

Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava



THE PROCEEDINGS
of the International Scientific Conference
for PhD Students and Young Scientists
MERKÚR 2012

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
CONFERENCE
MERKÚR

DECEMBER 6. - 7.
CONFERENCE ROOM
AT FACULTY OF COMMERCE
UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA

2012

FOR PH.D. STUDENTS
AND YOUNG SCIENTISTS

Bratislava, December 6 – 7, 2012

The Proceedings of the International Scientific Conference for PhD Students and Young Scientists MERKÚR 2012

International Scientific Committee

Chairman:

prof. Ing. Ferdinand Daňo, CSc.

Vice Rector for Education, University of Economics in Bratislava

Members:

prof. Ing. Hana MACHKOVÁ, CSc.

Vice Rector for International and Public Relations, University of Economics in Prague

doc. Ing. Viera KUBIČKOVÁ, PhD.

Vice Dean for Research and Doctoral Study, Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava

doc. Ing. Gabriela PAJTINKOVÁ BARTÁKOVÁ, PhD.

Vice Dean for Part Time Study, Faculty of Management, Comenius University in Bratislava

prof. JUDr. Ľudmila NOVACKÁ, PhD.

Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava

Program Committee

prof. Ing. Peter BALÁŽ, PhD.

doc. Ing. Alica LACKOVÁ, CSc.

doc. Ing. Júlia LIPIANSKA, CSc.

prof. Ing. Valéria MICHALOVÁ, CSc.

Referees

doc. Ing. Gabriela Pajtinková Bartáková, PhD.

doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

Compiled by

Ing. Peter Drábik, PhD., Ing. Paulína Krnáčová, PhD., Ing. Peter Červenka, Ing. Ivan Hlavatý

Publisher disclaims any responsibility for the content. Authors are responsible for language and content of their papers.

**Publisher EKONÓM
Bratislava 2012**

ISBN 978-80-225-3453-6

Table of Contents

Mariam ABDOVÁ

Perspektívne postavenie Juhoafrickej republiky na energetickom trhu 10

Eva BARVIRČÁKOVÁ DROTÁROVÁ

Vplyv globalizácie na kúpeľný cestovný ruch, trendy a megatrendy v tomto sektore 19

Malwina BERGER

Social media as a marketing relationship tool – opportunities, threats and barriers of implementation 24

Matúš BORGULA

Implementácia environmentálnej kampane 34

Sabina BOSÁ

Segmentácia klientely Slovenských liečebných kúpeľov Piešťany, a.s. 42

Jaroslava BUČKOVÁ

Identifikácia zainteresovaných strán stakeholderov v podmienkach cestovného ruchu 53

Katarína BUTOROVÁ

Sila značky v súčasnom období krízy 60

Martina CEHLÁROVÁ – Jana COCULOVÁ

Riadenie ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach 65

Marek CIVÁŇ – Alfred KROGMANN

Nákupný turizmus medzi Slovenskom a Rakúskom 76

Peter ČERVENKA

Analytický prístup k informáciám na internete 84

Martina ČULIKOVÁ – Lucia PALKECHOVÁ

Zvyšovanie konkurencieschopnosti poľnohospodárskych podnikov na Slovensku 91

Ľuboš DRŠKA

Globálne distribučné systémy v cestovnom ruchu v podmienkach SR 98

Jaroslav ĎUROVČÍK

Súčasný návrhy zmien vnútroobchodnej politiky vo vzťahu k obchodným podmienkam pri dodávkach do maloobchodných sietí 106

Marie DUSPIVOVÁ – Jaroslav VRCHOTA

Procesy malých a stredných podniků a jejich vzťahy podle podnikatelské činnosti 117

Gabriela DŽUGANOVÁ Investície do inovácií - najvýznamnejší faktor konkurencieschopnosti strojárskych podnikov	129
Sebastian FLICK The accounting of mezzanine financial instruments according to IFRS	137
Veronika FOGAŠOVÁ Marketingová komunikácia v segmente seniorov	146
Lucia FOLVARČÍKOVÁ Používanie POP a POS prostriedkov v in-store komunikácii	154
Lucia FURDOVÁ Špecifiká distribučného reťazca vo farmaceutickom odvetví v podmienkach Európskej únie	162
Petra GAVLAKOVÁ Klaster cestovného ruchu v globálnom prostredí	172
Gabriel GIERTL Zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov drevospracujúceho priemyslu na regionálnej úrovni prostredníctvom vytvárania klastrov	184
Michael GOBERT Counter Biasing by the Controlling in the Product Creation	195
Gabriel GRÖBER Filmová produkcia a dramaturgia jubilejného 50. Viennale, 2012 (prípadová štúdia)	207
Gabriel GRÖBER Výsledky analýzy filmového marketingu a produkcie prostredníctvom realizačnej stratégie product placement	213
Petra GUNDOVÁ Využitie metód multikriteriálneho hodnotenia a neurónových sietí vo finančnom riadení a rozhodovaní	218
Martina HABIŇAKOVÁ Business Intelligence ako významný nástroj riadenia výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku	234
Daniela HADAROVÁ Využitelnosť yield manažmentu a jeho konzekvencie v bratislavských päť hviezdičkových hoteloch	245

Ivan HLAVATÝ Virtualizácia podnikovej informačnej infraštruktúry ako nástroj zvýšenia konkurencieschopnosti	252
Tatiana HLUŠKOVÁ Súčasný vývoj automobilového trhu a jeho možné konzekvencie pre slovenský automobilový priemysel	260
Eva HOMZOVÁ Procesný manažment ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov	275
Andrea HORNYÁK Moral Organisation: Dream or Reality	282
Lucia HUDÁČKOVÁ Prejavy svetovej hospodárskej krízy v hoteloch na Slovensku	295
Daniela CHRANČOKOVÁ Interkultúrna kompetencia pracovníkov cestovného ruchu z hľadiska slovensko-nemeckých vzťahov	307
Erika Mária JAMBOROVÁ Výhody a nevýhody uplatňovania SEPA z pohľadu banky a implikácie s ohľadom na ochranu spotrebiteľa vo finančných inštitúciách	317
Erika Mária JAMBOROVÁ Migrácia, špecifická akademickej mobility a expatriácie v riadení ľudských zdrojov vzdelávacích inštitúcií vo Francúzsku	326
Erika Mária JAMBOROVÁ Využitie internetu a sociálnych sietí v medzinárodnom riadení ľudských zdrojov a na riadenie personálneho rizika	336
Martin JANOTKA Analýza podnikateľského prostredia regiónov pre potreby strategického rozhodnutia manažmentu podniku	346
Vladimír JANÚŠEK Vplyv finančnej krízy na investičné stratégie podnikateľských subjektov	356
Andrea JAZBEC Uplatnenie kategórie produktov vlastnej značky na trhu telekomunikácií	363
Lujza JURKOVIČOVÁ – Alena DUDEKOVÁ Certifikácia internetových obchodov v zahraničí	374
Klára KARAKASNÉ MORVAY The significance of quality signals in hotels' communication	379

Monika KELEMENOVÁ Ekonomické dopady zavedenia eura a aktuálne problémy Eurozóny	391
Katarína KOČIŠOVÁ – Pavol KUBALA Bankrotné a bonitné modely a ich využitie v konkurenčnom prostredí	403
Jan KOPECKÝ Pracovní síla jako faktor ovlivňující konkurenceschopnost české ekonomiky	419
Matej KORČEK Implikácie rastúcich cien ropy pre krajiny EÚ 27	434
Natália KOVÁČOVÁ Možnosti integrácie vybraných systémov manažérstva	446
Lucie KUČEROVÁ Uplatňování outsourcingu v rámci zvyšování konkurenceschopnosti	461
Eva KURNÁTOVÁ - Marek KURNÁT Inovácie v technológiách	466
Klaudia LINDTNEROVÁ Sú záväzky rozvojovej pomoci Slovenskej republiky reálne?	472
Denisa LIPNICKÁ Vývoj marketingového auditu ako predpokladu inovatívneho marketingu	480
Marianna LUZANOVÁ Význam automatizace procesů v managementu organizace	491
Gabriela MASÁROVÁ Aplikácia inovatívneho marketingu v produktovej politike podniku	498
Ota MELCHER Hospodářský růst a nerovnováhy v České republice	513
Ingrid MELICHEROVÁ Audit ako jeden z nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti podniku	526
Lenka MIKÁČOVÁ Špecifiká manažmentu v globálnej ekonomike a súvisiace aktuálne pojmy	532
Silvia MIKEŠOVÁ Moderné nástroje na zvyšovanie a udržanie konkurencieschopnosti	542
Růžena MÍKOVÁ Aplikace kanbanového systému řízení jako nástroje pro zvyšování konkurenceschopnosti	550

Mária MIŠANKOVÁ Balanced Scorecard ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku	562
Ján MITAL' Transfer znalostí v multinacionálnych spoločnostiach	569
Martin MORAVČÍK Outsourcing ako nástroj znižovania nákladov spoločnosti	582
Katarína MRKVOVÁ Komparácia slovenských a maďarských prírodných liečebných kúpeľov na príklade kúpeľov Bük (Bükfürdő) a prírodných liečebných kúpeľov Piešťany	589
Veronika NEKOLOVÁ Marketingové predpoklady konkurencieschopnosti slovenských malých a stredných podnikov na jednotnom trhu EU	601
Ľuboš OLÁH Skladovanie v 21. storočí	613
Romana OLEXOVÁ Využitie online marketingu v stratégiách podnikateľských subjektov na trhu SR - kritéria výberu výskumného súboru a metodológia výskumu	619
Lenka OPOLDUSOVÁ Manažérstvo kvality v oblasti ľudských zdrojov	627
Barbora PAHOLKOVÁ CSR ako nástroj pre dosiahnutie konkurencieschopnosti firiem	634
Peter PAJONK Vplyv Spoločnej obchodnej politiky Európskej únie na zahraničný obchod Slovenskej republiky	643
Peter PAĽKO – Marta ŠILHÁROVÁ Aspekty využitia guerilla marketingu v komunikačnej stratégii firiem	650
Marta PAVLIKOVÁ Manažment maloobchodných spoločností v procese internacionalizácie	658
Jiří PĚČ Oblasťné organizácie cestovného ruchu na Slovensku	664
Katarína PLEVOVÁ Nové trendy vo vysielaní komerčných televízií	674
Lenka POUCHOVÁ Regionální kultura a její vliv na podnikovou kulturu	679

Ján PRÍLEPOK Metódy lokalizácie maloobchodných jednotiek z hľadiska nových prístupov geomarketingu	689
Mária PUŠKELOVÁ Možnosti posilnenia pozície slovenských cestovných kancelárií na medzinárodnom trhu v období nestabilného ekonomického vývoja	695
Róbert REHÁK – Miroslava SLEZÁKOVÁ Geomarketing a jeho využitie v praxi	701
Rastislav RENDKO Benchmarking - využívanie metódy "Best practice" v podnikoch	720
Vladimíra REPÁŠOVÁ Európske trendy spotreby potravín a produktov osobnej starostlivosti v obalovom odvetví	726
Johannes ROTECKER Global Trends in Official Export Support	735
Dagmar ŘEŠETKOVÁ - Vladěna OBROVÁ Konkurenceschopnosť na trhu vybraných potravinárskych komodít	742
Ingrida SEDLIAKOVÁ The Role of Leadership Theories in Human Resources Management	754
Olena SHELEST Risk in Human Capital Investments	760
Marína SMOLKOVÁ Platobné karty ako nástroj inovatívnej marketingovej komunikácie bánk	776
Gabriela SOPKOVÁ Konkurenceschopnosť, jej teoretické vymedzenie a postavenie SR v Global Competitiveness Report	782
Mihály LADOS – Katalin SZABÓNÉ KOLLÁR Local economic development in the city of Győr	791
Viktoria SZOBOSZLAI Competencies in the Global and Digital Era - a Competitive Edge	807
Mária ŠÁŠIKOVÁ Význam konceptu lovemarks v medzinárodnom marketingu	820
Marta ŠILHÁROVÁ – Peter PALKO Nová orientácia marketingového manažmentu v súčasnosti	830

Ivana ŠIMOČKOVÁ Osobitosti imidžu štátu ako cestovného cieľa	837
Lenka ŠIMOROVÁ Building Corporate Identity in the economic crisis time in Slovakia	848
Miroslava ŠOLTÉS – Janka ŠOLTÉSOVÁ Efektívne finančné riadenie ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti	855
Lukáš ŠVEDA Etika verzus ekonomika	867
Veronika TECHLOVÁ Aplikace metod měření spokojenosti a loajality - faktor zvyšování konkurencieschopnosti ve vybraném odvětví	875
Lucia TOKOŠOVÁ Proces plánovania letákov vo veľkoobchode ako nástroj riadenia výkonnosti podniku	890
Alexander TURAN An Excursion into the History of Paper Money and the Modern Time Crises Concentrating on the European Debt Crisis	898
Jana VALENTOVÁ Analýza motiv vybraných segmentů k účasti na výjezdovém cestovním ruchu	910
Daniel VARGA Procesný prístup ako nástroj zvyšovania výkonnosti podniku	918
Andrea VARGOVÁ Hospodárska politika Fínska – inšpiratívne oblasti pre SR	925
Mária VASILOVÁ Vplyv inovačných a imitačných tendencií na priebeh šírenia technologickej inovácie	941
Martin VOLEK Dôležitosť sociálnych médií pre cestovný ruch	954
Daniela ZAJKOVÁ Význam Značky kvality SK v nákupnom správaní slovenského spotrebiteľa	964
Pavel ZEMÁNEK Dotační prostředky jako nástroj pro zvyšování konkurencieschopnosti MSP	971

Perspektívne postavenie Juhoafrickej republiky na energetickom trhu¹

Mariam Abdová²

Perspective position of South Africa on the energy market

Abstract

The aim of the presented papers is an analysis of the available energy resources of South Africa and its position and prospects on the energy market in the future. The article provides an overview of South Africa`s renewable and non-renewable energy sources, as well as information about key documents that are crucial for ensuring the security of energy supplies, especially oil and gas, and thus to ensure energy security and sustainable economic growth.

Key words

South Africa`s energy sector, non-renewable energy sources, renewable energy sources, energy policy, energy security

JEL Classification: F43, O13, Q40, Q48

Úvod

Pre hospodárstvo každej krajiny plní energetický sektor nezastupiteľnú úlohu. Závislosť danej ekonomiky a jej rozsah na energiách je determinovaný jej štruktúrou a stupňom jej rozvoja. Dopyt po rôznych zdrojoch energie rastie úmerne tomu, ako sa zvyšuje životná úroveň obyvateľov planéty. Zatiaľ čo v rozvinutých krajinách je tento dopyt viac-menej vyrovnaný, rozvojové krajiny sa však až teraz snažia dostať k energetickým zdrojom, aby tak dokázali zvýšiť bohatstvo svojich národov. Jednou z takýchto rozvojových krajín je aj Juhoafrická republika.

Dostupnosť zdrojov energetických surovín je témou číslo jeden na medzinárodnej politickej i ekonomickej scéne a obavy z ich nedostatku spôsobujú na medzinárodných trhoch neistotu vyplývajúcu nielen z informácií o množstve fyzických zásob surovín na Zemi, ale aj z aktuálnej politickej situácie v krajinách, ktoré disponujú ich zásobami v hojnom množstve. Voči tejto neistote vystupuje na druhej strane technologický pokrok umožňujúci čerpať energie z nových zdrojov.

Hospodárstvo Juhoafrickej republiky a stupeň rozvoja tejto krajiny závisí z veľkej časti na prístupe k cenovo dostupným energetickým zdrojom. Tento fakt spôsobuje, že pre Juhoafrickú republiku je vo vzťahu ku globálnym energetickým trhom nevyhnutné, aby sa podieľala na zabezpečení dodávkových trás. Z dlhodobého hľadiska potom musí ísť o prístup rozšírený o otázky environmentálneho charakteru, geopolitiky a

¹ Tento príspevok je súčasťou výskumného projektu s registračným číslom 2/0009/12 Globálna ekonomika a problém energetickej bezpečnosti: Implikácie pre Európsku úniu.

² Ing. Mariam Abdová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, mariam.abdova@gmail.com

makroekonómie, pričom veľmi dôležitú úlohu tu bude zohrávať informovanosť. Komplexnosť celého fenoménu energetickej bezpečnosti znamená pre každú krajinu výzvu, ktorej treba čeliť adekvátne navrhnutou stratégiou a politickými krokmi.

1 Energetický sektor Juhoafrickej republiky

Juhoafrická republika predstavuje z ekonomického hľadiska najvýznamnejšiu krajinu Afriky. I napriek tomu, že na tvorbe celosvetového HDP sa podieľa len 0,5 %, v rámci kontinentu na ňu pripadá 23 %. Práve v Juhoafrickej republike sa vyprodukuje viac ako 50 % celkovej energie kontinentu.

Keďže krajina disponuje bohatými zásobami nerastných surovín, predovšetkým uhlia, je jej rozvoj spojený s ich ťažbou a spracovaním, čo spôsobilo, že sa energeticky náročný ťažký priemysel (produkcia železa a ocele) stal jadrom ekonomiky celej krajiny. Energetický sektor Juhoafrickej republiky je rozhodujúcim pre hospodárstvo, keďže je krajina vysoko závislá na energeticky intenzívnom ťažobnom priemysle. Juhoafrická republika disponuje len malými ložiskami konvenčnej ropy a zemného plynu, no využíva hlavne svoje veľké ložiská uhlia pre väčšinu svojej energetickej potreby. Vďaka množstvu zásob uhlia, ktoré je hlavným primárnym zdrojom energie, dosahuje krajina jednu z najlacnejších elektrických energií na svete. Keďže v minulosti sa zabudlo na efektívne nakladanie s energiami a zároveň rástla ich spotreba, štát nebol schopný zaistiť uspokojenie dopytu a cena elektriny sa následne musela výrazne zvýšiť. V dôsledku tohto stavu sa Juhoafrická republika rozhodla túto situáciu zmeniť.

Podľa nedávnej štúdie Energy Information Administration (EIA) by mohla Juhoafrická republika disponovať významnými zdrojmi bridlicového plynu. Ťažba zemného plynu z bridlicovej horniny by pre túto africkú krajinu znamenala zásadný prelom. Predpokladaný výskyt ložiska v plošine Karoo by pre krajinu znamenal zásadné zníženie svojej závislosti na importe nielen zemného plynu, ale potenciálne aj na dovoze ropy. Tým by si Juhoafrická republika zabezpečila značný podiel dodávok energetických surovín do svojej ekonomiky a tým zároveň aj posilnila energetickú bezpečnosť.

V súčasnosti tvoria piliere energetickej politiky Juhoafrickej republiky vládne dokumenty, ktorými sú Biela kniha (White Paper) z roku 1998 a Zákon o energiách (Energy Act) z roku 2008. Cieľom vlády je poskytnúť krajine čo najširší prístup k energiám a zabezpečiť, aby dopady na životné prostredie, spojené s týmto procesom, boli čo najnižšie.

2 Neobnoviteľné zdroje energie Juhoafrickej republiky

Dodávky energie možno rozdeliť do dvoch častí, a to na základné dodávky a transformáciu energie. Medzi základné dodávky alebo primárne zdroje energie možno zaradiť ťažbu uhlia alebo uránu, ropy alebo plynu, zhromažďovanie palivového dreva alebo zber slnečného žiarenia. Niekedy môže byť primárna energia použitá priamo, napríklad pri použití uhlia na varenie alebo slnečného žiarenia na ohrev vody. Avšak väčšina primárnej energie musí byť transformovaná na konečnú energiu, aby bola

vhodná pre ľudskú spotrebu. Takou transformáciou je napríklad spaľovanie uhlia v elektrárni na výrobu elektriny alebo rafinácia ropy na výrobu benzínu a nafty.

2.1 Uhlie

Ekonomika Juhoafrickej republiky je silne závislá na uhlí, ktoré je hlavnou surovinou pre výrobu elektrickej energie. Podľa poslednej správy EIA zaujíma Juhoafrická republika deviatu priečku najväčších rezerv uhlia na svete. Juhoafrické zásoby uhlia sa odhadujú na približne 33 mld. ton, čo predstavuje 95 % afrických zásob uhlia a takmer 4 % svetových zásob.

Uhlie z južnej pologule sa líši od toho zo severnej pologule v tom, že obsahuje viac popola a menej síry. Väčšina juhoafrického uhlia je bitúmenovej tepelnej triedy s obsahom 0,8 % antracitu a približne 1 % síry. Jeho výhrevnosť sa pohybuje od cca 15 MJ do 27 MJ. Uhlie z provincií Mpumalanga a Limpopo je takmer vždy bitúmenové, nachádza sa v plytkých uhoľných žilách, preto je jeho ťažba pomerne lacná.

Výroba a spotreba uhlia zostáva v priebehu posledných desiatich rokov pomerne stabilná. V roku 2010 sa v krajine vyrobilo odhadom 276 mil. ton a spotrebovalo 201 mil. ton. Zvyšných 75 mil. ton bolo vyvezených, predovšetkým do Číny, Indie a Európy.

V krajine sa nachádza 19 uhoľných baní, pričom 70 % objemu je sústredených do troch z nich: Highveld, Waterberg a Witbank. Ťažobný priemysel spojený s uhlím je silne koncentrovaný v rukách šiestich spoločností: Anglo Coal, BHP Billiton, Sasol Mining, Eyesizwe Coal, Kumba Coal a Xstrata Coal, ktoré zabezpečujú približne 90 % produkcie. Spotreba uhlia v krajine neustále rastie, čo je spôsobené dopytom rastúcej ekonomiky Juhoafrickej republiky.

Využitie uhlia je spojené s odvetvami energetického priemyslu, najmä s petrochemickým (výroba syntetických palív) a vo väčšej miere tiež s plynárenským priemyslom. Do budúca sa očakáva, že spotreba uhlia bude naďalej narastať a v priebehu najbližších niekoľkých rokov sa urýchli. Ide najmä o spotrebu uhlia zo strany energetických spoločností Eskom a Sasol.

Eskom má v pláne opätovne spustiť do prevádzky tri uhoľné elektrárne Camden, Grootvlei a Komati s celkovou kapacitou 3 800 MW. Taktiež spoločnosť začala s výstavbou novej elektrárne Medupi s kapacitou 4 800 MW, ktorá by mala byť spustená do prevádzky už v priebehu tohto roka. Spoločnosť Eskom využíva uhlie na výrobu elektrickej energie a firma Sasol zabezpečuje produkciu syntetických palív z uhlia. V priemyselnom centre v meste Secunda je ročne spotrebovaných asi 45 mil. ton na výrobu syntetických palív, plynu a iných produktov. Samotný podnik vyrobí asi 150 000 bbl/d ropného ekvivalentu a je zároveň jediným podobným komerčným zariadením na svete, ktoré využíva technológie CTL.

2.2 Ropa

Podľa Oil and Gas Journal (O&GJ) z januára 2011 disponuje Juhoafrická republika zásobami ropy vo výške 15 mil. barelov. Výskyt všetkých preukázaných zásob sa

koncentruje na juhu krajiny v oblasti panvy Bredasdorp pri južnom pobreží a na západnom pobreží krajiny neďaleko hraníc s Namíbiou. Keďže Juhoafrická republika nezaznamenáva významnú produkciu ropy, ale vyrába približne 180 000 bbl/d nekonvenčných, syntetických kvapalín spracovaných z uhlia a zemného plynu, je nútená ropu dovážať.

V roku 2008 vyprodukovala JAR 195 000 bbl/d palív, z čoho 160 000 bbl/d zahŕňalo výrobu syntetických palív z uhlia a zemného plynu. Rast spotreby rafinovaných produktov a syntetických palív je v JAR jedným zo sprievodných trendov rastúcej ekonomiky. Netýka sa však všetkých druhov syntetických palív, ale najmä leteckého paliva (rast ekonomiky spojený s rastúcim dopytom v turistickom ruchu) a paliva pre osobné automobily.

Spotreba ropy sa v krajine odhaduje na približne 550 000 bbl/d, z ktorých sa približne 370 000 bbl/d dováža (67 % spotreby). Väčšina juhoafrického dovozu ropy pochádza z krajín OPEC-u, konkrétne z Iránu (29 %), Saudskej Arábie (24 %), Nigérie (19 %) a Angoly (18 %). Aj napriek tomu, že Juhoafrická republika podporuje ďalší výskum a vývoj v ropnom sektore, naďalej zostáva na importe ropy závislá.

Juhoafrická republika musí svoje ropné požiadavky pokrývať dovozmi. Vlastné rezervy sú obmedzené v malých poliach oblasti Bredasdorp - Oribi/Oryx polia a Sable pole, ktoré vlastní a prevádzkujú spoločnosti PetroSA, Energy Africa a Pioneer. Obe polia dohromady dosahujú preukázané rezervy vo výške 49 mil. barelov. Produkcia z Oribi/Oryx polí predstavovala 4,6 mil. barelov v roku 2002. Vývoj vrtných zariadení v oblasti Sable sa začal na konci roku 2002 a výroba sa začala v auguste 2003. Odhaduje sa, že pole Sable by mohlo produkovať 30 000 až 40 000 barelov denne, čo by nahradilo 7 % až 10 % dovážanej ropy.

Juhoafrická republika má druhý najväčší systém ropnej rafinérie v Afrike, ktorý tvorí 692 000 bbl/d. Prvenstvo patrí Egyptu s kapacitou 726 250 bbl/d. Medzi rafinérie JAR s najväčšou kapacitou patrí Sapref (180 000 bbl/d) a Enref (125 000 bbl/d) v Durbane, Chevref (100 000 bbl/d) v Kapskom Meste, Sasol (150 000 bbl/d) a Natref (92 000 bbl/d) v Sasolburgu. Ministerstvo sa svojou stratégiou podpory vybudovania nových rafinérií a inováciou už existujúcich rafinérií na spracovanie surovej ropy snaží znížiť závislosť JAR na rastúcom podiele importu rafinovaných ropných produktov. V súčasnosti spoločnosť PetroSA buduje novú rafinériu s kapacitou okolo 400 000 bbl/d v meste Coega, ktorá by mala byť spustená do prevádzky v roku 2015 a zároveň by sa tak stala najväčšou rafinériou v krajine.

2.3 Zemný plyn

Juhoafrická republika produkuje malé množstvo zemného plynu, ktoré sa používa na produkciu syntetických palív, výrobu elektrickej energie a pre priamu spotrebu v domácnostiach. V roku 2009 vyprodukovala krajina 67 mld. kubických stôp zemného plynu a spotrebovala 191 mld. kubických stôp, a teda zostávajúcich 124 mld. kubických stôp bolo nutné doviesť zo susedného Mozambiku. Dovezený plyn je spracovávaný spoločnosťou Sasol. Juhoafrická republika berie do úvahy aj dovoz zemného plynu z iných krajín či v podobe LNG.

Z hľadiska vplyvu na životné prostredie je zemný plyn menej škodlivý ako uhlie, má väčšiu energetickú účinnosť a pre Juhoafrickú republiku je lepšie dostupný ako napríklad ropa. Krajina má len veľmi obmedzené a zároveň aj klesajúce zásoby konvenčného zemného plynu, avšak disponuje veľkým potenciálom zásob bridlicového plynu vo výške 485 miliárd kubických stôp, ktoré sa nachádzajú v oblasti Karoo.

Ložiská zemného plynu sú koncentrované na západnom a južnom pobreží. V roku 2005 bola jedinou oblasťou produkujúcou zemný plyn oblasť F-A pri južnom pobreží, ktorú vlastní spoločnosť PetroSA. Oblasť dodáva približne 189 000 kubických stôp plynu. Najsľubnejšie nové polia sa zdajú byť na západnom pobreží. Pole Ibhuesi, ktoré sa nachádza približne 3 000 metrov pod morským dnom, preukazuje rezervy vo výške 0,5 miliárd kubických stôp, ktoré však môžu byť oveľa väčšie. Prieskum tejto oblasti je v rukách spoločností Forest Exploration International a Anschutz Corporation. Prieskum na západnom pobreží majú na starosti spoločnosti Global Offshore Oil Exploration SA, Sasol Petroleum International a BHP Billiton Petroleum UK. Preverené zásoby zemného plynu v Juhoafrickej republike sa v súčasnosti odhadujú na približne 2 miliárd kubických stôp.

3 Obnoviteľné zdroje energie Juhoafrickej republiky

Obnoviteľné zdroje energie by vo veľkom meradle mohli pochádzať z buničiny, cukrovarov, solárneho ohrevu vody, a v menšej miere aj z veterných turbogenerátorov. Vládny dokument s názvom Biela kniha o obnoviteľných zdrojoch energie vyžaduje, aby od roku 2013 bolo 10 000 GWh za rok konečného energetického dopytu pokrytých z obnoviteľných zdrojov energie. Biomasa, veterná a slnečná energia a malé vodné elektrárne majú v súčasnej dobe v tejto oblasti najväčší potenciál.

3.1 Biomasa

Juhoafrická republika je suchou krajinou, pričom približne polovicu jej rozlohy zaberajú púšte alebo polopúšte a iba 1,2 % tvoria lesy, takže podmienky pre vybudovanie a udržiavanie biomasy sú všeobecne veľmi slabé. Avšak biomasa je dôležitým zdrojom energie, ktorá sa používa nielen v priemysle, ale aj v domácnostiach.

Historický trend, či celosvetový alebo v Juhoafrickej republike, naznačuje postup od tradičných palív, akými sú drevo a hnoj, cez prechodné palivá ako uhlie, petrolej, na moderné palivá akými sú elektrina a plyn. V Juhoafrickej republike demografický trend zachytáva migráciu ľudí z vidieka do mestských oblastí. Spoločne tieto trendy naznačujú klesajúce využívanie biomasy v domácnostiach do budúcnosti, aj keď rozšírená chudoba by mohla v značnej miere čeliť tomuto poklesu. Domácnosti, najmä chudobné domácnosti vo vidieckych oblastiach používajú drevo, hnoj a ďalšie rastlinné hmoty pre vykurovanie a varenie. Odhaduje sa, že asi 7 miliónov ton dreva, čo predstavuje cca 86 PJ energie za rok, je spaľovaných na tento účel a to najmä vo vidieckych oblastiach.

Priemyselné využitie biomasy je malé, ale významné. Ročne vyprodukuje cukrovarnícky priemysel Juhoafrickej republiky asi 2 milióny ton cukru z približne 20 miliónov ton cukrovej trstiny, z čoho približne 7 mil. ton tvoria plevy s výhrevnosťou 6,7 MJ/kg. Časť z produkcie sa používa na výrobu papiera, ale najviac sa používa v rafinérii na výrobu elektrickej energie a tepla pre spracovanie. Inštalovaná výrobná kapacita cukrovarov predstavuje 245 MWe.

3.2 Vodná energia

V Juhoafrickej republike je niekoľko riek zodpovedných za generovanie energie z vodných elektrární. Existujúci inštalovaný výkon vodných energetických zdrojov je 661 MWe, pričom však potenciál pre zvýšenie tohto výkonu je len obmedzený. Ostatné krajiny v južnej a strednej Afrike majú obrovský potenciál pre produkciu energie z vodných elektrární, ktorá by mohla byť vyvázaná do Juhoafrickej republiky. Ide najmä o krajiny Zambia, Zimbabwe a Mozambik, avšak zásadnou prekážkou je tu technický problém prepojenosti sietí na distribúciu energie v južnej Afrike.

3.3 Solárna energia

Priemerné ročné 24-hodinové zásobovanie slnečným žiarením v Juhoafrickej krajine predstavuje úroveň 220 W/m². Pre porovnanie, v USA je to 150 W/m² a približne 100 W/m² v Európe. Priemerné oslnenie v takmer celom vnútrozemí krajiny dosahuje viac ako 5 000 Wh/m²/deň. Dokonca niektoré časti Severného mysu dosahujú priemerné oslnenie nad 6 000 Wh/m²/deň.

Spotreba elektriny zo solárnych fotovoltaických článkov je rozšírená najmä vo vidieckych oblastiach. Odhaduje sa, že asi 70 000 domácností, 250 kliník a 2 100 škôl disponuje fotovoltaickými panelmi.

Spoločnosť Eskom skúma potenciál elektrickej siete zo solárnej a veternej energie a vypracováva štúdiu uskutočniteľnosti pre výstavbu solárnej tepelnej elektrárne s kapacitou 300 MWe v blízkosti oblasti Upington. Pilierom elektrárne by mali byť tri jednotky o kapacite 100 MWe.

4 Energetická politika Juhoafrickej republiky

Aj napriek tomu, že v minulosti bol energetický priemysel JAR schopný pokryť dopyt bez väčších výkyvov, od roku 2008 však dochádza k výpadkom dodávok energií, ktoré je nutné riešiť reštrukturalizáciou daného ekonomického sektora. Juhoafrická republika je rozvojovou krajinou, ktorú jej ekonomický rast samotnú zastihol nepripravenú.

Energetická politika JAR je primárne zabezpečovaná prostredníctvom dvoch štátnych inštitúcií. Prvou inštitúciou je Department of Energy (DoE), teda Ministerstvo energetiky, ktoré do mája roku 2009 fungovalo v rámci širšieho celku s názvom Department of Minerals and Energy (DME). Druhou inštitúciou je Department of

Environment and Tourism (DET), čiže Ministerstvo pre životné prostredie a turistiku, ktoré má okrem iného za úlohu pracovať s environmentálnymi problémami spojenými s energetikou. Obe tieto inštitúcie sú spojené s množstvom rôznych ďalších organizácií, štátnych spoločností a iniciatív, ktoré sa nemalou mierou podieľajú na fungovaní a smerovaní energetickej politiky JAR.

Ministerstvo energetiky je zodpovedné za päť subjektov vo vlastníctve štátu, a za ich dcérske spoločnosti. Ide o Elektriciry Distribution Industry Holdings, ktoré má na starosti reformu distribúcie elektrickej energie podľa vládnych dokumentov. Ďalším je regulačný orgán National Nuclear Regulation, ktorý plní funkciu zabezpečenia chodu jadrových zariadení a zaobchádzanie s jadrovým materiálom. National Energy Regulator (NERSA, Národný energetický regulačný úrad) má na starosti reguláciu týkajúcu sa plynovodov, ropovodov a elektrických rozvodných sietí. Nuclear Energy Corporation of South Africa je aktívna najmä v oblasti výskumu a vývoja práce s jadrovým materiálom.

Posledným subjektom je Central Energy Fund Group (Centrálny energetický fond, CEF) zapojený do hľadania vhodných energetických riešení, ktoré by naplnili súčasné aj budúce požiadavky štátu. CEF tiež riadi prevádzku a rozvoj ťažby ropy a zemného plynu a operácie juhoafrickej vlády, spravuje strategické zásoby ropy JAR a vlastní dcérsku spoločnosť PetroSA. Jeho ďalšou dcérskou spoločnosťou je PASA (Petroleum Agency of South Africa), ktorá má na starosti licencovanie ťažby ropy a zemného plynu, vrátane spracovania týchto surovín v rámci JAR a jej pobrežných oblastí. Ďalšie dcérskou spoločnosťou CEF je iGas ako oficiálny zástupca vlády pre rozvoj priemyslu uhl'ovodíkových plynov a skvapalneného zemného plynu a LNG na území JAR.

Vláda sa sústreďuje na rozvoj tzv. zelenej energetiky, kladie dôraz na jadrovú energetiku a ústup od fosílnych palív. Rámcové ciele však zostávajú podobné ako v minulosti. Patrí medzi ne zabezpečenie energetickej bezpečnosti, udržateľného rozvoja a zvýšenie energetickej účinnosti.

Biela kniha

Základným nástrojom pre vykonávanie energetickej politiky sa v 90. rokoch stala tzv. Biela kniha (White Paper), ktorú vypracovalo DME a v roku 1998 bola prijatá vládou. Zásadnou výzvou Bielej knihy je apel na Panafrickú spoluprácu v oblasti energetiky a kladie dôraz na ropu a skvapalnený plyn. Na Bielu knihu nadväzujú prakticky všetky ďalšie dokumenty, ktoré Juhoafrická vláda vydala v oblasti energetiky.

Integrovaný energetický plán

Prvý Integrovaný energetický plán (IEP) z roku 2003 sa zaoberal základnými otázkami energetickej bezpečnosti, teda diverzifikáciou vstupov pre výrobu energie, dopadmi energetiky na životné prostredie a efektivitou využívania súčasných kapacít, resp. udržateľným rozvojom a zabezpečením dostatočných dodávok surovín pre vlastný priemysel. Jeho hlavnou podstatou zostalo zdôrazňovanie úlohy uhlia ako primárnej zložky energetickej sústavy JAR.

Zákon o energiách

Zákon o energiách z roku 2008 je zásadným dokumentom pre ďalší vývoj energetickej politiky Juhoafrickej republiky, pretože nielen presne vymedzuje úlohu štátu pri vykonávaní energetickej politiky, ale tiež určuje, akým smerom sa bude

energetika krajiny vyvíjať. Jedným zo záväzkov Zákona je tiež každoročná revízia Integrovaného energetického plánu, ktorej náplňou má byť v zásade niekoľko nasledujúcich bodov:

- problematika bezpečnosti dodávok
- ekonomicky a cenovo dostupné energetické zdroje
- univerzálna dostupnosť a voľne dostupná elektrina
- sociálna spravodlivosť, zamestnanosť
- životné prostredie
- medzinárodné záväzky
- ochrana spotrebiteľa
- plánovací horizont IEP v trvaní najmenej dvadsať rokov.

Strategický plán 2010/2011 - 2012/2013

Dokument publikovaný DoE v roku 2010 široko definuje stratégiu JAR na poli energetiky na obdobie štyroch rokov. Poukazuje na výzvy, ktorým JAR čelí pri naplňaní vízie diverzifikácie energetického mixu. V tomto zmysle prakticky nadväzuje na dokumenty predchádzajúcej administratívy, pretože zdôrazňuje potrebu odklonu JAR od fosílnych palív v kombinácii s nutnosťou využitia potenciálu jadrovej energetiky druhej generácie a obnoviteľných zdrojov, ako je slnko a vietor.

Strategický plán je inovatívny v tom, ako vysoko hodnotí úlohu jadrovej energetiky pre budúcnosť JAR, najmä pre obdobie po roku 2020. Ďalším relatívne novým prvkom v tomto type dokumentu sa ukazuje dôraz na rozvoj bilaterálnej a multilaterálnej spolupráce v rámci subsaharskej Afriky.

Záver

Je zrejmé, že v súčasnosti je viac než inokedy energetická problematika vnímaná ako jeden z pilierov národnej bezpečnosti. Adekvátne dodávky energií pomáhajú udržiavať spoločnosť v harmónii. Úroveň industrializácie, ktorá poskytuje určitý životný štandard obyvateľom tej ktorej krajiny, je kľúčová aj pre zabezpečenie bezpečnosti tejto spoločnosti proti konkurenčnej mocnosti.

Rozpoznanie a uvedomenie si týchto skutočností, spoločne s faktorom rastúcej závislosti krajín na importe ropy a zemného plynu, je jednou z príčin, prečo globálny energetický trh prechádza zásadnou štrukturálnou zmenou. Taktiež niekoľko zásadných výpadkov elektrického prúdu, tzv. blackouts, v období prelomu tisícročia, preukázalo, aká potrebná je revitalizácia energetického priemyslu.

Juhoafrická republika je členom zoskupenia SAPP (Southern African Power Pool), ktoré je zložené z rôznych energetických firiem pôsobiacich v južnej Afrike so sekretariátom v Harare, Zimbabwe. SAPP začalo svoju činnosť v roku 2002 s cieľom optimalizovať využívanie elektriny v regióne, poskytovať spoľahlivé a hospodárne dodávky elektriny pre spotrebiteľov každej členskej krajiny, a to všetko v súlade s racionálnym využívaním prírodných zdrojov a s ohľadom na životné prostredie. Juhoafrická republika má najväčšiu elektrárenskú spoločnosť v rámci členstva v SAPP. Spoločnosť Eskom je v súčasnej dobe zastúpená v 39 afrických krajinách, čo

potvrďuje dôležité postavenie Juhoafrickej republiky pre energetickú integráciu na kontinente.

Krajina si veľmi dobre uvedomuje isté medzery vo svojej energetickej bezpečnosti, najmä vysokú závislosť na dovoze ropy a potenciálne aj na dovoze LNG na výrobu kvapalných palív alebo ako palivo pre elektrárne. Zabezpečenie energetickej bezpečnosti si vyžaduje vysokú náročnosť na investície v spojitosti s diverzifikáciou zdrojov a dodávateľov a taktiež nasadenie diplomacie a snahu o udržanie stability v medzinárodnom prostredí prostredníctvom rozvíjania nekonfliktných vzťahov a stabilného prostredia ako medzi štátmi navzájom, tak i vo vnútri krajiny.

Zoznam bibliografických odkazov

1. DAVIDSON, O. a kol.: *Energy policies for sustainable development in South Africa: Options for the future*. Cape Town : Energy Research Centre, 2006, s. 205. ISBN 0-620-36294-4.
2. ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION. 2011. *Country analysis briefs: South Africa*. [online]. 2011. 7 p. [cit. 2012.12.10.] Dostupné na internete: <http://www.eia.gov/EMEU/cabs/South_Africa/pdf.pdf>.
3. Departmet of Energy: <<http://www.energy.gov.za/>>.
4. Southern African Power Pool: <<http://www.sapp.co.zw/>>.

Vplyv globalizácie na kúpeľný cestovný ruch, trendy a megatrendy v tomto sektore

Eva Barvirčáková Drotárová¹

Impact of globalization on spa tourism, trends and megatrends in this sector

Abstract

Spa tourism is developing and gaining prominence in Slovakia and Europe. The development of the spa tourism has increased as many people prefer healthy lifestyle, taking care of body, spirit and keep the young. This article defines spa tourism theoretically. Further, the article specifies the notion of spa tourism, spa services, as well as, it includes economy category of Slovak spa. The second section of this article identifies the impact of globalization on spa tourism and the last section refers to the directions determining the development of spa in Slovakia and Europe.

Key words

Globalization, spa tourism, spa services, trend of spa, innovation and information technology

JEL Classification: I 19

Úvod

Kúpeľný cestovný ruch prináša zamestnanosť v regióne, kde sa nachádza, príjmy do štátnej pokladnice, ale aj miestnej správe, je prvkom zlepšenia zdravia obyvateľstva, podporuje príchod turistov, zvyšuje kredit krajiny ap. preto je nesmierne dôležité venovať pozornosť tejto forme cestovného ruchu na všetkých úrovniach a podporovať jeho rozvoj. Kúpeľný cestovný ruch podlieha globalizácii preto musí sledovať trendy a neustále sa prispôsobovať novým požiadavkám zo strany potencionálnych klientov.

Tento príspevok v prvej kapitole sa zameriava na teoretické vymedzenie pojmu kúpeľný cestovný ruch. Cez pohľad niektorých autorov podáva prehľad čo je kúpeľný cestovný ruch, aké služby poskytuje, do akej kategórie krajín z ekonomického hľadiska Slovensko patrí. Druhá časť príspevku sa zameriava na vplyv globalizácie na kúpeľný cestovný ruch na Slovensku. Tretia kapitola tohto článku je venovaná trendom v kúpeľníctve v európskych krajinách a na Slovensku. Snahou je poskytnúť ucelený obraz o nových smeroch v kúpeľnom cestovnom ruchu.

¹ Mgr. Eva Barvirčáková Drotárová, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra turizmu a hotelového manažmentu, Slovenská 67, 080 01 Prešov, eva.drotarova@smail.unipo.sk

1 Kúpeľný cestovný ruch ako forma cestovného ruchu

Cestovný ruch na Slovensku má obrovský potenciál. Vďaka kultúrnym pamiatkam, historickým miestam, architektonickým dielam, múzeám, prírodným podmienkam, faune, flóre, národným parkom, liečivým vodám a iným prírodným alebo umelým atrakciám, ktoré sa na území Slovenska nachádzajú, má táto krajina predpoklad na využívanie pozitívnych dopadov z cestovného ruchu, ako napr. kladný vplyv na národné hospodárstvo, zvýšenie zamestnanosti, rozvoj regiónov, zvýšenie platobnej bilancie štátu a konkurencieschopnosti ap.

Jednou z foriem cestovného ruchu je kúpeľný cestovný ruch, ktorý ako uvádza Gučík (2004, s. 63): „je odbor hospodárskej činnosti založený na využívaní prírodných liečivých zdrojov zeme, mora, alebo klímy na kúpeľnú liečbu. Patrí do zdravotníctva a jeho produktom sú služby. V súčasnosti plní medicínsku, ekonomickú a sociálnu funkciu. Z medicínskeho hľadiska uspokojuje potrebu človeka byť zdravým a obnovuje jeho pracovnú schopnosť. Z ekonomickej stránky ide o poskytovanie kúpeľnej liečby na trhovom princípe. Sociálny aspekt sa prejavuje v tom, že kúpeľná liečba je dávkou zdravotného poistenia.“

Orieška (1994, s. 128) definuje kúpeľný cestovný ruch ako: „formu cestovného ruchu, ktorá si vyžaduje existenciu kúpeľných zariadení, využívajúcich prírodné liečivé zdroje – liečivé vody, žriedelné plyny, emanácie a klimatické podmienky.“

Barta (2007, s. 10) ako základné požiadavky na rozvoj kúpeľníctva vymedzil nasledujúce potreby:

1. „existencia prírodných liečivých zdrojov,
2. vyhovujúca klíma a zodpovedajúca kvalita ovzdušia,
3. vhodné prírodné prostredie s parkom a zeleňou,
4. medicínsky uznané hlavné liečebné indikácie a kontraindikácie pre odborné poradenstvo,
5. univerzálne vyhovujúce zdravotnícke zariadenie,
6. ochrana životného prostredia.“

Z hľadiska ekonomického Slovensko patrí medzi krajiny s tradíciou v kúpeľnom cestovnom ruchu. Knop (1999) vo svojej literatúre delí európske štáty do štyroch skupín podľa ekonomického významu kúpeľníctva (kúpeľné veľmoci, kúpeľníctvo s tradíciou, menej významné štáty a štáty bez kúpeľnej tradície.

Kúpeľný cestovný ruchu predstavuje komplex základných a doplnkových služieb, ktoré sú poskytované kúpeľným zariadením svojim klientom. Podľa Oriešku (1998) medzi základné služby patria:

- vyšetrenie, ošetrovanie a liečenie,
- ubytovacie služby,
- stravovacie služby,
- kultúrno-spoločenské služby.

Doplňkové služby slúžia na uspokojenie ďalších potrieb klientov kúpeľov, ide o služby pracovní, cestovných kancelárií, pohostinských zariadení, služby kultúrno-spoločenské ap.

Medzi hlavné motivačné faktory v kúpeľnom cestovnom ruchu patria fyziologické činitele, a to oddych, fyzická regenerácia, zotavenie a liečba.

2 Globalizácia v kúpeľnom cestovnom ruchu

„Globalizácia je svetovým procesom, ktorý robí svet, jeho ekonomické systémy a národné spoločenstvá viac uniformným, viac integrovaným a viac navzájom na sebe závislým.“ (Pichanič, 2004, s. 11)

Vplyvom globalizácie sa svet stáva dostupnejší, keďže čas požadovaný na presun ľudí, tovaru, služieb a informácií z jedného miesta na iné sa neprestajne kráti.

Poznáme reťaz faktorov globalizácie, ktoré ovplyvňujú kúpeľný cestovný ruch a napomáhajú priebehu globalizácie v kúpeľníctve.

Rozvoj dopravy znamená pre kúpeľníctvo zvýšenie dostupnosti cieľového miesta klientmi. Na druhej strane prináša zhoršenie životného prostredia, klímy, čo ma za následok zvýšenie ochrany kúpeľným miest a reguláciu dopravy v nich.

Pokrok v oblasti informačných a komunikačných technológií uľahčuje prácu zamestnancom a vedeniu kúpeľov. Tieto technológie nám umožňujú využívať informačné systémy na predaj produktov a služieb v kúpeľníctve, informačné systémy umožňujúce rezerváciu ubytovania, procedúr ap., riadenie technický zariadení prostredníctvom informačných technológií (napr. dávkovač chémie do bazénov, udržiavanie teploty vody ap.). Na druhej strane internet ako jeden z nástrojov informačných technológií umožňuje potencionálnym klientom vyhľadať si kúpeľné zariadenie, prehládnuť si nielen ponuku, ale aj referencie o zariadení, čo výrazne ovplyvňuje rozhodovanie zákazníka. Ako uvádza Barvirčáková Drotárová (2011, s. 24): kúpeľníctvo predstavuje sektor cestovného ruchu, pre ktorý je využívanie informačných technológií a systémov nevyhnutnosťou. Tieto systémy nám zabezpečujú ľahší prístup k informáciám, finančným údajom, skladovému hospodárstvu, umožňujú nám jednoduchšie riadenie prevádzky, ako aj manipuláciu so strojmi a inými technickými zariadeniami, ktoré sa na prevádzke nachádzajú.“

V dôsledku celosvetovej globalizácie kúpeľné podniky musia svoju ponuku obohatiť o inovatívne produkty, ktoré sú šité klientom na mieru, ponúkať wellness produkty, thajské masáže, skrášľovacie a omladzovacie kúry ap.

Vstupom Slovenska do Európskej únie a integráciou nových štátov do únie sa aj trh kúpeľných podnikov otvoril pre nový segment klientov, ktorí k nám prichádzajú zo zahraničia. Ich liečba nie je hradená z verejného zdravotníctva, ale hradia si ju sami, ale túto liečbu uhrádzajú poisťovne iných štátov. Táto tzv. skupina samoplatcov tvorí pre kúpeľný cestovný ruch najlukratívnejšiu klientelu a prináša kúpeľom zisk.

Na kúpeľný cestovný ruch v dôsledku globalizácie pôsobia ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú v značnej miere aj riadenie kúpeľných podnikov a často krát ovplyvňujú prežitie kúpeľného podniku bez ohľadu na ich sociálny význam (kúpele pre deti, kúpele ako neziskové organizácie zameriavajúce sa na ústavnú liečbu ap.). Ako uvádza Eliašová (2009, s. 166): „činnosť prírodných liečebných kúpeľov na Slovensku v súčasnosti

ovplyvňuje komercializácia kúpeľných služieb s orientáciou na samoplatcov v rámci zdravotného turizmu. Prvoradou úlohou kúpeľov je zabezpečovať zdravotnú starostlivosť, preto sú aj zaradené do kategórie zdravotníckych zariadení, teda zdravie ľudí by malo mať prednosť pred akýmkoľvek ziskom.“

3 Trendy a megatrendy v kúpeľnom cestovnom ruchu

Slovensko ma dlhoročnú tradíciu v kúpeľnom cestovnom ruchu. Kúpele na našom území podliehajú trendom, ktoré ovplyvňujú klientov. Jednoznačne určiť trendy vo vývoji kúpeľného cestovného ruchu vzhľadom na komplikovaný stav nie je jednoduché. Ide najmä o nasledujúce trendy vo vývoji kúpeľníctva na Slovensku a v Európe.

Jedným z trendov slovenského kúpeľníctva je skracovanie pobytov v kúpeľoch. Kedysi kúpeľná liečba trvala 21 dní pre dospelých a 28 dní pre deti. Dnes nájdeme v ponuke kúpeľných zariadení aj týždňové, päť dňové, víkendové pobyty.

Do popredia sa čoraz viac dostávajú wellness pobyty v kúpeľoch. Wellness je súčasťou životného štýlu mnohých ľudí, ktorí si radi doprajú relax, oddych, duševnú a fyzickú pohodu. Ako uvádza Cohen a Bodeker (2008) kúpele využívajú prírodné liečivé zdroje, ponúkajú služby s medicínskym charakterom v prítomnosti lekára. Wellness pobyty sú zamerané na oddych, relax, krásu ap.

So stúpajúcou informovanosťou a skúsenosťou klientov kúpeľov sa zvyšujú aj nároky na kúpeľnú liečbu. Nároky a očakávania kúpeľných hostí neustále rastú, klienti vedia definovať svoje potreby a majú viac vedomosti o svojich právach. Kúpele musia zvyšovať štandard, materiálno-technickú úroveň a podporovať vzdelanie svojich zamestnancov.

Do kúpeľov prichádza čoraz viac mladých ľudí, ktorým kúpeľné zariadenia musia prispôbovať svoju ponuku a vybavenie vzhľadom na to, že mladý človek chce aktívne tráviť svoj pobyt, byť v kolobehu športových aktivít, relaxu, spoznávania ap. Ako uvádza Eliašová (2009, s. 167): „do kúpeľov prichádzajú čoraz mladší klienti s novými nárokmi na kúpeľné služby, ako napr. rôzne ázijské liečebné metódy, ale i športové a zábavné služby.“

Indikačné zameranie prírodných liečebných kúpeľov na Slovensku je rôznorodé. Okrem špecializácie sa kúpeľov na isté druhy chorôb ich liečbu ponúkajú kúpele iné rozmanité procedúry, aby prilákali, čo najviac klientov.

V Európe a na Slovensku sa kúpeľné miesta stavajú centrami kongresovej, konferenčnej a festivalovej turistiky, čo vedie k využívaniu kúpeľných služieb počas pobytu a zúčastňovaní sa na týchto formách cestovného ruchu. (Knop, 1999)

Vplyv amerických Day Spa (krátkodobý pobyt v relaxačnom centre) sa stal trendom v niektorých európskych štátoch ako, napr. v Škandinávii, v štátoch Beneluxu a vo Veľkej Británii. (Zálešáková, 2010)

Ako uvádza Zálešáková (2010) vo svojej literatúre prudký rozvoj zaznamenala „thalasoterapia“, ktorá využívaním liečivej morskej vody, prímorskej klímy, morských bahien a morských rias prináša klientom nielen relaxačné účinky, ale aj ozdravujúce účinky. Táto terapia sa využíva v krajinách na juhu Európy a vo Francúzsku má tento segment kúpeľníctva väčší počet klientov, ako kúpeľná terapia založená na využívaní minerálnych a termálnych vôd.

Vzhľadom na to, že ľudia si čím ďalej tým viac uvedomujú dôležitosť zdravia dopyt po kúpeľných, wellness, fitness produktoch a aktívnej dovolenke by mal v budúcnosti rapídne stúpať. Podľa prieskumov si viac ako 20% obyvateľov Európy želá aktívnejšiu a na zdravie orientovanú dovolenku. (Peuker, 2007)

Záver

Kúpeľný podnik na dosiahnutie konkurenčnej výhody musí neustále sledovať trendy, ktoré sa vo svete dejú. Trendy určujú smer a vývoj kúpeľníckych zariadení. Vzhľadom na to, že kúpeľný podnik je závislý od svojich klientov a bez ich existencie a dopytu by nemal komu ponúkať svoje služby podlieha trendom a orientuje sa na potreby svojich klientov. Popri sledovaní a prispôbovaní sa novým smerom kúpeľný podnik musí brať do úvahy svoje indikačné zameranie a poskytovať služby, ktoré z toho to charakteru vyplývajú.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BARTA, Y.: *Kurort Stützerbach – von einer Heberge zum Weltdorf – Verlust des Prädikates „Kneipp-Kuot“ durch die Problematik „Stadtschrumpfung“*. Germany: Grin, 2007, s. 108. ISBN 978-3-638-71163-0
2. BARVIRČÁKOVÁ DROTÁROVÁ, E.: *Informačné technológie využívané v slovenských wellness centrách*. In III. Medzinárodná konferencia doktorandov. ISBN 978-80-553-0672-8. s. 24 – 27
3. COHEN, M. – BODEKER, G.: *Understanding the global spa industry – spa management*. USA: Butterworth-Heinemann, 2008, s. 449. ISBN 978-0-7506-8464-4
4. ELIAŠOVA, D.: *Slovenské kúpeľníctvo v 20. storočí*. Bratislava: Ekonóm, 2009, s. 202. ISBN 978-80-225-2887
5. GUČÍK, M. a kol.: *Krátky slovník cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2004, s. 280. ISBN 80-88945-73-9
6. KNOP, K. a kol.: *Lázeňství: ekonomika a management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 231. ISBN 80-7169-717-6
7. ORIEŠKA, J.: *Technika služieb cestovného ruchu*. Nitra: Optima, 1994, s. 203. ISBN 80-85708-01-9
8. ORIEŠKA, J.: *Služby cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Trian, 1998, s. 260. ISBN 80-8055-110-3
9. PEUKER, CH.: *Der Internationalisierungsprozess des Wellness tourismus*. Germany: Books on Demand GmbH, 2007, s. 23. ISBN 978-3-640-38489-1
10. PICHANIČ, M.: *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2004, s. 176. ISBN 80-7179-886-x
11. ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: *Kúpele v Európe*. In Trendy. [online] [cit. 23-10-2012] Dostupné na internete: <http://www.herba.sk/stiahni/08-kupele-4-6.pdf>

Príspevok je súčasťou výskumného projektu GAMA /11/6.

Social media as a marketing relationship tool – opportunities, threats and barriers of implementation

Malwina Berger¹

Abstract

The purpose of this research is to study the opportunities and threats for companies which decided to use social media as a communication tool. It also discusses the barriers of implementation of social media marketing in a company. The research conducted by the author shows that Polish hotels make little use of the social media potential. Although they realize it can bring a positive impact on their performance, they are not active users. It may be caused by the lack of management involvement, and the insufficient staff resources required to implement this type of marketing. It is important to find the right tools that would allow to measure the effectiveness of social media marketing.

Key words

Social media, social media marketing, marketing in polish hotels, communication tools, social media in hotels

JEL Classification: M30

Introduction

Internet is growing at a dynamic pace and has become one of the main marketing tools. Today more and more popular among companies becomes social media marketing, dominated by social networking sites. Many companies have already found out that being present in the social media communities, can bring a positive impact on their performance. They are able to connect with customers in order to enhance relationships and build loyalty. Finding out who company's customers are and how they like to be served is essential for the success of any business. Social media, when used properly, can provide an opportunity to build relationships with clients, get to know their opinions and understand their behavior. However, when it is used in the inappropriate way it can also bring some threats, cause chaos and discourage customers to a company.

The aim of the paper is to discuss both opportunities and threats of social media marketing and to present the barriers of its implementation.

The hypothesis of this paper is expressed in the statement that despite the growing role of social media in marketing, the use of social media tools in polish hotels is rare. It is usually intuitive and unstructured. Moreover, one of the main urgent questions is how to measure its effectiveness. The presence in social media can contribute to strengthening relationships with customers, however it can be fulfilled only if a

¹ Malwina Berger MA, University of Economics in Katowice, Faculty of Informatics and Communication, Department of Market and Marketing Research, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, malwina.berger@ue.katowice.pl

company carries out the actions of the conscious strategy. Intuitive promotional campaigns in social media is not an effective tool in building the company's competitive advantage and strengthening relationships. The paper presents the attitude of polish hotels towards social media marketing and the way they use it as a communication tool.

1 The role of social media in relationship marketing

Relationship marketing is an ongoing process which requires a constant communication between buyer and seller. Communication is the glue which connects people and creates meanings. It is the heart of meaning-making activities not only in marketing, but also in other areas of everyday's life. It is the way to develop, organize, and disseminate knowledge (Duchn & Moriarty, 1998, p. 42-58). In relationship marketing communication undoubtedly plays a central role in providing an understanding of the exchange partners' intentions and capabilities. As a consequence it forms the groundwork for relationship development (Anderson & Narus, 1990, p. 42-58). Communication directly influence trust and, and through trust, indirectly influence commitment. Effective communication is crucial for managing relation (Morgan & Hunt, 1994, p. 20-38). Sharing of information and its quality influence the success of relationships and are a central part of the atmosphere in relation between a customer and a seller (Anderson, 2001). A proper communication should affect all aspects of the relationship, however the most trust, satisfaction, and loyalty. As a result careful design of communication forms and means plays a decisive role in the relationship marketing process (Ball et al, 2004, p. 1277).

In order to build and sustain mutually satisfying long-term relationships with customers, marketers need to understand and respond to customers' needs and goals. Few years ago did not exist such communication paths as nowadays. The emergence of social media has opened the door to a million possibilities for marketers. It offers numerous opportunities for marketers to listen, communicate and interact with customer while adopting new forms of technology. It increases the ability of firms to interact in firm-customer dialog, strengthening both firm-to-customer and customer-to-firm communications. There are noticeable changes in the ease of contact and nature of these interactions.

Since social media gives such possibilities it is no wonder that companies started to use them as a communication channel with their customers. According to the survey conducted by the specialists from The Center for Marketing Research at the University of Massachusetts Dartmouth the use of social media increases dramatically. In 2009 91% of surveyed companies was using at least one social media tool and 43% percent reported social media was "very important" to their business/marketing strategy (Barne & Mattson, 2009).

The survey conducted in 2010 by Harvard Business Review Analytic Services (www.sas.com) confirms the growing interest in social media among companies. More than three-quarters of 2100 organizations who participated in the survey said they are either currently using social media channels (58%) or preparing to launch social media initiatives (21%). Two-third of companies predict that the use of social media will in-

crease in the next few years, however 61% claim they have to learn a lot about how to use social media tools in marketing.

Social media can be used for marketing in many ways (see: L. Dong-Hun, 2010, p. 115-117). One of the most powerful aspects of social media is that people spread the word about products they trust. As a result it can be a great amplifier of word-of-mouth. Firms use Twitter re-tweets, and Facebook's news feed and "Like" buttons to encourage customers to spread a message. A study conducted by Forrester Research in 2010 found that social network users tend to ask others' opinions more than ordinary Internet users. 30% admitted that they followed others' recommendations before buying a product, and 50% said that they shared their opinion on products or services that caught their interest to their friends. Second, it can be a tool for customer contact and services replacing traditional call center, which are created for interacting with customers, answering their questions on products and so on. However, customers are not always able to receive a direct answer via call centers or the company website (FAQ). Social media is an improved version of call centers, offering instant and fast response. Moreover, social media can be used as a direct sales channel. For example, Marriot Hotel & Resort earned more than 5 mln dollars thanks to reservations made through the blog „On the Move" (Lanz et al, 2010, p. 23-24). Lastly, social media is a space for social commerce. Groupon is a great example of that. Customers can buy the service at half the price while the companies benefit from promotions on the website. Groupon is reported to have recorded annual sales of 350 mln dollars in just one year after establishment. Because of social media popularity, a huge amount of information became accessible for firms. This information can be extremely valuable for those firms, which want to enhance relationship with customers. These communication platform allows companies to get more accurate feedback, and as a result they can modify present and create entirely new customized products. Companies, which monitor social media, can determine who and when is interested in issues related to their products. The company can gains knowledge about what customers are saying about their products, what is their attitude to the service the company provide, what language their customers use, and where those opinions appear most often.

Although companies can benefit from relationship building when they use social media, it can not be taken uncritically. The use of these tools can provide a variety of threats. Being present and active on social media allows one company to be visible to other companies. Unfair competition seems to be the greatest danger. It can write negative comments boundlessly, copy a way of communication with customers and standards of behavior adopted in the company. Employees of competitive enterprises can write negative comments, discourage the purchase of certain product or write false information using personal profiles set up on social networking sites or by using forums.

On the other hand, positive comments and recommendations can be written by company's employees, their friends and family. Thus the issue of customer approach to official profiles of companies or brands becomes important. The survey conducted by Internet Standard and Gemius in 2010 shows, that customers approach to official profiles of companies in social media is rather careful and conservative. Half of respondents has never added any company to their friend and has never become a fun of any company. Slightly more than one third of users fallow at least one official profile in social media. These are usually young, well-educated people from big cities.

What is more, companies should remember that social media was not created for marketing. In Poland the vast majority of social media users (76%) use them in order to keep in touch with friends (Grzechowiak, 2010, p. 30). People are not impressed by and are disappointed with companies or individuals who boast about themselves, even if they previously had a good impression. Therefore, companies should avoid self-praising. It should not also give direct incentives to buy the product (Dong-Hun, 2010). Establishing personal contact, sharing episodes, joining discussions on various topics is much more effective. Unfortunately, most companies seem to be unprepared for such activities.

Furthermore, companies should be aware that not only positive recommendations can be distributed by social media tools. The same mechanisms can spread outrage, discontent, and ridicule just as rapidly. Consequently, monitoring of customer-customer dialog yields market intelligence and lets a company mitigate damage and correct inaccuracies.

General tips for using social media in the company are the following (Lanz et al, 2010, p. 13):

- to be authentic and create compelling content,
- to live company's brand and show personality
- to be engaged and to generate feedback
- to make efforts in order to meet and get to know the audience
- repackage what you have, for example link across platforms and take your content from other areas such as press releases and websites
- combine social media with offline in-person events to solidify relationships.

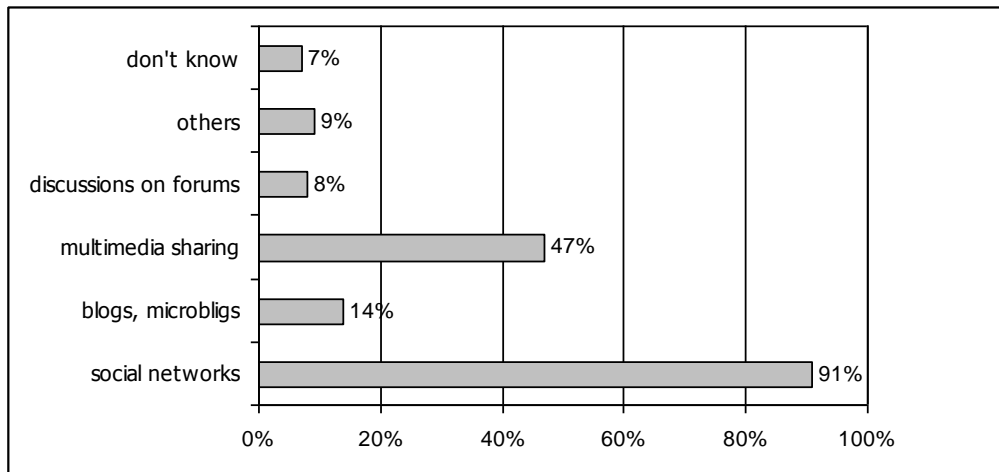
To sum up, social media can be an excellent tool for creating a positive image of the company, establishing relationships and for releasing information about new products. Customers, opinion leaders and employees are present in social media and therefore a company should also be there. However, incompetent use of social media can bring tragic consequences. It is important to track new trends and rules governing this type of marketing tools.

2 Social media usage in marketing on the example of polish hotels

The study was conducted among Polish hotels. A mail questionnaire was used to survey three-star hotels (they represent the largest group of hotels in Poland). Contact involved an initial mailing and two follow-ups. A total of 700 mail questionnaires was distributed. Due to clerical error (e.g. incorrect addresses, hotels out of business) the operational sample was reduced to 647. Of this, 168 hoteliers or 26 percent responded. Because of omissions of questionnaire items, the usable response was reduced to twenty-three percent.

Among Polish three-star hotels only 58% use social media. Among them, social networking sites were the most popular form of social media, with the majority using Facebook. Nearly 50% share multimedia, and less than 15% use blogs (the most popular is Twitter) and lead discussions on forums (Graph 1).

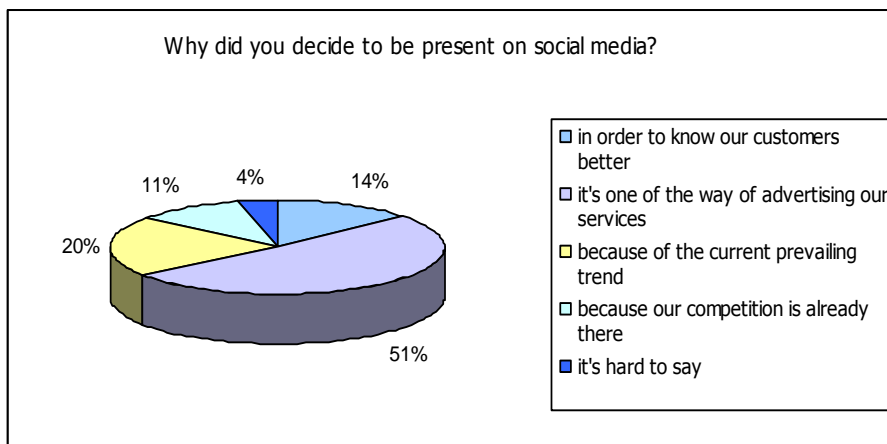
Graph 1 Current usage of social media in polish hotels (2011)



Analysis of hotels' profiles on Facebook shows that Polish hotels are not active users. New comments on Facebook are added usually twice a month and most are informative. There are rarely discussions or questions asked by guests. Hotels usually put on their profiles information about new services, events, promotions and other news.

If it comes to the reason of hotels' presence in social media, the most common response was that it is one of the ways for advertising services (51%). The next most common answer was that nowadays there is a trend they had to follow and that they wanted to get to know their customer better. 11% of hoteliers admitted that they were present in social media due to the fact that the competition was already there. Only for 14% the most important reason for being on social media was to know customers better (Graph 2).

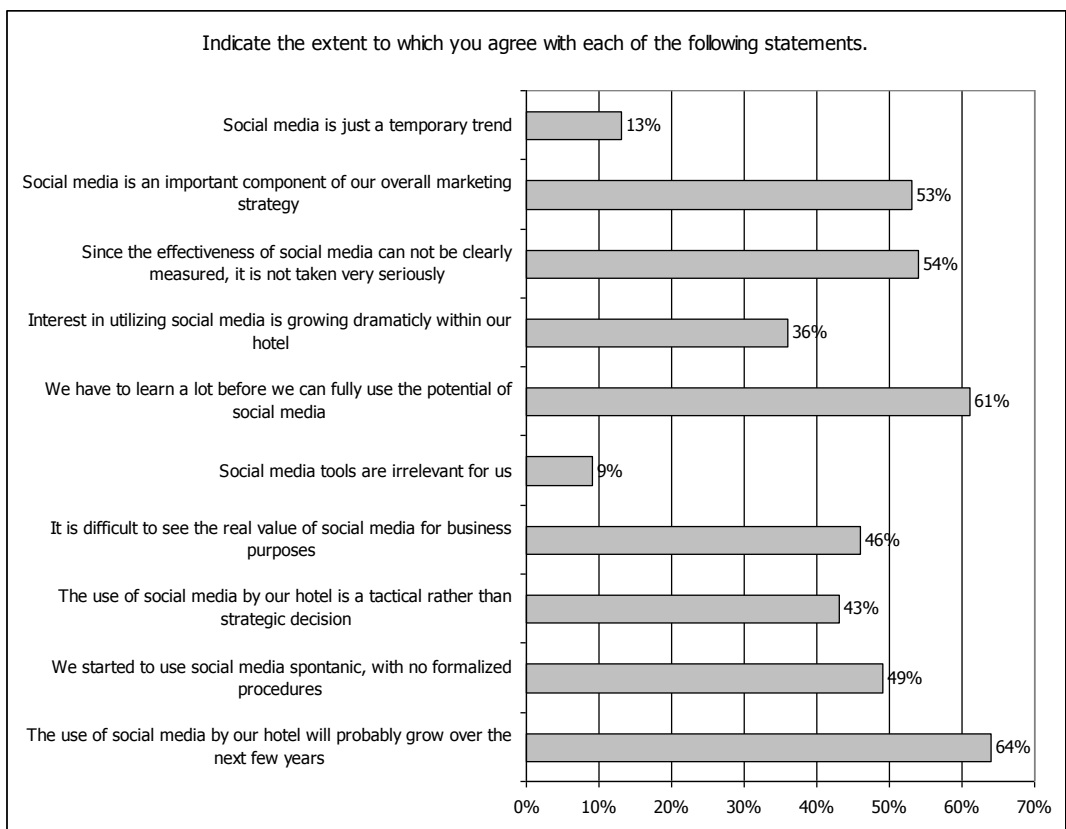
Graph 2 The motives of being present on social media



Polish hotels were also asked about their attitude towards the use of social media in marketing. The majority of hoteliers complained that they were not well-educated how to best use the different channels, measure their effectiveness and integrate social media into their strategies. Almost half of respondents said that they had no formalized procedures when they started to use social media. 61% percent claimed that they had to learn a lot before they can truly use social media. However, 65% admitted that the use of social media by their hotel would probably grow over the following few years (Graph 3).

Unfortunately, many hoteliers still view social media as one-way flow marketing messages, instead of grabbing the opportunity to analyze and participate in conversations between consumers. Only 28% said they could identify where their most valuable customers were talking about them. Nearly 70% do not use any form of social media analytic tools.

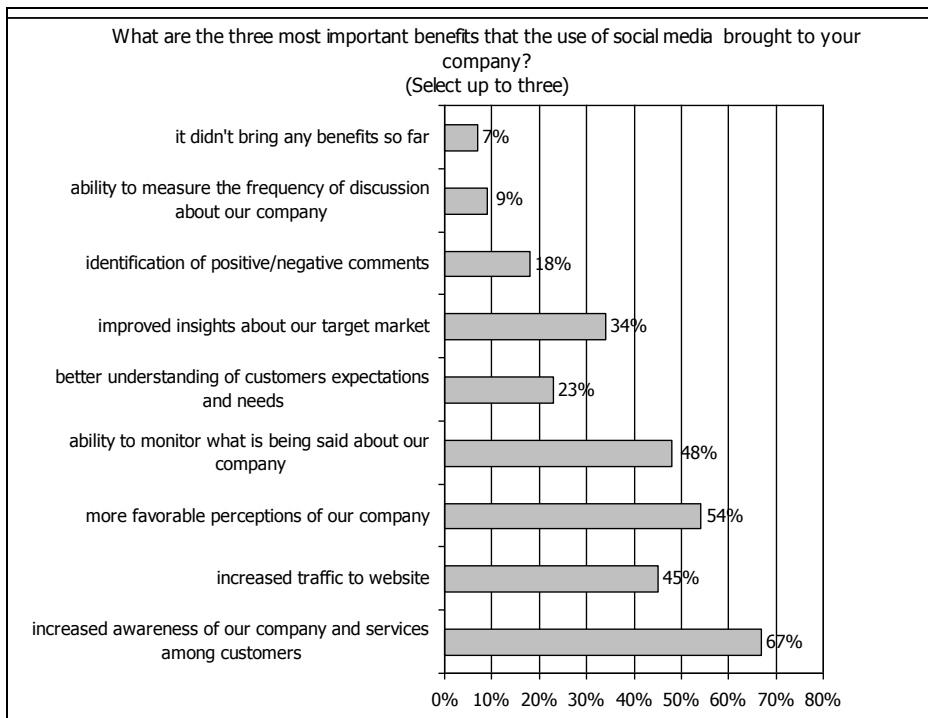
Graph 3 Hotels attitude toward social media



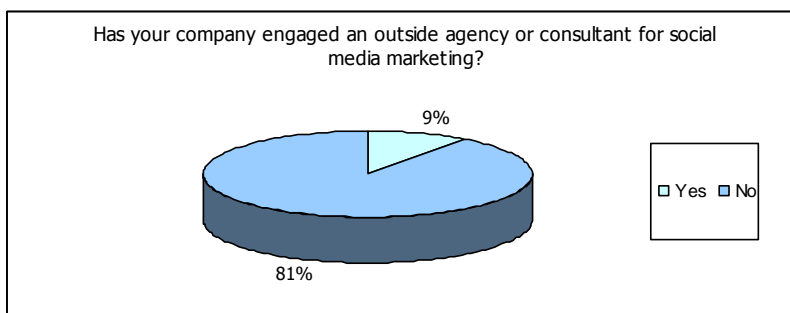
In the question concerning the benefits of social media usage, hotels could select up to 3 answers. Among hotels using social media, 67% said the main benefit of their presence in social media was increasing awareness of the organization and its services among customers. 54% said that the use of social media leads to more favorable per-

ceptions of the hotel and its services. Nearly half admitted that it gave insight into customer opinions and comments. 45% see an increase in traffic to hotel website as a prime benefit. Only 7% claim that the presence in social media had not brought any benefits so far (Graph 4).

Graph 4 Benefits of the use of social media



Graph 5 The engagement of outside agency or consultant for social media marketing.

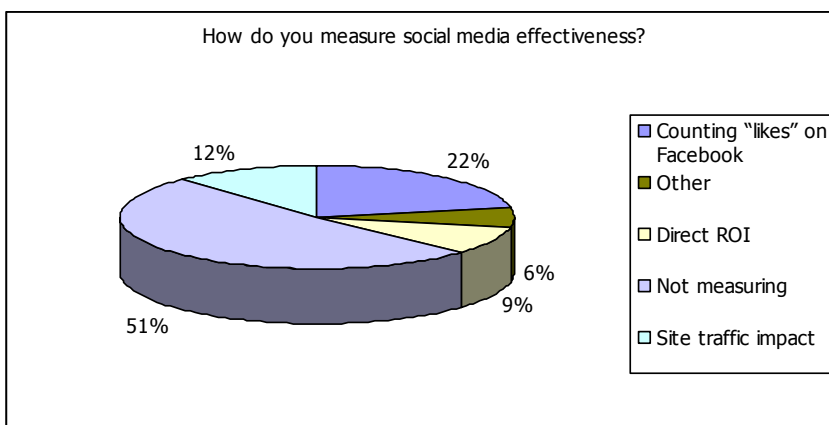


The vast majority of polish hotels deals with social media on their own (it is usually a part-time employee in a marketing department). Only 9% of hotels engage

agencies or consultants for help with social media (Graph 5). It may be due to low budget for this kind of marketing activity or because of executive attitude. Meanwhile companies could benefit from agency engagement in helping to build business cases for social media marketing in quantifiable terms.

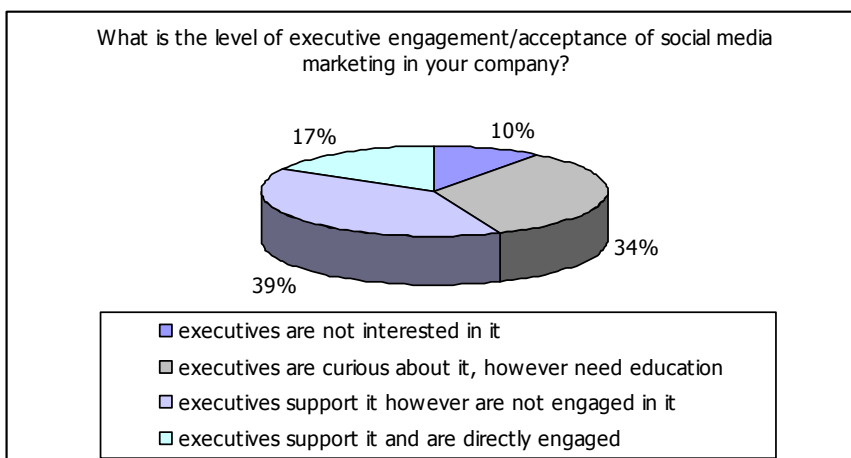
One of the most important point is the measurement of social media effectiveness. The survey shows that almost 60% of polish hotels do not measure the results of social media activities. 21% try to measure social media effectiveness by counting "likes" on Facebook, while 14% measure it by an increase in traffic to their website (Graph 6). This leads to the conclusion that vast majority of polish hotels use social media marketing intuitively and the results of their actions are not measurable.

Graph 6 The measurement of social media activities



The use of social media in hotels requires management engagement. The degree of executive engagement varied widely (Graph 7).

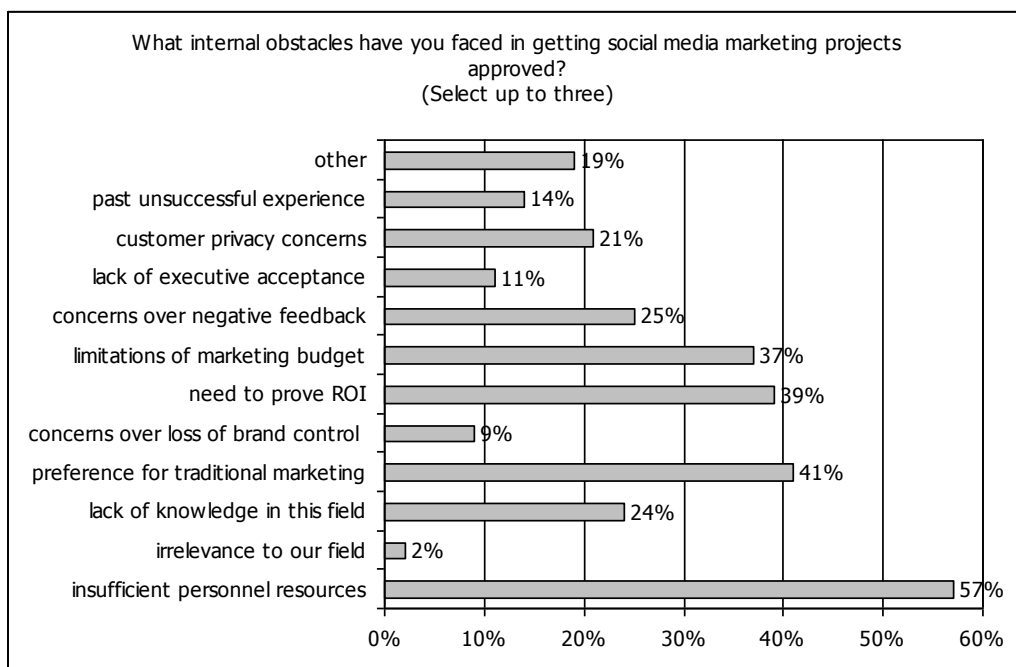
Graph 7 The level of executive engagement/acceptance of social media marketing in polish hotels



Employees without the support of their superiors will not be involved in spending time working on the opening new accounts, leading profiles and gaining new friends on social networking sites. They will not be active on forums and blogs. The use of social media seems to be simple and pleasant. It is true if the company treats social media as a place for advertising. However companies should treat social media as a place where they can know their customers better, lead discussions, create value and establish relationship. In such case, this activity is very time-consuming, requiring systematic and strong commitment. Meanwhile, the study shows that although the management generally supports the use of social media, they are not engaged in this activity (41% of responses). On the other hand, only 10% of executives in polish hotels are not interested in social media at all.

Extremely important is to identify the obstacles the hotels meet while implementing activities concerning social media (Graph 8). The most frequent answer was "insufficient personnel resources for this type of marketing" (57%). Social media marketing requires a lot of time and engagement from the person who deals with it. The presence in social media is connected with everyday work which include discussions on forums, looking for customers, conversation analyzing, follow new comments, blog actualizing etc. The next obstacle in implementing social media marketing was the preference for traditional marketing and concerns about proving direct ROI for social media initiatives (41% and 39%).

Graph 8 Internal obstacles that companies faced in getting social media marketing projects approved



Social media marketing is definitely not a threat to traditional marketing. It can be its complement. The best option is the integration of social media marketing with traditional tactics. Personnel responsible for marketing companies must overcome the inertia of domestic policy by constantly emphasizing the importance of talks with customers via social media. Employees responsible for establishing and maintaining relationships with customers should emphasize the importance of continuing discussions, since it can strengthen relationships, enhance mutual trust and make relationships more personal.

Conclusion

The aim of relationship marketing is to "build mutually satisfying long-term relationships with key constituents in order to earn and retain their business" (Keller & Kotler, 2009, p. 20). Social media has fundamentally changed interactions between firms and their customers. The company that wants to conduct active and effective marketing activities by the means of the Internet, should not be limited to the website. This is undoubtedly a basic element, however the passive presence on the Internet may be insufficient. Social media can help to establish more intimate relationships with customers.

Although social media marketing is becoming more and more popular, many companies cannot pride themselves in a long usage. Furthermore, those that use social media do not take advantage of their full potential. Usually, they create an account on Facebook and two-three times a month add some comments, whereas the marketers should treat social media as a daily marketing tool. The survey conducted by the author shows that although the awareness of companies in case of social media is higher and higher, a lot of work needs to be done. Companies must remember that social media is not something to be purchased and set up to run independently. If a company has a Facebook page, but every single status update posted there is simply a link to the practice Web site, then it will not be effective. The work should be personalized. This requires a longer-term and a sometimes 'always on' approach rather than short surveying windows.

In order to fully benefit from social media marketing it must be compatible and integrated with the rest of communication actions, sales, promotion etc. The future direction of research should focus mainly on the possibilities of measuring the effectiveness of social media. It also should provide guidance how to integrate social media activities with the company's overall strategy. If done well, social media tools allow marketers to reach out and form connections with current and potential customers in a professional, low-cost way.

Findings indicate that Polish hotels have to put a lot of effort in order to understand and fully use the potential of social media. At the same time, they cannot forget about the risks connected with the social media usage. It is expected to see a significant shift toward day-to-day social engagement as a natural evolution in the social media marketing process.

References

1. Anderson J., Narus J., A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, p. 42-58
2. Andersen P.H., Relationship development and marketing Communications: an integrative model, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2001, Vol. 16, p. 167-182
3. Ball D., Coelho P. S., Machas A., The role of communication and trust in explaining customer loyalty. An extension to the ECSI model, *European Journal of Marketing*, 2004, Vol. 38, p. 1272-1293
4. Barnes N. G., Mattson E., Social Media in the 2009 Inc. 500: New Tools & New Trends, <http://www1.umassd.edu/cmr>
5. Dong-Hun L., Growing Popularity of Social Media and Business Strategy, *SERI Quarterly*, 2010, ProQuest
6. Duchn T., Moriarty S.E., A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, *Journal of Marketing*, 1998, Vol. 62, No. 2, p. 1-13
7. Grzechowiak M., Polscy internauci a social media i social commerce, w Raport Social Media 2010, International Data Group Poland SA, Warszawa 2010
8. Keller, K., & Kotler, P.. *Marketing management* (13th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2009
9. Lanz L.H., Fischhof B.W., Lee R., How Are Hotels Embracing Social Media in 2010, *HVS International Journal*, June 2010, EBSCOhost
10. Morgan R.M., Hunt S.D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, p. 20-38
11. www.sas.com

Implementácia environmentálnej kampane¹

Matúš Borguľa²

Environmental campaign implementation

Abstract

The importance of environmental marketing continues to grow due to constantly increasing pollution of environment and related climate changes. Despite the fact that ecological products are becoming increasingly popular, marketers often experience difficulties when adapting them on the market. They often put too much focus on products environmental performance, forgetting to fulfill consumer needs and interests beyond what is good for the environment, through their individual values. This article is a guide how to synchronize products environmental performance with consumer needs and attributes, which they seek inside the ecological product. It also presents a brief overview of the latest trends in environmental marketing.

Key words

Environmental marketing, Sustainability, Environmental product

JEL Classification: M31, M39

Úvod

Eskalujúca degradácia životného prostredia na Zemi je závažným problémom, ktorý čoraz väčšmi vnímajú spotrebiteľia aj firmy. Výrazne sa na nej podieľa nadmerná konzumácia svetových neobnoviteľných zdrojov a produkcia neekologických produktov. Firmy si uvedomujú svoj podiel zodpovednosti v tomto procese, preto často vyvíjajú snahu produkovať výrobky s nižším dopadom na životné prostredie. Napriek výhodám týchto produktov, sú často akceptované len minoritnou skupinou environmentálne uvedomelých spotrebiteľov. Environmentálny marketing sa v praxi často sústreďí na ekologické vlastnosti produktu, pričom zabúda na hodnotu vnímanú spotrebiteľom. Cieľom príspevku je poskytnúť návod na implementáciu úspešnej environmentálnej marketingovej kampane.

1 Environmentálny marketing

Environmentálny marketing je založený na myšlienke environmentálnej ochrany udržania neobnoviteľných zdrojov. Je súčasťou nového marketingového prístupu, ktorý sa nezameriava len na úpravu a zlepšenie súčasného marketingového myslenia a

¹ Príspevok je výstupom projektu VEGA 1/0047/11 Koncepcia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti slovenských podnikov na trhoch EÚ

² Ing. Matúš Borguľa; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35, Bratislava, E-mail: matusborgula@gmail.com

praxe, ale hľadá k nim výzvy a poskytuje odlišnú, udržateľnú perspektívu. Vzťahuje sa na proces realizácie produktov na trhu na základe ich prínosu pre životné prostredie. Takýto produkt alebo služba môžu byť šetrné voči životnému prostrediu sami o sebe, alebo len ich určitá vlastnosť (výrobný proces, obal a pod.). Predpokladom ekologického marketingu je, aby potenciálni spotrebiteľia vnímali environmentálne atribúty produktu za prínos, a aby položili základ pre ich nákupné rozhodnutie. Ekologický marketing nepredstavuje len špecifickú komunikáciu, podieľa sa aj na úprave produktu, zmenách výrobného procesu a zmenách obalu. Pozostáva zo všetkých aktivít tvoriacich a napomáhajúcich výmene určenej k uspokojeniu ľudských potrieb tak, že ich naplnenie minimalizuje škodlivý dopad na prírodné prostredie. Zvyšovanie cien energií, závislosť na zahraničnej ropе a plyne, výzvy na šetrenie energií vytvárajú podnikateľskú príležitosť pre energeticky efektívne produkty, čistú energiu z obnoviteľných zdrojov, a iné environmentálne citlivé inovácie a produkty. To potvrdzuje aj prieskum agentúry Marter z roku 2011 kde sa až 75% českých marketérov domnieva, že bez implementácie environmentálnych princípov do svojej marketingovej stratégie sa už nezaobídu. Toto zistenie je podporené aj výsledkami iného výskumu, ktorý realizovala spoločnosť Henkel ČR v spolupráci s výskumnou agentúrou GfK na reprezentatívnej vzorke zástupcov vyššieho a stredného manažmentu firiem pôsobiacich v Českej republike. Tento prieskum zistil, že celkom 71% firiem má dlhodobú stratégiu v oblasti udržateľného rozvoja, 91% respondentov navyše uviedlo, že pre najvyššie vedenie firmy je to vysoko aktuálna téma (Říhová, 2012).

Firmy sú ochotné poskytovať environmentálne produkty, pokiaľ sú spotrebiteľia ochotní ich kupovať. Drvivá väčšina spotrebiteľov sa pýta: „Pokiaľ budem používať ekologické produkty, čo z toho budem mať ja?“. Ekologické produkty ostávajú pre bežného spotrebiteľa neatraktívne, pokiaľ zároveň neponúkajú ďalší želaný benefit akým je úspora či vylepšený výkon. Environmentálny marketing musí splniť dva ciele: vylepšiť ekologickú kvalitu produktu a zabezpečiť spokojnosť spotrebiteľa. Výskum poukazuje na to, že veľa ekologických produktov neuspelo, pretože sa firmy často krátkozrako sústredili na samotný produkt (ekologické vlastnosti, funkcie, či efektívnu produkciu), namiesto hľadania uspokojenia očakávaní spotrebiteľa (Levitt, 1960). Ďalší dôvod odmietania ekologických produktov identifikuje štúdia „Zelenej merateľnosti“ spoločnosti Roper ASW, kde jednou z hlavných príčin odmietania ekologických produktov spotrebiteľmi je domnienka že vyžadujú určitú obeť - vyššiu cenu, nižší výkon - bez výraznejšieho ekologického prínosu. Paradoxne, napriek tomu čo si spotrebiteľia mysleli, väčšina ekologických produktov dostupných na trhu v skutočnosti znižovala prevádzkové náklady, boli výkonnejšie a praktickejšie na používanie. Aby sa firmy vyhli ekologickej krátkozrakosti, mali by dodržiavať nasledovné princípy: určenie pozície hodnoty spotrebiteľa, kalibrácia vedomostí spotrebiteľa a dôveryhodnosť prehlásení výrobku.

2 Pozícia hodnoty spotrebiteľa

Marketing úspešne zavedených produktov poukazuje na to, že existuje minimálne päť želaných benefitov, ktoré sú často spájané s ekologicky šetrnými výrobkami: výkon, pohodlie, účinnosť a efektívnosť nákladov, zdravie a bezpečnosť, symbolizmus a status. Produktový návrhári a marketéri musia zladať spotrebiteľskú hodnotu

environmentálneho produktu (ako úspora peňazí) s relevantným spotrebiteľským segmentom trhu (napr. nákladovo citlivý spotrebiteľ).

2.1 Účinnosť a efektívnosť nákladov

Spoločným benefitom ekologických výrobkov býva často ich potenciál k energetickej efektívnosti a efektívnosti využívaných zdrojov. Rýchly rast cien energií a daňové stimuly motivujú nákladovo uvedomelých spotrebiteľov nakupovať ekologické výrobky. Medzi ne patria napríklad energeticky nenáročné chladničky, umývačky riadov, automobily s alternatívnymi formami pohonu, pracie prášky do studenej vody, ale aj technológie na zateplovanie budov.

2.2 Zdravie a bezpečnosť

Obavy z vystavovania sa toxickým chemikáliám, hormónom alebo liekom v produktoch každodenného použitia učinili zdravie a bezpečnosť dôležitým faktorom rozhodovania sa, obzvlášť u citlivých spotrebiteľoch ako sú tehotné ženy, deti a seniori (McLaughlin, 2005). Keďže väčšina ekologických produktov je pestovaných alebo produkovaných tak, aby bolo minimalizované alebo eliminované použitie toxických látok, ich pozícia v trhovom segmente spotrebiteľskej bezpečnosti a zdravia môže vyvolať záujem u zdravotne uvedomelých spotrebiteľov. Napríklad predaj organických potravín výrazne vzrástol v dôsledku verejného strachu z choroby šialených kráv, pri zistení prítomnosti antibiotík naviazaných v mäse, olova v rybách či geneticky modifikovaných potravinách (McLaughlin, 2005). Štúdia vykonaná alianciou pre environmentálne inovácie a produkty pre domácnosť S.C. Johnson zistila, že spotrebiteľia majú tendenciu reagovať skôr na zelené správy, ktoré sú silne prepojené s ich osobným prostredím. Väčšina spotrebiteľov preferuje benefity environmentálnych produktov do domácnosti ako: „Bezpečné použitie v okolí detí,“ „bez toxických zložiek,“ „bez chemických stôp,“ „bez nebezpečných výparov,“ pred benefitmi ako: „obal je recyklovateľný“ alebo „produkt nebol testovaný na zvieratách“.

2.3 Výkon

Konvenčná múdrosť hovorí, že environmentálne produkty nefungujú tak dobre ako bežné produkty. Toto tvrdenie je dedičstvom po prvej generácii environmentálnych produktov, ktoré boli inferiorne. Napríklad spotrebiteľské vnímanie ekologických čistiacich prostriedkov v 60.tych a 70.tych rokoch zastávalo názor, že „stoja dvakrát toľko a odstránia polovicu nečistôt“ (Leiber, 2005). Dnes je však veľa environmentálnych produktov navrhnutých tak, aby mali lepší výkon ako konvenčné produkty, za čo môžu požadovať prémiovú cenu.

2.4 Symbolizmus a status

Environmentálny marketing by sa mal podľa uznávaných expertov na kultúru riadiť na komunitnej úrovni vtipnou formou, bez toho aby znel ako kázeň. Cieľom je apelovať na mladých ľudí, prepojiť udržateľnosť a environmentálny konzum s populárnou technológiou a získať si podporu známych celebrit (Cave, 2005).

2.5 Komfort

Komfort je želaným benefitom, ktorý predstavuje konkurenčnú výhodu pre mnohé environmentálne výrobky. Príkladom sú aj moderné žiarivky, či led-žiarivky, ktoré nepotrebujú tak častú výmenu v porovnaní s klasickými žiarovkami alebo plynovo-elektrické hybridné automobily, pri ktorých nie je nutná tak častá návšteva čerpacích staníc ako pri automobiloch s bežným spaľovacím motorom. Solárnu energiu je možné využiť aj v situáciách v ktorých nie je možné pripojiť sa na elektrickú sieť. Solárne panely sa nachádzajú okrem iného v hodinkách, kalkulačkách, alebo aj v pouličnom osvetlení, parkovacích prístrojoch, či rôznych solárnych nabíjačkách, ktoré dokážu nabiť mobil, tablet alebo iné elektronické zariadenie aj v prírode.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že úspešné zelené marketingové programy rozšírili záujem spotrebiteľa o environmentálne produkty tým, že ich presvedčili aj o ich „nezelených“ benefitoch. Plánovači by mali pri príprave efektívnej zelenej marketingovej stratégie vychádzať z identifikácie vnútornej spotrebiteľskej hodnoty environmentálnych produktov (napríklad vnútornou hodnotou energetickej efektivity je dlhodobá úspora peňazí) a priťahnúť pozornosť marketingu na túto spotrebiteľskú hodnotu.

3 Kalibrácia vedomostí spotrebiteľa

Veľa úspešných environmentálnych produktov má zavedené pôsobivé, vzdelávacie marketingové správy a slogany, ktoré prepájajú vlastnosti produktu so želanou spotrebiteľskou hodnotou. To znamená, že marketingové programy úspešne kalibrovali vedomosti spotrebiteľa v rozpoznávaní prínosu environmentálneho produktu. V mnohých prípadoch mal environmentálny benefit až druhotnú pozíciu, alebo nebol dokonca spomenutý vôbec. Zmeny vykonané v logu Energy Star spoločnosti EPA poskytujú dobrý príklad a ilustráciu ako program vylepšoval kalibráciu svojho poslania. Jeden z prvých marketingových sloganov Energy Star „Prevencia znečistenia EPA“ bol nielen nejasný, ale aj krátkozrako uprednostňoval zameranie na znečistenie pred zameraním sa na benefity, ktoré sú spotrebiteľovi bližšie. Neskoršie propagačné správy ako „Šetríme Zem. Šetríme vaše peniaze.“ už lepšie demonštrujú prepojenosť energetickej efektivity s hodnotou spotrebiteľa, kde je hlavným prínosom ekonomická úspora, čo je propagované aj v jednom z ich aktuálnejších sloganov - „Peniaze nie sú všetko čo šetríte“. Posledný slogan navyše nepriamo podnecuje spotrebiteľa premýšľať nad tým, čo iné ešte spotrebiteľ „ušetrí“ – logo zobrazujúce Zemeguľu naznačuje odpoveď, čím spotrebiteľa učí, že „šetriť Zem“ je aj v jeho osobnom záujme. Spojitosť medzi environmentálnym benefitom a hodnotou

spotrebiteľ a je zreteľná aj v slogane firmy Earthbound Farm Organic - „Vyrábať chutne je náš biznis, no zdravie je naším základom“. Týmto komunikujú svoj postoj a presvedčenie, že produkcia bez pesticídov je chutná ale aj zdravá. Niektoré zelené komunikačné kampane vzdelávajú spotrebiteľov tak, aby vedeli rozpoznať environmentálne produkty ako riešenie pre ich osobnú potrebu a životné prostredie.

4 Dôveryhodnosť prehlásení výrobcu

Dôveryhodnosť je základným stavebným kameňom efektívneho environmentálneho marketingu. Environmentálny produkt musí spĺňať alebo predčiť očakávania spotrebiteľov prostredníctvom poskytnutia prisľúbenej zákazníckej hodnoty ako aj vecného prínosu pre životné prostredie. Spotrebiteľia často nemajú potrebnú odbornosť alebo schopnosť overiť environmentálnu a spotrebiteľskú hodnotu produktu, čo vyvoláva nepochopenie a skepticizmus. Predošlý výskum naznačuje, že presvedčivé tvrdenie by malo byť konkrétne a zmysluplné (Davis, 1992), zároveň aj jednoduché, presné a skromné, pričom by nemalo sľubovať niečo, čo nie je schopné splniť. Taktiež je potrebné, aby bolo pre spoločnosť a spotrebiteľov ľahko overiteľné napríklad porovnaním s iným produktom.

4.1 Osvedčenie tretích strán a Eco-Certifikácia

Expert z tretej strany s uznávanými normami pre environmentálne testovanie (napr. nezávislé laboratória, štátne agentúry, súkromný konzultanti, alebo neziskové záujmové organizácie) môžu poskytnúť osvedčenie alebo pečať o schválení produktu, aby napomohli posilniť jeho vierohodnosť (Gulbrandsen, 2005). Logo „Energy Star“ je bežným certifikátom, ktorý odlišuje určité elektronické produkty od iných tým, že garantuje o 30% nižšiu spotrebu energie ako ich porovnateľné alternatívy. Zelená Pečať a emblém Systémov Vedeckej Certifikácie (SCS) sú inštitúcie stanovujúce špecifické kritériá pre rôzne kategórie produktov, od náterových farieb a čistiacich prostriedkov, až po hotely, a kde si firmy za poplatok môžu svoje produkty nechať každoročne ohodnotiť a monitorovať, za účelom získania certifikácie. Pokiaľ marketér hľadá podporu výrobcu v eko-certifikácii, mal by prehodnotiť environmentálnu kvalitu výrobcu ako aj tretiu stranu zodpovednú za certifikáciu. Je potrebné identifikovať nakoľko je tretia strana uznávaná, či sú jej certifikačné metódy uznávané poprednými environmentalistami, priemyselnými expertmi, regulačnými orgánmi, a ďalšími zainteresovanými stranami. Marketéri by mali vzdelávať spotrebiteľov o význame „schovanom“ za prideleným certifikátom.

4.2 Word-of-mouth marketing a internet

Čoraz viac spotrebiteľov sa stáva skeptickými voči komerčným správam a radšej sa obracajú na priateľov či známych a ich skúsenosti s produktmi. Marketing Word-of-mouth (WoM), kde si dvaja ľudia verbálne vymieňajú informácie, je vnímaný ako veľmi dôveryhodný, najmä ak sa spotrebiteľia usilujú o pochopenie komplexných

produktových inovácií. Internet prostredníctvom e-mailov, web stránok, vyhľadávačov, blogov, hodnotiacich stránok produktov, podcastov, sociálnych sietí a ďalších digitálnych platforiem otvoril významné príležitosti pre kontaktovanie zákazníka a šírenie vierohodného „word-of-mouth“ (komunikácia uľahčená internetom) o environmentálnych produktoch. Vzhľadom na bezprostrednosť internetu sa word-of-mouth rýchlo stáva dôležitým nástrojom pre šírenie vierohodných správ o nových produktoch. Podľa projektu Pew & American Life, 44% dospelých v USA ktorí sú online (asi 50 miliónov Američanov) predstavuje tvorcov obsahu, čo znamená že prispievajú na internet prostredníctvom blogov, recenzií a produktových odporúčaní. Aby spotrebiteľia začali medzi sebou spontánne komunikovať, musia marketéri vytvoriť vierohodné správy, príbehy a web stránky o svojich produktoch. Zároveň musia byť natoľko zaujímavé a presvedčivé, aby spotrebiteľov zaujali a prinútili ich vyhľadávať informácie o týchto produktoch a sprostredkovali ich rodine a priateľom (Rosen, 2000).

5 Budúcnosť environmentálneho marketingu

V minulosti sa pojem environmentálny marketing nestretol s pochopením. Bol považovaný za akúsi „slepú uličku“, pretože environmentalizmus akceptuje určité limity v rámci trvalej udržateľnosti, ktoré sa ťažko miešajú s tradičnými axiómami marketingu ako „dajme zákazníkovi čo chce“ a „predávajme toľko, koľko je možné“. Napriek tomu je trvalá udržateľnosť predurčená k dominancii v obchode dvadsiateho prvého storočia. Rastúce ceny energií, silnejúce znečisťovanie životného prostredia, spotreba zdrojov v Ázii, politický nátlak na riešenie zmeny klímy sú hnacou silou inovácií smerom k zdravším, efektívnejším a výkonnejším produktom. Zjednodušene povedané, aktuálne trendy smerujú k tomu, že v nasledujúcich dekádach marketing integruje prvky environmentálneho marketingu. Autori prírodného kapitalizmu tvrdia, že udržateľnejší obchodný model vyžaduje „dematerializáciu“ produktov, čo znamená že obchod sa presunie z predaja produktov na poskytovanie služieb (napr. stiahnutie hudby z internetu bez potreby zakúpiť CD nosič). Budúci úspech dematerializácie a udržateľnejších služieb bude závisieť od vierohodnej komunikácie a dodávania zákazníkovi želanej hodnoty na trhu. Len vtedy bude produktová dematerializácia navigovať obchod na udržateľnejšiu cestu.

Záver

Ekologické produkty často na trhu neuspávajú, pretože sa výrobcovia pri ich návrhu príliš sústredia na environmentálny výkon a zabúdajú na to, akú pridanú hodnotu v ňom vidia spotrebiteľia. Efektívny environmentálny marketing vyžaduje dodržiavanie správnych marketingových princípov, aby boli environmentálne produkty pre spotrebiteľa žiaduce. Príspevok indikuje, že úspešné zelené produkty sa vyhlí krátkozrakosti environmentálneho marketingu dodržaním troch dôležitých princípov: určením pozície hodnoty spotrebiteľa, kalibráciou vedomostí spotrebiteľa a dôveryhodnosťou prehlásení výrobcu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. MEDIAGURU.: *3 Jak dělat opravdu zelený marketing*. Dostupné na internete [11.9.2012]<<http://www.mediaguru.cz/2012/07/jak-delat-opravdu-zeleny-marketing/>>
2. ŘÍHOVÁ, H.: *3České firmy investují do udržitelného rozvoje*. Dostupné na internete[11.9.2012]<<http://www.mediaguru.cz/aktuality/ceske-firmy-investuji-do-udrzitelneho-rozvoje/>>
3. LEVITT, T.: *Marketing Myopia*. Cambridge : Harvard Business Review, 1960, s.24–47. Reprint R0407L
4. ROPER, A.: Americans Perspective on Environmental Issues—Yes . . . But. In *Green Gauge Report 2002*. ISSN: 1925-5234 . roč. 2002, č. 11 s. 3-8
5. MCLAUGHIN, K.: Has Your Chicken Been Drugged? In *Wall Street Journal*. ISSN: 0099-9660 . roč. 2005, č.214 s.13
6. WEISE, E.: Are Our Products Our Enemy? In *USA Today*. ISSN 0161-7389 . roč. 2005, č.8, s. 22
7. LEIBER, R.: The Dirt on Green Housecleaners. In *Wall Street Journal*. ISSN: 0099-9660 . roč. 2005, č.332 s.8
8. CAVE, D.: It's Not Sexy Being Green (Yet) In *New York Times*. ISSN: 0362-4331 . roč. 2005, č. 275, s. 11
9. DAVIS, J.: Strategies for Environmental Advertising. In *Journal of Consumer Marketing* ISSN 0736-3761 . roč. 1992, č. 2, s. 23–25.
10. GULBRANDSEN, L.H.: Mark of Sustainability? Challenges for Fishery and Forestry Eco-labeling. In *Environment 47*, ISSN 1360-5094 . roč. 2005, č.5, s. 8–23.
11. ROSEN, E.: *The Anatomy of Buzz: How to Create Word-of-Mouth Marketing*. New York: Doubleday, 2000, s. 52-58 . ISBN 0385496672

Segmentácia klientely Slovenských liečebných kúpeľov Piešťany, a.s.

Sabina Bosá¹

The Slovak spa clients' segmentation

Abstract

We deal with the clients segmentation in concrete season, based on analyzed materials from internal survey realized by the Spa Piešťany. Our analysis contents multicriterial elements, however we deal with concrete spa services and spa clients in different variations.

Key words

spa, segmentation, product, client, health tourism

JEL Classification: M31

Úvod

Podnikanie v kúpeľníctve patrí k najperspektívnejším oblastiam slovenského cestovného ruchu. Slovenské liečebné kúpele však musia pre svoju ekonomickú stabilitu a ziskovosť hľadať také nástroje, ktoré oslovia bonitnú klientelu, ktorá prispeje nielen k zachovaniu ale aj nutnému napredovaniu širokého spektra poskytovaných služieb.

Táto štúdia poskytuje širší pohľad na stav kúpeľných služieb s ohľadom na rôznorodú segmentáciu a slúži ako presvedčivý argument, prečo si zvoliť za dovolenkovú destináciu konkrétne kúpele, alebo na aký druh služieb sa zamerať pri vybranom segmente klientely.

Pomocou segmentácie je naším cieľom zistiť, akou mierou naplňajú kúpele Piešťany potreby svojich klientov, ako sa odlišuje táto destinácia cestovného ruchu od iných ponúk s podobným zameraním a v čom spočíva jej komparatívna výhoda. Taktiež sa zaoberáme segmentáciou kúpeľnej klientely v konkrétnom období. Vychádzame z realizovaného prieskumu interných materiálov kúpeľov, ktoré nám boli na účely spracovania vybratej problematiky poskytnuté. Analýza obsahuje prvky multikriteriality, nakoľko sa zaoberáme konkrétnymi kúpeľnými službami a sledovanými klientmi v rôznych variáciách.

¹ Ing. Sabina Bosá, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 851 01 Bratislava, bosa.sabina@gmail.com

1 Segmentácia trhu

Každý dodávateľ služieb v cestovnom ruchu má záujem pre potreby dôsledného poznania potenciálneho zákazníka skúmať jeho spotrebné zvyklosti, ktoré sú determinované viacerými faktormi. Tieto faktory môžeme kategorizovať prostredníctvom segmentačných skupín.

Podľa Novackej je segment klientely určitá skupina (podmnožina) osôb so špecifickými vlastnosťami alebo záujmami z celej danej skupiny ľudí. (Novacká, 2010)

Philip Kotler a Gary Armstrong zasa tvrdia, že: „Segmentácia trhu (segmentation) predstavuje rozčlenenie trhu do homogénnych skupín, ktoré sa vzájomne líšia svojimi potrebami, charakteristikami a nákupným správaním. Je možné na nich pôsobiť modifikovaným marketingovým mixom.“ (Kotler, Armstrong, 2004)

Ide o označenie procesu hľadania vzťahu medzi potrebami zákazníkov a marketingovými aktivitami firmy. Vďaka segmentácii majú firmy možnosť rozdeliť nehomogénny rozsiahly trh na jednotlivé malé skupiny, ktoré môže firma ľahšie sledovať. Segmentácia môže byť realizovaná na viacerých úrovniach. Firmy môžu zvoliť úplnú segmentáciu – mikromarketing.

Segmentovaný marketing znamená, že firmy vyčleňujú široké spektrum segmentov tvoriacich trh a prispôbujú svoju ponuku skupine jednotlivých segmentov a ich potrebám. Marketing zameraný na mikrosegmenty sa sústreďuje na detailnejšie definované podskupiny segmentov. Segment sa teda rozdelí na niekoľko mikrosegmentov. Mikrosegmenty ponúkajú menším firmám príležitosť konkurovať v oblastiach trhu, ktoré sú pre veľké firmy nezaujímavé. Na druhej strane aj niektoré väčšie firmy sa radi zameriavajú na mikrosegmenty. Mikromarketing je postup ako vytvoriť produkt a marketingový program tak, aby vyhovoval špecifickým požiadavkám jednotlivcov a daného územného celku. Zahŕňa lokálny marketing a marketing zameraný na individuálneho zákazníka (tzv. individualizovaný marketing).

„Podľa vyjadrení marketingových odborníkov neexistuje žiadny jednoznačný spôsob ako segmentovať trhy. Množstvo metód segmentácie trhu je však značné. Segmentácia sa realizuje podľa širokej škály premenných, od jednoduchých demografických až po relatívne komplikované premenné zohľadňujúce hodnoty a postoje zákazníkov,“ tvrdí vo svojom diele Jakubíková. (Jakubíková, 2009)

Existujú dve základné kategórie premenných, ktoré sa ku konštrukcii spotrebných segmentov používajú:

- Charakteristiky spotrebnej situácie.
- Charakteristiky spotrebiteľa.

Charakteristiky spotrebnej situácie sa delia na tieto segmenty (Příbová, 1996):

- geografická oblasť,
- priemyselný odbor alebo pododbor,
- produkt,
- použitie,
- veľkosť konečného spotrebiteľa,
- distribučná cesta – distribútor, výrobca zariadení, konečný spotrebiteľ.

Ďalšie kritériá segmentácie spotrebných trhov, ktoré charakterizujú spotrebiteľov (Jakubíková, 2009):

- psychografické,
- behaviorálne,
- podľa nákupných príležitostí,
- podľa očakávaného úžitku,
- podľa užívateľského statusu,
- podľa frekvencie používania, atď.

Tab. 1 Kritériá segmentácie (tradičné, netradičné, príčinné)

Tradičné	Netradičné	Príčinné
Demografické	Sociálne vrstva	Dôvody používania
Etnografické	Životný štýl	Očakávaná hodnota
Fyziografické	Osobnosť	Príležitosť
Geografické		Postoje

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. 2009. Marketing v cestovnom ruchu. Praha : GRADA PUBLISHING, 2009. s. 156. ISBN 978-80-247-3247-3.

V poslednom období sa stále častejšie používa segmentácia trhu podľa (Kotler, 2005):

- ziskovosti,
- hodnôt, ktoré zákazníci uznávajú,
- lojality zákazníkov k firme.

2 Segmentácia klientely Slovenských liečebných kúpeľov Piešťany, a.s.

Jedinečnosť fungovania kúpeľného podniku si vyžadujú špecifickosť segmentácie klientely SLK Piešťany. Preto je rozdelená podľa niekoľkých hľadísk:

- Z hľadiska úhrady pobytu:
 - poistenci – domáci alebo zahraniční klienti, ktorých celý pobyt alebo jeho časť (liečebné procedúry) je hrazený z prostriedkov domáceho alebo zahraničného zdravotného poistenia
 - samoplatcovia – domáci alebo zahraniční klienti, ktorí si pobyt v kúpeľoch hradia sami

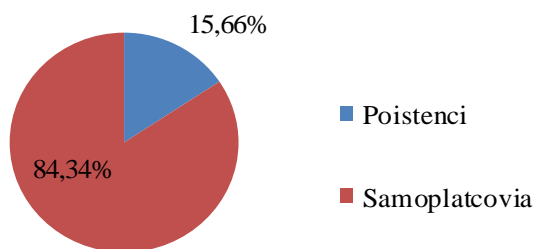
Nasledujúca tabuľka 2 zobrazuje údaje o segmentoch poistencov a samoplatcov, ktoré rozdeľuje na ďalšie podsegmenty. Treba podotknúť, že z hľadiska vykazovania sa v tejto časti nezohľadňuje doprovod pacientov a pasanti.

Tab. 2 Segmentácia z hľadiska úhrady pobytu v SLK Piešťany, a.s.

Segment	Počet v roku 2010	Podiel (v %)
Poistenci	5 752	15,66
• deti	354	6,15
• dospelí	5 398	93,85
• domáci	3886	67,56
• cudzinci	1 866	32,44
Samoplatcovia	30 980	84,34
• domáci	11 284	36,42
• cudzinci	19 696	63,58
Spolu	36 732	100,00

Zdroj: vlastné prepočty na základe interných dát SLK Piešťany, a.s.

Z uvedených údajov vyplýva, že samoplatcovia sú najpočetnejšou skupinou návštevníkov kúpeľov. Tvoria až 84,34 % klientely kúpeľov Piešťany. Nedostatok klientov zo zdravotných poisťovní je zapríčinený limitovaným počtom poukazov na kúpeľnú liečbu. Možným riešením tohto stavu je rokovanie s poisťovňami o zvýšení nákupu poukazov, čo je dnes, v dobe keď je potrebné najmä zabezpečenie základnej zdravotnej starostlivosti, veľmi nereálne.

Graf 1 Segmentácia z hľadiska úhrady pobytu v roku 2010

Zdroj: vlastné spracovanie

Analyzovalo sa aj zastúpenie plnoletých (dospelých) a nepĺnoletých (detí) poistencov v roku 2010. Podstatné je spomenúť fakt, že všetky deti, ktoré navštívili kúpele strávili svoj pobyt vlastne v kúpeľoch Smrdáky. Keďže sú súčasťou Slovenských liečebných kúpeľov Piešťany, a.s. údaje z tejto hospodárskej jednotky sú vykazované spolu s tými z Piešťan. V tejto časti by bolo na mieste odporúčanie pre väčšiu orientáciu kúpeľov Piešťany na detskú klientelu, no medzičasom od roku 2011 sa vrátila tradícia liečby detských pacientov do Piešťan.

Do piešťanských kúpeľov okrem domácej klientely poistencov, ktorej je zatiaľ väčšina, zavítala v roku 2010 aj klientela zahraničná. Táto tvorila 32,44 % poistencov, čo vytvára priestor na zvýšenie aktivity pri komunikácii so zahraničnými zdravotnými poisťovňami ako perspektívnymi obchodnými partnermi, keďže kúpele Piešťany sú vďaka svojej vysokej kvalite a relatívne nižšej cene konkurencieschopné na celoeurópskom trhu.

Pri zacielení na samoplatcov sa zistilo, že väčšia časť, t.j. 63,58 % je zo zahraničia. Dá sa predpokladať, že zahraničná klientela je ochotná v kúpeľoch minúť viac disponibilných finančných prostriedkov ako domáca, no autorka si dovoľí tvrdiť, že orientácia na zdravotne uvedomelých obyvateľov Slovenska by mohla mať za dôsledok celkovú zmenu myslenia a rozhodovania pri investovaní financií určených na rekreáciu.

- Z hľadiska veku segmentov:
 - deti – klienti, ktorí ešte nedosiahli vekovú hranicu 18 rokov
 - dospelí – klienti, ktorí prekročili hranicu 18 rokov

Tabuľka č. 3 je venovaná segmentácii z hľadiska veku. Pri tomto type segmentácie sú zohľadnení aj pasanti a doprovod.

Tab. 3 Segmentácia z hľadiska veku klientov SLK Piešťany, a.s.

Segment	Počet v roku 2010	Podiel (v %)
Deti	354	0,74
Dospelí	47 604	99,26
Spolu	47 958	100,00

Zdroj: vlastné prepočty na základe interných dát SLK Piešťany, a.s.

- Z hľadiska pôvodu klientely:
 - domáci – klienti zo Slovenska
 - cudzinci – klienti zo zahraničia

Nasledujúca tabuľka rozdeľuje pacientov, doprovod aj pasantov na domácich a cudzincov.

Tab. 4 Segmentácia z hľadiska pôvodu klientely SLK Piešťany, a.s.

Segment	Počet v roku 2010	Podiel (v %)
Domáci	23 416	48,83
Cudzinci	24 542	51,17
Spolu	47 958	100,00

Zdroj: vlastné prepočty na základe interných dát SLK Piešťany, a.s.

Pri rozdelení všetkých návštevníkov kúpeľov sa zistilo, že percentuálne zastúpenie domácej a zahraničnej klientely je skoro rovnaké.

- Z hľadiska prijímania liečby:
 - ústavní pacienti – klienti, ktorí využívajú všetky služby kúpeľov (liečebné, ubytovacie aj stravovacie)
 - doprovod a pasanti – klienti, ktorí nevyužívajú primárne služby kúpeľov, t.j. kúpeľnú liečbu

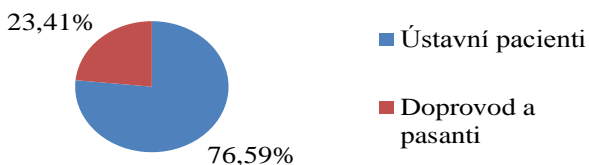
Tab. 5 Segmentácia z hľadiska prijímania liečby v SLK Piešťany, a.s.

Segment	Počet v roku 2010	Podiel (v %)
Ústavní pacienti	36 732	76,59
• domáci	17 036	46,38
• cudzinci	19 696	53,62
Doprovod a pasanti	11 226	23,41
• domáci	6 380	56,83
• cudzinci	4 846	43,17
Spolu	47 958	100,00

Zdroj: vlastné prepočty na základe interných dát SLK Piešťany, a.s.

Z hľadiska prijímania liečby je možné skonštatovať, že ústavní pacienti tvoria väčšinu a to 76,59 % klientov kúpeľov. Zvyšok dopĺňajú pasanti a doprovod, ktorých prvotným impulzom nebola potreba liečby.

Graf 2 Segmentácia z hľadiska prijímania liečby v SLK Piešťany, a.s. v roku 2010

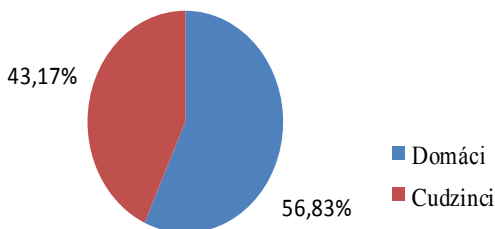


Zdroj: vlastné spracovanie

Ústavní pacienti sú tvorený z 53,62 % zahraničnou klientelou a z 46,38 % domácimi. Pomer je teda skoro rovnaký, preto by sa kúpele mali sústrediť rovnako na oba segmenty.

Pri doprovoде a pasantoch je zrejmé, že prevláda najmä slovenská klientela, ktorá tvorí 56,83 % tejto skupiny.

Graf 3 Segmentácia doprovodu a pasantov z hľadiska pôvodu v roku 2010



Zdroj: vlastné spracovanie

- Z hľadiska formy poskytovania liečby:
 - ústavní pacienti – klienti čerpajúci tzv. ústavnú starostlivosť, v dnešnom modernom ponímaní ide o klientov, ktorí čerpajú všetky služby kúpeľov
 - ambulantní pacienti – klienti využívajúci ambulantnú starostlivosť, využívajúci liečebné procedúry na každodennej báze, no ostatné služby ako ubytovanie a stravovanie nevyužívajú

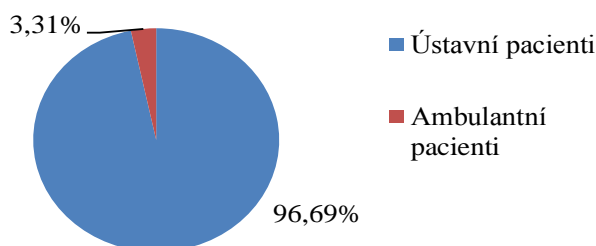
Tab. 6 Segmentácia z hľadiska formy poskytovania liečby v SLK Piešťany, a.s.

Segment	Počet v roku 2010	Podiel (v %)
Ústavní pacienti	36 732	96,69
• domáci	17 036	46,38
• cudzinci	19 696	53,62
Ambulantní pacienti	1 257	3,31
• domáci	1 050	83,53
• cudzinci	207	16,47
Spolu	37 989	100,00

Zdroj: vlastné prepočty na základe interných dát SLK Piešťany, a.s.

Z hľadiska formy poskytovanie liečby prevládajú v kúpeľoch Piešťany ústavní pacienti, ktorí tvorili v roku 2010 až 96,69 % klientov. Tento trend je perspektívny, keďže tráviaci v kúpeľoch väčšinu svojho pobytu majú možnosť využiť všetky ich služby a oceniť tak komplexnosť kúpeľného produktu.

Graf 4 Segmentácia z hľadiska formy poskytovania liečby v SLK Piešťany, a.s. v r. 2010

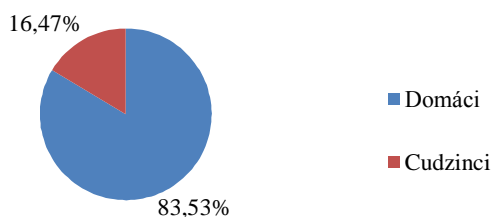


Zdroj: vlastné spracovanie

Pôvod ústavných pacientov je vyrovnaný, no cudzinci tvoria viac ako 50,00 %.

Ambulantní pacienti tvoriaci len 3,31 % zo všetkých klientov kúpeľov sú taktiež segmentovaní podľa pôvodu. Väčšina je domácich, až 83,53 %. Môže ísť o klientov, ktorí majú bydlisko v blízkosti kúpeľov alebo využívajú možnosti ubytovania mimo kúpeľného areálu. Zahraniční ambulantní pacienti tvoria minimálnu časť, najmä z dôvodu distribúcie kúpeľného produktu mimo nášho územia. Príchod zahraničnej klientely do piešťanských kúpeľov zabezpečujú cestovné kancelárie a agentúry v daných krajinách, s ktorými majú Slovenské liečebné kúpele Piešťany zmluvné vzťahy. Týmto klientom sú v ich domácej krajine ponúkané najmä balíčky služieb, ktoré zahŕňajú okrem liečebných služieb aj doplnkové služby (ubytovanie, stravovanie, dopravu, a iné).

Graf 5 Segmentácia ambulantných pacientov SLK Piešťany, a.s. z hľadiska pôvodu v roku 2010



Zdroj: vlastné spracovanie

- Z hľadiska zdrojových trhov – podľa krajín

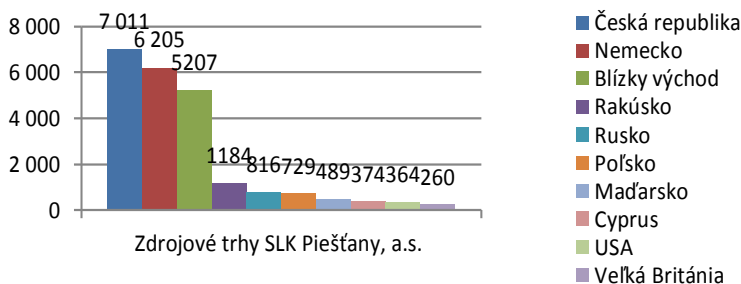
Tab. 7 Segmentácia z hľadiska zdrojových trhov SLK Piešťany, a.s. (rebríček desiatich najpočetnejších zahraničných segmentov)

	Segment	Počet v roku 2010	Podiel na počte všetkých cudzincov (v %)
1.	Česká republika	7 011	28,57
2.	Nemecko	6 205	25,28
3.	Blízky východ	5 207	21,22
4.	Rakúsko	1 184	4,82
5.	Rusko	816	3,32
6.	Poľsko	729	2,97
7.	Maďarsko	489	1,99
8.	Cyprus	374	1,52
9.	USA	364	1,48
10.	Veľká Británia	260	1,06
	Cudzinci spolu	24 542	100,00

Zdroj: vlastné prepočty na základe interných dát SLK Piešťany, a.s.

Najpočetnejšou skupinou zahraničnej klientely sú kúpeľní hostia z Českej republiky. Geografická aj kultúrna blízkosť tejto krajiny, naša spoločná história a tradícia kúpeľníctva sú hlavnými dôvodmi ich výberu. Nezanedbateľným faktorom sú tiež väzby kúpeľov Piešťany na české zdravotné poistenie. Nemecká klientela tvorí druhú najväčšiu skupinu návštevníkov kúpeľov. Medzi hostí z krajín Blízkeho východu patria obyvatelia Izraela, Kuwaitu, Libanonu, Saudskej Arábie, Jordánska, Spojených Arabských Emirátov, Egyptu, Bahrajnu, Sýrie, Kataru, Jemenu, Iraku, Turecka, Iránu, Jemena a Palestíny (poradie je uvedené od najpočetnejších), ktorí svojimi zvyklosťami a národnými špecifikami zvyšujú multikulturalitu piešťanských kúpeľov.

Graf 6 Segmentácia z hľadiska zdrojových trhov SLK Piešťany, a.s. v roku 2010

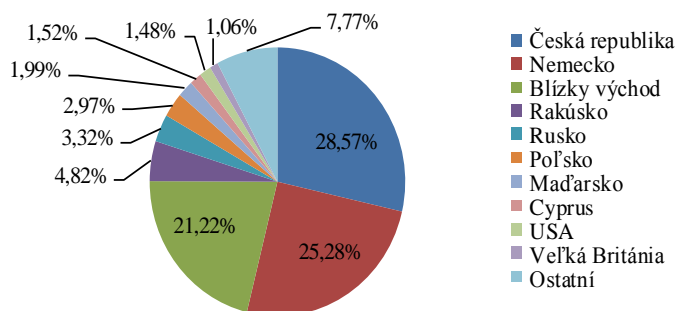


Zdroj: vlastné spracovanie

K ďalším krajinám zastúpeným v rebríčku 10 najdominantnejších zdrojových trhov patrí Rakúsko, Rusko, Poľsko, Maďarsko, Cyprus, Spojené štáty americké a Veľká Británia. Práve spoločné trávenie kúpeľného pobytu tejto zmesi národov a náboženstiev je zaujímavým fenoménom najmä z hľadiska interkultúrnych rozdielov.

Graf č. 7 znázorňuje aký podiel tvorí klientela z konkrétnych krajín na celkovej zahraničnej klientele.

Graf 7 Podiel zahraničných segmentov na celkovej klientele SLK Piešťany, a.s. v r. 2010



Zdroj: vlastné spracovanie

Predkladaný príspevok bol riešený v spolupráci so súčasou školiteľkou ako vedúcou diplomovej práce, z ktorej bol prevzatý. Taktiež tvorí komplexný výsledok jednoročnej činnosti. Je vypracovaný na základe systematického získavania a triedenia informácií z oblasti segmentácie klientely a kúpeľníctva z domácej a zahraničnej literatúry, ako aj z odbornej tlače a z internetu. Pri jeho spracovaní autorka nevychádzala len z literatúry uvedenej v závere práce, ale bohatým zdrojom informácií bol aj priamy kontakt s inštitúciami, ktoré zabezpečujú a realizujú kúpeľný cestovný ruch, interné materiály získané z opakovaných osobných konzultácií na ekonomickom a marketingovom úseku v Slovenských liečebných kúpeľoch Piešťany a tiež výkazy, štatistické údaje, publikovaná výročná správa a ďalšie údaje z verejne dostupných zdrojov, doplnené o dopytovanie klientov (interview). V práci boli využité aj skúsenosti získané v rámci súkromného relaxačného pobytu v Piešťanských kúpeľoch.

Záver

S tvorbou modelu segmentácie klienta Slovenských liečebných kúpeľov Piešťany, a.s. je spojený najmä kúpeľný produkt a jeho súčasti - liečebné, ubytovacie, stravovacie a iné služby. Ďalšími dôležitými faktormi sú ekonomické ukazovatele súvisiace s prevádzkou kúpeľov a nasledovne ovplyvňujúce segmentáciu kúpeľnej klientely, ktorej primárna potreba je liečenie sa v kúpeľoch.

Zdravotná starostlivosť v našich kúpeľoch je v súčasnosti na európskej úrovni, ale pre podporu jej konkurencieschopnosti ju treba ďalej rozvíjať. V európskom a svetovom kúpeľníctve sa intenzívne presadzuje už v úvode popisovaný zdravotný cestovný ruch spojený s wellness, ktorý je charakteristický krátkodobými relaxačnými pobytmi s vysokým štandardom ubytovania, stravovania a doplnkových služieb.

V posledných rokoch zmeny dopytu po kúpeľných službách slovenských liečebných kúpeľoch potvrdili, že bolo nutné prehodnotiť ich dlhodobú orientáciu ako zdravotníckych zariadení na poistencov zdravotných poisťovní. Z nositeľov štátnej zdravotníckej politiky sa stali zdravotnícko-podnikateľské subjekty, ktoré prispôbujú svoj kúpeľný produkt a marketingové stratégie aktuálnej situácii na trhu, najmä novým segmentom klientely ako sú samoplatcovia a zahraniční hostia. Ďalší vývoj budú v najbližšom období ovplyvňovať viaceré faktory, najmä demografický a sociálno-ekonomický vývoj, štátna zdravotná politika, rozvoj nových terapeutických metód a dopyt kúpeľných hostí po nových netradičných formách trávenia voľného času. Klasická kúpeľná starostlivosť založená na využívaní prírodných liečivých zdrojov bude rozvojom nových liečebných metód alternatívnej a orientálnej medicíny vystavená konkurencii a bude musieť inovovať svoje terapeutické postupy a obohacovať ponuku o nové doplnkové služby.

Zoznam bibliografických odkazov

1. JAKUBÍKOVÁ, D. 2009. *Marketing v cestovnom ruchu*. Praha : GRADA PUBLISHING, 2009. s. 156. ISBN 978-80-247-3247-3.
2. KOTLER, P. 2005. *10 smrteľných marketingových hříchu. Jak je rozpoznat a nespáchat*. Praha : GRADA PUBLISHING, 2005. s. 26. ISBN 978-80-247-0969-4.
3. KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : GRADA PUBLISHING, 2004. s. 325. ISBN 978-80-247-0513-2.
4. NOVACKÁ, Ľ. a kol. 2010. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. Bratislava : EKONÓM, 2010. s. 37. ISBN 978-80-225-2982-2.
5. PŘÍBOVÁ, M. a kol. 1996. *Marketingový výskum v praxi*. Praha : GRADA PUBLISHING, 2009. s. 53. ISBN 978-80-716-9299-7.

Identifikácia zainteresovaných strán „stakeholderov“ v podmienkach cestovného ruchu¹

Jaroslava Bučková²

The identification of interested parties "stakeholders" in the condition of tourism

Abstract

The current tourism is influenced by the development of technology, globalization and ever sharper competitive struggle of destinations that often apply very offensive strategy for (international) market penetration. In countries with developed tourism there are common product offerings, common promotion, a common approach and process of business and local government and creating a tourism learning areas. For these reasons, the aim of the article is to point out the importance of identification and motivation of all stakeholders to work together for creating a sustainable and competitive tourism.

Key words

competitiveness, cooperation sustainable development, tourism, stakeholder.

JEL Classification: L83

Úvod

V dnešnej dobe sme svedkami meniacich sa globálnych trendov a priorít, čo pre cestovný ruch otvára veľmi dôležitú výzvu zostať konkurencieschopným pri súčasnom dodržiavaní zásad trvalej udržateľnosti, čím sa uznáva, že z dlhodobého hľadiska, konkurencieschopnosť závisí od udržateľnosti. Prognózy Svetovej organizácie cestovného ruchu (UNWTO), Svetovej rady cestovného ruchu (WTTC), odborných inštitúcií a expertov predikujú cestovnému ruchu dynamický rast v celosvetovom meradle, pričom môžeme očakávať rastúce preferencie účastníkov cestovného ruchu orientované na pohodlie, uľahčenia a zrýchlenie cestovania, dobrodružstvo, zdravie, ekológiu, poznávanie, kultúru, zábavu a rozptýlenie, trendy v oblasti využívania nových informačných technológií v ponuke a distribúcií produktov a pod. V konkurenčnom boji sa presadia cieľové miesta, ktoré sa budú zameriavať na svoj imidž deklarujúci starostlivosť o životné prostredie, svojich zamestnancov, občanov. U potenciálneho zákazníka to vyvolá pocit, že bude o neho prejavovaný rovnaký záujem, starostlivosť, čo mu dodá pocit istoty a presvedčenia o vhodnosti zvolenia si danej lokality ako cieľovej destinácie. Uvedené vyvoláva naliehavú potrebu spolupráce všetkých zainteresovaných strán (stakeholderov) v cestovnom ruchu. Zapojením otázok trvalej udržateľnosti do svojich činností a vzájomnou spoluprácou strany zainteresované

¹ EEIG-EU/P-Kr/11.64/12: Rozvoj turistického ruchu a sakrálne stavby podtatranského regiónu.

² PhDr. Jaroslava Bučková, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu a marketingu, Nábřežie Jána Pavla II. 15, 058 01 Poprad, jaroslava.buckova@ku.sk

v cestovnom ruchu ochráni konkurenčné výhody cieľovej destinácie. Súčasné poukázanie na otázky udržateľnosti sociálne zodpovedným spôsobom, môže odvetviu cestovného ruchu pomôcť inovovať svoje produkty a služby, ako aj zvýšiť ich kvalitu a hodnotu.

1 Zainteresované strany v cestovnom ruchu „stakeholderi“

„Otvorená koordinácia“ (preklad z angl. Open coordination method) je metóda Európskej komisie vyžadujúca si širokú účasť všetkých zúčastnených strán v oblasti politiky rozvoja a implementácie koncepcie učiaceho sa regiónu v cestovnom ruchu (Tourism learning area, ďalej TLA), vrátane zainteresovania vlády, t. j. jedná sa o široký koncept pokúšajúci sa zahrnúť čo najväčšie množstvo stakeholderov. Klasifikácia stakeholderov uvedená v tabuľke 1 predstavuje syntézu klasifikácie Európskej komisie s OSN Agendou 21 (konkrétne hlavných skupín klasifikačných systémov).

Tab. 1 Klasifikácia stakeholderov v cestovnom ruchu (Európska komisia, 2006)

Klasifikácia stakeholderov v cestovnom ruchu
<p>A Orgány verejnej správy štátna, regionálna, miestna správa a samospráva, národné, regionálne miestne orgány cestovného ruchu</p> <p>B Sociálni partneri zväzy zastupujúce odvetvie cestovného ruchu odborové zväzy médiá neziskové organizácie</p> <p>C Obchodní a priemyselní dodávatelia v cestovnom ruchu ubytovanie catering doprava stavebníctvo turistické sprievodcovské služby</p> <p>D Obchodní sprostredkovatelia v cestovnom ruchu cestovné kancelárie, agentúry</p> <p>E Vzdelávacie a výskumné organizácie vzdelávacie organizácie a organizácie odbornej prípravy výskumné a konzultačné orgány</p> <p>F Verejnosť, verejno-súkromné partnerstvá občianska spoločnosť mimovládne organizácie</p>

V prístupoch ku jednotlivým stakeholderom sa vyžaduje pozornosť. Orgány verejnej správy, sociálni partneri atď. reagujú na informácie odlišne, čo v konečnom

dôsledku spôsobuje nevyhnutnosť špecifikácie koncepcie pre každú zainteresovanú stranu. Záujem jednotlivých stakeholderov sa odlišuje aj podľa ich rolí v TLA, pričom môže ísť o poskytovateľov vzdelávacích aktivít, alebo klientov týchto aktivít. Častokrát vystupuje stakeholder ako poskytovateľ i klient, ako napr. univerzita môže poskytovať rozličné kurzy, vzdelávacie aktivity ako poskytovateľ, ale zároveň potrebuje pre poskytnutie tejto služby získavať informácie o vývoji trhu, trendoch prostredníctvom výskumov, externých konzultantov, t. j. vystupuje i ako klient.

TLA pomôže stakeholderom v(o):

- formovaní partnerstiev, sietí, klastrov,
- produkcii kvalitných produktov,
- inovačných schopnostiach,
- zvyšovaní výkonov a výstupov,
- autonómnosti,
- flexibilitě,
- vytváraní stratégií reflektujúcich globalizačné procesy.

Ak chceme nadviazať kontakt so stakeholdermi a vytvoriť tak ich sieť je nevyhnutné predstaviť im myšlienku TLA, možnosti vzdelávania, možnosti rozvinutia komunikačných kanálov a v neposlednom rade z toho plynúce prínosy. Od jednotlivých stakeholderov je pre úspešnú implementáciu TLA potrebné poznať ich odpovede na nasledujúce otázky (Európska komisia, 2006):

- Kde vidíte rezervy a potenciál pre vytvorenie TLA?
- Kto sú podľa Vášho názoru kľúčoví aktéri v tejto oblasti?
- Existuje v súčasnosti spoločná vízia týkajúca sa rozvoja Vášho regiónu?
- Je táto vízia zdieľaná zainteresovanými stranami?
- Ktoré vedomosti, znalosti sú nevyhnutné k tomu, aby nastali inovácie medzi miestnymi podnikmi?
- Dostávajú sa k Vám všetky potrebné informácie?
- Čo podľa Vášho názoru odhalí SWOT analýza?
- Ako by Vám pomohla spolupráca s ostatnými zúčastnenými stranami pri Vašom zlepšovaní a zavádzaní inovácií?
- Aké kapacitné opatrenia sú nevyhnutné, aby fungovala TLA?
- Kde vidíte možné zdroje financovania?

„Skupina pre trvalo udržateľný cestovný ruch vytvorila rámec pre činnosť udeľujúcu rozsiahle právomoci a špecifické úlohy rôznym skupinám zainteresovaných strán pri implementácii agendy voči trom kľúčovým prvkom – trvalo udržateľným destináciám, trvalo udržateľným podnikom a zodpovedným turistom – a identifikovala výzvy.“ (KOM/2007/0621 v konečnom znení). Zainteresované strany by mali zdieľať svoje vedomosti prostredníctvom vzájomnej komunikácie a výmeny skúseností, s cieľom vybudovať pevnejší most medzi vytváraním vedomostí, ich šírením a implementáciou trvalo udržateľných a konkurencieschopných postupov. Pre dosiahnutie želaného výsledku by mali vybudovať štrukturovanú a pravidelnú spoluprácu na úrovniach, kde prevažne pôsobia t. j. destinačná, regionálna, národná, medzinárodná, atď. Príkladom spolupracujúcich štruktúr môže byť sociálny dialóg medzi zamestnávateľmi, zamestnancami a odbormi. Zainteresované strany by mali tento dokument chápať ako výzvu k dosiahnutiu trvalej udržateľnosti a potenciálneho pohonu inovácií a rastu.

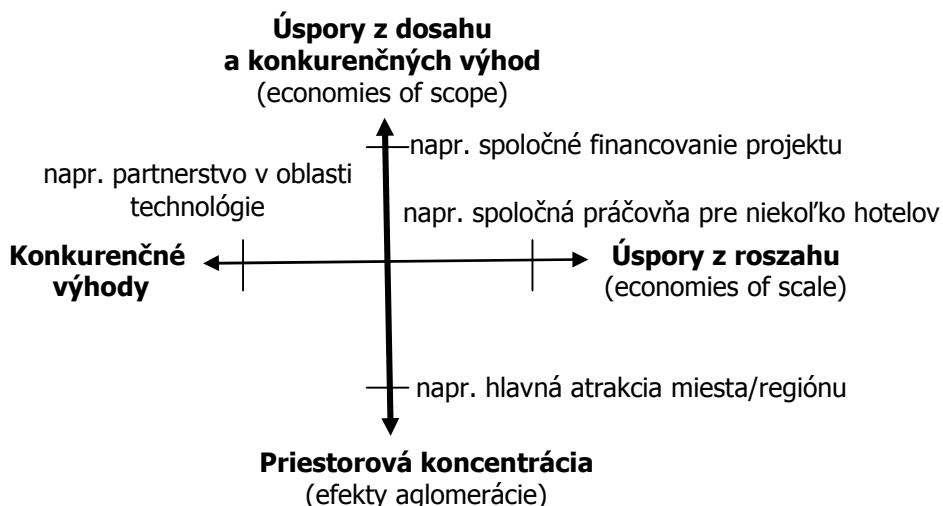
2 Marketingové aliancie v cestovnom ruchu

Marketingové aliancie v cestovnom ruchu predstavujú jednu z vývojových fáz spolupráce stakeholderov. Keller uvádza nespornú výhodu týchto aliancií v umožnení externého rastu malých a stredných podnikov prostredníctvom spolupráce pri dosahovaní spoločného cieľa s prípadným časovým ohraničením, ale pri súčasnom zachovaní vlastnej nezávislosti na rozdiel od integrácie (fúzie, akvizície) (Keller, 2000). „Aliancie vznikajú s cieľom zvýšenia pridanej hodnoty ponúkaného produktu, alebo zníženia nákladov konečného produktu.“ (Palatková, 2006, s. 34). Vďaka vytvoreniu aliancií môžu stakeholderi dosahovať synergický efekt spoločnej stratégie a úspory z rozsahu.

Bieger rozlišuje štyri základné možnosti kooperácie subjektov v destinácii znázornených na obrázku 1 (Bieger, 2005):

- horizontálna kooperácia – medzi subjektmi rovnakého oboru – výsledok: možnosť dosiahnuť úspory z rozsahu (úspora výrobných kapacít),
- vertikálna kooperácia – medzi subjektmi z rôznych oblastí – výsledok: zaistenie reťazca služieb s cieľom optimalizovať časovú náročnosť a dosiahnuť úspory z dosahu (vyššia efektívnosť nákladov, napr. na propagáciu),
- laterálna kooperácia – medziodvetvová – výsledok: výmena strategických zdrojov napr. spolupráca výrobcu outdoorového vybavenia s destináciou.
- využitie heterogénnych efektov aglomerácií – prostredníctvom priestorovej koncentrácie rôznych aktivít, ktoré je účinné za predpokladu jasného umiestnenia „centrálnej“ destinácie na trhu.

Obr. 1 Možnosti kooperácie (Bieger, 2005, s. 184)



Nájdenie správnej rovnováhy medzi autonómny rozvojom destinácií, ochranou ich životného prostredia na jednej strane a rozvojom konkurencieschopnej hospodárskej činnosti na druhej strane môže byť náročné. Stakeholderi si musia uvedomovať, že rozvoj turistických destinácií je úzko spojený s ich prírodným prostredím, kultúrnou odlišnosťou, sociálnou interakciou, bezpečnosťou a dobrými

životnými podmienkami miestnych obyvateľov, t. j. aby stakeholderi vytvárali aliancie, musia byť presvedčení o význame a praktických prínosoch spoločného postupu. V kontexte uvedeného vzniklo v októbri roku 2011 na podporu rozvoja cestovného ruchu Občianske združenie Vášeň pre Slovensko, ktorého cieľom je zbierať a rozširovať informácie o cestovnom ruchu na Slovensku, prepájať odborníkov, profesionálov a nadšencov a podporovať zavádzanie štandardov kvality.

3 Konceptia učiaceho sa regiónu v cestovnom ruchu

Schopnosť prispôbovať sa rýchlemu tempu zmien je jednou z rozhodujúcich konkurenčných výhod, a preto podľa Kotlera koncepcia „učiacej sa organizácie“, alebo systémy riadenia znalostí sú rozhodujúce pre úspešné pôsobenie podniku v turbulentnom prostredí (Kotler, 2000). TLA predstavuje pojem týkajúci sa viacerých zainteresovaných strán, medzirezortný, problémy riešiaci prístup zameraný na zlepšenie výkonu SMEs (small and medium enterprises) a ľudského potenciálu v oblasti cestovného ruchu (Európska komisia, 2006). TLA sa zaoberá širokou škálou regionálne založených subjektov, ktorých spolupráca zhora nadol a naopak prináša súdržnú informačnú a kooperačnú sieť. Takto vytvorená sieť umožňuje TLA riešiť výzvy moderného cestovného ruchu rozvojom inter- a intra- podnikateľských spoluprác v súbore príležitostí holistického učenia. Tie sú zamerané na neustále zlepšovanie pracovných kompetencií, manažmentu, s cieľom podporiť vyššiu kvalitu, inováciu, konkurencieschopnosť a udržateľnosť.

Vytvorenie TLA si vyžaduje zdefinovanie nasledujúceho:

- koncepcie TLA,
- požiadaviek, problémov, príležitosti, ktoré majú byť riešené,
- krokov nevyhnutných pre vytvorenie TLA,
- identifikáciu všetkých zainteresovaných strán t. j. stakeholderov.

Obrázok 2 zobrazuje učiacu sa pyramídu vychádzajúcu zo spoločnej filozofie učenia sa pre rozvinutie filozofie učiaceho sa regiónu a môže byť zhrnutá do troch komplementárnych kritických faktorov:

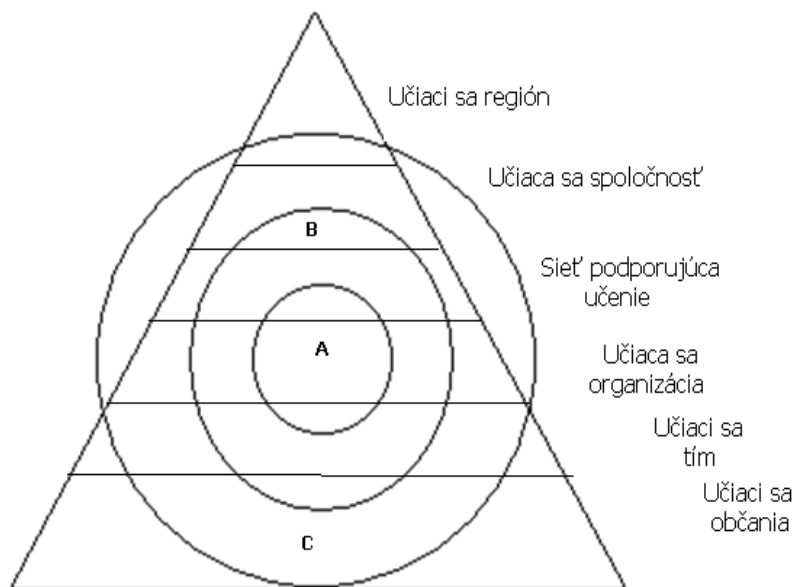
- účasť všetkých stakeholderov,
- holistický spôsob poskytnutia vzdelávania,
- zlepšovanie faktorov konkurencieschopnosti.

Kruhy na obrázku vyjadrujú tzv. tri dynamické kolesá odhaľujúce priestor pre vzdelávanie, pričom (Európska komisia, 2006):

- Dynamické koleso stakeholderov (jadro: A) – tvorené účasťou všetkých stakeholderov prostredníctvom koherentných partnerstiev, sietí a koordinačných aktivít využívajúcich prístupy zhora nadol a naopak.
- Dynamické koleso vzdelávania (vnútorné: B) – tvorené kombináciou strategických informácií, vzdelávania, konzultácií, poradenstva a podpory. Toto koleso poukazuje na potrebu ponuky strategických informácií pre správne manažérske rozhodnutia a zároveň si tieto vzdelávacie aktivity vyžadujú poradenstvo, konzultácie a mentorovanie pre úspešné zdieľané vedomostí ako aj podporu na všetkých úrovniach.
- Dynamické koleso pracovných faktorov vedúcich ku zlepšeniu konkurencieschopnosti (vonkajšie: C) – zahŕňa faktory týkajúce sa

pracovného prostredia, organizačnej štruktúry a spôsobilostí, ktoré umožňujú transformáciu vedomostí na inovácie.

Obr. 2 Učiaci sa pyramída (Európska komisia, 2006, s. 14)



Pre úspešnú premenu znalostí na konkrétne inovácie je potrebné, aby sa všetky tri kolesá spoločne „točili“. Obsahujú totiž dynamické, interaktívne a navzájom prepojené elementy predstavujúce kritické roly vo vnútri podnikov, vo vnútri odvetvia cestovného ruchu a v oblasti životného prostredia.

Na implementáciu uvedeného modelu do praktických podmienok je možné použiť hodnotový reťazec cestovného ruchu poukazujúci na trhové interakcie medzi stakeholdermi na rôznych úrovniach. Uvedené umožňuje vybudovať reálnu základňu realizujúcu formálne a neformálne vzdelávanie stakeholderov cestovného ruchu.

„Predchádzajúca vláda Slovenskej republiky na svojom zasadnutí 11. mája 2011 prerokovala a schválila prvýkrát v histórii „Marketingovú stratégiu Slovenskej agentúry pre cestovný ruch 2011 – 2013“. Marketingová stratégia cestovného ruchu sa stáva dokumentom, ktorý tvorí jedno z východísk pre štátnu politiku cestovného ruchu Ústredným heslom, pod ktorým sa bude Slovenská republika prezentovať vo svete je: „Slovensko: žiadaná, jedinečná a kvalitná dovolenková destinácia.“ (Trefil, 2012, s. 136). Cieľ prijatia uvedenej stratégie predstavuje zlepšovanie spolupráce Slovenskej agentúry pre cestovný ruch (SACR) s regiónmi pri koordinácii propagácie a prezentácie Slovenska ako cieľovej krajiny pre domácich i zahraničných návštevníkov. Stanovuje ciele i nástroje pre dosiahnutie efektívnejšej podpory cestovného ruchu zo strany štátu, najmä v oblasti propagácie Slovenska ako dovolenkovej destinácie. Väčší dôraz je kladený na domáci cestovný ruch a cielenejšie sa zameriava na zahraničné trhy,

ktoré prieskumy SACR označili za zdrojové. Významný a dominantný je však nový zásadný prvok uvedenej stratégie – pochopenie potreby úzkej spolupráce všetkých zainteresovaných subjektov ako východisko pre rozvoj slovenského turizmu.

Záver

Význam cestovného ruchu pre hospodárstvo EÚ bude pravdepodobne v nasledujúcich rokoch ďalej narastať a môže priaznivo ovplyvňovať zamestnanosť predovšetkým v znevýhodnených regiónoch. Odvetvie cestovného ruchu zahŕňa množstvo rôznych zainteresovaných strán zo súkromného i verejného sektora s decentralizovanými kompetenciami. Je preto veľmi dôležité rešpektovať zásadu subsidiarity a pracovať prístupom zdola nahor pri zahrnutí tých zainteresovaných strán, ktoré disponujú kompetenciami a právomocami konať.

Pre systematický a udržateľný rozvoj cestovného ruchu sa javí nevyhnutné uskutočňovať také zmeny v legislatíve (s ohľadom na európske a svetové trendy), ktoré budú motivovať a nabádať celoplošne k rozvoju turizmu všetky zainteresované strany, pričom by sa malo vychádzať z princípu spolupráce verejného a súkromného sektora. Spoluprácou zainteresovaných strán je možné nájsť také metódy a trhové prostriedky, ktoré budú schopné efektívne využiť už existujúcu ponuku a nevyužitú kapacitu. Nasledovaním pozitívnych príkladov zo susedných krajín sa ako jedna z perspektívnych ciest javí podporovanie destinačného manažmentu, propagovanie Slovenska a budovanie jeho značky, rozvoj cestnej infraštruktúry, agroturistiky a pod.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BIEGER, T.: *Management von Destinationen*. München : Oldenbourg, 2005, 365 s. ISBN 3-486-57656.
2. EURÓPSKA KOMISIA: *Innovation in tourism – how to create a tourism learning area*. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2006. 180 s. ISBN 92-79-00095-0.
3. KELLER, P.: Management strategique de la cooperation entre les entreprises et les organisation du tourisme. In *Tourism Review*. ISSN 1660-5373. vol. 55, iss: 4, p. 56 – 70.
4. KOM/2007/0621 v konečnom znení - Oznámenie Komisie európskych spoločenstiev - *Agenda pre trvalo udržateľný a konkurencieschopný európsky cestovný ruch*.
5. KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera*. Praha : Management Press, 2000. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.
6. PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha : Grada Publishing, 2006. 348 s. ISBN 80-247-1014-5.
7. TREFIL, P.: Využitie marketingovej stratégie cestovného ruchu v praxi. In *TopHotelierstvo* [online]. 2012, [cit. 2012-15-10]. Dostupné na internete: <http://www.tophotelierstvo.sk/domaci-cestovny-ruch/turizmus/vyuitie-marketingovej-strategie-cestovneho-ruchu-v-praxi/>.

Sila značky v súčasnom období krízy

Katarína Butorová¹

Brand power in the current crisis period

Abstract

The paper deals with the significance of product brand, its building and purpose it offers to customers. As research studies reveal, important role in economic crisis is played not only by product origin, its price, but also by social purpose brand brings to community or general society. Brand purpose can have cardinal influence on customer loyalty.

Key words

brand, product, economic crisis, social purpose, loyalty

JEL Classification: M31

Úvod

Ziskové i neziskové organizácie si stále viac uvedomujú, že medzi ich aktíva patrí meno značky spojené s ich produktmi a službami. Silná značka im pritom prináša mnohé výhody – uľahčuje zákazníkovi nákupné rozhodovanie, redukuje riziko nesprávneho rozhodnutia a pomáha vyjadriť očakávania spotrebiteľa a získaný úžitok.

1 Pojem a tvorba značky

Kotler a Armstrong udávajú definíciu značky takto: „Značka môže byť vyjadrená menom, slovným spojením, znakom, symbolom, stvárnená obrazom, prípadne kombináciou uvedených prvkov; k základným funkciám značky patrí identifikácia výrobkov a služieb danej firmy a diferenciacie, tzv. odlíšenie od konkurenčných firiem“. [3] Nositeľom značky pritom môže byť napr. fyzický produkt, služba, inštitúcia alebo myšlienka. Akonáhle firma vytvára nový názov/meno, nové logo alebo symbol pre nový produkt alebo službu, vytvára značku.

Základnými predpokladmi pre vybudovanie úspešnej značky je nasledovné:

- značka sa má spájať so stratégiou firmy
- značka má odrážať (krátko a výstižne) celkové zameranie činnosti firmy
- značka sa má nepretržite prezentovať prostredníctvom marketingového mixu
- značka má mať dôsledne vytvorenú pozíciu na trhu

¹ Ing. Katarína Butorová, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Filozofická fakulta, Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy, Tr. A. Hlinku 1, 949 74 Nitra, kbutorova@ukf.sk

- značka má sprostredkovať hodnotu, ktorá je významná pre spotrebiteľa
- značka má byť vyjadrením dlhodobého vzťahu medzi firmou a jej spotrebiteľmi
- značka má poskytovať platformu pre inováciu a diferenciáciu.

Z uvedeného vyplýva, že značka vznikne vtedy, keď názov/meno získalo dostatočnú silu na ovplyvňovanie trhu. Túto silu meno získava z produktu, služby, ale i prostredníctvom kontaktných osôb vo firme, komunikačného mixu a všetkých zdrojov, ktoré formujú skúsenosť spotrebiteľa so značkou.

2 Prísľub značky

Pri zostavení konceptu produktu je nutné jasne definovať jadro – úžitok produktu, ktorý sa odvíja od potrieb, ktoré produkt u spotrebiteľa uspokojí. Spotrebiteľ často vníma produkt ako niečo, čo naplní jeho očakávanie a uspokojí jeho potreby, pričom ignoruje podstatné zložky produktu. Značka musí mať teda pre cieľové skupiny spotrebiteľov význam a prinášať im úžitok. Úžitok, resp. význam značky odzrkadľuje tzv. príslub značky, ktorý je vždy symbolickým vyjadrením akejsi garancie očakávaní spotrebiteľa. Prísľub značky musí byť v zhode s vyhláseniami firmy a s reálnou skúsenosťou spotrebiteľov pri interakcii s firmou.

Po identifikácii príslubu značky treba zabezpečiť jeho sprostredkovanie cieľovým skupinám a to v piatich krokoch:

a) Presne špecifikujte príslub. Špecifikácia musí byť identická s reálnym vystupovaním a správaním firmy. Prísľub musí byť stanovený tak, aby mohol byť flexibilne prijatý a aplikovateľný jednotlivými subkultúrami v rámci firmy i ďalšími jednotlivcami vyznačujúcimi sa vlastným presvedčením a hodnotami. Je nutné jasne definovať aj očakávania a správanie spájajúce sa s príslubom.

b) Žite príslubom značky. Skúste uvažovať o „inštitucionálnych agentoch vytvárajúcich dôveru značky.“ Každý moment kontaktu spotrebiteľa s firmou, či už osobného, telefonického, prostredníctvom podujatí firmy a pod., je „momentom pravdy“, kedy sa u spotrebiteľa posilňuje alebo oslabuje dôvera v značku firmy. Dôvera je základom pre budovanie akéhokoľvek vzťahu, aj napr. vzťahu k firme.

c) Implementujte príslub značky. Personifikujte ho prostredníctvom služieb, transakcií, osobných interakcií, poskytovania informácií a skúseností spojených s produktom firmy. Prísľub musí byť zakotvený v kultúre firmy a predstavovať akési spojivko medzi firmou a jej spotrebiteľmi.

d) Pri implementácii príslubu buďte dôsledný. Je nutné jasne definovať skúsenosti, ktoré si bude spotrebiteľ so značkou spájať. Takisto treba zabezpečiť prijatie príslubu podľa možnosti u všetkých pracovníkov firmy. Ak má pracovník napríklad pocit, že je nedocenený, nespokojný v práci, jeho postoj voči firme sa premietne aj do jeho prezentovania príslubu značky.

e) Prezentujte príslub značky. Veľmi často firmy „dovolia“ svojim spotrebiteľom, aby si utvárali dojem o firme na základe rôznych anekdot, správ z médií, či negatívnych skúseností, s ktorými sa stretlo len zopár jednotlivcov. Efektívne prezentovanie príslubu vyžaduje správne nastavenú a riadenú internú a externú kampaň, rozpozna-

nie a riadenie očakávaní spotrebiteľov, zverejnenie úspechov firmy pri plnení ich očakávaní (a prísľubu značky), ako aj zámerné budovanie lojality k firme.

3 Lojalita spotrebiteľa a spoločenský úžitok značky

Už približne za rok po nástupe ekonomickej krízy v EÚ sa zmenil pohľad firiem a spotrebiteľov na značku. Niektorí tvrdia, že značka nie je v procese nákupného rozhodovania veľmi dôležitá. Spotrebiteľia sú nestáli, premenliví, majú krátku pamäť na značky a pri akejkoľvek zmene v ekonomike sa bez problémov vrátia k značke, ktorú predtým zavrhl. Iní odborníci však s uvedeným tvrdením nesúhlasia a naďalej podporujú názor, že so spotrebiteľov si treba, o to viac v čase krízy, budovať dobré vzťahy a podporovať jeho lojalitu a zapamätanie značky. Lojalny spotrebiteľ totiž pridáva značke úžitok istoty v ťažkých časoch, zabezpečuje odbyt skladových zásob firmy a odporúča značku svojim známym. Väčšina zákazníkov však nezostáva len pri jednej značke.

Kríza prináša aj nový trend preferencie lokálnej značky. Podľa nVision Research 2 z 5 spotrebiteľov z Británie a Nemecka a viac ako polovica spotrebiteľov z Francúzska a Španielska preferuje domáce produkty a značky a to z dôvodu pocitovania potreby pomôcť svojej krajine v ekonomickom rozvoji. Národná hrdosť, spoľahlivosť výrobku, jeho kvalita či získaný úžitok pritom nehrá takmer žiadny význam. [5] Avšak i napriek tomu, že mnohí spotrebiteľia vykazujú pozitívny vzťah k lokálnym značkám, v čase finančnej recesie alebo krízy u nich vyvolá najväčší záujem spojenie priaznivej ceny produktu a získanej hodnoty. Ak sa stane, že domáci výrobok je drahší ako zahraničný, a poskytuje rovnaký úžitok, cena bude hrať v tomto prípade väčšiu úlohu. Lokálne značky teda musia balansovať medzi stratégiou nízkej ceny a poskytnutia výnimočnej hodnoty.

No konkurenčnú, výnimočnú výhodu nemusíme hľadať len v samotnom obsahu produktu (jeho funkčnosti, dizajne alebo cene). Môže ísť aj o spoločenský úžitok, ktorý produkt prináša.

Globálna štúdia Goodpurpose realizovaná v roku 2008 odhalila, že približne 68% spotrebiteľov by zostalo lojálnych voči značke, ak by táto podporovala nejaký spoločenský cieľ a úžitok. Štyridsaťdva percent spotrebiteľov tvrdí, že ak existujú dva produkty rovnakej kvality a ceny, záväzok značky prispieť k naplneniu spoločensky významného cieľa predčí také aspekty ako napr. zaujímavý dizajn alebo inovatívnosť produktu. Viac než polovica (52%) spotrebiteľov by odporučila značku a približne 54% pomohla podporiť značku, ktorá spoločenský cieľ deklaruje. Ak hovoríme o spoločenskom prínose, najcitlivejšie je vnímaný na lokálnej úrovni v rámci danej komunity spotrebiteľa - až 65% spotrebiteľov sa vyjadrilo, že je neakceptovateľné, ak značka neprejaví záujem o rozvoj prostredia ich komunity. Spoločenské úžitky, ktoré spotrebiteľia vnímali v roku 2007 ako prioritné pri hodnotení prínosu značky pre okolie, sú ochrana životného prostredia (88% spotrebiteľov), podpora kvality zdravia (86%), znižovanie chudoby (84%) a podpora vzdelávania (82%). [1] Za obdobie posledných piatich rokov nastal posun aj v tejto oblasti a štúdia z aktuálneho roku 2012 ukazuje, že predné miesto v rebríčku spoločenských prínosov obsadila podpora kvality zdravia (89% spotrebiteľov), ochrana životného prostredia (89%), zabezpečenie prístupu k zdrojom vody (86%), rovnosť práva na vzdelanie (86%), odstránenie domáceho násillia (84%), znižovanie miery chudoby (84%), pomoc v núdzi pri katastrofách (83%), zmiernenie hladu a bezdomovstva (83%), podpora občianskych práv (83%), posilnenie tolerancie medzi

ľudmi (82%), boj proti šíreniu globálnych chorôb a pandémieí (80%) a pod. [2] Priority v rámci naplňania spoločenských cieľov sa však menia so zmenou prostredia – iná krajina vykazuje tendenciu k preferovaniu iných cieľov a úžitkov podľa úrovne problémov, s ktorými v danom období zápasí.

Súčasný hospodársky vývoj tak nemal negatívny vplyv na vnímanie spotrebiteľa a jeho postoj pomáhať druhým. Naopak, jeho príspevok k zabezpečeniu spoločensky významných cieľov sa ešte posilnil. Aj pre firmy je takáto orientácia prínosná – spojenie ziskových produktov, ktoré navyše naplňajú všeobecné ciele spoločnosti vytvára základ pre silnú stratégiu firmy aj v období krízy.

Napriek tomu firmy len málo zviditeľňujú svoje značky, ktoré deklarujú ako spoločensky prínosné. Len približne 40% spotrebiteľov má povedomie o takýchto značkách, čo je škoda, pretože spoločensky prínosná značka získava lepší imidž u spotrebiteľov. Ak značka plní úlohu verejnej značky, resp. značky občanov prispievajúc k cieľom danej komunity alebo spoločnosti nad rámec svojho komerčného úžitku (napr. formou kampane firmy na odstraňovanie plastového odpadu z domácností orientovanej na svojich spotrebiteľov), značka pomôže vytvoriť a posilniť emocionálnu väzbu so spotrebiteľom.

4 Pozícia značky v čase

Krízu možno z marketingového hľadiska chápať ako hrozbu alebo príležitosť podľa toho, akú konkurenčnú výhodu v tomto období je firma schopná poskytnúť svojmu cieľovému segmentu a ako vie do nej investovať.

Značka odzrkadľujúca odlišnosť a jedinečnosť firmy predstavuje investíciu, ktorá generuje zisk v závislosti od intenzity jej propagácie, no až v dlhodobom meradle (približne po 5-10 rokoch od uvedenia značky na trh a investovania do jej známosti). Značka so silnou pozíciou na trhu pomáha prežiť firme aj v období krízy. Kým menšie firmy s menšími investíciami a silou značky zanikajú, silné firmy preberajú ich trhové miesto a tak sa stávajú ešte silnejšími. Silná pozícia firmy následne umožňuje jednoduchšie a efektívnejšie rozvinúť komunikačné aktivity smerom k cieľovým spotrebiteľom.

V období krízy by sa mala firma zamerať na nasledovné kľúčové aspekty svojej značky:

- či je značka unifikovaná (akú mieru vnútornej jednoty vykazuje)
- aká je úroveň našich predošlých investícií do značky a úroveň jej ziskov
- akú úroveň investícií bude vyžadovať vytvorenie povedomia o značke produktu na konkrétnom trhu
- ako dlho trvá obdobie krízy a aká intenzívna je kríza
- čo robí v období krízy naša konkurencia.

Na to, aby mohla značka prežiť v období krízy, je potrebné udržať a sledovať tieto faktory [4]:

- a) solventnosť našej firmy
- b) relevantnosť aplikovaného marketingového mixu

- c) známosť našej značky
- d) lojalita zákazníkov
- e) trvalá produkcia hodnôt v rámci rozvoja produktu, zákazníckeho servisu a pod.

Záver

Súčasnité obdobie ekonomickej krízy prináša firmám, okrem množstva finančných ťažkostí a neistoty aj možnosť využiť aspekty krízy na ešte väčšie posilnenie pozície vlastnej značky a to najmä, ak ide o silnú značku. Značka by mala vždy zákazníkovi ponúknuť istý prísľub, prínos, resp. úžitok. V čase krízy by mala byť prezentovaná intenzívnejšie a napríklad spôsobom, ktorý vyjadruje prínos firmy a jej značky k riešeniu spoločenských problémov v rámci komunity a pod. v zmysle filozofie corporate social responsibility. Takisto je treba pamätať na budovanie a udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi, ktorých lojalita môže pomôcť firme prežiť v čase krízy.

To, či sa firme podarí úspešne rozvinúť faktory uvedené v kapitole 4, závisí aj od toho, do akej miery je spotreba obyvateľstva previazaná s príčinami vzniku krízy a aké postavenie má konkurencia na trhu, aké sú jej produkty a preferencia jej značky. Veľmi veľa firiem a ich značiek stroskotalo práve na prudkom znížení spotreby produktov, ktoré spôsobilo ich následnú insolventnosť. Pravidelný prílev rovnakého, resp. väčšieho objemu investícií do propagácie značky (s cieľom podporiť jej známosť) v čase krízy pomôže zabrániť prepadu spotreby a strate lojality a zároveň umožní udržať takú mieru zisku, ktorá zabezpečí solventnosť firmy. Zosumarizovanie vlastného prínosu autora, zovšeobecnenie a výsledné hodnotenie realizovaného skúmania, ako aj naznačenie možných smerov ďalšieho skúmania.

Zoznam bibliografických odkazov

1. EDELMAN Insights. (2008) Despite Economic Crisis, Consumers Value Brands' Commitment to Social Purpose, Global Study Finds. [online]. [cit. 2012-14-09]. Dostupný na < http://www.csrwire.com/press_releases/21100-Despite-Economic-Crisis-Consumers-Value-Brands-Commitment-to-Social-Purpose-Global-Study-Finds>
2. EDELMAN Insights. (2012) *Global Deck: 2012 Edelman Goodpurpose Study*. [online]. [cit. 2012-14-09]. Dostupný na <<http://www.slideshare.net/secret/4FBiBICpOiDK3r>>
3. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. (2007) *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0513-3.
4. MONRABAL, J. (2012) *How Can Crisis and Brands Coexist*. [online]. [cit. 2012.14-09]. Dostupný na <http://www.brandchannel.com/images/papers/486_wp_marketing_turbulent_environment.pdf>
5. MURPHY, J. (2012) *Trend Focus: Local Preference in a Globalised World*. [online]. [cit. 2012-14-09]. Dostupný na <<http://www.mandmglobal.com/community/blog/12-09-06/Trend-Focus-Local-Preference-in-a-globalised-world.aspx>>

Riadenie ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach¹

Martina Cehlárová² – Jana Coculová³

Human Resource Management in Multinational Companies

Abstract

One of the most striking features of globalization is a formation of multinational companies, which results in performing of business functions in many countries, among which are certain cultural and institutional differences. And this important aspect puts much higher demands on HR managers, who have to perform a greater number of features for efficient transfer of practices from parent company and their successful adaptation to the local environment. The paper gives a view of human resource management in an international concept, it describes the role of HR managers, and particularly in relation to Hofstede's model of intercultural dimensions.

Key words

Multinational company, human resources management (HRM), human resources management (HRM) roles, culture dimension.

JEL Classification: O15

Úvod

Ako uvádzajú Harris a Morgan (1996, in Friedman, 2007), globalizačná ekonomika umožnila organizáciám konkurovať na medzinárodnej úrovni. Gupta a Govindarajan (2001, in Friedman, 2007) zastávajú názor, že prítomnosť globalizácie môže viesť ku konkurenčnej výhode, ak spoločnosti integrujú lokálne obchodné odlišnosti a efektívne transferujú znalosti a technológie za hranice. Avšak je treba zdôrazniť, že v dôsledku kultúrnych a inštitucionálnych rozdielov nie je vždy možné transformovať najlepšie praktiky riadenia ľudských zdrojov (ďalej len „RLZ“) do iných krajín (Ferner, 1997).

Čo sa týka nadnárodných spoločností, Poustma a kol. (2006) uvádzajú, že organizácie sa snažia nájsť rovnováhu medzi potrebou štandardizovať najlepšie praktiky RLZ mimo národných hraníc s potrebou adaptovať ich na miestne praktiky a zvyklosti. Kostova a Roth (2002) označili tento fenomén ako „inštitucionálnu dualitu (dualizmus)“. Práve primeraná rovnováha medzi týmito dvoma požiadavkami bude pozitívne ovplyvňovať výkon organizácie (in Friedman, 2007).

¹ Výskumný projekt ev.č. GaPU 5/2/2012 s názvom: Analýza prenosu praktík riadenia ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach.

² Mgr. Martina Cehlárová, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, Ul. 17. novembra č. 1, Prešov, 080 78, martina.cehlarova@smail.unipo.sk

³ Mgr. Jana Coculová, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, Ul. 17. novembra č. 1, Prešov, 080 78, jana.coculova@smail.unipo.sk

V súvislosti s postupujúcou globalizáciou sa efektívne medzinárodné RLZ stáva stále viac významnejším.

1 Roly riadenia ľudských zdrojov

Pre znázornenie vplyvu globalizácie na jednotlivé roly RLZ je použitý Ulrichov (1997) model RLZ. Keďže pre medzinárodné RLZ je nevyhnutné pochopenie kultúrnych diferencií medzi jednotlivými krajinami, využitím Hofstedovho modelu piatich bipolárnych dimenzií popisujeme, ako kultúrne charakteristiky ovplyvňujú uvedené roly RLZ.

1.1 Ulrichov model

Ulrichov (1997) model pozostáva zo štyroch rolí:

1. rola: Strategický partner

Personálni manažéri musia vedieť zladiť iniciatívy personálneho riadenia so strategickými organizačnými cieľmi. Dodatkom tejto roly je aj samotná realizácia stratégie, ktorá vedie k vytváraniu hodnôt a to rôznymi organizačnými zložkami ako akcionármi, investormi, líniiovými manažérmi a zamestnancami (Ulrich – Brockbank, 2005). Pre výkon tejto role, personálni manažéri musia využiť organizačné a finančné znalosti ako aj obchodný dôvtip (Brockbank – Ulrich, 2003). V podstate, praktiky RLZ musia byť zladené s cieľmi líniiových manažérov, aby v konečnom dôsledku nastalo vytváranie hodnôt. Z toho dôvodu by personálni manažéri mali zastávať dôležitú funkciu vo vedení spoločnosti s ostatnými organizačnými funkciami (in Friedman, 2007).

2. rola: Agent zmeny

Rola agenta zmeny spočíva v obnovení organizácie z hľadiska zvyšovania jej konkurencieschopnosti. Pre získanie a udržanie konkurenčnej výhody musia byť organizácie schopné adaptovať sa na nevyhnutné zmeny v konkurenčnom prostredí, vládnych nariadeniach a celkovej ekonomike danej krajiny. RLZ musí implementovať praktiky, ktoré pomôžu manažérom monitorovať a reagovať na významné zmeny v podnikateľskom prostredí. Personálni manažéri musia tiež pomáhať manažérom rozvíjať a zdieľať jasné vízie budúcnosti a rozvojových aktivít, ktoré motivujú k správaniu, ktoré je v súlade s dosahovaním cieľov a zároveň umožňuje prekonať odpor zamestnancov voči zmenám.

3. rola: Administratívny expert

Administratívny expert zabezpečuje vykonávanie efektívnych procesov (ako získavanie a výber, vzdelávanie, odmeňovanie, plánovanie pracovnej sily a riadenie výkonu), ktoré vyžadujú nové technológie a metódy. Dostatočné znalosti z oblasti RLZ spolu s technickými znalosťami umožňujú personálnym manažérom identifikovať príležitosti, ktoré vytvárajú pridanú hodnotu.

4. rola: Obhajca zamestnancov.

Táto rola maximalizuje prínos pracovníkov dvoma spôsobmi.

Po prvé: personálni manažéri sledujú a reagujú na potreby zamestnancov s dostupnými zdrojmi. Personálni manažéri trávajú približne 19% svojho pracovného času práve riešením rôznych zamestnaneckých záležitostí, a to jednak každodenných (ako napr. vzťahy so spolupracovníkmi či nadriadenými, motivácia, disciplína), jednak dlhodobých (napr. plánovanie kariérneho rozvoja), vrátane právnych záležitostí (napr. diskriminácia).

Po druhé: praktiky RLZ zvyšujú znalosti zamestnancov, zručnosti a schopnosti pre dosahovanie organizačnej efektívnosti. Plánovanie kariéry, vzdelávanie a rozvoj, ale aj mentoring patria medzi programy, ktoré vedú k zosúladeniu kompetencií zamestnancov s podnikovými cieľmi, čím vytvárajú pridanú hodnotu.

1.2 Hofstedeho model

Z dôvodu odlišných právnych noriem, politických či kultúrnych rozdielov nemožno v rámci rôznych národov praktiky RLZ vnímať univerzálne (Ferner 1997). Práve tieto kultúrne odlišnosti môžu ovplyvniť spôsob, akým budú úlohy ľudských zdrojov implementované mimo danej krajiny. Hofstede (1990) vo svojej výskumnej štúdií zisťoval, ako sa líšia jednotlivé národné kultúry. Vytvoril štyri interkulturálne dimenzie, ktoré popisujú kultúry v špecifických krajinách, pričom neskôr Hofstede pridal aj piatu dimenziu. Jedná sa o nasledujúce bipolárne dimenzie (in Friedman, 2007):

1. *Vyhýbanie sa riziku a neistote*

Predstavuje stupeň, v akom sa ľudia stotožňujú s neurčitou a nejednoznačnosťou. Jednotlivci, ktorí majú vysoký stupeň vyhýbania sa riziku, budú dávať prednosť istote a stabilite a budú hľadať a implementovať mechanizmy, ktoré zvyšujú pocit istoty a bezpečia v neistých situáciách (napr. detailné pracovné plány). Jednotlivci, pre ktorých je naopak charakteristický nízky stupeň vyhýbania sa riziku, lepšie zvládajú rôzne záťažové situácie a sú ochotní podstupovať nové výzvy, pri ktorých nemusia vopred odhadnúť možné dôsledky.

2. *Maskulinita – Feminita*

Opisuje mieru, v akej jednotlivci viac inklinujú k tzv. mužským hodnotám (napr. nezávislosť, dominancia) alebo k tzv. ženským hodnotám (závislosť, otvorenosť, empatia). Kultúry s vysokým stupňom maskulinity sú charakterizované jasnou diferenciaciou rolí medzi pohlaviami, nezávislou výkonnosťou, ambicióznosťou. Zatiaľ čo kultúry s vysokým stupňom feminity sú charakterizované rodovou rovnosťou, orientáciou na kvalitu života, empatiou.

3. *Individualizmus – Kolektivismus*

Táto dimenzia hovorí o tom, do akej miery sa jednotlivci zameriavajú na svoje individuálne potreby a želania v porovnaní s kolektívnymi potrebami. Kultúry, ktoré vykazujú vysokú mieru individualizmu, kladú dôraz na osobnú zodpovednosť a osobný úspech, zatiaľ čo kultúry s vysokým stupňom kolektivismu preferujú skupinové úsilie, tímovú prácu a vytvárania pozitívnej skupinovej klímy.

4. *Mocenské rozpätie (dištanca moci)*

Odráža stupeň, v ktorom jednotlivci vnímajú odlišnosti medzi ľuďmi ako legitímne a akceptované. Kultúry s vysokou dištanciou moci vnímajú jasné rozdiely medzi nadriadenými a podriadenými. Jednotlivci v kultúrach s nízkou dištanciou moci vnímajú menšie rozdiely medzi jednotlivými organizačnými stupňami a rozdiely v rodovej rovnosti nie sú tak významné.

5. Krátkodobá orientácia – Dlhodobá orientácia

Krátkodobá orientácia sa zameriava na prítomnosť alebo minulosť, zachovávanie tradícií, pričom dlhodobá orientácia sa orientuje na budúcnosť, pričom zdroje sú uchovávané pre budúcu spotrebu.

2 Globalizačné a kultúrne implikácie pre roly RLZ

Hofstedeho model napomáha personálnym manažérom byť efektívnejšími v rozličných kultúrach. Možno povedať, že uvedené dimenzie sú teoretickým i praktickým prínosom pre oblasť RLZ. Organizácie, ktoré zväčšujú svoje medzinárodné aktivity, môžu získať hlbší pohľad na efektívne riadenie praktík v medzinárodnom prostredí. Zároveň pre personálnych manažérov môžu tieto informácie predstavovať určitý návod, ako implementovať uvedené štyri roly RLZ v rozličných kultúrach.

Tabuľka 1 obsahuje Ulrichov model štyroch rolí RLZ (1997) s prepojením na Hofstedeho model interkultúrnych dimenzií (1993). Pod tabuľkou sú uvedené globalizačné a kultúrne implikácie pre každú jednu rolu RLZ.

Tab. 1 Roly RLZ – Výstupy, globálne výzvy a kultúrne dôsledky

	STRATEGICKÝ PARTNER	AGENT ZMENY
VYHÝBANIE SA RIZIKU A NEISTOTE	Investovať do personálnych aktivít s vysokou strategickou hodnotou. (Lídri v kultúrach s vysokou mierou odmietania rizika môžu vyžadovať detailné plány, ako prepojiť aktivity RLZ s podnikovými cieľmi).	Kultúry s vysokou mierou vyhýbania sa riziku môžu vyžadovať viac formálne štruktúry. Agent zmeny by mal predstavovať osobu, ktorá dokáže prekonať počiatkový odpor a obavy z novej situácie.
MASKULINITA – FEMINITA	„Ušit“ štýl riadenia na mieru kultúry (nezávislosť, individuálny výkon môžu byť vyžadované v maskulinitnej kultúre, spolupráca zas vo feminitnej kultúre).	V kultúrach s vysokou mierou maskulinity, plány na prekonávanie odporu, podpora vedenia úlohy nie je natoľko potrebná ako napr. vo feminitne orientovanej kultúre.

<p>INDIVIDUALIZMUS - KOLEKTIVIZMUS</p>	<p>Podpora individuálneho výkonu alebo kolektívneho úsilia pri dosahovaní cieľov v závislosti od typu kultúry.</p>	<p>Výber individuálnych alebo kolektívnych techník vedenia v závislosti od typu kultúry. (Např. tímová práca ako jedna z metód nemusí byť akceptovaná v individuálne orientovanej kultúre. Obhajovanie zamestnancov na individuálnom základe sa môže stretnúť s odporom v kolektivistických kultúrach).</p>
<p>SILOVÁ DIŠTANCIA</p>	<p>Prispôbiť strategické rozhodnutia silovej dištancii danej kultúry pri realizácii rozhodnutí, konfrontácii a dosiahnutí konsenzu.</p>	<p>Využitie prostriedkov ako splnomocnenie alebo participácia pri realizácii rozhodnutí sa môže stretnúť s odporom vedenia v kultúrach s vysokou silovou dištanciou. Agenti zmeny by mali zamerať svoje úsilie na vedenie podniku v prípade, ak je silová dištancia vysoká.</p>
<p>KRÁTKODOBÁ ORIENTÁCIA - DLHODOBÁ ORIENTÁCIA</p>	<p>Prepojenie strategických návrhov na krátkodobé alebo dlhodobé ukazovatele v závislosti od typu kultúry. (Např. strategické návrhy s dlhodobými benefitmi sa môžu stretnúť s odmietnutím v krátkodobou orientovaných kultúrach.)</p>	<p>Organizácie s dlhodobou orientáciou môžu byť lepšie pripravené na komplexné zmeny.</p>
	<p>ADMINISTRATÍVNY EXPERT</p>	<p>OBHAJCA ZAMESTNANCOV</p>
<p>VYHÝBANIE SA RIZIKU A NEISTOTE</p>	<p>Komunikovať nové administratívne procedúry detailne v kultúrach charakteristických s vysokou mierou vyhýbania sa riziku.</p>	<p>V kultúrach s vysokou mierou vyhýbania sa neistote môžu zamestnanci odmietať kariérny rozvoj z dôvodu obáv spojených s novými neznámymi požiadavkami.</p>
<p>MASKULINITA - FEMINITA</p>	<p>Štýl riadenia pri zavádzaní nových technologických inovácií musí zohľadňovať charakteristiku danej kultúry. (Např. štýl vedenia by mal byť zameraný na výsledky v maskulinitnej kultúre a na</p>	<p>Kariérny postup zamestnancov v pracovných pozíciách môže byť blokovaný vzhľadom na charakteristiku kultúry. Povyšovanie žien do vyšších manažérskych pozícií môže byť podstatne kompli-</p>

	spoluprácu zase v kultúre feminitej.)	kovanejšie vo vysoko maskuliných kultúrach.
INDIVIDUALIZMUS - KOLEKTIVIZMUS	Podpora administratívnych zlepšení na individuálnej alebo kolektívnej báze v závislosti do typu kultúry.	Riadenie programov školenia a vzdelávania zamestnancov na individuálnom alebo kolektívnom základe v súlade s kultúrou.
SILOVÁ DIŠTANCIA	Manažéri v kultúrach s vysokou silovou dištanciou môžu odmietať participáciu zamestnancov na nižších pracovných pozíciách na spoločných úlohách.	Podpora kariérneho rozvoja a ochrana práv zamestnancov s nižším statusom sa môže stretnúť s odmietaním v kultúrach s vysokou silou dištanciou.
KRÁTKODOBÁ ORIENTÁCIA - DLHODOBÁ ORIENTÁCIA	V krátkodobu orientovaných kultúrach by technologické zlepšenia (inovácie) mali mať krátku návratnosť investícií.	Potreba zohľadňovať časový horizont pri plánovaní kariérneho rozvoja a analýze potrieb RLZ. Dlhodobé plány budú viac akceptované v dlhodobu orientovanej kultúre.

Zdroj: Friedman, 2007

2.1 Rola strategického partnera

Globalizácia stimuluje organizácie k hľadaniu nových príležitosti za hranicami krajiny, v ktorej pôsobí. Keďže mnoho organizácii volí ako jednu zo stratégií rastu formu akvizície alebo fúzie, v takomto prípade zohráva RLZ kľúčovú rolu v zaistení strategického postavenia za hranicami (Aguilera - Dencker, 2004). Medzinárodné plánovanie ľudských zdrojov zohráva tým dôležitejšiu rolu, čím je vyššia ekonomická a technická organizačná závislosť (Meisinger 2006; Gomez - Sanchez, 2005).

Solomon (1998) uvádza, že vytvorenie fúzie má často za následok stratu hodnoty pre akcionárov, a ako jeden z dôvodov uvádza, že vedenie RLZ nie je dostatočne zapojené do procesu integrácie. Inštitucionálna dualita dynamicky vyžaduje dosiahnuť rovnováhu organizácie štandardizáciou najlepších praktík z ústredia spoločnosti a transferom praktík RLZ (Poutsma a kol., 2006; Kostova – Roth, 2002). Schopnosť implementovať najlepšie praktiky spôsobom, ktorý je akceptovateľný v miestnych podmienkach a vytvorenie rovnováhy medzi odlišnými kultúrami a podnikateľskými podmienkami predstavuje dominantnú úlohu pre oblasť RLZ (in Friedman, 2007).

Benedict (2006) uvádza, že len málo organizácií má spracovanú spoločenskú zodpovednosť organizácií vo forme politik, napriek faktu, že väčšina rovnakých organizácií v USA, Austrálii, Indii a Číne participuje v rôznych aktivitách súvisiacich so spoločenskou zodpovednosťou. Podľa personálnych manažérov, hlavný dôvod, prečo organizácie pôsobia v takýchto aktivitách je zlepšiť si svoj podnikový imidž (Benedict, 2006). Ako strategický partner môžu personálni manažéri ovplyvniť vedenie k spracovaniu politik a vykonávaniu aktivít, ktoré vedú k splneniu organizačných cieľov.

Kultúrne rozdiely medzi krajinami vyžadujú implementáciu nových prístupov v oblasti RLZ. Realizácia iniciatív RLZ a spolupráca s top manažmentom vyžaduje, aby ľudské zdroje zastávali rolu lídra (Friedman, 2007).

V krajinách s vysokou dištanciou moci, vedenie spoločnosti si priznáva výrazne vyššie postavenie, a preto tu prevláda neprístupný postoj k zamestnancom s nižším organizačným statusom (Friedman, 2007).

V organizáciách s vysokým stupňom maskulinity je štýl riadenia u personálnych manažérov charakteristický nezávislosťou a dravosťou pri realizácii strategických rozhodnutí. Ak v podnikovej kultúre prevláda feminita, personálni manažéri sa viac sústreďujú na spoluprácu a spoločné riešenie problémov.

Taktiež v organizáciách, kde prevláda vysoký stupeň vyhýbania sa riziku, top manažment môže odmietat' strategické návrhy, ktoré môžu dostať organizáciu do nepredvídaných situácií a tým zvyšovať mieru rizika v riadení. Podľa Hofsteda (1993) práve Grécko a Portugalsko predstavujú národnosti s vysokou mierou vyhýbania sa riziku. Personálni manažéri v týchto krajinách sú charakteristickí vypracovávaním detailných plánov a časovým manažmentom, čo znižuje úzkostlivosť spojenú s možným neočakávanými rizikom.

Krátkodobá vs. dlhodobá orientácia bude ovplyvňovať rozhodnutia o možnom investovaní v iných krajinách. Ak sa uvažuje o investovaní v krajinách ako Čína a Japonsko, pre ktoré je charakteristická orientácia na dlhý časový horizont, je potrebné plánovať s päťročnou návratnosťou investícií. Ročná návratnosť investícií bude viac akceptovateľná v krajinách ako je Rusko, ktoré je typické krátkodobou orientáciou (Friedman, 2007).

Dimenzia individualizmus vs. kolektivismus taktiež ovplyvňuje implementáciu strategických rozhodnutí. Individualistické krajiny ako Austrália, Veľká Británia, alebo USA môžu byť viac naklonené k iniciatívam RLZ, ktoré vyžadujú individuálny výkon a zodpovednosť. Zatiaľ čo krajiny charakterizované ako kolektívne (napr.: Pakistan, Peru, Taiwan) budú pravdepodobne viac naklonené programom založeným na tímovej práci (Friedman, 2007).

2.2 Rola agenta zmeny

Keďže výsledkom globalizácie je zvyčajne podnikanie naprieč rôznymi kultúrami, jazykmi a právnym prostredím, tak organizačná obnova je náročná. Organizačné zmeny sa často objavujú po dlhú dobu a vytvárajú značnú úzkosť u vedenia ako i u zamestnancov. Zvyčajne sú tieto premeny vedené práve pod taktovkou agentov zmeny (Seo – Hill, 2005; Nadler - Tushman, 1980, in Friedman, 2007)).

Zmena často trvá roky na dosiahnutie viditeľných výsledkov, preto v organizáciách, kde prevláda krátkodobá orientácia môžu byť zmeny ukončené ešte predtým, ako bude možné porovnať výsledky. Z toho dôvodu v krajinách s krátkodobou orientáciou, ako je západná Afrika, by ciele a časové rozvrhy mali byť časté a metricky citlivé ku krátkodobým ziskom (Friedman, 2007).

S postupom organizačných zmien sa zvyšuje úzkosť vyplývajúca z profesijnej neistoty, nových prevádzkových postupov, nových pracovných miest a technológií.

Dôsledkom toho je, že u krajín s nízkou mierou vyhybania sa neistote, ako je Singapur, môže zmena viesť k zvyšovaniu nejistej budúcnosti. Zatiaľ čo krajiny s vysokou mierou vyhybania sa neistote môžu zaznamenať zvýšený odpor voči zmene (Friedman, 2007).

Samotný výber agentov zmeny si vyžaduje jasnú predstavu o schopnostiach potrebných pre efektívnu implementáciu zmeny. Avšak spoločnosti pôsobiace v kultúrach s vysokou maskulinitou môžu odmietnuť agentov zmeny, u ktorých prevláda spolupráca a vzájomná závislosť pred nezávislosťou a asertivitou. Inými slovami, by mal byť štýl riadenia u agenta zmeny v súlade s národnými kultúrami.

Intervencie k zmenám by mali zodpovedať kultúre, napr.: intervencia zmeny založená a odsúhlasená tímom môže byť prijatá v Čile, Kolumbii a Indonézii.

USA ako krajina vyznačujúca sa individualizmom preferuje individuálne stimuly pre správanie a výsledky, ktoré prispievajú k efektívnej zmene (Hofstede 1993).

Štýl vedenia vo vyspelých krajinách s vysokou dištanciou moci je prístup top manažmentu k agentom zmeny a samotným zamestnancom zložitejší. Napriek tomu personálni manažéri musia prekonať túto bariéru, ak chcú, aby bola zmena úspešná. Napríklad, osobitné úsilie o vybudovanie siete podpory medzi ľuďmi ovplyvňujúcimi organizáciu a s rozhodovacou právomocou môže pomôcť získať prístup a čas top manažmentu, ich podporu a prostriedky (Friedman, 2007).

2.3 Rola administratívneho experta

Úspešná rola administratívneho experta sa premieta v efektívnej organizácii. Globalizácia vynakladá tlak na organizácie, aby sa stali efektívnejšími niekoľkými spôsobmi. Po prvé, zvýšená konkurencia na ojedinelé zdroje a zákazníkov nútia organizácie, aby dodávali produkty a služby efektívne, rýchle a nákladovo efektívnym spôsobom. Po druhé, zníženie nákladov sa premieta do zvýšenej ziskovosti. Maidment (2004) uvádza, že globalizácia poháňa organizácie využívať nové technológie s cieľom znížiť náklady a zvýšiť rýchlosť personálnych služieb. Po tretie, zvýšená efektivita často vyústi v rýchlejšie časy dodávky. Napríklad, včasný nábor a výber zamestnancov cez hranice znižuje náklady a stratené obchodné príležitosti (in Friedman, 2007).

Výber, inštruktáž a výcvik expatriantov nadobúda na význame s globálnou expanziou. V minulosti pôsobil expatriant v zahraničí v priemere asi 3 roky. Bohlander a Snell (2007) uvádzajú, že existuje trend vyslania na kratšie úlohy a používanie

štátnych príslušníkov tretích krajín pre dlhé úlohy. Dôvody tohto trendu sú znížené náklady, miestne požiadavky na personálny prenájom hostiteľskej krajiny a preferencie zákazníka (Bohlander - Snell, 2007). Dôsledkom efektívneho globálneho zamestnávania je rola administratívneho experta.

Nadnárodné spoločnosti často využívajú viaceré systémy odmeňovania. Wright (2004) tvrdí, že webové technológie minimalizujú administratívne náklady a dosahujú ciele odmeňovania. Webové technológie, ktoré automatizujú plánovanie odmeňovania, administratívy a zamestnaneckej komunikácie môžu zvýšiť efektivitu, znížiť náklady, a motivovať zamestnancov (Wright, 2004). Administratívna účinnosť môže zahŕňať komplexný informačný systém ľudských zdrojov (ďalej už len „HURIS“), ktorý

poskytuje včasné informácie pre tvorcov rozhodnutí na celom svete (in Friedman, 2007).

ExxonMobil, Corning a Merck patria medzi organizácie, ktoré používajú tieto HURIS systémy. Komplexné HURIS umožňujú organizáciám využívať kapitál ľudských zdrojov po celom svete efektívne s ohľadom na kompetencie, výkon a kariérne aspirácie. Kreatívne aplikácie sú tiež možné. Napríklad, Merck využíva softvér, ktorý pomáha zamestnancom a ich nadriadeným riadiť a zlepšovať výkonnosť po celom svete (Robb, 2004).

Zamestnanci sa môžu brániť zmenám, pretože si nie sú istí, či tieto nové postupy prinesú sľubované vylepšenia, alebo či majú požadované zručnosti. Pretože mnoho z týchto zmien si vyžaduje veľké investície, lídri v krajinách s vysokou mierou vyhýbania sa neistote môžu vyžadovať značné zábezpeky, že očakávané výnosy z investície sa dosiahnu (Friedman, 2007).

Opäť, dobre komunikované podrobné plány môžu pomôcť personálnym manažérom vykonať zmeny, ktoré zvyšujú efektivitu. Nové technológie vyžadujú aktívnu podporu vrcholového vedenia, ale nadriadení v kultúrach s vysokou dištanciou moci môžu odmietať účasť na úlohách, ktoré majú podľa nich nízky status (napr.: ukazujúc podporu pre nové postupy, prepojenie s novým riadením výkonnosti a výhody administratívneho softvéru). Tempo zmien je tiež ovplyvnené kultúrnymi faktormi. Spoločnosti pôsobiace v Číne sú prístupné novým technológiám a postupom, ktoré potrebujú čas na prevedenie, ale ostatné spoločnosti s krátkodobou orientáciou môžu vyžadovať zmeny, ktoré sú prírastkové a dokončené v kratšom období.

2.4 Rola obhajcu zamestnancov

Hlavnou úlohou manažéra v role obhajcu zamestnancov je maximalizácia prínosu zamestnancov do organizácie a obhajoba práv zamestnancov. Príchod e-learningu a dištančného vzdelávania umožňuje organizáciám rozvíjať zamestnanca v celosvetovom meradle za nízku cenu (Galloway, 2005).

Globálne úlohové pracovné skupiny, ktoré sú zodpovedné za riešenie globálnych problémov je ďalší spôsob pre zvýšenie participácie zamestnancov v kľúčových podnikateľských oblastiach, ktoré poskytujú rozvojové príležitosti pre rast a zvýšenie medzinárodnej viditeľnosti. Pred fúziou s Exxon, Mobil zaviedol medzinárodné úlohové pracovné skupiny zložené zo zamestnancov z USA a európskych zamestnancov vo svojej filmovej divízii. Tieto úlohové pracovné skupiny riešili strategické a operatívne problémy, ako je skrátenie doby uvedenia na trh celosvetových produktov a zvýšenie výrobnnej efektivity. Zamestnanci definovali problémy, zbierali dáta, a vydali odporúčania k riadeniu. Úlohové pracovné skupiny zdokumentovali a oznamovali zlepšenia zvyšku organizácie. Súčasne, Mobil venoval značnú energiu procesom kariérneho rozvoja, v rámci ktorého nadriadení písali "predpovede potenciálu" a zamestnanci vyplňali "formy profesijného záujmu." Vedenie diskutovalo o týchto dokumentoch na kariérnych sedeniach, s cieľom vytvárania plánov rozvoja, ktoré zlučovali zamestnanecké potreby a firemné ciele (Friedman, 2007).

Bezpečnosť expatriantov sa stala problémom v mnohých častiach sveta. Expatrianti majú zvýšené obavy o svoju bezpečnosť a mnohí žijúci v oblastiach s

vysokým rizikom žiadajú, aby ich organizácie presunuli ich rodiny na bezpečnejšie miesta (Hanrehan – Bentivoglio, 2002).

Politická nestabilita spôsobuje prirodzenú obavu pre organizácie so zahraničnými operáciami. Pristáhovalectvo je v súčasnej dobe politická a ekonomická problematika dotýkajúca sa organizácií, ktoré prijímajú pristáhovalcov. Napríklad, 84% z legálnych a nelegálnych pristáhovalcov do USA, tvrdí že prišli, pretože vidia príležitosť pre lepší život, vrátane zamestnanosti a lepších škôl pre svoje deti (Blendon a kol., 2005). Citlivosť na rôznorodé pracovné sily v rozmanitých častiach sveta predstavuje výzvy s ohľadom na úlohu manažéra v role obhajcu zamestnancov.

Pokiaľ ide o obhajobu práv zamestnancov, pochopenie rozdielov v pracovnom práve a praktík RLZ je dôležité pre globálne expandovanie organizácie. Napríklad, právne predpisy sexuálneho obťažovania a precedensy sa v rôznych krajinách líšia (Friedman, 2007). Z toho dôvodu je úlohou manažéra v role obhajcu maximalizácia prínosu zamestnancov do organizácie a obhajoba zamestnancov.

Taktiež profesijný rozvoj a vzdelávanie je dôležitým prostriedkom, ktorým môžu zamestnanci zvýšiť svoj prínos, a teda aj svoje odmeny. Práve kultúrne rozdiely môžu obmedziť vývojové a postupové príležitosti. Zamestnanci v kultúrach s vysokým stupňom vyhýbania sa neistote sa môžu vyhnúť možnosti rastu, pretože to môže vyžadovať riskovanie, učenie sa novým zručnostiam, a aj zmenu miesta. Manažéri môžu byť neochotní investovať do vzdelávacích programov, pretože metriky sú chýbajúce alebo nie sú viazané na zmysluplné organizačné opatrenia, ako sú ziskovosť alebo výnos.

Vzdelávanie a rozvoj vyhodnotený na báze výsledkov, môže znížiť neistotu, že peniaze vložené do vzdelávania nie sú zbytočné. Štúdie hodnotenia tréningov, ktoré ukazujú na návratnosť investícií do vzdelávania môžu znížiť strach, že čas a náklady spojené s príležitosťami rozvoja prispieva organizácii. Obhajovať kariérny postup a zamestnanecké práva zamestnancov v tradičnej role sa môže ukázať ako náročná rola vo vysoko maskulinitej kultúre, kde prevláda vysoká dištancia moci (napr.: ženy v nižších administratívnych pozíciách) (Kirkpatrick, 2006).

Vzdelávacie programy môžu byť skupinovo založené alebo prispôbené pre konkrétneho jednotlivca v závislosti na tom, kde firma sídli, pokiaľ ide o dimenziu individualizmus vs. kolektivismus. Personálni manažéri by mali zvážiť dĺžku rozvojových plánov pri vykonávaní profesijného rozvoja a analyzovať potreby ľudských zdrojov. Dlhodobé plány môžu byť prijateľné v dlhodobu orientovaných kultúrach (Friedman, 2007).

Záver

Medzinárodné podnikové prostredie kladie vysoké nároky na prácu personálnych manažérov, ktorá spočíva v plnení viacerých rolí či už v oblasti získavania pracovníkov, ich vzdelávania, kariérneho rozvoja, adaptácia a ostatných činností spadajúcich do oblasti RLZ. Jedným z aspektov, ktorý výrazne mení doterajšie roly personálnych manažérov, je kultúrna diferenciacia krajín, v ktorých títo manažéri musia zabezpečovať rôzne personálne činnosti. Práca personálnych manažérov v nadnárodných spoločnostiach si preto vyžaduje dostatočné poznanie a pochopenie kultúrnych charakteristík

rôznych krajín. Porozumenie jednotlivým kultúrnym dimenziám vytvára predpoklady pre efektívne riadenie ľudských zdrojov v medzinárodnom prostredí, čo v konečnom dôsledku prispieva k plneniu strategických cieľov nadnárodných spoločností.

Zoznam bibliografických odkazov

1. AGUILERA, R. V. - DENCKER, J. C.: The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions. In *The International Journal of Human Resource Management*. ISSN 1355-1370. 2004, 15(8).
2. BLENDON, R. J., PELLETIER, S. R., BRODIE, M., BENSON, J. M., HAMEL, E. C., RALEIGH, E., a kol.: Immigration and the U.S. economy—The public's perspective. In *Challenge*. 2005, 48(2), 113 - 132. ISSN 0577-5132.
3. BOHLANDER, G. - SNELL, S.: *Managing human resources*. Australia: Thomson South-Western. 2007. ISBN 978-1-111-53282-6.
4. FERNER, A.: Country of origin effects and HRM in multinational companies. In *Human Resource Management Journal*. 1997, 7(1), 19-37. Online ISSN 1748-8583
5. GALLOWAY, D.: Evaluating distance delivery and e-learning. In *Performance Improvement*. 2005, 44(4), 21-27. Online ISSN 1930-8272
6. GOMEZ, C. - SANCHEZ, J. I.: HR's strategic role within MNCs: Helping build social capital in Latin America. In *The International Journal of Human Resource Management*. 2005, 16(12), 2189-2200. ISSN (electronic) 1466-4399
7. HANREHAN, B. - BENTIVOGLIO, D. R.: Safe haven: Accommodating the needs of employees and families in hostile environments can increase expenses and alter tax liability. In *HR Magazine*. 2002, 47, 2. ISSN: 1047-3149
8. FRIEDMAN, A. B.: Globalization Implications for Human Resource Management Roles. In *Employ Respons Rights J* (2007) 19:157-171. Publikované online: 17 July 2007. Dostupné na:
<<http://runebergendorff.dk/opendir/Globalization%20Implications%20for%20HRM%20Roles,%20Friedman.pdf>>
9. HOFSTEDE, G.: Cultural constraints in management theories. In *Academy of Management Executive*. 1993, 7, 81-94. ISSN 1079-5545
10. KIRKPATRICK, D. L.: Seven keys to unlock the four levels of evaluation. In *Performance Improvement*. 2006, 45 (7), 5-9. Online ISSN 1930-8272
11. MEISINGER, S. R.: Global workforce issues: Challenge and opportunity. In *HR Magazine*. 2006, 51(1), 10. ISSN 1047-3149
12. ROBB, D.: Building a better workforce: Performance management software can help you identify and develop high performing workers. In *HR Magazine*. 2004, 49(10), 86-92. ISSN 1047-3149
13. SOLOMON, C. M.: Corporate pioneers navigate global mergers. In *Workforce*. 1998, 3(5), 12-17. ISSN 1063-4363
14. ULRICH, D.: *Human resource champions: The new agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press. 1997.

Nákupný turizmus medzi Slovenskom a Rakúskom

Marek Cíváň – Alfred Krogmann¹

Shopping Tourism between Slovakia and Austria

Abstract

The paper brings a comprehensive view of shopping tourism in Slovak-Austrian direction. Firstly, the various definitions of surveyed matter are presented. In the next section, the area of interest is picked up from different points of view. Third chapter shows a price monitoring that means a theoretical base for Slovak customers' behaviour in Austria. The main part of this paper lies in the results of realized questionnaire survey, which reflects the perception of shopping tourism.

Key words

Shopping Tourism, Slovakia, Austria

JEL Classification: L83

Úvod

Cestovný ruch predstavuje súbor vzťahov a javov vyplývajúcich z cestovania a pohybu osôb na miesto mimo trvalého pobytu (Frösch, 1993 in Krogmann, 2005). Vzťah medzi nakupovaním a cestovaním sa začal v podmienkach Slovenska naplno prehlbovať až po politicko-spoločenských zmenách v novembri 1989. Obyvatelia mali možnosť bez obáv vycestovať do zahraničia a priviezt' si domov tovary a služby v požadovanej kvalite a kvantite. Zákazníci spoznávali v susedných štátoch nové reťazce a v nich dovtedy neznáme značky či výrobky. Postupným prechodom na trhovú ekonomiku sa menila situácia aj na Slovensku. Pokým v začiatkoch 90-tych rokov prebiehala transformácia maloobchodu na Slovensku s minimálnou účasťou zahraničných reťazcov, neskôr priniesla alokácia veľkoplošných predajní dynamiku do systémov lokálnej, regionálnej a nadregionálnej úrovne (Trembošová, 2012). Samotná nákupná činnosť posilnila svoj význam, čo viedlo k formovaniu konzumnej spoločnosti, ktorá sa aktívne podieľa na nákupnom cestovnom ruchu. Zmenou prostredia a novými nákupnými destináciami sa menil nielen obraz našich miest a krajiny, ale i nákupné zvyklosti a spôsoby trávenia voľného času, čo malo vplyv na život populácie (Trembošová, 2010).

Cieľom príspevku je komplexne zhodnotiť geografické a ekonomické aspekty nákupného turizmu vo vymedzenom území, ktoré skúmaný fenomén so sebou prináša.

¹ Mgr. Marek Cíváň, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta prírodných vied, Katedra geografie a regionálneho rozvoja, Trieda Andreja Hlinku 1, 949 74 Nitra, marek.civan@ukf.sk

¹ doc. RNDr. Alfred Krogmann, PhD., Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta prírodných vied, Katedra geografie a regionálneho rozvoja, Trieda Andreja Hlinku 1, 949 74 Nitra, akrogmann@ukf.sk

1 Definície nákupného turizmu

Základnou charakteristikou každého javu je jeho definícia. Pri pohľade na vnímanie nákupného turizmu jednotlivými autormi sa objavujú isté diferencie.

Úvodná skupina definícií sa nákupnému turizmu venuje iba okrajovo a autori pojem do ďalších súvislostí nerozvádžajú. Kompasová (2010) uvádza, že nákupný turizmus prebieha doma i v zahraničí, a to v lokalitách si širokou koncentráciou permanentnej ponuky (napr. nákupné centrá), ale i v miestach príležitostnej ponuky (napr. trhy, výstavy). Indrová a kol. (2007) v jednoduchej definícii tvrdia, že sa jedná o cestovný ruch predstavovaný cestami za výhodnými nákupmi spravidla do zahraničia. Podľa Vystoupila a Šauera (2006) ide o formu zážitkového cestovného ruchu, ktorý je realizovaný na základe motivácie zážitku a užitku z nakupovania (špecifických) predmetov v danej destinácii.

Druhú skupinu tvoria definície, ktoré sa nákupnému cestovnému ruchu venujú v širšom spektre. Výkladový slovník cestovného ruchu (Pásková – Zelenka, 2002) označuje sledovaný jav ako formu pseudo-cestovného ruchu (čím autori vykresľujú, že sa jedná o neštandardnú formu turizmu), ktorého účastníci sú motivovaní možnosťou lacnejších nákupov či nákupov tovarov, ktoré sú v danej krajine obtiažne dostupné. Kurek (2007) pod predmetným termínom označuje zájazdy, ktorých hlavným cieľom je nadobudanie určitých výrobkov a služieb, ktoré nie sú službami turistickými. Autor ďalej tvrdí, že podstatou je nadobudnutie výrobkov vzhľadom na ich odlišnosť, rôznorodosť alebo nižšiu cenu, avšak do motivácie zahŕňa aj formu rekreácie vo voľnom čase v určitých miestach, akými sú obchodno-zábavné centrá, mestské tržnice či jarmoky na otvorenom priestranstve.

Najdetailnejšie prepojenie uvádza Butler (1991 in Timothy, 2005), ktorý uvažuje nad vzťahom medzi nakupovaním a turizmom. Autor uvádza, že pokiaľ je prvotnou motiváciou nakupovanie, jedná sa o nákupný turizmus, avšak ak je nakupovanie iba vedľajšou činnosťou v rámci cestovného ruchu, jedná sa o turistické nakupovanie.

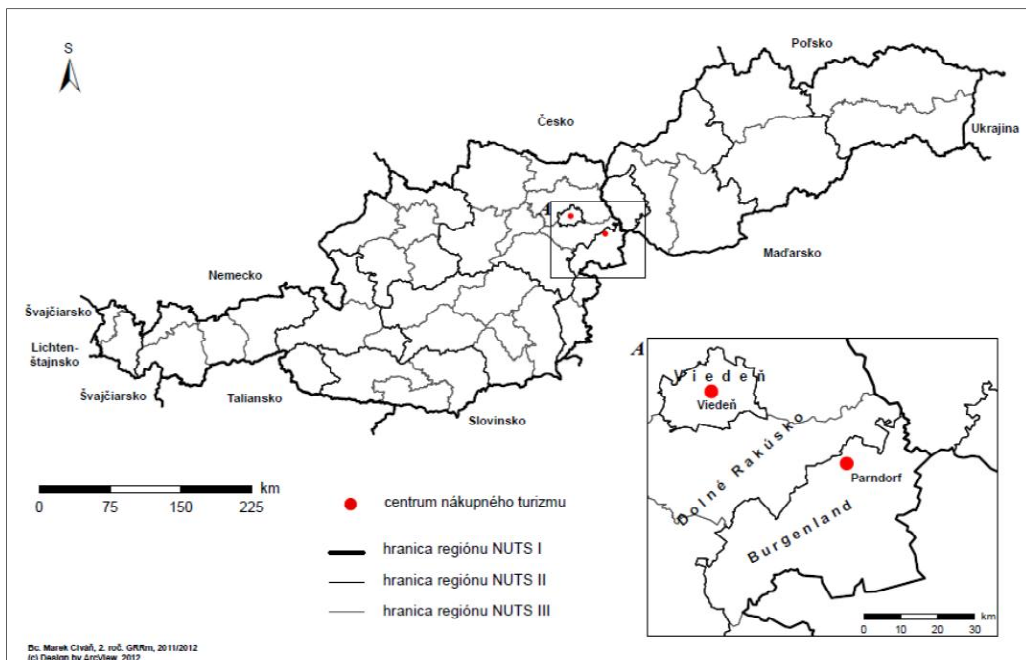
2 Vymedzenie územia

Predmetom výskumu bolo rakúske územie nachádzajúce sa v blízkosti slovenských hraníc. Konkrétne sa jednalo o obec Parndorf, v ktorej sa nachádza obľúbené a známe outletové centrum a hlavné mesto Rakúska, Viedeň (Mapa 1), kam smeroval nákupný zájazd, v ktorom boli respondenti dotazovaní. Práve spomínané centrum Designer Outlet Parndorf bolo hlavným bodom pre realizáciu výskumu, nakoľko predstavuje miesto, kam účastník cestuje vyslovene kvôli nakupovaniu. Z dopravnogeografického možno do spomínaných sídiel cestovať z Bratislavy využitím osobnej automobilovej dopravy, ale taktiež verejnou autobusovou alebo železničnou dopravou.

Z ekonomického hľadiska možno hodnotiť finančné toky, ktoré prúdili medzi spolkovou krajinou Burgenland a susediacimi slovenskými regiónmi (Gumpinger, 2010). Štúdia preukázala, že do okresu Neusiedl am See, v ktorom sa nachádza i spomínané outletové centrum, prúdila v roku 2009 kúpna sila v hodnote 41,4 mil. € a to najmä z bratislavských okresov (24 mil. €) a okresu Trnava (17,4 mil. €). Na druhej strane, opačným smerom (z Burgenlandu na Slovensko) smeroval finančný tok v objeme 4,6 mil. €, čo vytvára aktívnu bilanciu pre rakúsky región v hodnote 36,8 mil. €.

Lokalizácia uvedeného outletového centra v obci Parndorf nie je náhodná. Komplex sa nachádza na križovatke diaľnic A4 a A6, čím vytvára dokonalé spojenie v osi Budapešť – Bratislava – Viedeň. V bezprostrednej blízkosti obce sa nachádza Nežiderské jazero, ktoré patrí k turisticky vyhľadávaným lokalitám, pričom daná oblasť patrí do Zoznamu svetového dedičstva UNESCO. Designer Outlet Parndorf predstavuje etablované centrum, ktorého prvých 30 prevádzok bolo otvorených už v roku 1997. Následne sa komplex rozširoval do dnešnej podoby, keď je k zákazníkom k dispozícii 170 predajných plôch obklopených 3 000 parkovacími miestami na celkovej rozlohe centra 42 000 m². Outletové centrum láka zákazníkov stabilnými otváracími hodinami. Od pondelka do piatku sú prevádzky dostupné v čase 9:30 – 19:00, počas sobôt v rozmedzí 9:00 až 18:00, pričom cez nedele a sviatky sú predajné jednotky zatvorené. Z hľadiska zamestnanosti možno hodnotiť počet vytvorených pracovných miest, čo je jedným z faktorov ekonomického rastu regiónu. Začiatkom roka 2012 bolo v centre zamestnaných 1 350 osôb, z ktorých pochádzalo 46 (3,4%) zo Slovenska. Ďalšou charakteristikou centra je ponuka služieb, ktorá je orientovaná k naplneniu potrieb zákazníka. Výraznú prevahu spomedzi obchodných prevádzok majú predajne zamerané na ponuku odevov (43,40%), ktoré sú nasledované jednotkami ponúkajúcimi obuv (16,35%). Podielovú hranicu 10% prekročili ešte predajne so športovým a outdoorovým tovarom (11,95%) a predajne s potrebami do domácnosti a darčkovým tovarom (10,06%). Okrem klasických predajní sa v centre nachádza množstvo stravovacích zariadení, pobočka banky či detský kútik.

Mapa 1 Vymedzenie územia



3 Cenový monitoring

Účastník nákupného turizmu je pri rozhodovaní ovplyvňovaný viacerými faktormi. Primárnym motívom pre vykonanie cesty do zahraničia je získanie cenovej výhody pri zakúpení požadovaného tovaru alebo služby. Na potenciálneho zákazníka pritom pôsobia aj iné vplyvy. Jedná sa o dopravnú alebo časovú vzdialenosť od nákupnej destinácie, o dojmy z predchádzajúcej skúsenosti podobného druhu. Rovnako môžu rozhodovanie ovplyvniť i referencie od známych alebo priateľov. Efektívnou a účinnou metódou pre vyjadrenie cenovej komparácie produktov v rozdielnych krajinách je cenový monitoring. Na území Slovenska v súčasnosti nie je žiadna štátna ani súkromná organizácia, ktorá by sa cielene venovala porovnávaniam cien v okolitých krajinách. Východiskom pre komparáciu cien bol monitoring zrealizovaný Zväzom obchodu a cestovného ruchu (ZOCHR) SR, ktorý skúmal cenové hladiny potravinárskych výrobkov na Slovensku, Česku, Maďarsku, Poľsku a v Rakúsku. Terénnym výskumom bola v roku 2012 vykonaná aktualizácia uvedeného cenového monitoringu, pričom boli vykonané i doplnkové cenové merania, do ktorých boli zahrnuté aj ďalšie tovarové skupiny. Výsledné komparácie (Tab. 1) následne vytvorili teoretický predpoklad pre nákupné správanie slovenskej zákazníckej klientely v Rakúsku.

Tab. 1 Cenový monitoring výrobkov v Rakúsku a na Slovensku (€)

Skupina produktov	Spotrebný koš		%
	Cena SK	Cena AT	
Potravinové výrobky (6.5.2009)	26,69	49,65	+86,02
Potravinové výrobky (24.2.2012)	31,49	52,45	+66,56
Elektronika	1 061,70	1 080,68	+1,79
Drogistické výrobky	104,97	103,56	-1,34
Obuv	347,70	319,75	-8,04
Záhradné výrobky a produkty do domácnosti	177,98	220,12	+23,68
Tabakové výrobky	20,70	29,35	+41,79

% – percentuálne zdraženie (+) alebo zlacnenie (-) spotrebného koša v Rakúsku v porovnaní so Slovenskom

Zdroj: ZOCHR SR (2009); vlastný výskum (2012)

Do uskutočneného porovnania nebola zaradená skupina odevov a obuvi, nakoľko ponuka jednotlivých značiek a konkrétnych produktov bola medzi sledovanými krajinami rozdielna a výsledky by neboli vzájomne kompatibilné.

4 Vnímanie nákupného turizmu

Percepcia nákupného cestovného ruchu bola hodnotená na základe dotazníkového prieskumu, ktorý bol uskutočnený na vzorke 138 opýtaných. Dotazník pozostával

z 19 otázok, ktoré sa venovali jednak základným údajom o respondentovi, no jeho nosná časť pozostávala z otázok zaoberajúcich sa nákupným správaním zákazníkov. Anketovaní boli oslovení priamou alebo nepriamou formou. Priamo, vo vyššie uvedenom outletovom centre v obci Parndorf, boli zákazníci dopytovaní šesťkrát a touto formou bolo vyzbieraných celkovo 110 (79,71%) platných dotazníkov. Nepriamym spôsobom, využitím nákupného zájazdu spoločnosti Veolia Transport Nitra, a.s., ktorý sa konal 18.12.2010 a smeroval do Parndorfu a predvianočnej Viedne, bolo získaných 28 (20,29%) platných hárkov. Na základe zachytených vyjadrení od respondentov bolo možné vyhodnotiť jednotlivé odpovede, nájsť vzájomné vzťahy a súvislosti medzi rôznymi skupinami zákazníkov a sformulovať prototyp slovenského nákupného turistu v Rakúsku.

Prvá časť dotazníka bola venovaná **základným informáciám o respondentovi**. Úvodná otázka bola zameraná na zistenie pohlavia respondenta. Z celkového počtu 138 opýtaných prevažovali ženy, ktorých bolo 71 (51,45%), pričom mužov zastupovalo 67 (48,55%) osôb. Následná otázka skúmala vek opýtaných, kde každý respondent označil jednu zo šiestich vekových skupín do ktorej sa radí. Najvyššie zastúpenie (28,26%) bolo evidované medzi účastníkmi vo veku 21 – 30 rokov, za ktorými nasledovali opýtaní od 41 do 50 rokov (23,91%). Najmenšie relatívne zastúpenie (pod 10%) dosiahli vekové skupiny do 20 rokov a od 61 rokov. Tretia otázka dotazníku sledovala rodinný stav opýtaného. Najväčší počet, až 73 zo 138 (52,90%), opýtaných bol v manželskom zväzku, pričom druhú najširšiu skupinu tvorili slobodní (36,23%). Cieľom ďalšej otázky bolo zistiť vzdelanostnú štruktúru oslovených nákupných turistov pomocou štyroch kategórií. Výraznú, nadpolovičnú, väčšinu (57,25%) tvorili opýtaní, ktorí mali ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou. Takmer tretinovou účasťou (31,14%) sa na celkovej vzorke podieľali respondenti s ukončeným vysokoškolským vzdelaním. Nižšie vzdelanie dosiahli len 16 opýtaní, ktorí v celkovom meradle nedosiahli ani 11%. V poradí piata otázka sa sústreďovala na ekonomický status osloveného turistu. Zo šiestich dostupných tried dosiahla najvyššiu početnosť kategória zamestnancov, ktorú zvolilo ako svoju odpoveď až 77 z 138 (55,80%) anketovaných. Podnikateľov sa na prieskume zúčastnilo 22 (15,94%), študentov participovalo 18 (13,04%) a na zisťovaní sa zúčastnilo i 14 (10,14%) dôchodcov. Zastúpenie oslovených na materskej dovolenke a nezamestnaných dosiahlo menej ako desiatinný podiel na celkovej vzorke. Predposledná zo základných otázok sledovala čistý mesačný príjem respondenta, nešlo teda o príjem v domácnosti. V rámci troch platových tried dosiahla nadpolovičné zastúpenie (53,62%) skupina oslovených s príjmom do 700 €, keďže danú alternatívu označilo 74 anketovaných. Do príjmovej triedy od 701 € do 1 500 € sa zaradilo 49 (35,51%) opýtaných a do najvyššej kategórie (nad 1 500 €) patrilo 15 účastníkov, ktorí tvorili na celkovej vzorke podiel na úrovni 10,87%. Záverečná z otázok zisťujúcich základné údaje o respondentovi skúmala jeho pôvod do úrovne okresov. Na prieskume sa zúčastnili obyvatelia z 36 okresov Slovenska, pričom najvýraznejšie zastúpenie (31,88%) dosiahli zákazníci pochádzajúci z okresov Bratislavy. Výraznejšia participácia (22,46%) bola evidovaná ešte u opýtaných pochádzajúcich z Nitry, čo bolo ovplyvnené konaním spomínaného autobusového nákupného zájazdu. Pri ostatných okresoch nebol zaznamenaný podiel účastníkov prevyšujúci mieru 5%.

Druhá, hlavná, sekcia dotazníka bola zameraná na **nákupné zvyklosti** respondenta. Ôsma otázka skúmala obľúbené krajiny na výkon nákupnej činnosti. Opýtaní mohli zvoliť jednu až štyri možnosti (Rakúsko, Maďarsko, Poľsko, Iné). Najväčší podiel odpovedí zaznamenalo Rakúsko, za ktoré sa zasadilo 129 (71,67%) opýtaných, za

ktorým nasledovalo Maďarsko s obľubou u 33 anketovaných (18,33%) a do Poľska za nákupmi cestuje 18 oslovených (10,00%). Možnosť „Iné“ nezvolil ani jeden účastník, čo potvrdzovalo vhodnú voľbu krajín a ich obľubu medzi oslovenými Slovákami. Následná otázka sledovala ako dlho respondent v Rakúsku nakupuje. Boli vytyčené tri intervaly, ktoré reflektovali vstup SR do schengenského priestoru i zavedenie spoločnej meny euro. Z hľadiska priebehu nákupného turizmu je potešiteľné, že najvýraznejšia skupina (47,10%) opýtaných nakupuje v Rakúsku viac ako 4 roky. V období dvoch až štyroch rokov má nákupnú zvyklosť 30 (21,74%) opýtaných a najkratšie obdobie (menej ako 2 roky) dochádza do Rakúska za nákupmi necelá tretina (31,16%) z účastníkov prieskumu. Predmetom desiatej otázky bolo zistiť nákupnú frekvenciu respondenta počas jedného kalendárneho roka. Zo šiestich kategórií dosiahli až štyri veľmi podobné hodnoty (okolo 20%), pričom sa líšili iba v desatinách. Možno teda tvrdiť, že nákupná frekvencia je subjektívna a závisí aj od ďalších doplnkových faktorov. Následná otázka zaznamenávala zmenu vo výjazdoch za nákupmi v závislosti od prijatia eura ako hlavnej meny na Slovensku. Výrazná väčšina (71,01%) opýtaných sa vyjadrila, že zavedenie spoločnej meny ich frekvenciu neovplyvnilo, 27 (19,57%) oslovených reagovalo pozitívne (t.j. nákupná zvyklosť sa zvýšila) a v prípade 13 (9,42%) respondentov došlo k poklesu nákupných ciest do Rakúska. Ďalšia otázka skúmala či anketovaný turista preferuje nákupy osamote, alebo realizuje nákupnú činnosť spolu s inými osobami. Takmer polovica (49,28%) opýtaných nakupuje spolu s rodinnými príslušníkmi a viac ako tretina (36,96%) využíva spoločnosť priateľov. Osamote vykonáva nákupy len vzorka na úrovni 13,77% respondentov, čo je pozitívny fakt, nakoľko zvýšený počet osôb dokáže znížiť celkovú cenu za dopravu a taktiež pôsobí znásobujúcim efektom pri utrácaní financií v jednotlivých predajniach. V poradí trinásta otázka bola zameraná na dôvody nákupov respondenta, pričom opýtaný mohol zvoliť jednu alebo dve alternatívy. Z celkového získaného počtu 235 odpovedí až 57 (24,15%) respondentov preferuje vyššiu kvalitu výrobkov, ktorú nasledovali ďalšie dva faktory (výhodnejšie ceny a väčší výber tovarov), ktoré získali sympatie od 56 opýtaných a dosiahli zhodný podiel (23,73%). Uvedené tri črty najviac vplyvajú na Slovákov, aby vycestovali do Rakúska za vykonaním nákupov. Druhy tovarov, ktoré Slováci najradšej nakupujú v Rakúsku boli predmetom skúmania ďalšej otázky. Spomedzi desiatich skupín mohol respondent vyznačiť tri skupiny tovarov, ktoré najviac preferuje. Najvýraznejšie zastúpenie (39,76%) dosiahla kategória oblečenia a obuvi, ktorú označilo 99 opýtaných, za ktorou nasledovali potraviny s 55 odpoveďami (22,09%) a skupina športových potrieb a výstroja (16,06%), ktorú vyznačilo 40 účastníkov. Mieru 10% prekročili ešte pohonné látky a elektronika, keďže obe alternatívy zvolilo za odpovede zhodne po 26 opýtaných. Výrazná prevaha kategórie oblečenia a obuvi môže byť vyjadrená aj tým, že ťažiskovým miestom realizácie prieskumu bolo práve outletové centrum v Parndorfe. V poradí pätnásta otázka mala kvalitatívny charakter a respondent mohol uviesť, aké tovary mu v rakúskej ponuke chýbajú. Túto možnosť využili len traja opýtaní, ktorí by uvítali širší výber basketbalových tenisiek a luxusné značky (Louis Vuitton). Ďalšia otázka sa sústredila na ďalší program respondenta po skončení nákupnej činnosti. Potešiteľným zistením je fakt, že až 38,41% oslovených zaraďuje do programu návštevu pamiatok a atrakcií v blízkom okolí. Ponuku stravovacích zariadení využíva 15,22% opýtaných, no na druhej strane, až 49 (35,51%) respondentov sa sústreďí iba na nákupy a ďalším aktivitám sa v území nevenuje. Ďalšia otázka zisťovala preferované nákupné prostredie respondenta, pričom do kontrastu boli postavené veľké nákupné centrá (zvyčajne lokalizované na periférii) a klasické kamenné obchody. Prvú alternatívu označilo až 118 z 138 anketovaných, čím dosiahli podiel na úrovni 85,51%. Zvyšná

časť (14,49%) obľubuje nákupy v spomínaných menších predajniach, často situovaných v centrách miest. Predmetom predposlednej otázky dotazníka bolo zistiť, akú približnú sumu minie respondent počas jedného nákupného dňa v Rakúsku. Najviac (60) opýtaných zvolilo kategóriu 50 € až 150 €, ktorú nasledovala skupina zákazníkov, ktorí obetujú na nákupy tovarov a služieb 150 € až 250 €. Kým prvá spomínaná skupina respondentov participovala na prieskume na úrovni 43,48%, druhá kategória sa podieľala na celkovej vzorke mierou 29,72%. Zastúpenie opýtaných, ktorí utratia počas jedného dňa buď menej ako 50 € alebo viac ako 250 € nepresiahlo v ani jednom prípade mieru 15%. Záverečná otázka prieskumu bola zameraná na dopravný prostriedok, ktorý respondent využíva pri ceste za nákupmi. Automobil preferuje až 108 z 138 (78,26%) opýtaných a zvyšný diel (21,74%) využil na dopravu autobus. V prípade vlakového spojenia nebolo evidované žiadne vyjadrenie.

5 Poďakovanie

Autori príspevku chcú vyjadriť úprimné poďakovanie za spoluprácu manažmentu outletového centra v Parndorfe a taktiež pracovníkom spoločnosti Veolia Transport Nitra, a.s. za ochotné a bezplatné poskytnutie pomoci pri realizácii výskumu.

Záver

Slovensko-rakúske pohraničie predstavuje územie, v ktorom nákupný turizmus reálne prebieha. O tento stav sa výrazne pričínili spoločenské zmeny v stredoeurópskom priestore, ktoré mali reálny vplyv aj na sféru nakupovania a cestovného ruchu. Výrazným lákadlom pre slovenských zákazníkov je známe outletové centrum lokalizované v obci Parndorf, ktoré svojim zameraním ovplyvňuje aj nákupné správanie prichádzajúcej klientely. Prevažujúci smer nákupného turizmu zo Slovenska do Rakúska potvrdila aj štúdia znázorňujúca aktívnu bilanciu spolkovej krajiny Burgenland. Cenový monitoring priniesol teoretickú bázu pre orientáciu slovenských zákazníkov, ktorá bola overená. Na základe realizovaného prieskumu možno tvrdiť, že do Rakúska dochádzajú za nákupmi prevažne obyvatelia vo veku 21 – 50 rokov z Bratislavy a okolia s minimálnym stredoškolským vzdelaním s maturitou. V rakúskom pohraničí nakupujú už viac ako 4 roky, na nákupy jazdia s rodinou alebo priateľmi, pričom na pulkoch predajní vyhľadávajú najmä oblečenie, obuv, potraviny alebo športové potreby. Hlavným motívom pre Slovákov je vyššia kvalita výrobkov, väčší výber a výhodnejšie ceny tovarov. Do miesta výkonu nákupnej turistiky je možné využiť aj autobusovú dopravu a to najmä v obdobiach zvýšeného dopytu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. GUMPINGER, R.: *Auszug „Einzelhandelsstruktur- und Kaufkraftstromuntersuchung Land Burgenland“ unter besonderer Betrachtung der Verflechtungen mit dem Nachbarländern*. Ried : CIMA Austria, 2010.
2. INDROVÁ, J. a kol.: *Cestovní ruch (základy)*. Praha : Oeconomica, 2007, s. 119 . ISBN 978-80-245-1252-5
3. KOMPASOVÁ, K.: *Základy cestovného ruchu*. Nitra : bez vydavateľa, 2010. s. 18 .
4. KROGMANN, A.: *Aktuálne možnosti využitia územia Nitrianskeho kraja z hľadiska cestovného ruchu*. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa, 2005, s. 218 . ISBN 80-8050-888-7

5. KUREK, W.: *Turystyka*. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 542 . ISBN 978-83-01-15294-9
6. PÁSKOVÁ, M. – ZELENKA, J.: *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002, s. 448 . ISBN 80-239-0152-4
7. TREMBOŠOVÁ, M.: Vybrané aspekty transformácie maloobchodu v meste Nitra v rokoch 1992 – 2008. In *Geografický časopis*. ISSN 0016-7193. roč. 62, č. 1, s. 49 – 73
8. TREMBOŠOVÁ, M. *Geografické aspekty maloobchodnej siete mesta Nitra*. Nitra : Fakulta prírodných vied UKF v Nitre, 2012, s. 157. ISBN 978-80-558-0105-6
9. TIMOTHY, J.-D.: *Shopping Tourism, Retailing and Leisure*. Bristol : Multilingual Matters, 2005, s. 222. ISBN 1-873150-59-8
10. VYSTOUPIL, J. – ŠAUER, M.: *Základy cestovního ruchu*. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 163. ISBN 80-210-4205-2

Analytický prístup k informáciám na internete¹

Peter Červenka²

Analytical approach to information on the Internet

Abstract

This article provides insight into some of the selected instruments used to analyze information on the busiest segments of internet communication, which are social networks and turnover data between stationary and cloud computing solutions. Subsequently visible great potential in identifying consumer and finally confronts the reality greatly compromised privacy.

Key words

social networks, analytical tool on internet, internet browser, internet search engine, cloud computing

JEL Classification: M15

Úvod

Cieľom príspevku je priniesť pohľad na rôzne analytické smery využívané pri zbere informácií v súčasnom on-line svete. Vzhľadom na diametrálny rozvoj sociálnej komunikácie a cloudových riešení sa v on-line svete nachádza obrovské množstvo cených informácií, ktoré sú využiteľné pre identifikáciu cieľových skupín obchodnými spoločnosťami. Druhou stránkou je kompromis medzi poskytovaním svojho súkromia a využívaním súkromia iných pre flexibilnejšie analyzovanie aktuálneho dopytu na trhu.

Rozmach nových informačno-komunikačných technológií analogicky podnecuje čoraz väčšiu fluktuáciu informácií v elektronickej podobe, čo ma za následok ich exponenciálny rast a následne potrebu ich čoraz väčšej dostupnosti všade, kde sa pohybuje. Odpoveďou moderných technológií je stúpajúci výkon počítačových sietí a mobilita. Na základe týchto aspektov dochádza k postupnému vývoju formy prístupu k informáciám. Od verzie malého množstva informácií v lokálnom zdroji až po mobilný terminálový prístup k informáciám uložených v dátových centrách z ľubovoľného miesta na zemi, pokrytého internetovým spojením bez potreby disponovať vlastným hardverom.

Rozvoj komunikačných prostriedkov, ktoré sa v posledných rokoch premietli do mobilných multiprotokolových aplikácií schopných prenášať písmo, hlas a video súčasne už asi nikoho výrazne neprekvapuje. Na rýchlosť technického pokroku vo výpočtovej technike si už spoločnosť zvykla.

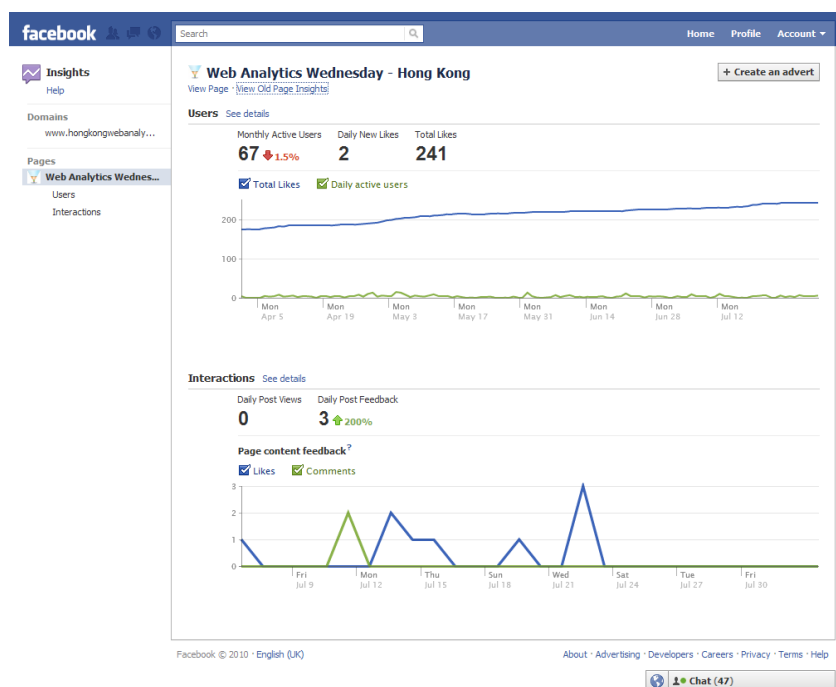
¹ Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0047/11 „Konceptia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti slovenských podnikov na trhoch EÚ“.

² Ing. Peter Červenka, Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, Katedra informatiky obchodných firiem, Dolnozemska cesta 1,852 35 Bratislava, peter.cervenka@euba.sk

1 Sociálne siete

Zaujímavosťou posledného obdobia niekoľkých rokov je však skôr prienik sociálnych sietí do nášho súkromného aj profesionálneho života začínajúcich ako iba zábavne chatovanie vo voľných chvíľach. Možnosť komunikovať a súčasne objavovať, sledovať iných ľudí na internete prostredníctvom ich multimediálneho obsahu nesie so sebou určitú eufóriu zvedavosti. Nielen zvedavosti, ale aj seba zviditeľnenia, prípadne súťaživosti medzi ostatnými, čo môže mať za následok sprístupňovanie aj nášho súkromia. Tento multimediálno-komunikačný vír ma tendenciu do seba sťahovať čoraz väčšie a väčšie množstvo mladej a strednej generácie vo vekovom rozsahu 16 až 36 rokov. Sociálne siete ponúkajú spôsob, ako zachytiť, uschovať a zdieľať tieto vedomosti a vytvoriť prostredie, kde nielen jednotliví účastníci, ale sieť ako celok sa stáva intelektuálnym kapitálom firmy (Valér, 2011). Rýchlosť akou užívatelia zverejňujú informácie o svojich kamarátoch, rodine a o sebe je tak veľká, že sama tým zabezpečuje hlavnú motiváciu pre stálych, ale aj nových užívateľov tráviť na tomto komunikačnom médiu čoraz viac a viac času. Motivácia tejto generácie byť pripojená a zdieľať informačný obsah je tak silná, že má vplyv dokonca aj na výber zamestnania, kde v niektorých, stále častejších sa opakujúcich prípadoch je to jedna z dôležitejších podmienok pôsobenia vo firme ako samotný plat (Mokoš, 2012). Preto nie je ničím novým tvorba firemných stránok, alebo prezentácii priamo na portály sociálnych sietí, kde sa tvorca prezentácie napríklad v prípade sociálnej siete Facebook dostáva aj k analytickým nástrojom vyhodnocujúcim návštevnosť jeho prezentácie.

Obr. 1 Analýza webovej stránky na soc. sieti Facebook v priebehu jedného dňa



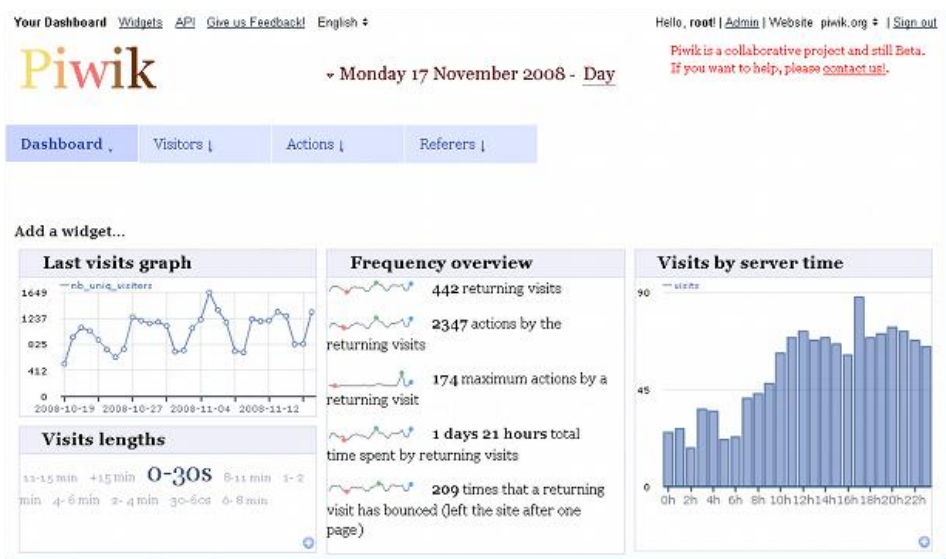
Zdroj: <http://www.hongkongwebanalytics.com/2010/08/new-facebook-insights/>

Tu zo samotnej komunikácie vzniká a v podstate aj zo všetkého čo sa tam deje, obrovský informačný potenciál, kde je možné napríklad sledovať ako často a v akej lokalite sa používali jednotlivé výrazy. Výsledkom je schopnosť identifikácie správnej cieľovej skupiny aj s možnosťou približnej lokality. Zaujímavým portálom, venujúcim sa daným štatistikám je napríklad socialbakers.com a Socialnumbers.com, ktorý je dobrým zdrojom informácii napríklad pre marketingové spoločnosti. U nástroja Socialnumbers je možné sa dopracovať aj k rôznym odhadom počtu fanúšikov do budúcnosti, čo môže byť zaujímavé v predikcii rôznych obchodných akcií (Sasko, 2012). Analytických nástrojov zameraných na sociálne siete, ktoré sú v súčasnej dobe na vrcholových miestach medzi obľúbenými komunikačnými aplikáciami je na trhu viac.

2 Webové stránky

Alternatívou k analýze stránok na sociálnych sieťach môže byť open source nástroj Piwik, ktorý je možné si nainštalovať na svoj webový server a na rozdiel od niektorých ostatných nástrojov si zabezpečiť prístup k analytickým informáciám len pre seba. Nástroj si na konci svojej inštalácie vygeneruje java-scriptový kód, ktorý sa napokopuje na každú stránku webového portálu. Výhodou je možnosť sledovať aj správanie na úrovni užívateľa.

Obr. 2 Štatistické informácie o návštevnosti web stránky prostredníctvom open source nástroja Piwik

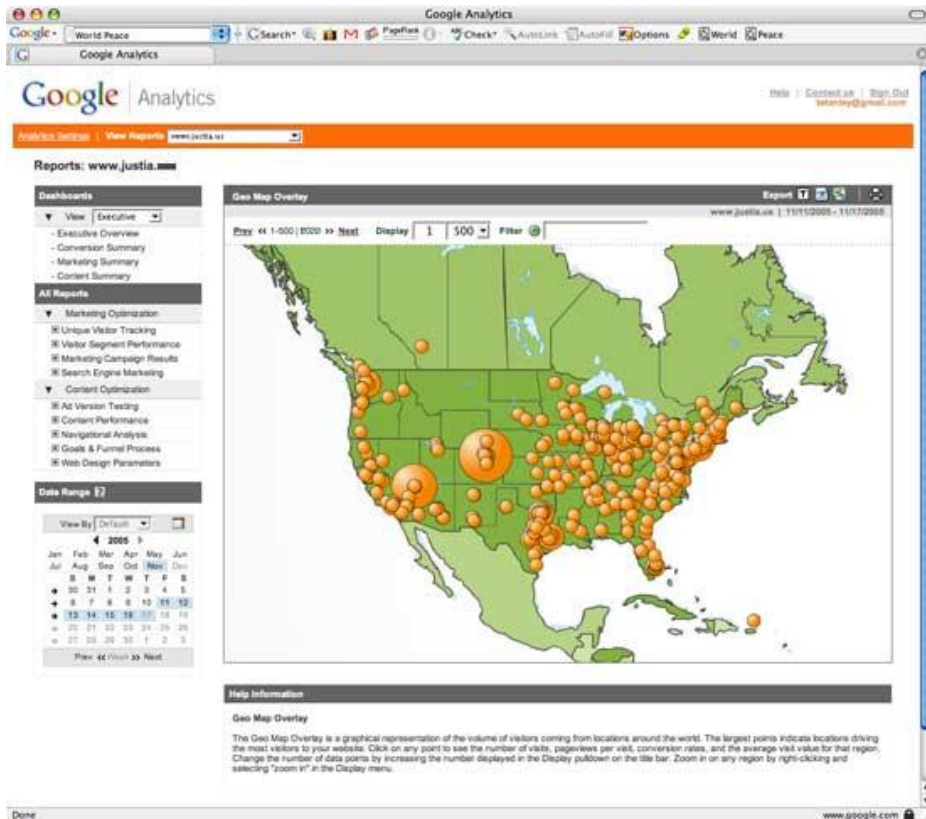


Zdroj: <http://it.piwik.org/>

Podobný nástroj si je možné zaobstaráť aj od spoločnosti Google, kde rovnako dochádza k sledovaniu a logovaniu diania na serveri formou štatistík, kde sa nachádzajú informácie o prehliadači, operačnom systéme, rozlíšení obrazovky, pripojení na in-

ternet alebo použitých kľúčových slovách pri vyhľadávaní. Prehľad účastníkov webového portálu vie tento nástroj zobrazit' aj formou mapy, kde vidieť jednotlivé lokalizácie prístupov.

Obr. 3 Štatistické informácie o návštevnosti web stránky prostredníctvom nástroja Google Analytics



Zdroj: <http://onward.justia.com/2005/11/13/free-web-statistics-with-google-analytics-formerly-urchin-hosted-statistics/>

Analyzovať nemusíme len sociálne siete, alebo konkrétnu webovú lokalitu, ale aj celkový prístup užívateľa k internetu, čiže ako vyhľadáva informácie, ako často pracuje s multimédiami, ako často využíva e-learningové aplikácie. Tým, že e-learning predstavuje formu on-line vzdelávania informácie majú študenti stále k dispozícii v čase v akom ich potrebujú (Jurkovičová, 2011). Z toho vyplýva, že sa jedná o ďalší segment u ktorého je predpoklad čoraz väčšieho počtu on-line užívateľov.

3 Vyhľadávače

Tu už prechádzame k zberu informácií priamo z vyhľadávacích nástrojov a internetových prehliadačov. Každý určite spozoroval, že vyhľadávanie informácií už dávno nie je objektívnou záležitosťou, kedy nie je nič nezvyklé po zadaní rovnakého pojmu do vyhľadávača spusteného na dvoch počítačoch dostať rozdielnu ponuku zoznamu stránok. Je to dané tým, že vyhľadávače už vedia identifikovať, aký počítač, alebo užívateľ a aké informácie zvykne hľadať. Samotné vyhľadávače pracujú na princípe zložitých algoritmov týkajúcich sa nielen samotného hľadaného obsahu, ale aj komponovania informácií o správaní sa užívateľa. Naukladanie užívateľského správania slúžia na to veľmi známe tzv. cookies, kde sa zaznamenávajú navštívené stránky, ich parametre a v podobe cache súborov aj ich čiastočný obsah. Niektoré stránky dokonca na základe cookies, alebo svojich vlastných identifikátorov dokážu ponúkať lokalizačne rozdielny obsah svojich webov. K identifikácii užívateľa v sieti používa napríklad Google až 57 prvkov medzi ktorými je aj IP adresa počítača, dôsledkom toho je, že vás vyhľadávač identifikuje aj bez prihlásenia sa do niektorých zo služieb spoločnosti Google.

4 Cloud computing

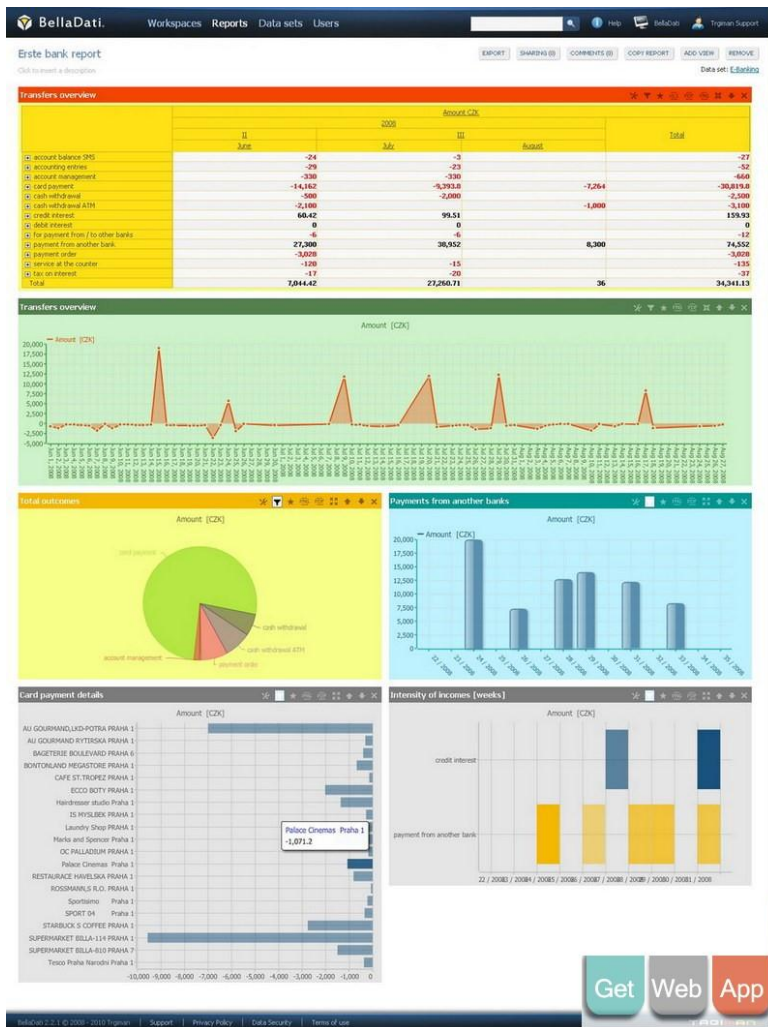
Ďalším stupňom rozvoja technológií a následne priestoru pre zber informácií o správaní sa užívateľa sú služby cloud computingu.

Prostredníctvom cloudu vedia užívatelia využívať ako službu v podobe Saas (Software As a Services), PaaS (Platform As a Services), alebo IaaS (Infrastructure As a Services). Monitoring pohybu dát v jednotlivých službách a s tým spojené štatistické informácie dokážu tiež priniesť vypovedaciu hodnotu o správaní sa jednotlivých užívateľov. Predpokladom na sledovanie a zbieranie informácií takéhoto druhu sú samozrejme privátne, alebo hybridné cloudové riešenia. Sympatickým nástrojom na analýzu podnikových dát môže byť aj nástroj BellaDati spoločnosti Trgiman, kde okrem Business Intelligence funkcionality disponuje aj market intelligence a media intelligence nástrojom (Noska, 2011).

Štatistický nástroj BellaDati vidíme na obrázku č.4

Toto sú všetko informácie, ktoré vedia nahliadnuť do konkrétnej povahy a charakteru dnešného jedinca, ktorý pracuje prostredníctvom počítača. V ideálnom prípade je možné zistiť akým smerom sa v živote užívateľ uberá, aký je jeho nákupný charakter, dokonca akú ma kedy náladu. Analytické nástroje prinášajú details o tom, ako sa konkrétny používateľ v sieti správa a čo robí - bez ohľadu na to, aký je u neho pomer využívania dátových a hlasových služieb (Kraner, 2012).

Obr. 4 Štatistický nástroj BellaDatí



Zdroj: <http://www.trgiman.eu/web/belladati/>

Záver

Rozvoj technológií v oblasti výpočtových systémov nám umožňuje pracovať s takým množstvom informácií a s takou disponibilitou, že nie vždy je možné ustriehnuť vlastné súkromie, ktoré je na jednej strane dobrým materiálom na identifikáciu spotrebiteľského správania, ale na strane druhej kontraproduktívnym aspektom k pocitu osobnej slobody. Preto je vhodné aj z hľadiska napríklad sociálnych sietí verejne disponovať len s primerane citlivým materiálom a zo strany cloudových riešení hierarchicky rozdeľovať využívanie jednotlivých služieb privátneho, hybridného a verejného cloudu, kde citlivosť dát by mala byť priamo úmerna jeho distribúcii tretím stranám. Taktiež sa nedoporučuje spoliehať sa na v poslednom období veľmi obľúbené cloudové

úložisko ako jediné úložisko našich dát. Úspech podnikania preto záleží aj na správnom disponovaní so strategicky dôležitými informáciami.

Zoznam bibliografických odkazov

1. SASKO, J. 2012. Analytické nástroje pre sociálne siete In It news [online]. 2012, [cit. 25.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://www.reputation.sk/analyticke-nastroje-pre-socialne-siete/>>
2. VALÉR, D. 2012. Sociálne siete – dobrý sluha/zlý pán In It news [online]. 2012, [cit. 26.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://www.itnews.sk/tituly/infoware/2011-08-17/c140822-socialne-siete-dobry-sluha-zly-pan>>
3. JURKOVÍČOVÁ, Lujza. Perspektívy využitia e-learningu vo vzdelávaní. In Vedecké state Obchodnej fakulty 2011 : [zborník] [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3326-3, s. [1-8]. KEGA 006EU-4/2011
4. MOKOŠ, M. 2012. Namiesto emailu sociálne siete In It news [online]. 2012, [cit. 26.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://digitalmag.sk/namiesto-emailu-socialne-siete/>>
5. KRANER, S. 2012. Analytické nástroje – životná šanca pre telecomy In It news [online]. 2012, [cit. 24.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://www.itnews.sk/2012-09-06/c150889-analyticke-nastroje-zivotna-sanca-pre-telekomy>>
6. NOSKA, M. 2011. BellaDati prináša analýzy podnikových dat v cloudu In It news [online]. 2012, [cit. 24.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://computerworld.cz/aktuality/belladati-prinasi-analyzy-podnikovych-dat-v-cloudu-8239>>

Zvyšovanie konkurencieschopnosti poľnohospodárskych podnikov na Slovensku

Martina Čuliková¹ – Lucia Palkechová²

Increasing Slovak's competitiveness of agricultural companies

Abstract

Addressing own effectiveness of individual enterprises, maintaining the market, gaining competitive advantages are the core issues in the current period, which is characterized by improper business environment and significant existing barriers. As one of the possible alternatives to increase the competitiveness of agricultural enterprises in Slovakia is economic usage of biomass for energy purposes. This paper reports findings on the use of renewable energy sources in Slovakia, especially biomass as the most appropriate source of energy in terms of potential. The main objective of this paper is to elucidate management of energy production from renewable sources, particularly biomass, the usage for the agricultural enterprise and the quantification of the economic benefits of this source of energy production for the needs of the enterprise.

Key words

renewable sources of energy, biomass, boiler plant for combustion of straw, straw, management

JEL Classification: Q20

Úvod

Poľnohospodárstvo je najstarším výrobným odvetvím. Je významným odvetvím národného hospodárstva, ktoré využíva biologické hmoty rastlín a živočíchov a uspokojuje potrebu predovšetkým človeka. Je najcitlivejším odvetvím hospodárstva, ktoré ovplyvňuje veľké množstvo faktorov a zároveň vplýva výrazne aj na životné prostredie (zmena krajiny, používanie chémie, ...). Rok 2004 a s ním sa spájajúce zapojenie do procesu európskej integrácie bol významným medzníkom pre Slovenskú republiku. Členstvo Slovenska v EÚ so sebou prinieslo mnohé príležitosti, na druhej strane sa vytvárajú podmienky v ktorých je čoraz zložitejšie udržať sa. Zvýšená konkurencia, diskriminácia v oblasti financovania znamená riziko pre podniky pôsobiace v poľnohospodárstve. Množstvo ustanovení a mechanizmov vplyvajúcich zo Spoločnej poľnohospodárskej politiky riadi výrobu a spracovanie poľnohospodárskych výrobkov a obchodovanie s nimi.

¹ Ing. Martina Čuliková, SPU v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, mculikova@gmail.com

² Ing. Lucia Palkechová, SPU v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu, Trieda Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, luciapalkechova@post.sk

1 Metodika

Použili sme komparácie teoretických poznatkov a praktických skúseností, charakteristiky bližšie vysvetľujúce danú problematiku. Za vhodné sme považovali riešiť problém prostredníctvom vedeckej, ako aj poznávacej metódy aj s jej postupmi. Lepší pohľad na riešenie problematiku pomocou číselných vyjadrení jednotlivých ukazovateľov nám umožnili jednoduché matematicko–štatistické metódy a komparatívne metódy. Výpočet ekonomických ukazovateľov (náklady) bol realizovaný na základe údajov čerpaných z internej evidencie podniku.

2 Zvyšovanie konkurencieschopnosti poľnohospodárskych podnikov prostredníctvom využívania biomasy na energetické účely

Zvýšenie konkurencieschopnosti poľnohospodárskych podnikov na vnútornom trhu si vyžaduje urýchlenie štrukturálneho rozvoja poľnohospodárskych subjektov. To prispeje k vyrovnanějšímu regionálnemu rozvoju zaostávajúcich vidieckych oblastí na rozvojových pilieroch. Jednou z možností ako zvýšiť konkurencieschopnosť poľnohospodárskych subjektov je lepšie využívanie výrobných faktorov a uplatňovanie nových technológií a inovácií. V súčasnosti neustále pretrváva nízke využívanie a zhodnocovanie prírodných zdrojov pre výrobu obnoviteľných zdrojov energie. Podpora spracovania materiálov obnoviteľnej energie je v záujme naplnenia národných záväzkov v oblasti biopalív a biomasy v rámci EÚ.

2.1 Potenciál biomasy na Slovensku

Technický potenciál biomasy na Slovensku je 28 600 TJ. V súčasnosti je využívanie tohto zdroja nedostatočné, pričom práve tento zdroj sa z pohľadu poľnohospodárskych podnikov javí ako najlepšia možnosť výroby energie. Celková výmera poľnohospodárskej pôdy v Slovenskej republike je 2 432 979 ha. Z tejto rozlohy sa využíva len časť poľnohospodárskej pôdy, ktorej výmery v jednotlivých rokoch sú uvedené v Tab. 1. Rozdiel predstavuje viac ako 500 000 ha a práve táto nevyužívaná orná pôda by sa dala využívať na produkciu biomasy vhodnej na energetické účely. Okrem tejto výmery na energetické účely môže byť využívaná poľnohospodárska pôda, na ktorej sa pestujú hlavné poľnohospodárske plodiny. Tieto plodiny v súčasnej dobe predstavujú aj najväčší zdroj produkovanej biomasy. Je to biomasa, ktorá vzniká ako vedľajší produkt, či odpad, pri hlavnej výrobe, vo forme slamy, odrezkov pri reze ovocných drevín alebo viniča. Osobitnú skupinu tvorí produkcia sena a drevnej hmoty z krov na trvalých trávnych porastoch. Biomasa rastlinného pôvodu na energetické využitie, pestovaná na poľnohospodárskej pôde môže mať formu fytomasy alebo dendromasy.

Tab. 1 Výmery využívanej poľnohospodárskej pôdy v SR

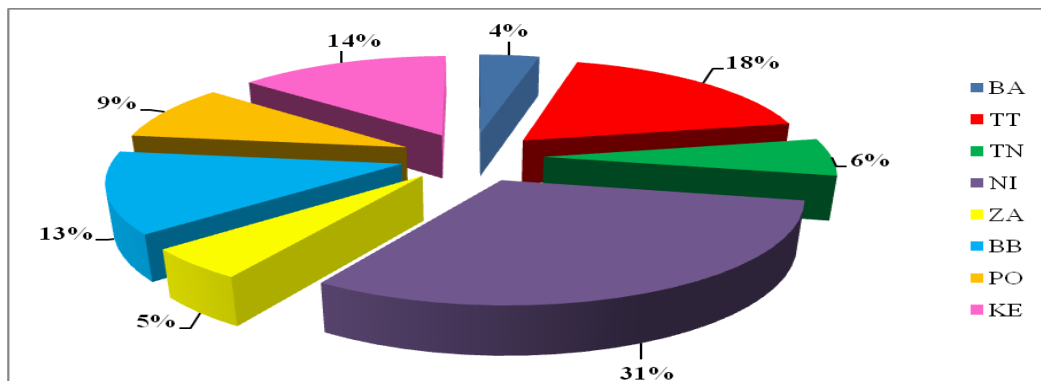
Ukazovateľ	Roky			
	2003	2004	2008	2010
Poľnohospodárska pôda spolu v ha	2 236036	1 934659	1 936938	1 930348
Z toho:				
orná pôda v ha	1 379379	1 360893	1 349311	1 351779
trvalé trávnaté porasty v ha	794 733	514 478	531 584	523 609

Zdroj:

http://www.siea.sk/materials/files/medzinarodne/projekty/ggg/Suasn_stav_v_oblasti_bioplynu_a_biometanu_na_Slovensku.pdf

Porovnaním energetického potenciálu v jednotlivých krajoch Slovenska sme zistili, že najväčší energetický potenciál pripadá na Nitriansky kraj až 31 %, ďalej Trnavský a Košický kraj (Graf 1). Preto by sa mala aj realizácia zariadení na spracovanie biomasy na energetické účely najviac sústrediť do týchto krajoch. Len v týchto krajoch by bolo možné pri danom potenciáli vybudovať 5 490 spaľovní slamy a 84 bioplynových staníc (Tab. 2).

Graf 1 Podiel energetického potenciálu v % podľa krajoch SR



Zdroj: PEPICH Š., Poľnohospodárska biomasa z pohľadu regionálnej bioenergetiky, TSÚP Rovinka

Tab. 2 Teoretický počet energetických zariadení v krajoch

Kraj	Počet zariadení v ks	
	Na spaľovanie	BPS
Bratislavský	362	8
Trnavský	1 526	5
Trenčiansky	461	28
Nitriansky	2 734	52

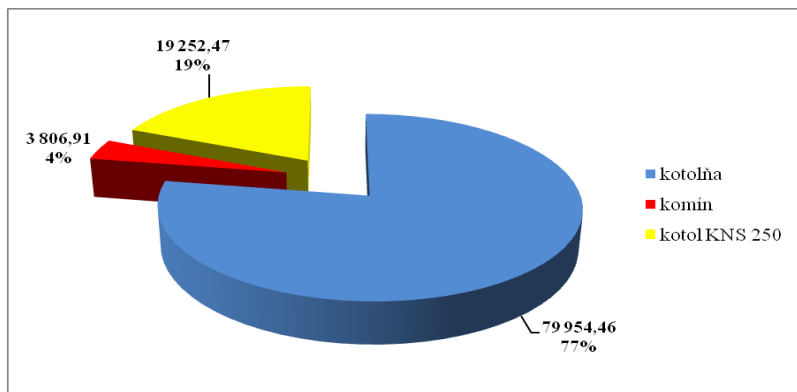
Kraj	Počet zariadení v ks	
	Na spaľovanie	BPS
Žilinský	317	33
Banskobystrický	1 028	41
Prešovský	655	41
Košický	1 230	27
SR spolu	8 313	280

Zdroj: PEPICH Š., Poľnohospodárska biomasa z pohľadu regionálnej bioenergetiky, TSÚP Rovinka

2.2 Charakteristika skúmaného poľnohospodárskeho podniku

Skúmaný poľnohospodársky podnik sa nachádza v Nitrianskom kraji. Jeho hlavnou činnosťou je poľnohospodárska prvovýroba, ktorú uskutočňuje v katastrálnom území piatich obcí. V roku 2010 hospodáril na výmere 3 790 ha poľnohospodárskej pôdy, z čoho 3 433 ha bola orná pôda. Podnik sa okrem rastlinnej a živočíšnej výroby zaoberá výrobou energie z biomasy, ktorú využíva na vykurovanie dielni a administratívnej budovy poľnohospodárskeho podniku teplovodným vykurovaním s núteným obehom vykurovacej vody. Pri rozhodovaní o využívaní biomasy (slamy) na energetické účely podnik vychádzal zo svojej produkcie rastlinnej výroby a potreby živočíšnej výroby a to z dlhodobého hľadiska. Podnik sa zaoberá hlavne pestovaním pšenice ozimnej, jačmeňa ozimného, jačmeňa jarného, raži ozimnej, repky ozimnej a ďalších plodín, a tieto plodiny sa stali jednou z hlavných analyzovaných podmienok pre začatie projektu, pretože sú zdrojom slamy, jej kvality a dostatočného množstva. Výsledkom bolo, že poľnohospodárske družstvo má dostatok nadbytočnej slamy, ktorú je možné využívať na výrobu tepla, a vie si ju i z dlhodobého hľadiska zadovážiť dostatok. K jej dostatku prispelo aj ukončenie chovu ošípaných a zníženie stavu dojníc. Zohľadnením produkčného potenciálu slamy podnikom mohlo dôjsť k vypracovaniu projektu, ktorý zahŕňal vytvorenie novej kotolne na spaľovanie biomasy (slamy), strojnotechnologickú časť, novoinštaláciu rozvodov potrubia a vykurovacích súprav. K realizácii bolo potrebné dodržanie platných STN, bezpečnostných a požiarnych predpisov.

Graf 2 Podiel nákladov na realizáciu projektu v €



Zdroj: Interná dokumentácia poľnohospodárskeho podniku

Financovanie projektu sa realizovalo z celej časti z finančných zdrojov poľnohospodárskeho podniku. Celkové investičné náklady predstavovali 103 013,84 €. Investičné náklady na vybudovanie parciálnych častí projektu sú zobrazené v Grafe 2.

2.3 Ekonomické zhodnotenie využívania slamy na energetické účely

V roku 2008, kedy vykurovanie celého podniku bolo zabezpečené zemným plynom, celková spotreba plynu dosiahla úroveň 16 125 m³. Sprevádzkovaným kotolne v roku 2009 klesla spotreba plynu na úroveň 425 m³, toto zníženie predstavuje viac ako 97 % ušetrenej energie z tradičného zdroja.

Tab. 3 Prehľad spotreby zemného plynu

	Roky		
	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Spotreba v m³	16 125	425	1 543
Spotreba v €	7 911,96	172,23	727,66

Zdroj: Interná dokumentácia poľnohospodárskeho podniku

V nasledujúcom roku spotreba zemného plynu mierne vzrástla, v dôsledku dlhšej celozávodnej dovolenky v zimných mesiacoch, kedy nebolo zabezpečené vykurovanie pomocou kotolne na spaľovanie slamy (Tab. 3).

Podiel nákladov súvisiacich so spaľovaním slamy v sledovanom období môžeme sledovať v Tab. 4. Fixné náklady sú tvorené rovnomernými odpismi kotla a kotolne, zatiaľ čo variabilné náklady zahŕňajú predovšetkým dopravné náklady, ktoré súvisia s prepravou slamy z neďalekého senníka. Tie predstavovali 4 €·t⁻¹ v roku 2009 a v roku 2010 5,2 €·t⁻¹. O iných variabilných nákladoch si poľnohospodársky podnik nevedie záznamy.

Tab. 4 Podiel nákladov súvisiacich so spaľovaním slamy

	Roky	
	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Fixné náklady v €		
Odpis kotla KNS 250	1 605	1 605
Odpis kotolne	3 998	3 998
Fixné náklady spolu	5 603	5 603
Variabilné náklady v €		
Dopravné náklady	572	650
Variabilné náklady spolu	572	650
Náklad spolu	6 175	6 253

Zdroj: Interná dokumentácia poľnohospodárskeho podniku a vlastné výpočty

V porovnaní s rokom 2008 sa náklady v rokoch počas prevádzky kotolne výrazne znížili o 2 243,26 €, čo dokazuje výhodnosť využívania biomasy ako paliva (Tab. 5).

Tab. 5 Vyčíslenie nákladov na energiu v jednotlivých rokoch oproti roku 2008

Cena energie v roku 2008 v €	7 911,96	
Náklady v roku		
	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Náklady súvisiace s výrobou v €	6 175	6 253
Náklady na zemný plyn v €	425	727,66
Zníženie nákladov oproti roku 2008 v €	1311,96	931,3

Zdroj: Interná dokumentácia poľnohospodárskeho podniku a vlastné výpočty

Poľnohospodársky subjekt si vie spaľovaním biomasy zabezpečiť energiu na vykurovanie až 170 000 kWh, a tým znížiť potrebu zemného plynu. V roku 2009 z tejto kapacity výroby energie spaľovaním biomasy využil na vykurovanie 165 879,21 kWh. Podnik ušetril náklady vo výške 0,383 €.kWh⁻¹ v roku 2009 a 0,046 €.kWh⁻¹ v roku 2010, ktoré by zaplatil pri využívaní zemného plynu, čo predstavovalo viac ako 6 000 € (Tab. 6).

Tab. 6 Vyčíslenie ceny energie vyrábanej z biomasy

	Roky				
	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2009-2008</i>	<i>2010-2008</i>
Spotreba zemného plynu v kWh	170 369,57	4490,36	6302,65	-165879,21	-154 066,9
Cena v €.kWh⁻¹	0,04644	0,0383	0,0446	0,0383	0,0446
Cena spolu v €	7 911,96	172,23	727,66	-6 353,17	-6 871,38

Zdroj: Interná dokumentácia poľnohospodárskeho podniku a vlastné výpočty

Nahradením zemného plynu biomasou dochádzalo k zníženiu nákladov spojených s energiami, čo konečnom dôsledku sa pozitívne odzrkadlilo aj na celkovom výsledku hospodárenia podniku.

Záver

Členstvom Slovenska v Európskej únii dochádza k postupnému oslabeniu poľnohospodárskeho sektora plniaceho mnohé významné funkcie. Podiel poľnohospodárstva na rozhodujúcich ukazovateľoch národného hospodárstva klesá, konkurencieschopnosť jeho výrobkov je obmedzená, v mnohých prípadoch výrazne znížená a ovplyvnená podporami. V záujme zvýšenia konkurencieschopnosti na vnútornom trhu predovšetkým poľnohospodárskych výrobkov je potrebné zabezpečiť urýchlenie štrukturálneho rozvoja poľnohospodárskych subjektov a zlepšenie

podmienok výroby a kvality produktov. Udržanie poľnohospodárskych podnikov na trhu je čoraz zložitejšie. Zabezpečenie takéhoto cieľa vyžaduje zvýšenú pozornosť v oblasti hľadania alternatív zvyšovania konkurencieschopnosti. Toto možno zabezpečiť efektívnejším využívaním výrobných faktorov, inováciami, aplikáciou modernejších technológií, znižovaním výrobných nákladov ako napríklad využívaním biomasy na energetické účely, čomu bola venovaná pozornosť aj v príspevku, na základe čoho môžeme poukázať, že práve tento spôsob zvyšovania konkurencieschopnosti a diverzifikácie výroby poľnohospodárskych subjektov je pre podnik efektívne.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ČULIKOVÁ, M.: *Manažment výroby energie z obnoviteľných zdrojov ako doplnková výroba poľnohospodárskeho podniku* : diplomová práca. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2011. s. 72.
2. ZACHARDA, F. – PEPICH, Š. – GADUŠ, J. – PISZCZALKA, J.: *Biomasa, jej potenciál a reálne možnosti využitia na Slovensku*. Nitra : Agroinštitút Nitra, štátny podnik, 2009, s. 76 . ISBN 978-80-7139-133-3.
3. BUJŇÁKOVÁ, M.: *Postavenie poľnohospodárstva v ekonomike SR* [online]. 2009 [cit. 2012-10-19]. Dostupné na: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic11/pdf_doc/02.pdf.
4. ZACHARDA, F.: *Súčasný stav v oblasti bioplynu a biometánu na Slovensku [online]. 2012* [cit. 2012-10-24]. Dostupné na http://www.siea.sk/materials/files/medzinarodne/projekty/ggg/Suasn_stav_v_oblasti_bioplynu_a_biometanu_na_Slovensku.pdf.
5. *Energetická politika SR*. [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: <http://www.economy.gov.sk/energeticka-politika-sr-5925/127610s>.
6. *Národný akčný plán pre energiu z obnoviteľných zdrojov energie prijatý 6. 10. 2010*. [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: www.economy.gov.sk/narodny-akcny-plan-pre-energiu-z-obnovitelnych-zdrojov/135436s.
7. *Poľnohospodárska biomasa*. [cit. 2012-10-28]. Dostupné na: <http://www.polnohospodarskabiomas.a.sk/index.php?c=5.1.1>.
8. *Smernica Európskeho parlamentu a rady 2009/28/ES o podpore využívania energie z obnoviteľných zdrojov energie a o zmene a doplnení a následnom zrušení smerníc 2001/77/ES a 2003/30/ES z 23. apríla 2009*. [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: www.economy.gov.sk/sprava-o-pouzivani-biozloziek...2009/134653s.
9. *Stratégia vyššieho využitia OZE v SR* . 2007 [online] Bratislava : MH SR, aktualizované 2007. [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: www.economy.gov.sk/strategia-vyssieho-vyuzitia-oze.../128005s.
10. *Výnos Úradu pre reguláciu sieťových odvetví z 23. júla 2008 č. 6/2008*. [cit. 2012 10-15]. Dostupné na: http://www.urso.gov.sk/doc/legislativa/vynos_06-2008_sk.pdf.
11. *Zvýšenie konkurencieschopnosti sektora poľnohospodárstva a lesného hospodárstva*. [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: <http://www.mpsr.sk/download.php?fid=3403>.

Globálne distribučné systémy v cestovnom ruchu v podmienkach SR

Ľuboš Drška¹

The Global Distribution Systems in tourism in the condition of Slovak republic

Abstract

The article is focused on working specification and using and base principles of working with global distribution systems which are in using by enterprises in Slovak republic. For direct application was selected one of the most using information system in Slovakia - Amadeus GDS.

Key words

tourism 1, global distribution systems 2, information technologies 3, Amadeus GDS 4

JEL Classification: M15, M16, M21

Úvod

Tento príspevok je zameraný na popis a priblíženie spôsobu, akým sa používajú a na akom základe pracujú vybrané globálne distribučné systémy používané podnikateľskými subjektmi v podmienkach Slovenskej republiky. Pre konkrétnu aplikáciu bol vybraný jeden z najpoužívanejších informačných systémov na Slovensku GDS Amadeus. Cieľom príspevku je analýza spôsobu používania a práce so systémom Galileo, zistenie silných a slabých stránok tohto systému.

1 GDS Amadeus - filozofia a pôsobnosť v SR

Jediným čisto európskym GDS v prvej päťke je Amadeus, ktorý bol založený v roku 1987. Je tiež jediný z uvedených systémov, v ktorom ešte stále nadpolovičnú väčšinu vlastní zakladajúce letecké spoločnosti – Air France, Lufthansa a Iberia. Obsahuje menej amerických destinácií, lebo pokrýva najmä Európu. Napriek tomu, že má najväčší počet nainštalovaných terminálov, má menší obrat aj zisk ako Sabre a Galileo.

Systém WorldSpan sa vyvinul z interných systémov spoločností Delta Air Lines, Northwest Airlines a Trans World Airlines a bol uvedený v roku 1990. Prvú päťku uzatvára Abacus pokrývajúci ázijský trh. Je postavený na technológiách Sabre a bol spustený v roku 1988.

GDS sú však zamerané iba na veľké spoločnosti. Sabre síce obsahuje údaje o 60.000 hoteloch, ale iba od 249 hotelových spoločností, čo pomerne jasne ukazuje,

¹ Ing. Ľuboš Drška, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, lubos.drska@gmail.com

aká veľká časť trhu zostáva nepokrytá. Dôvodom sú vysoké náklady na pripojenie. Podľa prieskumu [global aviation] financovaného firmou Orbitz poplatky za zaregistrovanie ponuky v GDS Sabre v roku 2002 dosiahli v priemere vyše 12\$ na predanú letenku a naďalej sa zvyšujú skoro 5% za rok. Tieto systémy bežia na mainframoch, vďaka čomu majú postačujúcu výkonnosť, ale staré technológie sú drahšie na údržbu. Obdivuhodný vek týchto systémov sa prejavuje aj na ich aplikačnom rozhraní [o'brien].

GDS sú najstarším príkladom prepojenia informačných systémov v cestovnom ruchu, navyše nepochybne úspešným príkladom. Svoju pevnú pozíciu na trhu si naďalej udržujú aj napriek svojej technickej zaostalosti, snažia sa však prispôbiť meniacim sa podmienkam. Na nástup internetu zareagovali dostatočne skoro a začali využívať výhody, ktoré im mohol poskytnúť. Vytvorili rozhrania na prístup do systému cez web, aby odstránili potrebu terminálov pripojených cez prenajaté linky. Chopili sa aj príležitosti, ktorú im ponúkol rozvoj elektronického obchodu s koncovým klientom cez internet.

Globálne distribučné systémy dnes stoja za najväčšími on-line cestovnými agentúrami [nairn]: Travelocity využíva Sabre, Expedia a aukčný server zameraný na cestovanie Priceline.com bežia na systéme Worldspan. Amadeus poskytuje služby pre e-Travel, ktorý sa špecializuje na služby pre obchodných cestujúcich. Rovnaké pozadie majú aj úspešné projekty spustené viacerými leteckými spoločnosťami, snažiacimi sa obísť cestovné agentúry, aby ušetrili na províziách – americký Orbitz (Worldspan) a európsky Opodo (Amadeus).

V tomto príspevku sme sa zamerali na jeden konkrétny systém a to na globálny distribučný systém Amadeus. V prvej časti príspevku budeme analyzovať podstatu systému Amadeus a filozofiu fungovania tohto systému.

Systém Amadeus GDS

- connect - možnosti pripojenia na GDS Amadeus
- reach - možnosti rezervácie
- display - zobrazenie možní majetku, zákazníkov
- sell - podpora predaja
- manage - cenové stratégie a vzťahy so zákazníkmi

Connect

Amadeus ponúka viac možností ako sa pripojiť ku GDS s využitím asistencie IT špecialistov, ktorý bezprostredne reagujú na vzniknuté potreby klienta.

- dynamický prístup: umožňuje jednoduché prepnutie medzi CRS a Amadeus
- priami prístup: umožňuje priamy prístup a výmenu informácií medzi CRS a Amadeus
- linkhotel: pre hoteli, ktoré nepodporujú prístup na CRS a GDS, umožňuje prístup do Amadeus dynamickým prístupom.

Pripojenie k Amadeus má nasledovné výhody: spoľahlivosť systému, efektívnosť systému, rýchlosť, rast tržieb.

Reach

Amadeus je celosvetový distribučný partner s pôsobivým pokrytím, ktorý pripája na viac miest predaja ako ktorýkoľvek iný systém. Distribučná sieť Amadeus pozostáva z uvedených:

- Travel Agencies - môžu byť nájdené v 195 krajinách sveta v počte cez 90000.
- Travel Management Companies
- Corporations - cez 4500 cestovných plánovačov, booking.
- Air Lane Offices - viac ako 500 airolínií čo predstavuje cez 35000 miest predaja.

Výhody pre klienta Amadeus sú nasledovné: celosvetové pokrytie, finančné príležitosti, zvýšenie povedomia o značke.

Display

Ako daný produkt zapôsobí na zákazníka je veľmi dôležité pre úspech. Na základe tohto tvrdenia Amadeus vypracoval kompletné portfólio produktov, ktoré zabezpečia hotelu aby bol ľahšie a rýchlejšie vyhľadateľný, aby jeho rezervačný systém bol optimálny. Na to využíva Amadeus tieto nástroje:

- Informácie - umiestňovanie kľúčových informácií (rezervácia, kapacita, mapa, obrázky a cenník) o hoteli na kritických miestach.
- Vyhľadávanie - nástroj na kategorické vyhľadávanie podľa zvolených kritérií a to referencií, hotelových služieb a ceny.
- Rezervácia - je možné využívať dva spôsoby 'Amadeus Hotels Plus' pre agentov a 'Amadeus eTravel Management' pre korporácie.

Services

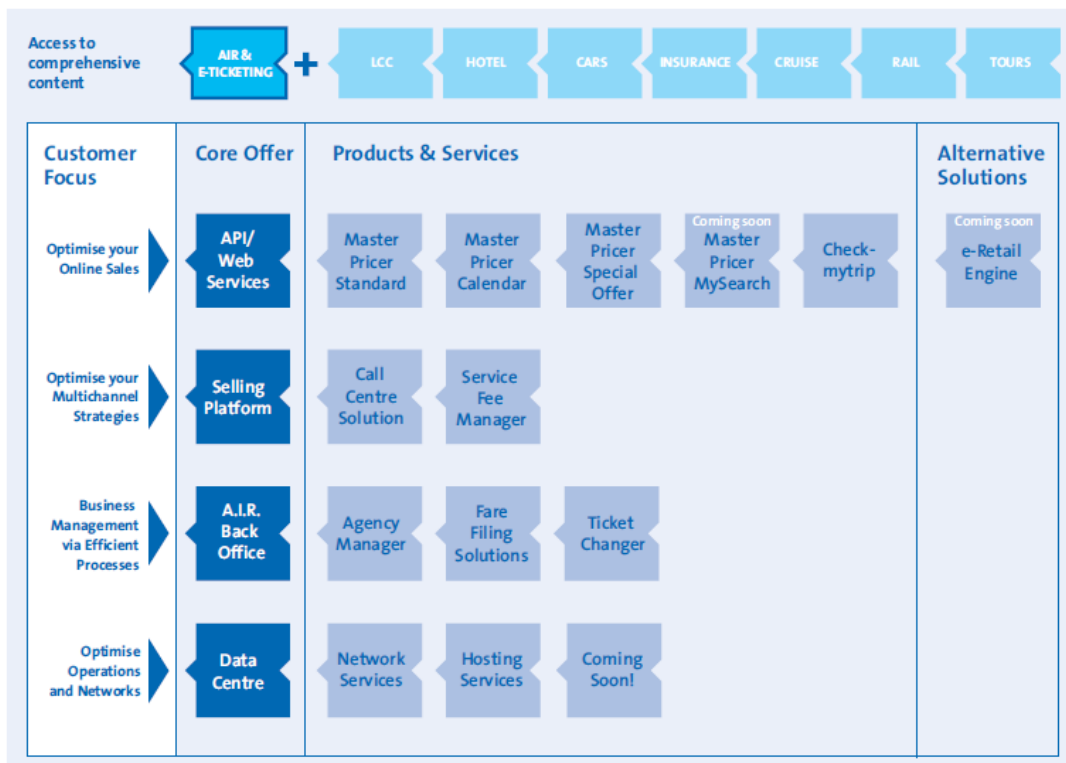
Spolupráca prebieha v nasledovných krokoch:

- Implementácia: Vzájomné stretnutia s členmi spoločnosti, budú viesť k vytvoreniu najlepšej možnej stratégie pre podnikanie.
- Account management: experti pripravení k efektívnej spolupráci a na strategickej úrovni k identifikácii obchodných príležitostí a optimalizácii procesov.
- Help Desk: sú k dispozícii rýchle riešenia vzniknutých situácií.
- Tréning: snaha zaistiť čo najlepší prístup k informáciám a preto sa školenie prispôsobuje konkrétnym potrebám.
- Marketing: snahou je potreby presadiť a prispôbiť riešenia požiadavkám.

2 Analýza práce v Amadeus GDS

V nasledujúcej časti príspevku sa budeme zaoberať samotným spôsobom práce v systéme Amadeus. Prácu v systéme môžeme rozdeliť do ôsmich sekcií (Amadeus IT Group SA. 2012), ktoré sú vzájomne prepojené, ako je možné vidieť na nasledujúcom obrázku 1.

Obr. 1 Princíp fungovania GDS Amadeus



Zdroj: interný materiál spoločnosti

1. Hotelová availability

príkaz HE HOT ==> GP AVA

Hotelovou availability používame, pokiaľ si chceme zobrazit' ponuku hotelov a ich cien na základe požiadavky klienta. Pomocou tzv. options si môžeme zadať konkrétnej požiadavky klienta. Napr. polohu hotela v meste, požiadavku na pripojenie k internetu, a pod. Availability môžeme zobrazit' na 361 dní dopredu a 3 dni dozadu. Zobrazená availability je aktívna 10 minút. Pokiaľ v tejto dobe neprevedieme predaj, či nijak ďalej nemodifikujeme, spojenie sa ukončí.

Ak chceme pokračovať ďalej z danej availability, musíme zopakovať použitý vstup. Bohužiaľ sa v prípade hotelovej multiavailability môže stať, že systém, zobrazí inú stránku.

V systéme AMADEUS si môžeme zobrazit' 2 typy availability:

- Multi availability
- Single availability

Úroveň prepojenia

príkaz HE HOT ==> GP AVA ==> MS64

Momentálne existujú 4 stupne prepojení medzi systémom AMADEUS a rezervačnými systémami hotelových spoločností. Jednotlivé typy označujú nielen ako tesné je prepojenie medzi systémom AMADEUS a hotelovou spoločnosťou ale i to z ktorého zdroje pochádza to ktoré zobrazení na obrazovke. Zobrazované informácie máme z dvoch zdrojov:

- *Z rezervačného systému hotelovej spoločnosti*

V tomto prípade sa jedná o najvyšší stupeň prepojenia, ktorý nám sprostredkováva Dynamic Access a Hotel Complete Access Plus.

- *Z distribučného systému hotelovej spoločnosti*

Informácie z tohto systému sú prevádzané do systému AMADEUS. To, ako aktuálne sú tieto informácie, je plne v kompetencii dotýčajnej hotelovej spoločnosti. Tento stupeň prepojenia nám sprostredkováva Complete Access a Standard Access.

Zobrazovanie hotelovej availability

Multiavailability zobrazuje nám ponuku všetkých hotelových respektíve jednej hotelovej spoločnosti v meste. Z tohto zobrazenia nie je možné predávať, slúži iba pre informovanie, aká je ponuka v zadanom mieste za uvedené obdobie. Môžeme si zobraziť:

- a) multiavailability všetkých spoločností v meste
- b) multiavailability jednej spoločnosti v meste
- c) multiavailability za použitia už naknihovaných segmentov v PNR
- d) multiavailability pre jeden deň

Single availability zobrazuje kompletnú ponuku cien konkrétneho hotelu, z ktorej môžeme predávať hotelové rezervácie. Môžeme si zobraziť:

- a) single availability z multiavailability
- b) single availability priamym vstupom
- c) single availability z hotelového listu

Typy izieb a kódy cien

príkaz HE HOT ==> GP COD

Typ hotelovej izby a podstata ceny účtovanej za izbu sú na availability indikované šesťmiestnym alfanumerickým kódom. Prvé tri znaky dávajú informáciu o izbe, posledné tri znaky predstavujú kód ceny. Napríklad: A1TRAC

- A - kategória izby
- 1 - počet postelí
- T - typ posteľe
- RAC - kód ceny

Vyhľadávacie Options

príkaz HE HOT ==> GP OPT

Pre zadanie požiadaviek klienta pri vyhľadávaní vhodného ubytovania slúži tzv. options, ktoré sa použije buď v okamihu zadania hotelovej availability, prípadne hotelového listu, alebo zobrazenú display modifikujeme.

/AR- oblasť
/DT- dátum prízjazdu
/DD- dátum odjazdu
/HN- meno hotela
/CO- hotelová spoločnosť
/QU- limit pre cenu
/FC- prevod meny
/RT- occupancy (automaticky sa zobrazuje cena pre single occupancy)
/SR- špeciálne ceny
/FF- vybavenosť hotela
/LO- lokalita

2. Occupancy - obsadenosť

Automaticky sa zobrazujú ceny pre single occupancy, čo sú ceny pre 1 osobu na izbe. Ak chceme cenu pre 2 osoby na izbe, použijeme option /RT-2. Túto option môžeme použiť pre multiavailability i pre single availability. AMADEUS umožňuje ubytovanie i pre viac osôb na izbe (až 9) ale to je možné zadať až pre zobrazovanie single availability.

3. Informácie o hotelových cenách

príkaz HE HP

Hotel pricing je zobrazenie, ktorým si zobrazíme podmienky predaja konkrétnej ceny, ktorú si vyberieme zo single availability C/A, C/A+ a D/A. K zobrazeniu z hotelové single availability použijeme vstup: HPx kde HP je vstupní kód, za ktorý miesto x uvedieme číslo riadku ceny zo single availability K zobrazení z predaného hotelového segmentu použijeme vstup: HPSx kde HP je vstupní kód, S označením segmentu, za ktorý miesto x uvedieme číslo riadku predaného hotelového segmentu z PNR

4. Hotel features - hotelové prvky

príkaz HE HF

Pomocou Hotel features zobrazíme komplexnú informáciu o konkrétnom hoteli. Zobrazíme ju nasledovne:

HF1 z hotelovej multiavailability
HF z hotelovej single availability; z hotel pricing (HP)
HFAB z hotelového listu (AB = kód hotela z listu)
HFS3 z predaného hotelového segmentu z PNR (3 = číslo segmentu)

Informácie v Hotel features sú rozdelené do paragrafov, ktoré môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke 1.

Tab. 1 Prehľad prvkov Hotel features

Kategorie	Písmeno	Kód
Poloha	L	LOC
Kategorie	A	CAT
Zvláštni poplatky	E	EXT
Obchodní politika	P	POL
Garance	G	GNT
Depozit	D	DEP
Délka pobytu	S	STA
Vybavení hotelu	F	FAC
Popis pokojů	R	ROO
Stravování	N	DIN
Kongresy	M	MEE
Provize	C	COM
Stálí hosté	Q	FRE
Doprava	T	TRA
Protipožární opatření	Y	SFY
Ostatní	O	OTH

Zdroj: vlastné spracovanie

5. Hotelový list

príkaz HE HL

Zo systému AMADEUS môžeme vyžiadať kompletný list hotelov pre mesto, letisko, provinciu, štát alebo zem. Pri zobrazovaní hotelového listu môžeme používať takmer všetky options, ktoré môžeme používať pre zobrazovanie hotelovej availability.

HLPAR zobrazíme list hotelov v uvedenom meste

HLUIPAR zobrazíme list hotelov v uvedenom meste pre uvedenú spoločnosť

HLS2 zobrazíme hotelový list k hotelovému segmentu v PNR jeho číslo uvedieme vo vstupe

HLRTRF zobrazíme hotelový list pre zem, kód hotelovej spoločnosti je v tomto vstupe povinný

HLBWUSCA zobrazíme hotelový list pre zem tvorenou viac štátmi; v tomto prípade musíme uviesť nielen kód hotelovej spoločnosti ale i kód štátu

6. Orientačné body v meste

príkaz HE POR

Pre niektoré mestá je v systéme AMADEUS vytvorený systém orientačných bodov, ktoré pomáhajú vyhľadať hotely v okolí konkrétneho miesta v meste. Jednotlivé body sú sústredené do kategórií

7. Predaj hotelového segmentu

Predaj hotelového segmentu môžeme uskutočniť takmer zoe všetkých zobrazení. Ku každej izbe musí byť v PNR meno pred uskutočnením predaja, pretože predaj odchádza v okamihu odentrovania predaja do hotelovej spoločnosti s menom.

8. Zmeny a rušenie hotelových segmentov

príkaz HE HOT ==> GP CHA

Zmeny a rušenie hotelových rezervácií môžeme uskutočniť pokiaľ sa hosť ešte neubytoval. Potom čo došlo k ubytovaniu, lepšie povedané v deň príchodu do hotelu, si musí klient urobiť všetky zmeny sám priamo v hoteli.

Záver

Po oboznámení sa s filozofiou systému Amadeus GDS, analýze princípov fungovania samotného systému sme prišli k nasledovným záverom. Systém Amadeus pracuje stabilne bez zbytočných porúch a výpadkov, čo je jeho veľkou prednosťou a konkurenčnou výhodou. Naša analýza tohto systému však ukázala aj nedostatky systému Amadeus. Na prácu s takýmto informačným systémom je nutné mať špeciálne vyškoleného zamestnanca, lebo na prácu v systéme nestačia bežné užívateľské vedomosti a znalosti práce s PC. Systém Amadeus funguje na báze programovacieho jazyka. Preto osoba, ktorá chce pracovať s takýmto systémom, musí poznať základy programovania. Podľa našich zistení je programovací jazyk systému Amadeus veľmi podobný operačnému systému označovanému ako DOS, pre využívanie príkazových riadkov a nenáročnej potrebe hardvéru.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Amadeus IT Group SA. 2012. [online]. [citované 24.septembra2012]. Dostupné na: <<http://www.amadeusextranet.sk/sk/site/skoleni/manual.htm>>

Súčasn \acute{e} návrhy zmien vnútroobchodnej politiky vo vzťahu k obchodným podmienkam pri dodávkach do maloobchodných sietí

Jaroslav Ďurovčik¹

Current proposals for changes in internal trade policy in relation with conditions of sales for deliveries to retail networks

Abstract

Internal trade is an important part of each state's economy. After the Slovak republic joined the EU, national economy has become a part of single market. Exposure of retails in Slovakia has created an imbalance between those retail and its suppliers. It is important to solve this problem and eliminate this imbalance and ensure a competitive environment.

Key words

internal business, retailing

JEL Classification: M 20

Úvod

Rýchly hospodársky rast, ktorý sme zaznamenali začiatkom nového tisícročia a tým vyvolaný nárast spotreby, presun obyvateľov do miest a nástup nadnárodných maloobchodných reťazcov je možné označiť za faktory, ktoré najviac ovplyvňujú charakter maloobchodnej siete na Slovensku. Vplyvom týchto faktorov sa stále viac hovorí o úlohe štátu pri regulácii maloobchodu na Slovensku. Cieľom tohto článku je poskytnúť informáciu o súčasnom vývoji a navrhovaných zmenách vnútroobchodnej politiky štátu.

Vnútor \acute{n} y obchod je dôležitou súčasťou hospodárstva každého štátu, ktorý je zároveň označovaný za stimul rozvoja ostatných odvetví národného hospodárstva. Vstupom do EÚ sa náš národný trh stal súčasťou jednotného trhu. Naše skúsenosti z členstva v EÚ však dokazujú, že je nutné sa politike vnútorného obchodu venovať. Politika vnútorného obchodu, resp. vnútroobchodná politika, bola a je na Slovensku dlhodobo zanedbávaná, pričom množstvo autorov venujúcich sa problematike obchodu to chápe ako nevyužívanie príležitostí pre hospodársky rast. Z hľadiska teórie je dôležit \acute{e} pojem vnútroobchodnej politiky chápať ako istú kombináciu viacerých čiastkových a odvetvových politík. Je nimi ovplyvňovaná a zároveň na ňu pôsobí. B. Tietz uvádza, že ide najmä o politiku zahraničnoobchodnú, menovú, agrárnu, surovinovú, priestorovú, dopravnú, zdravia, kultúry, bezpečnosti, vzdelávania, sociálnu, daňovú. (Viestová, 2003)

¹ Ing. Jaroslav Ďurovčik, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, jaroslavdurovcik@gmail.com

1 Hlavné črty vývoja maloobchodu na Slovensku v ostatnom desaťročí

Koncom deväťdesiatych rokov došlo na Slovensku k rapídному prílevu zahraničných investorov v oblasti maloobchodu. Vstup týchto nadnárodných reťazcov, ktoré boli reprezentované značkami ako TESCO, BILLA, Kaufland..., viedlo k početným diskusiám týkajúcich sa vplyvu vstupu týchto reťazcov na domácich podnikateľov, výrobcov, ale aj spotrebiteľov. Vstupom reťazcov došlo k zmene dlhodobého obrazu slovenského obchodu. Snaha o prilákanie čo možno najväčšieho počtu koncových spotrebiteľov viedla k nevyhnutnosti orientácie sa na uspokojovanie konkrétnych požiadaviek spotrebiteľov. Pri nízkej kúpyschopnosti sú preferencie spotrebiteľov orientované predovšetkým na nízku cenu a možnosti nákupu tovarov na jednom mieste. Obchodné reťazce s ohľadom na svoju trhovú silu majú inú, silnejšiu vyjednávaciu pozíciu. Došlo tiež k prechodu zákazníkov zo samoobslúh vybudovaných na sídliskách do supermarketov a hypermarketov. Naplno sa začalo diskutovať o vytvorení vhodného prostredia pre podnikanie v danom segmente, ale aj vhodnej legislatívy pre ochranu domácich podnikateľských subjektov. Ohľadne tejto problematiky Asociácia obchodu SR koncom deväťdesiatych rokov sformulovala niekoľko požiadaviek (Viestová, 2003 s. 142):

1. Zachovanie princípu hospodárskej súťaže a obmedzenie negatívnej koncentrácie v rezorte obchodu,
2. Udržanie a rozvinutie typicky európskej atraktivity centrálnych mestských častí vrátane vybavenia obchodmi,
3. Zachovanie primeranej dostupnosti predajní základného sortimentu v obytných súboroch,
4. Zamedzenie nadmerného preťažovania dôležitých komunikácií pri prejazde mestom a jeho časťami z dôvodu miestne koncentrovaných obchodných stredísk,
5. Zamedzenie neúmerneho budovania nových objektov obchodných stredísk na úkor iných, ktoré potom ostanú v území nevyužitú, narušujú estetickú stránku krajiny a prispievajú k zvyšovaniu kriminality.

Na dosiahnutie týchto cieľov odporúčala Asociácia obchodu SR prijatie zákona o veľkoplošných obchodných jednotkách, ktorý by jasne vymedzil pojem veľkoplošnej obchodnej jednotky a stanovil ich kvalifikáciu, zaviedol register predajných plôch v katastrálnom území, určil regulatívy, na základe ktorých sa povolia zriaďovania prevádzok, ako aj ich dostavba, prestavba..., vymedzil špeciálne zóny a určil štátny orgán na kontrolu a dodržiavanie tohto zákona. (Viestová, 2003 s. 142)

Vstup nadnárodných maloobchodných reťazcov je prejavom globalizácie obchodu, ktorá sa prejavuje hlavne koncentráciou obchodu. Pri týchto obchodných reťazcoch je možné naplno pozorovať koncentráciu obchodu. Inými slovami povedané dochádza k nárastu podielu veľkých obchodných jednotiek na celkovom maloobchodnom obrate. Tento proces sa v poslednom desaťročí naplno prejavil v regióne strednej Európy, teda aj na Slovensku, predovšetkým v potravinárskom maloobchode, teda tom segmente, ktorý predáva potraviny priamo koncovým spotrebiteľom. Súčasný stav v segmente maloobchodu s potravinami, bol a je dlhodobo ovplyvňovaný procesmi koncentrácie. Počas posledných pár rokov bolo možné pozorovať rapídne sa zvyšovanie trhových podielov určitých konkrétnych značiek na úrok drobných predajní. Dochádza k rapídному úbytku počtu nákupných miest s negatívnym dopadom na malé podniky a prevádzky. Koncentrácia sa nedotýka len potravinárstva, ale tiež ostatných odvetví, či už ide o elektroniku, oblečenie a iné. Na druhej strane je možné konštatovať, že dochádza

dza tiež k rastu obratu tohto menšieho počtu obchodných subjektov na úrok menších predajných jednotiek. Vplyvom koncentrácie maloobchodu dochádza k zosilneniu pozície týchto maloobchodných spoločností voči svojim dodávateľom.

Za prejav globalizácie obchodu môžeme považovať skutočnosť, že na Slovensko sa dostáva čoraz viac zahraničného tovaru, čím sa obmedzuje domáca produkcia, čo následne vedie k znižovaniu zamestnanosti a slovenský trh sa stáva závislým od dovozu tovarov, ktoré si je schopný vyrobiť sám. Tento trend je možné ilustrovať na základe dokumentu Prehľad o vývoji podielu vybraných výrobkov v obchodnej sieti Slovenska v rokoch 2008 - 2011 zverejnenom Ministerstvom pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. Tento dokument poskytuje možnosť sledovať vývoj podielu vybraných druhov tovarov v obchodnej sieti na Slovensku v rokoch 2008 – 2011. Tento dokument jasne dokazuje, že dochádza k poklesu podielu obratu väčšiny slovenských potravinárskych produktov, pričom tendencia je pri niektorých druhoch doslova alarmujúca. Dochádza k výraznému poklesu podielu predovšetkým pri hovädzom mäse, bravčovom mäse, džemoch, rastlinnom oleji, čokoláde, hroznovom víne, mrazenej zelenine a zmrzline. Priemerne dochádza k poklesu podielu vybraných druhov tovarov z približne 56% na 47%. (pozri: Prehľad o vývoji podielu vybraných výrobkov v obchodnej sieti Slovenska v rokoch 2008 – 2011)

Prejavom záujmu riešiť danú vec bol návrh Zákona o obchodných reťazcoch a veľkých obchodných prevádzkach a o doplnení niektorých zákonov v roku 2000. Autori zákona sa odvolávali predovšetkým na fakt, že je zaznamenávaný razantný nástup nadnárodných obchodných reťazcov a na snahu o regulovanie etablovania týchto reťazcov na našom území, predovšetkým vo vzťahu k urbanistickému rozvoju miest. Uvedomovali si tiež, že tieto reťazce sa vyznačujú oligopolným postavením a reálne vytvárajú prekážku medzi výrobcom a spotrebiteľom. Voči výrobcom naďalej ide o zneužívanie ekonomického postavenia a presadzovanie neprimeraných podmienok, ako napríklad poplatkami za umiestňovanie tovarov, poplatkami za účasť na akciách zameraných na podporu predaja prvou dávkou zadarmo..., ktoré sú nazývané aj nekalými obchodnými praktikami. Návrh zákona však nakoniec nebol prijatý, čo vyvolalo nevôľu predovšetkým medzi poľnohospodármi a spracovateľmi, o čom svedčí aj nasledujúce stanovisko.

„Návrh zákona o obchodných reťazcoch však nakoniec ekonomickí ministri neodporučili vláde prijať s odôvodnením, že ide o nesystémový krok. Toto rozhodnutie vyvolalo vlnu nevôle. Argumenty o nesystémovosti tejto právnej normy boli zo strany zástupcov producentov označené za prinajmenšom neobstojné, predovšetkým z toho dôvodu, že samotné prostredie v ktorom sa pohybujú výrobcovia vo vzťahu k obchodným reťazcom je nesystémové, kedy podľa zástupcov poľnohospodárskej a potravinárskej komory dochádza k narušeniu rovnomernosti na podiele profitu k odbytu tovaru, kde prvovýroba a spracovateľský priemysel ťahá za kratší koniec. V súčasnosti zostáva postoj Slovenskej poľnohospodárskej a potravinárskej komory na danú problematiku nezmenený. Svedčí o tom aj nasledujúce stanovisko „Fenomén veľkodistribúcie, alebo inak povedané pôsobenie veľkých maloobchodných reťazcov, patrí medzi faktory, ktoré najvýraznejšie ovplyvňujú situáciu v agropotravinárskom sektore nielen na Slovensku, ale i v iných krajinách. Hoci sa nedá povedať, že tento vplyv je vo všetkých oblastiach jednoznačne negatívny, jeho výsledný efekt sa ťažko dá označiť inak ako deštruktívny. Dôvodom je de facto dominantné postavenie, ktoré si veľké obchodné systémy cielene vybudovali, hoci realita tohto postavenia nezodpovedá jeho klasic-

kým definíciám uvedených v protimonopolnej legislatíve. Príliš veľa dodávateľov na niekoľko málo odberateľov umožňuje týmto posledným diktovať si obchodné podmienky, čím je vlastne zrušená zmluvná sloboda. Dôsledkom uplatňovania tzv. zneužívajúcich zmluvných klauzúl a praktík je extrémna ekonomická záťaž dodávateľov, ktorá má za následok ich postupnú likvidáciu. Ďalším povážlivým dopadom je postupné znižovanie kvality potravín, pretože základným marketingovým ťahom obchodných reťazcov je politika tzv. nízkych cien, ktorou ohlupujú spotrebiteľov. Na Slovensku, ako i v ďalších postkomunistických krajinách, majú praktiky veľkodistribúcie i ďalší dôsledok v podobe prehľbujúceho sa negatívneho obchodného salda s potravinami. Príčinou je skutočnosť, že na rozdiel od krajín západnej Európy, je u nás trh s potravinami v rukách zahraničných spoločností, ktoré v mnohých prípadoch dávajú prednosť potravinám z dovozu pred slovenskými výrobkami, hoci to v mnohých prípadoch určite nie je bezprostredne ekonomicky výhodné. Táto skutočnosť znamená urýchlenie úpadku malých a stredných podnikateľských subjektov v oblasti agropotravinárstva." (Obchodné reťazce, 2012)

Predstavitelia Slovenskej poľnohospodárskej a potravinárskej komory tiež vyčítajú zástupcov Európskej komisie, že podliehajú silnému tlaku lobingových skupín, ktoré sú etablované priamo v Bruseli a ktoré obhajujú záujmy nadnárodných obchodných reťazcov. Zároveň žiadajú od členských štátov EÚ, aby vyvíjala tlak na Európsku komisiu s cieľom riešenia danej situácie.

Existuje niekoľko negatívnych vplyvov obchodných reťazcov na slovenský trh. Tie môžeme zhrnúť do nasledujúcich bodov:

1. Obchodné reťazce vytvárajú oligopolné postavenie na strane ponuky a zároveň vytvárajú prekážky medzi výrobcom a konečným spotrebiteľom a stále častejšie predstavujú konkurenciu nie pre iný reťazec, ale pre výrobcu štandardného tovaru.
2. Reťazec je schopný zmeniť zdroj dodávok za iného kým výrobca nemá inú alternatívu odbytu.
3. Koncentrácia obchodu má aj iné dimenzie. Ide hlavne o nekontrolované umiestňovanie maloobchodných centier mimo prirodzené centrá miest, čo vedie k zmene zvyklostí spojenú s poklesom ponuky menších a stredných predajní, čo môže zapríčiniť umrtvenie mestského prostredia.
4. Nadnárodné reťazce sú schopné zapríčiniť celkový útlm ekonomických a ďalších aktivít regiónu.
5. Nárast nezamestnanosti nielen v obchode, ale aj v prvovýrobe, spracovateľskom priemysle, službách pre obyvateľstvo, či sociálne sfére
6. Môže tiež dôjsť k rapídneho zníženiu obchodnej obslužiteľnosti. (Slávik, 2001)

Okrem týchto problémov sa čoraz častejšie stretávame s tvrdením, že obchodné reťazce na Slovensku predávajú spotrebiteľom nekvalitné tovary. Dokazujú to tiež údaje uverejnené na stránke Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka, podľa ktorých napríklad rakúska šunka pri podobnej cene obsahuje 91% mäsa, zatiaľ čo slovenská len 70%. Z 12 sledovaných produktov mala väčšina lepšie zloženie v Rakúsku, pričom len štyri boli identické. (Obchodné reťazce predávajú Slovákovi podradný tovar, 2011)

Aj napriek sťažnostiam výrobcov na správanie sa obchodných reťazcov a vynucovanie si praktík z ich strany, samotní výrobcovia pripúšťajú, že spolupráca s obchodnými reťazcami predstavuje pre nich nesporné výhody. Napríklad, obchodné reťazce

sú spoľahlivým obchodným partnerom so stabilným odberom tovaru, pri ktorom nehrozí riziko omeškania platby. Vzťah s obchodným reťazcom znamená aj vysoké objemy predaja a zvýšenie obrátkovosti, z čoho vyplýva aj zvýšenie obratu a zvýšenie trhového podielu spoločnosti. Podľa vyjadrenia dodávateľov možnosť predávať svoje výrobky prostredníctvom obchodným reťazcov znamená pre nich významnú konkurenčnú výhodu, nakoľko jednotlivé prevádzky majú dobrú polohu vo veľkých mestách a vysokú dosiahnuteľnosť zákazníka aj vzhľadom na dlhšiu dobu prevádzky, vysoký štandard predaja a služieb, a známosť výrobkov rastie s plošnou expanziou reťazca. Pre výrobcov je momentálne aj vecou prestíže ponúkať svoje výrobky prostredníctvom medzinárodnej obchodnej siete. Dodávateľsko – odberateľský vzťah s obchodným reťazcom je zároveň dobrou referenciou pre ostatných odberateľov a celkovo prispieva k imidžu spoločnosti. (Analýza správania sa obchodných reťazcov na trhu SR,

2 Súčasné návrhy zmien vo vzťahu k obchodným podmienkam pri dodávkach do maloobchodných sietí

Pri náhlade na históriu zákona, ktorý by sa zaoberal problematikou nekalých praktík, tak prvý krát bol na Slovensku prijatý už v roku 2003. Veľmi skoro však prišla kritika zo strany Európskej komisie, že zákon porušuje viacero ustanovení príslušných právnych predpisov. Následne bolo Ministerstvo hospodárstva oslovené zväzom obchodu SR, aby vláda SR buď zákon zrušila, alebo prijala také opatrenia, ktoré zosúladi zákon s pravidlami EÚ. Nezávislí ekonomickí analytici, odborní žurnalisti, podnikatelia, zástupcovia akademickej obce, stavovských a mimovládnych organizácií označili túto právnu normu ako príklad presadenia partikulárnych záujmov – výrobcov, dodávateľov tovaru, politikov – na úkor občanov. Opatrenia tohto typu podľa odbornej verejnosti poškodzujú najviac spotrebiteľov, keďže prílišná regulácia obchodných reťazcov bude mať negatívny efekt v podobe rastu cenovej hladiny. Zákon považujú za krok späť, pretože v rozpore so slobodnými trhovými vzťahmi medzi obchodníkmi a dodávateľmi pôsobí proti konkurenčnému prostrediu a hospodárskej súťaži a je v nesúlade s princípmi jednotného trhu EÚ, konkrétne s právom usadiť sa a podnikat', ako aj so zásadou slobodného pohybu tovarov a služieb. Jeho prínos spochybňovali samotní výrobcovia. Jozef Hurný, generálny riaditeľ humenskej mliekarne uviedol, že podľa neho zákon prišiel neskoro. Iné by to bolo, keby bol schválený a bol voči reťazcom nekompromisný povedzme pred dvoma rokmi, keď sem väčšina z nich prichádzala. My sme vlastne všetky zalistovacie a iné poplatky dávno zaplatili, takže zákon nám už v ničom nepomáha." (Zákon o obchodných reťazcoch prišiel neskoro, 2003)

Nástupom prvej vlády Roberta Fica v roku 2006 sa znovu rozprúdila debata o potrebe upravenia vzťahov dodávateľov a obchodných reťazcov. Nový zákon vstúpil do platnosti v roku 2010, no po nástupe pravicovej vlády Ivety Radičovej bol zákon najskôr zo strany vládnych predstaviteľov ostro kritizovaný a neskôr v roku 2011 aj zrušený. Vtedajšia vláda sa uberala skôr smerom prijatia určitého etického kódexu, ktorý mal za cieľ vytvoriť korektné vzťahy medzi odberateľom a dodávateľom v celom distribučnom reťazci a zvýšenie podielu domácich potravinárskych výrobkov v ponuke obchodu na vnútornom trhu SR. (Zrušili sme zákon o obchodných reťazcoch, 2011)

Vláda SR, ktorá vzišla z tohtoročných, marcových volieb vo svojom programovom vyhlásení vlády si dala za cieľ uskutočniť viacero opatrení, ktorými chce určitým spô-

sobom usmerňovať vnútro obchodnú politiku krajiny. Ako jeden z hlavných bodov si kladie za cieľ podporiť hospodársky rast a cenovú stabilitu. Za určité plus je možné považovať záväzok vlády SR implementovať smernicu 2011/7 o boji proti oneskoreným platbám. Cieľom tejto smernice je upraviť problematiku platenia faktúr dávno po lehote, ktoré sú uvádzané vo faktúrach. To ovplyvňuje tiež konkurencieschopnosť a ziskovosť podnikov. Ďalšie opatrenia uvedené v programovom vyhlásení vlády už nie sú natoľko konkrétne, čo je však ovplyvnené skutočnosťou, že programové vyhlásenia jednotlivých vlád majú často všeobecný charakter. (Programové vyhlásenie vlády SR, 2012) Je preto možné konštatovať, že vláda slovenskej republiky v súčasnosti nemá navrhnutú komplexnú stratégiu riešenia problémov vnútrobchodnej politiky.

Objavujú sa skôr ojedinelé myšlienky niektorých ministrov, ako je to napríklad ministra pôdohospodárstva a rozvoja vidieka, ktorý chce presadiť, aby 80% potravinárskych produktov bolo slovenského pôvodu. Na toto vyjadrenie sa však vzniesla spríska kritiky zo strany odborníkov, novinárov, že takéto opatrenie nie je možné zaviesť z dôvodu existencie vnútorného trhu EÚ.

Z inštitucionálneho hľadiska je možno pozitívne vnímať skutočnosť, že došlo k vytvoreniu Cenovej rady Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka, ako poradného orgánu ministerstva. Cieľom tohto poradného orgánu je zlepšenie koordinácie hodnotenia situácie na vnútornom trhu vrátane monitoringu cien a zvyšovanie informovanosti spotrebiteľa. Keďže ide o nový poradný orgán ministerstva zatiaľ stihla byť prerokovaná iba situácia na trhu s mliekom a mliečnymi výrobkami, s hydinou a hydinovými výrobkami a s obilninami. (Zasadnutie cenovej rady, 2012)

Nástupom druhej vlády Roberta Fica sa znovu začalo debatovať o potrebe zákonného usmernenia vzťahov dodávateľ – obchodný reťazec. Podľa niektorých analytikov už minister pôdohospodárstva Ľubomír Jahnátek svojimi vyjadreniami o kvalitách a kontrolách v obchodných reťazcoch vytváral priestor pre jeho opätovné zavedenie.

Ministerstvo pôdohospodárstva chce zabrániť zneužívaniu ekonomického postavenia obchodných reťazcov, pripravuje Zákon o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch. Podľa Ministerstva pôdohospodárstva je cieľom zákona

o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch zvýšenie podielu slovenských potravinových výrobkov na našom trhu. Snahy o jeho opätovné zavedenie hodnotila Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora pozitívne. Podľa hovorca Slovenskej poľnohospodárskej a potravinárskej komory, Stanislava Nemca zákon jasnejšie definuje niektoré neprimerané podmienky a jednoznačnejšie sú stanovené aj kontrolné mechanizmy. Opačný názor na zákon má bývalý minister pôdohospodárstva, ktorý ho v minulosti zrušil. Zsolt Simon ho považuje za kontraproduktívny a súčasnému ministerstvu odporúča pokračovať v rokovaní na európskej úrovni: „Keď to bude zákon, ktorý bude platiť na území SR, obchodné reťazce budú uzatvárať dnes svoje kontrakty mimo územia SR.“ Podobný názor má aj prezident Zväzu obchodu a cestovného ruchu Pavol Konštiak. Ten minuloročné zrušenie zákona uvítal, no tvrdil aj to, že jeho zrušením sa zvýši podiel slovenských potravín v našich predajniach. Dopĺňa, že tento zákon rieši vzťahy len medzi výrobou a obchodom; vzťahom obchodu a spotrebiteľa sa nezaoberá. (Zákon o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, 2012)

3 Legislatívne návrhy riešenia problematiky neprimeraných podmienok v obchodných vzťahoch

Návrh zákona o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, ktorých predmetom sú potraviny bol prerokovaný vo vláde SR dňa 22. augusta 2012. Podľa predkladacej správy je cieľom predloženého návrhu zákona presadzovanie opatrení, ktoré by zamedzili zneužívaniu ekonomického postavenia odberateľa na vnútornom trhu s potravinami z hľadiska štruktúry tohto trhu a podielu odberateľa a dodávateľa na tomto trhu, vyžadovaním jednostranných výhodných obchodných podmienok.

Zákon explicitne zakazuje dohodnúť neprimeranú podmienku medzi odberateľom a dodávateľom. Za neprimeranú podmienku zákon považuje množstvo prípadov, okrem iného platbu za registráciu dodávateľov u odberateľov, náhradu nižšieho zisku, alebo nižšej marže odberateľa oproti plánovanému zisku, alebo plánovacej marži odberateľa, platbu za propagačné akcie odberateľa, platbu za vyšší ako plánovaný predaj potraviny dodávateľa, ako predpokladal odberateľ a mnohé iné. (Zákon o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, ktorých predmetom sú potraviny, 2012)

Zákon sa tiež venuje problematike kontrol neprimeraných podmienok, ktoré vykonáva Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. V rámci správnych deliktov môže MPRV SR udeliť pokutu až do výšky 300 000 eur.

V predkladacej správe Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka uviedlo, že v období po zrušení zákona zákonom č. 207/2011 Z. z. o zrušení zákona č. 140/2010 Z. z. o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch medzi odberateľom a dodávateľom tovaru, ktorým sú potraviny, zaznamenalo Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR a Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora mnohé podnety a poznatky z praxe, ktoré preukazovali, že vo vzťahoch medzi odberateľmi a dodávateľmi potravín na Slovensku dochádza opäť zo strany odberateľov dodávaných potravín k zneužívaniu ich ekonomického postavenia na vnútornom trhu.

Aj medzi členmi Európskej únie sú dnes viaceré krajiny, ktoré disponujú legislatívou zameranou na potieranie uplatňovania nekalých praktík. Zo západoeurópskych krajín ide o Francúzsko a Taliansko a v strednej a východnej Európe urobili tento krok Česká republika, Maďarsko, Rumunsko a Poľsko. Iné krajiny majú niektoré opatrenia obmedzujúce určité nekalé praktiky zabudované do iných zákonov (obchodný zákoník, zákon na ochranu hospodárskej súťaže), ako napríklad Nemecko a Lotyšsko. Niektoré ďalšie štáty si zvolili cestu etických kódexov (Veľká Británia, Španielsko, Belgicko). Prax však ukázala, že z princípu nevymáhateľné etické kódexy k ničomu nevedú a ich jediný výsledok je odloženie skutočného riešenia na neskôr. (Predkladacia správa, 2012)

V rámci pripomienkového konania Ministerstvo hospodárstva SR zásadnou pripomienkou žiadalo o stiahnutie tohto návrhu zákona. Ako sa v pripomienke uvádza „Nový návrh zákona MPRV SR je takmer identický so zrušeným zákonom č. 140/2010 Z. z., ktorý nahradil predošlý zákon č. 172/2008 Z. z. o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch.“ (Vyhodnotenie medzirezortného pripomienkového konania, 2012)

Ministerstvo hospodárstva SR namietalo hlavne voči zásahom do zmluvných vzťahov a konštatovalo, že ide o obmedzenie voľného trhu a uprednostňovanie dodávateľov na úkor druhej zmluvnej strany. Dochádza tým k narúšaniu a deformácii podnika-

tel'ského prostredia a v konečnom dôsledku k zníženiu konkurencieschopnosti. Tým sa javí tento návrh zákona ako kontraproduktívny. Treba totiž počítať aj s rizikom, že subjekty dotknuté návrhom zákona (predovšetkým obchodné reťazce) sa prestanú obracať na domácich výrobcov/dodávateľov a preorientujú sa na zahraničných dodávateľov. Hrozí tiež riziko, že sa ceny zvýšia a navyše sa dáva možnosť väčšieho prieniku zahraničných potravín na slovenský trh na úkor slovenských výrobkov. Nosným princípom normatívnej právnej úpravy obchodných záväzkových vzťahov je okrem iných aj princíp zmluvnej slobody. V trhovej ekonomike sú vytvorené podnikateľom podmienky, ktoré zabezpečujú zmluvnú voľnosť, voľnú tvorbu cien (zákon č. 18/1996 Z. z. o cenách), ochranu hospodárskej súťaže (zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže) a pod.

Problémy dodávateľov sú dlhodobé a na ich riešenie je potrebné zvoliť iné nástroje, ako zákon o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch. Výhrady proti takejto právnej úprave mala v minulosti aj Európska komisia. Treba pritom podotknúť, že Ministerstvu hospodárstva SR ako gestorovi predchádzajúcich právnych úprav v čase ich platnosti nebol od dodávateľov, t. j. výrobcov, spracovateľov, či iných dodávateľov doručený žiaden oficiálny podnet na zneužívanie ekonomickej sily obchodných reťazcov. Týmto problémom sa zaoberajú aj iné členské štáty EÚ prevažne v súvislosti s dominantným postavením prevádzkovateľa obchodu na trhu v rámci ochrany hospodárskej súťaže. Toto riešenie je právne najčistejšie, čo ukázala aj prax v týchto členských štátoch. MH SR neodporúčalo pokračovať v ďalšom legislatívnom procese prijímania tohto návrhu zákona.

Samotný minister hospodárstva Tomáš Malatinský, sa k tomuto zákonu stavia dosť kriticky. „V zákone sú navrhované niektoré opatrenia, napríklad poplatky, ktoré sa nemajú zavádzať pre dodávateľov potravín. Tieto sa podľa nás dajú ľahko obísť, teda zákon sa v tomto prípade minie účinkom. Máme za to, že takto navrhovaný zákon by mohol v konečnom dôsledku postihnúť slovenských výrobcov, o ktorých nám ide, teda aby ich výrobky na pultoch obchodných reťazcov v SR boli hojnejšie zastúpené. Všeobecne možno konštatovať, že legislatívnou úpravou zmluvných vzťahov ide o obmedzenie voľného trhu a zmluvnej voľnosti založenej na dobrovoľnosti uzavretia zmluvného obchodného vzťahu medzi jej účastníkmi a uprednostnenie jedného účastníka vzťahu (dodávateľov) na úkor druhej zmluvnej strany (spravidla obchodné reťazce). Dochádza tým k narušaniu a deformácii podnikateľského prostredia a v konečnom dôsledku k zníženiu konkurencieschopnosti. Tým sa javí tento návrh zákona ako kontraproduktívny.“ (Zákon o neprimeraných podmienkach má nejaké nedostatky, 2012)

Ministerstvo hospodárstva SR nakoniec v rozporovom konaní zo svojej požiadavky ohľadne stiahnutia návrhu zákona dňa 03. augusta 2012 ustúpilo (Vyhodnotenie medzirezortného pripomienkového konania, 2012)

Otázne je, či podľa predstaviteľov ministerstva hospodárstva SR problematika nekalých praktík vôbec neexistuje. Ministerstvo hospodárstva, ktoré bolo v minulosti predkladateľom obdobných zákonov podľa záverov porady vedenia vôbec nepočíta s riešením danej problematiky. Pri skutočnosti, že obchodné reťazce nepredávajú len potravinárske produkty je potom otázna celková koordinácia rezortov. Z toho dôvodu sa môže aj zákon o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch javiť ako samostatná akcia jedného ministerstva a nie ako koncepčné riešenie pre spoločnosť. Z toho dôvodu by sme považovali za vhodné, ak by sa pre danú problematiku vytvorila

nadrezortná koordinačná skupina, ktorá by problematiku vzťahov obchodných reťazcov bola schopná vyriešiť.

Kritika zákona však neprichádza len zo strany Ministerstva hospodárstva, ale aj iných organizácií. Slovenská obchodná a priemyselná komora sa rovnako ako Ministerstvo hospodárstva SR k zákonu postavila kriticky. „Predkladaný návrh zákona dostatočne nerieši vyváženie ekonomického postavenia subjektov dodávateľsko-odberateľských vzťahov a zvýšenie podielu predaja potravín od slovenských dodávateľov s nízkymi cenami. Podnikateľské subjekty očakávajú zlepšovanie podnikateľského prostredia a obávajú sa necitlivého zasahovania do dodávateľsko-odberateľských vzťahov.“ (Pripomienky SOPK k návrhu zákona..., 2012) Zároveň komora žiada, aby bolo v zákone jasne vymedzené, že ide o vzťahy medzi prevádzkovateľom a odberateľom, ktorý už predáva potraviny konečnému spotrebiteľovi s odôvodnením, aby sa Zákon nevzťahoval na vzťahy medzi napr. výrobcom potravín a jeho vlastnou distribučnou spoločnosťou, kde regulácia nie je potrebná a ani nie je účelom navrhovaného zákona.

Dokonca Potravinárska komora Slovenska má je značne skeptická voči účinnosti daného zákona. Podľa predstaviteľov tejto komory, zákon o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, ktorých predmetom sú potraviny, prinesie zásadné riešenie nevyvážených vzťahov medzi dodávateľmi potravín a obchodnými reťazcami. Potravinárska komora Slovenska však PKS vníma opätovné prijatie zákona o neprimeraných podmienkach ako prirodzené vyústenie nečinnosti a zdržiavacej taktiky obchodných reťazcov v rokovaníach o úprave ich vzťahov s dodávateľmi potravín na báze etického kódexu v období od zrušenia predchádzajúcej právnej normy. (Zákon o neprimeraných podmienkach neprinesie zásadné riešenie vzťahov, 2012)

Záverom je nutné uviesť, že napriek tomu, že sa voči zákonu o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, ktorých predmetom sú potraviny vzniesla na Slovensku veľká kritika, chýba fundovaná diskusia, či už v rámci odborných kruhov, alebo akademickej obce, ktorá by sa danou problematikou zaoberala.

Záver

Pôsobením obchodných reťazcov na Slovensku došlo k vytvoreniu nerovnováhy medzi subjektmi maloobchodu a tiež k nerovnováhe na vertikálnej úrovni medzi obchodnými partnermi. Ak chceme tento problém riešiť je dôležité odstrániť túto nerovnováhu a zabezpečiť konkurenčné prostredie. V tomto smere sa nie práve ideálnym javí vstupovanie do zmluvných vzťahov a nariadovanie odstránení určitých praktík. V maloobchode sa za najvhodnejšie riešenie problému javí vytváranie združení, ktorých cieľom je zabezpečiť nákupy tovarov vo veľkých množstvách, čo by následne viedlo k získaniu výhodnejších podmienok. V oblasti výroby je možné predpokladať, že vplyvom obchodných reťazcov bude dochádzať ku koncentráciám a k vytváraniu predajných agentúr ako protiváhy postavenia obchodných reťazcov na trhu.

Na príklade pôsobenia maloobchodných reťazcov na Slovensku a ich pôsobenia v ostatných rokoch sme prezentovali zložitost' systému, pravidiel fungovania vnútorného obchodu, predovšetkým s tovarom dennej spotreby. Jasne absentuje akákoľvek odborná, profesijná diskusia o zásadách, princípoch a cieľoch vnútroobchodnej politiky v

podmienkach členstva SR v EÚ predovšetkým čo sa týka dodržiavania pravidiel jednotného trhu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Analýza správania sa obchodných reťazcov na trhu SR [online]. 2006, Bratislava, Protimonopolný úrad Slovenskej republiky [cit. 23. 10. 2012]. Dostupné na internete: <<http://www.antimon.gov.sk/19/33/analyza-spravania-sa-obchodnych-retazcov-na-trhu-sr.axd>>
2. Návrh zákona o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, ktorých predmetom sú potraviny [online]. 2012, Bratislava, vláda SR [cit. 17. 10. 2012] Dostupné na internete:<http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-147776?prefixFile=m_>
3. Návrh zákona o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, ktorých predmetom sú potraviny [online] 2012, Bratislava, vláda SR [cit. 17. 10. 2012]. Dostupné na internete: <<http://www.rokovania.sk/Exception.aspx/Unknown?aspxerrorpath=/File.aspx/View%20DocumentHtml/Mater-Dokum-147077>>
4. Obchodné reťazce [online]. 2012, Bratislava Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora [cit. 11. 10. 2012]. Dostupné na internete:<<http://www.sppk.sk/?pl=6>>
5. Obchodné reťazce predávajú Slovákom podradný tovar [online]. 2012, Bratislava, Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR [cit. 05. 10. 2012]. Dostupné na internete:< <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=87&id=4875>>
6. Pripomienky SOPK k návrhu zákona o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, ktorých predmetom sú potraviny [online]. 2012, Bratislava, Slovenská obchodná a priemyselná komora [cit. 18. 10. 2012]. Dostupné na internete: <<http://web.sopk.sk/view.php?cislocianku=2012072001>>
7. Slávik, M.: Obchodné reťazce a ich dopad na hospodárstvo – Obchodné reťazce ako činiteľ ovplyvňujúce malé a stredné podnikanie [online]. 2001, [cit. 15. 10. 2012]. Dostupné na internete: <http://hyper.cz/soubory/supermarkety_Slovensko.pdf>
8. Viestová, K. 2001. *Teória obchodu*. Bratislava : Sprint, 2001. ISBN 80-88848-88-1
9. Viestová, K a kol. 2003. *Teória a prax vnútroobchodnej politiky*. Bratislava : Sprint, 2003. ISBN 80-225-1639-2
10. Vláda SR: Programové vyhlásenie vlády SR [online]. 2012, Bratislava, Úrad vlády SR [cit. 20. 10. 2012]. Dostupné na internete: <<http://www.vlada.gov.sk/programove-vyhlasenie-vlady-sr-na-roky-2012-2016/>>
11. Zákon o neprimeraných podmienkach má nejaké nedostatky [online]. 2012, Bratislava, Tlačová agentúra Slovenskej republiky [cit. 17. 10. 2012]. Dostupné na internete: <<http://www.teraz.sk/ekonomika/mh-ma-s-mprv-pri-zakone-o-neprimerany/16796-clanok.html>>
12. Zákon o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch [online]. 2012, Bratislava, Rozhlas a televízia Slovenska. [cit. 20. 10. 2012]. Dostupné na internete:<<http://www.rozhlas.sk/Zakon-o-neprimeranych-podmienkach-v-obchodnych-vztahoch?l=1&c=0&i=40961&p=1>>
13. Zákon o obchodných reťazcoch prišiel neskoro [online]. 2003, Bratislava, Trend [cit. 07. 10. 2012]. Dostupné na internete:<<http://www.etrend.sk/trend->

archiv/rok-/cislo-November/zakon-o%C2%A0obchodnych-retazcoch-prisiel-neskoro.html>

14. Zákon o neprimeraných podmienkach neprinesie zásadné riešenie vzťahov [online] 2012, Bratislava, Potravinárska komora Slovenska, [cit. 20. 10. 2012] Dostupné na internete: <<http://www.agroserver.sk/news/zakon-o-neprimeranych-podmienkach-neprinesie-zasadne-riesenie-vztahov/>>
15. Zasadnutie Cenovej rady Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR [online] 2012, Bratislava, Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR [cit. 05. 10. 2012] Dostupné na internete: <<http://www.mpsr.sk/?navID=1&id=6689>>
16. Zrušili sme zákon o obchodných reťazcoch [online] 2012, Bratislava, Strana Sloboda a Solidarita [cit. 09. 10. 2012] Dostupné na internete: <<http://www.strana-sas.sk/zrusili-sme-zakon-o-obchodnych-retazcoch/276>>

Procesy malých a středních podniků a jejich vztahy podle podnikatelské činnosti¹

Marie Duspivová² – Jaroslav Vrchota³

Processes of small and medium-sized enterprises and their relations according to business activities

Abstract

The transition from functional to process management is becoming the domain of small and medium-sized enterprises, which play a major role in today's economy. This paper is based on research results of scientific project and focuses on process management and competitive advantage of small and medium enterprises. The aim of this article is to statistically analyze the causal effect between monitoring processes and business activities.

Key words

process management, business activities, competitiveness

JEL Classification: M10

Úvod

Dnešní doba je typická svými neustálými změnami souvisejícími s přehodnocováním zaběhlých způsobů myšlení a řízení. Tato diskontinuita, turbulentnost charakteristická zlomovými vývoji vnějšího prostředí zamezuje podnikům provádět dlouhodobé predikce a stále více je nutí zaměřovat se na operativní rozhodování, které podporuje procesní řízení uvnitř organizace.

Tento příspěvek vychází z výsledků výzkumu GAJU 068/2010/S a zaměřuje se na procesní řízení a konkurenční výhody malých a středních podniků. Cílem příspěvku je statisticky analyzovat kauzální efekt mezi sledováním procesů a podnikatelskou činností, dále analyticky popsat míru uplatnění procesního řízení, hodnocení jednotlivých procesů a sledované konkurenční výhody, které jsou zjišťovány malými a středními podniky, v rámci vybraných podnikatelských činností.

1 Literární přehled

V dnešní globální ekonomice, která se neustále rozrůstá a vyvíjí, již není prostor pro podniky, které stále lpějí na starých a zkosnatělých strukturách a přístupech. Moderní podniky musí aktivně usilovat o svůj rozvoj a otevřít se svému okolí, vyhledávat

¹ GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“.

² Ing. Marie Duspivová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, Studentská 13, 37005 České Budějovice, m.duspivova@gmail.com

³ Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, Studentská 13, 37005 České Budějovice, jaroslav.vrchota@gmail.com

v něm příležitosti ke změnám a nebát se jich využít ve svůj prospěch (Reinhardt, 1998). Zcela nezbytnou se stává orientace na zákazníky, kterou zajišťuje správně nastavené procesní řízení organizace, jež jak řekl Burlton (2001) se společně s informacemi, technologií a lidskými zdroji stává aktivy každé organizace. Díky správně koncipovanému řízení uvnitř organizace, které je ve shodě s jeho strategií dokáže podnik udržet krok s dynamickým vývojem trhu. Zaručenou cestou k dosažení úspěchu je cíleně vyhledávat příležitosti ke změnám a neustále vylepšovat procesy, které budou nositeli vysoké hodnoty pro zákazníka (Rolínek, 2008).

Přechod od funkčního managementu k procesnímu se postupně stává i doménou malých a středních podniků, které se dle Trunečka (2004) orientují na tři základní principy: proces, práci a podnik. Jak doplňuje Staňková (2007) malé a střední podniky jsou charakteristické svou výraznou závislostí na místním prostředí, zde nabírají většinu zaměstnanců a v místě či blízkém okolí mají také většinu zákazníků.

Malé a střední podniky hrají nezastupitelnou roli v hospodářství každé země, lze je považovat za hnací motor hospodářství, jelikož vytváří zdravé konkurenční prostředí na trhu, jsou významným zdrojem pracovních příležitostí, podporují ekonomický rozvoj a jsou stabilizačním prvkem pro společnost (Veber, 2005). Důležitost malých a středních podniků pro hospodářství jednoznačně potvrzují statistické údaje (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009): v roce 2009 tvořily 99,83 % všech ekonomicky aktivních subjektů, z 62 % se podílejí na celkové zaměstnanosti a v oblasti mezinárodního obchodu přispívají k celkovému vývozu více než z 50 %, přičemž z produktů a služeb importovaných do ČR směřuje do tohoto sektoru přes 57 %. Při definování, zda podnik náleží do kategorie malých a středních podniků, jsou v současnosti využívána nejčastěji 3 kritéria, jež vycházejí z nařízení Evropské komise č. 800/2008Z (Páteřní manuál OP-PI, 2010; Nařízení Komise (ES) č. 800, 2008): počet zaměstnanců, finanční kritéria (výše obrát, respektive aktiv) a závislost podniku na jiných subjektech. Mezi hlavní přednosti malých a středních podniků patří jejich flexibilita na změny potřeb zákazníků, tato výhoda je nejúčinnějším nástrojem, který mohou tyto podniky uplatňovat vůči nadnárodním organizacím (Učeň, 2008). Dle Synka (2002) a Vebera (2005) lze jako další výhody zmínit: Schopnost absorpce pracovní síly, zájem na budování dobrých vztahů, jednoduchou organizační strukturu a seberealizaci. Oproti tomu za jejich nedostatky jsou vnímány (Veber, 2005; Vojík, 2010): slabé finanční zázemí, citlivost na legislativní úpravy, slabá vyjednávací pozice, vysoké pracovní vytížení vedoucího pracovníka a konkurenční pozici na trhu.

Konkurenceschopnost se stala zavedeným pojmem, a jak říká Blažek (2007): „*obsah tohoto pojmu se stává značně mnohoznačným až vágním*“. Z toho důvodu je nutné uvést definici (Blažek, 2007; Mikoláš, 2011; Suchánek, 2011): Konkurenceschopnost lze charakterizovat jako vlastnost, která podniku umožňuje obstát v soutěži s jinými subjekty na trhu, především na trhu výrobků a služeb, ale i na trhu práce a na kapitálovém trhu. K definování proč je podnik na trhu úspěšný, či nikoliv napomáhá určení konkurenční výhody (Suchánek, 2011). Názor, že podnik si zabezpečí úspěch vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody, rozšířil v minulém století Michael Porter (1994). V současné době však není žádná výhoda udržitelná a jejich významnost velmi rychle pomíjí. Proto podniky nespolehají jen na jednu výhodu, ale pokouší se je postupně vrstvit jednu na druhou a vytvářet tak synergické efekty. Právě proto, že podniky mohou získat konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech, je důležité správně procesně nastavit systém fungování celé společnosti, aby jednotlivé

oblasti byly co nejefektivněji propojeny. Úspěšný podnik využívá souboru několika výhod, které se vzájemně posilují a vztahují se jedné výchozí myšlence, která by měla být popsána ve strategii každé organizace (Kotler, 2007). Tudiž konkurent, který by okopíroval pouze část těchto technik, by nemohl uspět a dosáhnout stejné výhody.

2 Metodický postup

Jak již bylo řečeno, cílem příspěvku je statisticky analyzovat kauzální efekt mezi sledováním procesů a podnikatelskou činností, dále analyticky popsat míru uplatnění procesního řízení, hodnocení jednotlivých procesů a sledované konkurenční výhody, které jsou zjišťovány malými a středními podniky, v rámci vybraných podnikatelských činností.

Pro tento příspěvek byla využita data získaná v rámci projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“. Výzkumu se zúčastnilo 190 nahodile vybraných malých a středních podniků Jihočeského kraje. Pomocí strukturovaného dotazníku se zjišťovaly základní charakteristiky podniku a prvky procesního řízení, které byly detailněji zkoumány v rámci procesů a subprocesů. Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu září roku 2010 až dubna roku 2011 a bylo doplněno o hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníky. V rámci tohoto příspěvku jsou nadále rozebírány procesy marketingu (tento proces sleduje celkem 94 % zkoumaných podniků), produkce (tento proces je sledován celkem 83 % podniků), personálního řízení (celkem ho sleduje 94 % podniků) a finančního řízení (tento proces sleduje celkem 94 % podniků), včetně jejich hodnocení vedoucími pracovníky a majiteli již zmíněných podniků. Hodnocení realizovali na škále 0 – 100 %, kdy 0 % znamená buď nezavedení daného procesu, nebo absolutní nespokojenost s daným procesem a 100 % naopak značí absolutní spokojenost se zavedeným procesem.

Zkoumaný vzorek malých a středních podniků byl pro účely tohoto článku rozdělen na základě podnikatelské činnosti, kdy bylo využito metodiky dle CZ-NACE, avšak ve zjednodušené podobě. V rámci sekundárního sektoru ekonomiky se jedná o podnikatelské činnosti obchod (13 % zkoumaných podniků), služby (19 % zkoumaných podniků), stavebnictví (26 % zkoumaných podniků) a výroba (41 % zkoumaných podniků).

Dále se v příspěvku pojednává i o míře uplatnění procesního řízení, což je složený ukazatel několika faktorů, které byly násobeny určitou vahou (0,05; 0,1; 0,14) dle důležitosti pro procesní řízení. Mezi faktory bylo zahrnuto, zda má podnik vypracovanou strategii, zda je strategie vypracována písemně, zda jsou strategie rozpracovány do plánů, jestli má podnik zpracovanou procesní mapu, zda má podnik vymezeny u procesů ukazatele výkonnosti, zda je výkonnost procesů pravidelně hodnocena. Mezi další faktory bylo zahrnuto, zda má podnik zaveden systém ISO norem, zda se v podnicích vyskytuje outsourcing, zda je podnik integrován do dodavatelských sítí a zda probíhá integrace odběratelů formou zakázkové výroby nebo poskytování služeb. Výsledek se pohybuje v intervalu od 0 do 1, kdy 0 znamená, že daný podnik procesní řízení má na nulové úrovni, zatímco 1 vyjadřuje, že procesní řízení je v tomto podniku doslova stoprocentní. Výsledné míry uplatnění procesního řízení byly rozděleny do následujících intervalů: do intervalu 0 – 0,2 byla zařazena 2 % zkoumaných podniků; v intervalu 0,201 – 0,4 se umístilo 19 % zkoumaných podniků; v intervalu 0,401 – 0,6

se nalézají 31 % zkoumaných podniků; v intervalu 0,601 – 0,8 se nachází 29 % zkoumaných podniků; a do intervalu 0,801 – 1 se zařadilo 19 % z celkového počtu zkoumaných podniků.

Zkoumaná data byla statisticky zpracována a analyzována v programech MS Excel 2010 a Statistica 10. Analyzovány byly relativní a absolutní četnosti doplněné o grafické analýzy. Z důvodu, že data nesplňují parametry pro využití pravděpodobnostních statistických metod, pro analýzu kauzálního efektu mezi sledováním procesů a podnikatelskou činností byla využita neparametrická (nepravděpodobnostní) metoda Kruskal-Wallisův test (testové kritérium H (stupně volnosti df , počet pozorování N)). Data byla analyzována na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, tedy výsledky jsou prezentovány s 95 % pravděpodobností. Nulová hypotéza ($H_0: \bar{x} = \bar{x}$) tvrdí, že mezi sledováním procesů a podnikatelskou činností není žádný vztah, zatímco alternativní hypotéza ($H_A: \bar{x} \neq \bar{x}$) vyjadřuje, že mezi vzorky existuje rozdíl, tedy je tam jistý vztah. Platnost hypotéz byla vyvozena na základě hodnoty p -value. V případě zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch alternativní byl k analýze zjištěného vztahu využit korelační koeficient r ($-1 < r < 1$).

3 Výsledky a diskuse

3.1 Sledování procesů podle podnikatelských činností včetně jejich kauzálních vztahů

Většina výzkumů k problematice procesního řízení se týká velkých podniků a korporací, což se Evropská komise snaží v současné době změnit a realizuje i výzkumy zaměřené na malé a střední podniky (Tomek, Vávrová, 2009). Podle Blažka (2007) z těchto výzkumů vyplynulo, že malé a střední podniky již mají mnohé prvky procesního řízení, ale jedná se většinou o aktivity příležitostné, lokální a nenavázané na strategii podniku.

Tab. 1 Sledování procesů podle podnikatelských činností

Podnikatelské činnosti	Zastoupení činnosti	Sledování procesů			
		Marketing	Produkce	Personální řízení	Finanční řízení
Obchod	13 %	100 %	52 %	100 %	100 %
Služby	19 %	97 %	68 %	97 %	92 %
Stavebnictví	26 %	94 %	92 %	96 %	98 %
Výroba	41 %	91 %	94 %	90 %	91 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tab. 1, většina zkoumaných malých a středních podniků sleduje hlavní procesy, kterými jsou marketing, produkce, personální řízení a finanční řízení. Pokud se pozornost zaměří na podnikatelskou činnost obchodu, dané podniky sledují procesy stoprocentně, kromě procesu produkce (52 %). Proces produkce sledují méně často také podniky poskytující služby (68 %). Stavební a výrobní podniky pak sledují všechny procesy z více jak 90 %.

Kauzální efekty sledování procesů mezi vybranými malými a středními podniky podle čtyř kategorií podnikatelských činností byly zkoumány pomocí neparametrické statistické metody Kruskal-Wallisova testu.

Nejprve byl testován vztah sledování procesu marketing v rámci podnikatelských činností.

$$H(3, N = 190) = 3,618175$$

$$p - \text{value} = 0,3058 > \alpha = 0,05$$

Jako druhý byl testován vztah sledování procesu personální řízení opět v rámci podnikatelských činností.

$$H(3, N = 190) = 5,301654$$

$$p - \text{value} = 0,1510 > \alpha = 0,05$$

Dále byl testován vztah sledování procesu finanční řízení a podnikatelských činností.

$$H(3, N = 190) = 4,643429$$

$$p - \text{value} = 0,1999 > \alpha = 0,05$$

U výše uvedených testování je na základě získaných dat s 95% pravděpodobností nutné pokaždé potvrdit nulovou hypotézu, tedy že mezi zkoumanými proměnnými není žádný vztah.

Jako poslední byl testován vztah procesu produkce a vybraných podnikatelských činností.

$$H(3, N = 190) = 31,61151$$

$$p - \text{value} = 0,0000 < \alpha = 0,05$$

Na základě zkoumaných dat se s 95% pravděpodobností podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která tvrdí, že mezi zkoumanými proměnnými existuje vztah. Tento vztah byl dále analyzován pomocí korelačního koeficientu r .

$$\text{Korelace obchod a služby } r = 1,000000 \text{ (100 \%)}$$

$$\text{Korelace obchod a stavebnictví } r = 0,454257 \text{ (45,5 \%)}$$

$$\text{Korelace obchod a výroba } r = 0,520416 \text{ (52 \%)}$$

$$\text{Korelace služby a stavebnictví } r = 0,454257 \text{ (45,5 \%)}$$

$$\text{Korelace služby a výroba } r = 0,520416 \text{ (52 \%)}$$

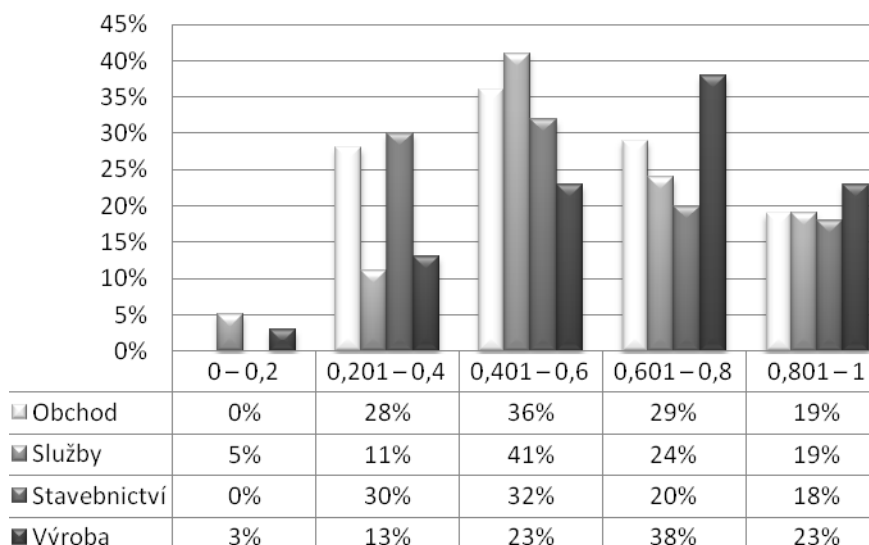
$$\text{Korelace stavebnictví a výroba } r = 0,872872 \text{ (87,3 \%)}$$

Korelační koeficienty ukázaly závislost sledování procesu produkce mezi jednotlivými podniky podle podnikatelských činností. Nejsilnější podobnost byla zjištěna u podniků působících v obchodě a službách (100 %), dále u podniků působících ve stavebnictví a ve výrobě (87,3 %). U podniků působících v obchodě a ve výrobě, stejně tak ve službách a ve výrobě byla závislost stanovena shodně (52 %). Nejnižší podobnost pak byla u stavebních a obchodních podniků (45,5 %), přičemž stavební podniky a podniky poskytující služby měly tutéž závislost.

3.2 Míra uplatnění procesního řízení v rámci podnikatelských činností

Z obr. 1 je patrné, že z celkového počtu sledovaných podniků jen nízké procento z nich spadá do intervalu 0 – 0,2. Z podnikatelských činností obchod a stavebnictví je to 0 %, z výroby pouze 3 % podniků a u služeb se jedná o 5 % podniků.

Obr. 1 Intervaly míry uplatnění procesního řízení v rámci sledovaných podnikatelských činností



Zdroj: vlastní zpracování

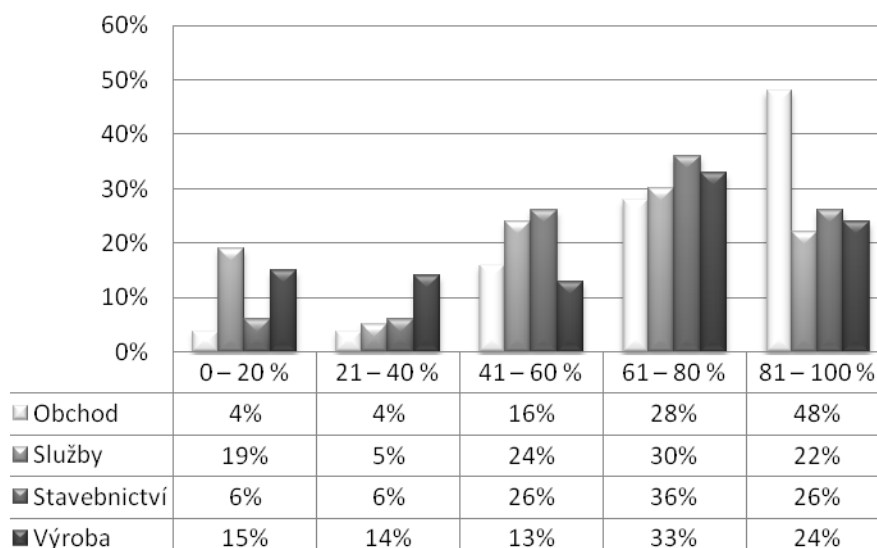
Nejvíce podniků, zabývajících se obchodem, spadá do intervalu 0,401 – 0,6 (36 % podniků), stejně tak je to i u podniků poskytujících služby (41 %) a stavebních podniků (32 %). Výrobní podniky se nejčastěji zařazovaly do intervalu 0,601 – 0,8 (38 % z těchto podniků). Největší relativní četnost v intervalu 0,801 – 1 se objevuje opět u výrobních podniků (celých 23 %), zatímco u ostatních podnikatelských činností byla četnost nižší (18 a 19 %).

3.3 Hodnocení procesů v rámci sledovaných podnikatelských činností

Na základě hloubkových rozhovorů s majiteli a vedoucími dotazovaných podniků byly zjištěny informace o jejich hodnocení procesů, které jejich podniky sledují. Pro účely tohoto příspěvku bylo hodnocení rozděleno do pěti intervalů.

Je nutné podotknout, že uvedené hodnocení se týká pouze úrovně zavedení sledovaných procesů a ne výsledků ukazatelů, kterými se podniky v rámci subprocesů zabývají.

Obr. 2 Intervaly hodnocení procesu marketing v rámci sledovaných podnikatelských činností

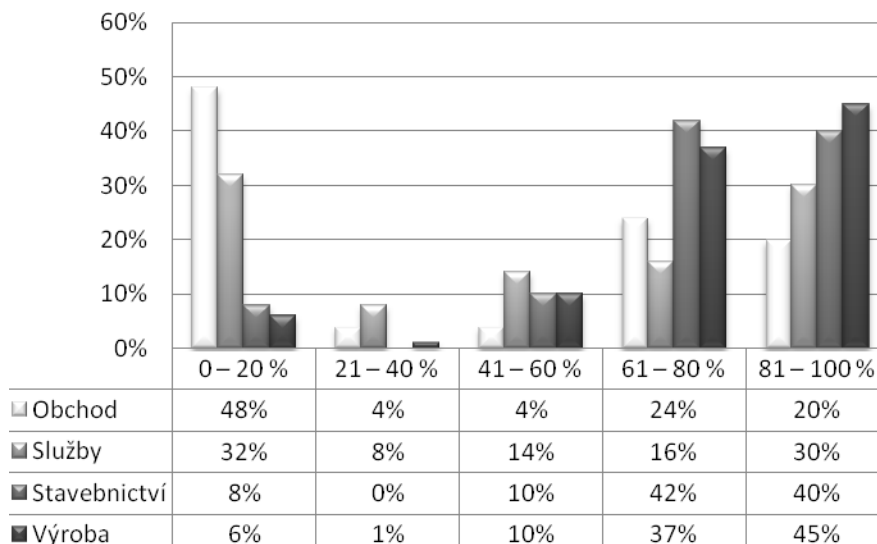


Zdroj: vlastní zpracování

Z obr. 2 je patrné, že proces marketing sledují a ohodnocují všechny podnikatelské činnosti. Dalo by se říci, že proces, se kterým úzce souvisí marketingové strategie, mají nejlépe zpracované obchodní podniky, jelikož tento proces sami nejlépe hodnotí (48 % z nich tento proces ocenilo mezi 81 – 100 %). Podniky, poskytující služby nebo zabývajícími se stavebnictvím a výrobou, tento proces nejčastěji hodnotili mezi 61 – 80 % (konkrétně činnost služby 30 %, stavebnictví 36 % a výroba 33 %).

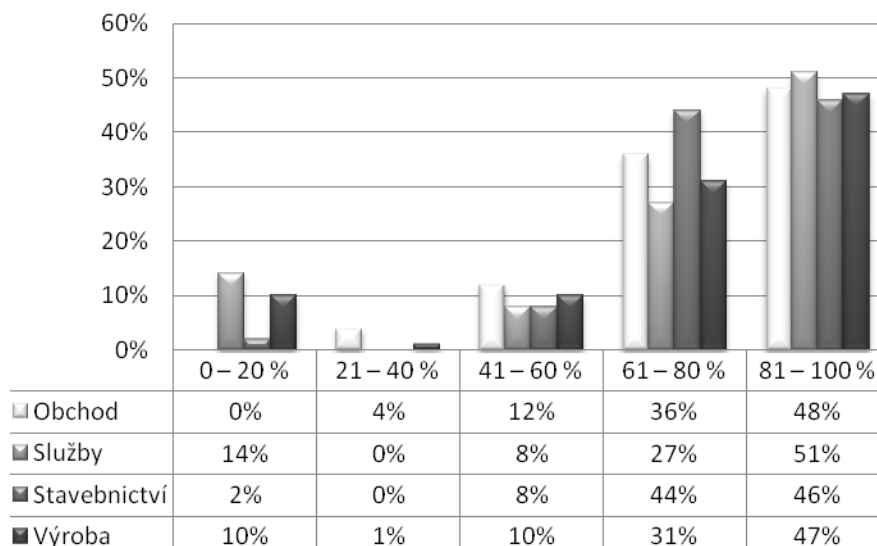
Jak je vidět z obr. 3, obchodní podniky proces produkce příliš kladně nehodnotí. 48 % dokonce spadá do kategorie 0 – 20 %, přesněji řečeno 48 % z nich tento proces vůbec nesleduje (viz tabulka 1). Je logické, že nejlépe tento proces hodnotí výrobní podniky (45 %). 37 % výrobních podniků pak tento proces oceňuje mezi 61 – 80 %. V rámci stavebnictví také většina podniků tento proces hodnotí kladně, konkrétně 42 % se nalézá mezi 61 – 80 % a 40 % z nich je v intervalu 81 – 100 %.

Obr. 3 Intervaly hodnocení procesu produkce v rámci sledovaných podnikatelských činností



Zdroj: vlastní zpracování

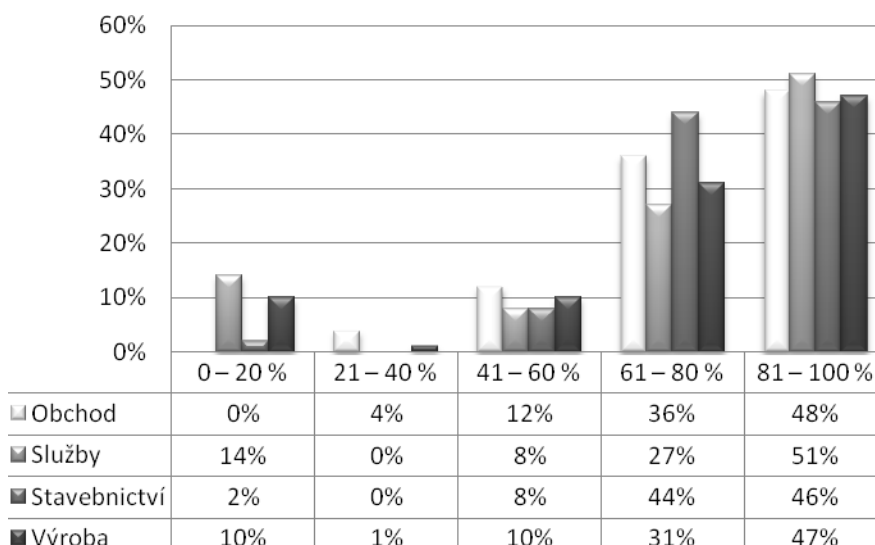
Obr. 4 Intervaly hodnocení procesu personálního řízení v rámci sledovaných podnikatelských činností



Zdroj: vlastní zpracování

Je zajímavé, že všechny podniky, bez rozdílu podnikatelské činnosti, hodnotí proces personálního řízení v intervalu 81 – 100 % nejčastěji (46 % stavebních podniků, 47 % výrobních, 48 % obchodních a 51 % podniků poskytujících služby). Z obr. 4 je dále patrné, že všechny podnikatelské činnosti se vyskytují v intervalu 61 – 80 % na druhém místě relativních četností hodnocení, tedy v rozmezí od 27 do 44 %, podle činností, kterými se zabývají.

Obr. 5 Intervaly hodnocení procesu finančního řízení v rámci sledovaných podnikatelských činností



Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně, jako proces personálního řízení, hodnotí podniky i proces finančního řízení (viz obr. 5). Většina podniků posuzuje tento proces kladně, tedy nejvyšší relativní četnosti se vyskytují v intervalech 61 – 80 % a 81 – 100 %. Konkrétně nejčastěji v intervalu 81 – 100 % se nalézají podniky poskytující služby (51 % z nich), dále se jedná o obchodní podniky (48 %), výrobní podniky (47 %) a stavební podniky (46 %).

3.4 Konkurenční výhody v rámci podnikatelských činností

Podle různých autorů (např. Freeman, 1984; Kotler a Keller, 2007; Nenadál, 2004; Porter, 1994) mezi nejčastější konkurenční výhody patří: mimořádná kvalita, rychlost, bezpečnost, poskytování výjimečných služeb, design, spolehlivost spojené s nižšími náklady, cena, služby, atd., přičemž typičtější je určitá jedinečná kombinace těchto složek, což potvrzují i výsledky tohoto výzkumu, jelikož žádná firma neuvedla pouze jednu konkurenční výhodu, ale několik.

Tab. 2 Sledované konkurenční výhody v rámci vybraných podnikatelských činností

Sledované konkurenční výhody	Četnost sledování celkem	Podnikatelské činnosti			
		obchod	služby	stavebnictví	výroba
Sortiment	37 %	60 %	35 %	34 %	33 %
Kvalita práce	36 %	16 %	30 %	46 %	40 %
Flexibilita	22 %	20 %	14 %	26 %	23 %
Know-how	16 %	4 %	30 %	6 %	19 %
Dobré jméno firmy	9 %	20 %	8 %	10 %	6 %
Kvalita zaměstnanců	8 %	24 %	11 %	10 %	0 %
Osobní přístup	8 %	0 %	14 %	2 %	12 %
Spolehlivost	6 %	12 %	3 %	10 %	4 %
Komplexnost	5 %	12 %	3 %	8 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tab. 2 je patrné, že jako svou konkurenční výhodu vidí podniky nejčastěji v sortimentu svého zboží, výrobků, či služeb a to z 37 % všech sledovaných podniků. Z 36 % si pak považují kvalitu práce, z 22 % se jedná o flexibilitu. Jako další konkurenční výhody se v odpovědích objevovalo i know-how, dobré jméno firmy, kvalita zaměstnanců, osobní přístup, spolehlivost a komplexnost.

Podniky zabývající se obchodem považují za svou konkurenční výhodu především sortiment (60 %), kvalitu zaměstnanců (24 %) a flexibilitu a dobré jméno firmy (20 %). Podniky poskytující služby pak nejčastěji považují za svou konkurenční výhodu sortiment (35 %), kvalitu práce a know-how (30 %) a v neposlední řadě flexibilitu a osobní přístup (14 %). Stavební firmy pak vidí svou konkurenční výhodu nejvíce v kvalitě práce (46 %), sortiment se objevuje až posléze a to s 34 %. Flexibilitu uvádí 26 % stavebních podniků. Výrobní podniky, stejně jako ty stavební, nejčastěji uvádějí kvalitu práce (40 %), poté sortiment s 33 %, flexibilitu (23 %) a know-how (19 %).

Závěr

Cílem příspěvku bylo analyticky popsat dílčí výsledky výzkumného projektu GAJU 068/2010/S (sledování a hodnocení procesů a konkurenční výhody) a pokusit se o prokázání kauzálních vztahů mezi sledováním jednotlivých procesů a podnikatelskými činnostmi malých a středních podniků.

Největší konkurenční výhodu malé a střední podniky vidí ve výjimečném a kvalitním sortimentu zboží, výrobků, či služeb (37 % podniků), s čímž souvisí i kvalita

práce a kvalita zaměstnanců. Podniky zabývající se obchodem a službami nejčastěji zmiňovali sortiment zboží a služeb, zatímco stavební i výrobní podniky uváděli kvalitu práce.

Malé a střední podniky, které se zúčastnily výzkumu, sledují čtyři hlavní procesy, kterými jsou marketing, produkci, personální řízení a finanční řízení. Je více než logické, že proces produkce sledují nejméně obchodní podniky, jelikož produkce není jejich hlavním zaměřením, což prokázalo i hodnocení tohoto procesu.

Mezi danými procesy a zjednodušenými podnikatelskými činnostmi byly zkoumány kauzální efekty pomocí Kruskal-Wallisova testu, kdy byl jistý vztah prokázán pouze u procesu produkce. Nejvyšší podobnost pro sledování tohoto procesu ukázal korelační koeficient u podniků zaměřených na obchod a na služby (100% závislost). Silný vztah (87,3 %) byl prokázán také u podniků zabývajících se stavebnictvím a výrobou.

Hodnocení procesů majiteli podniků potvrdilo logické předpoklady, tedy že proces marketing nejlépe hodnotí obchodní podniky, které se touto činností, pokud chtějí obstát ve značné konkurenci na trhu, musí zabývat na vysoké úrovni.

Závěrem lze říci, že téměř všechny podniky (98 %) bez ohledu na podnikatelskou činnost mají procesní řízení zavedené alespoň na nízké úrovni. Na vysoké úrovni mají procesní řízení zavedené lépe výrobní podniky než ti ostatní. Je nutné upozornit, že byly zkoumány pouze malé a střední podniky, u velkých podniků toto tvrzení platit nemusí.

Seznam bibliografických odkazů

1. BLAŽEK, L. a kol.: *Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 309 s. ISBN 9788021044562.
2. BURLTON, R. T.: *Business Process Management: Profiting from process*. Pennsylvania: Sams, 2001, ISBN: 06-7232-063-0
3. Definice MSP (Příloha Páteřního manuálu OPPI). CzechInvest [online]. Číslo vydání/aktualizace: 7/2 , 15. 11. 2010, [cit. 2012-07-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/msp-296-cz.pdf>>.
4. FREEMAN, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 s. ISBN 0273019139
5. KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024713595.
6. MIKOLÁŠ, Z.; PETERKOVÁ, J.; TVRDÍKOVÁ, M. a kol.: *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 9788074003790.
7. Nařízení Komise (ES) č. 800 / 2008. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 27. 10. 2008, [cit. 2012-07-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument26526.html>>.
8. NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 8072611100.
9. PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.
10. REINHARDT, F.: *Environmental product differentiation*. California Management Review. Vol. 40, 1998. s. 43-73.

11. ROLÍNEK, L.: *Procesní management: vybrané aspekty*, České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-148-2
12. STAŇKOVÁ, A.: *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 9788071799269.
13. SUCHÁNEK, P.: *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 9788021056886.
14. SYNEK, Miloslav a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 8071797367.
15. TOMEK, G. VÁVROVÁ, V.: *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 9788074000980.
16. TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3
17. UČEŇ, Pavel: *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu*, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2472-0.
18. VEBER, J. SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024710692.
19. VOJÍK, V.: *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*, Praha: Wolters Kluwer, 2010, ISBN 978-80-7357-534-2.
20. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 12. 7. 2010, [cit. 2012-07-12]. Dostupné na WWW: < <http://www.mpo.cz/dokument76524.html> >

Investície do inovácií - najvýznamnejší faktor konkurencieschopnosti strojárskych podnikov¹

Gabriela Džuganová²

Investment in innovation - the most important factor in the competitiveness of engineering companies

Abstract

The purpose of this paper is to study the impact of innovations on competitiveness of Slovak engineering companies. The first part of this article deals with the explanation of the term "competitiveness" and the definition of the most important factors of competitiveness. The next part of the paper is devoted to innovations as one of the most important factors of competitiveness of enterprises. The third section describes an innovative environment of engineering industry and involves our own research to evaluate innovations as an important factor of competitiveness of engineering companies.

Key words

competitiveness, competitive advantage, innovations, research and development, mechanical engineering

JEL Classification: D40

Úvod

Pre úspešné napredovanie slovenských strojárskych podnikov v najbližších rokoch je skúmanie konkurencieschopnosti veľmi dôležité. V dnešnej globalizovanej ekonomike predstavujú najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody podnikov práve inovácie. Pre slovenské strojárské podniky sú investície do inovácií náročnou výzvou. Aby však podniky dosiahli úspech v tvrdom konkurenčnom boji, musia sa vysporiadať aj s touto problematikou.

1 Podniková konkurencieschopnosť

Ak sa chceme problematike konkurencieschopnosti slovenských strojárskych podnikov venovať hlbšie, je veľmi dôležité vniknúť do podstaty pojmu „konkurencieschopnosť“ a zdefinovať si bližšie jeho význam. To znamená, že v úvode sa zameria-

¹ Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0047/11 „Konceptia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurencieschopnosti slovenských podnikov na trhu EÚ“ na pracovisku KMr OF EU v Bratislave

² Ing. Gabriela Džuganová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, gabriela.dzuganova@centrum.sk

me na detailný rozbor daného pojmu a určíme si najvýznamnejšie faktory, ktoré naň vplyvajú.

1.1 Definícia pojmu „konkurencieschopnosť“

Európska komisia definuje konkurencieschopnosť ako schopnosť podnikov, priemyselných odvetví, regiónov, krajín a nadnárodných regiónov, vystavených medzinárodnej súťaži, generovať relatívne vysoký dôchodok a úroveň zamestnanosti. V rámci nášho príspevku sa zameriame práve na konkurencieschopnosť na podnikovej úrovni. Blažek, L. (2005) uvádza: *„Konkurencieschopnosť podniku je vlastnosť (potenciál), ktorý podniku umožňuje uspieť v súťaži s inými podnikmi.“*

Pojem konkurencieschopnosť sa primárne vzťahuje k podnikateľskej sfére, ako uvádza Viturka, M. a kol. (2010) Ani tu však jeho interpretácia nie je úplne jednoznačná. Táto skutočnosť sa odvíja od toho, či o konkurencieschopnosti uvažujeme v absolútnom alebo relatívnom ponímaní. V prvom prípade považujeme za konkurencieschopnú každú firmu pôsobiacu na trhu, ktorá dosahuje pozitívne výsledky vo svojej činnosti. V druhom prípade sa konkurencieschopnosť firmy odvíja od jej pozície voči iným firmám. Z dlhodobého hľadiska je potom nutné považovať všetky dlhodobo pôsobiace firmy na trhu, pretože nekonkurencieschopné firmy sú z neho postupne vytlačované. Inými slovami, konkurencieschopné sú len tie firmy, ktoré sa dokážu trvalo prispôbovať meniacemu sa trhovému prostrediu. Ďalej platí, že firmy vystavené silnej konkurencii sú najviac inovatívne Táto skutočnosť vyplýva z toho, že konkurencia neustále znižuje ceny a firmy tak musia, ak sa chcú udržať na trhu a zvyšovať svoj zisk, prichádzať s novými produktmi či službami.

Zdrojom konkurencieschopnosti je konkurenčná výhoda, ktorou podnik disponuje a ktorú nevlastní žiaden z jeho konkurentov.

Konkurencieschopnosť je vlastnosťou, ktorá podnikateľskému subjektu dovoľuje uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektmi a jej hodnotenie preto súvisí s charakterom a podmienkami tejto súťaže. Zvíťazí ten, kto vie v súťaži vhodne uplatniť nejakú (konkurenčnú) výhodu a získať tak prevahu nad svojimi súpermi. Byť trvale konkurencieschopným znamená pre podnik vytvárať zajtrajšie konkurenčné výhody rýchlejšie než stačí jej súper odkopírovať jej dnešné konkurenčné výhody. (Pitra, 2001)

Konkurencieschopnosť je z dlhodobého hľadiska ovplyvňovaná charakterom konkurenčnej výhody. Taktiež platí, že dosiahnutá ekonomická alebo technologická úroveň pôsobí na konkurenčné charakteristiky, teda na zdroje a zameranie konkurenčnej výhody. Tieto charakteristiky sa líšia v jednotlivých etapách rozvoja. Čo je pre podnik silnou stránkou v počiatočnej fáze, môže sa časom stať jeho slabinou a naopak. Napríklad napodobňovanie technológií je na začiatku výhodnejšie ako vyvíjanie vlastných technológií, avšak časom to nestačí. Problémom sa však stáva to, že staré návyky priťahujú dlhodobo relatívne vysoké zisky, čo znižuje motiváciu k zmenám (Porter, 2003).

1.2 Faktory konkurencieschopnosti

Faktory konkurencieschopnosti môžeme charakterizovať ako faktory určujúce úroveň konkurencieschopnosti podnikov na trhu. Vďaka nim je možné určiť konkurenčné výhody a nevýhody podniku. Tieto faktory sú navzájom prepojené a nie je možné sa na ne pozeráť izolovane. Faktory konkurencieschopnosti môžeme rozdeliť na dve skupiny, a to:

- *vnútropodnikové faktory konkurencieschopnosti*
- *vonkajšie faktory konkurencieschopnosti.*

Vnútropodnikové faktory môžeme definovať ako faktory, ktoré pôsobia vo vnútri podniku a ovplyvňujú jeho konkurencieschopnosť. Medzi najvýznamnejšie vnútropodnikové faktory konkurencieschopnosti patria inovačná aktivita, flexibilita, kvalita produktu, náklady, kvalifikácia pracovnej sily, starostlivosť o zákazníka a obchodná značka.

Podnik je však živý organizmus, ktorý je súčasťou spoločnosti a na jeho životaschopnosť má vplyv aj pôsobenie vonkajších faktorov, ako napr. vplyv konkurencie, odberateľov, dodávateľov, zamestnancov, korupcie, podpora štátnych orgánov a pod. (Blažek, 2007).

2 Inovácie ako významný faktor konkurencieschopnosti

Pojem inovácia vznikol z latinského slovesa „innovare“ – obnovovať. Tento pojem teda chápeme vo význame obnovy v ľudskej činnosti, myslení a vo výrobe. Skokan, K. (2004) uvádza, že jedným z prvých ekonómov, ktorý sa zaoberal inováciami ako hnačím motorom podnikateľskej činnosti bol Josef Alois Schumpeter. Inovácie považoval za zdroj získavania nových spotrebných statkov, výrobných a dopravných prostriedkov, nových foriem a organizácie priemyslu, inými slovami charakterizoval inováciu ako aplikovanú invenciu. Tento priekopník pod pojem inovácia zahŕňal tak výrobu nového výrobku, zavedenie nového výrobného procesu vo výrobe, využitie nového zdroja surovín vo výrobnom procese ako aj zmeny v riadení a organizácii výroby.

Ďalším významným ekonómom, ktorý sa venoval problematike inovácií bol P. Drucker, ktorý považoval inovácie za špecifický nástroj podnikateľov, ktorým môžu získať výhodu oproti svojej konkurencii. Inovácie predstavujú proces neustálych zmien, ktorý prináša výrobcovi určitú konkurenčnú výhodu a umožní mu zlepšiť svoju pozíciu na trhu. Úlohou inovácií je zvýšiť konkurencieschopnosť výrobkov. (Galanakis, K., 2006)

Inovácie patria teda medzi najvýznamnejšie faktory konkurencieschopnosti v súčasnosti. Schmuck, R. (2011) uvádza, že podniky v snahe uspieť v tvrdom konkurenčnom boji musia priniesť na trh niečo nové, čím môžu zaujať a odlíšiť sa od konkurencie. S týmto súvisia aj výdavky na výskum a vývoj. Podnik nemôže pasívne očakávať nejaké zmeny, preberať zmeny od iných, ale musí sa aktívne podieľať na vývoji nových produktov.

Existuje však celý rad prekážok, ktoré bránia podnikom v ich inovačných aktivitách. OSLO manuál uvádza ako najvýznamnejšie faktory brániace podnikom v inováciách:

- **Ekonomické faktory** (príliš vysoké náklady, nedostatok finančných zdrojov, príliš dlhá návratnosť investície)
- **Podnikové faktory** (nedostatočný inovačný potenciál, nedostatok kvalifikovaného personálu, nedostatok informácií o nových technológiach, odpor k zmenám vo vnútri podniku, nedostatok príležitostí k spolupráci)
- **Ostatné faktory** (nedostatok technických príležitostí, nedostatočná infraštruktúra, nie je nutnosť inovovať vzhľadom k predchádzajúcim inováciám)

Základným predpokladom pre úspech podniku je však prekonať tieto bariéry a hľadať možnosti pre inovačné aktivity vo vnútri podniku.

3 Vplyv inovácií na konkurencieschopnosť slovenských strojárskych podnikov

3.1 Investície do inovácií v strojárskom priemysle na Slovensku

V roku 2010 pôsobilo na Slovensku z celkového počtu podnikov 32,79 % podnikov s inovačnou aktivitou. Z tohto celkového počtu 2 306 podnikov malo 1 224 priemyselných podnikov schopnosť inovovať svoju výrobu. Z tejto skutočnosti vyplýva, že najviac inovácií zavádzali veľké priemyselné podniky. Do tejto oblasti patria aj strojárské podniky. V rámci strojárkeho priemyslu pôsobilo v oblasti inovácií 321 podnikov. Najviac podnikov, ktoré sa zaoberali inovačnými činnosťami však boli podniky v odvetvi 28 – Výroba strojov a zariadení a v odvetvi 29 – Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov.

Tab. 1 Podniky s inovačnou činnosťou podľa ekonomických činností v roku 2010

SR	Priemysel spolu	NACE 25	NACE 28	NACE 29	NACE 30
2 306	1 224	93	115	102	11

Zdroj: www.statistics.sk a vlastné spracovanie
 *údaje za rok 2011 neboli k dispozícii

Priemyselné podniky sa snažia zabezpečiť úspech inovačnej aktivity rôznymi spôsobmi. Využívajú pri tom vnútorný a vonkajší výskum, ktorý môžu realizovať nepretržite alebo príležitostne, obstarávajú stroje, zariadenia, softvér, robia školenia a pod. Tieto činnosti si vyžadujú vynaloženie finančných prostriedkov, ktoré predstavujú výdavky podnikov na inovácie. V roku 2010 bolo vynaložených spolu 853 329 tis. EUR do inovačných aktivít. Z toho až 70 % tvorili výdavky priemyselných podnikov. Z oblasti strojárkej výroby sa najviac na inovačných aktivitách podieľali podniky zaoberajúce sa

výrobou motorových vozidiel, návesov a prívesov. Tieto podniky tvorili až 27 % výdavkov do inovačných aktivít. Táto skutočnosť súvisí s tým, že túto skupinu tvoria veľké nadnárodné automobilové podniky, pre ktoré sú inovačné aktivity veľmi dôležité.

Tab. 2 Výdavky na inovácie podľa ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) v tis. EUR

Odvetvie/SR	2010*
SR spolu	853 329
Priemysel spolu	674 338
25 Výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení	18 935
28 Výroba strojov a zariadení inde nezaradených	34 859
29 Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov	229 468
30 Výroba ostatných dopravných prostriedkov	8 052

Zdroj: www.statistics.sk a vlastné spracovanie

*údaje za rok 2011 neboli k dispozícii

3.2 Inovácie ako faktor konkurencieschopnosti slovenských strojárskych podnikov

V období január až máj 2012 bol realizovaný empirický výskum, ktorého cieľom bolo zhodnotiť vplyv jednotlivých faktorov na konkurencieschopnosť strojárskych podnikov. Výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Dotazník bol rozdistribuovaný medzi 112 respondentov – strojárskych spoločností a to osobnou formou a formou emailu. Návratnosť dotazníka predstavovala 26,8 %, teda zo 112 dotazníkov sa nám vrátilo vyplnených 31 dotazníkov.

Identifikačné údaje o podnikoch

V úvode prezentovania výsledkov z čiastkového prieskumu je veľmi dôležité uviesť základné informácie o respondentoch, ktorí sú predmetom skúmania. Z uvedeného nám vyplýva, že až 61,29 % respondentov sa zaoberá výrobou strojov a zariadení, takmer 26 % respondentov zameriava svoju podnikateľskú činnosť na výrobu konštrukcií a ako 13 % na výrobu ostatných dopravných prostriedkov. V rámci klasifikačnej triedy 29 – výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov sa nám nepodarilo získať vyplnený dotazník od žiadneho respondenta. V ďalšej etape získavania údajov zameriame našu pozornosť aj na príslušnú oblasť výroby, aby sme obsiahli celú oblasť strojárskej produkcie.

Tab. 3 Rozdelenie respondentov podľa klasifikácie SK NACE rev. 2

NACE	Počet respondentov	Percento
25 – výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení	8	25,81

NACE	Počet respondentov	Percento
28 – výroba strojov a zariadení	19	61,29
29 – výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov	0	0,00
30 – výroba ostatných dopravných prostriedkov	4	12,90
SPOLU	31	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina respondentov (54,84 %) patrí z hľadiska klasifikácie podnikov podľa veľkosti medzi stredné podniky, malé podniky tvoria v hodnotenej vzorke 32,26 % a veľké podniky predstavujú len 12,90 %.

Tab. 4 Rozdelenie respondentov podľa veľkosti podniku

Typ podniku podľa veľkosti	Počet respondentov	Percento
malé podniky	10	32,26
stredné podniky	17	54,84
veľké podniky	4	12,90
SPOLU	31	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov prieskumu sme zistili, že slovenské strojárské podniky považujú faktory ako náklady vynaložené na výskum a vývoj, inovačné aktivity podniku a technickú a technologickú vybavenosť za pozitívne vplyvajúce na ich konkurencieschopnosť, uvádza vyše 70 % respondentov. Ostatní respondenti považujú tieto faktory za neutrálne pôsobiace na ich konkurencieschopnosť. Podniky však inovačné aktivity nepovažujú za najvýznamnejší faktor ich konkurencieschopnosti. Za oveľa kľúčovejšie faktory považujú podniky úroveň manažmentu podniku, formy a spôsob riadenia podniku, kvalifikovanú pracovnú silu a kvalitu produktu. Inovačné aktivity sa umiestnili až na piatom mieste.

Tab. 5 Výskum a vývoj a inovačné aktivity a ich vplyv na konkurencieschopnosť podniku

Faktory konkurencieschopnosti	Pozitívny vplyv na konkurencieschopnosť		Neutrálny vplyv na konkurencieschopnosť		Negatívny vplyv na konkurencieschopnosť	
	počet odpovedí	%	počet odpovedí	%	počet odpovedí	%
Náklady vynaložené na výskum a vývoj	22	70,97	9	29,03	0	0
Inovačná aktivita podniku	22	70,97	9	29,03	0	0

Faktory konkurencieschopnosti	Pozitívny vplyv na konkurencieschopnosť		Neutrálny vplyv na konkurencieschopnosť		Negatívny vplyv na konkurencieschopnosť	
	počet odpovedí	%	počet odpovedí	%	počet odpovedí	%
Technologická a technická vybavenosť	22	70,97	5	16,13	4	12,90

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšia otázka zisťovala, či opýtaní respondenti realizujú výskum a vývoj a ďalšie inovačné aktivity vo vlastnej réžii. Z výsledkov prieskumu sme zistili, že približne 70 % respondentov realizuje vlastné inovačné aktivity. Medzi respondentmi, ktorí realizujú inovačné aktivity vo vlastnej réžii a respondentmi, ktorí vnímajú pozitívny vplyv inovačných aktivít na konkurencieschopnosť podniku existovala priama závislosť.

Tab. 6 Vyhodnotenie inovačných aktivít u respondentov prieskumu

Inovačná aktivita podniku a výskum a vývoj vo vlastnej réžii	Áno	Nie
Počet respondentov	21	10

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

V rámci daného príspevku sme sa rozhodli venovať vplyvu inovácií na konkurencieschopnosť slovenských podnikov. Svoju pozornosť sme zamerali na strojársku odvetvie, ktoré má v ekonomike Slovenska jedno z najvýznamnejších postavení. Riešením tejto problematiky sa doposiaľ zaoberalo málo autorov, čo ešte viac podnietilo náš záujem venovať sa tomuto odvetviu.

V rámci sekundárneho výskumu sme zistili, že inovačnými aktivitami sa v roku 2010 zaoberalo 321 strojárskych podnikov, ktoré tvorili približne 14 % z celkového počtu podnikov pôsobiacich v oblasti inovácií. Najviac podnikov, ktoré investovali vlastné zdroje do výskumu a vývoja boli podniky pôsobiace v oblasti ekonomických činností 28 – Výroba strojov a zariadení a 29 – Výroba motorových vozidiel. Pri celkovom zhodnotení výšky investícií do inovácii sme zistili, že v roku 2010 tvorili výdavky na inovácie 853 329 tis. EUR. Podstatnú výšku z týchto výdavkov, okolo 30 %, však tvorili výdavky podnikov zaoberajúcich sa výrobou motorových vozidiel, návesov a prívesov. Automobilový priemysel je teda výzvou aj pre ostatné priemyselné podniky pri tvorbe nových inovačných aktivít, pri výskume a vývoji nových technológií a pri tvorbe nových riešení výrobných systémov.

V rámci primárneho prieskumu sme dospeli k záveru, že slovenské strojárské podniky považujú inovácie za významný faktor ich konkurencieschopnosti. Až 70 % respondentov uviedlo pozitívny vplyv tohto faktora na ich konkurencieschopnosť. Rovnako, asi 70 % opýtaných respondentov realizuje inovačné aktivity a výskum a vývoj vo vlastnej réžii, a to či už prostredníctvom vlastnej výskumnej jednotky, výskumu v spolupráci s inými podnikmi alebo výskumu v spolupráci s rôznymi univerzitami.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BLAŽEK, L. 2005. Výzkum konkurenceschopnosti podniků : aplikace stakeholder-ského principu. In *Vývojové tendence podniků*. Svazek 1. Brno : Masarykova Univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3847-0.
2. GALANAKIS, K. 2006. Innovation Process. Make sense using systems thinking. In *Technovation*. Volume 26, Issue 11, November 2006, Pages 1222-1232. rganisation for Economic Co-operation and Development. Dostupné na: <http://www.oecd.org/science/innovationinsciencetechnologyandindustry/2367580.pdf> [citované 10. 10. 2012]
3. PITRA, Z., 2001: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha : Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
4. PORTER, M. 2003. Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. In: *Global Competitiveness Report 2002 – 2003*. World Economic Forum, Harvard University, 2003.
5. SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.
6. SCHMUCK, R. 2008. Measuring Company Competitiveness. 2008, p. 199 – 208 [online, přístup 12. 07. 2011] <http://ideas.repec.org/h/pkk/sfyr08/199-208.html>.
7. www.statistics.sk.
8. VITURKA, M. a kol. 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha : Grada publishing spol. s r. o. 2010. 232 s. ISBN 9788024736389.

The accounting of mezzanine financial instruments according to IFRS

Sebastian Flick¹

Abstract

For a company with financing requirements, it is extremely important to know, how the borrowed financial instruments can be shown in the balance sheet. Not least, also the creditworthiness of the company depends on the classification as equity or debt. The classification of financial instruments itself in turn depends on the applied accounting standards. This paper intends to give an overview of the accounting allocation of different mezzanine financing instruments according to IFRS. First, each financial instrument is briefly characterized and then allocated to debt or equity.

Key words

Accounting, Mezzanine, IFRS, Equity, Debt Capital

JEL Classification: M41

Introduction

In times of an increasing globalization of financial markets, the conditions for lending have changed significantly. Especially open capital markets and the capital requirements by Basel II and III exacerbate the financial situation of many companies. A commonly low equity ratio also often increases the hurdles for traditional bank financing, because the receiving of additional debt is limited or excluded (Werner, 2007). In particular SMEs are affected by this problem. Therefore, for companies seeking capital, the question of suitable alternatives arises.

One of these alternatives is the financing with mezzanine capital. This alternative form of financing does exist for some time, but have come to broad use only in the last years. In the years 2008 - 2010 6.5 billion euros of mezzanine capital were issued to the german SMEs (Fleischhauer/Sauter, 2007; Fleischhauer/Kaluza, 2008; Fleischhauer/Olkowski, 2009; Fleischhauer/Olkowski, 2010; Fleischhauer, 2011). This potential cheap equity substitution improved the rating of many businesses effectively, discounted the lending terms and enlarged the scope for granting further loans. Nevertheless, no clear definition of the term mezzanine capital was constituted. It can be noted, that a key feature of mezzanine capital is the common consideration of both equity and debt-typical characteristics. However, the offers on the mezzanine market are very diverse and have a wide range of design options. With the increasing importance and increasing use of financing through mezzanine capital, the question of the accounting treatment of such financial instruments arises.

¹ Dipl. Wirtschaftsjurist (FH) Sebastian Flick, MBA, LL.M., University of Economics Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, Am Hoefenweg 25, D-50769 Cologne/Germany
Sebastian.Flick@gmail.com

Currently in Germany the majority of the approximately 1,000 domestic listed companies as well as most of the non-publicly traded companies publish a financial statement in accordance with the German commercial law standards (HGB) (Küting/Zwirner, 2006).

According to the IAS-Regulation (IAS, 2002) since 2005 publicly traded parent companies were also obliged to prepare their consolidated financial statements according to IFRS, if their securities are listed on a regulated market in the EU. Furthermore, companies in Germany have, according to § 325 Abs 2 HGB, the ability to publish an IFRS individual financial statement. Slovakia, as a member of the EU, is also obliged to apply the IAS Regulation. For this reason, Slovak companies that are listed on a stock exchange in the EU or the European Economic Area, also have to publish their financial statements according to IFRS.

This raises the question, how the accounting of various mezzanine financial instruments should be handled according to the international accounting standards. A classification as debt or equity is not least affected from the rules of the international accounting standards. Furthermore, the classification of a financial instrument by the Standards creates an impact on the financing and thus the existence of the company.

1 Demarcation of equity and debt under IFRS

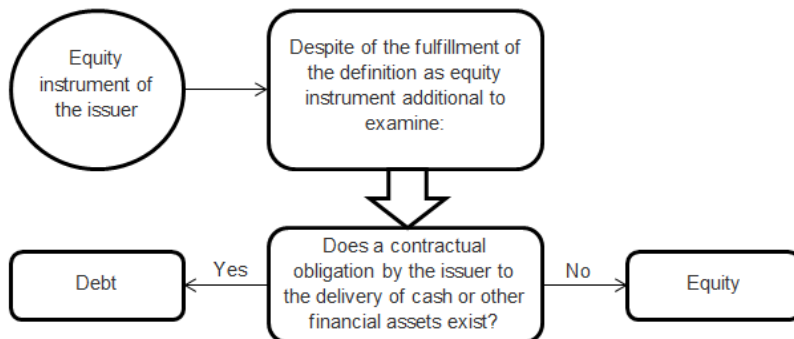
The terminology of equity and debt is well defined in the IFRS. According to IAS F.49c, equity is the amount remaining after deducting all liabilities from the assets of the company. Thus, equity is the residual amount of assets minus liabilities. The term of debt is outlined in the IFRS with liabilities. These are legally defined in IAS F.49b. In the financial accounting, a liability is defined as an obligation of an entity arising from past transactions or events, the settlement of which may result in the transfer or use of assets, provision of services or other yielding of economic benefits in the future. Important in the context of the allocation of mezzanine capital to equity or debt is also the definition of a financial instrument. A financial instrument according to IAS 32.11 is defined as an asset that generates a financial asset to one party and always generates a financial liability or equity instrument to the other party. An equity instrument is any contract that evidences a residual interest in the assets of an entity after deducting all of its liabilities (IAS 32.11). This may be, for example, shares, GmbH shares or warrants and subscription rights.

According to IAS 32.15 a company has to classify an instrument as an equity instrument or a liability at its initial accounting. Thereby the basic principle is substance over form, and thus not the legal form, but the substance of the instrument.

As seen in Figure 1, the essential distinction between a liability and an equity instrument is, if there is a contractual obligation to deliver cash or other financial assets. A financial instrument may therefore only be classified as an equity instrument if there is no redemption obligation. Even a redemption obligation that depends on uncontrollable future events leads to a recognition as debt. Exceptions are events that are unrealistic (IAS 32.25a) or only obligatory in the case of a liquidation (IAS 32.25b). A derivative compound financial instrument, that has a liability and an equity component which are inextricably linked, is to separate into its components and accounted as a

financial liability and an equity instrument. For mezzanine instruments this is often the case.

Fig. 1 Test scheme for the classification of financial instruments



It is noted, that the IFRS equity term is narrowly defined. It is especially referred to the obligation to deliver cash and cash equivalents. The liability quality of capital is not considered. Also the business function for equity in the application of IFRS is left in mind. Only the obligation of the delivery of cash or another financial asset is contrary to the classification as equity. It should be noted critically, that the aforesaid principle substance over form is countered by the rules of the IAS, because the classification with the exclusive consideration of the characteristic of the delivery of cash on formal legal basis ignores the economic substance.

2 Accounting treatment of selected financial instruments

Previously already a definition of the equity and debt terminology in the IFRS standards was made. Based on the criteria described, it can be distinguished between mezzanine instruments with more debt or more equity-like character. Mezzanine capital instruments with debt typical character are no new types of financing. Rather, they are classic loans where the redemption and / or the interest is tied to specific conditions. Fundamental commonality of these instruments is a fixed or variable (performance-based) interest payment. These interest payments can be arranged as either regular payments or as interest payment to the mezzanine investor at the maturity. In the case of mezzanine capital with debt typical characteristics, the mezzanine investor enters the legal status of an external creditor.

2.1 Subordinated loans

The most common instrument in mezzanine financing is the subordinated loan, which is also known as "Junior Loan" or "Nachrangdarlehen" (Werner, 2007). An essential feature of the subordinated loan is a subordination agreement of the mezzanine

investor, which results in the subordinated redemption of this loan (Breszki / Böge / Rohde / Tomat, 2006). As a result, the creditors of subordinated loans can require redemption in the bankruptcy case only, if the claims of senior creditors have been satisfied. Another key feature is the absence of collateral (Golland / Gehlhaar / Grossmann / Eickhoff-Kley/Jänisch, 2005). Subordinated loans are often taken by companies which are in consideration of their financial situation not able to take traditional secured loans.

As it was already indicated the regulations of IAS 32 on the classification of a financial instrument to equity or debt solely based on the commitment to deliver cash or other financial assets. Because in the case of a subordinated loan, the creditor has a nominal redemption claim against the issuer, this results inevitably in a cash outflow, so that a classification of the subordinate loan as equity is excluded under IFRS. Alone this redemption claim results in a classification as liabilities. The instrument is reported in the balance sheet as a long-term liability, unless the loan has a maturity of less than 12 months. Then a classification or reclassification in short-term liabilities must be carried out.

2.2 Shareholder loans

A shareholder loan is granted to the company by a shareholder and is at first a classic loan. The owners of the company are in the position of a creditor. With few exceptions, a shareholder loan is subordinated in the event of insolvency and is thus lost to the shareholders. For this reason, a certain similarity of the shareholder loan to equity cannot be denied (Breszki et al., 2006).

As with the subordinated loan, the company has an obligation to deliver cash, so that under the rules of IAS 32 a classification as debt must be made. That the loan has not to be paid back during a company crisis does not matter, because the redemption claim is not extinguished, but shifts and thus remain for the company. A write-off in the event of a crisis is not permitted in accordance with IAS 39.39. For this, only the time of maturity is crucial. A classification of the loan as equity would only be possible if the loan would be granted for an indefinite period. In addition, only the company should decide about the redemption and there should be no fixed interest rate (Scheffler, 2006). If these points were met, according to Scheffler, a classification as equity would be possible, otherwise shareholder loans must be treated as debt.

2.3 Silent participation

At the silent participation, officially silent partnership, it is to distinguish between the typical and the atypical form. While the atypical silent partnership has more equity typical character, the typical form is more allocated to debt capital. The silent partner is involved with a capital participation in the commercial enterprise of another and always participates in the profits or losses of the company. Because the silent partnership has no own corporate assets, the partnership participation of the silent partner merge into the assets of the business owner. The silent partner does not appear externally, so that the silent partnership is exclusively an internal company (BGH, 1963).

Outward transactions are only concluded on behalf of the business owner; In internal relations, all business going on joint account. In his role as a silent partner, the partner is not liable, even if he has not paid its full contribution (Blaurock, 2003). An essential feature of the silent partnership is the mandatory profit sharing. This also cannot be excluded by contract according to German law pursuant § 231 HGB. With the profit participation the partner bears a result risk, because the level of income depends on the success of commercial activity (BGH, 1953). The loss-participation is not excluded by law, but can be excluded by contract. The scope of the information and control rights of the silent partner is dispositive and making a demarcation between typical and atypical silent company. Basically, the information and control rights of the partner are similar to those of a limited partner. An extension of these rights can be agreed in the partnership agreement. The scope of the extension decides, whether it is a typical or atypical silent partnership. The more the rights of the silent partner exceed the fixed level of § 232 HGB, the more likely it indicates an atypical silent partnership (Streit / Baar / Hirschfeld, 2004). Another distinguishing feature is, that the silent partner in the atypical silent partnership also generally participates in the hidden reserves and the goodwill. In the typical silent partner there is no such contractual value share of the company's assets. Instead, the silent partner in the typical form has an insolvency claim in the event of insolvency and is not in danger, that his investment is classified as liability mass.

As with the aforementioned explanation of the instrument, the question of the potential cash outflow is critical. An outflow can either be caused by an ongoing interest payment on the one hand, on the other hand due to the redemption of the loan. In the foregoing characterization of the silent partnership, the interest payment of the loan was already discussed. The profit-sharing cannot be excluded by contract due to German law. It should be noted that this is a cash outflow. This outflow indeed depends on uncertain future events, but is not negotiable in the case of a profit. Accordingly, this aspect would argue for a classification as debt. The question is also, how the redemption of the loan is to evaluate. The point of the matter here is, whether the silent company will exist for an indefinite or a limited period. This depends on the redemption procedures. If the silence partner holds a right of termination, there is only a temporary provision of capital, which leads to a delivery of cash in the form of the redemption of the loan. Consequently, by the existence of a termination clause in the partnership agreement, the continuance of the silent partnership is not solely within the control of the owner. Therefore the owner cannot avoid the redemption of the loan. In this case, the deposit has to be classified as liability. Therefore under IFRS accounting an accounting as equity is not possible. The participation of the silent partner is a liability in the balance sheet.

In the atypical variant of the silent partnership, also the answer to the question of a potential cash outflow builds the decision basis for the characterization of this type of financing. It is analogous to the typical silent partnership. Even with the atypical form the profit sharing cannot be excluded by contract. Under IFRS, it is irrelevant whether it is the typical or the atypical variant of the silent partnership. The accounting as an equity is excluded. The participation of silent partner is a liability.

2.4 Participation rights

A clear definition of participation rights is not codified. Rather, a definition has developed from science and practice. Here, participation rights are figured as claims against the Company to participate in the profits or proceeds of liquidation of the Company (Pougin, 1987; Hüffer, 2010; § 221 AktG, Rn. 25). Participation rights are certificated by a participation certificate that is legally a bearer bond. The previously mentioned definition approaches the participation certificate holder to a shareholder. However, regarding the legal position of participation certificate holders and shareholders it must be distinguished: While the shareholder hold full member rights, the participation certificate holders have less rights according to the prevailing opinion (BGH, 1992). The participation certificate holder cannot be entitled to certain membership rights. This concerns in particular the right to participate, to speak and to vote at the Annual General Meeting. In particular, the possibility of contractual exclusion of the granting of voting rights makes the participation rights attractive for certain issuers. Especially family-owned companies can apply this form of financing without fear of a voice by participation certificate holders (Berghaus/Bardelmeier, 2005). Participation rights evidence a right to the share of profits. This profit sharing can be done in different varieties. The participation certificate holders receive either a profit-based compensation, i.e. the level of interest is linked to the amount of the gain or he receives a fixed remuneration, which disappears as soon as the company reports a net loss. The interest payment also forfeited if the payment of interest would resulted in a net loss (Haeger / Elkmann-Reusch, 2007). As well a combination of both is possible. In addition to the participation in the profits, the participation certificate holder has a right to a proportion of the liquidation proceeds (Häger/Elkmann-Reusch, 2007). The configuration of the runtime is generally at the discretion of the contractors and is not regulated. A limitation of the runtime or an agreement of special termination procedures are not required (Frantzen, 1993).

As already mentioned above, participation rights are legally bearer bonds and thus provide the bearer creditor claims. In addition, participation rights grant a certain typical shareholder rights such as participation in the profits or proceeds of liquidation. This already shows the hybrid nature of this instrument. Whether a participation right is assigned to equity or debt depends on the particular contractual arrangements. As with the previously presented instruments, also in participation rights the main feature of the categorization as debt is the cash outflow due to a redemption commitment of the issuer. To characterize the participation right, it is necessary to examine the contractual arrangement on a possible redemption commitment of participatory capital and the method of interest payment. The redemption commitment can be configured differently. Subsequently, due to the various possibilities of the contract configuration, not the full range can be achieved. First, there is the alternative, that the participatory capital is left temporarily or the issuer agreed on an absolute obligation to repay. In this case, the issuer has an obligation to deliver cash which results in an accounting as debt. For the classification as equity also the possibility of termination of the participation certificate holder is essential. If the owner of the participation certificate has a right of termination or if the participation right has another return policy, this causes an accounting as debt. The owner of the participation right would be able to reclaim his capital and a cash flow would be generated. It needs to be assessed differently, when the participation rights solely grants a right of termination to the issuer. If this is

the case, then solely the issuer decides whether there is a cash outflow or not. Consequently, in this case, regarding the redemption, a classification as equity is possible. Redemption rights are only allowed for the issuer and the participation certificate must be agreed for an unlimited term. If these criteria are met, for the part of the redemption an accounting as equity is possible. In addition, also the interest payment should not generate cash flow. A fixed interest claim generates a regular cash flow, which the issuer cannot avoid. This would result in an accounting as debt. When the issuer grants an interest payment in the form of a dividend, it is under the control of the issuer, if it is granted. In this case, the issuer can evade the cash outflow, which results in the possibility of an accounting as equity. Regarding the interest payment, it matters whether the issuer can avoid the interest payment or not. If so, an accounting as equity is possible. In summary, an accounting of the participation right as equity is possible. This requires a dividend similar interest payment, an unlimited maturity and a right of termination exclusively for the issuer.

2.5 Warrant bonds

With a warrant bond the creditor has, in addition to the redemption of the capital and a variable / fixed interest rate, the statutory right to obtain a number of shares within a specified period and on a pre-specified price. The interest rate of a warrant bond is usually lower than the interest rates of other mezzanine instruments with fixed interest rate agreements. This is because the bondholder has (in the event of the exercise of the option) the opportunity to participate in the in the future value of the company and of possible future earnings. The warrant bond has more debt-character, because before the exercise of the option, the bond holder has no shareholders rights. When the warrant bond option is exercised by the owner, he becomes a shareholder, but also still remains creditor. Therefore there is no conversion of debt into equity, but a creation of additional equity. The bond is not lost. The instrument acquires mezzanine character by the combination of debt in the form of a bond and the possible creation of capital by issuing new shares.

The bond component has classic features of debt. There is an obligation to deliver cash, which cannot be avoided by the issuer. Accordingly this component is debt capital. The option is the equity component of the warrant bond. It manifests the right, to acquire shares of the company within a specified option period for a certain price. Thus the equity option generates equity and has therefore be classified as such. The question is, how the value of each component is obtained. According to IAS 32 an equity instrument is the residual amount of assets minus liabilities. Following this, at the warrant bond, the value of the equity component is the residual value of the total warrant minus the value of the debt. The calculation can be done with the residual method under IFRS. With this, the redemption amount and the interest payments are discounted with a usual market interest rate. The result of this calculation is the issue price of the bond without option right. Special attention needs to be paid to the choice of the discounting rate. It is to select an appropriate rating and maturity-dependent reference rate. Through a comparison of the so-determined value of the bond without option right and the actual emission price, the value of the option can be read off. When the value of the equity component is calculated, it remains unchanged over the life of the warrant bond (IAS 32.22). The debt component is to account as a liability

until maturity. In accordance with IFRS the warrant bond is a financial instrument, which is accounted both as equity as well as debt.

Conclusion

On balance, it can be stated, that under the term of mezzanine capital different, already known forms of financing are subsumed which cannot be allocated to classic debt or classic equity. Also there is no generally accepted, clearly defined definition of mezzanine capital. It was pointed out, that according to IFRS solely the existence of an obligation to deliver cash is sufficient to negate an equity classification. This obligation is given, if the provision of capital is already limited at the beginning or if the issuer cannot solely determine on the time of redemption. Traditional accounting systems, such as the German Commercial Code, are going another way. Under German commercial law for the demarcating between equity and debt, the tangible equity term is used. This concretes in the fulfilling of the cumulative criteria of subordination, performance related compensation, participation in losses and the long-term nature of the capital investment and will focus primarily on the liability quality of the capital. This brings the long-term proven classic commercial law approach much closer to the objective of IFRS (substance over form) than the standards adopted by the IASB. By the sole consideration of the obligation to provide cash, the equity term gets an economic dimension, but the quality of liability is ignored completely. Because a large percentage of the mezzanine capital forms cannot meet the requirements of the IFRS standards for equity, this introduces the problem for companies that the application of international standards can affect the allocation of balance. This is also reflected in the rating. At the balance sheet analysis therefore from the analyst is expected a certain degree of interpretation skills, so in the analysis, the actual usable liability mass can be determined. Considering the quality of the liability, and therefore the principle substance over form, one gets a different valuation of the situation.

References

1. BERGHAUS, M./ BARDELMEIER, A. (2005). Genussscheine. In M. Habersack, P. Mülbart, & M. Schlitt, *Unternehmensfinanzierung am Kapitalmarkt* (S. S. 338-360). Köln: O. Schmidt.
2. BGH-Urteil vom 22.12.1953, IV ZR 87/53.
3. BGH-Urteil vom 06.11.1963, IV ZR 32/63.
4. BGH-Urteil vom 05.10.1992, II ZR 172/91.
5. BLAUROCK, U. (2003). *Handbuch der stillen Gesellschaft : Gesellschaftsrecht, Steuerrecht*. Köln: O. Schmidt. ISBN: 3504335262
6. BRESZKI, E./ BÖGE, H./ ROHDE, T./ TOMAT, O. (2006). *Mezzanine-Kapital für den Mittelstand: Finanzierungsinstrumente, Prozesse, Rating, Bilanzierung, Recht*, 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ISBN: 3791025023
7. FLEISCHHAUER, U. (2011). Signifikanter Rückgang. *Unternehmeredition Nr. 4/11*, S. 5-9.
8. FLEISCHHAUER, U./ KALUZA, A. (2008). Individual-Mezzanine auf Expansionskurs. *Unternehmeredition Nr. 02/08*, S. 42-51.

9. FLEISCHHAUER, U./ OLKOWSKI, M. (2009). Stillstand bei Standard – Individual ist „en vogue“. *Unternehmeredition Nr. 3/09*, S. 26-34.
10. FLEISCHHAUER, U./ OLKOWSKI, M. (2010). Höhenflug bei Individual-Mezzanine – keine Neuauflage bei Standard-Mezzanine. *Unternehmeredition Nr. 5/10*, S. 30-39.
11. FLEISCHHAUER, U./ SAUTER, D. (2007). Mezzanine-Finanzierungen in Deutschland – ein Milliardenmarkt. *Unternehmeredition Nr. 02/07*, S. 20-30.
12. FRANTZEN, C. (1993). *Genussscheine*. Köln: Heymann. ISBN: 9783452224835
13. GOLLAND, F./ GEHLHAAR, L./ GROSSMANN, K./ EICKHOFF-KLEY, X./ JÄNISCH, C. (2005). Mezzanine-Kapital. *Betriebs-Berater 2005, Heft 4 Special*, S. 1-32.
14. HÄGER, M./ ELKEMANN-REUSCH, M. (2007). *Mezzanine Finanzierungsinstrumente, 2. Auflage*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. ISBN: 3503093672
15. HÜFFER, U. (2010). *Aktiengesetz, Kommentar*. München : C.H. Beck. ISBN 9783406633454
16. IAS. (2002). Verordnung EG 1606/2002 betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards. *AbIEG L 234 vom 11.09.2002, S. 1 ff.*
17. KÜTING, K./ ZWIRNER, C. (2006). Rechnungslegung nach HGB: Abnehmende Tendenz, aber (immer noch) kein Auslaufmodell. *Steuern und Bilanzen (StuB) 01/2006*, S. 1-8.
18. POUGIN, E. (1987). *Genußrechte*. Stuttgart: Schäfer. ISBN: 3820203915
19. SCHEFFLER, E. (2006). Eigenkapital im Jahres- und Konzernabschluss nach IFRS: Abgrenzung, Konsolidierung, Veränderung. München: Franz Vahlen. ISBN: 3800631466
20. STREIT, B./ BAAR, S./ HIRSCHFELD, A. (2004). Einsatz von MezzanineKapital zur Unternehmensfinanzierung im Mittelstand – Instrumente und Gestaltungsmöglichkeiten. *Betrieb und Rechnungswesen: Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung (BBK) Fach 29, Nr. 19*, S. 1111 – 1120.
21. WERNER, H. S. (2007). Mezzanine-Kapital. Mit Mezzanine-Finanzierung die Eigenkapitalquote erhöhen, 2. aktualisierte Aufl. Köln: Bank-Verlag. ISBN: 3865560814

Marketingová komunikácia v segmente seniorov

Veronika Fogašová¹

Marketing communication in seniors segment

Abstract

Aging of population is considered to be the global demographic process with the most striking demonstration in the developed countries. The paper deals with the problems of senior target group characteristics, segmentation, media behaviour tendencies and marketing communication particularities in seniors segment aiming to point out its potential. This paper is the partial outcome of the VEGA project No. 1/0612/12 "Determinants of the level, structure and trends in personal consumption and consumer behaviour in the context of pricing and incomes policy in Slovak Republic".

Key words

Seniors, new seniors, generation 50 PLUS, marketing of seniors, marketing of generations, marketing communication

JEL Classification: M39

Úvod

Napriek tomu, že je segment seniorov označovaný aj ako cieľová skupina budúcnosti, marketingová prax jeho potenciál často prehliada. Pozornosť marketingových odborníkov sa orientuje najmä na mladú a strednú generáciu spotrebiteľov abstrahujúc od faktu starnutia populácie a stúpajúcu početnosť ľudí v poproduktívnom veku. Ako argumenty často uvádzajú absenciu vhodnej produktovej rady, či nedostatok informácií o tomto segmente.

Predstavy marketingovej praxe o novej, platobne schopnej cieľovej skupine generácie staršej ako 50 rokov sú však v značnej miere skreslené. Seniori sú pre nich často synonymom stareckosti, ktorý nakupujú iba lacné, tradičné tovary a nie sú fanúšikmi nových technológií. Ich predstavy však nekorešponujú s reálnou skúsenosťou s týmto segmentom spotrebiteľov. Podľa prieskumu realizovaného agentúrou Mather Communications v ČR v roku 2009 vytvárajú seniori minimálne polovicu obratu u približne polovice dopytovaných firiem. Komunikačnú kampaň zameranú na cieľovú skupinu seniorov sa rozhodla realizovať však len pätina z nich. Seniori predstavujú pomerne heterogénnu makroskupinu, ktorá si vyžaduje segmentáciu na podskupiny podľa viacerých hľadísk. Každá podskupina je charakteristická svojimi potrebami a spôsobom ich uspokojovania.

Cieľom príspevku je prostredníctvom detailnejšej charakteristiky, možných prístupov segmentácie, tendencií v mediálnom správaní poukázať na potenciál cieľovej sku-

¹ Ing. Veronika Fogašová, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná Fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, veronika.fogasova@gmail.com

piny seniorov z pohľadu marketingu i marketingovej komunikácie a formulovať základné odporúčania marketingovej komunikácie v tomto segmente.

1 Charakteristika a segmentácia seniorov

Jedným z výrazných trendov súčasnej spoločnosti vyspelých krajín, najmä Západnej Európy, je starnutie populácie, resp. pribúdanie ľudí v zrelom a poproduktívnom veku. Podľa odhadov OSN budú v roku 2050 tvoriť až jednu tretinu európskej populácie ľudia vo veku 60 rokov a starší. Okrem demografického aspektu tejto tendencie je však dôležitý aj jej biologický, ekonomický a sociálny aspekt. Stáva sa tak výrazným rysom správania populácie, od ktorého by nemala abstrahovať ani marketingová prax. Poznatky marketingových odborníkov o súčasných charakteristikách seniorov sú však často skreslené, čo má za následok ich vynímanie z marketingových stratégií.

V modernej odbornej marketingovej komunikácii sa stále častejšie používa označenie „generácia 50 PLUS“, ktorá je charakteristická i nasledovnými špecifikami:

- vitálni ľudia, radujúci sa zo života,
- majú bohaté životné skúsenosti,
- kladú dôraz na materinský jazyk,
- otvorenejší v nákupných vzťahoch,
- majú výrazný záujem o reklamné posolstvo,
- majú kritický postoj voči reklame,
- odmietajú prominentov a celebrity v inzerátoch a TV spotoch,
- z pohľadu marketingovej komunikácie reflektujú na vecné, základné marketingové informácie, zrozumiteľné vety formulované pri písomnej forme väčšou veľkosťou písma.

Pojem „noví seniori“ sa používa na označenie moderných, aktívnych seniorov v najlepšom seniorskom veku (od 50 do 59 rokov) (Vávrová, 2007). Medzi kľúčové faktory formujúce „nových seniorov“ možno považovať:

- predlžovanie aktívneho spôsobu života,
- rast životnej úrovne obyvateľstva vo vyspelom svete (USA, Kanada, Európa, Japonsko, Južná Kórea, Austrália, Nový Zéland, ...),
- zvyšovanie a zintenzívnenie starostlivosti o seba samého,
- viac možností trávenia voľného času,
- zvyšovanie kvality zdravotnej starostlivosti,
- rast kúpnej sily seniorov.

Seniori tvoria „veľmi heterogénnu makroskupinu s pestrou diferenciáciou požiadaviek, potrieb, dopytu.“ (Vicen, 2006) Možno ju na základe sociodemografickým faktorov členiť do niekoľkých menších a z pohľadu potrieb a želaní homogénnejších podskupín:

- A. Podľa veku: preddôchodkový (50 až 62 rokov), mladší dôchodkový (63 až 75 rokov) a starší dôchodkový vek (nad 75 rokov),
- B. Podľa pohlavia: muži a ženy,
- C. Podľa rodinného stavu: manželia a osamelí ľudia (rozvedení, slobodní a veľmi často vdovci/vdovy),

- D. Podľa rodinných vzťahov: žijúci v širšej rodine (deti a vnúčatá) a samostatne žijúci,
- E. Podľa miesta bývania: na dedine alebo v meste,
- F. Podľa spôsobu života: v rodinnom dome, paneláku alebo domove dôchodcov,
- G. Podľa charakteru príjmov: ekonomicky aktívni, poberajúci dôchodok a ekonomicky aktívni, poberajúci iba dôchodok,
- H. Podľa ekonomickej situácie: dobre situovaní, priemerne situovaní, podpriemerne situovaní, v hmotnej núdzi,
- I. Podľa mobility: plne mobilní, s obmedzeným pohybom, imobilní,
- J. Podľa odkázanosti: samostatní, čiastočne samostatní, odkázaní na pomoc rodiny a druhých.

Moderný prístup k segmentácii seniorov predstavuje okrem iných i štúdia Galaxie GIM (Spoločnosť pre inovačný výskum trhu), ktorá rozlišuje niekoľko cieľových skupín seniorov (Kraus, 2010):

- Autentickí – uvedomelí seniori – zachovali si záujem o prírodu, blízkych, politiku, iné kultúry. Je pre nich charakteristická vyššia úroveň vzdelania, vyššie mzdy a dostatok peňazí k dispozícii. Dôraz kladú na kvalitu, nie na značky. Nemajú sklon k spontánnym nákupom.
- Nenároční pragmatci – v centre ich záujmu je rodina a blízki priatelia. Ide väčšinou o skromných, slušných a čestných ľudí. Často nakupujú v diskontoch a v zásielkových obchodoch, preto sú označovaní aj ako tzv. akcioví zákazníci.
- Reprezentatívni seba predstavitelia – seniori orientovaní na materiálny aspekt života, ktorí vynakladajú veľa peňazí na zachovávanie svojho životného štýlu a odmietajú sa uskromniť. Majú korektné a distingvované vystupovanie.
- Distingvovaní experti na štýl – jedná sa o dobre situovaných a konzervatívnych spotrebiteľov s vysokým vzdelaním, ktorí sú finančne silní, stabilní, majú hedonické hodnoty a sú silní individualisti. Predstavujú najmenej početnú skupinu seniorov v stredoeurópskom regióne. Vyhľadávajú kvalitné a nie veľmi drahé značky, disponujú cennými starožitnosťami a orientujú sa na zdravie.

2 Aktuálne tendencie v mediálnom správaní seniorov

Aj napriek pomerne vysokej kúpnej sile a značnému podielu na obrate firiem je segment seniorov v marketingovej praxi často podceňovaný. Ľuda starší ako 55 rokov predstavujú buď iba sekundárnu cieľovú skupinu, alebo sú z cielenia marketingových kampaní absolútne vyňatí. Častým argumentom je v tejto súvislosti údajné zaužívané, stabilné nákupné správanie a preferencie značiek seniorov. Súčasní seniori sú však práve naopak otvorení novým skúsenostiam. Nakupujú nové technológie (laptopy, mobilné telefóny, tablety, digitálne fotoaparáty) aj napriek tomu, že žiadne z nich neboli dostupné v čase ich mladosti, t.j. nemožno hovoriť o vybudovanej nákupnej zvyklosti. Sú prezieraví nakupujúci, ktorí hľadajú kvalitu a využiteľnosť. Pokiaľ vyhodnotia nové technológie ako skutočne dobré a využiteľné v ich živote, sú im otvorení v rovnakej miere ako mladšia generácia.

Hoci televízia je stále najsledovanejším a tak aj najvplyvnejším médiom v segmente seniorov, z pohľadu budúceho pôsobenia je zaujímavé ich stále rastúce zastúpenie v rámci užívateľov online médií. Ide totiž o nielen početnú spotrebiteľskú skupinu

nu, ale podľa najnovších tendencií aj o najrýchlejšie rastúcu demografickú skupinu v rámci online médií. V Amerike v roku 2010 až 42% internetových užívateľov starších ako 50 rokov využívalo sociálne siete. V medziročnom porovnaní vzrástol počet užívateľov sociálnych sietí vo veku 50 – 64 rokov o 88%, vo veku 65 a viac dokonca o 100%, zatiaľ čo v segmente mladých ľudí vo veku 18-29 rokov predstavoval medziročný rast iba 13%. Takmer 16 miliónov Američanov vo veku 55 a viac je užívateľom sociálnej siete Facebook. Najväčšou motiváciou stať sa fanúšikom sociálnych sietí je najmä možnosť komunikácie s priateľmi a rodinou ako aj zdieľanie skúseností a získavanie nových kontaktov.

Detailnejšiemu poznávaniu prostredia internetu v segmente seniorov napomáha aj rozvoj mobilných zariadení (tablety, smartfóny, a iné). Napriek tomu, že je celkové využívanie mobilných zariadení v tomto segmente stále nízke, penetrácia mobilných telefónov rastie. Približne 13% seniorov vo veku 55 – 64 rokov dokonca využíva svoje mobilné telefóny na zábavu a hranie hier. Rovnako inteligentné mobilné telefóny, tzv. smartfóny, prenikajú aj do segmentu seniorov. Podľa prieskumnej agentúry AC Nielsen v Amerike približne 15% populácie vo veku 55 rokov a staršej vlastní a používa smartfón. Väčšina aktivít v rámci internetu začína vyhľadávaním. Hoci sa staršia populácia v rámci internetových vyhľadávačov správa iným, menej skúseným spôsobom (napr. zadávanie kompletných URL adries do vyhľadávacieho pola), vyhľadávaný obsah sa medzi generáciami veľmi neodlišuje. Informácie o zdraví sú tretou najviac vyhľadávanou oblasťou v rámci celej dospeljej populácie.

2.1 Mediálne správanie v segmente seniorov na Slovensku

Sčítanie obyvateľov, domov a bytov v roku 2011 potvrdilo trend starnutia populácie aj na Slovensku. Ľudia nad 65 rokov predstavujú 12,7% slovenskej populácie, čo je nárast o 1,3%.

Obr. 1 Obyvateľstvo SR podľa vekových skupín

Slovenská republika	Bývajúce obyv. spolu (podľa TP)	Veková skupina								Index starnutia
		0-14		15-64		65+		nezistená		
		abs.	v %	abs.	v %	abs.	v %	abs.	v %	
2011	5 397 036	826 516	15,3	3 886 327	72,0	682 873	12,7	1 320	0,02	82,6
2001	5 379 455	1 015 493	18,9	3 705 515	68,9	610 923	11,4	47 524	0,9	60,2
1991	5 274 335	1 313 961	24,9	3 415 721	64,8	543 180	10,3	1 473	0,0	41,3
1980	4 991 168	1 302 072	26,1	3 162 504	63,4	519 388	10,4	7 204	0,1	39,9
1970	4 537 290	1 232 721	27,2	2 883 333	63,5	418 340	9,2	2 896	0,1	33,9

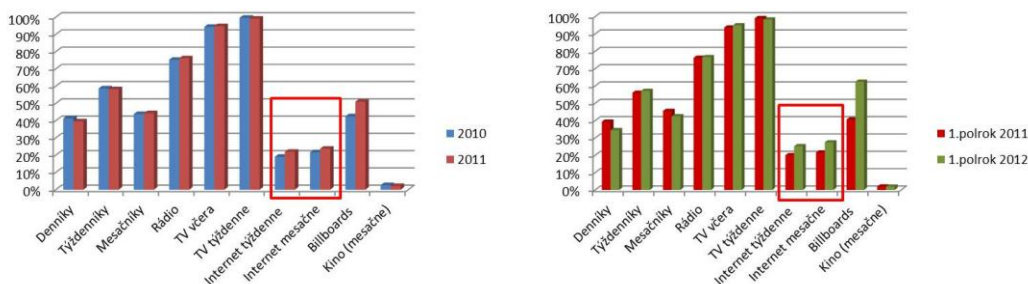
TP – trvalý pobyt
index starnutia = $(65+/0-14)*100$

Zdroj: ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR - Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2011

Z pohľadu tendencií v mediálnom správaní možno hovoriť o súlade s trendmi v zahraničí. Podľa dátovej základne prieskumu mediálneho a spotrebného správania v SR (MML-TGI) predstavuje televízia primárny kanál na široké oslovenie tejto cieľovej skupiny s pomerne vysokou a stabilnou sledovanosťou nad 90%. Zaujímavý je však

stále výraznejší nárast času stráveného na internete za posledné obdobie tak na týždennej ako aj mesačnej báze.

Graf 1 Mediálne správanie cieľovej skupiny vo veku 50 – 79 rokov na Slovensku



Zdroj: MML-TGI /vlastné spracovanie

Počet užívateľov internetu na týždennej báze v segmente populácie vo veku 50 rokov a staršej v medziročnom porovnaní stúpol o 17% v roku 2011 a rastová tendencia pretrváva aj v roku 2012. V prvom polroku 2012 na týždennej báze využívalo internet až 25% cieľovej skupiny vo veku 50 – 79 rokov, čo predstavuje nárast o 27% a celkovo štyristotisíc obyvateľov staršej populácie v absolútnom vyjadrení. Podobne medziročný nárast užívateľov internetu na mesačnej báze v segmente spotrebiteľov vo veku 50 – 79 rokov v prvom polroku 2012 predstavoval 28%. Naopak čítanosť printových médií rôznej periodicity vykazuje klesajúcu tendenciu od roku 2010.

Z hľadiska konkrétneho správania v rámci internetu dosahuje stále výraznejšie zastúpenie staršej generácie online nakupovanie. Na základe výsledkov portálu heureka.sk využívanie internetu na nakupovanie tovarov a služieb už nie je doménou iba mladej generácie, ale stúpa zastúpenie aj generácie nad 51 rokov. Generácia užívateľov internetu vo veku 51 až 60 rokov má medzi nakupujúcimi v online obchodoch 12 % podiel. Sofistikovaným seniorov totiž internetové prostredie umožňuje jednoduché a zároveň rozsiahle porovnanie cien, ktoré je za účelom úspory pre nich dôležité. Zaujímajú sa predovšetkým o nákup elektroniky, potrieb pre domácnosť, záhradu či knihy.

3 Špecifiká marketingovej komunikácie v segmente seniorov

Marketing seniorov môžeme považovať za súčasť generačného marketingu. Ten je postavený na základe poznania charakteristík správania jednotlivých generácií určených podľa vekovej štruktúry. Predstavuje prístup, ktorý prispôsobuje marketingové smerovanie všetkých podnikových aktivít, marketingovú komunikáciu ako aj pozicioning jednotlivých produktov a služieb konkrétnym generáciám spotrebiteľov. Jednotlivci patriaci podľa roku narodenia do rovnakej generácie vykazujú podobné charakteristiky, správanie a hodnoty na základe globálnych, ekonomických, politických, kultúrnych a technologických vplyvov. V rámci 4 základných archetypov zaradíme seniorov do

kategórie povojnovej generácie v zahraničnej literatúre často označovanej ako „Baby Boomers“. Ide o segment generujúci značný podiel na obrate spoločností, ktorý možno stimulovať vhodnou marketingovou komunikáciou.

Marketingová komunikácia predstavuje systém komunikačných metód a prostriedkov, pomocou ktorých ovplyvňujeme nákupné správanie zákazníkov v záujme realizácie tovaru na trhu (Labská, Tajtáková, Loydlová, 2009). Podnety z vonkajšieho okolia vnímame prioritne svojimi štyrmi zmyslami, ktoré sú z hľadiska prijímania marketingového posolstva rozhodujúce. Na vnímaní predovšetkým zrakom a sluchom je postavený základ komunikačných aktivít.

S pribúdajúcim vekom však súvisí i postupná degradácia rozhodujúcich zmyslov a zhoršovanie prijímania externých vnemov. Z toho pre oblasť marketingovej komunikácie vyplýva potreba prispôsobovania podnetov tak, aby ich potenciálni zákazníci boli schopní jasne identifikovať a následne konať v prospech záujmov spoločností.

Podľa odhadov až 90 % ľudí po uplynutí veku 50 rokov potrebuje okuliare. Mnohí starší ľudia trpia ďalekozrakosťou, teda obmedzenosťou ostrozrakosti do blízka. Problémy so zrakom možno z marketingového hľadiska zhrnúť do nasledovných okruhov:

- ťažšie vnímanie určitých farieb,
- ťažkosti prispôbiť sa náhlym zmenám,
- strata videnia do blízka,
- farby ako modrá, zelená, ružová, fialová starší ľudia ťažšie vnímajú.

Druhým významným zmyslom z hľadiska marketingovej komunikácie cielenej na seniorov je sluch. Hoci sa sluch zhoršuje pomalším tempom ako zrak, odhaduje sa, že približne 25% ľudí nad 65 rokov má problémy so sluchom.

S ohľadom na vyššie uvedené sa na účely komunikácie v segmente seniorov odporúča nasledovné:

- vytvárať kontrast vizuálnych prvkov komunikácie,
- vytvárať kontrast popredia a pozadia na direct mailoch a reklamných filmoch,
- vyhýbať sa lesklým plochám a povrhom, ktoré vytvárajú odraz,
- uprednostňovať dlhšie video sekvencie a lineárnejšie tempo,
- používať väčšiu veľkosť písma (minimálne akceptovateľná sa považuje 10),
- používať jednoduché, menej ozdobné typy písma (Times, Helvetica, Calibri a podobne),
- pri rozhlasových spotoch používať hlas, ktorého zvuk nebude obsahovať vysoké frekvencie,
- jasne a zreteľne artikulovať,
- z pohľadu obsahovej časti komunikácie používať vecné, základné a zrozumiteľné marketingové informácie.

Problematike senior marketingu sa marketingoví odborníci v USA a Kanade ako aj vyspelých západoeurópskych krajinách venuje už pomerne dlho. V našich zemepisných šírkach ide doposiaľ o ignorovanú a málo riešenú cieľovú skupinu z hľadiska marketingu a marketingovej komunikácie.

Marketingoví manažéri sa nevedia stotožniť s touto cieľovou skupinou zákazníkov, sledovať ju a aktívne na ňu vplývať. Medzi časté dôvody patria: absencia teoretických

vedomostí, nedostatok skúseností, neschopnosť sa vcítiť do ich role a neznalosť ich potrieb a želaní.

Záver

Starnutie populácie, stúpanie počtu ľudí v poproduktívnom veku a narastajúca veľkosť segmentu seniorov predstavuje výraznú črtu demografického vývoja spoločnosti.

Hoci v západných krajinách sa problematike marketingu seniorov venujú už dlhší čas, v našich podmienkach ide o skupinu vo väčšej miere stále mimo záujem marketingových pracovníkov. Dôvodom je najmä nedostatočné a skreslené poznanie segmentu seniorov, ktorí predstavujú stále pomerne vitálnych ľudí so slušným príjmom, otvorených novým skúsenostiam a so záujmom o reklamné posolstvo. Ich otvorenosť voči novým technológiám deklarujú aj aktuálne tendencie v mediálnom správaní. Ide nielen o početnú spotrebiteľskú skupinu, ale aj o najrýchlejšie rastúcu demografickú skupinu v rámci online médií. Význam internetu ako komunikačného média silnie aj v prípade segmentu seniorov, ktorí sú aktívni na sociálnych sieťach i internetových vyhľadávačoch. Detailnejšiemu poznávaniu prostredia internetu napomáha aj stúpajúca penetrácia smartfónov v cieľovej skupine seniorov.

Väčšina marketingovej komunikácie je v súčasnosti cielená na mladých ľudí a mladé rodiny aj napriek tomu, že ich kúpna sila je v porovnaní so segmentom seniorov nižšia. Význam tejto skupiny z pohľadu marketingu a marketingovej komunikácie akcentuje aj značná časť obratu generovaná segmentom seniorov. Marketingovú komunikáciu je však nevyhnutné prispôbiť charakteristikám a atribútom správania segmentu seniorov ako aj ich postupnej degradácii zmyslov a zhoršenému prijímaniu externých vplyvov. Mala by obsahovať vecné, základné a zrozumiteľné marketingové informácie komunikované v dostatočnom hlasovom prevedení a v písomnej forme formulované väčším písmom.

Podobne ako každá cieľová skupina aj seniori sa vyznačujú určitými špecifickými spotrebiteľskými charakteristikami, ktorých poznanie je nevyhnutné pre koncipovanie marketingových stratégií i marketingovej komunikácie. Jej posilnenie totiž môže, vzhľadom na potenciál segmentu seniorov daný narastajúcou veľkosťou ako aj kúpnu silou, znamenať pre firmy konkurenčnú výhodu či zlepšenie pôsobenia na trhu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. CARRACHER, J. 2011. *How Baby Boomers Are Embracing Digital Media*. [online] 2011. [cit. 26.10.2012] Dostupné na: <<http://mashable.com/2011/04/06/baby-boomers-digital-media/>>.
2. ECOPRESS a.s. 2011. *Online nakupovanie zaujalo 17% seniorov s prístupom na internet*. [online] 2011. [cit. 26.10.2012] Dostupné na: <<http://strategie.hnonline.sk/spravy/marketing/online-nakupovanie-zaujalo-17-seniorov-s-pristupom-na-internet>>.

3. KRAUS, M. 2010. Seniori ako cieľová skupina. In: EDAMBA 2010 : *zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov*. 2010. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. s. 242-246. ISBN 978-80-225-2972-3
4. KRUPKA, J. 2009. *Český marketing přehlíží seniory*. [online] 2009. [cit. 20.10.2012] Dostupné na: < http://www.lidovky.cz/cesky-marketing-prehlizi-seniory-dlr-/ln-media.asp?c=A091112_170417_ln-media_jar>.
5. LABSKÁ, H. - TAJTÁKOVÁ, M. – LOYDLOVÁ, M. 2009. *Marketingová komunikácia*. Bratislava: EKONÓM, 2009. s. 12. ISBN 978-80-225-2760-6
6. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2011. *Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2011, Obyvateľstvo SR podľa vekových skupín*. [online] 2011. [cit. 25.10.2012] Dostupné na: <<http://portal.statistics.sk/files/tab-5.pdf>>.
7. VÁVROVÁ, V. 2007. Generace 50+ aneb jak dělat reklamu pro generaci , která se cítí mladá a vitální. In: *Marketing & komunikace*, roč. 17, č. 1, s. 29. ISSN 1211-5622
8. VICEN, M. 2006. Osobitosti marketingovej komunikácie, zameranej na seniorov. In: *Marketing & komunikace*, roč. 16, č. 1, s. 25 – 27. ISSN 1211-5622

Používanie POP a POS prostriedkov v in-store komunikácii

Lucia Folvarčíková¹

Using of POP and POS materials in in-store communication

Abstract

The aim of this paper is point out to what is the difference between POP and POS materials. What is the role of POP and POS materials in in-store communications, which tools we use and what are the objectives of POP communication.

Key words

POP (Point of purchase), POS (Point of sale), in-store communication

JEL Classification: M 31, M37

Úvod

Pritiahnuť iba pozornosť už dávno nestačí. Náklady spojené s propagáciou predaja musia mať dlhodobý prínos. Výrobok, ktorý je propagovaný prostredníctvom POP reklamy má schopnosť generovať štyrikrát vyššie tržby ako výrobok bez podpory takýchto komunikačných prostriedkov. (Zamazalová, 2009)

Moorov zákon stále platí: „Spotrebiteľ je po celý deň zahltený informáciami z televízie, rádia, internetu, outdoorových médií. Predajné miesto je preto z hľadiska nákupu jedným z najvýznamnejších komunikačných kanálov. (Angyalová, 2010)

V minulosti smerovala väčšina investícií do klasickej, nadlinkovej reklamy. V súčasnosti sa trend mení a do popredia sa dostáva podlinková reklama – napr. v USA mierí 30 % investícií do klasickej reklamy a 70 % do podlinkovej reklamy. V tejto súvislosti dochádza aj k lepšej orientácii sa na konkrétnu cieľovú skupinu spotrebiteľov, v porovnaní s minulosťou, kedy sa reklama snažila zasiahnuť celý nediferencovaný trh.

Možnosti využitia nových médií v mieste predaja sú veľmi rozsiahle a je vhodné, aby tieto médiá komunikovali so spotrebiteľom a informovali ho o novinkách a aktuálnej ponuke výrobkov, či služieb. POP reklama by sa mala stať súčasťou interiéru predajní. Ich poslaním by malo byť poskytovanie rýchlych informácií spotrebiteľom, napomáhať im pri výbere tovaru a podnecovať ich k nákupu.

1 Vymedzenie základných pojmov

Point of purchase (POP) – miesto nákupu sa v odbornej literatúre i praxi zamieňa s výrazom Point of sale (POS) – miesto predaja/predajné miesto, hoci tieto výrazy nie

¹ Ing. Lucia Folvarčíková, Phd., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: lucia.folvarcikova@euba.sk

sú synonymá. Predajné miesto – presnejšie určité, vymedzené predajné miesto vo veľkoobchodnej jednotke alebo v maloobchodnej jednotke je predajné miesto určitého produktu. Toto predajné miesto je v zmysle teórie a praxe merchandisingu v centre pozornosti dodávateľa, obchodníka, spotrebiteľa/zákazníka. Od kvality a kvantity predajného miesta v obchodnej prevádzke vo veľkej miere závisí úspešnosť realizácie produktu a aj spokojnosť spotrebiteľa/zákazníka. (Viestová, 2012)

Jednou z možností ako zákazníka zaujať, podnietiť ho ku kúpe a ovplyvniť jeho rozhodnutie je komunikácia prostredníctvom POP/POS prostriedkov. POS môžeme charakterizovať ako všetky pomôcky, ktoré môže maloobchodník umiestniť vo svojej predajni. Ich úlohou je predovšetkým upútať pozornosť zákazníka, vzbudiť jeho záujem, informovať ho o výhodách alebo o vlastnostiach produktu, o spotrebiteľských sŕažiach, atď., t. j. propagovať tovar v mieste predaja. (Šteflíková, Štofilová, 2006)

POP materiálmi rozumieme súbor reklamných materiálov a produktov použitých v mieste predaja na propagáciu určitého výrobku alebo sortimentu, teda všetko to, čo má potenciál sústrediť pozornosť zákazníka na propagovaný produkt priamo na mieste predaja. Ich primárnym cieľom je napr. prilákať pozornosť k novým produktom, k ich novým vlastnostiam alebo k zníženým cenám a sekundárnym cieľom je pripomenúť zákazníkovi známe produkty alebo ich vlastnosti, t. j. nechať zákazníka vyskúšať alebo ochutnať vzorku produktu, prípadne mu ju venovať. (Viestová, 2012)

POP prostriedky sa v súčasnosti stávajú veľmi dôležitou súčasťou marketingovej komunikácie, patria medzi prostriedky, ktoré zaraďujeme do podlinkových aktivít v oblasti podpory predaja. POP nástroje majú dve základné funkcie: (Boček, Jesenský, Krofiánová, 2009)

- podporujú zvýšenie predaja, resp. profitu implementátora v rámci krátkodobejších kampaní,
- v rámci dlhodobých stratégií slúžia k podpore imidžu značiek.

Výhodou reklamy v mieste predaja je, že táto reklama na rozdiel od iných typov reklám, spotrebiteľa neobťažuje, neprekáža mu a skôr mu pomáha pri nákupnom rozhodovaní. Tieto komunikačné prostriedky spestrujú prostredie predajni a ich cieľom je zaujať spotrebiteľov a vyvolať nákupný impulz.

Umiestnenie prezentačných prostriedkov a efektívna in-store komunikácia by mali vychádzať z niekoľkých zásad: (Puchlo, 2011)

- Prezentačné prostriedky musia byť dobre viditeľné. Veľké orientačné a informačné tabule musia byť umiestnené nad hlavami zákazníkov alebo lepšie na obvodových stenách, malé pútače a letáky, by mali byť umiestnené na mieste s najväčšou frekvenciou prechádzajúcich zákazníkov, prípadne priamo pri tovare.
- Prezentačné prostriedky by mali byť umiestnené na ceste k výrobku, nie od neho.
- POP nesmú zákazníkom prekážať, pretože zákazníci radi nakupujú v pokoji a nemajú radi kolízie nákupných vozíkov. Hoci aj pri zaujímavých a vizuálne perfektne zvladnutých POP stojanoch.
- Umiestnenie POP by malo vychádzať z pohybu cieľovej skupiny po danej predajni a malo by čo možno najviac rešpektovať pravidlo umiestnenia vo výške očí.

- POP má okrem emočnej roviny (vizuálne upútať, zaujať) hlavne informovať zákazníka, prečo propagovaný výrobok kúpiť.
- Samozrejmosťou by malo byť, aby promované produkty boli prítomné v regáloch alebo priamo v POP stojane.
- Zadávateľ i retailer by si mali uvedomiť, že nepredávajú POP a regály, ale prostredníctvom POP a informácií na ploche zvyšujú predaj produktov a služieb. (Puchlo, 2011)

Komunikačné prostriedky spestrujú prostredie predajne, ale ich cieľom je zaujať spotrebiteľa a vyvolať nákupný impulz.

1.1 Ciele POP komunikácie

Všeobecným cieľom POP komunikácie je zvýšiť obrat alebo podporiť iné komunikačné nástroje, zvyčajne nástroje podpory predaja. Tieto všeobecné ciele sú napĺňané prostredníctvom čiastkových cieľov: (Zamazalová, 2009)

- vytvorenie povedomia a zlepšenie postojov ku značke,
- generovanie/vyvolanie záujmu – úlohou POP reklamy je zaujať spotrebiteľa natoľko, aby výrobok známy z reklamy zaradil do svojich úvah o kúpe a kúpil ich na skúšku,
- stimulácia k impulzívnemu nákupu,
- pripomínanie a stimulácia k opakovanému nákupu – POP pôsobí v úlohe pripomínacej reklamy, pripomína spotrebiteľovi existenciu značky, ktorú už pozná a má s ňou skúsenosti,
- myšlienka na nové využitie/stimulácia k opakovanému nákupu – POP reklama upozorňuje na možnosti využitia produktu, o ktorých spotrebiteľ predtým ani neuvažoval a prispieva tak k zvýšeniu predaja,
- odlíšenie obchodných značiek – odlíšením a zvýraznením jedinečných vlastností značky, ju približuje k spotrebiteľovi, ktorý ju nakupuje práve pre potrebu odlíšenia sa.

Vplyvom týchto skutočností dochádza k zvyšovaniu objemu predaja. Za POP komunikáciu, jej ciele a výsledky zodpovedá tak obchodná firma, ako aj výrobné firmy a dodávatelia.

1.2 Členenie POP prostriedkov

Prostriedky POP môžeme členiť podľa troch kritérií: (Boček, Jesenský, Krofiánová, 2009)

1. Rozdelenie podľa miesta nasadenia
 - Outdoor – vonkajšie
 - Indoor – vnútorne
 - o In-store – predajná plocha, predajne, reťazce
 - o Ostatné – športoviská, kúpaliská, turistické centrá.
2. Rozdelenie podľa doby nasadenia

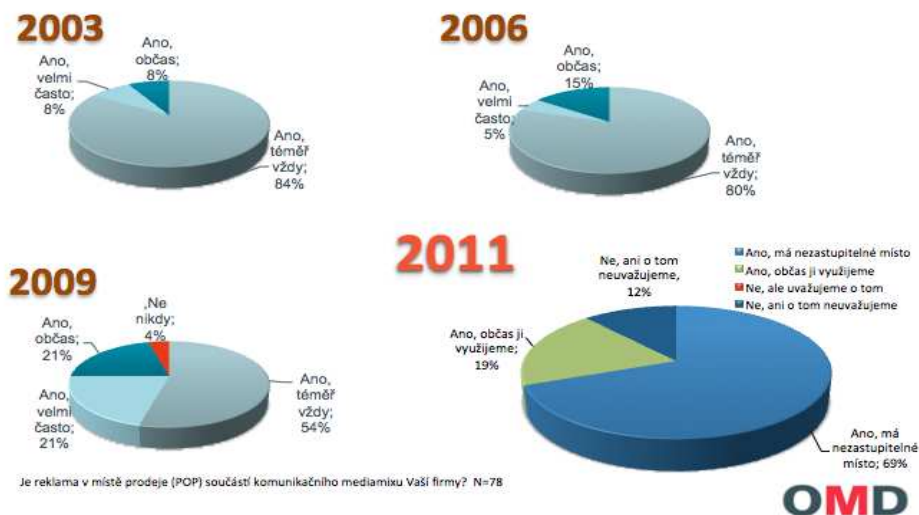
- Krátkodobé – dočasné
- Dlhodobé – permanentné.

3. Rozdelenie podľa spôsobu použitia

- Podlahové – stojany, displeje, pútače, paletové ostrovy a dekorácie, modely výrobkov, reklamné odpadkové koše, podlahová grafika, ai.
- Regálové – deliče, infolišty, vymedzovače, traye, držiaky vzoriek, podavače, wobblery, stoppery, ai.
- K pokladniám – displeje, mincovníky, držiaky letákov, pútače, ai.
- Nástenné – poster rámy, svetelné reklamy, pútače, vlajky, ai.
- Ostatné – promo stánky, slnečníky, ohraničenie plôch, dekoratívne a akčné obaly, elektronické a interaktívne médiá, ai.

Výskum, ktorý bol realizovaný asociáciou POPAI Central Europe v spolupráci s OMD v roku 2011, za podpory AČRA, bol realizovaný on-line kvantitatívnym dopytovaním v 78 spoločnostiach, ktoré patria medzi top zadávateľov v oblasti marketingovej komunikácie a bol zameraný na zisťovanie postojov jednotlivých zadávateľov k rôznym médiám a zároveň k rôznym formám POP podpory predaja v maloobchode. (Jesenský, 2011)

Obr. 1 Reklama v mieste predaja ako súčasť mediaplánu firiem

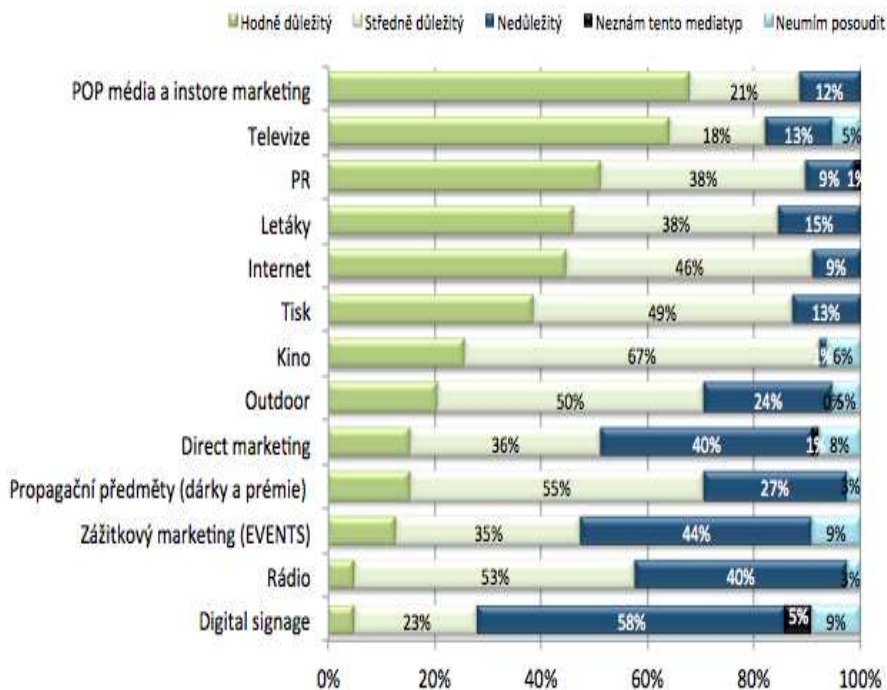


Zdroj: JESENSKÝ, D.: Využití POP prostředků v marketingové komunikaci firem. Dostupné na internete: <http://www.mistoprodeje.cz/download.php?id=4991>

Jeden z trendov, ktorý je možné na vyššie uvedenom obrázku vidieť je vznik kategórie firiem, ktoré vôbec nevyužívajú in-store komunikáciu, v roku 2009 to boli 4 % firiem, v roku 2011 dokonca až 12 % firiem. Aj napriek tomuto trendu 88 % zadávateľov in-store komunikáciu využíva. Taktiež možno hovoriť o trende v oblasti investícií do in-store komunikácie, kde v roku 2011 tieto investície predstavovali 31 % z celkového rozpočtu skúmaných zadávateľov na marketingovú komunikáciu.

Obr. 2 Dôležitosť komunikačných nástrojov

Dôležitosť komunikačných kanálov



Odhodnotte, prosím, dôležitosť nasledujúcich foriem komunikácie (médií) pro propagaci ve Vaší produktové kategorii? N=78

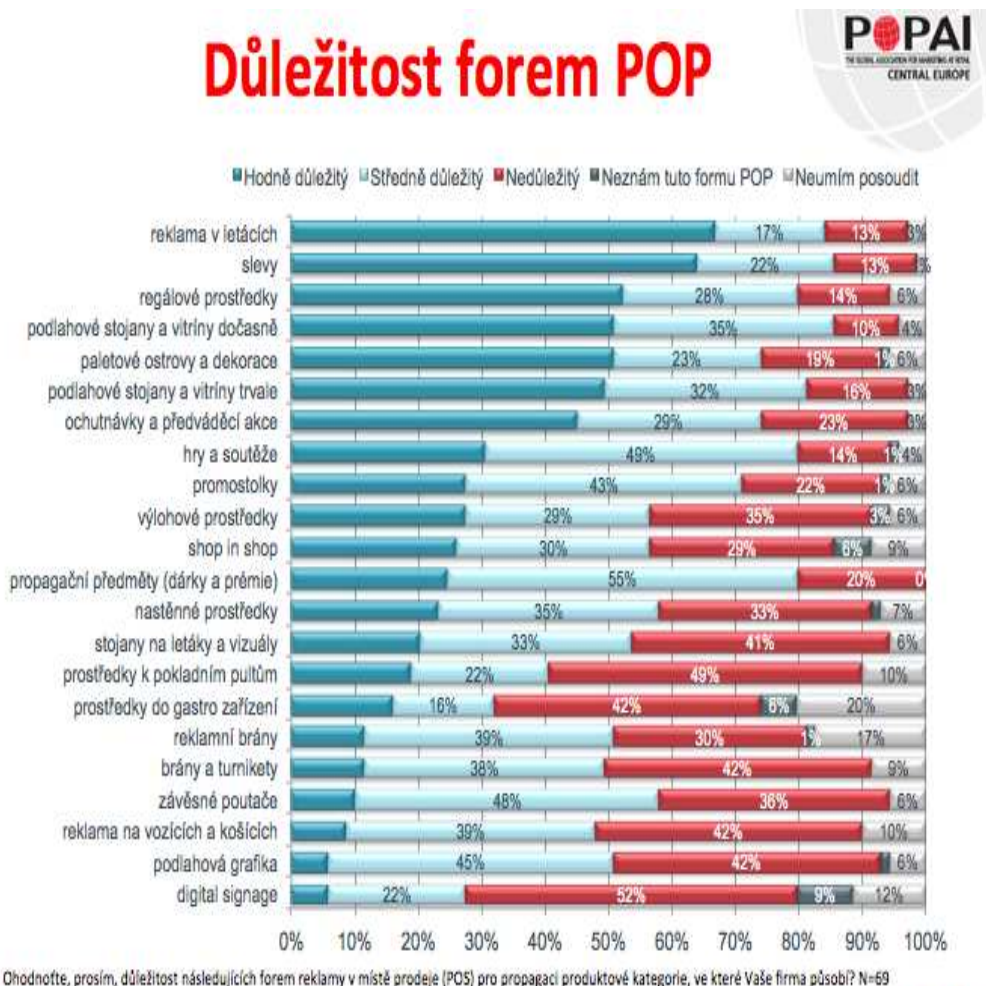


Zdroj: JESENSKÝ, D.: Využití POP prostředků v marketingové komunikaci firem. Dostupné na internete: <http://www.mistoprodeje.cz/download.php?idx=4991>

Čo sa týka dôležitosti jednotlivých komunikačných nástrojov, in-store komunikácia bola zadávateľmi vyhodnotená ako najdôležitejšia medzi všetkými médiami. Po nej nasleduje reklama v televízii, PR, letáky a internet.

Z tohto pohľadu je za najdôležitejší typ POP komunikácie považovaná reklama v letákoch a zľavové akcie. Nasledujú regálové a podlahové POP prostriedky. Najhoršie sa z pohľadu dôležitosti umiestnila podlahová grafika a digitálne obrazovky v mieste predaja. Menej vnímaná dôležitosť je tiež pri digital signage, čo je dané zatiaľ malými skúsenosťami s týmto nástrojom.

Obr. 3 Dôležitosť jednotlivých typov POP

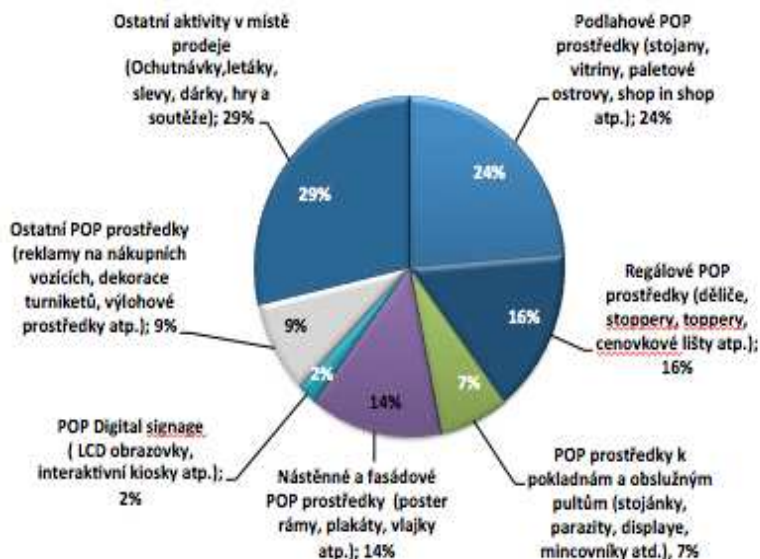


Zdroj: JESENSKÝ, D.: Využití POP prostředků v marketingové komunikaci firem. Dostupné na internete: <http://www.mistoprodeje.cz/download.php?id=4991>

Ďalším pohľadom je rozloženie investícií medzi jednotlivé skupiny POP prostriedkov komunikácie. Najviac sa investuje do ochutnávok, letákov, zliav, darčiekov a súťaží – 29 % - z celkového rozpočtu na in-store komunikáciu. Do podlahových POP prostriedkov sa investuje 24 % z celkového rozpočtu a do regálových 16 %.

Obr. 4 Podiel jednotlivých POP prostriedkov na celkom komunikačnom rozpočte

Podíl jednotlivých in-store formátů



Zdroj: JESENSKÝ, D.: Využití POP prostředků v marketingové komunikaci firem. Dostupné na internete: <http://www.mistoprodeje.cz/download.php?id=4991>

Záver

Na záver možno konštatovať, že in-store komunikačné nástroje sú jednou z veľmi účinných súčastí marketingovej komunikácie. Zároveň oproti iným formám reklamy, ktoré aktuálne stagnujú, sa im predpovedá ďalší rozvoj a sofistikovanejšia implementácia. Spotrebiteľia sú presýtení televíznymi spotmi, billboardami a tlačovou reklamou. V mieste predaja je viditeľný posledný priestor, kde je možné zvrátiť rozhodnutie zákazníka v prospech podporovaného produktu. Miesto predaja je v poslednej dobe vnímané ako rovnocenný komunikačný kanál, s ktorým je potrebné uvážene pracovať, ako s plnohodnotným marketingovým nástrojom.

Podľa výsledkov najnovšej štúdie „Shopper Engagement Study“, ktorá analyzovala trendy nákupného správania v predajných miestach, až 76 % nákupných rozhodnutí sa realizuje v mieste predaja. Štúdia ďalej tvrdí, že kreatívne in-store prostriedky nielen zviditeľňujú ponuku v predajni, ale predovšetkým dokážu premeniť nevedomého nakupujúceho na uvedomého zákazníka. Pokiaľ nebude využívaná komunikácia v mieste predaja, pravdepodobnosť nákupu sa značne znižuje.

Pokiaľ sa pozeráme na rozvoj nových, inovatívnych technológií slúžiacich na podporu komunikácie so zákazníkom v mieste predaja – je potrebné vziať do úvahy ďalší

rozvoj takých nástrojov komunikácie ako sú internet, smartfóny, sociálne siete, LED obrazovky, digitálne médiá. (Krofiánová, 2012)

Zoznam bibliografických odkazov

1. ANGYALOVÁ, E.: In: PÚCHLO, J.: Komunikujte v in-store efektívne. In In-store. ISSN 1336-2348. december 2011, s. 22 -23
2. BOČEK, M. – JESENSKÝ, D. – KROFIÁNOVÁ, D. A KOL.: POP In-store komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 224. ISBN 978-80-247-2840-7
3. JESENSKÝ, D.: Využití POP prostředků v marketingové komunikaci firem. Dostupné na internete: <http://www.mistoprodeje.cz/download.php?id=4991> 28. 10. 2012
4. KROFIÁNOVÁ, D.: Místo nových komunikačních nástrojů v nákupním procesu? Dostupné na internete: <http://www.mistoprodeje.cz/instore-v-mediich/tematicke-clanky/jake-je-misto-novych-komunikacnich-nastroju.html> 7. 10. 2012
5. MULLIN, R.: Sales Promotion: How to create, implement and integrate campaigns that really work. 5th edition, London: Kogan page Limited, 2010, s. 262. ISBN 978-0-7494-5704-4
6. POPAI: Shopper Engagement Study. Dostupné na internete: <http://www.mistoprodeje.cz/pruvodce-instorem/popai-materialy/k-76-nakupnich-rozhodnuti-dochazi-v-miste-prodeje.html> 15. 10. 2012
7. PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H.: Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 320. ISBN 978-80-247-3622-8
8. PÚCHLO, J.: Komunikujte v in-store efektívne. In In-store. ISSN 1336-2348. december 2011, s. 22 -23
9. PÚCHLO, J.: Vyberte si správne POP prostriedky. In In In-store. ISSN 1336-2348. marec 2012, s. 18 - 19
10. ŠTEFLÍKOVÁ, T. – ŠTOFILOVÁ, J. In: VIESTOVÁ, K. A KOL.: Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky. Bratislava: Ekonóm, 2008, s. 214. ISBN 978-80-225-2600-5
11. VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ, J.: Malý lexikón marketingu. Bratislava: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012, s. 223. ISBN 978-80-970802-4-2
12. VIESTOVÁ, K. A KOL.: Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky. Bratislava: Ekonóm, 2008, s. 214. ISBN 978-80-225-2600-5
13. VYSEKALOVÁ, J. A KOL.: *Chování zákazníka : jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011. 356 s. ISBN 9788024735283
14. ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 232 s. ISBN 9788024720494

Špecifiká distribučného reťazca vo farmaceutickom odvetví v podmienkach Európskej únie¹

Lucia Furdová²

Specifics of distribution chain in the pharmaceutical industry in the European Union context

Abstract

Strict regulation of the pharmaceutical industry, the legal requirements of the market predetermine the strategic orientation of the whole supply chain that means from the procurement of raw materials to the delivery of pharmaceutical products to the final customer. The paper will specify the regulation of distribution in pharmaceutical industry in countries of European Union. The aim of this paper is according to primary data to highlight the importance of logistics for companies that do business in this industry at Slovak market.

Key words

Retailer, pharmacy, wholesaler, drugs, logistics

JEL Classification: L81 - Retail and Wholesale Trade; e-Commerce

Úvod

Cieľom príspevku je charakterizovať distribučnú logistiku vo farmaceutickom odvetví a poukázať na jej špecifiká v rámci krajín Európskej únie. Príspevok sa taktiež zameriava na zhodnotenie významu logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti z pohľadu firiem pôsobiacich na území Slovenskej republiky, a to na základe primárneho prieskumu realizovaného v období október – december 2011 na vzorke 46 respondentov pôsobiacich vo farmaceutickom odvetví ako výrobcovia originálnych liekov, generických liekov, zdravotníckych pomôcok a veľkodistribútori.

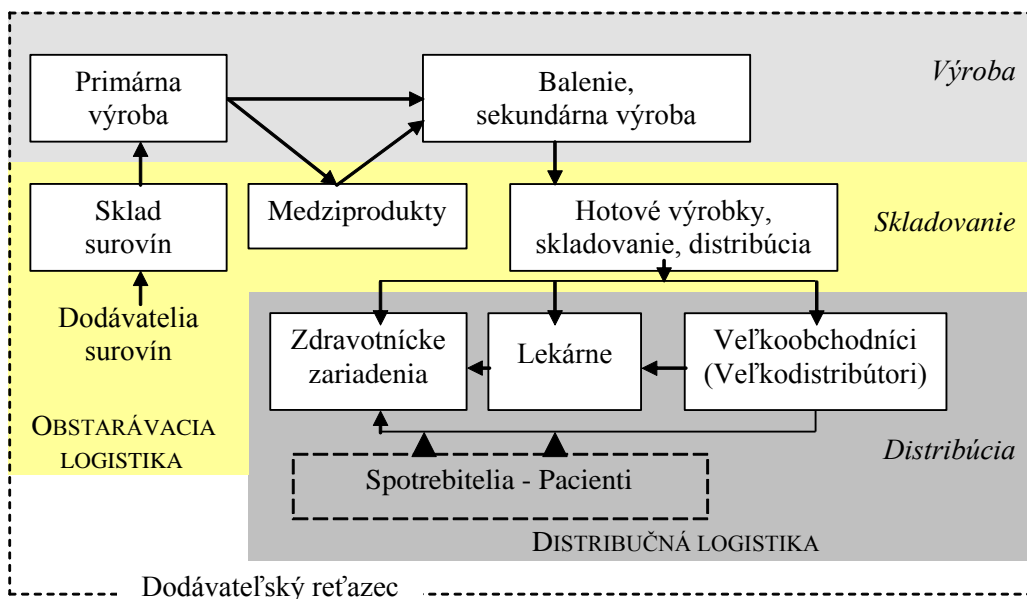
1 Charakteristika dodávateľského reťazca vo farmaceutickom odvetví

Globálny charakter vo farmaceutickom odvetví podnietil rozvoj globálnych farmaceutických dodávateľských reťazcov, tzn. farmaceutické produkty sa vyvíjajú, vyrábajú a distribuujú v rôznych častiach sveta.

¹ Tento príspevok je publikovaný ako súčasť IGM č. 2316077: Globalizácia ako fenomén vplyvajúci na medzinárodné stratégie trhových subjektov v období hospodárskej krízy.

² Ing. Lucia Furdová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, furdova.lucia2@gmail.com.

Obr. 1 - Dodávateľský reťazec vo farmaceutickom odvetví (Miller, 2012)



Prísna regulácia tohto odvetvia, zákonné požiadavky daného trhu predurčujú strategickú orientáciu celého dodávateľského reťazca, a to od obstarania surovín až po dodanie farmaceutického produktu konečnému zákazníkovi (vid'. Obrázok 1), pričom úlohou medzinárodnej prepravy a logistiky je promptne reagovať na akékoľvek zmeny medzinárodných marketingových stratégií a v konečnom dôsledku i na zmeny samotných obchodných podmienok. Pre účely tohto príspevku sa zameriame na distribučnú logistiku v podmienkach Európskej únie.

2 Distribučná logistika farmaceutických produktov v podmienkach Európskej únie

Hlavnými cieľmi Európskej únie v oblasti liekovej politiky sú zabezpečenie vysokej úrovne konkurencieschopnosti a inovácií verejného zdravia, zaručenie prístupu k liekom za dostupné ceny, zaistenie ich bezpečnosti a účinnosti, zlepšenie kvality informovanosti občanov o vlastnej liečbe. (Tomek, 2008)

V Európskej únii však neexistuje jednotná úprava zdravotníctva a ani liekovej politiky, tzn. spôsob cenotvorby (marža veľkodistribútora, lekární, DPH), spôsob úhrad, zoznam kategorizovaných liekov, zdravotníckych pomôcok, dietetických potravín je v kompetencii členských štátov. Na úrovni Európskej únie sú však prijímané všeobecné právne predpisy (smernice) regulácie liekov a zdravotníckych pomôcok s priamou platnosťou pre členské štáty. Základným cieľom všetkých predpisov týkajúcich sa výroby, distribúcie, používania liekov je ochrana verejného zdravia.

Aby mohli byť farmaceutické produkty uvedené do obehu - na trh Európskej únie, musia byť registrované, tzn. do distribúcie sa môžu prepustiť výrobky len s požadova-

nou kvalitou. Podľa Smernice Rady 92/25/EHS o veľkoobchodnej distribúcii liekov na humánne použitie musia distribútori dodržiavať zásady správnej distribučnej praxe publikované Komisiou Európskeho spoločenstva. Zásady správnej distribučnej praxe (Good Distribution Practice) vymedzujú požiadavky na nákup, príjem, skladovanie a prepravu liekov pre humánne účely. Systém kvality distribúcie liekov má zabezpečiť, aby sa správne lieky dodávali na správne miesto a v správnom čase, aby počas prepravy boli dodržané stanovené teplotné požiadavky, aby sa zabezpečila ochrana proti kontaminácii s inými výrobkami. (ŠÚKL, 2008)

Za účelom zvýšenia transparentnosti liekového reťazca Európska únia v súčasnosti pripravuje novelizáciu zásad správnej distribučnej praxe. Hlavným dôvodom zmeny ich obsahu je okrem zefektívnenia bezpečnosti pri skladovaní a distribúcii liekov i samotné prijatie smernice Európskeho parlamentu a Rady 2011/62/EÚ z 8. júna 2011 (ktorou sa mení a dopĺňa smernica 2001/83/ES) týkajúcej sa predchádzania vstupu falošných liekov do legálneho dodávateľského reťazca. Ide napríklad o sprísnenie kontrol distribútorov liekov, povinnosť výrobcov hodnotiť riziká u pomocných látok, či zabezpečenie liekov na predpis špecifickým kódom na obale, vďaka ktorému bude možné liek sledovať od výrobcu až k distribútorovi. (EC, 2011)

Členské štáty Európskej únie musia taktiež dodržiavať voľný pohyb tovaru, a to súbežný obchod (paralelný obchod) s výrobkami ako zákonnú formu obchodu na vnútornom trhu - súbežný dovoz (paralelný import) liekov. Pod súbežným obchodom rozumíme obchod s výrobkami, ktoré sú v podstate podobné ako výrobky uvedené na trh prostredníctvom distribučných sietí výrobcov alebo pôvodných dodávateľov, uskutočňuje sa mimo týchto sietí, resp. popri nich. (EK, 2010)

Súbežný dovoz je založený na základných princípoch Európskej únie, a to na princípe voľného pohybu tovaru (medzi členskými štátmi sú zakázané množstevné obmedzenia) a na princípe vyčerpania práv k duševnému vlastníctvu (akonáhle držiteľ značky produkt predal, jeho práva sú vyčerpané a nemôže zamedziť následnému prepredaniu tohto produktu). Dôvodom existencie paralelného dovozu je rozdielna cenová úroveň liekov medzi exportnou a importnou krajinou, výmenné kurzy, dopyt v cieľovej krajine a dostupnosť liekov v exportujúcej krajine. Najväčší objem paralelného importu - hlavnou destináciou paralelného obchodu je Nemecko, Veľká Británia, Holandsko. Tlak na znižovanie cien liekov zvyšuje potenciálny rast paralelného obchodu, a tým i riziko nedostupnosti liekov pre pacienta v danej krajine. Možnosťou na obmedzenie paralelného obchodu je zavedenie kvót pre distribútorov, modelu distribúcie Direct-To-Pharmacy (ako vo Veľkej Británii), modelu distribúcie Direct-To-Patient (ako vo Veľkej Británii a v Holandsku), rozdelenie dodávok pre verejné a nemocničné lekárne. Dôležité je paralelný obchod efektívne koordinovať, pričom stratégia jeho kontroly by nemala viesť k jeho úplnému obmedzeniu, ale k optimalizácii zisku. (Kanavos, 2011)

Štruktúra dodávateľských reťazcov a postavenie jednotlivých článkov v reťazci v Európskej únii sa vyznačuje určitými špecifikami, a to najmä fragmentáciou veľkoobchodných a maloobchodných jednotiek, rozdielnymi regulačnými opatreniami jednotlivých členských štátov, čo sa prejavuje i v rozdielnej trhovej štruktúre a v počte veľkoobchodníkov a maloobchodníkov na danom trhu členského štátu.

Výzvou pre nadnárodných dodávateľov farmaceutických produktov je porozume-
nie 27 rôznych systémov, zákonov a individuálny prístup riadenia distribučného reťazca

v danej krajine. Tabuľka 1 poukazuje na vybrané regulačné opatrenia a ich vplyv na dodávateľský reťazec na trhu Európskej únie.

Tab. 1 - Opatrenia / faktory ovplyvňujúce dodávateľské reťazce v Európskej únii (Whewell, 2010)

Faktor	Praktická interpretácia	Vplyv
Individuálna cenotvorba	Rozdiely v marži, rozdielne referencovanie cien v členských štátoch EÚ.	Ťažké posúdenie a predpovedanie ziskovosti na daných trhoch, nízke ceny produktov podnecujú paralelný obchod.
Voľný pohyb tovaru	Obchodní partneri odklonia pohyb produktov medzi členskými štátmi dôsledkom rozdielnych cien na trhoch.	Variabilita dopytu, rozmach paralelného obchodu, veľkoobchodníci na jednom trhu sú konkurentmi na inom trhu.
Regulácia produktov a balenia	Pravdepodobnosť 27 rôznych obalov prispôbených požiadavkám daného trhu.	Obaly sa vyrábajú v malých množstvách, čím sa zvyšujú výrobné náklady, štandardy kvality sa môžu odlišovať, a tým rastú náklady na analýzu, ťažšie riadenie centrálnej distribúcie.
Rôznorodosť použitých jazykov	Príbalová, reklamná a iná dokumentácia.	Viac komplexný a nákladný proces balenia, zvýšené náklady na balenie a manipuláciu s tovarom.

V distribučnom reťazci častokrát dochádza k horizontálnej alebo vertikálnej integrácii. Horizontálna integrácia (integrácia medzi subjektmi s rovnakým predmetom podnikania) sa realizuje najmä medzi lekárňami, a to vytváraním sietí lekární, v menšej miere sa uskutočňuje i medzi veľkoobchodníkmi. Trendom je i spájanie subjektov navzájom sa dopĺňujúcich – vertikálna integrácia najmä medzi veľkoobchodníkmi a lekárňami. Avšak možnosti integrácie závisia od regulačných opatrení daného členského štátu. Napríklad v Rakúsku je integrácia povolená len v prípade, ak lekárňa má väčšinový (51%) podiel, v Estónsku nemôže veľkoobchodník a lekárňa priamo integrovať, ale len ich dcérske spoločnosti. Typickými článkami dodávateľského reťazca sú okrem výrobcov a konečných spotrebiteľov (pacientov) veľkoobchodníci a maloobchodníci. (Kanavos, 2011)

Väčšina členských krajín uplatňuje kombináciu národných a regionálnych veľkoobchodníkov (veľkodistribútorov) dodávajúcich farmaceutické produkty zákazníkovi, pričom rozlišujeme dve základné kategórie veľkoobchodníkov, a to s kompletným sortimentom a čiastkovým sortimentom. Veľkoobchodníci zabezpečujúci kompletný sortiment liekov sa nazývajú tzv. „full line“ veľkoobchodníci (veľkodistribútori s kompletným sortimentom), disponujú širokou distribučnou sieťou s vysokou frekvenciou dodávok zo skladov a garantujú krátkodobú dostupnosť. Veľkoobchodníci ponúkajúci čiastočný sortiment sa nazývajú tzv. „short line“ veľkoobchodníci (veľkodistribútori s čiastkovým / vybraným sortimentom), skladujú obmedzený počet produktov, resp. špecializujú sa na vysoko-hodnotné produkty. (Whewell, 2010)

Veľkoobchodníci poskytujú okrem samotného zabezpečenia fyzickej prepravy produktov i rad služieb pridávajúcich hodnotu pre zákazníka (či už pre lekárne alebo nemocnice, zdravotnícke zariadenia a v konečnom dôsledku aj pre samotného pacienta). Ide najmä o promptné dodávky farmaceutických produktov uplatňovaním stratégie logistického dodávania Just-In-Time, tj. garantujú, aby pacient mohol začať so svojou terapiou včas, zabezpečujú plynulé zásobovanie jednotlivých trhov a častokrát prefinancujú dané produkty v liekovom reťazci, tzn. zabezpečujú plynulosť finančných tokov medzi lekárňou a fondom sociálneho poistenia.

Veľkodistribúciu liekov upravuje Smernica 2001/83/ES Európskeho parlamentu a Rady, ktorou sa ustanovuje zákonník spoločenstva o humánných liekoch. Vzťahuje sa nielen na veľkoobchodných distribútorov uvádzajúcich lieky na trh Spoločenstva, ale aj na tých, ktorí ich vyvážajú.

Počet maloobchodníkov - lekární je taktiež v krajinách Európskej únie rozdielny. Najväčší počet farmaceutických maloobchodníkov – lekární (0,5 – 0,8 lekární na osobu - na 1000 obyvateľov) je v Grécku, v Bulharsku, na Cypre, pričom opačný trend, tj. najnižší počet (do 0,2 lekární na osobu – na 1000 obyvateľov) je v Dánsku, vo Švédsku a v Slovinsku. V krajinách V4, v Nemecku, v Taliansku, vo Francúzsku sa počet lekární pohybuje v rozmedzí 0,2 až 0,4 na osobu – 1000 obyvateľov. Každá krajina má špecifické požiadavky na založenie lekárne. Napríklad v Rakúsku musia byť lekárne vzdialené od seba viac ako 500 metrov, v Španielsku, vo Francúzsku, v Grécku, v Taliansku môžu vlastníkom lekárne byť len farmaceuti, pričom jeden farmaceut môže vlastniť len jednu lekárňu. Slovenská legislatíva podporuje vytváranie sietí lekární, pretože umožňuje fyzickej / právnickej osobe vlastníctvo neobmedzeného počtu lekární. (Kanavos, 2011)

Lekárne získavajú farmaceutické produkty prostredníctvom rôznych distribučných kanálov, a to nákupom od farmaceutických „full-line veľkoobchodníkov, „short-line“ veľkoobchodníkov alebo priamo od farmaceutických výrobcov. Tradičný dodávateľský reťazec tak tvoria: dodávatelia výrobcu ⇒ výrobcovia ⇒ veľkoobchodníci (veľkodistribútori) ⇒ maloobchodníci (lekárne) / nemocnice ⇒ pacienti.

Rozmachom paralelného obchodu na trhu Európskej únie sa súčasný model dodávateľského farmaceutického reťazca rozšíril o paralelných obchodníkov v jednotlivých členských krajinách, o tretie strany zabezpečujúce prebaľovanie produktov.

V dôsledku zmien na farmaceutickom trhu sa popri tradičných distribučných kanáloch začali tak uplatňovať i alternatívne modely distribúcie (Direct-To-Pharmacy – DTP model, Reduced Wholesale Arrangement – RWA model) rozvíjajúce sa najmä vo Veľkej Británii od roku 2007.

Vo väčšine členských štátov EÚ sa uplatňujú multikanálové systémy distribúcie s „full-line“ veľkoobchodníkmi, „short-line“ veľkoobchodníkmi alebo priamy predaj. Špecifické postavenie v distribučnom reťazci majú i zdravotnícke holdingy, ktorých cieľom je optimalizácia logistických tokov.

3 Výsledky primárneho prieskumu – logistika vo farmaceutickom odvetví

Cieľom primárneho prieskumu bolo analyzovať informácie týkajúce sa vybraných problémov medzinárodnej prepravy a logistiky (napr. zhodnotiť význam logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti, analyzovať poradie dôležitosti kvalitatívnych ukazovateľov prepravy a logistiky) vo farmaceutickom priemysle.

Prieskum sa uskutočnil v období október až december 2011 metódou dopytovania s použitím štandardizovaného dotazníka (web dotazníka) a na základe osobného interviewu s vybranými spoločnosťami. Kritéria prieskumu boli nasledovné:

- spoločnosť má sídlo na slovenskom trhu, pôsobí vo farmaceutickom priemysle a je splnená aspoň jedna z dvoch podmienok:

- spoločnosť pôsobí na jednom a viac zahraničných trhoch,
- spoločnosť využíva medzinárodnú prepravu a logistiku (resp. export, import na slovenský trh zabezpečuje materská spoločnosť).

Veľkosť vzorky predstavovalo 46 respondentov, pričom išlo o spoločnosti pôsobiace vo farmaceutickom priemysle na slovenskom trhu ako výrobcovia originálnych liekov, generických liekov, zdravotníckych pomôcok a veľkodistribútori. Väčšina z nich má sídlo v Bratislavskom kraji (30% opýtaných).

Takmer polovicu spoločností tvoria mikro podniky (43%). 39% predstavujú malé podniky a zvyšok stredne veľké podniky (9%) a veľké podniky (9%).

Viac ako polovica respondentov z celkového počtu 46 spoločností sú veľkodistribútori (57%). Väčšina respondentov (78%) využíva medzinárodnú prepravu a logistiku. 22% firiem uviedlo, že ako dcérska spoločnosť realizujú len vnútroštátnu prepravu na slovenskom trhu, ale ich materská spoločnosť využíva medzinárodnú prepravu a logistiku (Materská spoločnosť zabezpečuje import liekov, zdravotníckych pomôcok dcérskej spoločnosti pôsobiacej na slovenskom trhu).

Spoločnosti pôsobiace vo farmaceutickom odvetví na slovenskom trhu (resp. ich materská spoločnosť) ako najčastejšie dovážané / vyvážané produkty uviedli vitamíny a výživové doplnky (35% respondentov), lieky na lekársky predpis (30% respondentov), zdravotnícke pomôcky (18% respondentov), voľnopredajné lieky – OTC lieky (13% respondentov) a veterinárne prípravky (4% respondentov).

Za účelom zhodnotenia kvalitatívnych ukazovateľov prepravy a logistiky mali respondenti priradiť poradie (známku) od 1 do 5 vybraným kvalitatívnym ukazovateľom podľa toho, ako sú pre nich dôležité, pričom 1 znamená najdôležitejší a 5 najmenej dôležitý ukazovateľ. Vyhodnotením údajov prostredníctvom frekvenčnej tabuľky (vid'. Tabuľka 2) môžeme skonštatovať, že väčšina respondentov preferuje spoľahlivé dodávky, tj. dodanie na čas a dodanie v dohodnutej kvalite, na druhej strane za najmenej dôležitú považujú flexibilitu, čo uviedlo 56% respondentov.

Tab. 2 - Kvalitatívne ukazovatele prepravy a logistiky

Známka	Flexibilita	Čas	Kvalita	Cena	Rýchlosť
1	9%	35%	35%	4%	17%
2	9%	24%	15%	43%	9%
3	9%	20%	17%	39%	15%
4	17%	17%	20%	9%	37%
5	56%	4%	13%	5%	22%
Spolu	100%	100%	100%	100%	100%

Vysvetlivky: flexibilita času dodania a dodávky (zmena frekvencie dodania, množstva dodávky), spoľahlivosť - dodanie na čas, spoľahlivosť - dodanie v dohodnutej kvalite, náklady – cena, rýchlosť dodania.

Podľa uvedených kvalitatívnych ukazovateľov spoľahlivosti sme respondentov rozdelili prostredníctvom zhlukovej analýzy do nasledovných dvoch zhlukov:

Tab. 3 - Zhluky

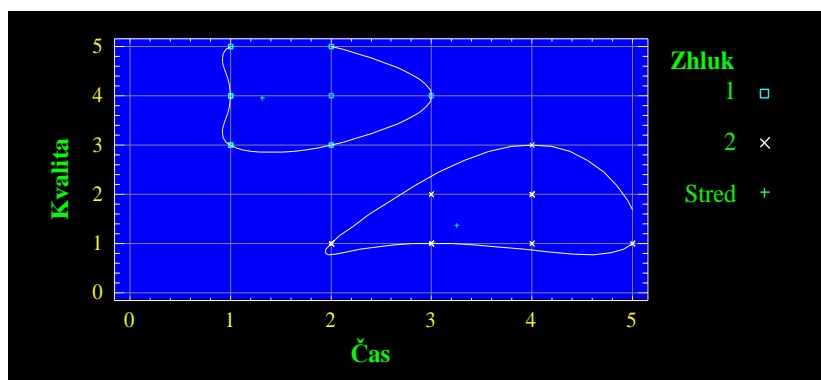
Zhluk	Počet respondentov	% podiel respondentov v zhlukoch	Stredy zhlukov	
			Čas	Kvalita
1	22	47,83	1,31818	3,95455
2	24	52,17	3,25	1,375

Zhluková analýza nám tak umožnila agregovať podobné údaje a zatriediť respondentov do dvoch skupín (zhlukov) z hľadiska významnosti kvalitatívneho ukazovateľa – dodanie na čas a dodanie v dohodnutej kvalite.

Do zhluku jedna patria respondenti, pre ktorých je najdôležitejším kvalitatívnym ukazovateľom prepravy a logistiky spoľahlivosť – dodanie na čas.

Do zhluku dva patria respondenti, pre ktorých je najdôležitejším ukazovateľom spoľahlivosť – dodanie v dohodnutej kvalite ako môžeme vidieť na Obrázku 2.

Obr. 2 - Zhluková analýza (dodanie v dohodnutej kvalite – dodanie na čas)



V zhluku jedna má väčšina respondentov sídlo v Bratislavskom kraji (32%), v Trnavskom kraji (18%) a v Nitrianskom kraji (18%). Ide najmä o mikro podniky (55%). Takmer polovica z nich (45%) súhlasí s výrokom, že logistika patrí medzi základný pilier konkurencieschopnosti ich spoločnosti. V priemere by boli ochotní „obetovať“ 3,45% podielu zo zisku v prospech zlepšenia kvality prepravných a logistických služieb.

V zhluku dva väčšina respondentov sídli v Bratislavskom kraji (29%), v Žilinskom kraji (25%) a v Banskobystrickom kraji (17%). Ide najmä o malé podniky (42%). 42% respondentov úplne súhlasí, že logistika je základným pilierom konkurencieschopnosti ich spoločnosti. V priemere by boli ochotní „obetovať“ 3,13% podielu zo zisku v prospech zlepšenia kvality prepravných a logistických služieb.

V obidvoch zhlukoch najväčší podiel predstavovali veľkodistribútori, pričom v zhluku jedna väčšina respondentov najčastejšie vyváža / dováža (resp. ich materská spoločnosť) lieky na lekárske predpis (36%) a v zhluku dva vitamíny a výživové doplnky (46%).

Na základe zhlukovej analýzy môžeme skonštatovať, že väčší význam logistike ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti prikladajú firmy využívajúce medzinárodnú prepravu a logistiku vitamínov, výživových doplnkov, pre ktoré je dôležitá najmä kvalita dodania ako spoločnosti vyvážajúce / dovážajúce lieky na lekárske predpis, ktoré dôraz kladú na čas dodania.

Prostredníctvom krížových tabuliek sme sa snažili zistiť, či existuje súvislosť medzi:

- (dovážaným / vyvážaným) prepravovaným tovarom (premenná p1) a
- ponímaním logistiky ako základného piliera konkurencieschopnosti spoločnosti (premenná p2).

Stanovené boli nasledovné hypotézy:

H_0 : Premenné p1 a p2 sú nezávislé,

H_1 : Premenné p1 a p2 sú závislé.

Chí-kvadrát test pri krížových tabuľkách nám potvrdil, že tieto dve premenné sú s 95% spoľahlivosťou závislé, pretože p-value = 0,0019 je menej než $\alpha = 0,05$ a zamietame nulovú hypotézu. Charakter prepravovaného tovaru môže mať vplyv na vnímanie logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti.

Nasledovná Tabuľka 4 poukazuje práve na počet firiem (% respondentov), ktoré dovážajú / vyvážajú daný tovar a súhlasia / nesúhlasia s tvrdením, že logistika je základným pilierom konkurencieschopnosti ich spoločnosti.

Tab. 4 – Krížová tabuľka

Tvrdenie	Počet spoločností (% výskytu odpovede)					Spolu
	Úplne súhlasím	Súhlasím	Ani nesúhlasím, ani súhlasím	Nesúhlasím	Úplne nesúhlasím	
Tovar						
OTC lieky	13%	0%	0%	0%	0%	13%
Zdravotnícke pomôcky	0%	4%	5%	9%	0%	18%
Lieky na predpis	4%	18%	4%	4%	0%	30%
Vitamíny, výživové doplnky	14%	17%	0%	4%	0%	35%
Veterinárne prípravky	4%	0%	0%	0%	0%	4%
Spolu	35%	39%	9%	17%	0%	100%

Na základe zhlukovej analýzy a krížovej tabuľky môžeme skonštatovať, že väčší význam logistiky ako zdroja konkurencieschopnosti spoločnosti prikladajú firmy využívajúce medzinárodnú prepravu a logistiku vitamínov, výživových doplnkov, pre ktoré je dôležitá najmä kvalita dodania ako spoločnosti vyvážajúce / dovážajúce lieky na lekárske predpis, ktoré dôraz kladú na čas dodania. Dôvodom je najmä skutočnosť, že lieky na predpis je podľa slovenskej legislatívy možné získať len od osoby oprávnenej na ich vydanie, tj. lekár alebo v lekárni lekárnik, čím sa zvyšujú nároky na ich dostupnosť a samotný čas dodania na rozdiel od vitamínov, výživových doplnkov, ktoré môže zákazník (spotrebiteľ, pacient) kúpiť i napr. v maloobchodných reťazcoch.

Výsledky primárneho prieskumu tak dokazujú skutočnosť, že logistika je významným determinantom konkurencieschopnosti podniku a zdrojom pridanej hodnoty pre zákazníka, pričom jej dôležitosť sa odvíja i od samotného charakteru prepravovaného tovaru.

Záver

Farmaceutické odvetvie predstavuje špecifické odvetvie ekonomiky, ktoré je do značnej miery ovplyvnené legislatívou danej krajiny, demografickým, epidemiologickým, či ekonomickým vývojom. Špecifickosť farmaceutických produktov sa odráža i v samotnom charaktere dodávateľského reťazca.

Špecifickým farmaceutickým trhom je Európska únia, ktorá sa vyznačuje značnou fragmentáciou trhu, čo značne ovplyvňuje štruktúru distribučného reťazca – počet veľkoobchodníkov a maloobchodníkov, taktiež sa prejavuje v rozdielnej cenotvorbe regulovanej vnútroštátnymi predpismi, legislatívou členských štátov.

Prísna regulácia tohto odvetvia, zákonné požiadavky daného trhu predurčujú strategickú orientáciu celého dodávateľského reťazca, a to od obstarania surovín až po

dodanie farmaceutického produktu konečnému zákazníkovi, pričom úlohou medzinárodnej prepravy a logistiky je promptne reagovať na akékoľvek zmeny medzinárodných marketingových stratégií a v konečnom dôsledku i na zmeny samotných obchodných podmienok.

A tak úspech, či neúspech podnikania závisí nielen od vhodne zvoleného spôsobu vstupu na zahraničné trhy, ale aj od správnej alokácie výrobného závodu, či distribučného centra, pretože náklady a čas dodania z miesta výroby na miesto spotreby a dostupnosť trhov v konečnom dôsledku výrazne vplývajú na výšku dosiahnutého zisku. Z tohto dôvodu medzinárodná preprava a logistika je potenciálom zvyšovania pridanej hodnoty, pretože zabezpečuje preklopenie času a priestoru, komerčnú a geografickú dostupnosť daných produktov.

Na základe primárneho prieskumu môžeme skonštatovať, že logistika je jeden z kľúčových determinantov konkurencieschopnosti podniku, pričom jej význam v danej spoločnosti sa odvíja od samotného charakteru prepravovaného tovaru.

Zoznam bibliografických odkazov

1. EC: *Commission Guidelines on Good Distribution Practice of Medical Products for Human Use*. [online]. Brussels : EÚ, 2011. p. 1-32. [cit. 2012-10-05]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-4/2011-07_gdpguideline_publicconsultation.pdf>.
2. EK: *Voľný pohyb tovaru*. [online]. Luxemburg : EÚ, 2010. p. 23. [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/files/goods/docs/art34-36/new_guide_sk.pdf>. ISBN 978-92-79-13489-0.
3. KANAVOS, P: The Pharmaceutical Distribution Chain in the European Union. In *EmiNet* [online]. 2011, March [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact_pharm_aprices_032011_en.pdf>.
4. MILLER, E: Logistics Strategy. In *IWL* [online]. 2012 [cit. 2012-15-02]. Dostupné na internete: <<http://www.iwl.de/en/pharmaceuticals-chemicals-cosmetics/logistics-strategy>>.
5. TOMEK, D: *Lieková politika a onkológia – súvislosti a výzvy*. [online]. 2008 [cit. 2011-10-12]. Dostupné na internete: <http://www.mediforum.sk/pdf/onkologia/2008_1_Tomek.pdf>.
6. ŠUKL: *Pokyny pre správnu distribučnú prax humánných liekov*. [online]. 2008 [cit. 2012-10-02]. Dostupné na internete: <http://www.sukl.sk/sk/inspekcia/legislativa/pokyny-pre-spravnu-distribucnu-prax-humannych-liekov?page_id=1894>.
7. WHEWELL, R: *Supply chain in the pharmaceutical industry*. Great Britain : Gower, 2010. p. 100. ISBN 978-0-566-08695-3.

Klaster cestovného ruchu v globálnom prostredí

Ing. Petra Gavlaková¹

The Tourism Cluster in Global Environment

Abstract

This paper deals with Tourism Cluster as tool of development of tourism sector in the region. The world today is characterized by globalization and integration of almost all sectors. The tourism sector as well. Tourists have become more experienced, more demanding and it is more difficult to satisfy their needs. Tourism enterprises should focus their activities to cooperation in order to achieve synergistic effect. Tourism Cluster is one of the ways of business cooperation.

Key words

Tourism Cluster, Cooperation, Tourism sector.

JEL Classification: L83

Úvod

Dnešná doba je charakteristická narastajúcou globalizáciou a integráciou takmer vo všetkých oblastiach nášho života, v cestovnom ruchu nevynímajúc. Tento trend so sebou prináša, okrem iného, aj otázku o zmysle konkurencie medzi jednotlivými podnikmi i regiónmi. Postupne dochádza k znižovaniu dopravných nákladov, zlepšovaniu podnikateľského prostredia, redukcii obchodných bariér, a tiež k nárastu skúseností firiem z medzinárodného prostredia, čím sa zvyšuje konkurenčný tlak. Globalizácia vyzdvihuje úlohu klastrov (zhlukov, organizácií destinačného manažmentu) v cestovnom ruchu a podporuje ich rozvoj. Medzi regiónmi a krajinami sú totiž stále veľké rozdiely týkajúce sa konkurencieschopnosti, úrovne priemyselného rozvoja, kultúry a pod. Základom udržateľnej konkurenčnej výhody nie je celosvetový pohyb tovarov, služieb a kapitálu, ale vnútorné a vonkajšie zdroje dostupné v národnom či lokálnom podnikateľskom prostredí. Fyzický, a do určitej miery aj ľudský kapitál, môžu migrovať po svete, ale sociálny kapitál je silne zakotvený v národných, regionálnych a miestnych podmienkach.

Klastre sú potenciálnym nástrojom zvyšovania regionálnej hodnoty, pretože využívajú kombináciu poznatkov, zručností a schopností viacerých subjektov. Umožňujú tvoriť hodnotu pre zákazníka pri súčasnom znižovaní transakčných nákladov a zvyšovaní ekonomických úžitkov jednotlivých partnerských subjektov. Podniky prostredníctvom inovatívneho prístupu k podnikaniu v klastri dosahujú zlepšenie svojho konkurenčného postavenia a zlepšenie postavenia regiónu.

¹ Ing. Petra Gavlaková, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26, Žilina, petra.gavlakova@fpedas.uniza.sk

Príspevok je zameraný na priblíženie problematiky klastrov cestovného ruchu čitateľovi, a na popísanie základných princípov týchto organizácií.

1 Globalizácia v cestovnom ruchu

Vo všeobecnosti globalizácia predstavuje vyrovnávanie jednotlivých častí sveta na jednotný celok. Je sprevádzaná vzájomným a komplexným prerastaním spoločenských, ekonomických, sociálnych, právnych a kultúrnych procesov navzájom, a to v priestore a čase. Takto prerastá hranice štátov, regiónov i kontinentov. Každý jeden človek, subjekt, organizácia či spoločnosť, či si to uvedomuje alebo nie, či chce alebo nie, stáva sa súčasťou globalizačného procesu. Podľa R. Kapuscinského globalizácia prebieha vo viacerých rovinách (Gúčík - Šípková, 2004, s. 3):

- *oficiálna globalizácia* – predstavuje voľný pohyb kapitálu, voľný prístup k trhom, komunikáciu nadnárodných spoločností, masovú kultúru, masovú produkciu a masovú spotrebu
- *negatívna globalizácia* – je rozkladná, ale silná a ťažko kontrolovateľná (týka sa podsvetia, mafie, drog, masového obchodu so zbraňami či ľuďmi, prania špinavých peňazí, daňových únikov a finančných podvodov)
- *globalizácia mimovládnych organizácií* – ľudia hľadajú nové zdroje uspokojenia potrieb, ktoré už neuspokojí štát. Dochádza preto k oslabeniu štátu a k rozvoju rôznych typov neštátnych a mimovládnych foriem. Hodnotu v tomto procese získava spoločnosť, ktoré nie je možné kontrolovať.

Globalizácia v cestovnom ruchu je výsledkom rozvoja dopravných a telekomunikačných technológií, vzniku nových trhov a väčších skúseností turistov koncom 20. storočia. Vďaka týmto faktorom sa zvýšila informovanosť ľudí aj o odľahlejších cestovných cieľoch, a tiež ich dostupnosť (čomu výrazne napomohol rozvoj leteckej dopravy).

Zavádzanie trhového hospodárstva v štátoch strednej a východnej Európy v 90. rokoch 20. storočia a ich integrácia do svetového hospodárstva, ako aj integrácia nových štátov do Európskej únie, má za následok vznik nových trhov a je impulzom pre ich hospodársky rast. Zrušili sa bariéry rozvoja ich medzinárodného cestovného ruchu, najmä čo sa týka vízových povinností a finančných obmedzení pri cestách do zahraničia, ako i liberalizácia pohybu osôb, tovaru, služieb a kapitálu v rámci Európskej únie.

Podstatným sprievodným javom globalizácie je rast skúseností turistov, ktorí sa stávajú stále viac scestovanejší, a teda i náročnejší na kvalitu a štruktúru poskytovaných služieb. Tento fakt sa nesmie ignorovať, pretože zákazník musí byť vždy na prvom mieste, a je potrebné rešpektovať jeho požiadavky.

Rozhodnutia a správanie zákazníka v cestovnom ruchu sú v súčasnosti výrazne odlišné, nakoľko ten je skúsenejší, flexibilnejší, nezávislý a uvedomejší. Je teda čoraz ťažšie ho uspokojiť a za svoje peniaze očakáva zodpovedajúcu kvalitu. Ďalšou typickou črtou nového zákazníka v cestovnom ruchu je to, že chce byť odlišný od davu, a teda žiada individuálne produkty. Individualizácia v tomto zmysle znamená optimalizáciu príležitostí pre zákazníkov prostredníctvom vytvorenia čo najlepšieho variantu pre uspokojenie ich potrieb. Pre dodávateľov v cestovnom ruchu to znamená, že budú musieť garantovať lepšiu kvalitu a väčšiu flexibilitu pre prilákanie turistov. Predpokladá

sa, že stále viac pozornosti by malo byť venovanej psychologickým faktorom vplývajúcimi na rozhodnutia zákazníkov.

Ak chcú krajiny obstáť v medzinárodnej konkurencii, s rastúcou globalizáciou sú nútené ponúkať nové destinácie i produkty. Voľný pohyb kapitálu bude smerovať aj na podporu cestovného ruchu, a to aj do regiónov a štátov, ktoré v minulosti nerozvíjali cestovný ruch, ale majú podmienky na jeho rozvoj. Následkom tohto vývoja budú vznikať nové strediská a bude potrebné skompletizovať infraštruktúrnú vybavenosť v existujúcich strediskách cestovného ruchu. V takýchto prípadoch bude turizmus stimulovať ekonomický a sociálny rozvoj regiónov.

Ďalším dôsledkom globalizačného procesu je i vznik nadnárodných spoločností (napr. reštauračných, leteckých, hotelových). Rozširujú svoje podnikanie za hranice materského štátu s cieľom byť podnikateľsky aktívnym. V cestovnom ruchu malé i stredné podniky prerastajú rámec štátu, napr. pri vytváraní zahraničných pobočiek (afilácií), prípadne pohybom kapitálu.

S globalizáciou prichádza i sprístupnenie nových cieľových miest. Pod vplyvom rozsiahleho rozvoja dopravných technológií sa na trhu objavujú aj vzdialené destinácie. Prepojenie leteckých dopravcov a hotelových spoločností umožnilo do cestovného ruchu zapojiť nielen nové cieľové miesta, ale aj regióny a spôsobilo zmeny v trhoch. V súčasnosti sú v medzinárodnom cestovnom ruchu dominantné tri regionálne trhy – americký, európsky a východoázijský.

Využívajú sa nielen nové dopravné, ale i telekomunikačné technológie pri tvorbe a spracovaní produktu, čo umožňuje ponúkať štandardizované a unifikované značkové produkty. Uplatnenie tu nachádza medzinárodný marketing založený na ponuke globálneho produktu ako dôsledku globalizácie. Globálny produkt je zväčša vysokej kvality a vyhovuje mnohým cieľovým skupinám, čo umožňuje budovanie medzinárodnej značky a výrazného imidžu (napr. sieť hotelov Holiday Inn, reťazec rýchleho občerstvenia McDonald's, Pizza Hut a pod.). Globalizácia teda vedie k orientácii na hodnoty preferované zákazníkmi, a to najmä výhodné ceny produktov a kvalitné služby.

V mnohých krajinách, vrátane Slovenskej republiky, sa neberie ohľad na globalizáciu ako faktor rozvoja cestovného ruchu. V tejto súvislosti je nevyhnutné zamyslieť sa nad takými problematikami, ako sú: výška príjmov z cestovného ruchu, úroveň dopravného prepojenia Slovenska so zahraničím, počet nadnárodných spoločností na slovenskom trhu cestovného ruchu, kvalita produktu Slovenska ako cestovného cieľa, úroveň využívania marketingu na presadenie Slovenskej republiky ako destinácie na trhu medzinárodného cestovného ruchu, jazykové schopnosti zamestnancov v zariadeniach cestovného ruchu a pod.

Pokiaľ má štát záujem prezentovať sa ako cieľ cestovného ruchu a rozvíjať túto oblasť hospodárskej politiky za účelom rozvoja krajiny a zvyšovania príjmov do štátneho rozpočtu, musí nevyhnutne sledovať jej celosvetový vývoj. V tejto súvislosti je teda vhodné definovať megatrendy cestovného ruchu do roku 2020 (Gúčik - Šípková, 2004, s. 7):

1. Vzájomná podmienenosť globalizácie a lokalizácie.
2. O výbere cieľového miesta rozhoduje elektronická komunikácia a distribúcia.
3. Cestujúci kladú dôraz na uľahčenie a zrýchlenie procesu cestovania.

4. Zákazníci využívajú nové technológie, vyhľadávajú hotely a iné zariadenia na internete, ponuku zľavneného ubytovania na webových stránkach, zľavnené dovolenky (tzv. firstminute a lastminute) prostredníctvom internetu.
5. Prehľbuje sa polarizácia preferencií turistov orientovaných na komfort a orientovaných na dobrodružstvo.
6. Zmenšovanie sa sveta cestovného ruchu spôsobuje, že čoraz viac cestovného ruchu sa odohráva na netradičných miestach a zaznamenáva sa nástup cestovného ruchu do blízkeho vesmíru.
7. Na trhu cestovného ruchu sa presadzujú cieľové miesta, ktoré sa zameriavajú na imidž ako predpoklad diverzifikácie a expanzie príťažlivosti z hľadiska pôvodu krajiny a ponuky.
8. Rozvíja sa trhový produkt tematicky zameraný na jeden alebo kombináciu troch prvkov – zábavy, poznávania a zážitku.
9. Prevláda snaha o získanie ázijského turistu.
10. Rastie význam propagácie rozvoja ekologického cestovného ruchu a čestného obchodovania v cestovnom ruchu.
11. Prehľbuje sa rozpor medzi rastúcim sociálno-ekonomickým uvedomením zákazníka a jeho túžbou po zvýšenej spotrebe v cestovnom ruchu.

V podmienkach globalizácie je potrebné, aby sa podnikateľské subjekty snažili spolupracovať a nie len si konkurovať, pretože iba takýmto spôsobom môžu dosiahnuť synergické efekty. Spolupráca a konkurencia by mali na trhu spolupôsobiť, čo je i filozofia **klastrov**. V dnešnej dobe, kedy podniky musia vynakladať veľké úsilie, aby mali šancu uspieť v konkurenčnom prostredí, ich motivácia uzatvárať partnerstvo a zapojiť sa do niektorej z foriem spolupráce rastie. Potreba spolupráce vzniká v dôsledku tlaku spoločenských nákladov, vývoja situácie na trhu, nedostatočnom prístupe k moderným technológiám, informáciám a kvalifikovanej pracovnej sile. Individuálne podniky sú málo flexibilné a nie sú schopné komplexne uspokojiť potreby návštevníkov v cestovnom ruchu.

Aby bola spolupráca úspešná a priniesla očakávaný synergický efekt, musia byť podniky a strediská cestovného ruchu na ňu dostatočne pripravené. Spolupráca dvoch a viacerých partnerov by mala vplývať na udržanie zdravej situácie na konkurenčnom trhu. V cestovnom ruchu je možné vytváranie partnerstiev na miestnej, regionálnej, národnej i nadnárodnej úrovni. Môže ísť o podnikovú alebo mimo podnikovú rovinu. Na podnikovej úrovni kooperujú subjekty zamerané na dosahovanie zisku. Patria sem všetky podnikateľské subjekty uspokojujúce potreby turistov. Na mimo podnikovej úrovni ide o spoluprácu, do ktorej je zapojený aj verejný sektor (samospráva) a neziskové organizácie (záujmové zväzy, združenia, občania a pod.).

Pred uzatvorením partnerstva musia potenciálni partneri zvážiť určité otázky. V prvom rade si musia byť istí, že dané partnerstvo chcú, a že by vďaka nemu vznikol predpoklad pre vytvorenie strategickej výhody na trhu. Na každú partnerskú spoluprácu je potrebné sa dôkladne pripraviť (niekedy i zmenou podnikovej kultúry či vzťahov medzi zamestnancami). Jednou z najdôležitejších fáz je výber vhodného partnera a stanovenie pravidiel fungovania budúceho partnerstva. Podnikatelia často vnímajú alianciu ako nebezpečenstvo, že sa stanú od partnera závislými, a nebudú tak môcť uzavrieť prípadné výhodnejšie partnerstvo s iným podnikom. Je teda potrebné dohodnúť sa na spôsobe obnovy spolupráce po určitom čase.

Čo sa týka spolupráce v oblasti cestovného ruchu na Slovensku, zatiaľ najrozšírenejšia je forma dobrovoľných združení buď vo forme občianskych alebo záujmových združení právnických osôb.

2 Všeobecná charakteristika klastrov

Klaster (angl. cluster, v preklade klaster, zhluk) sa začal v ekonomickej teórii používať v súvislosti so skúmaním zdrojov konkurencieschopnosti, predovšetkým v spojitosti so zvyšovaním konkurencieschopnosti regiónov, s koncepciami lokálneho a regionálneho vývoja a aktivitami zameranými na odstraňovanie regionálnej diferenciácie. Podľa M. E. Portera sa konkurencieschopnosť viaže k určitým štruktúram priemyselných odvetví, k tzv. klastrom, ktoré sú väčšinou koncentrované v regiónoch (Hečková - Chapčaková, 2009, s. 85). Klastre teda predstavujú regionálnu koncentráciu uzlov podnikateľských sietí, ktoré sa navzájom prekrývajú, a ktorých rozvoj umožňuje tesné dodávateľsko-odberateľské prepojenie individuálnych podnikov, dynamický a diferencovaný dopyt po produktoch klastra, prispôbenie vzdelávacieho procesu požiadavkám podnikov, spolupráca a previazanosť univerzitných a podnikových výskumov, a tiež rozšírenie celkovej ponuky služieb. Jedným z cieľov je, aby boli podniky schopné využiť tieto výhodné podmienky pre inovačnú činnosť.

Podľa M. E. Portera predstavujú klastre koncepčný rámec pre pochopenie ich hnacej sily z hľadiska národnej či regionálnej konkurencieschopnosti. Tento rámec má poskytnúť spojenie medzi správaním sa podnikov na trhu a politikou na makroekonomickej i mikroekonomickej úrovni.

Porter tiež zdôrazňuje, že pochopenie tvorby hodnôt na makroekonomickej úrovni je základom pre následné pochopenie faktorov ovplyvňujúcich tvorbu hodnôt a inovačný potenciál na podnikovej úrovni. Rozlišuje pritom dve skupiny faktorov:

Makroekonomické, právne, sociálne a politické faktory, ktoré vytvárajú príležitosti a možnosti pre zvyšovanie produktivity, inovačnej výkonnosti a následnej tvorby hodnôt podnikov, ale samy hodnoty nevytvárajú.

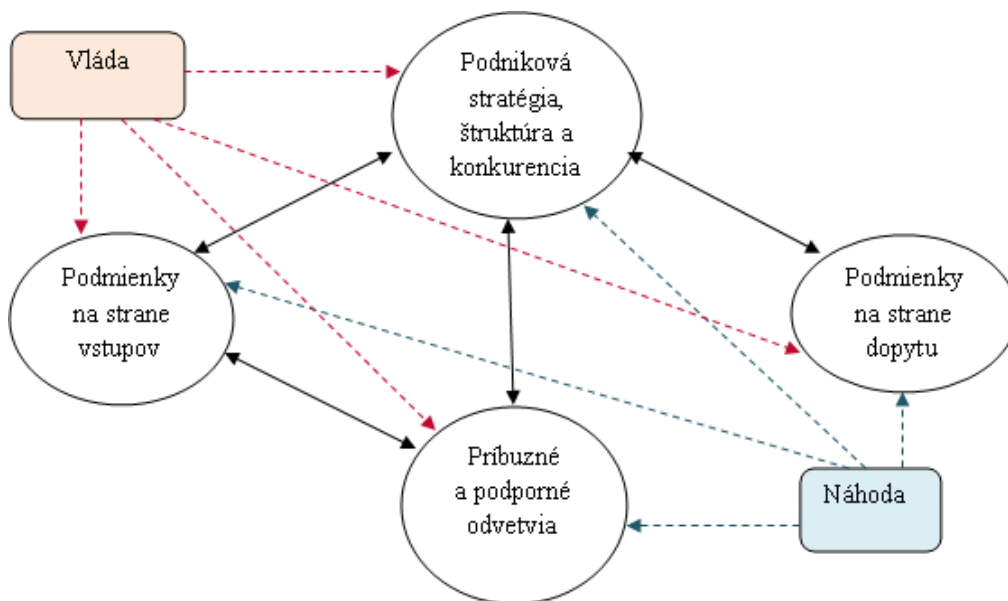
Mikroekonomická kapacita ekonomiky. Je veľmi dôležitá, pretože zahŕňa sofistikáciu, ktorou si podniky konkurujú, a kvalitu mikroekonomického podnikateľského prostredia. Mikroekonomické podnikateľské prostredie niekedy odkazuje na **diamant konkurencieschopnosti**. Inovačné prostredie klastrov je totiž poväčšine determinované „diamantom“ (obr. č. 1), ktorého vrcholy tvoria:

- stratégia firiem, štruktúra a konkurencia
- podmienky na strane vstupov (prístup k čoraz viac špecializovaným produkčným faktorom),
- podmienky na strane dopytu,
- príbuzné a podporné odvetvia (intenzívna kooperácia viacerých inštitúcií, ako napr. obchodných komôr, univerzít, verejných a súkromných inštitúcií a pod.)

Do vzťahu medzi uvedenými vrcholmi Porterovho diamantu vstupuje i vláda a náhoda. Náhoda ako prvok narušuje kontinuitu a vplyva na posuny v konkurenčnom postavení, pričom ju nemôžu eliminovať firmy ani štát. Ide napr. o zmeny na finančných trhoch, nepredvídaný rast dopytu, prudký technologický rozvoj,

nebezpečenstvo vojnových konfliktov a pod. Vláda zasahuje svojou politikou a rôznymi opatreniami, ktorými vplýva na dané odvetvie.

Obr. 1 Porterov diamant konkurencieschopnosti



Zdroj: úprava na základe M. Porter, 2011

Model diamantu je možné aplikovať na ekonomiku určitého územného celku, na konkrétne odvetvie alebo firmy zoskupené v danom území. Jeho aplikáciou je možné definovať odvetvové klastre. Ak totiž vykonáme analýzu daného odvetvia v určitom regióne podľa uvedených vrcholov diamantu, výsledkom tejto analýzy bude popis konkrétneho klastra.

Európska komisia chápe klastre ako skupinu nezávislých spoločností a pridružených inštitúcií, ktoré si na jednej strane konkurujú, ale na druhej strane spolupracujú, sú geograficky koncentrované v jednom alebo niekoľkých blízkych regiónoch a špecializujú sa na určitú oblasť, pričom využívajú spoločné alebo príbuzné technológie a vedomosti.

Princíp „klastrovania“ sa stal v európskych krajinách kľúčovým prvkom regionálnych, inovačných a priemyselných politík. Vznik a rozvoj klastrov sa totiž považuje za nástroj zvyšovania regionálnej konkurencieschopnosti. Je treba si uvedomiť, že klaster nie je žiaden špecifický projekt ani nový typ organizácie. Ide o výsledok endogénneho vývoja a dôsledok prirodzených výhod, vyplávajúcich z blízkej lokalizácie a intenzívnej spolupráce.

3 Podstata vzniku a formovania klastrov

Klastre sú formované priestorovým nahromadením podnikov príbuzných alebo navzájom sa dopĺňujúcich odvetví, ktoré sú impulzom pre ich vznik. K samotnému vzniku klastrov prispievajú rozhodujúcou mierou tri „generátory“ (Hečková - Chapčaková, 2009, s. 88):

1. Výhody vyplývajúce z využívania spoločného trhu práce. Tieto vznikajú na základe dopytu po rovnakej a príbuznej kvalifikácii pracovných síl.
2. Výhody v rámci reťazca vstupy - výstupy. Priestorové nahromadenie podnikov určitého odvetvia podporuje vznik rozsiahleho trhu špecifických tovarov a služieb, čím stimuluje špecializáciu jednotlivých podnikov na veľmi úzky okruh produktov.
3. Technické externality. Ide o výhody vyplývajúce z využitia vedomostí a poznatkov iných podnikov, pôsobiacich v rámci klastra. Vzhľadom na to, že sa prostredníctvom nových produktov, nových výrobných postupov alebo aj nových foriem riadenia a manažmentu nové poznatky a vedomosti iných podnikov neutaja, môžu tak profitovať z výskumnej a vývojovej činnosti týchto podnikov aj ostatné podniky.

Klaster je teda priestorovo oddelená skupina podnikov spolupracujúcich navzájom na báze spojení, ktorých podstatou je kooperácia pri plnení spoločného cieľa. V čase, kedy tieto podniky nie sú spojené spoločným cieľom, správajú sa ako konkurenti. Podniky vystupujúce v klastrí podporujú subjekty, ako sú napríklad vysoké školy, samosprávne orgány, organizácie typu hospodárskych komôr, vedecko-výskumné pracoviská a pod.

Existujú rôzne typy klastrov. Kritériá klasifikácie sa rôznia (viď. tabuľka č. 1), ale všetky klastre majú podobné znaky (Staszewska, 2008, s. 26):

- spolupráca a synergia,
- konkurenčné správanie na dosiahnutie cieľov je menšie ako spoločné,
- snaha o dynamickú činnosť a vodcovstvo,
- spoločný prístup k zdrojom,
- zníženie nákladov,
- realizácia cieľov siete,
- investovanie do vytvárania vzťahov.

Tab. 1 Kritériá klasifikácie klastrov

Kritérium rozlíšenia	Typy klastrov na základe príslušného kritéria
Štádium rozvoja	zrodu, rastové, zrelé, úpadku
Tvorba pracovných miest	stabilné, nestabilné
Územný dosah	miestne, regionálne, národné, nadnárodné
Odvetvové vzťahy	úzko špecializované, široké
Štádiá produkčného reťazca	hlboké, plytké
Konkurenčné postavenie	svetové, národné; priemerné, slabé
Model organizačnej štruktúry	taliansky, dánsky, holandský
Veľkosť a štruktúra vlastností hospodárskych subjektov	Priemyselný obvod „hub-and-spoke“, satelitný
Počet subjektov	Megaskupiny, veľké, stredné, malé

Zdroj: J. Staszewska 2008, str. 26

Pre všetky klastre, bez ohľadu na druh podľa uvedenej typológie, sú charakteristické nasledujúce činnosti v jednotlivých fázach životného cyklu:

- **fáza zrodu** – dominuje spolupráca a partnerstvo činností,
- **fáza rastu** – zdokonaľovanie komunikácie, dôraz sa kladie na využívanie financií, budovanie vzťahov,
- **fáza zrelosti** – zdokonaľovanie riadenia a ďalšie zdokonaľovanie komunikácie
- **fáza úpadku** – nemožnosť uskutočňovania zmien.

Typickú štruktúru klastra tvoria (Molnár - Bernat, 2006, s. 95):

- **jadro klastra** – je tvorené vedúcimi podnikmi. Väčšina ich príjmov pochádza od zákazníkov mimo klastra. Môžu nimi byť dokonca i konkurenčné podniky, ktoré majú potrebu sa spojiť z dôvodu koncentrácie zdrojov. Členmi môžu byť napr. i komplementárne podniky, ktoré tvoria synergické efekty zvyšovaním úžitkovej hodnoty pre zákazníka spojením funkcií dodávaných produktov;
- **podporné podniky** – priamo alebo nepriamo podporujú podniky v jadre klastra. Najčastejšie ide o dodávateľov a subdodávateľov, ktorým môžu producenti prideliť jednotlivé útvary;
- **mäkká podporná infraštruktúra** – vo vysoko výkonných klastroch nie sú podniky izolované. Ide tam o angažovanosť celej komunity. Miestne školy, univerzity, výskumné ústavy, miestne obchodné a profesijné asociácie, agentúry pre ekonomický rozvoj a iné sú zásadnými zložkami klastra. Kvalita mäkkej infraštruktúry a rozsah tímovej práce sú dôležitými faktormi rozvoja každého klastra;
- **tvrdá podporná infraštruktúra** – zahŕňa cestné komunikácie, prístavy, rozvoz komunálneho odpadu, komunikačné spojenie a iné. Kvalita tejto infraštruktúry musí dosahovať minimálne takú istú kvalitu ako konkurenčné klastre, miestne i vzdialené.

3 Klastre v cestovnom ruchu

Úspech podniku cestovného ruchu ako súčasť klastra je podmienený viacerými faktormi. Ide o vnútorné a vonkajšie prvky, ktoré pôsobia na mikro, mezo a makroúrovni. Trh každého štátu je charakterizovaný inými vlastnosťami vplyvajúcimi na národný charakter klastra. Z toho vyplýva klasifikácia klastrov na taliansky, holandský, dánsky, poľský alebo americký typ. Klastre cestovného ruchu tvoria nový komplexný produkt a sú schopné ponúknuť klientom balíky služieb, ktoré sa doteraz nepoúkali.

Dosiahnutie konkurenčnej výhody je kľúčovým problémom podnikov zúčastnených v klastri. Zároveň dochádza k tvorbe novej hodnoty pre zákazníkov a prináša im úžitok hlavne v podobe zníženia transakčných nákladov a rastu ekonomických účinkov. Klaster vedie k inovatívnemu prístupu k podnikaniu, z čoho vyplýva, že podniky dosahujú i zlepšenie svojho konkurenčného postavenia na trhu, a zároveň prispievajú k zlepšeniu postavenia regiónu. Vďaka existencii klastrovej siete sa teda rozvíja i región.

Ciele klastrov cestovného ruchu sa líšia v závislosti od rozhodnutia členov jednotlivých zhlukov. Hlavným cieľom je však väčšinou tvorba ideálnych podmienok pre roz-

voj aktivít v cestovnom ruchu. Medzi ďalšie ciele patria napríklad: zvýšenie počtu zákazníkov (resp. turistov), spoločná marketingová politika, tvorba inštitucionalizovaného a personálneho zázemia, ktoré by umožnilo efektívnejšiu prípravu a realizáciu rozvojových aktivít cestovného ruchu, tvorba a realizácia spoločného balíka služieb, spoločné vyjednávanie so subjektmi štátnej správy a samosprávy, s odborními, dodávateľmi a distribútormi, odbornými a profesijnými združeniami.

Členskú základňu klastrov cestovného ruchu tvoria väčšinou malé a stredné podniky. Ide najčastejšie o (Belešová, 2009, s.40):

- **podnikateľské subjekty** – ubytovacie a pohostinské zariadenia, prevádzkovatelia atraktivít cestovného ruchu (športové a adrenalínové atraktivity, aquaparky), doplnkových služieb (wellness, fitnesscentrá, touroperátori, dopravcovia, letiská, informačné kancelárie a pod.), výrobcovia miestnych produktov a dodávateľia služieb (potraviny, suveníry, kozmetické salóny, významné podnikateľské subjekty – poľnohospodárske družstvá, vinárske závody, banky, poisťovne), predajcovia (miestnych produktov, distribútori produktov cestovného ruchu);
- **neziskové organizácie** – poskytovatelia programovej ponuky (hudobné skupiny a folklórne súbory, divadelné súbory), záujmové organizácie, združenia cestovného ruchu;
- **verejnoprávne subjekty** – orgány miestnej a regionálnej samosprávy, prevádzkovatelia atraktivít cestovného ruchu vo vlastníctve štátu (múzeá, galérie, skanzeny, hrady/zámky, chránené prírodné celky a pod.), mikroregióny, mestá a obce;
- **školy a výskumné ústavy** – vysoké a stredné odborné školy, vedeckovýskumné pracoviská
- **profesijné a odborné združenia** (Slovenská agentúra cestovného ruchu, Slovenská asociácia cestovných kancelárií a cestovných agentúr, Zväz hotelov a reštaurácií Slovenskej republiky, Asociácia informačných centier Slovenska), rozvojové agentúry, fyzické osoby.

K základným aktivitám klastrov patria informačný a poradenský servis členom zhluku – benchmarking, organizovanie rozvojových aktivít v rámci klastra, prípravu projektov na zabezpečenie cieľov klastra a finančných zdrojov na ich krytie, propagáciu klastra a jeho jednotlivých členov, aktivít a produktov, koordináciu rozvojových a marketingových aktivít v území, presadzovanie záujmov zhluku voči tretím osobám, komerčné aktivity klastra voči subjektom na jeho území i mimo neho (napr. poradenstvo v cestovnom ruchu, príprava projektov na získanie podpory z fondov EÚ).

4 Zakladanie klastrov cestovného ruchu na Slovensku a s tým súvisiace problémy

Cestovný ruch na Slovensku dlhodobo bojuje s viacerými problémami. Ide napr. o nedostatočnú ponuku služieb a ich slabú kvalitu, nízku informovanosť návštevníkov, nedostatočnú propagáciu jednotlivých destinácií, v dôsledku krízy i výrazný pokles návštevníkov. Snaha o riešenie uvedených problémov prebieha vo väčšine prípadov separátnym spôsobom, a to je i dôvod, prečo doteraz neboli dosiahnuté uspokojivé výsledky. Za zásadnú zmenu môžeme považovať práve iniciatívy zakladania klastrov

cestovného ruchu vo viacerých regiónoch. Spolupráca jednotlivých podnikov s vyšším územným celkom viedla k otvoreniu problematiky uplatňovania destinačného manažmentu a marketingu v praxi.

Proces spojený so zakladaním klastrov cestovného ruchu je spojený s neistotou a nedôverou. Príčinou tohto stavu je najmä fakt, že v podmienkach slovenského turizmu existuje nízka vedomostná úroveň o destinačnom manažmente. Pojem klastrov cestovného ruchu sa tiež často chybne zamieňa s pojmom združenie cestovného ruchu. Tieto dva typy organizácií majú síce určité črty spoločné (napríklad partnerstvo verejného a súkromného sektora alebo orientácia na propagáciu cestovného ruchu), ale nejde o rovnaký druh partnerstva.

Súčasnú, bez systému existujúcu, organizačnú štruktúru cestovného ruchu na Slovensku tvoria viaceré organizácie. Ak vychádzame z ich súčasného zamerania a aktivít, najbližšie k uplatňovaniu destinačného manažmentu a marketingu majú na lokálnej úrovni združenia cestovného ruchu, na úrovni regionálnej Odbory regionálneho rozvoja na samosprávnych krajoch, na národnej úrovni Slovenská agentúra pre cestovný ruch (Tomášová, 2010). Novú pozíciu majú, od roku 2008, klastre cestovného ruchu. Územne pôsobia na úrovni prirodzených regiónov cestovného ruchu (Liptov, Orava, Turiec) alebo na miestnej úrovni (Košice, Dudince, Smolenice ap.), čím posilňujú najnižšiu (lokálnu) úroveň organizačnej štruktúry turizmu v krajine.

Pre lepšie pochopenie rozdielov medzi klastrom a združením cestovného ruchu je potrebné popísať princípy združení. Zakladali sa za účelom koordinácie a marketingu turizmu na konkrétnom území. Vo viacerých lokalitách túto úlohu čiastočne spĺňajú turistické informačné organizácie. Združenia cestovného ruchu však dlhodobo pociťujú nedostatok finančných prostriedkov, dôsledkom čoho si môžu dovoliť zamestnávať len minimálny počet ľudí. Ich práca je ohodnotená veľmi nízko, často funguje dokonca na báze dobrovoľnosti. Z uvedených dôvodov vyplýva neschopnosť združení zavádzať inovácie, vyžadovať potrebnú odbornosť zamestnancov, a tiež nemožnosť aplikovať dostatočne funkčný marketingový mix. Činnosť združení sa teda často redukuje len na ovplyvňovanie a získavanie návštevníkov. Propagujú sa produkty jednotlivých poskytovateľov služieb, a teda komplexný produkt destinácie chýba.

Klastre cestovného ruchu sa síce snažia získať novú pozíciu v porovnaní so združeniami (snažia sa o rozvoj turizmu v presne vymedzenom území a využívajú moderné nástroje, akými sú destinačný manažment a marketing), ale čelia podobným problémom ako práve združenia cestovného ruchu.

Súčasná situácia v riadení a marketingu cestovného ruchu na Slovensku je porovnateľná s fázou, ktorou prešli najvyspelejšie destinácie (Rakúsko, Švajčiarsko, Nemecko) v 60. až 70. rokoch 20. storočia. V týchto krajinách fungovali vtedy len jednoduché kooperačné aktivity orientované hlavne na propagáciu miest a regiónov, účasť na výstavách, zriaďovanie turistických informačných centier a podobne. Odvtedy tam však došlo k výraznému pokroku. Používanie destinačných manažmentov, resp. riadiacich organizácií cestovného ruchu, v ktorých sa partneri spájajú do strategických kooperačných jednotiek, sa v spomínaných krajinách začalo uplatňovať už v 90. rokoch 20. storočia. Vývoj na Slovensku je teda v tomto smere výrazne pomalší.

Výzvou pre slovenský turizmus by malo byť „učenie sa“ od vyspelých krajín, v ktorých už dlho úspešne fungujú organizácie destinačného manažmentu, ktorými sú i klastre. Je potrebné vnímať destináciu ako celok, zákazníka ako hlavný dôvod všet-

kých aktivít danej organizácie, kooperáciu partnerských subjektov ako zdroj úspechu a synergického efektu. Len takýmto spôsobom myslenia môže destinácia dosiahnuť a udržať si želanú pozíciu na trhu, a zároveň vytvoriť pre zákazníkov produkt, ktorý bude úspešný.

Záver

Sprievodným javom globalizácie je rast skúseností turistov, ktorí sa stávajú stále viac scestovanejší, a teda i náročnejší na kvalitu a štruktúru poskytovaných služieb. Je teda potrebné, aby sa podnikateľské subjekty snažili spolupracovať, a nie len si konkurovať, pretože iba takýmto spôsobom môžu dosiahnuť synergické efekty, a tiež vytvoriť pre zákazníka taký balík služieb, ktorý v plnej miere uspokojí jeho požiadavky.

Klaster môže premeniť ostrú konkurenciu na spoluprácu a pomoc, pričom podniky cestovného ruchu si naďalej zachovávajú schopnosť konkurencie. Úspech klastra cestovného ruchu závisí najmä od jeho prepojenia s regiónom, vplyvu regionálnych úradov na klaster, zdrojov Európskej únie, prestíže značky produktu, investičnej atraktívnosti cestovného ruchu ako aj stimulovania klastra cez rôzne projekty a programy aktivizujúce podnikateľov.

Spolupráca a konkurencia by mali na trhu spolupôsobiť, čo je i filozofia klastra cestovného ruchu. Ten je potenciálnym nástrojom zvyšovania regionálnej hodnoty, pretože využíva kombináciu poznatkov, zručností, vedomostí a know-how viacerých individuálnych subjektov, čím dochádza k žadanému synergickému efektu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BELEŠOVÁ, S.: Právne formy klastrov cestovného ruchu v Slovenskej republike. In: *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 0139-8660, 2009. Roč. 42, č. 1, s 39 – 49.
2. BOROVSÝ, J. - NIŇAJOVÁ, I.: *Podnikanie v cestovnom ruchu*. Bratislava: PROGRESSUS SLOVAKIA, s.r.o. 2006. 119 s. ISBN 80-969627-8-7.
3. GÚČIK, M. - ŠÍPKOVÁ, I.: *Globalizácia a integrácia v cestovnom ruchu*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. 2004. 146 s. ISBN 80-969261-0-1.
4. HEČKOVÁ, J. - CHAPČÁKOVÁ, A.: Teoretické a metodologické východiská definovania a hodnotenia intenzity potenciálu klastrov. In: *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2009. Roč. 2, č. 2, s. 84 – 87.
5. HESKOVÁ, M. a kol.: *Analýza destinačných managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska*. Bratislava: Vydavatelství KARTPRINT. 2004. 83 s. ISBN 80-88870-42-9.
6. KAČÍRKOVÁ, M.: Zhukový potenciál v regiónoch nových členských krajín Európskej únie. [online]. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2008 [cit. 2012-10-20]. ISSN 1337-5598. Dostupné na internete: <<http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/WP07.pdf>>
7. KOŠICKÝ SAMOSPRÁVNÝ KRAJ. Rozvoj vidieckeho turizmu. Košice: MKV – PRESS s.r.o. Košice. 2008. 202 s. ISBN 978-80-969910-0-6.

8. MICHÁLKOVÁ, A. Spolupráca v regióne cestovného ruchu ako predpoklad sociálno-ekonomického rozvoja regiónov. In: *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 0139-8660, 2007. Roč. 40, č. 2, s. 80 – 88.
9. MOLNÁR, Z. - BERNAT, P.: Řízení inovací v malých a středních podnicích (klastrech). In: *E+M Ekonomie a Management*. ISSN 1212-3609, 2006. Roč. 9, č. 4, s. 88-97.
10. PALENČÍKOVÁ, Z. Spolupráca a partnerstvo verejného a súkromného sektora v cestovnom ruchu. In: *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 0139-8660, 2008. Roč. 41, č. 2, s. 67 – 77.
11. PALENČÍKOVÁ, Z. Súčasný stav spolupráce verejného a súkromného sektora v cestovnom ruchu v Slovenskej republike. In: *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 0139-8660, 2010. Roč. 43, č. 1, s. 3 – 17.
12. PICHLEROVÁ, M. – BENČAŤ, T.: *Cestovný ruch v krajine*. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene. 2009. 117 s. ISBN 978-80-228-1985-5.
13. PORTER, M.: Diamond Model and Clusters. [online]. 2011. [cit. 2012-10-22]. Dostupné na internete: <http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model.html>
14. STASZEWSKA, J.: Úloha klastrov na trhu cestovného ruchu. In: *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 0139-8660, 2008. Roč. 41, č. 1, s. 26 – 33.
15. ŠÍPKOVÁ, I.: Úloha klastrov pri zlepšovaní kvality produktu regiónu v cestovnom ruchu. In: *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 0139-8660, 2007. Roč. 40, č. 1, s. 33 – 41.
16. TOMÁŠOVÁ, P.: Marketingový manažment regiónu cestovného ruchu. [online]. Banská Bystrica: SACR a Ekonomická fakulta UMB, 2010. [cit. 2012-10-21]. Dostupné na internete: <http://www.top-projekt.sk/uploads/File/Petra_Tomasova_prednaska.pdf>

Zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov drevospracujúceho priemyslu na regionálnej úrovni prostredníctvom vytvárania klastrov

Gabriel Giertl¹

The increasing of company competitiveness in wood processing industry on regional level through cluster initiatives

Abstract

The definition of regional development potential is based on analysis of competitive advantages. This article tries to define this potential and presents benefits of clustering as a way how we can support competitiveness of regional companies in wood processing industry. Cluster initiatives can support economic growth, promote the development of innovations, have an influence on inflow of investments into the companies and affect the regional employment also. Clustering can improve the business environment, support the collaboration among companies and these partial effects are the basement for competitiveness increasing of the territory as a whole.

Key words

cluster, competitiveness, increase, region, wood processing industry

JEL Classification: R11

Úvod

Klastrovanie možno definovať ako koncentráciu vzájomne prepojených podnikov a inštitúcií v konkrétnom odbore. Tieto podniky si na jednej strane môžu vzájomne konkurovať ale na druhej strane spolupracujú. Väzby, ktoré vznikajú medzi týmito podnikmi majú potenciál k zvýšeniu ich konkurencieschopnosti a rozvoju inovácií. Významným aktívom, od ktorého závisí úspešné klastrovanie je lokálna koncentrácia takých zdrojov, ktoré sú potrebné na rozvoj podnikania. (Pavelková, 2009)

Klastrovanie zohráva významnú úlohu a je dôležitým nástrojov regionálneho rozvoja. Prostredníctvom klastrových iniciatív možno stimulovať ekonomický rast podnikov a regiónu, taktiež možno pozitívne ovplyvňovať zamestnanosť, pôsobiť na prílev investícií do regiónu, podporovať šírenie inovácií, zlepšovať podnikateľské prostredie a tým zvyšovať konkurencieschopnosť regiónu ako celku. (Pavelková, 2009)

Klaster je skupina nezávislých podnikov a pridružených inštitúcií, ktoré:

- vzájomne spolupracujú a zároveň súťažia a konkurujú si,
- sú väčšinou miestne koncentrované v jednom alebo niekoľkých regiónoch, i keď klastre môžu mať aj globálny a nadregionálny rozsah,

¹ Ing. Gabriel Giertl, Technická univerzita o Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva, ul. T. G. Masaryka 2117/ 24, 960 53 Zvolen, gabriel.giertl@tuzvo.sk

- sú špecializované v konkrétnom odvetví hospodárstva previazanom spoločnými technológiami a vedomosťami. (Rajčáková, 2006)

1 Teoretické východiská a metódy výskumu

S klastrami sú spojené mnohé prínosy pre podnikateľské subjekty z ktorých uvádzame len tie najvýznamnejšie:

- dostupnosť špecifických prírodných zdrojov a iných jedinečných aktív regiónu, ktoré môžu prispievať ku koncentrácii firiem,
- geografická blízkosť – má za následok zníženie transakčných nákladov (transfer znalostí),
- úspory z rozsahu a šírky sortimentu, ktoré môžu byť dosahované efektívnejšie firmami koncentrovanými v určitom geografickom priestore,
- koncentráciou v určitom priestore môže byť dosiahnutá špecializácia dodávateľov rešpektujúca zdroje pracovnej sily, kapitálu a technológií,
- väčšia dostupnosť a zdieľanie informácií,
- vzájomné pôsobenie zákazníkov spúšťa proces učenia a sofistikovanejší dopyt.

Blízkosť firiem tiež umožňuje spoločnú propagáciu, väčšiu vyjednávaciu silu, prístup k verejným zdrojom, spoluprácu s finančnými inštitúciami a implementáciu spoločných rozvojových projektov financovaných nielen z vlastných zdrojov ale zároveň z mnohých iných finančných nástrojov. Pri identifikácii klastrov a určení možnosti ich prípadného založenia sa využíva viacero techník. Najznámejšou technikou je koeficient lokalizácie (1.1) a odhalenie komparatívnej výhody (1.2). (Farkašová, 2006)

1.1 Koeficient lokalizácie (LQ)

Hodnota koeficientu lokalizácie udáva koľkokrát je podiel vybraného odvetvia na zamestnanosti v regióne vyšší než celkový priemer štátu. Sleduje pomer regionálnej zamestnanosti vo vybranom sektore a zamestnanosti v sledovanom sektore na území celej republiky. Vzorec pre výpočet je definovaný nasledovne (Pavelková, 2009):

$$LQ = \frac{\frac{x_i}{X}}{\frac{y_i}{Y}} \quad (1.1)$$

kde:

x_i – počet zamestnancov pracujúcich v sledovanom odvetví v danom regióne

X – celkový počet zamestnancov v regióne

y_i – počet zamestnancov pracujúcich v sledovanom odvetví na celom území republiky

Y – celkový počet zamestnancov na území republiky

1.2 Odhalenie komparatívnej výhody (OV)

Vyjadruje regionálny podiel exportu daného sektora k exportu všetkých sektorov v sledovanom regióne. Na odhalenie komparatívnej výhody je možné použiť nasledovný vzťah (Pavelková, 2009):

$$CCA = \frac{x}{X} \quad (1.2)$$

kde:

x – podiel exportu daného sektora vo vybranom regióne

X – celkový export všetkých výrobných sektorov vo vybranom regióne

Každý podnik pôsobiaci na určitom vymedzenom území by si mal byť, v rámci konkurenčného boja, vedomý akým rozvojovým potenciálom územie disponuje. Aby sme však dokázali podporiť rozvoj podnikov v sledovanom území je nevyhnutné hľadať a identifikovať aké sú jeho silné a naopak slabé stránky regiónu a aké má región rozvojové možnosti. Práve tento analytický proces možno označiť ako definovanie regionálnych konkurenčných výhod a nevýhod. (Hajko – Klátik – Tunega, 2010)

Za jeden z kľúčových krokov pri hľadaní konkurenčných výhod a nevýhod regiónu možno pokladať výber sústavy takých ukazovateľov, pomocou ktorých sa hodnotí miera rozvoja regiónu. Medzi najčastejšie používané indikátory hodnotenia úrovne regionálneho rozvoja na území Slovenskej republiky a zároveň aj v širšom kontexte Európskej únie možno považovať nasledovné (Tab. 1):

Tab. 1 Indikátory hodnotenia úrovne regionálneho rozvoja

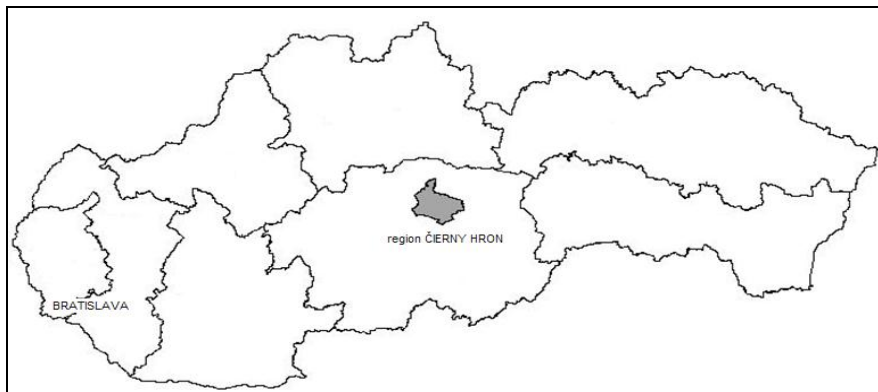
sociálne indikátory	- veková štruktúra obyvateľstva - vzdelanostná úroveň - miera nezamestnanosti
ekonomické indikátory	- výška hrubého domáceho produktu - ekonomická aktivita obyvateľstva
ostatné indikátory	- úroveň regionálnej infraštruktúry - prírodné zdroje regiónu

Zdroj: Sloboda, 2006

2 Aplikácia vybraných indikátorov pri analýze sledovaného územia

Región Čierny Hron tvorí 7 obcí a jeho územie sa rozprestiera v centrálnej časti Slovenskej republiky, približne 35 kilometrov východne od krajského mesta Banská Bystrica (Obr. 1).

Obr. 1 Lokalizácia vybraného regiónu na mape Slovenskej republiky



Zdroj: vlastné spracovanie na základe <http://www.maps.google.com/>

Región má vidiecky a prevažne horský charakter čo indikujú aj údaje z nižšie uvedenej Tab. 2. Vzhľadom na svoje základné charakteristiky má tento región vysoký potenciál pre rozvoj drevospracujúceho priemyslu a pre rozvoj cestovného ruchu vo všetkých jeho formách.

Tab. 2 Základné údaje o regióne Čierny Hron

OKRES	ROZLOHA (km ²)	Počet sídiel	POČET obyvateľ'ov	HUSTOTA obyv./km ²
BREZNO	318,66	7	11 304	35,47

Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom rozvoja územia je v prvom rade oživenie sídiel, podpora podnikov a smerovanie k sebestatočnosti prostredníctvom šetrného využívania vlastných zdrojov, ktorými región disponuje. Zámerom je postupné zvyšovanie ekonomickej prosperity regiónu a pozdvihnutie významu územia nielen v miestom a regionálnom ale aj národnom meradle.

2.1 Analýza na základe sociálnych indikátorov

- **veková štruktúra obyvateľ'stva**

Dôležitým atribútom pri hodnotení sociálno-ekonomického potenciálu územia je veková štruktúra obyvateľ'stva. Na základe informácií poskytnutých od miestnych samospráv a štatistického úradu Slovenskej republiky možno túto oblasť analyzovať nasledovne (Tab. 3):

Tab. 3 Veková štruktúra obyvateľstva

	predproduktívny vek (v %)	produktívny vek (v %)	poproduktívny vek (v %)
priemer za región	15,53	62,60	21,87
priemer v SR	15,28	72,34	12,38

Zdroj: vlastné spracovanie (údaje aktuálne k 31.12.2011)

Na základe uvedených údajov (Tab. 3) môžeme usúdiť, že sledovaný región má, v porovnaní s priemernými štatistickými údajmi za celé územie Slovenskej republiky, výrazný pokles počtu obyvateľov v produktívnom veku a nárast obyvateľstva vo veku poproduktívnom. Uvedený fakt svedčí nielen o postupnom demografickom starnutí obyvateľstva, ale faktom je aj to, že mnoho mladých ľudí odchádza za prácou mimo územia regiónu. Táto skutočnosť výrazne znižuje možnosť ďalšej vnútornej dynamiky rozvoja územia.

- **vzdelanostná úroveň obyvateľstva**

Hodnotenie miery vzdelanosti patrí medzi základné sociálno-demografické ukazovatele pomocou ktorých možno sledovať a hodnotiť rozvojový potenciál územia. Vzdelanostná úroveň obyvateľstva v Čiernohronskom regióne je zhodnotená v tabuľke č. 4, kde je celkový počet obyvateľstva rozdelený podľa ich maximálneho dosiahnutého vzdelania v 6 diferencovaných úrovniach. Tieto počty obyvateľov sú následne percentuálne prepočítané a v percentuálnom vyjadrení sú porovnávané s priemerom v Slovenskej republike tak ako je to uvedené v Tab. 4.

Tab. 4 Hodnotenie miery vzdelanostnej úrovne

dosiahnuté vzdelanie	základné	učňovské bez maturity	úplné stredné s maturitou	vysokoškolské	bez školského vzdelania	deti do 16.rokov	Σ (k dňu sčítania v 05/2011)
	<i>počet obyvateľov</i>						
Čiernohronský región	2 784	2 879	2 912	686	117	1 923	11 301
priemer za región (v %)	24,6	25,5	25,8	6,1	1,0	17,0	100,00
priemer SR (v %)	15,0	23,1	29,6	13,8	2,8	15,7	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Štatistického úradu SR, 2011

- **miera nezamestnanosti v regióne**

Významným činiteľom, ktorý je úzko spätý s hodnotením ekonomickej vyspelosti regiónu je miera nezamestnanosti v sledovanom území. V priamej nadväznosti na dopady, ktoré vznikajú pôsobením negatívnych prejavov hospodárskej krízy, zaznamenáva podiel nezamestnanosti v regióne, najmä od roku 2008, neustály nárast. Úroveň evidovanej miery nezamestnanosti v regióne je porovnaná s priemernou úrovňou nezamestnanosti v rámci SR, tak ako je uvedené v Tab. 5.

Tab. 5 Miera nezamestnanosti

územná jednotka	podiel nezamestnanosti (v %)
priemer za región	25,59
priemer v SR	13,50

Zdroj: vlastné spracovanie (údaje aktuálne k 31.12.2011)

2.2 Analýza na základe ekonomických indikátorov

- **miera regionálneho hrubého domáceho produktu (HDP)**

V rámci hodnotenia úrovne rozvoja samosprávnych krajov Slovenskej republiky uvádza Štatistický úrad SR, v rámci svojich výročných správ, hodnoty regionálnych HDP na úrovni NUTS V (obce). Priemerný regionálny HDP, v rámci sledovaného regiónu k 31.12.2009, bol vo výške 8 425,00 EUR/obyvateľ. Miera regionálneho HDP je významne a pozitívne ovplyvňovaná najmä podnikmi regionálneho a miestneho charakteru, medzi ktoré patria najmä Lesy SR, a.s., Píla Rosík s.r.o., Hronstav 02, s.r.o., Zlievárne Hronec, s.r.o. ako aj viacerými subjektmi pôsobiacimi v oblasti cestovného ruchu (Čiernohronská železnica, n.o., areál biatlonu v obci Osrblie a iné). Miera úrovne regionálneho HDP je porovnaná s úrovňou HDP v rámci územia Slovenskej republiky v nižšie uvedenej Tab. 6.

Tab. 6 Úroveň HDP

územná jednotka		HDP / per capita k 31.12.2009	HDP / per capita k 31.12.2011
NUTS V	región Čierny Hron	8,42	<i>(údaj nezistený)</i>
NUTS I	Slovenská republika	11,67	12,68

Zdroj: vlastné spracovanie (údaje aktuálne k 31.12.2011)

Na základe uvedených informácií si dovoľíme urobiť hrubý odhad výšky regionálneho HDP v Čiernohronskom regióne, ktorý osciluje na úrovni približne 70%

oproti priemernému HDP v SR. Znamená to, že sledovaný región je mierou svojho HDP hlboko pod úrovňou celoslovenského priemeru.

- **ekonomická aktivita obyvateľstva**

Cieľom tohto ukazovateľa je analyzovať oblasti profesionálneho pôsobenia produktívneho obyvateľstva žijúceho na území regiónu. Pre potreby analýzy územia regiónu sú vybrané sledované odvetvia národného hospodárstva, v ktorých sú zamestnaní obyvatelia regiónu tak ako je to uvedené v Tab. 7.

Tab. 7 Ekonomicky aktívne obyvateľstvo regiónu (EAO)

vybrané odvetvia národného hospodárstva	počet obyvateľov pôsobiacich v odvetví	počet (v %)
poľnohospodárstvo	222	4,22
lesníctvo	294	5,58
drevospracujúci priemysel	471	8,95
priemyselná výroba	1 831	34,78
stavebníctvo	213	4,05
veľkoobchod a maloobchod	380	7,22
cestovný ruch	319	6,06
doprava a skladovanie	174	3,31
finančný sektor a poisťovníctvo	35	0,66
verejný sektor	319	6,06
zdravotníctvo a sociálna starostlivosť	267	5,07
EAO bez udania odvetvia	739	14,04
Spolu	5 264	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov okresného ÚPSVaR za rok 2010

Priamo na území regiónu pracuje mnoho ekonomicky aktívneho obyvateľstva najmä v primárnom a terciárnom sektore nasledovne:

1. primárny sektor: firmy v oblasti priemyselnej výroby, lesníctva, drevospracujúceho priemyslu a poľnohospodárstva;
2. terciárny sektor: je zastúpený najmä drobnými súkromnými podnikmi a organizáciami pôsobiacimi v oblasti cestovného ruchu;

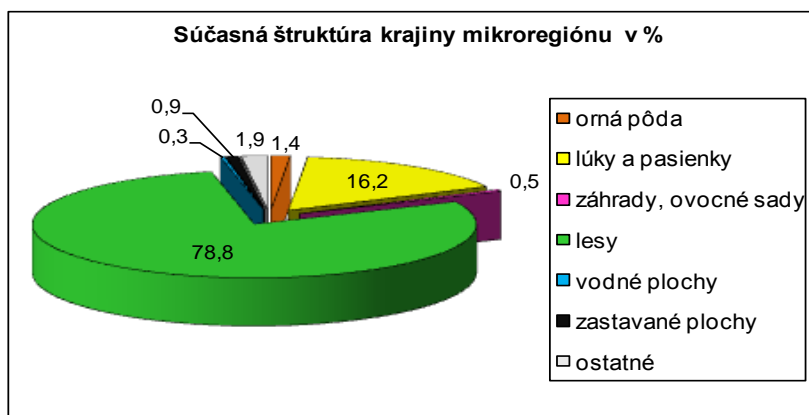
Na území Čiernohronskeho regiónu pôsobí približne 50 malých a stredných podnikov. Vzhľadom na jeho vidiecky a horský charakter majú významné postavenie najmä podnikateľské subjekty pôsobiace v oblasti cestovného ruchu, lesníctva a drevospracujúceho priemyslu. Nezanedbateľný počet obyvateľov regiónu Čierny Hron je zamestnaných v neďalekom priemyselnom podniku medzinárodného významu Železiarne Podbrezová, a.s.

2.3 Analýza prírodných zdrojov

Územie regiónu Čierny Hron možno charakterizovať ako hornatú, prevažne lesnatú krajinu s riedkymi vidieckym osídlením, prevažujúcou lesohospodárskou, turisticko-rekreačnou a poľnohospodárskou funkciou. Územie je z veľkej časti zalesnené, les tvorí skoro 80% plochy. Región má vzácne a zachovalé prírodné prostredie s veľmi dobrou údržbou lesného fondu a významnou poľnohospodárskou činnosťou. Je to typické horské prostredie, ktorého územie zasahuje do národného parku Muránska planina a Chránenej krajinej oblasti Poľana. Zaujímavé územie regiónu patrí medzi regióny s vysokou environmentálnou kvalitou.

Zastúpenie jednotlivých prvkov súčasnej krajinej štruktúry Čiernohronskeho regiónu ilustruje nižšie uvedený Graf 1.

Graf 1 Krajinná štruktúra regiónu



Zdroj: vlastné spracovanie

2.4 Zhodnotenie analýzy územia

Z analýzy územie regiónu Čierny Hron vyplývajú pre región nasledovné tvrdenia:

- pomerne nízke percento obyvateľov v produktívnom veku;
- nízka vzdelanostná úroveň obyvateľstva;
- vysoká miera evidovanej nezamestnanosti;
- nízka úroveň regionálneho HDP;
- zamestnanosť hlavne v odvetviach priemyselnej výroby, drevospracujúceho priemyslu a služieb;
- kvalitné životné prostredie a vysoká lesnatosť.

3 Zhodnotenie analýzy územia

Na základe vyššie uvedených výsledkov vyplývajúcich z analytickej časti si dovoľíme tvrdiť, že sledovaný región s vidieckym charakterom disponuje prítiaživým

životným prostredím. Tento región má, vzhľadom na vysokú lesnatosť a kvalitné životné prostredie, potenciál pre ďalší rozvoj drevospracujúceho priemyslu. Na jeho území pôsobí viacero podnikateľských subjektov, ktoré zamestnávajú značnú časť obyvateľstva v danom odvetví národného hospodárstva (Tab. 7).

Príspevok sa zameriava na podporu rozvoja drevospracujúceho priemyslu v Čiernohronskom regióne práve prostredníctvom budovania klastrových iniciatív. Klaster je jedným zo základných podporných nástrojov pre rozvoj malých a stredných podnikov v regióne. Cieľom jeho existencie je podporovať spoluprácu medzi jednotlivými podnikateľskými subjektmi v odvetví drevospracujúceho priemyslu. Vzájomná spolupráca podnikov je zameraná na zvyšovanie ich produktivity a efektivity výroby cez znižovanie prevádzkových nákladov a vyššie výnosy v dôsledku aglomeračných efektov. Klastrovanie podnikov drevospracujúceho priemyslu by v regióne zohrávalo v tomto prípade veľmi významnú úlohu. Práve prostredníctvom budovania vzájomnej spolupráce vidíme ďalšie možnosti rastu konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov, nové možnosti rozvoja ľudských zdrojov a podporu inovácií. Nakoľko pri vzájomnej spolupráci sa dosahujú nižšie náklady na výskum a vývoj a tým by dochádzalo k prelievaniu znalostí a samotnému rozvoju podnikov. Blízkosť firiem tiež umožňuje spoločnú propagáciu, väčšiu vyjednávaciu silu na trhu, lepší prístup k verejným zdrojom, spoluprácu s finančnými inštitúciami, tvorbu a implementáciu spoločných rozvojových projektov.

Sledovaný región má potenciál pre ďalší rozvoj spolupráce v podnikoch drevospracujúceho priemyslu o čom sa môžeme presvedčiť aj nasledovným prepočtom cez koeficient lokalizácie – LQ (1.1), kde sme pre výpočet použili údaje z Tab. 7:

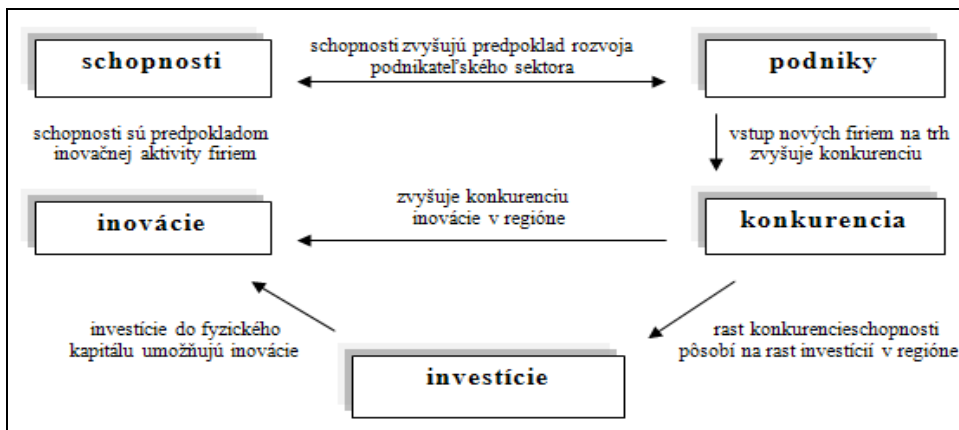
$$LQ = \frac{\frac{x_i}{X}}{\frac{y_i}{Y}} = \frac{\frac{471}{5264}}{\frac{37547}{2338800}} = \frac{0,08947}{0,016054} = \underline{\underline{5,57}}$$

Vyššie uvedený výpočet konštatuje, že podiel zamestnanosti v oblasti drevospracujúceho priemyslu v regióne je 5,57 krát vyšší ako celkový priemerný podiel zamestnanosti v sledovanej oblasti na území Slovenskej republiky. Aj tento výpočet potvrdzuje naše tvrdenie, že vybraný región má vysoký potenciál a dobré predpoklady pre vytváranie klastrových iniciatív medzi podnikmi pôsobiacimi v oblasti drevospracujúceho priemyslu.

Pri predkladaní tohto odporúčania sme vychádzali z rozvojového potenciálu územia. Úspešné klastrovanie je pre podniky drevospracujúceho priemyslu významnou výhodou, ktorá plynie hlavne z lokálnej koncentrácie zdrojov, ktoré sú potrebné na ich ďalší rozvoj.

Hlavným predpokladom úspešného klastrovania je vzájomná spolupráca podnikateľských subjektov a ich produktivita. Nasledovný obrázok (Obr. 2) interpretuje 5 základných predpokladov produktivity podnikateľských jednotiek od ktorých závisí úspešnosť rozvoja regionálnej konkurencieschopnosti.

Obr. 2 Predpoklady produktivity podnikov



Zdroj: Treasury H.M., 2004

Vybudovanie klastra v oblasti drevospracujúceho priemyslu na území Čiernohronského regiónu je jedným zo základných pilierov pre rozvinutie a skvalitnenie spolupráce podnikateľských subjektov a realizáciu ich ďalších spoločných rozvojových vízií nielen v podnikovom kontexte ale zároveň v širšej podpore rozvoja regiónu ako celku.

Klastrovne iniciatívny v danej hospodárskej oblasti vychádzajú najmä:

- analýzy územia, ktorá nasvedčuje o tom, že v regióne má drevospracujúci priemysel významné postavenie (Tab. 7);
- skutočnosti, že územie regiónu má vysokú lesnatosť (Graf 1) a kvalitné životné prostredie.

Záver

Realizácia klastrových iniciatív v oblasti drevospracujúceho priemyslu v Čiernohronskom regióne by podporila budovanie úspešnej spolupráce medzi podnikateľskými subjektmi. Vzájomná spolupráca, zdieľanie informácií, jednotné pôsobenie na zákazníkov by priniesli vyšší hospodársky rast firiem a následné vyššie investície do fyzického kapitálu, ktoré by priniesli inovácie. Vyššie investície by mali dopad aj na rozvoj schopností, ktoré sú predpokladom ďalšieho rozvoja podnikateľského sektora. V konečnom dôsledku by sa tak zvýšila nielen konkurenčná schopnosť firiem ale aj konkurencieschopnosť regiónu ako celku. Rozvojom firiem by sa podnietil rozvoj regiónu prostredníctvom znižovania nezamestnanosti, zlepšovania kvality regionálnej infraštruktúry a zvyšovania celkovej atraktívnosti regiónu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. FARKAŠOVÁ, E. 2006. Meranie konkurencieschopnosti na úrovni subnacionálnych regiónov. In: *National and Regional Economics VI*. Conference Proceedings [CD]. Slovensko, 2006, 84 s.
2. HAJKO, J. – KLÁTIK, P. – TUNEGA, M. 2010. *Konkurencieschopné regióny 21*. Bratislava: Devín printing house, 2011. 431 s.
3. PAVELKOVÁ, D. a kol. 2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s.
4. RAJČÁKOVÁ, E. 2005. *Regionálny rozvoj a regionálna politika*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2005. 119 s.
5. SLOBODA, D. 2006. *Slovensko a regionálne rozdiely. Teórie, regióny, indikátory a metódy*. Bratislava: Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika. [online]. 43 s. Dostupné na:
http://www.konzervativizmus.sk/upload/pdf/Slovensko_a_regionálne_rozdiely.pdf.
6. TREASURY, H. M. 2004. *Devolving decision making: Meeting the regional economic challenge – Increasing regional and local flexibility*. London: H. M. Treasury, 2004.
7. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2012. *Výročná správa štatistického úradu Slovenskej republiky za rok 2011*. 2012. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2012
8. <http://www.portal.statistics.sk>
9. <http://www.upsvar.sk>
10. <http://www.nadsme.sk>

Counter Biasing by the Controlling in the Product Creation

Michael Gobert¹

Abstract

In the Product Creation multiple decisions and judgements are necessary. They refer on the one hand side to a stepwise more detailed description of the technical concepts and the demanded functions and specifications. On the other hand side, the necessary information is higher than the available information in the early phases. These effects often lead to cognitive illusions. This article examines the underlying character of the product creation and suggests a structure to cluster the different illusions. Finally, an approach for the counter biasing is described.

Key words

Product Creation, Biases, Heuristics, Illusions, Controlling

JEL Classification: O32

Introduction

Since the introduction of the Bounded Rationality approach (Simon, 1997), the actual decision behaviour is examined under a new perspective. It is then stated that human behaviour has both rational and non-rational components.(Jensen, 1994) In the Product Creation Managers need to make many decisions due to the immanent uncertainty and incomplete information. Also because of limited rationality, managers in reality hardly ever are able to act completely effective or efficient. Rather, they are able to act almost efficient of effective, that is, more or less ineffective or inefficient.(Dyckhoff and Ahn, 2001)

1 Management of the Product Creation

1.1 General Remarks about Management

Basically two perspectives on management are distinguished:(Weber, 1999) The functional perspective and the institutional perspective. The functional perspective focuses on the management cycle with the steps planning, supervision and control. The planning is the mental anticipation of the future action.(Patzak and Rattay, 1998) The approved plans are then the basis for the supervision. Discovered deviations from the plan lead as a consequence to countermeasures which shall compensated the deviation.(Walker, 1997) This control step closes the management cycle.

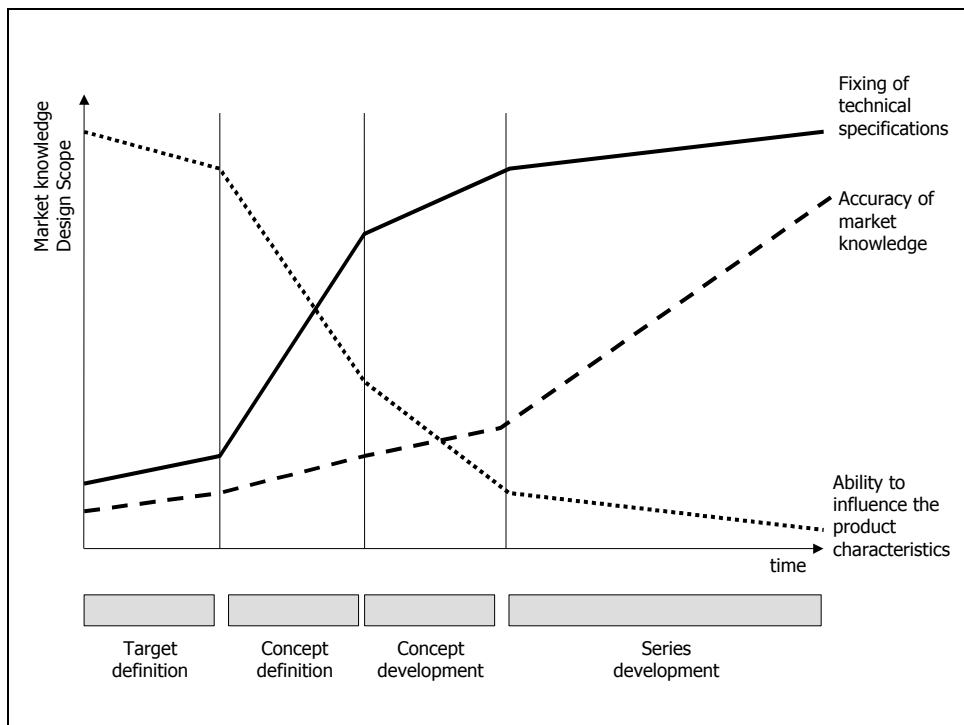
¹ Diplom-Betriebswirt (FH) Michael Gobert, University of Žilina, Faculty of Transport and Communication, Department of Economics, Univerzitna 2, 01026 Žilina, Slovakia, gobert@web.de

The institutional perspective examines the interaction between the manager and the subordinated employees. The Management is then the group of persons which is vested with the ability to instruct in a organisation.(Steinmann and Koch, 2005)

1.2 Challenges of the Management in the Product Creation

This paper focuses on the Product Creation of a heavy high-tech company (e.g. like the automobile industry). It is characterised by long lead-time, high investments and remarkable R&D Budgets.(Wittmann, 1998) Whereas the technical specifications are successively fixed in an early phase, the accuracy of the market knowledge stays long on a low level. The ability to influence the product has declined with the fixing of the specifications. Fig. 1 summarises these different effects.

Fig. 1 Divergent Courses of Specifications and Market Knowledge



Source: (Curtius, 1995), (Schaaf, 1999)

To cope with the necessity to fix the technical specifications without fundamental knowledge about the market, certain assumptions and succeeding decisions and judgements are indispensable. These decisions and judgements underlie the increased complexity of the company action based on an increasing dynamic and more often discontinuities.(Mueller, 1996) In general, Decisions are characterised by: 1st alterna-

tive courses of action, 2nd differential consequences of the several alternatives and 3rd the evaluation of the potential outcomes on some scale of desirability.(Thompson and Tuden, 1959)

2 Challenges for the Management

2.1 Types of Decisions and solution procedures

These decisions may be arranged regarding their character in either repetitive and well-structured decisions or in non-repetitive, unstructured decisions. In combination with the two solution procedures psychological-behavioural and technical-mathematical, four different combinations are possible.(Dittfach, 2008) The discussed decisions is the product creation of the automobile industry are mostly unstructured with a significant information problem and are solved by a psychological-behavioural procedure.(Runzheimer and Wurl, 1999) Tab. 1 summarises the different types of decisions and corresponding solution procedures.

Tab. 1 Types of Decisions and Solution Procedures

Type of decision	Solution procedure	
	Psychological-behavioural	Technical-mathematical
Repetitive, well-structured decisions	<ul style="list-style-type: none"> - habits, routines - standardised procedure - rules, instructions, behavioural expectations 	<ul style="list-style-type: none"> - full automatic IT decision systems - optimisation models based on algorithms
Non-repetitive, unstructured decisions	<ul style="list-style-type: none"> - judgement competence, problem solving capability - intuition, cognitive heuristics - expertise, experience 	<ul style="list-style-type: none"> - flexible IT decision support systems to prepare decisions - heuristic models to determine approximate solutions

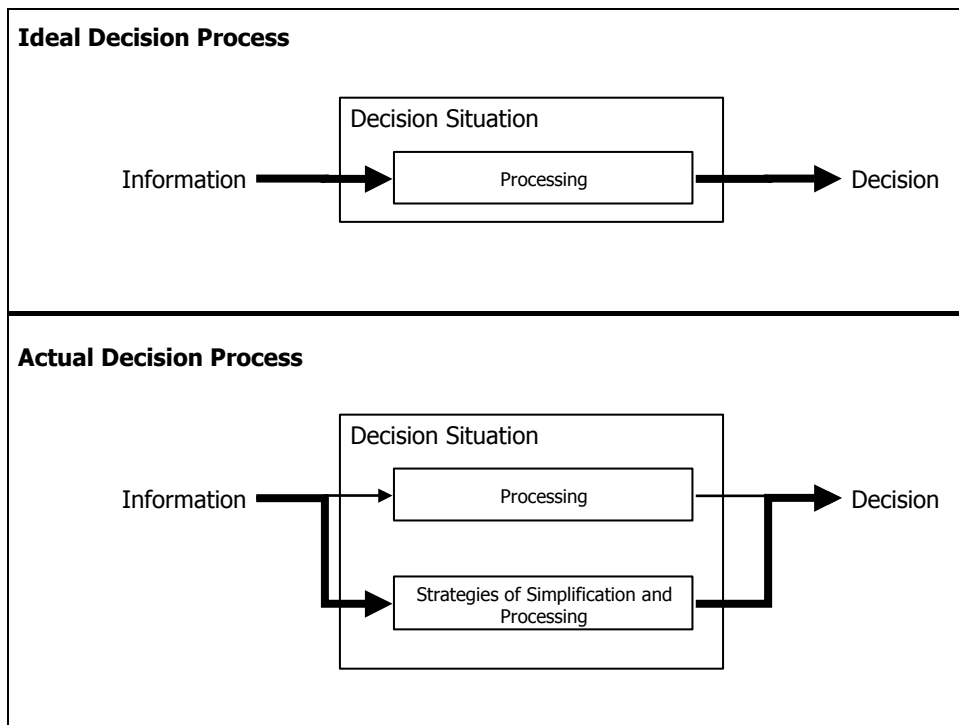
Source: (Dittfach, 2008)

2.2 Decision Strategies

Decisions represent not the ultimate choice, but rather describe the activities which lead to the choice, including the recognition or delimitation and evaluation of alternatives.(Thompson and Tuden, 1959) Therefore, Information is gathered to prepare the decision. The Ideal Decision Process continues with the Processing of the information in order to choose an alternative. Finally the decision is announced.

Actual decision processes also start with the gathering of information. But due to restricted method, fact and relation knowledge the necessary information is not available. Because of the incomplete information and a limited processing ability, strategies of simplification and processing are used.(Paefgen, 2009) These strategies are also attributed to the human inclination to choose the easier way ("mental economy"). (Piattelli-Palmarini, 1997) These strategies then also lead to a final decision. Fig. 2 illustrates the ideal and actual decision process.

Fig. 2 Ideal and Actual Decision Process



Regarding these strategies of processing and simplification the following sub-strategies may be distinguished:(Paefgen, 2009) Mental Models, Heuristics or Selective or biased perception. Mental models consist of condensed mental representations of decisions in the past. Due to the reduction of the stored reproduction, some characteristics of the former situation are missing. Depending on the suitability of the chosen mental model and the corresponding decision in the past, the current recommendation for action may be correct or not. Heuristics as rules of thumb reduce complex decision situations to simpler judgmental operations.(Kahneman and Tversky, 2007) They often appeal to intuition and their use avoids deliberation cost.(Consluk, 1996) The use of Heuristics does not guarantee success, but rather justify only expectations.(Koetter, 1986) Selective or biased perception describes the effect that objectively available information is perceived only in a restricted or limited manner.

2.3 Cognitive Illusions

Illusion is a phenomenon that deviates from rationality in a reliable way. (Pohl, 2004) In the succeeding passages the term cognitive illusion shall comprise all mentioned effects of irritated behaviour. Reference here is the cognitive rationality. Cognition describes mental activities to process knowledge and contains perception, concluding, remembering, thinking, problem solving, deciding and the mental structures. (Woempener, 2008) The concept of bounded rationality from Simon (Simon, 1997) also founds on the cognitive rationality and is based on individuals which try to act rational but have "[...] cognitive limitations in storing, processing, and communicating information." (Brickley, Smith, and Zimmerman, 2003)

The following Tab. 2 claims not to be complete, but gives an comprehensive overview of cognitive illusions.

Tab. 2 Cognitive illusions

Cognitive Illusion	Description
Alternation (Change)	The utility of alternation (change) at a repeated choice between options may be higher than the consistent utility of the option itself.
Ambiguity aversion	Individuals are aversive against options where they cannot determine subjective probabilities.
Anchoring	Adjustments away from anchors are usually not sufficient
Attraction Effect	To add an option which is dominated by the existing options may upvalue the attractiveness of existing options due to initiated comparisons.
Base Rate Error	People overrate specific features compared to the a priori probability distribution. The more, the more important or salient they are for them.
Belief Bias	Invalid conclusions are judged rather valid when they are conform to the former attitudes and convictions.
Certainty Effect	The difference between two probabilities is overrated as long as it is the shading from "nearly certain" to "100% certain".
Commission Bias	Contrary to the Omission-Bias: In certain situation, especially in an acute emergency, a tendency to act anyway rather than not is observed.
Compromise Effect	At not dominated options often those are chosen which represent an compromise in all attributes instead in only a few extreme values.
Confirmation Bias	Individuals search, select and interpret information that way, that their existing judgements are confirmed.

Conjunction fallacy	The occurrence of a conjunction of events is in part judged more probable than the occurrence of one of the events.
Conjunctive and disconjunctive events bias	Thus, when multiple events all need to occur [·], we overestimate the true likelihood of this happening, while if only one of many events need to occur [·], we underestimate the true likelihood of this event.
Conservatism	Decision makers do not revise their first judgements to the necessary extent after the occurrence of new information.
Conversion Error	Probabilities of conjunctive events are often mixed up in the sense of $p(U I)$ equals $p(I U)$.
Decision aversion	People show the tendency to avoid decisions. The more difficult a decision is for an individual, the higher is the tendency.
Disappointment effect	The anticipated regret about the occurrence of the negative consequence of an option may lead to the renunciation of its choice despite higher odds.
Disjunction Effect	The same option is chosen when it is certain whether a disjunctive event occurs or not. Is this uncertain, often another option is chosen.
Disregard of sample size	The validity of small samples is systematically overestimated by people.
Dynamic inconsistency	Decision makers change their preferences according to the chronological distance to the receipt of consequences.
Embedding Effect	The willingness to pay for a certain good depends on the respective integration in the situation.
Framing	Changes in preferences may result out of a different description or the mental representation of similar decision problems.
Frequency Validity Effect	A evidence seems to be more valid to individuals, the more often they took note of it.
Gamblers Fallacy	Individuals assume that the relationship of a infinite random process is already observed in infinite sequences.
Hierarchy and Splitting Bias	Higher aims in a hierarchy of objectives are judged as more important (Hierarchy Bias), as well as more broke down branches (Splitting Bias).
Hindsight Bias	After the result of an event is known, people remember their ex-ante prediction wrong – it is biased towards the actual outcome.
Hyperbolic discount	Concretises dynamic inconsistency: People discount not exponential but hyperbolic - they rate today's utility higher.
Illusion of Control	Human beings overestimate their possibilities and abilities to influence uncertain successions of decisions and events.

Illusionary correlation	Often a correlation are assumed where there is no correlation. Often induced by positive contingencies which are better remembered than negative ones.
Loss aversion	Losses disappoint individuals more than profits of the same amount.
Mental Accounting	The assessment of consequences is influenced by its segregation into different mental accounts or by its integration into only one account.
Mere exposure effect	In situations, which demand to spontaneously decide between pleasure or dislike, mostly the familiar and known options are preferred.
Misconceptions of chance	Triggers our inappropriate tendency to assume that random and non-random events will balance out
Mytopic Behaviour	Consequences which occur far in the future are considered insufficiently. They discount too much, especially losses
Observer Bias	The interpretation of observed circumstances is influenced by subjective expectations, individual knowledge and personal motives.
Omission Bias	People tend to prefer not-acting rather than acting, also when the act promises better consequences than its omission.
Opportunity cost effect	Decision maker systematically asses opportunity costs lower than immediate costs of the same amount.
Outcome Bias	Individuals base their decisions more on the value of the consequences than on the probability.
Overconfidence	Human beings significantly overestimate the validity of their judgments and their own abilities.
Overestimating of auxiliary attributes	Artificial auxiliary attributes are often nit valid, but are treated like valid, natural attributes by the decision maker.
Peak-End Effect	On judgements, recently made experiences are weighted stronger than earlier experiences.
Possession Effect	The owner of a good increases its esteem. Therefore, Sellers (owners) demand a higher price for a good than they would pay for it.
Priming effect	The unconscious pre-activation of memories may lead to effects of assimilation during succeeding decisions.
Probability Bias	The occurrence of events with a low probability is often overestimated and the occurrence of events with a high probability underestimated.
Prominence effect	Decision makers focus often only on one subjectively most important rated attribute and show the tendency to ignore the other attributes.
Reference (point) effect	Options are assessed relative to an individual point of reference. Winnings for one decision makers is a loss for another one.

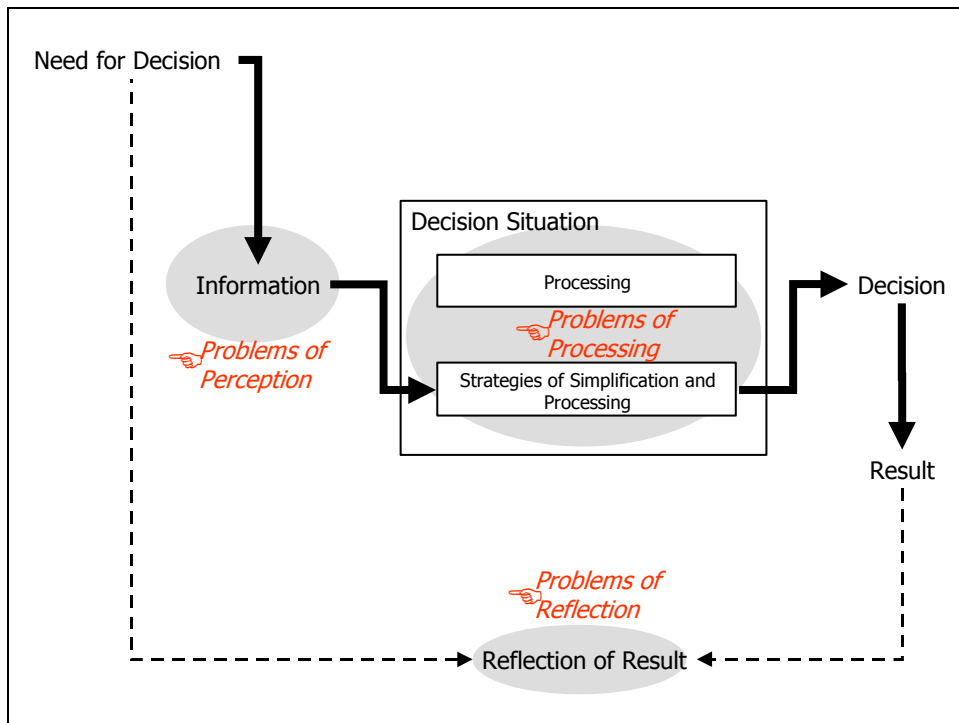
Reflection Effect	People behave risky in loss situations and risk friendly in winning situations.
Regression to the mean	We generally do not recognise the regression effect in less extreme cases.
Regret Effect	The anticipated regret regarding not chosen alternatives influences the decision maker already during the choice between these alternatives.
Resolution of Uncertainty	Decision makers are not indifferent to the chronological solution of uncertainty, although the Theory of Morgenstern-Neumann demands it.
Response Mode Bias	The assessed preferences of a decision maker varies with the method of the assessment procedure.
Source dependency	The assessment of a consequence depends on its origin. A consequence out of own achievements increases its importance.
Spread Effect	Although spreads of attributes should determine the importance of attributes, an insensitivity is detected.
Status quo bias	The status quo is better rated than other options which demand changes.
Sunk Costs	When investments into a project were already made, it is not terminated even is the failure is probable. Especially, when the expenditures were already high.
Unrealistic Optimism	Similar to Wishful Thinking: Decision makers value their own risk to suffer negative consequences lower than the one of their peers.
Wishful Thinking	The occurrence of a preferred event is overweighed compared to undesired events.

Source: (Kahneman and Tversky, 2007), (Bazerman and Moore, 2009), (Dittfach, 2008), (Woempener, 2008) and the literature mentioned there

2.4 Classification of Potential Cognitive Illusions

To sort the comprehensive list of potential cognitive illusions, WOEMPENER suggests to following cluster: (Woempener, 2008) Phenomenon of perception, Phenomenon of judgement and phenomenon of self assessment and the assessment of others. In contrast, POHL uses the cluster phenomenon of perception, judgement or memory.(Pohl, 2004) In the following chapters, an arrangement based on the decision process is suggested: (1) Problems of perception which occur in the phase before the decision itself is made. Information collection and the assessment of the situation are the main tasks. (2) Problems of processing are part of the decision situation where the previously gathered information is examined and used. After the decision is made and the result obvious, (3) Problems of Reflection influence the assessment of the decision and the own performance. Fig. 3 illustrates these three problem areas.

Fig. 3 Problem Cluster in the Decision Process



Based on these three cluster, the cognitive illusions are sorted in the following Tab. 3.

Tab. 3 Classified Cognitive Illusions

Problems of Perception	Problems of Processing	Problems of Reflection
Anchoring	Alternation (Change)	Hindsight Bias
Base Rate Error	Ambiguity aversion	Loss aversion
Belief Bias	Attraction Effect	Overconfidence
Confirmation Bias	Certainty Effect	
Conjunctive and discon- junctive events bias	Commission Bias	
Disregard of sample size	Compromise Effect	
Embedding Effect	Conjunction fallacy	
Framing	Conservatism	
Frequency Validity Effect	Conversion Error	

Gamblers Fallacy	Decision aversion	
Illusion of Control	Disappointment effect	
Mental Accounting	Disjunction Effect	
Misconceptions of chance	Dynamic inconsistency	
Observer Bias	Hierarchy and Splitting Bias	
Opportunity cost effect	Hyperbolic discount	
Peak-End Effect	Illusory correlation	
Possession Effect	Mere exposure effect	
Priming effect	Myopic Behaviour	
Probability Bias	Omission Bias	
Reference (point) effect	Outcome Bias	
Sunk Costs	Overestimating of auxiliary attributes	
Unrealistic Optimism	Prominence effect	
Wishful Thinking	Reflection Effect	
	Regression to the mean	
	Regret Effect	
	Resolution of Uncertainty	
	Response Mode Bias	
	Source dependency	
	Spread Effect	
	Status quo bias	

3 Counter-Biasing

Under certain circumstances, a variety of cognitive illusions may occur in decisions in general. For the support of the Management, the Theory of Constraints gives an indication. (Goldratt, 1990) It states that, based on a system-theoretical approach, the performance of a system is limited by a bottleneck. All trials to optimize the complete system will fail, if the bottleneck is still existing. This approach links to the Controlling Conception of WEBER. Founding on the upper mentioned institutional perspective of management, he argues that this bottleneck in Management is a bottleneck in the rationality of action of the management. It's the Controlling's responsibility to identify this bottleneck together with the management and to remove it. His ideas lead to the Concept of the Controlling as Assuring the Rationality of Management. (Weber, 1999) The Controller is here understood as the counterpart of

the Manager.(Hirsch, 2007) Whereas the Manager is characterised as rather emotional, superficial and intuitive, the Controller are seen as pedantic, self-centred and delaying.(Weber, Schaeffer, and Bauer, 2000) As specialist in methods, the Controller is permanently searching for the bottleneck in the rational acting of the Manager.

The main task for both the Manager and the Controller is then to learn to distinguish between an appropriate and inappropriate use of heuristics.(Bazerman and Moore, 2009) "Questionable beliefs derive primarily from the misapplication or overutilization of generally valid and effective strategies for knowing."(Gilovich, 1993) The strategies of processing and simplification are useful in some situations, but their application must be consciously decided. Their inappropriate may lead to wrong decisions and succeeding severe problems.

Conclusion

After a brief description of the management and its challenges in the product creation, the special characteristics of the necessary decisions in the product creation were described. The procedures to cope with these decisions under limited method, facts and relation knowledge as well as limited processing ability were examined. The presentation of cognitive illusions and the development of a sorting structure follow. The suggested classification of the biases must be validated, especially the delimitation of the Problems of Perception and the Problems of Processing is necessary. In this step, the a clear line between information gathering, valuation and assessment and the decision itself must be drawn.

References

1. BAZERMAN, M. H., MOORE, D. A.: *Judgment in managerial decision making*. Hoboken, NJ: Wiley, 2009. ISBN 9780470049457.
2. BRICKLEY, J. A., SMITH, C. W., ZIMMERMAN, J. L.: *Managerial economics and organizational architecture*. Boston, Mass: McGraw-Hill, 2003. ISBN 0071148981.
3. CONSLIK, J.: Why Bounded Rationality? In *Journal of economic literature*. ISSN 0022-0515. 1996, Vol. 34, No. 2, p. 669–700.
4. CURTIUS, B.: *Quality function deployment in der westdeutschen Automobil- und Zulieferindustrie*. Aachen: Shaker, 1995. ISBN 3826507177.
5. DITTFACH, B.: *Entscheidungsforschung im Management*. Aachen: Shaker, 2008. ISBN 3832275916.
6. DYCKHOFF, H., AHN, H.: Sicherstellung der Effektivitaet und Effizienz der Fuehrung als Kernfunktion des Controlling. In *kmp*. ISSN 1614-1822. 2001, Vol. 45, No. 2, p. 111–121.
7. GILOVICH, T.: *How we know what isn't so: The fallibility of human reason in everyday life*. New York, NY: Free Press, 1993. ISBN 9780029117064.
8. GOLDRATT, E. M.: *What is this thing called theory of constraints and how should it be implemented?*. Great Barrington, Massachusetts: North River Press, 1990. ISBN 0884271668.

9. HIRSCH, B.: Behavioral Controlling - Warum und wie Controller zu besseren Managemententscheidungen beitragen. In *CFO aktuell, Zeitschrift fuer Finance und Controlling*. ISSN 1993-2960, 2007, Vol. 1, No. 1, p. 14–17.
10. JENSEN, M. C.: Self Interest, Altruism, Incentives, Agency Theory. In *Journal of Applied Corporate Finance*. ISSN 0898-4484. 1994, Vol. 7, No. 2, p. 40-45.
11. KAHNEMAN, D., TVERSKY, A.: Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. ISBN 9780521284141. 2007, p. 3-22.
12. KOETTER, R.: Technische Rationalitaet und rationale Heuristik. In *Technische Rationalitaet und rationale Heuristik*. ISBN 3506718312. 1986, p. 9–15.
13. MUELLER, A.: *Grundzuege eines ganzheitlichen Controllings*. Muenchen: Oldenbourg, 1996. ISBN 3486233777.
14. PAEFGEN, A.: *Rationalitaetsdefizite im Handeln von Controllern*. Wiesbaden: Gabler, 2009. ISBN 9783834910035.
15. PATZAK, G., RATTAY, G.: *Projekt-Management*. Wien: Linde, 1998. ISBN 3851227573.
16. PIATTELLI-PALMARINI, M.: *Die Illusion zu wissen: Was hinter unseren Irrtuemern steckt*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1997. ISBN 3499601362.
17. POHL, R. F.: *Cognitive illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*. Hove: Psychology Press. 2004. ISBN 1841693510.
18. RUNZHEIMER, C., WURL, H.-J.: *Planung und Kontrolle integrativer Produktentwicklungen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag, 1999. ISBN 3824468867.
19. SCHAAF, A.: *Marktorientiertes Entwicklungsmanagement in der Automobilindustrie*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag, 1999. ISBN 3824468468.
20. SIMON, H. A.: *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York, NY: Free Press, 1997. ISBN 0684835827.
21. STEINMANN, H., KOCH, J.: *Management: Grundlagen der Unternehmensfuehrung*. Wiesbaden: Gabler, 2005. ISBN 340963312X.
22. THOMPSON, J. D., TUDEN, A.: Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision. In *Comparative Studies in Administration*. ISBN 9780822960683. 1959, p. 195–216.
23. WALKER, J.: Controlling in einem internationalen Automobilkonzern. In *Die Kunst des Controlling*. ISBN 9783800621668, 1997, p. 453–464.
24. WEBER, J.: *Einfuehrung in das Controlling*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 1999. ISBN 3791092227.
25. WEBER, J., SCHAEFFER, U., BAUER, M.: *Controller & Manager im Team*. Weinheim: Wiley-VCH, 2000. ISBN 3527501584.
26. WITTMANN, J.: *Target project budgeting*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag, 1998. ISBN 3824467763.
27. WOEMPENER, A.: *Behavioral Budgeting*. Hamburg: Kovač, 2008. ISBN 9783830038573.

Filmová produkcia a dramaturgia jubilejného 50. Viennale, 2012 (prípadová štúdia)

Gabriel Gröber¹

Film Production and Dramaturgy on 50th Viennale, 2012 (study case)

Abstract

International Film Festival Viennale 2012 (study-case) took place in Gartenbaukino, Künstlerhaus, Urania, Stadtkino, Metro (with a total capacity of 1,584 seats), while the cultural program was available new festival center (Viennale Festivalzentrum). Article describes connection between production and dramaturgy of Viennale from film festival producers point of view; combined also with film audience. Study case is focused on phenomenon of cross-communication (brand sponsors like A1, Erste Hilton, Vienna DC, Wien Energie, Air France, Averna, Corona Extra, Kodak, Lancia, Manner) of Viennale as a multi-medium. Author describes cross-communication in international relations – in audiovisual industry and marketing communication, cross-cultural and cross-genre interpretation of product placement, film sponsoring, film co-producing process – or production of film festivals in terms of modern creative dramaturgy. Despite the risks in feedback of product placement, in art-house theatrical creation and distribution, well implemented product placement is commonly used in film products – Kazik Radwanski, Tower, 2012; Kleber Mendonça, O som ao redor, 2012; Hal Hartley, Meanwhile, 2012; Adam Leon, Gimme the Loot, 2012; Kitano Takeshi, Outrage Beyond, 2012.

Key words

film production, film marketing, film creativity, doctoral study

JEL Classification: M31, Z11

Úvod

Doktorandský projekt autora príspevku je sústredený na štúdium cross-komunikačných javov v medzinárodnom manažmente audiovizíe, s dôrazom na marketingový manažment. Vymedzenou oblasťou záujmu sú cross-kultúrne a cross-žánrové interpretácie product placement a sponzorstva vo filmovom a audiovizuálnom priemysle. Cross-komunikačný prístup môžeme pozorovať v realizácii medzinárodných filmových koprodukcí, pri viackanálovom šírení a distribúcii filmových diel (od kinodistribúcie cez platenú aj neplatenú televíznu distribúciu filmov, šírenie prostredníctvom DVD a Blue-ray, až po internet), a napokon pri produkcii medzinárodných filmových festivalov – ako aktuálny trendový cross fenomén (multi-médium), bez ktorého sa nezaobíde moderná producentská dramaturgia filmového priemyslu.

¹ PhDr. Gabriel Gröber, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Filozofická fakulta, Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy, Drážovská 4, 949 74 Nitra, gabrielgrober@gmail.com

Príspevok je prípadovou štúdiou týchto javov, ktorá sa uskutočnila na základe pobytovej aktivity doktoranda s industry press akreditáciou na jubilejnom 50. ročníku medzinárodnej prehliadky Viennale (25. 10. – 7.11. 2012, Viedeň, Rakúsko).

Doktorandský cieľ aktivity je zameraný na hodnotenie spôsobu a kvality produkcie filmárskeho íventu v súvislosti s kvalitou diel, a kvalitou manažérskeho zázemia prostredia. Súčasne sa pokúšame vyhodnotiť vzťahy medzi producentským a obsahovým konceptom jednotlivých filmových diel.

Hlavným cieľom autora v tomto príspevku je obrysovo analyzovať medzinárodný dramaturgický a producentský kontext Viennale 2012, a súčasne podať jeho interpretáciu v smere možných inovatívnych riešení z pozície tovaroznaectva manažmentu médií – teda jeho producentskej dramaturgie. Autor v ňom vysvetlí zameranie príspevku a vytýči cieľ.

1 Kontext filmovej prehliadky Viennale 2012 v systéme medzinárodných festivalov

Filmová prehliadka Viennale 2012 je v súčasnosti najdôležitejšou a najrozsiahljšou prehliadkou art-house cinema s prvkami filmového festivalového íventu v Rakúsku, ktorá sa snaží podať orientačný obraz o stave filmového umenia v svetovom a medzinárodnom kontexte.

Viennale 2012 má v mnohom veľké špecifiká, ktoré prehliadku výrazne odlišujú od obdobných filmových íventov. Tohoročný festival ponúkol divákovi spolu 303 filmových diel hraného aj dokumentárneho charakteru, pričom väčšinu produkcie tvorili diela s copyrightom 2012. Akcie sa uskutočňovali v piatich kinosálach (Gartenbaukino, Künstlerhaus, Urania, Stadtkino, Metro) s celkovou kapacitou 1 584 miest, pričom pre kultúrny program bolo k dispozícii nové festivalové centrum (Viennale Festivalzentrum).

Podľa zistení tlačového hovorca je Viennale 2012 realizované s rozpočtom 2,8 mil. eur. Jednotlivé zložky rozpočtu vyplňa mestský viedenský fond (45%), rakúsky štátny kinematografický fond (5%), a sponzorské aktivity spojené s predajom festivalových vstupeniek (50%). Generálnym a festivalovým sponzorom Viennale sú Erste (banková skupina) a telekomunikačná spoločnosť A1.

Najdôležitejšími charakteristikami festivalu Viennale sú:

- veľký rozsah prezentovaných filmových diel a skutočne svetový kvalitatívny rozptyl komunikácie: 13 programových dní v piatich klasických kamenných kinách s piatimi až šiestimi celovečernými projekciami každý deň (nie multiplexy);
- kvalitná spätná väzba medzi tvorcami a publikom na základe mnohých diskusií o osobitostiach svetového a európskeho art-house formátu (20 – 30 % osobne prítomných tvorcov);
- medzinárodný charakter komunikácie: „úradným jazykom“ je angličtina, v ktorej prebieha 80 – 90 % diskusií s tvorcami; až na špecifické výnimky, filmy nie sú prezentované s nemeckými ale naopak s anglickými titulkami;
- širokospektrálny a masový charakter mediálneho mixu v komunikačných kampaňach pôsobenia: nakoľko má Viedeň dlhodobú širokospektrálnu kultúrnu tradíciu,

väčšinu publika tvoria milovníci klubového filmu, predovšetkým rôzni intelektuáli, a fanúšikovia všetkých generácií. Napriek značnej výške vstupného (9 Eur na filmové predstavenie) sú diela najžiadanejších tvorcov prezentované pred úplne vypredanými sálami, a v jedinou atmosférou (viedenské obecnstvo je na komunikáciu diel adekvátne pripravené, a to vie ich dobrý a originálny výkon aj oceniť);

- prezentácia kvalitnej svetovej dramaturgie najlepších diel zo svetovej festivalovej scény doplnená monitoringom nádejných filmových talentov. Súčasne prezentácia retrospektív tvorcov filmovej histórie.

2 Najdôležitejšie organizačné špecifiká prehliadky zo sponzorskej perspektívy

Filmy na Viennale sú premietané v klasických kinách v centre mesta. Cieľovou skupinou je „poučený a špecificky náročný viedenský art-housový divák“, ktorý je radikálne iný, než bežný konzument block-busterovej kultúry.

V súčasnosti sú aktualizované niektoré prvky manažmentu podujatia, ktorý má prehliadku posunúť na úroveň festivalu (napríklad nové festivalové centrum s hodnotným kultúrnym programom a diskusiami, alebo festivalová doprava celebrit automobilmi sponzorskej spoločnosti).

Táto manažérska stratégia čerpá nielen z financovania akcie klasickými verejnoprávnymi podpornými fondmi na profesijnej, komunitnej a regionálnej úrovni – ale aj taktikou prostredníctvom obchodnej cross-komunikácie, napríklad na základe sponzorstva a partnerskej komunikácie.

V PR aktivitách ide predovšetkým o komunikáciu sponzorského imidžu prostredníctvom propagácie značky. Cieľom úsilie je rozširovanie znalosti o obchodnom mene firmy, prípadne o spojenie firemného loga mena a jeho obchodného poslania; napojenie na všeobecne prospešnú verejnoprávnu komunikáciu, s predpokladom zvyšovania vlastného firemného renomé, spojením s komunikáciou v rakúskom, európskom a svetovom spoločenskom kontexte.

Druhy sponzorstva festivalu možno kategorizovať (Viennale 2012, 2012) na všeobecné sponzorstvo (11 značiek), a sponzorstvo produktov a reštauračných služieb (36 značiek).

Celkovo možno posúdiť uplatnenie sponzorstva ako všeobecne prístupný taktický trendový fenomén, pričom pôsobenie propagácie a reklamy má tendencie k vytváranie kampaňových efektov v súčinnosti veľkého (synergického) komunikačného rozsahu v obmedzenom časovom úseku. Marketingovo sa javí celkové pôsobenie sponzorov korektné a vecné (A1, Erste, Hilton, Vienna DC, Wien Energie, Air France, Avena, Corona Extra, Kodak, Lancia, Manner).

Napriek niektorým zásadnejším marketingovým a koncepčným výhradám sa festivalová prehliadka Viennale 2012 významným a dôstojným spôsobom podieľa na šírení pozitívov umeleckých vízií – humanistického posolstva, umeleckej komunikácie i klasických európskych hodnôt (prítomnosť špičkových filmových diel a filmárov z celého sveta). Žiaľ v aktuálnej dobe bez účasti filmových umelcov a ich diel z teritória bývalej strednej a východnej Európy.

Ako bolo zistené spätnou väzbou (Gröber, 2012), dlhoročným umeleckým trendom je rumunská nová vlna – a množstvo iných výrazných osobností, ktoré udávajú tón tejto ekonomicky a spoločensky významnej súčasti nášho života (Cristian Mungiu, Bence Fligauf a mnohí ďalší autori, ktorých oceňujú na významných filmových festivaloch kategórie „A“ – MFF Cannes, alebo MFF Berlín).

3 Smer sponzorské inovácie Viennale

Napriek mnohým veľmi pozitívnym črtám odbornej filmovej komunikácie, je tu veľký priestor aj pre inovácie v najrôznejšej podobe, avšak o rebrand podujatia nik z organizátorov zatiaľ neusiluje.

Celkový obraz prehliadky ako odborného podujatia je príkladný (najmä invenčne ilustrovaný katalóg festivalu na kvalitnom papieri a s modernou grafikou, invenčná znelka prehliadky a festivalový trajler s crazy bin pointou, spoľahlivá organizácia a príkladná disciplína na všetkých úrovniach). V segmentoch propagácie špičkového umenia medzi širšie masou alebo mladých divákov, sú však veľmi značné rezervy.

Relatívne slabším komunikačným prvkom je komunikácia so zástupcami tlače, ktoré prebieha v značne stiesnených podmienkach (staršia budova viedenského Hilton hotela), bez organizovania obvyklých tlačových konferencií. Televízne štáby obvyklé pri iných íventoch sú takmer neprítomné, a informujú o konkrétnom dianí festivalu len všeobecne. Informačné rezervy má i prevádzka festivalovej stránky (<http://www.viennale.at>) s obmedzenou interaktivitou a veľmi tradičným prístupom.

Zrejme je festival v dostatočnom povedomí, a súčasne jeho súčasná podoba vyhovuje všetkým zúčastneným stranám. Komunikácii so zástupcami tlače by mohla byť venovaná omnoho vyššia pozornosť, pretože práve filmoví recenzenti i novinári pôsobiaci ako free-lance sú zodpovední za šírenie jednak odbornej, ale aj i laickej mienky o tomto podujatí. Veľké rezervy má aj adekvátnejšie rozvinutie sprievodných kultúrnych programov (programovo zdanlivý rozpor s odbornosťou a slabšia informovanosť).

Adekvátnu príležitosť v prípadnom „čiastkovom rebrande“ by mohli dostať i rôzne odborné akcie v rôznorodnej škále procesu filmovej výroby – napríklad prezentácie filmových spoločností, prezentácie pre producentov, aktivity multimediálneho charakteru (prezentácie produktov kameramanskej či zvukovej techniky, dramaturgické semináre pozvaných externých expertov, prezentácie profesijných združení, tvorivé alebo producentské dielne). V prípade, že sa manažment festivalu rozhodne ešte viac otvoriť širšej verejnosti, adekvátne regulovaná sponzorská komunikácia môže byť odporúčaným a prínosným riešením, dôležitým pre vykonanie odborného rebrandu tohto podujatia.

4 Product placement vo vybraných filmových dielach a spôsob jeho implementácie

Product placement je zaužívanou producentskou stratégiou predovšetkým vo filmovej priemysle. Stratégia je prínosnou a tradične prítomnou najmä v anglosaskej oblasti – obvykle v dielach s masovým a značne konzumným využitím.

Pre európsku producentnú kultúru, najmä plnohodnotné art-house projekty je jeho profesijná akceptácia značným problémom v dôsledku pretrvávajúcich stereotypov, ale aj kvalitatívne inému ponímaniu obchodnej a marketingovej komunikácie.

Filmové projekcie, na ktorých sme sa zúčastnili, nejavili známky nevhodného použitia stratégie. Vyrobené filmové diela nebolo kvôli náročným umeleckým kritériám zvolených tém vhodné kontaminovať rizikom cross-komunikačnej produkcie, alebo imidžovej stratégie product placement. Napriek rizikám v spätnej väzbe sa product placement v svetovej umeleckej tvorbe bežne používa (Viennale 2012, 2012: s. 419-423; Kazik Radwanski, *Tower*, 2012; Kleber Mendonca, 2012, *O som ao redor*, 2012; Hal Hartley, *Meanwhile*, 2012; Adam Leon, *Gimme the Loot*, 2012; Kitano Takeshi, *Outrage Beyond*, 2012).

Producenti a tvorcovia sa k využitiu prvkov otvorene nehlásili (zrejme z taktických dôvodov). Prevládajúca mienka tvorcov na stratégiu je skeptická. Problematika rôznych obchodných komunikácií vo vzťahu k umeleckým zámerom je v európskych podmienkach celkovo vnímaná ako enigmatické tabu.

Stratégia product placement má v európskych podmienkach čo doháňať, pretože podľa producentov pri implementácii ide predovšetkým o „umenie miery“, a nie o uzatváranie sa pred možnosťami. Ako ukázal náš niekoľkoročný prieskum, stereotypy existujú aj na strane zadávateľov reklamy a značiek, i na strane filmovej realizácie (Viennale 2012, 2012; Gröber, 2012).

Záver

Autor sa v prípadovej štúdii snažil vystihnúť profil producentskej dramaturgie filmovej prehliadky Viennale 2012, Viedeň. V príspevku sú opísané príznačné trendy v distribúcii obsahu diel v súvislosti so zadaním témy. Objasnili sme súčasný stav i nové „rebrandové možnosti“ v organizovaní projekcií kreatívnych diel svetového filmu – v súvislosti s prvkami formovania obchodného imidžu, a ďalších prvkov filmového marketingu. Definovali producentské a marketingové perspektívy inovácie hlavných trendov tejto medzinárodnej filmovej prehliadke. Väčšie otvorenie sa svetu môže byť pozitívnym napojením na prirodzený kozmopolitný charakter špecifického viedenského prostredia, a ešte lepšiu reprezentáciu európskej kultúry v konfrontácii so svetom.

Zoznam bibliografických odkazov

1. VIENNALE 2012: Vienna International Film Festival (katalóg filmovej prehliadky s registrom), 2012, 423 s., ISBN 978-3—901770-31-9
2. GROBER, G.: Študijný audiovizuálny záznam z rozhovorov a diskusií na Viennale, osobný archív doktoranda, 2012
3. VIENNALE 2012: Viennale Pessentrum materiály a komunikácia s doktorandom, osobný archív, 2012
4. VIENNALE 2012: Odborná a PR stránka Viennale, dostupná na: <http://www.viennale.at>

5. VRAŠŤIAK, Š.: Jubilejné 50. Viennale, FILMPRESS, internetové revue slovenských filmových novinárov dostupné na:
<http://www.filmpress.sk/festivals/viennale/2298--jubilejne-50-viennale-2012>, (cit. 30.11.2012)

Výsledky analýzy filmového marketingu a produkcie prostredníctvom realizačnej stratégie product placement

Gabriel Gröber¹

The results of film production analysis through marketing and product placement strategy implementation

Abstract

Author describes connection between film production and film dramaturgy – from the position of individual filmmakers, and also from position of public audience. Article analyzes specific empirical use of product placement.

Key words

film production, film marketing, film creativity, doctoral study

JEL Classification: M31, Z11

Úvod

Autor príspevku sa zaoberá východiskami a cieľmi teoretických a realizačných otázok product placement v manažmente producentskej dramaturgie a filmovom developmente. Hlavným cieľom autora je sumarizovať zistenia štúdia prostredia filmovej a marketingovej komunikácie, analyzovať dramaturgický a producentský kontext, a súčasne podať jeho kreatívnu interpretáciu.

1 Východiská dizertačného projektu

Pri realizácii dizertačného projektu vychádzame jednak zo štúdia primárnych a sekundárnych dát – z domácich i zahraničných zdrojov. Tieto prvky boli využité v teoreticko-metodologickej, i empirickej časti práce (festivaly a prehliadky), v rozhovoroch s domácimi i zahraničnými odborníkmi (študijné master class – case study; programy MEDIA DESK), a v empirickej analýze projektu skúmame implementáciu stratégie v ôsmich celovečerných filmových projektoch (individuálne prípadové štúdie).

Product placement v producentskej dramaturgii filmu skúmame v týchto súvislostiach:

- product placement môže byť efektívnym a inovatívnym nástrojom developmentu filmových koprodukcí vo svetovom, európskom, avšak aj v slovenskom a českom filme;

¹ PhDr. Gabriel Gröber, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Filozofická fakulta, Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy, Drážovská 4, 949 74 Nitra, gabrielgrober@gmail.com

- product placement možno využiť pri tvorbe každého druhu programov (filmové i televízne diela; dokumentaristika – vzdelávanie – zábavné a oddychové programy a diela – umelecká výpoveď), ak to nie je v rozpore s legislatívou a jej úpravami;
- kvôli komplikovanej právnej definícii javu sú možné zvýšené očakávania na rešpektovanie profesijnej etiky, autorského a zmluvného práva – s dodržiavaním zaužívaných žánrových pravidiel pri redigovaní a editovaní diel;
- product placement je významný realizačný prvok v audiovizíii; filmový producent si ho vyberá a používa ako súčasť portfólia nástrojov – obdobne ako koprodukciiu, partnerstvo, alebo sponzorstvo;
- fenomén product placement presadzovaný z pozície zadávateľov marketingových cieľov by sa nemal krížiť so zámermi producentskej dramaturgie v zmysle reflektovania témy a formy kreatívneho procesu (stratégia nemá priamo výrobky predávať, ale zlepšovať imidž);
- podľa predvýskumu výraznejšiemu využitiu product placement bránia nedostatky v odbornom pochopení miesta a významu stratégie; obmedzené sú možnosti získavania relevantnej literatúry;
- v empirickej späťnej väzbe sme zaznamenali predsudky a stereotypy voči používaniu obchodných, mediálnych a reklamných nástrojov (bulvárne zjednodušovanie prístupu);
- z prebiehajúcej komunikácie je zrejma obmedzená kreativita a stereotypy filmových producentov i zástupcov značiek, rôzne manažérske, ekonomické a technologické turbulencie v celosvetových podmienkach; obmedzené a nedostupné finančné zdroje vo filmovej produkcii;
- autorské vymedzenie: neskúmame televízne projekty, naopak skúmame rovnako medzinárodné ako domáce prostredie, obdobne sa venujeme hranému filmu aj dokumentárnemu filmu.

2 Definovanie cieľov projektu a použité metódy

V propedeutickej fáze sme dôsledne preskúmali súčasný stav problematiky v súvislosti s absolvovaním medzinárodnej semestrálnej stáže na FAMU v Prahe, a prostredníctvom mnohých ďalších pobytových aktivít.

Skúmanie problematiky sme definovali ako multimediálne, cross-komunikačné, a integrované s európskymi a svetovými trendmi; štúdium sme rozčlenili na:

- teoreticko-metodologickú rovinu, ktorá sa zaoberala definíciami pojmov a snažila vytvoriť ucelenú a obrysovú teóriu použitia a interpretácie nástroja product placement ako prvku filmovej produkcie a marketingovej komunikácie;
- empirickú rovinu, ktorá na príkladoch ôsmych prípadových štúdií skúma praktickú implementáciu stratégie v širokom kontexte.

Product placement vo filmoch bol interpretovaný podľa kategórií a subkategórií, a výsledky štúdia boli zovšeobecnené v záveroch. Súčasne podávame návrhy na ďalšie riešenia v záujme efektívneho využívania umeleckých žánrov v marketingovej komunikácii, i pri produkcii filmového umenia.

Pri realizácii cieľov štúdia sme uskutočňovali zistenia prostredníctvom kvalitatívnych metód, v ktorých dominovali:

- rozhovory – observácie – interpretácie zistení;
- pobyty v jednotlivých prostrediach, expertné rozhovory s tvorcami a s producentmi.

3 Predbežné sumárne závery projektu

Stratégia product placement, ktorá je mediálnym použitím známa ešte z čias pred vznikom kinematografie (v literatúre románové diela Ch. Dickensa alebo J. Verneho), je v svetovom ekonomickom kontexte významnou trendovou stratégiou najmä od vzniku globalizácie a akcelerácie medzinárodného obchodu (a na ňu naviazanej obchodnej propagácie značiek vo filmovom priemysle).

V anglosaskom svete je product placement efektívnym a často využívaným systémovým prvkom, ktorí filmoví tvorcovia s obľubou využívajú. V legislatíve EÚ je product placement oficiálne začlenený len od roku 2009, a patrí medzi rozvíjajúce sa aktivity a nástroje v prostrediach krajín EÚ.

Product placement môže zohrať významnú strategickú úlohu pri emancipácii s anglosaským svetom, pretože americká produkcia celovečerných hraných i dokumentárnych filmov je už pri vzniku projektov orientovaná na svetového diváka a svetovú distribúciu, obdobne má aj dlhoročné skúsenosti s implementáciou. Napokon podstupuje aj oveľa menšie projektové riziká, než ktorákoľvek iná krajina sveta.

USA je hospodárskym lídrom v audiovizuálnej i marketingovej komunikácii. EÚ si udržuje miesto vyzývateľov lídrov týchto hospodárskych odvetví.

Európsky filmový priemysel hrá významné miesto i v udržiavaní kultúrnej rozmanitosti obyvateľov, civilizačnej identity jednotlivých krajín EÚ, i pri udržiavaní profesijnej kontinuity mnohých odvetví náročných na znalostný potenciál a odborné vzdelanie.

Cieľom štúdia javov týkajúcich sa product placement je zlepšenie teoretického a empirického pochopenia javu ako zdrojového zabezpečovania audiovizuálnej produkcie; podľa vykonaných zistení ho možno charakterizovať predovšetkým týmito znakmi:

- product placement je organickým elementom filmovej kultúry v dlhodobej perspektíve, ktorý slúži na zvýraznenie určitých realistických prvkov výpovede diel vo formálnej i obsahovej zložke, pomáha charakterizovať protagonistov; zúčastňuje sa výrazne na emocionalite vyznenia diel, dokáže reagovať na aktuálne i potenciálne túžby publika – klientov;
- product placement je aktuálny – efektívny a trendový nástroj za predpokladu vyváženého zvládnutia implementácie imidžu značky do filmovej zápletky – alebo vedľajšieho elementu scény,
- product placement je používaný vo filmových a televíznych dielach; manažmenty týchto odlišných prostredí pracujú podľa rozdielnych kritérií; od filmových diel je požadovaná maximálna excelentnosť výrazu (rešpektovanie žánrového špecifika – kvalitné obsadenie rolí – aktuálna téma výpovede); televízny manažment sa z konkurenčných príčin zväčša orientuje viac na low budget realizáciu a ďalšie úsporné riešenia (čo je veľakrát sporným prvkom procesu),

- product placement je v prostredí EÚ novou stratégiou (implementácia 2009), ktorý musí prekonávať mnoho civilizačných, kultúrnych i profesijných stereotypov,
- v svetovom kontexte profesijného práva neexistuje ani jednotná úprava, ani jednotná interpretácia product placement; výklad stratégie má odlišný spôsob integrácie vo filmovej a televíznej produkcii, inak je implementovaný pre potreby televíznej produkcie v formovaní s filmovou produkciou, a inak je vykladaný v zákonodarstve, ktoré sa týka spotrebiteľa; rôznorodosť výkladu „obohacujú“ aj odlišné právne normy v medzinárodnom obchode,
- [uplatnenie implementácie product placement v nižších žánroch] v divácky zameralých projektoch existuje v svetovom meradle jeho invenčná a zmysluplná implementácia – napríklad divácky úspešná akčná bondovka Skyfall (007), Sam Mendes, 2012 [brand stratégia; podľa Brandcameo: Heineken, zbrojárstvo, Smith & Wesson, hodinkový priemysel – Omega Sea Maestro; smartfón Sony Xperia] (Dzúriková, 2012),
- [uplatnenie v artových výpovediach] v projektoch art-house cinema existuje v medzinárodnej distribúcii jeho invenčná a zmysluplná implementácia bez negatívnej spätnej väzby na kvalitu filmovej producerskej dramaturgie. Niektoré príklady z Viennale 2012: Kazik Radwanski, Tower, 2012 [mobilná komunikácia, automobily]; Kleber Mendonca, 2012, O som ao redor, 2012 [mobily, elektronika]; Hal Hartley, Meanwhile, 2012 [odevy, mobily, elektronika, automobily]; Adam Leon, Gimme the Loot, 2012 [obuv, mobily, odevy, elektronika]; Kitano Takeshi, Outrage Beyond, 2012 [Toyota, Mercedes]),
- od stratégie product placement nemožno v domácom prostredí očakávať žiadny boom, ktorý by ohrozoval svojou prítomnosťou klasické prvky pôsobenia marketingovej komunikácie; product placement má svoj význam predovšetkým v doplnkovom a individuálnom použití filmových producentov,
- správna interpretácia prvkov stratégie sa môže výrazným spôsobom zúčastňovať na procese vyrovnávania sa s výzvami realizačne najvyspelejších prostredí (krajiny anglosaského sveta, najmä USA realizujú viac než 65% svetových tržieb), pretože product placement dosahuje úspešnosť aj vďaka svojmu synergickému cross-komunikačnému konceptu, a orientácie na celosvetové trhy (Gröber, 2012; Dzúriková, 2012; Viennale 2012, 2012).

Záver

Product placement má významné miesto v produkcii celovečerných filmov doma i vo svete. Prostredníctvom štúdia sme dospeli k lepšiemu pochopeniu špecifik stratégie. Jeho použitie je aktuálnym javom, ktorý je veľmi špecifický vo svojich možnostiach pre realizáciu komerčných i umeleckých filmových diel, i pre zadávateľov reklamy.

Zoznam bibliografických odkazov

1. GROBER, G.: *Projekt dizertačnej práce* – osobný archív autora, 2012
2. DZÚRIKOVÁ, M.: Nový Bond mení tvár a pravidlá. In: *Stratégia*. ISSN 1335-2016, roč. 9, 2012, č. 10, s. 25. (Dostup-

né_na:<http://strategie.hnonline.sk/spravy/tlacove-spravy/v-najnovsej-bondovke-si-007-vychutna-heineken>)

3. VIENNALE 2012: *Vienna International Film Festival (katalóg filmovej prehliadky s registrom)*, 2012, 423 s. , ISBN: 978-3-901770-31-9
4. GROBER, G.: Študijný audiovizuálny záznam z rozhovorov a diskusií na Viennale, osobný archív doktoranda, 2012
5. VIENNALE 2012: Viennale Pess-centrum materiály a komunikácia s doktorandom, osobný archív, 2012

Využitie metód multikriteriálneho hodnotenia a neurónových sietí vo finančnom riadení a rozhodovaní

Petra Gundová¹

The use of multicriteria methods and neural networks in financial management and financial decisions

Abstract

Complex financial analysis includes financial analysis ex-post and ex-ante. With financial analysis ex-ante we can predict the financial situation, identify critical aspects that could endanger existence of the enterprise in the future and so lead to its bankruptcy. This article describes position and use of two prediction methods in rapidly changing business environment, which is full of risks and uncertainties, resulting in problematic reliability and expressing power of prediction methods of financial analysis ex-ante. Multicriteria methods and neural networks are important but less known prediction methods.

Key words

prediction methods of financial analysis ex-ante, multicriteria methods, overall performance index, neural networks, Learning Vector Quantiser

JEL Classification: C53

Úvod

V súčasnosti silné konkurenčné prostredie, vplyvy globalizácie a stále doznievajúca hospodárska kríza dovoľujú len zdravým podnikom, ktoré poznajú nielen výrobnú a obchodnú stránku svojej podnikateľskej činnosti, ale aj stránku finančnú, aby úspešne zotrvali na trhu. Práve finančná stránka podniku zohráva významnú pozíciu, nakoľko sa do finančnej situácie podniku premieta celá podnikateľská činnosť. Cieľom finančnej analýzy je diagnostikovať finančné zdravie podniku, z čoho vyplýva, že na finančnú analýzu sa môžeme pozerat' ako na diagnostický nástroj. Z časového hľadiska môže byť finančná analýza koncipovaná dvojako, a to ako finančná analýza ex-post alebo finančná analýza ex-ante. Finančná analýza ex-post je orientovaná retrospektívne, do minulosti, teda reflektuje dosiahnutý stav. Z hodnotenia a interpretácie dosiahnutých výsledkov v súčasnosti vychádza aj možnosť prognózovať vývoj finančnej situácie podniku, pretože sú v nich obsiahnuté symptómy ďalšieho vývoja podniku. Na tomto mieste môžeme vidieť prepojenosť medzi finančnou analýzou ex-post a finančnou analýzou ex-ante, ktorá s časovým predstihom poukazuje na nebezpečenstvo v doterajšom vývoji a umožňuje tak uskutočniť ozdravné opatrenia skôr, než ku kríze dôjde.

¹ Ing. Petra Gundová, Ekonomická fakulta UMB, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, petra.gundova@umb.sk

Predikovať úpadok podniku je veľmi dôležité pre všetky subjekty, ktoré pôsobia v danom ekonomickom prostredí, najmä z toho dôvodu, že úpadok každého podniku pôsobí na ekonomiku krajiny, spôsobuje rast sociálnych i spoločenských problémov, ktoré sú spojené s rastom nákladov (Pradhan, Pathak, Singh, 2011, s. 28). Metódy prognózovania finančnej situácie musia umožniť s primeranou spoľahlivosťou zaradiť podniku do kategórie prosperujúcich, resp. neprosperujúcich podnikov. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s mnohými teoretickými modelmi, ktoré sa snažia viac alebo menej úspešne zhodnotiť a prognózovať výkonnosť podniku, pričom prognostické modely je možné klasifikovať z rôznych hľadísk. V predkladanom príspevku sa prikláňame k členeniu predikčných metód, ktoré vo svojej publikácii uvádza Lesáková a kol. (2007, s. 68).

1. metódy bodového hodnotenia
2. matematicko-štatistické metódy
 - a) jednorozmerná diskriminačná analýza
 - b) viacrozmerná diskriminačná analýza
3. metódy multikriteriálneho hodnotenia
4. neurónové siete

Prvé dve skupiny predikčných metód (metódy bodového hodnotenia a matematicko-štatistické metódy) sú v odbornej literatúre relatívne rozsiahlo a dostatočne spracované, pričom sú predmetom viacerých vedeckých výskumov uskutočnených tak v Slovenskej republike ako aj v zahraničí. V podmienkach Slovenskej republiky je problematika metód multikriteriálneho hodnotenia a neurónových sietí spracovaná veľmi stroho a stručne, pričom môžeme konštatovať, že na tieto metódy predikcie chýba v našom domácom prostredí ucelený a komplexný pohľad. Cieľom predkladaného príspevku je teoreticky rozpracovať problematiku metód multikriteriálneho hodnotenia a neurónových sietí, ktorým finanční analytici mnohokrát nevenujú zvýšenú pozornosť. Zameriame sa na definovanie ich obsahu, charakteristiky, údajovej základne, silných a slabých stránok a samozrejme bude priblížené aj ich využitie vo finančnom riadení a rozhodovaní.

1 Metódy multikriteriálneho hodnotenia

S metódami multikriteriálneho (viackriteriálneho) hodnotenia sa stretávame najmä pri medzipodnikovom porovnávaní, kedy sa finančný analytik zameriava na analyzovanie postavenia podniku na trhu a získanie reprezentatívnych výsledkov umožňujúcich určiť miesto podniku v trhovom priestore. Metódy multikriteriálneho hodnotenia reprezentujú však aj jednu skupinu metód predikcie v rámci finančnej analýzy ex-ante.

Metódy multikriteriálneho hodnotenia predstavujú kombináciu rôznych prístupov expertného hodnotenia, matematicko-štatistických metód, grafických metód a podobne. Cieľom je čo najvýstižnejšie postihnúť finančno-ekonomickú situáciu podniku a na základe toho prognózovať jeho budúcnosť (Lesáková a kol., 2007, s. 80). V rámci metód multikriteriálneho hodnotenia má najvýznamnejšie postavenie index celkovej výkonnosti, ktorý je považovaný za tzv. „umelý ukazovateľ“, pričom na druhej strane veľmi komplexne odráža finančnú situáciu podniku, jej úroveň a vývoj a je dobrým základom na predikovanie ďalšieho vývoja (Lesáková a kol., 2007, s. 82).

Pri stanovení indexu celkovej výkonnosti podniku sa integruje vecná a metodická stránka. Vecnú stránku predstavuje výber ukazovateľov vypovedajúcich o finančno-ekonomickej situácii podniku. O jeho výbere rozhodli experti. Vybrali celkom 24 ukazovateľov, ktoré reprezentujú osem skupín ukazovateľov (Sedláček, 2011, s. 116). Jednotlivé skupiny ukazovateľov, ako aj postup výpočtu, je znázornený v tabuľke 1. V tabuľke môžeme vidieť, že najviac ukazovateľov, konkrétne päť, je zo skupiny štruktúra majetku. Po 4 ukazovatele experti stanovili pre štruktúru pasív a ukazovatele obratu. Oblasť likvidity prezentujú tri ukazovatele. Dva ukazovatele boli zvolené pre oblasť krytia stáleho majetku, rentabilitu kapitálu, rentabilitu odbytu a podielu cash-flow v tržbách a oblasť produktivity.

Tab. 1 Výpočet ukazovateľov rentability pri zohľadnení váh ukazovateľov

Ukazovatele (počet)	Nenormovaná váha skupiny	Normovaná váha skupiny	Nenormovaná váha ukazovateľa	Normovaná váha ukazovateľa	Výsledná váha ukazovateľa
1.Štruktúra pasív (4)	7	0,15			
2.Krytie stáleho majetku (2)	3	0,06			
3.Štruktúra majetku (5)	4	0,08			
4.Likvidita (3)	6	0,12			
5.Ukazovatele obratu (4)	5	0,10			
6.Rentabilita kapitálu (2)	8	0,17			
19. ROE			6	0,6	0,102
20. ROA			4	0,4	0,068
7.Rentabilita odbytu a podielu CF v tržbách (2)	8	0,17			
8.Produktivita (2)	7	0,15			
Spolu (24)	48	1,00			

Prameň: Lesáková, L a kol. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 207 s. ISBN 978-80-8083-379-4.

Zalai (2010, s. 86) vo svojej publikácii uvádza, že metodická stránka indexu celkovej výkonnosti spočíva v nasledujúcom postupe:

1. Určia sa váhy jednotlivých skupín ukazovateľov a váhy každého ukazovateľa v rámci príslušnej skupiny ukazovateľov tak, že sa jednotlivým ukazovateľom postupne priradia body zo stupnice 1, 2, ..., 9, kde 1 bod zodpovedá skupine, resp. ukazovateľu s nepatrným významom a 9 bodov skupine ukazovateľov, resp. ukazovateľu s rozhodujúcim významom.
2. Celková váha každého ukazovateľa sa určí ako súčin normovanej váhy príslušného ukazovateľa v rámci skupiny a normovanej váhy danej skupiny ukazovateľov (normovaná váha skupiny ukazovateľov, resp. ukazovateľa je daná podielom nenormovanej váhy na súčte váh).
3. Pomocou transformačných funkcií sa transformujú hodnoty ukazovateľov na bezrozmerné veličiny spravidla v intervale od 0 do 100, ktoré možno spočítať.
4. Transformačné rovnice majú väčšinou tvar lineárnej funkcie, a to buď rastúcej (pre ukazovatele charakteru +1, t.j. kde je žiaduci rast ukazovateľa), resp. klesajúcej (pre ukazovateľ charakteru -1).
5. Index celkovej výkonnosti podniku sa potom vypočíta podľa vzťahu:

$$ICV_i = \sum v_i * h_i,$$

kde v_i = výsledná váha i-teho ukazovateľa,

h_i = čiastkové ohodnotenie i-teho ukazovateľa.

Ako bolo uvedené index celkovej výkonnosti sa rovná súčtu $v_i * h_i$ jednotlivých ukazovateľov. Ako príklad uvádzame výpočet ukazovateľa ROE – rentabilita vlastného kapitálu, ktorý hovorí o tom koľko čistého zisku pripadá na jedno euro vlastného kapitálu – vlastného imania. Ak sa ukazovateľ ROE = 0, potom nech čiastkové hodnotenie je rovné 0 a keď ROE = 20, potom experti stanovili čiastkové hodnotenie 100 bodov. Z toho plynie, že transformačná funkcia je priamka určená bodmi [0;0] a [20;100]. Ak v nami skúmanom podniku dosiahol ukazovateľ ROE hodnotu 10,2 % (z výsledku vyplýva, že na jedno euro vlastného imania pripadá 10,2 centov čistého zisku), potom čiastkové ohodnotenie pre ROE v našom podniku bude nasledovné:

$$\text{čiastkové ohodnotenie ROE} = 10,2 * 100/20 = 51.$$

Príspevok ukazovateľa ROE potom pre podnik bude:

$$\text{príspevok ukazovateľa ROE} = 0,102 * 51 = 5,202$$

Transformačné funkcie možno stanoviť napr. na základe kvantilov hodnôt ukazovateľov použitých pri výpočte indexu (napr. decilov, prípadne kvartilov) v súbore porovnateľných podnikov. Pri použití tohto postupu má finančný manažér relatívne vysokú mieru voľnosti. Ak by sme preferovali subjektívny prístup a vychádzali z predpokladu dobrej znalosti podniku manažérom, mohli by sme metódu upraviť nasledovne. O počte ukazovateľov ako aj o ich samotnom výbere by rozhodoval finančný manažér na základe svojho odborného uváženia. Samotné ohodnotenie ukazovateľov by sa uskutočnilo obdobne, stanovením transformačných funkcií, vytvorených pomocou „vzorových hodnôt“, ktoré podnik chce v budúcnosti dosiahnuť (Hiadlovský, 2010, s. 41). Vzorové hodnoty môžu predstavovať ukazovatele formulované ako špecifické (konkrétne) ciele podniku, priemerné ukazovatele za podniky pôsobiace v rovnakom odvetví alebo vo výrobnom odbore, resp. kvantily

hodnôt týchto ukazovateľov, pomerové finančné ukazovatele prosperujúcej zahraničnej firmy, konkurencia a pod. (Lesáková, L., 2003). Interpretácia takto upravenej metódy je úplne rovnaká ako pri pôvodnej metodike výpočtu, teda zistujeme koľko bodov z maximálneho počtu 100 bodov získal analyzovaný podnik, resp. na koľko percent sa podnik približuje vzorovým hodnotám (Hiadlovský, 2010, s. 41).

2 Neurónové siete

Predikovanie bankrotu je nesmierne dôležité pre banky, poisťovne, podniky, investorov, či veriteľov. Už od čias Beavera (1966) a Altmana (1968) bol značný záujem o využitie pomerových finančných ukazovateľov pre potreby finančnej analýzy ex-ante. Avšak, tieto predikčné metódy diskriminačnej analýzy boli kritizované najmä pre ich linearitu a obmedzujúce predpoklady (Neves, Vieira, 2006, s. 254). Tieto nedostatky sú odstránené práve u neurónových sietí, ktoré boli pôvodne navrhnuté preto, aby vedcom a výskumníkom pochopili fungovanie ľudského mozgu. V súčasnom ekonomickom prostredí môžeme vidieť, že neurónové siete sú postupne integrované do riešenia problémov z rôznych oblastí a stávajú sa stále dôležitejším analytickým nástrojom.

2.1 Historický vývoj neurónových sietí

Môžeme konštatovať, že ešte pred pár rokmi bol záujem o predpovedanie bankrotu prostredníctvom neurónových sietí obmedzený iba na akademickú pôdu. Možný dôvod, prečo tento typ predikčných modelov ešte donedávna nenašiel širšie uplatnenie, je skutočnosť, že ich výpočet bol pomerne náročný a vyžadoval si použitie výpočtovej techniky v podobe počítačov a internetu. Na základe vyššie uvedených skutočností môžeme logicky vyvodit' záver, že aplikácia technológie neurónových sietí v ekonomických vedných disciplínach vyplynula z dvoch zásadných skutočností.

1. Prvou skutočnosťou boli významné pokroky v skúmaní tejto technológie a jej možnosti použitia.
2. Ďalší významný impulz znamenal prudký rozvoj výpočtovej techniky a z neho vyplývajúce priblíženie dostatočného výpočtového výkonu bežným používateľom (Klieštik, 2011, s. 175).

História vzniku neurónových sietí spadá do prvej polovice 20. storočia, konkrétne je spojená s rokom 1943. Prvé práce uverejnili americkí vedci W.S. McCulloch (neurofyziológ) a W. Pitts (štatistik), ktorí vypracovali model najjednoduchšieho neurónu a publikovali článok, v ktorom bol po prvýkrát definovaný binárny neurón. Následne F. Rosenblatt vytvoril funkčný perceptron, ktorý riešil iba problémy lineárne separabilné, t.j. oblasti museli byť od seba lineárne oddelené. Objavením viacvrstvových neurónových sietí došlo k ich ďalšiemu vývoju, ktoré predchádzajúci nedostatok odstraňovali. Konkrétne išlo o prácu D. Rumelharta, G. Hintona a R. Wiliemsa, ktorí vytvorili výpočtovú metódu nazvanú „backpropagation“. Od tohto obdobia dochádza k veľkému rozmachu neurónových sietí, čo sa týka najmä matematického spracovania a štruktúry siete (Delurgio, Hays, 2001, s. 28).

Vývoj neurónových sietí sa však nevyhol ani vlne kritiky a všeobecnej zlej povesti. Počas tohto obdobia boli zdôrazňované najmä nedostatky perceptronu (najjednoduchší typ neurónovej siete), čo spôsobilo všeobecný pokles záujmu o využitie neurónových sietí v oblasti finančného riadenia a rozhodovania. Napriek tomu neurónové siete získali svoju popularitu a sú používané v širokom spektre odborov v prírodných i spoločenských vedách (Wallace, 2008, s. 69).

Aplikácia neurónových sietí pre klasifikáciu podnikov do skupiny prosperujúcich, resp. neprosperujúcich podnikov je pomerne nová, ich využitie na tento účel je predmetom výskumu iba od začiatku deväťdesiatych rokov minulého storočia (Lesáková a kol., 2007, s. 82). Za priekopníkov v oblasti využívania neurónových sietí pre potreby finančnej predikcie sú považovaní Odom a Sharda, ktorí v roku 1990 aplikovali metódu „backpropagation“ na predikovanie bankrotu podniku, pričom ich model dosiahol lepšie výsledky ako metódy porovnávanej diskriminačnej analýzy, ktoré boli dovtedy používané na riešenie danej problematiky (Shah, Murtaza, 2000, s. 80). Odom a Sharda použili ako vstupy do neurónových sietí pomerové finančné ukazovatele z výpočtu Altmanovho Z-skóre. Autori spoľahlivosť neurónových sietí porovnávali so spoľahlivosťou viacrozmernej diskriminačnej analýzy. Výskum bol uskutočnený na vzorke 128 solventných i bankrotujúcich anglických firmách. Presnosť neurónových sietí z hľadiska správneho zaradenia:

- bankrotujúcich podnikov bola 77,8 % - 81,5 %,
- solventných podnikov bola 78,6 % - 85,7 %.

Presnosť viacrozmernej diskriminačnej analýzy bola nasledovná:

- bankrotujúce podniky 59,3 % - 70,4 %,
- solventné podniky 78,6 % - 85,7 %. (Atiya, 2001, s. 930).

Na základe vyššie uvedených výsledkov sa v danom výskume neurónové siete v porovnaní s viacrozmernou diskriminačnou analýzou ukázali ako analytický nástroj s lepšou predikčnou schopnosťou, čo následne vyvolalo zvýšený záujem o ich využívanie na účel predikovania úpadku podniku.

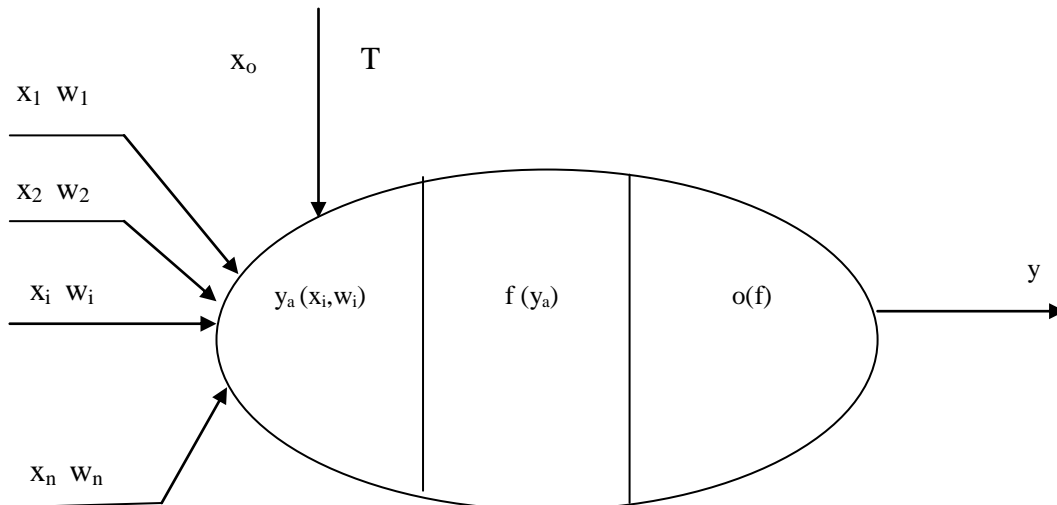
2.2 Charakteristika neurónových sietí

V domácej i zahraničnej literatúre sa môžeme stretnúť s mnohými definíciami neurónových sietí. Ďalej uvádzame tie charakteristiky, ktoré na základe preštudovanej odbornej literatúry považujeme za dôležité pre potreby predkladanej práce. Neurónové siete predstavujú výpočty založené na emulácii ľudského mozgu (Delurgio, Hays, 2001, s. 28). Podobne charakterizuje neurónové siete aj Dostál (2008, s. 42), ktorý ich definuje ako istý (nedokonalý) model myslenia ľudského mozgu. Neurónové siete sú označované aj termínom „čierna skrinka“, pretože nie je možné detailne poznať vnútornú štruktúru systému. Na vnútornú štruktúru systému, ktorý je modelovaný „čiernou skrinkou“ kladieme iba niekoľko predpokladov, ktoré umožňujú popísať správanie systému funkciou, ktorá uskutočňuje transformáciu vstup - výstup. Neurónové siete je vhodné použiť v prípade, keď značnú úlohu v modelovacom procese zohráva náhoda a kde deterministické závislosti sú natoľko zložité a uskutočňované, že ich nedokážeme separovať a analyticky identifikovať. Sú teda vhodné pre modelovanie zložitých, často nezvratných, strategických rozhodnutí. Autor

sa ďalej vo svojej publikácii Pokročilé metódy analýz a modelování v podnikateľstve a verejnej správe zaoberá čiernou skrinkou neurónových sietí, ktorá pracuje v dvoch fázach. V prvej fáze vystupuje sieť (model zložitého systému) v úlohe neskúseného človeka, t.j. učí sa nastaviť svoje parametre tak, aby čo najlepšie vyhovovali požadovanej topológii siete. V druhej fáze sa stáva sieť „odborníkom“, pretože produkuje výstupy na základe znalostí získaných v prvej fáze. Pri konštrukcii každej neurónovej siete musíme definovať jednotlivé vrstvy siete (vstupnú, skrytú, výstupnú), jednotlivé vstupné a výstupné neuróny, spôsoby prepojenia neurónov navzájom medzi sebou (formulácia prenosnej funkcie neurónov medzi skrytými vrstvami).

Kardoš charakterizuje neurónové siete ako nelineárnu aproximáciu dát, pričom uvádza, že finančníkom i investorom ponúkajú riešenie nielen predikčných úloh, ale aj riešenie klasifikačných úloh, vytváranie modelov závislosti premenných, umožňujú numericky aj graficky zobrazovať tieto závislosti a pod. Sú zložené v podstate z jednoduchých elementov, ktoré fungujú paralelne. Svojím spôsobom sú tieto elementy inšpirované biologickými nervovými systémami. Tak ako je to aj v prírode, spojenia medzi jednotlivými elementmi sú determinované funkciou danej siete. Neurónovú sieť je možné natréňovať k vykonávaniu určitej funkcie prostredníctvom potrebného nastavenia hodnôt spojení (váh) medzi jej elementmi. Neurónové siete sú upravené alebo natréňované v tom zmysle, aby vstup viedol k špecifickému cieľnému (target) výstupu (http://www.derivat.sk/files/konferencia_forfin2009/Kardos.pdf).

Obr. 1 Štruktúra neurónu



Prameň: HÁJEK, P. 2011. *Aplikace umělé inteligence*. Studijný materiál ke kurzu. <http://www.ki.fpv.ukf.sk/projekty/kega_3_4029_06/iski2007/papers/Stastny%20Pokorny%20Motycka.pdf>

Neurónovú sieť je možné definovať ako masívne paralelný procesor, ktorý má sklon k uchovávaní experimentálnych znalostí a ich ďalšieho využívania. Základnými vlastnosťami neurónových sietí je schopnosť učiť sa, teda nachádzať súvislosti v tréňovaných dátach a tie reprezentovať pomocou synaptických váh, a tiež schopnosť zovšeobecňovať (generalizácia) získaných poznatkov. Generalizácia je schopnosť

správne reagovať tiež na neznáme vstupy, na ktoré nebola neurónová sieť naučená. Neurónová sieť sa skladá zo vzájomne prepojených jednotiek, neurónov. Základná štruktúra tzv. McCulloch-Pitts-ovho neurónu je znázornená na obrázku 1 (Hájek, 2011, s. 19). Na obrázku sú zobrazené prvky neurónu, kde:

- x_i – vstupy neurónu (výstupy predchádzajúcej vrstvy), $i = 1, 2, \dots, n$,
- n – počet vstupov (počet neurónov v predchádzajúcej vrstve),
- w_i – synaptické váhy,
- y_a – vstupný potenciál neurónu,
- f – aktivačná funkcia neurónu,
- o – výstupná funkcia neurónu,
- T – prah neurónu,
- y – výstup neurónu.

Neurónové siete sú tvorené množinou modelov neurónov, určitým spôsobom zoskupených a medzi sebou vzájomne prepojených. Každý neurón obsahuje konečný počet vstupov $x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_n$ a jediný výstup y . Každý vstup do neurónu je ohodnotený určitou hodnotou príslušnej synaptickej váhy $w_1, w_2, \dots, w_i, \dots, w_n$. Táto hodnota reprezentuje citlivosť, s akou príslušný vstup pôsobí na výstup z neurónu. V každom neuróne sa vstupné hodnoty transformujú na výstup pomocou minimálne dvoch vypočítaných procedúr, výpočtu vstupného potenciálu y_a a tzv. aktivačnej funkcie f . Úlohou aktivačnej funkcie $y = f(y_a)$ je previesť hodnotu vstupného potenciálu na výstupnú hodnotu neurónu. Hodnota prahu neurónu určuje, kedy je neurón aktívny, resp. neaktívny. Ak je hodnota vstupného signálu neurónu nižšia ako hodnota prahová, je na výstupe z neurónu signál odpovedajúci pasívnemu stavu neurónu. Ak dôjde k prekročeniu prahovej hodnoty, stáva sa neurón aktívnym a výstupný signál z neurónu rastie až do určitej maximálnej hodnoty. Tá je teda daná oborom hodnôt príslušnej aktivačnej funkcie f .

2.3 Typy neurónových sietí

Ako už bolo uvedené v predchádzajúcej podkapitole existujú neurónové siete jednovrstvové a viacvrstvové. Podľa metódy šírenia informácie sa neurónové siete rozdeľujú do dvoch základných skupín:

1. dopredné neurónové siete (feed-forward neural networks) – informácia sa šíri len jedným smerom od najnižšej vrstvy (vstupu) k najvyššej vrstve (výstupu), čo určuje názov „dopredné“,
2. rekurentné neurónové siete (recurrent neural networks) – komplikovanejšie rozdelenie vrstiev, niektoré vrstvy a neuróny sú zároveň vstupné a zároveň výstupné, signál môže putovať cez sieť v oboch smeroch, sú význačné svojou dynamickosťou a ich stav sa mení pokiaľ sa synaptické váhy neustália na hodnote s čo najmenšou chybou siete, v takomto ustálení zotrávajú až do zmeny vstupu, kedy sa znova hľadá rovnovážny stav (http://www.ki.fpv.ukf.sk/projekty/kega_3_4029_06/iski2007/papers/Stastny%20Pokorny%20Motycka.pdf).

Delurgio a Hayes (2001, s. 29) vo svojom príspevku uvádzajú, že tak v teoretickej ako aj v praktickej rovine sa môžeme stretnúť s veľkým počtom neurónových sietí,

pričom autori považujú za najrelevantnejšie pre potreby finančného manažmentu nasledujúce formy neurónových sietí: forma „backpropagation“ (algoritmus spätnej propagácie chyby, resp. metóda spätného šírenia chýb, ktorá patrí k dopredným neurónovým sieťam) používajúca tzv. Delta Rule; ADALINE; MADALINE; Kohonen’s; SOFM; BAM; Boltzman; Hamming; Hopfied a LVQ.

Pre potrebu komparácie uvádzame topológie neurónových sietí, ktoré sa historicky osvedčili ako najvhodnejšie na aplikáciu v ekonomických vedných disciplínach, Linear Network (LN), Generalized Regression Neural Network (GRNN), Probabilistic Neural Network (PNN), Multilayer perceptron (MLP), Radial Basis Function (RBF), Kohen Network (SOFM), ktorých výhody a nevýhody prezentuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 2 Výhody a nevýhody jednotlivých typov neurónových sietí

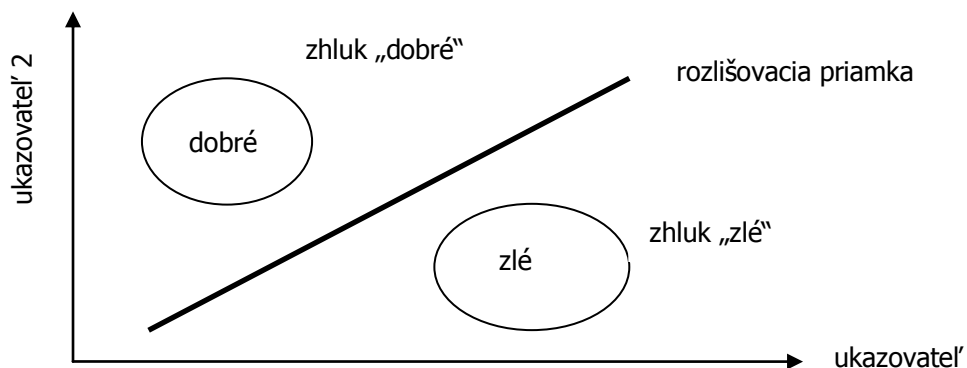
Typ siete	Výhoda (+)	Nevýhoda (-)
LN	veľmi rýchly tréning	nerieši nelineárne úlohy
GRNN	veľmi rýchly tréning	veľkosť siete, pomalšia pri riešení úloh
PNN	veľmi rýchly tréning	veľkosť siete, pomalšia pri riešení úloh
MLP	rýchle riešenie úloh	pomalý tréning
RBF	veľmi rýchly tréning	veľkosť siete, pomalšia pri riešení úloh

Prameň: KLIESTIK, T. 2011. *Neurónové siete a umelá inteligencia v riadení podnikov*. Zborník z konferencie Modelování, simulace a optimalizace podnikových procesů v praxi. Praha: ČSOP, 2001. 519 s. ISBN 978-80-260-0023-5.

2.4 Learning Vector Quantiser (LVQ)

LVQ patrí medzi základné a najčastejšie modely neurónových sietí využívané vo finančnom manažmente na predikciu úpadku podniku (Dostál, 2008, s. 46). V samotnom úvode charakteristiky postupu LVQ je potrebné znázorniť situáciu typickú pre dvojrozmernú diskriminačnú analýzu. Pri rozlišovacej analýze boli použité dva ukazovatele. Podniky sú zobrazené bodmi a v ideálnom prípade získame dva zhľuky bodov. Prosperujúce podniky tvoria zhľuk ležiaci vľavo hore, sú označené ako „dobré“, neprosperujúce podniky sú označené ako „zlé“. V skutočnosti dochádza k ich prieniku, od toho ale abstrahujeme. Klasifikáciu podnikov a ich zaradenie do jednej z týchto dvoch skupín uskutočňujeme podľa zistenej rozlišovacej priamky (Zalai a kol., 2002, s. 88).

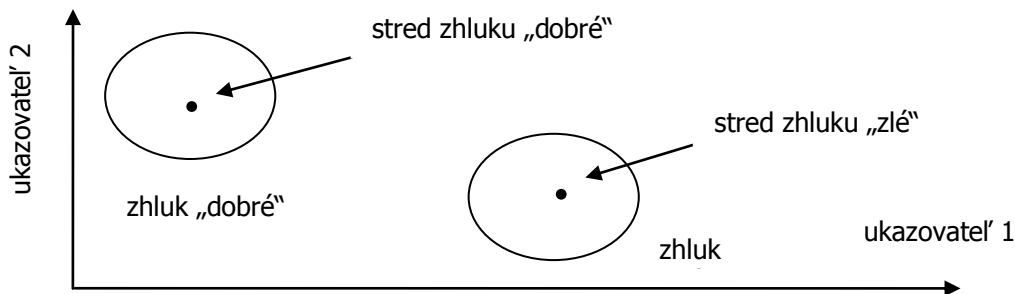
Obr. 2 Zhukové znázornenie podnikov



Prameň: ZALAI, K. A KOL. 2002. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprinf vfra, 2002, 305 s. ISBN 80- 88848-94-6.

Klasifikáciu však možno uskutočniť aj podľa princípu, kedy vypočítame pre každý zhuk – stred.

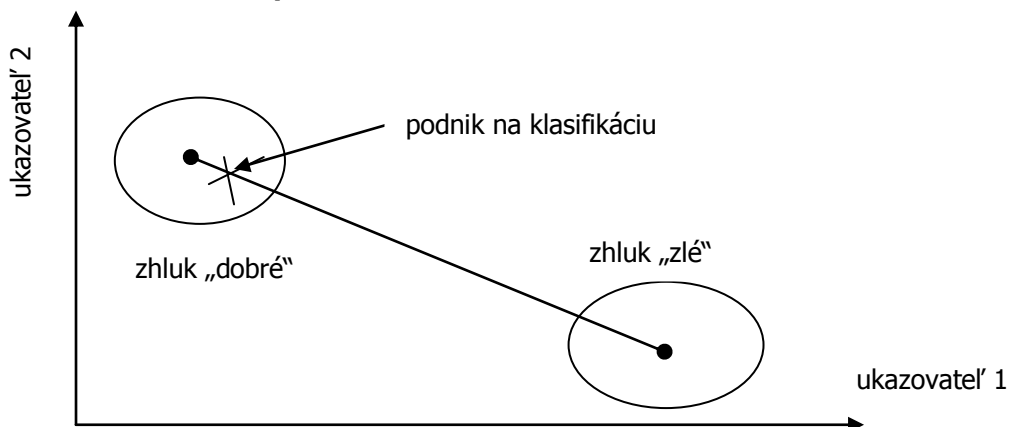
Obr. 3 Zhluk a stred zhuku



Prameň: ZALAI, K. A KOL. 2002. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprinf vfra, 2002, 305 s. ISBN 80- 88848-94-6.

Klasifikácia podniku a jeho priradenie do jednej z dvoch skupín sa uskutočňuje na základe jeho vzdialenosti od stredov obidvoch zhukov. Hodnotený podnik na obrázku 4 má bližšie k stredu zhuku „dobré“, ako k zhuku „zlé“, z čoho vyplýva, že bude zaradený medzi prosperujúce podniky.

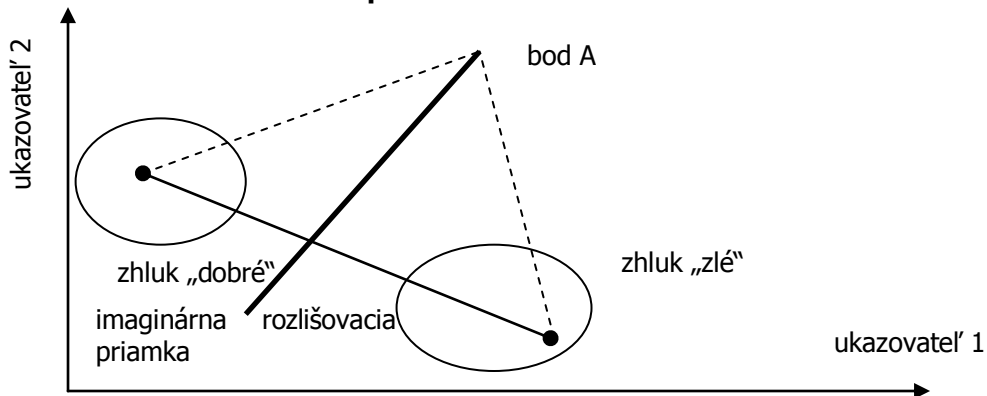
Obr. 4 Klasifikácia podniku



Prameň: ZALAI, K. A KOL. 2002. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprinf vfra, 2002, 305 s. ISBN 80- 88848-94-6.

V prípade dvoch zhlukov pracuje LVQ tak ako dvojrozmerná diskriminačná analýza (všeobecne ako viacrozmerná diskriminačná analýza). Spojme oba stredy zhlukov priamkou. Jej stred predstavuje bod, ktorý má rovnakú vzdialenosť k obidvom stredom zhlukov. Vztýčme teraz v tomto bode kolmicu, dostaneme priamku, ktorej každý bod má rovnakú vzdialenosť k obidvom stredom. Bod A je rovnako vzdialený od stredy zhľuku „dobré“ i „zlé“.

Obr. 5 Zhluk a rozlišovacia priamka

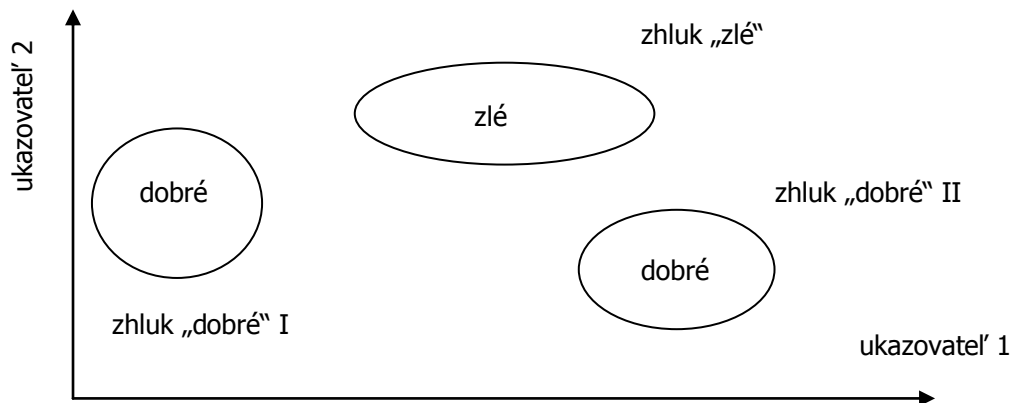


Prameň: ZALAI, K. A KOL. 2002. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprinf vfra, 2002, 305 s. ISBN 80- 88848-94-6.

Všetky body vľavo hore od deliacej priamky sú bližšie k stredy zhľuku „dobré“, všetky vpravo dole bližšie stredy zhľuku „zlé“. V prípade dvoch zhlukov sú postupy LVQ a viacrozmernej diskriminačnej analýzy ekvivalentné. Rozdiel a pridaná hodnota neurónových sietí, teda v nami analyzovanom prípade pridaná hodnota modelu LVQ v

porovnaní s viacrozmernom diskriminačnou analýzou je viditeľná už v prípade troch zhlukov, ktorý demonštrujeme na nasledujúcom obrázku.

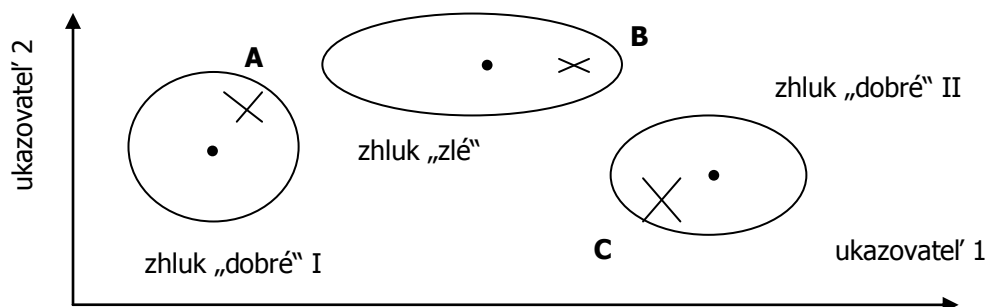
Obr. 6 Situácia troch zhlukov



Prameň: ZALAI, K. A KOL. 2002. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprinf vfra, 2002, 305 s. ISBN 80- 88848-94-6.

V tomto prípade neexistuje žiadna rozlišovacia priamka, ktorá umožňuje odlíšiť všetky tri zhľuky. Napriek tomu, že ukazovatele podnikov vykazujú v ukazovateľovom priestore jednoznačne poznateľnú štruktúru, nie je možné extrahovať ju pomocou rozlišovacej priamky. Viacrozmerná diskriminančná analýza v tomto prípade je nepoužiteľná. Nie je schopná tieto nelineárne štruktúry identifikovať. Pre model LVQ však v tomto prípade nie je problém, LVQ identifikuje tri stredy zhľukov. Klasifikácia podnikov sa uskutoční podľa charakterizovaného princípu, ktorý nemá s danou situáciou problémy.

Obr. 7 Klasifikácia podnikov v prípade troch zhlukov



Prameň: ZALAI, K. A KOL. 2002. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprinf vfra, 2002, 305 s. ISBN 80- 88848-94-6.

LVQ nie je obmedzená na prípad troch zhlukov, ale možno ju použiť na ľubovoľný počet zhlukov s príslušnými stredmi zhlukov. Ak obmedzíme počet zhlukov na dva, pracuje LVQ ako dvojrozmerná diskriminačná analýza. Bez obmedzenia počtu zhlukov možno aj početnejšie nelineárne štruktúry identifikovať. Preto je LVQ podstatne všeobecnejšia metóda ako viacrozmerná diskriminačná analýza.

3 Silné a slabé stránky metód multikriteriálneho hodnotenia a neurónových sietí

V predchádzajúcich častiach sme uviedli metodologický a terminologický aparát skúmaných predikčných metód finančnej analýzy ex-ante. Ako už bolo uvedené, spoločné všetkým metodikám je, že vychádzajú zo súboru vybraných finančných ukazovateľov skonštruovaných na základe informácií z bežnej účtovnej závierky, resp. z účtovných závierok za viacero po sebe idúcich období (Hiadlovský, Král, 2006, s. 90). Z pohľadu finančného manažéra je dôležité, nielen poznanie postupu konštruovania predikčného modelu, ale najmä uvedomenie si jeho silných a slabých stránok pre potreby ich praktického využitia.

Metódy multikriteriálneho hodnotenia

Na základe informácií, ktoré už boli prezentované v predchádzajúcich kapitolách, môžeme vyvodiť záver, že metóda multikriteriálneho hodnotenia je metodicky najnáročnejšia, túto skutočnosť môžeme považovať za jej slabú stránku. Na druhej strane je potrebné si uvedomiť, že poskytuje finančnému analytikovi najväčšiu voľnosť, nakoľko výber konkrétnych ukazovateľov môže doslova „ušiť“ na mieru analyzovaného podniku, teda môžu byť zohľadnené špecifické skutočnosti týkajúce sa danej podnikateľskej činnosti ako je napríklad odvetvie, z ktorého podnik pochádza, predmet činnosti, veľkosť podniku a pod., čím sa vytvára predpoklad využitia tejto skupiny predikčných metód vo všetkých veľkostných typoch podnikov.

V prípade, ak by bola metodika výpočtu multikriteriálneho hodnotenia upravená pre konkrétny podnik, vystupuje do popredia problém, s ktorým sa stretávame aj pri metódach bodového hodnotenia, a tým je subjektivnosť. Je potrebné preto venovať zvýšenú pozornosť výberu finančných analytikov, ktorí by rozhodovali o výbere ukazovateľov a ich hodnotení váhami. Musí ísť o skutočných odborných expertov, ktorí dôkladne poznajú danú podnikateľskú činnosť, jeho podmienky, okolie a pod.

Neurónové siete

V domácich literárnych zdrojoch, ktoré sa zaoberajú skúmanou problematikou neurónových sietí, sa stretávame s tvrdením, že najvýznamnejšou prednosťou neurónových sietí je schopnosť odhaliť nelineárne súvislosti v údajoch (čo, ako už bolo diskriminačná analýza nie je schopná) a schopnosť učiť sa. Autori vysvetľujú nelinearitu tým, že neurón je nelineárny, teda aj neurónová sieť vytvorená spojením neurónov je nelineárna. Schopnosť učiť sa a generalizovať sa vzťahuje k schopnosti neurónovej siete rozumne odpovedať na vstupy nezahrnuté v procese učenie. Uvedené schopnosti umožňujú použiť neurónové siete pre riešenie komplexných problémov (Kliestik, 2011, s. 178).

Uvedené prednosti však nie sú jediné výhody neurónových sietí. Pradhan, Pathak, Singh (2011, s. 30) v súvislosti so silnými stránkami neurónových sietí hovoria o:

- adaptívnosti (neurónová sieť má schopnosť adaptovať svoje synaptické váhy na zmeny okolitého prostredia, sieť natrénovaná na istý problém môže byť dotrénovaná na zmeny prostredia, v ktorom pracuje),
- odolnosti neurónových sietí voči chybám (schopnosť byť odolná voči chybám v zmysle postupnej degradácie pri nepriaznivých podmienkach činnosti),
- vstupno-výstupnom mapovaní (sieť si nastavuje synaptické váhy tak, aby minimalizovala rozdiel medzi žiadanou a aktuálnou odpoveďou, sieť sa takto učí z príkladov a vytvára vstupno-výstupné mapovanie problému).

Delurgio a Hays (2001, s. 51) uvádzajú ako hlavné výhody neurónových sietí nasledujúce skutočnosti:

- modelujú lineárne a nelineárne vzťahy a dokážu zvládnuť aj chýbajúce údaje,
- sú schopné modelovať veľmi zložité matematické a logické vzťahy, ktoré sú pre analytika neznáme (analytik si ich nemusí byť vedomí),
- môžu poskytovať informácie, ktoré nie sú dostupné z iných metód a na základe uskutočnených výskumov sa ukázali byť efektívnejšie ako multidiskriminačná analýza v klasifikovaní podnikov,
- ak sú vhodne skonštruované a testované, poskytujú dobré riešenie s vysokou presnosťou predikcie.

Na druhej strane autori ďalej uvádzajú aj nevýhody, ktoré sú spojené s neurónovými sieťami:

- niektoré koeficienty neurónových sietí sú náročné na interpretáciu a môže byť náročné urobiť zovšeobecnenie na základe štruktúry a váh koeficientov,
- všestrannosť neurónových sietí je získaná značnými nákladmi, pričom vyžadujú veľké množstvo času potrebného na počítačové natrénovanie,
- sú náchylné na zapamätanie tréningových dát a taktiež boli zistené vážne problémy v rámci tréningu rozsiahlych neurónových sietí, ktorých súčasťou sú stovky vstupov.

Charakter neurónových sietí a taktiež skutočnosť, že ich aplikácia si vyžaduje špeciálnu softvérovú podporu, vytvárajú predpoklady na ich využitie predovšetkým vo veľkých podnikoch, ktoré vo všeobecnosti využívajú metódy predikcie finančnej analýzy ex-ante v porovnaní s malými a strednými podnikmi vo väčšom rozsahu. Malé a stredné podniky majú často problém so získaním kapitálu a sú závislé od externých cudzích zdrojov financovania. Z tohto dôvodu nemajú tendenciu vynakladať peňažné prostriedky na nákup špeciálneho softvéru, ktorý je pre aplikáciu neurónových sietí nevyhnutný.

Záver

Existencia každého podnikateľského subjektu je determinovaná jeho súčasnou a budúcou finančnou situáciou. Z toho dôvodu je v podnikoch snaha o prognózu finančného zdravia a identifikovanie možných finančných problémov, ktoré môžu vzniknúť. Uvedenou problematikou sa zaoberá finančná analýza ex-ante, ktorá poukazuje s časovým predstihom na nebezpečie (úzke miesta) v doterajšom vývoji a

umožňuje tak uskutočniť ozdravné opatrenia skôr, než k samotnej kríze dôjde. Prognózu finančnej situácie je možné realizovať rôznymi postupmi a metódami.

Predmetom spracovania predloženého príspevku bolo teoretické rozpracovanie dvoch skupín predikčných metód, a to metód multikriteriálneho hodnotenia a neurónových sietí. V prvej časti príspevku sme zobrazili teoretické východiská metódy multikriteriálneho hodnotenia, pričom detailnejšia pozornosť bola venovaná indexu celkovej výkonnosti – priblížili sme jeho údajovú základňu, ako aj jeho využitie vo finančnom riadení a rozhodovaní. Druhú časť príspevku v ktorej boli priblížené neurónové siete, môžeme považovať za kľúčovú časť. Stručne sme prezentovali historický vývoj neurónových sietí, ich základný terminologický a pojmový aparát, pričom detailnejšia pozornosť bolo venovaná demonštrovaníu fungovania modelu Learning Vector Quantiser, ktorý sa používa práve na predikovanie finančného vývoja podnikateľských subjektov. V porovnaní s viacrozmernou diskriminačnou analýzou predstavuje Learning Vector Quantiser všeobecnejšiu metódu, ktorá umožňuje identifikovať aj nelineárne štruktúry, pričom táto skutočnosť je považovaná za hlavnú silnú stránku neurónových sietí. Posledná časť príspevku bola venovaná charakteristike silných a slabých stránok jednotlivých predikčných metód.

Pri výpočtoch, nielen metód multikriteriálneho hodnotenia a neurónových sietí, ale predikčných metód všeobecne, je však nevyhnutné si uvedomiť, že jednotlivé modely a metódy nie je možné považovať za nemenné a pevné, napríklad so zmenou ekonomických podmienok v krajine môže byť schopnosť modelu predikovať ďalší vývoj negatívne ovplyvnená. Taktiež je potrebné mať na zreteli skutočnosť, že žiadny predikčný model sám o sebe nie je stopercentne schopný postihnúť špecifické rysy jednotlivých podnikov a podmienok, v ktorých dané podniky pôsobia. Najrelevantnejšie výsledky sa dosahujú súčasným aplikovaním finančných i nefinančných modelov, samozrejme je nevyhnutné, aby finanční analytici prihliadali i na neustále rastúci vplyv rizika a neistoty.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ATIYA, A. F. 2001. Bankruptcy prediction for credit risk using neural networks: A survey and new results. In *IEEE transactioncs on neural network*, roč. 12, 2001, č. 4. ISSN 1045-99227. s. 929-935.
2. DELURGIO, S. - HAYS, F. 2001. Understanding the financial interests in neural networks. In *Credit & Financial management review*, roč. 7, 2001, č. 3. ISSN 20051001. s. 27-53.
3. HÁJEK, P. 2011. *Aplikace umělé inteligence*. Dostupné na internete dňa 11.5.2012: <http://www.ki.fpv.ukf.sk/projekty/kega_3_4029_06/iski2007/papers/Stastny%20Pokorny%20Motycka.pdf>.
4. HIADLOVSKÝ, V. - KRÁL, P. 2006. Možnosti predikovania finančnej situácie podnikov v SR s využitím SPSS. In *Forum statisticum slovacum*, roč 2, 2006, č. 4. ISSN 1336-7420, s. 90-95.
5. HIADLOVSKÝ, V. 2010. *Využitie metód finančnej analýzy v praxi malých a stredných podnikov v Slovenskej republike*. Dizertačná práca. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzita Mateja Bela. 2010. 150 s.

6. KADÁROVÁ, J. - TURISOVÁ, R. 2011. *Finančné modely predikcie finančných problémov v priemyselných podnikoch*. Praha: ČSOP, 2001. 519 s. ISBN 978-80-260-0023-5.
7. KARDOS, J. *Aplikácia finančnej analýzy využitím neurónových sietí*. Dostupné na internete: <http://www.derivat.sk/files/konferencia_forfin2009/Kardos.pdf>.
8. KLIŠTIK, T. 2011. *Neurónové siete a umelá inteligencia v riadení podnikov*. Zborník z konferencie Modelování, simulace a optimalizace podnikových procesů v praxi. Praha: ČSOP, 2001. 519 s. ISBN 978-80-260-0023-5. s. 174-182.
9. LESÁKOVÁ, Ľ. 2003. *Hodnotenie výkonnosti v podmienkach malých a stredných podnikov – teória a prax*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2005. s. 7-13. ISBN 80-8055-840-X.
10. LESÁKOVÁ, Ľ A KOL. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 207 s. ISBN 978-80-8083-379-4.
11. PRADHAN, R. - PATHAK, K.K. - SINGH, V.P. 2011. Application of neural network in prediction financial viability. In *International Journal of soft computing and engineering*, roč. 1, 2011, č. 2. ISSN 2231-2307. s. 28-33.
12. SHAH, J.R. - MURTAZA, M. 2000. A neural network based clustering procedure for bankruptcy prediction. In *American Business review*, roč. 18, 2000, č. 2. ISSN 07432348. s. 80-86.
13. SEDLÁČEK, J. 2011. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2011, 152 s. ISBN 80-251-3386-6.
14. WALLACE, M. P. 2008. Neural Networks and their application to finance. In *Business Intelligence Journal*, 2008, č. 7. ISSN 19182325. s. 67-76.
15. ZALAI, K. A KOL. 2002. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprinf vfra, 2002, 305 s. ISBN 80- 88848-94-6.
16. ZALAI A KOL. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint,vfra 2010. 448 s. ISBN 80-89393-15-2.

Business Intelligence ako významný nástroj riadenia výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku

Martina Habiňaková¹

Business Intelligence as a significant tool for a business performance and competitiveness management

Abstract

The contribution is about using Business Intelligence (BI) as a computerized support for managerial decision making, which provides a strategic advantage and enables a company to excel in the highly competitive market. The contribution provides an introduction to the BI field and its major objective is to clear how BI is done, how it works and can improve business performance and competitiveness.

Key words

Business Intelligence, business performance and competitiveness, components, benefits, critical success factors

JEL Classification: M15, O32

Úvod

Organizácie pôsobiace v dnešnom silne konkurenčnom podnikateľskom prostredí pociťujú narastajúci tlak, ktorý ich núti na rýchlo sa meniace faktory externého prostredia (príležitosti a hrozby) reagovať okamžite, flexibilne a inovatívne. Mnohé, aj bežne prijímané podnikateľské rozhodnutia, sú dnes už pomerne zložité. Rozhodovanie (či už strategické, taktické alebo operatívne) si vyžaduje značné množstvo aktuálnych a relevantných dát a informácií, ktorých spracovanie a vyhodnotenie musí prebehnúť správne a bez časového oneskorenia, čo sa spravidla nezaobíde bez počítačovej podpory. Rýchlejšie a informovanejšie rozhodovanie sa v súčasnosti stáva z hľadiska zaistenia konkurenčnej schopnosti a prežitia podniku nevyhnutným predpokladom.

Príspevok je venovaný využívaniu Business Intelligence (BI) ako počítačom riadenej podpory manažérskeho rozhodovania. Zameriava sa na podstatu danej technológie, popisuje základné komponenty a najvýznamnejšie techniky a nástroje, vymedzuje pozitívne efekty spojené s implementáciou BI a identifikuje kritické faktory úspešnosti týchto riešení v praxi. Cieľom príspevku je predovšetkým vyzdvihnúť úlohu a poukázať na význam využívania BI. Správne implementované a efektívne využívané BI riešenie zlepšuje reakčné schopnosti organizácie, napomáha zvýšeniu celkovej podnikovej výkonnosti a je zdrojom konkurenčnej výhody podniku. Z uvedených dôvodov sa dnes BI stávajú pre mnohé organizácie jedným z prioritných záujmov.

¹ Ing. Martina Habiňaková, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, martina.habinakova@gmail.com

1 Vymedzenie pojmu Business Intelligence

Turban et al. (2008) uvádzajú, že koncepcie a technológie pre podporu manažér-skeho rozhodovania sa postupne zavádzajú a využívajú už viac ako 30 rokov - pod rôznym označením a mnohými poskytovateľmi, ktorí vytvorili širokú škálu softvérových nástrojov a metód. V minulosti podniky bežne využívali počítačové systémy generujúce veľké množstvo bezúčelných a chybných údajov, ktoré riadiaci pracovníci neboli schopní využívať strategicky. Vnútro podnikové oddelenia navyše často zlyhávali v snahe dôležité informácie medzi sebou zdieľať v správnom čase. Využitelné dáta a informácie boli nezriedka predložené príliš neskoro, prípadne neboli vždy presné. Manažment takto nebol spôsobilý prijímať správne a včasné rozhodnutia, keďže si nemohol byť istý, ktorá časť údajov bola správna či ešte stále aktuálna. Organizácie nedokázali pružne reagovať na narastajúce potreby podnikania a tlak konkurencie, preto bolo nevyhnutné vytvoriť systém pre podporu rozhodovania poskytujúci okamžité a presné údaje a informácie. Riešením problému je technológia Business Intelligence (BI), poskytujúca strategickú výhodu a umožňujúca spoločnosti uspieť či dokonca vyniknúť na dnešnom vysoko konkurenčnom trhu. Pojem BI prvýkrát použila spoločnosť Gartner Group, a to už v polovici deväťdesiatych rokov.

Na tomto mieste je potrebné poznamenať, že v odbornej literatúre sa namiesto výrazu Business Intelligence môžeme pomerne často stretnúť s inými, viac menej podobnými označeniami tejto technológie, napr. Business Analytics, Business Performance Management - riadenie podnikovej výkonnosti, Decision Support - podpora rozhodovania, alebo Competitive Intelligence - voľne preložiteľné ako technológia pre získanie konkurenčnej výhody a pod.

Existuje mnoho definícií BI, pre porovnanie uvádzame aspoň niektoré z nich:

- Business Intelligence predstavuje procesy, technológie a nástroje potrebné na premenu dát na informácie, informácií na znalosti a znalostí na plány podporujúce úžitkové podnikové konanie. Business Intelligence zahŕňa dátové skladovanie, podnikové analytické nástroje a znalostný manažment (Loshin, 2003, s. 6).
- Business Intelligence je súbor technológií a procesov, ktoré umožňujú ľuďom na všetkých stupňoch organizácie prístup k údajom a ich analýzu s cieľom riadiť podnikanie, zvýšiť výkonnosť, odhaliť príležitosti a fungovať efektívne (Howson, 2008, s. 1).
- Business Intelligence je zastrešujúcim pojmom, ktorý zahŕňa architektúru, nástroje, súbory údajov, programov a metód. Predstavuje pojem bez presne vymedzeného obsahu, pre rôzne osoby má teda rôzny význam. Hlavným cieľom BI je umožniť interaktívny prístup k údajom (niekedy aj v reálnom čase), umožniť manipuláciu s týmito údajmi a podnikových manažérov a analytikom poskytnúť schopnosť vykonávať náležité analýzy. Prostredníctvom analýzy minulých a aktuálnych dát, stavov a výkonov získavajú rozhodovatelia hodnotný prehľad, ktorý im umožní prijať správne a lepšie rozhodnutia. Proces BI sa zakladá na premene dát na informácie, následne na rozhodnutia a nakoniec konanie (Turban et al., 2008, s. 9).
- Business Intelligence je zastrešujúcim pojmom, ktorý zahŕňa všetky technológie a schopnosti využívané pri zhromažďovaní údajov týkajúcich sa podnikania, pri poskytovaní týchto údajov spôsobom, ktorý objasní vzájomné

súvislosti medzi nimi a ktorý umožní manipuláciu s týmito údajmi s cieľom vytvoriť „what-if“ scenáre - to všetko so zámerom uľahčiť manažerom prijímanie rozhodnutí (Jones, 2010, s. 1).

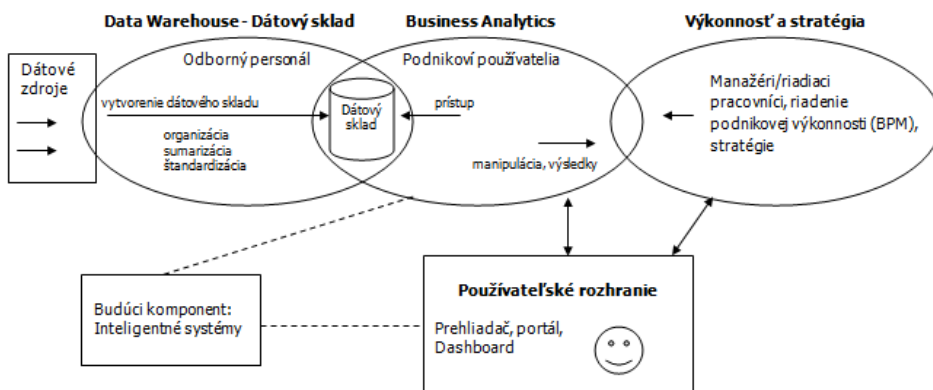
Bez ohľadu na to, pre ktorú z ponúkaných definícií sa rozhodneme, BI zohrávajú rovnakú úlohu a slúžia podobným cieľom. Hlavným prínosom BI sa podrobnejšie venujeme v tretej kapitole príspevku.

2 Základné komponenty a najvýznamnejšie nástroje riešenia

Architektúru BI (viď Obr. 1) tvoria vo všeobecnosti štyri základné komponenty:

- 1) Data Warehouse a Data Marts - dátový sklad a dátové trhoviská, ktoré obsahujú zdrojové dáta,
- 2) Business Analytics - súbor rozmanitých nástrojov určených pre manipuláciu a analýzu údajov v dátovom sklade, vrátane OLAP a dolovania dát,
- 3) Business Performance Management (BPM) - systém pre sledovanie a analýzu podnikovej výkonnosti, ktorého cieľom je riadiť celkovú výkonnosť organizácie,
- 4) User Interface - používateľské rozhranie, ktoré využíva nástroje určené pre koncových používateľov riešenia, napr. scorecard a dashboard.

Obr. 1 Architektúra Business Intelligence



Zdroj: Turban et al., 2008, s. 12

2.1 Dátové sklady a dátové trhoviská

Na ľavej strane obrázka vidíme, ako dáta prúdia od viacerých zdrojových systémov (externých i interných - napr. ERP, CRM, SCM a iných) smerom k dátovému skladu. Dostupné dáta prechádzajú tzv. **ETL procesom** (Extraction - Transformation - Loading), ktorý znamená: 1) extrakciu, teda získavanie a výber údajov z rozmanitých

zdrojových systémov, následne 2) transformáciu, teda čistenie a úpravu extrahovaných dát do požadovanej formy a napokon 3) ich nahrávanie a uloženie do dátového skladu.

Dátový sklad (Data Warehouse) predstavuje centrálny sklad podnikových údajov, s jednoduchým prístupom a pohodlnou manipuláciou, určených pre aplikácie na podporu manažérskeho rozhodovania. Dátový sklad obsahuje širokú škálu údajov získaných z rôznych zdrojov a vytvorených rôznymi používateľmi, vrátane dát historických, ktoré sú usporiadané a štruktúrované spôsobom umožňujúcim rýchle a efektívne vykonanie analýz. V súvislosti s problematikou dátových skladov sa stretávame aj s termínom dátové trhoviská.

Dátové trhovisko (Data Mart) je podmnožinou dátového skladu, svojim rozsahom je zvyčajne menšie, keďže sa zameriava len na vybranú funkčnú oblasť podniku (napr. marketing, financie, ľudské zdroje a pod.). Inými slovami, dátový sklad uspokojuje informačné potreby spoločnosti ako celku, kým dátové trhovisko je určené pre uspokojenie špecifických potrieb konkrétneho oddelenia, úseku alebo prevádzky.

Dátový sklad by mal podľa Inmona (2005), jedného zo zakladateľov teórie dátových skladov, spĺňať štyri hlavné charakteristiky - musí byť:

- *subjektovo orientovaný* - dáta by mali byť usporiadané podľa jednotlivých subjektov (napr. predaj, produkty, zákazníci atď.),
- *plne integrovaný* - integruje údaje z rôznych zdrojov na jednom mieste,
- *zohľadňujúci časový aspekt* - uchováva aktuálne i historické dáta, na základe ktorých je možné odhaliť dlhodobé trendy, odchýlky a vzťahy a predpovedať budúci vývoj,
- *stály* - po vložení údajov do dátového skladu by používatelia tieto údaje nemali meniť ani aktualizovať, keďže sa zastarané údaje vyradujú a všetky zmeny sa zaznamenajú ako nové dáta.

Vytvorenie dátového skladu, ktorý integruje dáta z viacerých zdrojov je kľúčovým aspektom procesu zavádzania a využívania BI. Úspešná implementácia dátového skladu je však pomerne náročná a vyžaduje si vynaložiť nemalé úsilie. Pokiaľ ide o spôsoby vytvárania dátových skladov, v literatúre sa môžeme stretnúť s dvoma protichodnými prístupmi, resp. názormi. Jedná sa o prístup „zhora-nadol“, ktorého zástancom je práve Inmon a prístup „zdola-nahor“, ktorý uprednostňuje Kimball. Obaja odborníci sú v danom obore dobre známi a všeobecne považovaní za významným znalcov problematiky budovania a riadenia dátových skladov a trhovísk. Základné charakteristiky, rozdiely, výhody a nevýhody uvedených prístupov popisujú napríklad Boyer et al. (2010), Jones (2010) či Turban et al. (2008). **Prístup „zhora-nadol“** predpokladá ako prvý vytvoriť dátový sklad zohľadňujúci potreby celej spoločnosti. Následne sa vytvoria dátové trhoviská, ktoré extrahujú časť údajov z dátového skladu, ktorá spĺňa konkrétne potreby vybraného úseku alebo funkčnej oblasti podniku. **Prístup „zdola-nahor“** znamená pre každé oddelenie (marketingové, finančné atď.) vytvoriť špecificky zamerané dátové trhovisko a tie následne zlúčiť do centrálného dátového skladu s celopodnikovým rozsahom. Z tohto prístupu vychádza aj Kimball, ktorý navrhuje najprv vytvoriť samostatné dátové trhoviská pre jednotlivé oblasti fungovania podniku ako objednávky, expedícia, platby atď. Nie je možné jednoznačne určiť, ktorý z popísaných modelov je lepší či vhodnejší. Voľba prístupu v konečnom dôsledku závisí od konkrétnej spoločnosti, tzn. od požiadaviek používateľov, celkových podnikových požiadaviek a schopnosti organizácie riadiť svoje dátové zdroje. Prístup

„zdola-nahor“ sa však v praxi realizuje jednoduchšie. Uvedení autori ho odporúčajú ako vhodný prvý krok v získavaní skúsenosti s budovaním a riadením dátového skladu. Tento model je navyše vhodnejší pre organizácie, ktoré nechcú alebo nemôžu investovať zdroje do rozsiahlejšieho projektu.

2.2 Business Analytics

„Analýza umožňujúca rozhodovanie prostredníctvom prístupu k všetkým relevantným dátam a informáciám sa označuje ako Business Analytics (BA), alebo analytické spracovanie. BA tvorí rozsiahla skupina aplikácií a techník určených na získavanie, uchovávanie, analyzovanie a zabezpečenie prístupu k dátam s cieľom pomôcť podnikovým používateľom prijímať lepšie podnikové a strategické rozhodnutia“ (Turban et al., 2008, s. 86). Existuje mnoho analytických nástrojov a techník, ktoré používateľom umožňujú vykonávať príslušné analýzy dát integrovaných v dátových skladoch. Z najvýznamnejších BA nástrojov možno spomenúť:

- **OLAP systémy (Online Analytical Processing)** - systémy online analytického spracovania dát (OLAP) tvorí súbor nástrojov určených pre včasnú analýzu údajov. Podstatou technológie je princíp multidimenzionality, tzn. schopnosť skúmať podnikové dáta z viacerých možných uhlov pohľadu, dimenzií.
- **Reporting a dotazovanie** - rozlišujeme reporting *štandardný*, predstavujúci činnosti spojené s v určitých intervaloch sa opakujúcim dotazovaním do databáz prostredníctvom vopred pripravených dotazov, a *ad-hoc* reporting, alebo tiež reporty na vyžiadanie, využívajúci špecifické dotazy priamo vytvorené používateľmi.
- **Dolovanie dát (Data Mining)** - predstavuje proces sofistikovanej analýzy dát, ktorý v súbore údajov (zvyčajne v dátovom sklade) vyhľadáva skryté vzorce - nové a strategické informácie. Nástroje dolovania dát dokážu analyzovať obrovské množstvo údajov a vďaka technológiám na rozoznávanie vzorov a pokročilým matematickým a štatistickým metódam (rozhodovacie stromy, neurónové siete, genetické algoritmy, clustering atď.) odhaliť doposiaľ neznáme ale užitočné podobnosti, korelácie a trendy využiteľné pri predpovedaní budúceho vývoja a správania sa. Organizácie využívajú dolovanie dát predovšetkým s cieľom optimalizovať podnikové operácie či lepšie porozumieť správaniu zákazníkov.
- **GIS, ADS systémy** - geografické informačné systémy (GIS) prezentujú geografické dáta v podobe digitálnych máp, je možné ich prepojiť s GPS systémom. Automatizované systémy podpory rozhodovania (ADS) využívajú algoritmy podporujúce opakujúce sa podnikové rozhodnutia, ako sú stanovenie cien či zostavenie produktového sortimentu.
- **Prediktívne analytické nástroje**, ktoré slúžia na vyhľadávanie vzorov a predpovedanie budúcich udalostí založené na minulých skutočnostiach, **techniky a nástroje vizualizácie dát**, predovšetkým dashboard a scorecard, ktoré uvádzame a popisujeme v podkapitole 2.4, **pokročilé analytické metódy** a iné.

2.3 Riadenie podnikovej výkonnosti

„Systém riadenia podnikovej výkonnosti (BPM) je integrovaný súbor procesov, metód, metrík a aplikácií navrhnutý za účelom riadenia finančnej a prevádzkovej výkonnosti podniku. Napomáha premene stratégií a cieľov na plány, monitoruje výkonnosť vo vzťahu k týmto plánom, analyzuje rozdiely medzi dosiahnutými a plánovanými výsledkami a v závislosti od výsledkov tejto analýzy prehodnocuje a upravuje ciele a ďalšie aktivity organizácie“ (Turban et al., 2008, s. 173). Z uvedenej definície vyplýva, že BPM je založené na metodológii Balanced Scorecard, ktorá prostredníctvom prepojenia stanovených cieľov a skutočne zaznamenaných výsledkov vytvára rámec pre vymedzenie, realizáciu a riadenie podnikovej stratégie. BPM tvorí uzavretá slučka procesov, ktoré spájajú stratégiu s realizáciou s cieľom optimalizovať celkovú výkonnosť organizácie (viď Obr. 2).

Obr. 2 Proces riadenia podnikovej výkonnosti



Zdroj: Turban et al., 2008, s. 177

2.4 Používateľské rozhranie

Súčasťou programového vybavenia systémov BI sú aj rozmanité podporné vizualizačné techniky a nástroje, ktoré transformujú zložité informácie do jednoduchšej a pre používateľov atraktívnejšej podoby. Príkladom sú bežne využívané dashboard a scorecard. **Dashboard** predstavuje vizuálne používateľské rozhranie, určené najmä vrcholovým manažérom, ktoré im prostredníctvom grafického zobrazenia poskytuje okamžitý a komplexný náhľad na výkonnosť organizácie. Zachytáva miery výkonnosti, vývojové trendy a odchýlky od požadovaných stavov. Jednotlivé oblasti fungovania spoločnosti umožňuje hlbšie preskúmať a rozpoznať tak prípadné problémy a príčiny ich vzniku. Manažér je na základe takejto interpretácie schopný v reálnom

čase odhaliť zdroj možných problémov a súčasne vyhodnotiť tzv. „what-if“ riešenia. **Scorecard** spája interné a externé údaje so stanovenými cieľmi organizácie, zobrazuje kde sa organizácia nachádza, resp. aký pokrok zaznamenala, pokiaľ ide o dosiahnutie konkrétnych strategických a taktických cieľov.

Väčšina z vyššie popísaných komponentov a nástrojov by mala byť súčasťou každého kvalitného BI riešenia. Škála ponúkaných nástrojov je však veľmi pestrá, preto by sa každá organizácia mala pri ich výbere rozhodovať na základe svojich individuálnych požiadaviek a možností a zvoliť si tak pre seba tú najvhodnejšiu kombináciu. Využitie dostupných funkcií BI umožňuje podnikom rýchlo a informovane sa rozhodnúť.

3 Prínosy spojené s využívaním Business Intelligence

Mnohé organizácie dnes prostredníctvom využívania funkčných možností Business Intelligence (BI) dosahujú významné pozitívne efekty, resp. prínosy. Niektoré efekty sú kvantitatívne a objektívne merateľné, mnohé sú však kvalitatívne a nedajú sa vyjadriť presným číslom.

Najvýznamnejšie prínosy spojené s využívaním BI identifikovali okrem iných napríklad Eckerson, 2003; Thompson, 2004 a Howson, 2007. Výsledky, ktoré vyplynuli z prieskumov realizovaných uvedenými autormi (t.j. konkrétne prínosy BI pre podnik a percento respondentov, ktorí dané prínosy reálne zaznamenali) v sumárnej podobe interpretuje Tab. 1.

Tab. 1 Prehľad hlavných prínosov spojených s využívaním BI

AUTOR	ZAZNAMENANÉ PRÍNOSY BUSINESS INTELLIGENCE	(%)
Eckerson (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • časové úspory • jediná verzia pravdy • zdokonalenie stratégií a plánov • zdokonalené taktické rozhodnutia • efektívnejšie procesy • úspora nákladov • zvýšenie spokojnosti zákazníkov • zvýšenie spokojnosti zamestnancov • návratnosť investícií (ROI) • nárast tržieb • nárast hodnoty pre akcionárov 	<ul style="list-style-type: none"> 60 % 59 % 57 % 56 % 55 % 37 % 36 % 35 % 33 % 23 % 15 %
Thompson (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • rýchlejší a presnejší reporting • zdokonalenie rozhodovania • zvýšenie kvality služieb zákazníkom • nárast tržieb • úspora nákladov na IT • úspora ostatných (nie IT) nákladov 	<ul style="list-style-type: none"> 81 % 78 % 56 % 49 % 40 % 50 %
Howson (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšenie celkovej výkonnosti podniku • zlepšenie prístupu k údajom • podpora hlavných akcionárov spoločnosti • zjednodušenie používateľského náhľadu na dáta • návratnosť investícií (ROI) • nárast počtu aktívnych používateľov systému • úspora nákladov 	<ul style="list-style-type: none"> 70 % 68 % 53 % 50 % 43 % 31 % 31 %

Na základe spracovania poznatkov vyššie uvedených i ďalších autorov (najmä Jiruše, 2010 a Lachlan, 2011), sme vymedzili niekoľko prínosov BI pre podnik, ktoré možno považovať za kľúčové pre výkonnosť podniku:

- jednotný pohľad na dáta prostredníctvom integrácie a analýzy veľkého množstva podnikových údajov uložených v rôznych zdrojových systémoch (interných, ale aj externých) s využitím jednej BI aplikácie,
- v rámci jednej BI platformy má každý používateľ prístup k rovnakým dátam a informáciám, výsledkom čoho je jedna verzia pravdy pre všetkých používateľov systému,
- prehľadné, ľahko pochopiteľné a technicky nenáročné používateľské rozhranie,
- minimálne zapojenie IT pracovníkov do procesu,
- jednoduchosť prispôsobenia nástrojov požiadavkám a potrebám konkrétneho používateľa,
- zabezpečenie relevantných, aktuálnych, zrozumiteľných a pritom komplexných informácií vo formáte prístupnom používateľom riešenia, ktorý im uľahčí ďalšie analýzy a identifikáciu vývojových trendov (časových, regionálnych a pod.),
- zvýšenie dostupnosti informácií a urýchlenie procesu rozhodovania na všetkých úrovniach organizácie - lepší a rýchlejší prístup k údajom a informáciám umožní rozhodovateľom lepšie sa rozhodnúť a potrebné rozhodnutia prijať rýchlejšie a na základe faktov,
- posilnenie reakčnej schopnosti podniku - relevantné informácie dostupné v reálnom čase umožňujú rozhodovateľom rýchlo reagovať na príležitosti a riziká podnikateľského prostredia,
- časová úspora - vytvorenie časového priestoru pre analytické úlohy v dôsledku minimalizácie predtým manuálne vykonávanej práce (zhromažďovanie, analýza, zdieľanie dôležitých údajov a informácií v rámci podniku, zdĺhavá korekcia chybných údajov, manuálne vytváranie reportov s využitím tabuľkových procesorov a pod.),
- segmentácia zákaznickej základne na základe identifikácie a monitorovania nákupných zvyklostí zákazníkov poskytuje možnosť rozpoznať trhové medzery a využiť nové predajné príležitosti,
- schopnosť porozumieť správaniu zákazníkov a lepšie uspokojovať ich očakávania a potreby vedie k rastu spokojnosti zákazníkov,
- efektívne riadenie dodávateľských vzťahov a činností s nimi spojených (výber dodávateľov, preprava, tvorba a skladovanie zásob atď.),
- systém včasného varovania pred anomáliami a odchýlkami, vrátane možnosti hĺbkovej analýzy problémov - funkcia automatického upozornenia príslušných používateľov na mimoriadne či krízové udalosti, ktoré si vyžadujú okamžité nápravné opatrenia,
- kontrola prístupu k dátam - prístup k podnikovým údajom je chránený a zabezpečený, k údajom sa dostanú len oprávnení používatelia,
- možnosť získať predpovede budúceho vývoja prostredníctvom vytvárania tzv. „what-if“ scenárov.

4 Kritické faktory úspešnosti

Napriek reálnemu potenciálu Business Intelligence (BI) zvýšiť celkovú výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácie, niektoré praktické štúdie naznačujú, že pomerne mnoho organizácií v snahe dosiahnuť želané efekty neuspeje. Podniky môžu v priebehu realizácie BI projektu naraziť na viaceré prekážky a problémy, ktoré môžu ich implementačné úsilie negatívne ovplyvniť alebo zmariť. Konečný výsledok projektu určujú rozmanité faktory - externé i interné, s rôznym významom a silou pôsobenia. Podľa Poura (2005) sa faktorom úspešnosti BI rozumie „poznanie a uplatnenie osvedčených prístupov a skúseností s riadením BI, ktoré povedie k splneniu definovaných cieľov a k dosiahnutiu požadovaných ekonomických i mimoekonomických efektov“. Pre zaistenie finálneho úspechu je veľmi dôležité rozpoznať a následne cielene riadiť najvýznamnejšie, tzv. kritické faktory úspešnosti BI.

Faktory úspešnosti BI možno členiť z viacerých hľadísk, resp. podľa rôznych kritérií. Pre ilustráciu spomenieme aspoň niektoré z možností, spôsobov ich rozdelenia:

Pour a Slánský (2004) rozlišujú tri skupiny faktorov úspešnosti BI:

- 1) faktory spojené s aplikačným prostredím,
- 2) faktory spojené s disponibilnými zdrojmi,
- 3) faktory spojené s riadením úloh BI.

Novotný et al. (2005) vymedzujú päť skupín faktorov úspešnosti BI:

- 1) faktory stratégie a plánovania BI,
- 2) faktory kvality riešenia a poskytovaných služieb,
- 3) faktory spojené s disponibilnými zdrojmi,
- 4) faktory riadenia a riešenia projektov BI,
- 5) faktory spojené s prevádzkou aplikácií BI.

Prikláňame sa k spôsobu rozdelenia faktorov úspešnosti BI vychádzajúceho zo skutočnosti, že úspešné BI projekty sú zvyčajne výsledkom správnej kombinácie troch elementov úspechu - *ľudí, technológie a procesov*. Model klasifikácie faktorov na základe uvedených aspektov vo svojich odborných prácach preferujú napr. Boyer et al., 2010; Sabherwal – Becerra-Fernandez, 2010; Yeoh – Koronios (2010) a ďalší. Členenie kľúčových faktorov úspešnosti BI do troch základných skupín demonštruje schéma nižšie (viď Obr. 3). Celkovú úspešnosť BI projektu podľa autorov v zásade determinujú tri skupiny faktorov, jedná sa konkrétne o:

1) faktory organizačné:

- sponzorská podpora, resp. presvedčený a projektu oddaný manažment,
- jasná vízia pre oblasť BI,
- jasne stanovené podnikové ciele a požiadavky,
- integrácia BI stratégie s celkovou podnikovou stratégiou,

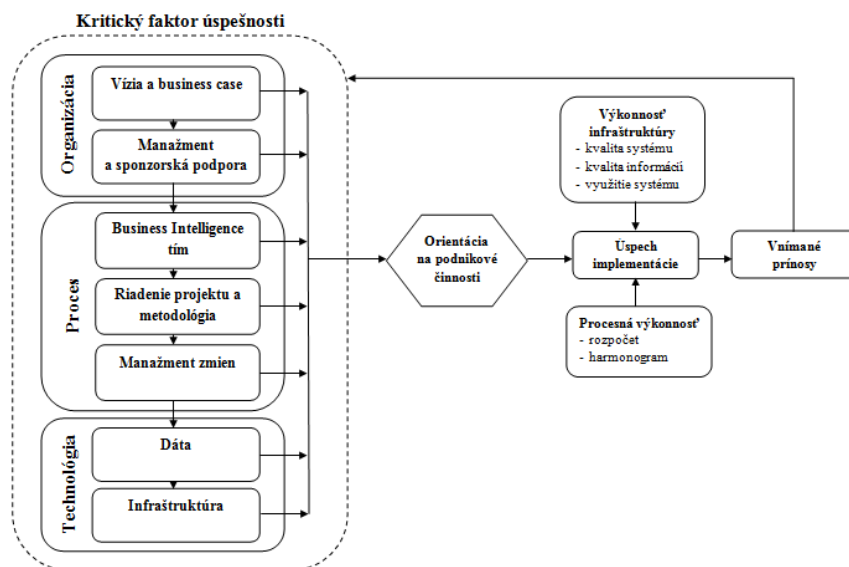
2) faktory procesné:

- podpora zameraná na podnikové činnosti,
- vyvážené zloženie BI tímu,
- prírastkové, resp. fázové zavádzanie a vývoj BI,
- manažment zmien orientovaný na používateľov,

3) faktory technologické:

- flexibilná technologická štruktúra riešenia s možnosťou ďalšieho rozšírenia,
- dlhodobou udržateľnou kvalitou a integritou dát.

Obr. 3 Štruktúra faktorov úspešnosti BI



Zdroj: Yeoh – Koronios, 2010, s. 25

Záver

Efektívne využívanie systémov Business Intelligence (BI) zásadným spôsobom determinuje výkonnosť podniku a jeho úspešnosť na trhu. Zvýšenie celkovej podnikovej výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku je primárnym dôvodom, pre ktorý sa stále viac organizácií orientuje na projekty v oblasti BI a ich realizáciu v podnikovom manažmente. Vzhľadom na široké možnosti využitia a významné pozitívne efekty, resp. prínosy spojené s využívaním týchto systémov možno aj naďalej očakávať zvyšovanie rozsahu ich využívania v riadení podnikov.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BOYER, J. et al.: *Business Intelligence Strategy - A Practical Guide for Achieving Business Intelligence Excellence*. Ketchum : MC Press, 2010. ISBN 978-1-58347-362-7
2. ECKERSON, W.: *Smart Companies in the 21st Century - The Secrets of Creating Successful Business Intelligence Solutions*. [online]. 2003. Dostupné na internete: <<http://cstlhcb.semo.edu/eom/mi430/protected/assignments/smartcompanies.pdf>

3. HOWSON, C.: *Successful Business Intelligence - Secrets to Making BI the Killer App*. New York : McGraw-Hill Companies, 2008. ISBN 978-0-07-149851-7
4. INMON, W. H.: *Building the Data Warehouse*. New York : Wiley Publishing, 2005. ISBN 978-0-7645-9944-6
5. JIRUŠE, P.: Analýzy pro podporu rozhodování. In: *IT Systems*. ISSN 1212-4567. 2010, roč. 11, č. 6, s. 34-35.
6. JONES, D.: *The Shortcut Guide to Achieving Business Intelligence in Midsize Companies*. [online]. 2010. Dostupné na internete: <<http://www.realtimepublishers.com/sgabimc.php>>
7. LACHLAN, J.: *Top 14 Benefits of Business Intelligence*. [online]. 2011. Dostupné na internete: <<http://smartdatacollective.com/yellowfin/42423/yellowfin-top-14-benefits-business-intelligence-part-one>>
8. LOSHIN, D.: *Business Intelligence - The Savvy Manager's Guide*. San Francisco : Morgan Kaufmann Publishers, 2003. ISBN 978-1-55860-916-7
9. NOVOTNÝ, O. – POUR, J. – SLÁNSKÝ, D.: *Business Intelligence - jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1094-3
10. POUR, J.: Faktory úspěšnosti Business Intelligence - užití a řešení. In: *Systémová Integrate*. ISSN 1210-9479. 2005, č. 1, s. 377 - 388.
11. POUR, J. – SLÁNSKÝ, D.: Efekty a rizika Business Intelligence. In *Systémová Integrate*. ISSN 1210-9479. 2004, roč. 11, č. 2, s. 24 - 33.
12. SABHERWAL, R. – BECERRA-FERNANDEZ, I.: *Business Intelligence: Practices, Technologies, and Management*. New Jersey : Wiley Publishing, 2010. ISBN 978-0-470-46170-9
13. THOMPSON, O.: *Business Intelligence Success, Lessons Learned*. [online]. 2004. Dostupné na internete: <<http://www.technologyevaluation.com/research/articles/business-intelligence-success-lessons-learned-17547/>>
14. TURBAN, E. et al.: *Business Intelligence - A Managerial Approach*. New Jersey : Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-13-610066-9
15. YEOH, W. – KORONIOS, A.: *Critical Success Factors for Business Intelligence Systems*. [online]. 2010. Dostupné na internete: <http://iacis.org/jcis/articles/Yeoh_Koronios_2010_50_3.pdf>

Využitelnosť yield manažmentu a jeho konzekvencie v bratislavských päť hviezdčkových hoteloch¹

Daniela Hadarová²

Efficiency of yield management and its consequences in five-star hotels in Bratislava

Abstract

*The aim of the paper is to present Bratislava hotel market, its development, structure and evolution of prices in Bratislava 5 * hotels. In the first part we will focus on the development of Bratislava hotel market in the second part of this paper we will analyze the survey results, focusing on the development of prices in Bratislava 5 * hotels. It is important to point out that the prices for hotel rooms evolve at the time, and how dependent the upcoming arrival date change. Changes in prices and demand as the impact of changes in prices are a clear sign of yield management.*

Key words

Bratislava hotel market, yield management, pricing, Bratislava 5 hotels*

JEL Classification: M19

Úvod

Cieľom predkladaného príspevku je priblížiť bratislavský hotelový trh, jeho vývoj, štruktúru a analyzovať cenovú úroveň vo vybraných bratislavských 5* hoteloch v konkrétnych časových intervaloch. V prvej časti príspevku sa zameriame na vývoj bratislavského hotelového trhu v druhej časti príspevku budeme analyzovať výsledky prieskumu, zamerané na vývoj cien v bratislavských 5* hoteloch. Dôležité je poukázať na to ako sa ceny za hotelové izby vyvíjajú v čase a ako sa v závislosti od blížiaceho sa termínu nástupu na pobyt menia. Výskum sa konal v mesiaci január, február 2012 s cieľom analyzovať ceny v dňoch od 17.02.2012 do 22.02.2012. Zmeny v cenách a to ako vplýva dopyt na zmeny cien je jasným znakom yield manažmentu.

Jednotná definícia revenue a yield manažmentu neexistuje. Môžeme revenue a yield manažment chápať ako spôsob predaja fixnej kapacity napr. hotelové izby, ktorá zabezpečuje maximalizáciu výnosov. Úspešný revenue a yield manažment sa zameriava na predaj vhodného produktu, v správnom okamžiku, za konkurencieschopnú cenu, vhodnej skupine zákazníkov.

Revenue a yield manažment je pomerne nová disciplína v oblasti cestovného ruchu, nakoľko začala prenikať do tejto sféry v priebehu posledných 20 rokov. Ako

¹ Výskumná úloha číslo 5121a s názvom "Marketingový manažment cestovného ruchu v hl. meste Bratislava a možnosti jej inovácie.

² Ing. Daniela Hadarová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 851 01 Bratislava, daniela.hadarova@iutitua.sk

bolo spomenuté, neexistuje jednotná definícia, preto sme vybrali niekoľko názorov – definícií na problematiku od zahraničných autorov, ktorých považujeme za vysokošpecializovaných odborníkov v skúmanej problematike.

Podľa Dr. Warrena Liebermana **revenue manažment** predstavuje systémy a procedúry k maximalizácii výsledkov predaja produktu alebo služby vo viac či menej fixovanom dopyte, ktorého schopnosť produkovať tržby sa znižuje s časom. (Lieberman, 1993. s.34)

Podľa Roberta G. Cross môžeme **revenue manažment** definovať ako umenie a vedu o predvídaní dopytu skutočného konzumenta na mikroekonomickej úrovni a súčasne optimalizácia ceny a dostupnosť produktu. (Máčala, 2008. s. 14)

Podľa Sheryl E. Kimes **revenue manažment** je ekonomická disciplína zodpovedajúca viacerým odvetviam služieb, v ktorých je trhový segment stanovovania ceny kombinovaný so štatistickými analýzami pre expandovanie trhu služieb a zvýšenie zisku jednotky voľnej kapacity. (Kimes, 1989. s. 14-15)

Sheryl E. Kimes definuje **Yield manažment** ako aplikáciu informačného systému a cenových stratégií za účelom alokácie správnej kapacity, správneho zákazníkovi v správnom čase. V praxi tak znamená Yield manažment stanovenie cien na základe predpovedania dopytu tak, aby zákazníkovi, ktorí sú citliví na cenu a sú ochotní nakupovať produkt za zvýhodnenú cenu, bola ponúknutá priaznivá cena a aby zákazníci, pre ktorých nie je cena rozhodujúcim kritériom pre nákupe, mali možnosť nákupu kapacity v čase hlavnej sezóny aj napriek vyššej cene.

Angelo a Vladimír (2001. s. 22) definujú **yield manažment** ako systém cenových kalkulácií, ktorý sa opiera o Centrálny rezervačný systém (CRS) hotela, napomáha ku každodenným cenovým rozhodnutiam s cieľom získať maximálne priemerné denné ceny.

Rozdiel medzi revenue manažmentom a yield manažmentom

- je veľmi úzky, niektoré publikácie hovoria aj o synonymách týchto disciplín. V revenue manažmente sú obsiahnuté praktiky cenotvorby komplexne a prvky yield manažmentu (výnosového manažmentu). **Revenue manažment** je koncept, ktorý je svojimi prvopočiatkami zviazaný s leteckým priemyslom a odtiaľ postupne vstupoval do ďalších odvetví ako je hotelový priemysel, požičovne automobilov, lodná doprava, divadlá, televízia, telekomunikácie a pod. Tieto segmenty už začali s aplikáciou revenue manažmentu za účelom maximalizácie zisku. (Máčala, 2008, s.14) **Yield manažment** predstavuje súbor nástrojov a radiacích teórií, ktoré dohromady reprezentujú teoretický a praktický základ či pozadie, čo umožňuje rôznym typom priemyslu so špecifickými rysmi, napr. priemysel služieb, maximalizovať tržby a profit. Tieto teórie a nástroje sú používané z rôznych dôvodov už dlhšie obdobie v rôznych odvetviach, bez výnimky hotelového priemyslu.

1 Vývoj bratislavského hotelového trhu

Bratislavský hotelový trh je nesmierne špecifický. V uplynulých rokoch nastal skokový nárast hotelových kapacít čo vzhľadom na veľkosť Bratislavy bolo v porovnaní s ostatnými hlavnými mestami veľmi viditeľné. V súčasnosti sa v Bratislave nachádza celkom približne 70 hotelov z toho viac ako polovicu tvoria 4* približne 54%, nasledujú

3* hotely, ktoré pokrývajú 36% bratislavského hotelového trhu a 10% tvoria 5* hotely. V segmente 5* hoteloch v priebehu posledných 3 rokov nastal enormný nárast izieb až o 90%.

Pokiaľ ide o celkovú ponuku izieb na bratislavskom hotelovom trhu môžeme konštatovať, že celková ponuka predstavuje približne 6 000 izieb v štandarde od 3* – 5* hotelov. V roku 2010 sme zaznamenali najväčší nárast hotelových izieb to ovplyvnilo aj otvorenie dvoch bratislavských päť hviezdíčkových hotelov a to Sheraton a Kempinski. Bratislavské 5 hotely pokrývajú v súčasnosti 486 hotelových izieb, 4 hotely disponujú s ponukou približne 2 500 hotelových izieb nárast o 23% v uplynulých 3 rokoch a 3 hotely ponúkajú približne 1890 hotelových izieb čo predstavuje nárast o 24% v uplynulých 3 rokoch.

Zo štatistík spoločnosti STR Global vyplýva, že od marca 2008 začína dochádzať k dlhodobému poklesu obsadenosti bratislavských hotelov. Následne v roku 2009 bola vykazovaná najnižšia priemerná obsadenosť bratislavských hotelových zariadení. Klesajúci počet ubytovaných hostí a pokles obsadenosti sa prejavili aj v poklese priemernej dosiahnutej ceny za hotelovú izbu, ktorá v roku 2009 poklesla na 83,12 EUR, a v roku 2010 prišlo k ďalšiemu skokovému prepadu priemernej dosiahnutej ceny na úroveň 70,3 EUR čo predstavuje pokles o 13,7%

V súvislosti s nárastom počtu nových hotelových zariadení v Bratislave, sa zákazníkom zvyšuje možnosť výberu toho správneho zariadenia, ktoré bude spĺňať tie najnáročnejšie požiadavky klienta o kvalite, cene, poskytnutých službách, ktoré majú zodpovedať deklarovanému štandardu.

2 Analýza vývoja cien v Bratislavských 5* hoteloch z krátkodobého hľadiska

Začiatkom roka 2012 sme uskutočnili krátkodobý experimentálny prieskum vývoja cien v Bratislavských 5* hoteloch. Sledovali sme vývoj víkendových a týždňových cien, pre skúmanie sme si stanovili dátum 17.-19.02.2012 – víkend a 20.-22.02.2012 – týždeň. Ceny sme sledovali cez elektronický distribučný kanál www.booking.com. Prieskum sme ukončili 17.02.2012 avšak budeme permanentne pokračovať v ďalšom sledovaní cien a následne pri spracovávaní dizertačnej práce budeme porovnávať aj medziročný vývoj cien. Yield manažment sa zaoberá správnym stanovením ceny, v správnom čase pre správneho zákazníka preto uvádzame nasledovné variovanie cien, ktoré záleží najmä od polohy hotela, kategórie hotela, dopytu v čase a ponuky v čase. Čas je veľmi dôležitý pre stanovenie správnej ceny pre správneho zákazníka v tomto zmysle uvádzame prehľad vývoja cien za dvoj lôžkovú izbu „štandard“ v Bratislavských 5* hoteloch a jeho porovnanie.

2.1 Vývoj cien v Bratislavských 5* hoteloch – týždňový interval

Pre potreby prieskumu sme si do elektronického distribučného kanála www.booking.com nastavili dátum od 20.02.2012 do 22.02.2012 a v dvojdňovom cykle sme pozorovali zmenu cien. V tabuľke uvádzame výsledok skúmania.

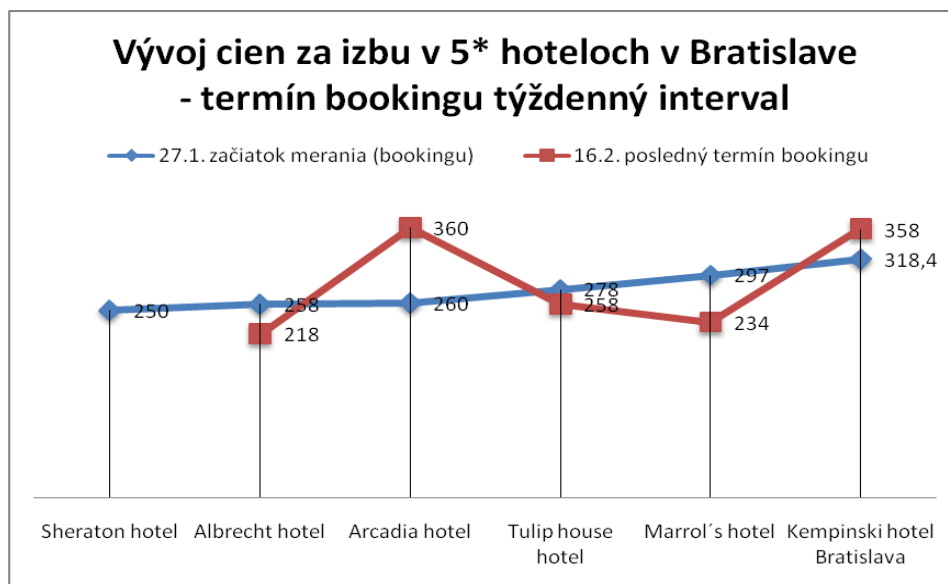
Tab. 1 Vývoj cien v 5* hoteloch v Bratislave v EUR – týždenný interval

týždeň - 20. - 22. 02.	27.1.	29.1.	1.2.	3.2.	5.2.	15.2.	16.2.
Sheraton hotel	250	250	240	240	240	x	x
Albrecht hotel	258	258	258	258	258	218	218
Arcadia hotel	260	260	260	260	260	260	360
Tulip house hotel	278	278	278	278	278	258	258
Marrol´s hotel	297	297	216	216	216	216	234
Kempinski hotel Bratislava	318,4	318,4	318,4	286,4	286,4	358	358

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe analýzy výsledkov pozorovania sme prišli k záveru, že hotely sú závislé na dopyte v určitom čase. Môžeme konštatovať, že ceny sú vo všeobecnosti nižšie, čím viac sa približujeme k dátumu rezervácie avšak pri rezervácii hotela 3 dni vopred cena rastie v niektorých prípadoch aj o 13% čo môže byť spôsobené vysokou obsadenosťou hotela. Nárast ceny za izbu v hoteli Kempinski hotel Bratislava na úroveň 358 EUR bol najvýznamnejší, ďalej cena narástla posledný deň bookingu v hoteli Marrols, v ostatných hoteloch poklesla. Nižšia cena pred termínom čerpania služby indikuje, že hotel nie je dostatočne obsadený a preto spoločnosť v snahe rýchlo hotel obsadiť znižuje cenu izby.

Graf 1 Vývoj cien za izbu – týždenný interval



Zdroj: Vlastné spracovanie

2.2 Vývoj cien v Bratislavských 5* hoteloch – víkendový interval

Pre potreby prieskumu sme si do elektronického distribučného kanála nastavili dátum od 17.02.2012 do 19.02.2012 a v dvojdňovom cykle sme pozorovali zmenu cien. V tabuľke uvádzame výsledok skúmania. Nakoľko Bratislava je orientovaná skôr na biznis klientelu predpokladali sme, že „Valentínsky víkend“ by mohol prilákať klientelu, ktorá by rada strávila romantický víkend v našom hlavnom meste. Toto tvrdenie podporuje aj ponuka hotelov s konkrétnymi valentínskymi balíčkami.

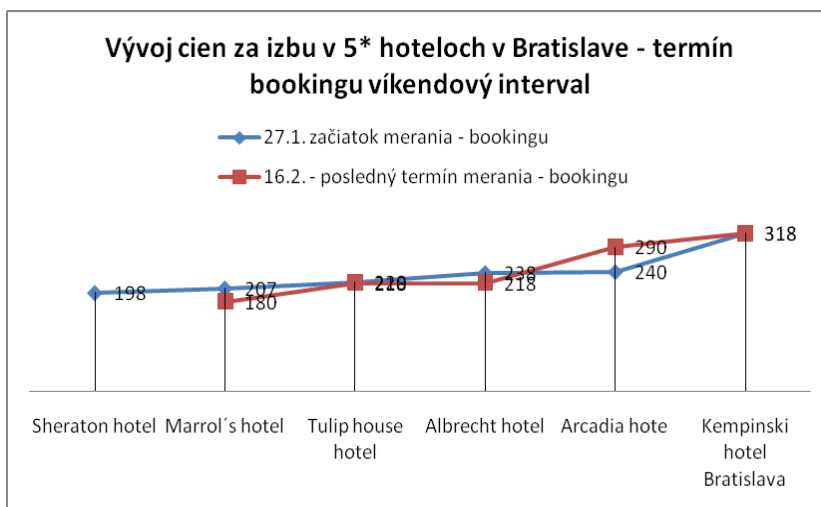
Tab. 2 Vývoj cien v 5* hoteloch v Bratislave v EUR – víkendový interval

víkend - 17. - 19.-02.	27.1.	29.1.	1.2.	3.2.	5.2.	15.2.	16.2.
Sheraton hotel	198	198	198	198	198	x	x
Marrol´s hotel	207	207	180	180	180	180	180
Tulip house hotel	220	220	220	220	220	218	218
Albrecht hotel	238	238	238	238	238	218	218
Arcadia hotel	240	240	240	240	240	290	290
Kempinski hotel Bratislava	318	318	318	318	318	318	318

Zdroj: Vlastné spracovanie

Analýza vývoja cien počas „Valentínskeho“ víkendu od 17.02.2012 do 19.02.2012. Nakoľko Bratislavské hotely zamerané na biznis klientelu podporujú svoju návštevnosť, cena za izbu je nižšia počas víkendov než cez týždeň. Cena za dvojľôžkovú izbu je v priemere o 20 – 50 EUR nižšia v priebehu víkendu ako cez týždeň.

Graf 2 Vývoj cien za izbu – víkendový interval



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vývoj cien počas sledovaného obdobia bol len nepatrný, vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že ceny boli ustálené, v niektorých prípadoch poklesli cca. 20 EUR. V prípade hotela Sheraton už nebolo možné dokončiť sledovanie prostredníctvom elektronického distribučného kanálu booking.com, ale pri sledovaní pultových cien prostredníctvom webových portálov jednotlivých hotelov sme zistili, že cena sa nezmenila a ostala na hodnote 198,00 EUR za dvojlôžkovú izbu.

Záver

Záverom môžeme konštatovať, že finančná kríza v roku 2009 naštartovala prepad priemernej dosiahnutej ceny za ubytovanie na bratislavskom hotelovom trhu. V roku 2012 sa už situácia zastabilizovala. V súčasnosti je ťažké predpokladať čo prinesie rok 2013 ale prognózy analytikov nie sú moc optimistické čiže je predpoklad, že priemerné ceny za ubytovanie môžu ešte klesať. V súvislosti s analýzou cien za ubytovanie v bratislavských 5* hoteloch môžeme konštatovať, že tieto hotely majú implementovaný yield manažment a na základe tejto cenotvorby môžu lepšie riadiť svoje voľné kapacity. Z analýzy vyplýva, že čím viac sa blížíme k dátumu nástupu na pobyt ceny buď rastú alebo klesajú. Rast alebo pokles je zapríčinený obsadenosťou hotela. Môžeme povedať, že čím viac je hotel obsadený ceny za izbu rastú a čím má hotel nižšiu obsadenosť ceny klesajú. Výška cien závisí od dopytu v konkrétnom čase a od obsadenosti hotela. V ďalšom kroku nášho skúmania budeme realizovať medziročné porovnanie zistených skutočností, kde prieskum pripravíme na začiatok roka 2013.

Zoznam bibliografických odkazov

1. GEE, CH. Y. 1996. *Resort development and management*. 2. vyd. Michigan : Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 1996. 554 s. ISBN 0-86612-112-9, s. 13 – 14
2. HARRIS, P. 1999. *Profit Planning*. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1999. 195s. ISBN 0 7506 4528 8
3. INDROVÁ, J. - VOŘÍŠEK, T. 1997. *Yield management a jeho uplatňování v hotelnictví*, Praha, Vysoká škola ekonomická, 1997
4. JAMES, R. A. 2003. *Hospitality Sales and Marketing fourth edition*. Michigan: Educational Institute of american hotel association. 2003. 561s. ISBN 0-86612-253-2
5. KIMES, S. E. The basics of yield management. *Cornell Hospitality Quarterly* [online]. Nov1989, 30, 3, [citované 20.01.2012]. Dostupné z: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0010880489800412>>
6. MAČALA, T. Revenue manažment je umenie v číslach. In *Hotelier* [online]. [citované 07.04.2010]. Dostupné z: <http://www.hotelier.sk/02_09_rozhovory/clanok351/tomlcuc_mlcoeala_revenue_manauament_je_umenie_v_oelnslach/>
7. MAURI, A. G. Yield management and perceptions of fairness in the hotel business. *International Review of Economics* [online]. 2007, 54, 2, [citované 14.05.2012]. Dostupné z: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2026419>

8. NOVACKÁ, Ľ a kol. 2011. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. Bratislava: Ekonóm, 2011. 472s. ISBN 978-80-225-3237-2
9. ŠALKOVÁ, L. Hotel ako investícia, SR & Bratislava [online]. Feb. 2011 [citované 15.10.2012]. Dostupné z: <<http://labartthospitality.com/sk/o-spolocnosti/tlacove-spravy/41/hotel-ako-investicia-sr-bratislava>>

Virtualizácia podnikovej informačnej infraštruktúry ako nástroj zvýšenia konkurencieschopnosti ¹

Ivan Hlavatý²

Virtualization of enterprise information infrastructure as a tool to increase competitiveness

Abstract

This article tries to give a comprehensive view on the issue of transition to a virtualized enterprise information environment in the form of virtual desktops and the main reasons, that lead companies to the realization of this step. We will also look at the partial results of a survey conducted among companies, which have already implemented these technologies into practice, aiming to determine their impact on the economic practices of these companies.

Key words

virtualization, IT infrastructure, information systems, competitiveness

JEL Classification: M15

Úvod

V posledných desaťročiach sme boli svedkami rozvoja informačných a komunikačných technológií do takej miery, že sa tieto stali neoddeliteľnou súčasťou nášho každodenného života. Zavádzanie informačných technológií do praxe pritom nie je vždy jednoduché a často sa nezaobíde bez odporu, avšak pozitíva z nich plynúce nakoniec zväčša prevážia. Budovanie informačnej spoločnosti, čiže spoločnosti postavenej na informáciách je v plnom prúde a smeruje k budovaniu takej spoločenskej a ekonomickej štruktúry, v ktorej sa ponúkajú potenciál informačných a komunikačných technológií (IKT) využíva a maximálnej ponúkanej miere všetkými relevantnými oblasťami spoločenského, politického a hospodárskeho života. V takomto prostredí narastá význam podnikových informačných systémov, ktoré sa používajú v procese prijímania rozhodnutí na všetkých úrovniach riadenia.

Jednou z otázok, na ktorú si musí každá spoločnosť odpovedať sama, je na akom type informačnej infraštruktúry budú ich podnikové informačné systémy bežať. Už dávno je za nami doba, keď spoločnostiam stačilo zopár PC na ktorých bežali izolovane dôležité programy a kontinuita ich prevádzky bola zabezpečená pomerne triviálnymi spôsobmi zálohovania. S prechodom ku komplexným systémom, založeným na architektúre klient - server, sa síce na jednej strane vyriešila problematika kontinuity podni-

¹ Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0047/11 „Konceptia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti slovenských podnikov na trhoch EÚ“.

² Ing. Ivan Hlavatý, Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, Katedra informatiky obchodných firiem, Dolnozemska cesta 1,852 35 Bratislava, ivan.hlavaty@euba.sk

kových systémov a dôležitých dát, avšak na druhej strane nastal obrovský rozmach využívania koncových zariadení, na ktorých prevádzku majú spoločnosti len malý vplyv a ktorých prevádzkovanie stojí spoločnosti nemalé finančné prostriedky. Jednou z možností ako za optimalizovať prevádzku koncových zariadení, podstatne znížiť finančné nároky IT oddelení, ako aj získať novú funkcionálnosť je prechod na využívanie virtuálnych desktopov.

1 Prínosy virtualizácie

Vplyv hospodárskej krízy na produkčnú sféru vyvoláva po celom svete reakcie globálneho charakteru. Dochádza ku všeobecnej konsolidácii zdrojov a k zameraniu sa na stabilizáciu ekonomiky v jednotlivých odvetviach. Myslenie manažérov sa automaticky orientuje na využívanie disponibilných zdrojov v podobe nazhromaždených finančných zásob, alebo nevýrazne sa zvyšujúcich finančných tokov spoločností. V súčasnej situácii sa tak analogicky zvyšuje tlak na vývoj a aplikáciu riešení, ktoré efektívnejšie využívajú obmedzené finančné zdroje.

Vzhľadom na skutočnosť, že komunikačná infraštruktúra na báze výpočtovej techniky je vo väčšine prípadov kľúčovou infraštruktúrou firmy, je automaticky aj jej administrácia a prevádzka kľúčová a náklady na zabezpečenie týchto činností sú nezanedbateľnou čiastkou finančných tokov spoločností. Redukcia nákladov sa tak premieta aj do rozpočtov IT oddelení spoločností, kde dochádza ku konsolidáciám potrebného výpočtového výkonu, množstva zamestnávateľských pracovníkov IT, ako aj k zvažovaniu zrušení vlastných IT oddelení a nahradení ich outsourcingom a pod.

Nové trendy v komunikáciách sa v súčasnosti uberajú smerom k mobilite, ku vyššej komunikačnej rýchlosti, kapacite a z globálneho hľadiska k redukcii nákladov na prevádzku informačno-komunikačných systémov. Novodobé moderné technológie majú pre podnikateľské prostredie hlavný prínos v efektívnosti vnútro firemných procesov a v sekundárnom dôsledku pozitívny dopad v podobe zníženia celkových nákladov spoločnosti. Potreba odlišenia sa a diferenciacie vo výrobkoch a službách zvyšuje význam IT oddelení. Tento smer má tendenciu vyzdvihnúť IT oddelenia do samostatných celkov schopných meniť procesy a získavať zákazníkov. Získavanie zákazníkov a nových trhov výrazne podporujú aj nové technológie ako web 2.0, sociálne siete, alebo mobilné výpočtové systémy. Dôležité zmeny ale plynú hlavne v spôsobe poskytovania služieb, alebo softvéru, kde sú presadzované modely BPO (Business Process Outsourcing) a SaaS (Software as a Service).

Trendom v informačných technológiách sa v poslednom období stáva migrácia funkcionálnosti výpočtových systémov z fyzického prostredia do virtuálneho, kde je možné disponovať s dynamickým pridelovaním zdrojov podľa potreby. Virtualizácia sa stala základným kameňom pre úspešné poskytovanie služieb dátových centier v podobe cloud computingu, kde sa pracuje už s existujúcou infraštruktúrou a užívateľ si prenája prostriedky na aplikačnej, platformovej, alebo v infraštruktúrnej úrovni.

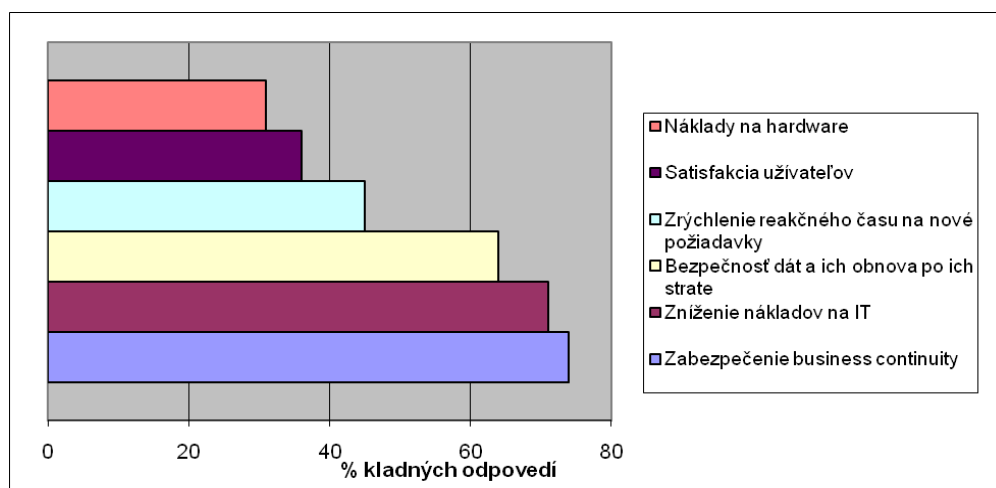
Do popredia sa tu dostáva zaujímavá, aj keď principiálne nie nová technológia. Myšlienkou je nahradiť hardvérové prostredie prostredím virtuálnym, softvérovým, kde je možné dynamicky meniť parametre pridelovaných zdrojov podľa požiadaviek a tým doceliť efektívnejšie využitie servera alebo pracovnej stanice. Zdrojom sa myslí výkon

procesora, veľkosť pamäte alebo diskového priestoru a pod. Virtualizácia serverov sa stala za posledných 10 rokov už bežne uplatňovanou praxou, pričom v roku 2006 nastal zlom, kedy bolo po prvý raz v histórii uvedených do sveta viac virtuálnych serverov, ako fyzických (gartner.com). Na svete sa nenájde nikto, kto by čo len pomyslel na zvrátenie tohto trendu.

Desktopová virtualizácia predstavuje rozšírenie pôvodnej myšlienky serverovej virtualizácie na oblasť kompletnej informačnej infraštruktúry spoločností. Nahradením drahých koncových zariadení tenkými klientmi a prenesením výpočtových výkonov do jedného celku, z ktorého sa tento dá dynamicky rozdeľovať sa dosiahne kvalitatívne vyššia úroveň poskytovaných služieb. Dodatočnými bonusmi je šetrenie prevádzkových nákladov, vyššia bezpečnosť dát, ako aj odbremenenie IT oddelenia od rutinných činností.

Z uskutočneného prieskumu vyplýva, že až 68% malých a stredných podnikov na Slovensku považuje svoje výdavky na IT za priveľké, pričom 57% odkladá financovanie IT na neskoršiu dobu, keď sa zlepšia ich finančná situácia a aktuálne riešia len krízové stavy. Spoločnosti, ktoré už implementovali virtualizáciu desktopov uvádzajú ako najdôležitejšie pohnútky realizácie tohto projektu dôvody zobrazené v grafe č.1.

Graf 1 Dôvody implementácie virtualizovaných desktopových riešení



Zdroj: vlastný prieskum

Ako vidíme, Spoločnosti využívajúce desktopovú virtualizáciu mali 3 základné pohnútky k uvedeniu tejto technológie do praxe, a to bolo zabezpečenie business continuity, zníženie nákladov a bezpečnosť svojich dát.

2 Model IT infraštruktúry firmy

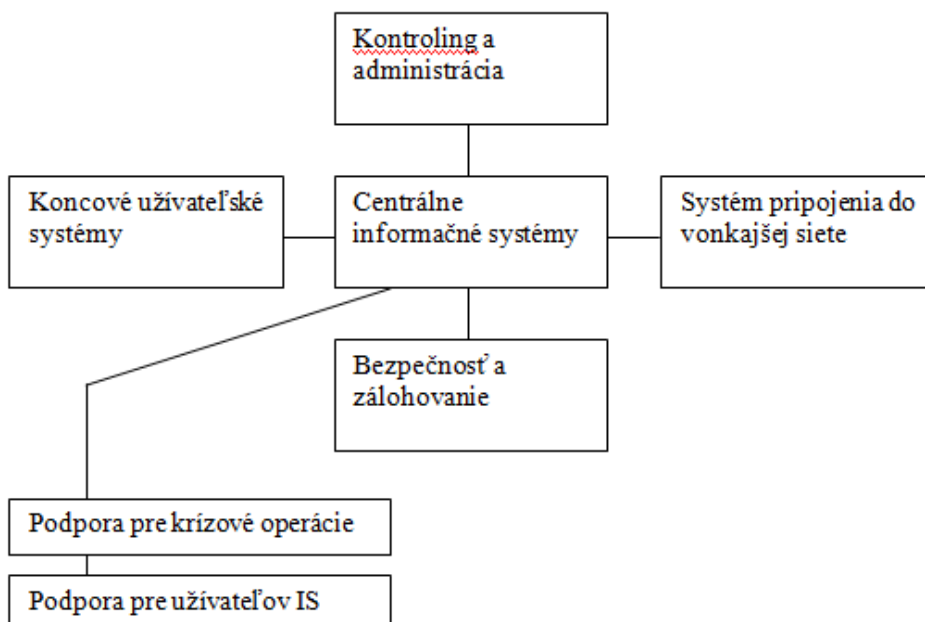
Podľa všeobecnej definície chápeme infraštruktúru ako sumu vzájomne prepojených prvkov. Základný chod infraštruktúry je vždy závislý od niektorých kľúčových

prvkov, ktorých vzájomné prepojenie sa nazýva kľúčovou infraštruktúrou. Ostatné prvky sú z hľadiska statiky a základnej funkčnosti do určitej miery postradateľné. (MARIÁŠ, ŽÁK 2005)

Zloženie infraštruktúry informačných systémov pozostáva z niekoľkých základných častí:

- centrálné informačné systémy – servery, dátové sklady a pod.,
- klientske informačné systémy – koncové počítače, notebooky, mobilné zariadenia a pod.,
- interná komunikačná počítačová sieť – väčšinou vnútro podniková LAN,
- systém pripojenia k vonkajšej počítačovej sieti – DNS server, modem, router a pod.,
- kontroľing a administrácia infraštruktúry – proxy server, firewall,
- bezpečnostné a zálohovacie systémy,
- služby pre on-line podporu používateľov infraštruktúry,
- služby pre náročnejšie a krízové operácie.

Obr. 1 Model IT infraštruktúry firmy

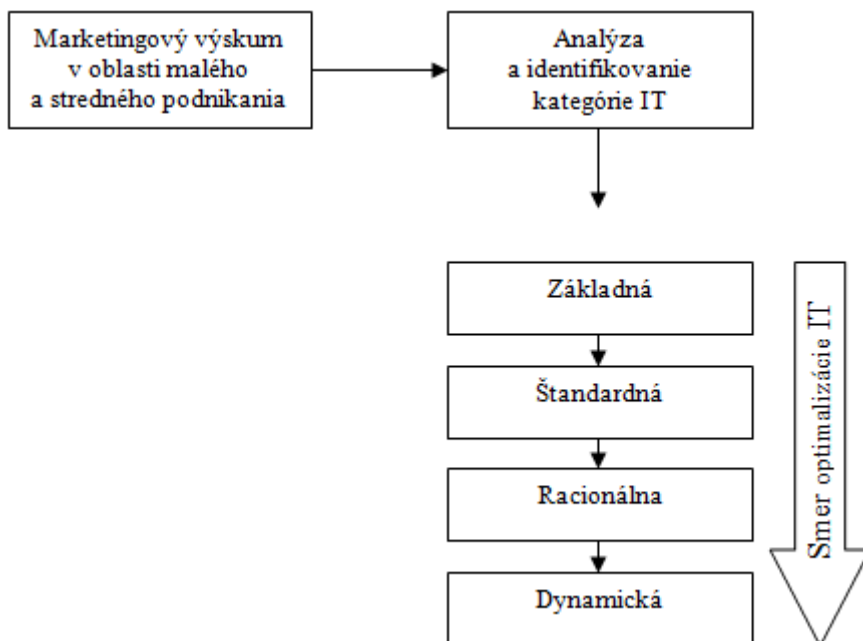


Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.gartner.com

3 Proces optimalizácie z pohľadu funkcionality IT infraštruktúry

Pri definovaní a tvorbe kategórií IT infraštruktúr v oblasti malého a stredného podnikania budeme do uskutočnenia marketingového výskumu kvantitatívnou metódou dopytovania predbežne vychádzať z analýz spoločnosti Gartner.

Obr. 2 Typy IT infraštruktúr a ich optimalizácia



Zdroj: vlastné spracovanie

V závislosti od toho, akú majú firmy IT infraštruktúru, delíme tieto firmy do nasledovných kategórií:

- **základná** – IT infraštruktúra je statická a nemá prepojené aplikácie, platformy,
- **štandardná** – určitý stupeň konsolidácie serverov a automatizácie úkonov,
- **racionálna** – plynulá prevádzka základných aplikácií a vývoj adaptívnych aplikácií,
- **dynamická** – IT infraštruktúra je strategické aktívum spoločnosti.

Základná IT infraštruktúra:

- tvorba a administrácia IT infraštruktúry v jednoduchej konštrukčnej forme bez koncepcie (pridávanie nových pracovných staníc v prípade napr. nových užívateľov jednoduchým pripojením stanice do počítačovej siete bez výraznej logistiky samostatnej sieťovej infraštruktúry),
- manuálne lokalizované procesy,
- chýbajúce alebo neuplatňované pravidlá v oblasti bezpečnosti a zálohovania,
- minimálna centralizovaná kontrola,
- chýbajúca centralizácia informácií – znalostí vlastnej infraštruktúry,
- vysoké náklady na správu serverov a pracovných staníc.

Štandardizovaná IT infraštruktúra (SCHWALBE 2007):

- zavedenie kontrolných funkcií,
- využívanie štandardov a pravidiel na správu serverov a užívateľských pracovných staníc (notebook, PDA, mobil, ...),
- využívanie adresárovej služby Microsoft Active Directory na správu zdrojov a riadenie prístupov,
- niektoré pravidlá sa nachádzajú stále v pasívnejšom stave,
- aktualizácie a riešenie záplat je riešené na strednej úrovni,
- náklady na prevádzku infraštruktúry sú stredne veľké alebo väčšie,
- správa licencií a testovanie vo virtualizovanom prostredí je v začiatkoch,
- bezpečnostné riešenia sú čiastočne aplikované, interná bezpečnosť môže stále obsahovať riziko.

Racionalizovaná IT infraštruktúra:

- po aplikovanej optimalizácii dochádza k minimalizácii prevádzkových nákladov pracovných užívateľských staníc a serverov,
- bezpečnosť sa nachádza na kvalitnej úrovni, reakcie na hrozby sú rýchle a flexibilné,
- racionálne nakupovanie počítačov a licencií,
- bezpečnosť a kontrola všetkých pracovných staníc, serverov, brány firewall až po extranet.

Dynamická IT infraštruktúra (Antonopoulos, 2010):

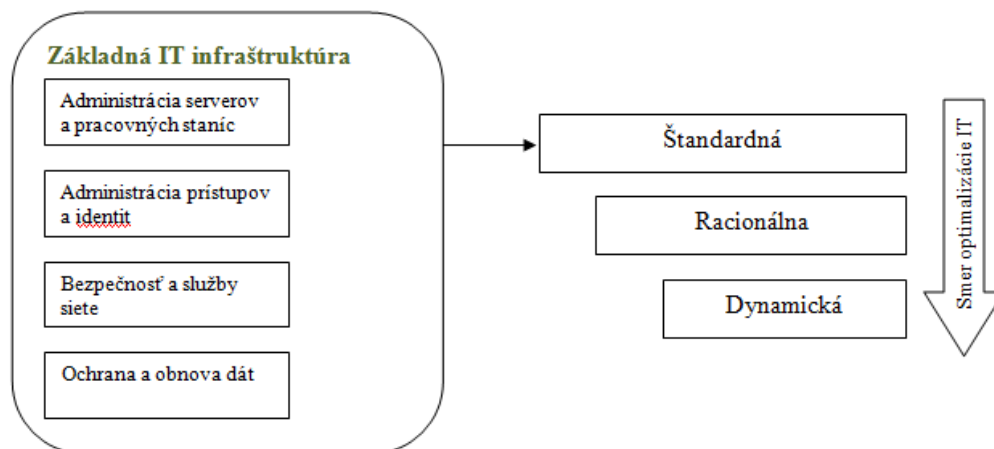
- hodnota infraštruktúry je pre firmu strategická,
- spojenie užívateľov s dátovými skladmi, ako aj serverov a pracovných staníc je flexibilné,
- vnútropodniková spolupráca medzi oddeleniami je na požadovanej úrovni,
- využitie virtualizácie na dynamický prístup k aplikáciám,
- procesy sú plne automatizované a vo väčšine prípadov implementované do samotných technológií,
- IT prostriedky sú medzi sebou zosúladené a administrované podľa potrieb,
- ďalšie investície do IT infraštruktúry sa odzrkadľujú v rýchlych a merateľných prínosoch podniku.

Proces optimalizácie základnej infraštruktúry je efektívne orientovať na dané oblasti infraštruktúry (Menken 2009):

- *Administrácia serverov, pracovných staníc a ostatných prvkov infraštruktúry* – redukcia veľkého množstva neefektívnych nástrojov integrovanej správy serverov a bezpečnostných prvkov.
- *Administrácia prístupov a identít* – redukcia rozsiahlych implementácií na menší počet diskových obrazov, zvýšenie bezpečnosti.
- *Bezpečnosť a služby siete* – transformácia z nezabezpečeného a neintegrovaného komplexného systému na vzdialenú infraštruktúru umožňujúcu spravovanie z dátového centra.

- *Ochrana a obnova dát* – transformácia vzájomne previazaných a individuálne konfigurovaných prvkov na systém logicky izolovaných a nezávislých komponentov.

Obr. 3 Proces optimalizácie jednotlivých oblastí IT infraštruktúry



Zdroj: www.gartner.com

Konečným cieľom optimalizácie IT infraštruktúry je prechod na jej vyššiu kvalitatívnu úroveň – zo základnej až na dynamickú, ktorá poskytuje najvyššiu efektívnosť nielen vynakladaných prostriedkov, ale aj najvyššiu bezpečnosť a užívateľský komfort.

Záver

Spoločnosť má sklon uberať sa trendom čoraz vyššieho konzumného charakteru života, kde dochádza k väčšej fluktuácii nových produktov na trhu. Už sa nevyrobajú autá na 30 rokov, prípadne iné veci, ktoré sa dali vďaka svojej životnosti dediť po generáciách. Vďaka množstvu nových produktov a ich krátkemu životnému cyklu dochádza k vysokej miere obchodných transakcií a tým aj k vysokým informačným tokom. Následok je vývoj technológií podporujúcich tieto atribúty. Tlak konkurencie je vysoký a rýchlosť odozvy podnikateľského prostredia na dynamický dopyt trhu sa zvyšuje. Správne informácie v správnom čase tak tvoria kľúčovú úlohu v každom firemnom prostredí. Postupne sa mení konkurenčná povaha schopnosti podnikov. Nielen cena, ale aj technologická úroveň spracovania, ako aj nové úžitkové parametre, určujú schopnosť presadenia sa na trhu. Firemné prostredie sa prikláňa ku kolaboratívnejmu riešeniu problémov, čo ma za následok výraznejšie zapojenia zákazníkov v oblasti vývoja nových produktov. Rozvoj vzájomnej spolupráce tímov bude menej registrovať hranice oddelení, firiem, štátov. Vzniká tu nová forma biznisu zameraného na vysoký stupeň efektívnej spolupráce.

Prudký rozvoj informačných a komunikačných technológií podporuje efektívnu výmenu informácií, ktorá sa stáva konkurenčnou výhodou podniku. Informačné technológie sa čoraz viac integrujú do vnútro firemných procesov a stávajú sa nezanedba-

tel'nou oblasťou firmy nielen z hľadiska funkcionality, ale aj z pohľadu prevádzkových nákladov. Práve preto si technológie ako virtualizácia, cloud computing alebo SOA nachádzajú v oblasti malého a stredného podnikania veľmi vhodné uplatnenie. Flexibilná distribúcia informácií a adaptabilná infraštruktúra firmy tak tvoria neoddeliteľný základ konkurencieschopnosti podniku.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ANTONOPOULOS, N, GILLAM, L. Cloud Computing: Principles, Systems and Applications (Computer Communications and Networks). 1st Edition Springer; 2010. 379 s. ISBN-10: 1849962405.
2. MARIÁŠ, M., ŽÁK, Š. Informačné systémy marketingu. Ekonóm, 2005. 188 s. ISBN: 80-225-1966-9.
3. Menken, I., Blokdiijk, G. Cloud Computing Best Practice Specialist Guide for Virtualization: Understanding and Applying Virtualization Solutions. Emereo Pty Ltd, 2009. 248 s. ISBN-10: 1742441947.
4. SCHWALBE, K. 2007. Řízení projektu v IT. Computer Press, 2007. 720 s. ISBN 978-80-251-1526-8.
5. www.gartner.com
6. www.vmware.com

Súčasný vývoj automobilového trhu a jeho možné konzekvencie pre slovenský automobilový priemysel

Tatiana Hlušková¹

The current development of automobile market and its possible consequences for Slovak automotive industry

Abstract

As the success of carmakers manufacturing in Slovakia is export-driven, it is important to evaluate the situation on global automobile market. The aim of this article is to identify the possible consequences of current automobile market development on Slovak automotive industry and to define the development determinants of this industry in Slovakia.

Key words

automobile market, Slovak automotive industry, determinants of development

JEL Classification: L62

Úvod

Automobilový priemysel je (spolu s elektrotechnickým priemyslom) jedným z dvoch najdôležitejších priemyselných odvetví na Slovensku. Keďže prevažná väčšina našej výroby je určená na export, slovenské výrobné závody sú významne ovplyvňované vývojom na zahraničných trhoch. Situácia sa v jednotlivých krajinách značne líši: kým predaj na juhoeurópskych trhoch klesá, v Rusku a v Číne rastie. Cieľom príspevku je na základe súčasného stavu automobilového trhu identifikovať jeho možné dôsledky pre slovenský automobilový priemysel a určiť determinanty vývoja tohto priemyselného odvetvia na Slovensku.

1 Súčasný vývoj na automobilovom trhu

Automobilový priemysel je jedným z najviac globalizovaných vôbec, a takisto je jedným z odvetví s najsilnejšou konkurenciou. Vývoj automobilového trhu je do veľkej miery závislý na makroekonomickej situácii: v prípade recesie sa predaj áut, ako predmetov dlhodobej spotreby, znižuje medzi prvými. Ako sme mohli vidieť v krízových rokoch 2009 – 2010, dopyt po automobiloch zaznamenal značný pokles. Firmy sa teda musia neustále prispôsobovať aktuálnemu vývoju nielen v odvetví, ale aj vo svetovom hospodárstve.

¹ Ing. Tatiana Hlušková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, tatianahlus@gmail.com

V roku 2011 bolo v EÚ zaregistrovaných 13 mil. nových áut, o 2,5 mil. áut menej ako v rekordnom roku 2007. Európsky trh sa tak vrátil na úroveň roku 1997. V roku 2012 sa očakáva stagnácia alebo mierny prepád: Peugeot predpovedá pokles o 5 %, podľa Združenia európskych automobilových výrobcov ACEA sa počet predaných áut zníži na 12,2 mil., čo predstavuje prepád na úroveň roku 1995. Kým predaj automobilov v Nemecku stúpol v roku 2011 o 9 %, v niektorých iných štátoch je vývoj menej optimistický: v roku 2011 klesol predaj áut vo Francúzsku o 2 %, v Taliansku o 11 % a v Španielsku o 18 %. PSA Peugeot Citroën (prevádzková strata 92 mil. EUR za rok 2011), Fiat (prevádzková strata 500 mil. EUR na európskom trhu) a Opel – Vauxhall zaznamenali v roku 2011 pokles predaja na európskom trhu a boli nútení poskytovať často 20 – 30 % zľavy.

Konkurenciou pre Peugeot, Fiat a Opel sú aj kórejskí výrobcovia Hyundai a Kia, ktorí majú továrne v Českej republike a na Slovensku a takisto importujú lacné automobily z Kórey. Hornú časť ich trhu im takisto preberajú prémioví výrobcovia, ktorí rozširujú svoje portfóliá o lacnejšie modely: BMW, Mercedes a Audi. Zákazníci týchto firiem sa ľahšie identifikujú so značkou a takisto sú viac ochotní priplatiť si za vyššiu kvalitu. Európski výrobcovia automobilov strednej triedy by sa taktiež mohli pokúsiť o prienik na trh prémiových výrobcov. Tento krok by však bol časovo náročný a jeho úspešnosť neistá.

Podľa Renaultu pridaná hodnota montážneho závodu je iba 15 % celkovej hodnoty auta. Vývoj, dizajn a výroba motorov a prevodoviek, zložky prispievajúce väčším dielom k celkovej hodnote, ostávajú vo väčšine prípadov v materskej krajine výrobcu. Presun montážnych závodov do krajín s nižšími nákladmi je preto rozumnou voľbou, ktorá však naráža na odpor západoeurópskych (najmä francúzskych) politikov a odborov.

V roku 2011 sa na trhu Európskej únie a EZVO (Island, Lichtenštajnsko, Nórsko, Švajčiarsko) predalo najviac pod značkami skupiny Volkswagen, spolu 3, 167 mil. kusov (medziročný nárast o 7,8 %). Na druhom mieste sa po medziročnom prepade o 8,8 % umiestnila skupina PSA, tretí bol Renault s 1,296 mil. predaných áut a takisto medziročným poklesom o 8,1 %. Ak by sme však vzali do úvahy celú strategickú alianciu Nissan – Renault, spolu by dosiahli predaj 1,755 mil. vozidiel a umiestnili sa na druhej pozícii. Nissan je najrýchlejšie rastúcou značkou na týchto trhoch, v porovnaní s rokom 2010 zvýšil predaj o 13,7 %.

Druhou najrýchlejšie rastúcou značkou v Európe je (čo je pozitívne aj pre Slovensko) Kia, s medziročným rastom 11,8 %, nasledovaná Hyundaiom s 11,5 %. Celá skupina Hyundai - Kia v roku 2011 na trhoch EÚ a EZVO predala 692 tis. automobilov. Ďalšími rastúcimi značkami na týchto trhoch sú Volvo (10,6 %) a skupina BMW (7,7 %). Na približne rovnakej úrovni (+ 0,4 %) zostal predaj Daimleru (automobily značky Mercedes-Benz). Najväčší prepád, o 12 % zaznamenal Fiat, ktorý však má výhodu kontroly nad momentálne úspešným a ziskovým Chryslerom. Nasledujú PSA, Suzuki (- 8,6 %), Renault a Toyota (- 6,3 %). Americké automobilky GM a Ford klesli iba mierne, o 1,9 %, resp. o 2,9 %. Ich predaje sa však držia na vysokej úrovni viac ako 1 mil. kusov.

Pokles dopytu sa dotkol aj Francúzska, materskej krajiny druhého a tretieho najväčšieho výrobcu automobilov v Európe (PSA a Renault). Za prvých osem mesiacov roka 2012 sa predaj áut vo Francúzsku medziročne znížil o 13,4 %. K poklesu prispelo

aj zastavenie poskytovania príspevkov na kúpu nových áut. Počet predaných áut na francúzskom trhu v septembri 2012 medziročne klesol o 18 %. Situácia sa pritom stále zhoršuje: kým v júli bol medziročný pokles predaja iba 7 %, v auguste to bolo už 11,4 %. Za prvých deväť mesiacov roka predaj vo Francúzsku klesol o 14 %. Najväčší pokles registrácií v septembri zaznamenal Renault (33 %), nasledovaný Fiatom a Fordom. Registrácie PSA klesli o 5 %. Vyústením zhoršujúcej sa situácie v západnej Európe je aj požiadavka Francúzska, aby Južná Kórea vopred ohlasovala vývoz automobilov do EÚ. Predaj kórejských áut v EÚ medziročne vzrástol o 24 %. Francúzsko svoju požiadavku odôvodnilo tým, že juhokórejské automobilky umelo znižujú ceny. Európska komisia však túto požiadavku zamietla.

V Európskej únii sa v septembri 2012 počet registrácií nových automobilov medziročne znížil o 10,8 % na 1,099 mil. kusov. Tento pokles predaja trvá nepretržite 12 mesiacov. Septembrový prepád trhu je najväčší od októbra 2011. Za obdobie január – september 2012 bolo v EÚ registrovaných 9, 368 mil. nových automobilov, o 7,6 % menej ako v rovnakom období minulého roka. Z veľkých trhov sa v septembri predaj zvýšil len vo Veľkej Británii, vo Francúzsku klesol o 17,9 %, v Taliansku o 25,7 % a v Španielsku až o 36,8 %, čo však súvisí so zavedením vyššej DPH od septembra. Najviac zasiahnuté poklesom dopytu v EÚ sú Renault (29 % v porovnaní so septembrom 2011) a Fiat (19 %). Začína však klesať aj dopyt na nemeckom trhu, a to o 10,9 % v porovnaní so septembrom 2011. Po očistení od vplyvu počtu pracovných dní by však podľa Nemeckého združenia dovozcov automobilov (VDIK) tento pokles bol oveľa miernejší, iba 2 %. Za prvých deväť mesiacov roka 2012 predaj áut v Nemecku medziročne klesol o 1,8 % na 2,36 mil. áut.

Pokračuje presun výroby zo západnej Európy do krajín strednej a východnej Európy, Severnej Ameriky, ale aj do Číny a Indie. Dôvodom sú pomerne vysoké pracovné náklady, neefektívita závodov vyplývajúca z nedostatočného využívania kapacít a pretrvávajúca dlhová kríza v spojení s nepriaznivými výmennými kurzami. Produkčné kapacity v Európe (vrátane Turecka a Ruska) sú využívané na približne 70 – 79 %. Od začiatku hospodárskej krízy v roku 2008 sa vývoj na americkom a európskom trhu uberal rozličnými smermi. V roku 2008 americké i európske automobilky vyťažovali svoje kapacity na v priemere 85 %. Dnes americké závody, ktoré pretrvali úsporné opatrenia, využívajú kapacity na 94 %, kým vyťaženosť európskych závodov klesla na 74 %. Výnimku tvorí Volkswagen, ktorý má kapacity využíva na takmer 100 %. Podmienkou vlády USA pri bailoute pre GM a Chrysleru bolo zníženie výrobných kapacít, spojené so zatváraním závodov a prepúšťaním. Európske vlády, naopak, poskytli automobilkám pomoc s cieľom zachovať pracovné miesta a očakávali postupné zlepšenie vývoja automobilového trhu. Dnes je situácia v amerických automobilkách výrazne lepšia ako u väčšiny z ich európskych konkurentov: GM dosiahol v roku 2011 rekordný zisk 7,6 mld. USD, Chrysler vykázal zisk 183 mil. USD. GM zrušil štyri značky, zatvoril 14 závodov a prepustil 21 tis. zamestnancov. Chrysler pred bankrotom zachránil aj vstup Fiatu do firmy. Dnes je situácia opačná: Chrysler vďaka svojim výnosom drží Fiat nad vodou.

Prezident aliancie Renault – Nissan Carlos Ghosn už na začiatku roka 2012 vyhlásil, že ak jeden výrobca začne s reštrukturalizáciou na európskom trhu, ostatní ho budú musieť nasledovať. Situáciu európskych výrobcov zhoršujú ázijské, predovšetkým kórejské firmy. Na dosiahnutie zisku by mala automobilka využívať svoje výrobné kapacity minimálne na 80 %, čo však nie je prípad PSA, Fiatu či Opel. Okrem tovární

PSA v Aulnay a Opelu v Bochume prichádza do úvahy zatvorenie ďalších piatich až šiestich tovární, napr. továreň PSA v Rennes, továrne Seatu a Fiatu a továrne Fordu v Belgicku a v Anglicku. Spolu by prišlo o prácu okolo 80 tis. ľudí. Zatváranie tovární však naráža na odpor odborov, najmä vo Francúzsku a v Nemecku. (SLADKOVSKÁ, 2012) Ford už oznámil zatvorenie svojej továrne v Genku v roku 2014. (MAYNARD, 2012)

Fiat už zatvoril jednu taliansku továreň v minulom roku a ak nebude schopný produkovať automobily schopné cenovo konkurovať na americkom trhu, bude musieť zatvoriť aj ďalšiu továreň v Mirafiori. Fiat je najväčším talianskym súkromným zamestnávateľom. V Taliansku klesol predaj áut na najnižšiu úroveň za ostatných 40 rokov. Agentúra Moody's už zhoršila úverový rating Peugeotu a Fiatu na Ba3 z Ba2. Výhľad ratingov oboch firiem je negatívny. Predaj automobilov značky Ford za prvý polrok 2012 klesol medziročne o 10 % a dosiahol najnižšiu úroveň od roku 1995. Spoločnosť predpokladá, že strata na európskom trhu dosiahne v roku 2012 1 mld. USD. Najväčšou konkurenciou pre Ford sú v Európe juhokórejské spoločnosti, ktorých automobily sú lacnejšie (aj vďaka zníženiu cla na dovoz do EÚ).

Nemeckým automobilovým značkám sa však darí veľmi dobre: predaj prémiových výrobcov ako Mercedes, BMW a Audi (súčasť Volkswagenu) ťahá dopyt najmä v Číne, Volkswagen ťaží aj z vysokej úrovne služieb, najmä financovania. Nemeckí výrobcovia majú aj veľmi dobre vybudovanú sieť servisov. Volkswagen má veľkú výrobnú kapacitu, celosvetový dosah a imidž mierne prémiovej značky. Podiel Volkswagenu na európskom trhu vzrástol zo 16 % v roku 2000 na 23,3 % v roku 2011.

Opakom nepriaznivého stavu v západnej Európe je vývoj v strednej a východnej Európe. Zatiaľ čo Peugeot vo Francúzsku prepustí približne desatinu svojich zamestnancov, do svojej továrne na Slovensku prijme ďalších 900. Do závodu pri Trnave, ktorý je najnovší a najmodernejší spomedzi všetkých tovární Peugeotu, firma v roku 2012 investovala ďalších 120 mil. EUR. Pobočka zaviedla trojzmennú prevádzku a v roku 2012 plánuje vyrobiť 300 tis. vozidiel, o 114 tis. viac ako v predchádzajúcom roku. Ford začal s výrobou vo svojom novom závode v meste Craiova v Rumunsku. Jeho výstavba stála 500 mil. EUR a spoločnosť plánuje postaviť aj ďalšiu továreň na výrobu motorov. V Maďarsku, v Kecskeméte, má svoju továreň aj Mercedes. Audi plánuje do roku 2013 preinvestovať 900 mil. EUR na zvýšenie produkcie svojho závodu v Maďarsku.

Nepriaznivý vývoj západoeurópskeho trhu však postihol aj výrobu v našom regióne: TPCA, joint venture medzi Toyotou a PSA Peugeot Citroën v Českej republike, plánuje prepustiť 250 zamestnancov pre klesajúci dopyt v západnej Európe. Poľský automobilový priemysel sa takisto ocitol v problémoch, aj kvôli tomu, že v krajine sa vyrábajú väčšinou staršie a menej žiadané modely. V prvom polroku 2012 výroba automobilov v Poľsku medziročne klesla o 21 % na 360 tis. Pod tento vývoj sa podpísalo zníženie produkcie v závodoch Fiatu a Opelu a ukončenie výroby v továrni v dnes už zastaranej továrni FSO. Naopak, závod Volkswagenu v Poznani výrobu neznižoval. (CIENSKI, 2012)

Stredná Európa ponúka pre výrobcov automobilov viacero výhod: lacná a vzdelaná pracovná sila (v priemere o 80 % lacnejšia ako v Nemecku), pomerne vysoká produktivita práce, členstvo v EÚ a spojenie so zvyškom kontinentu prostredníctvom cestnej a železničnej dopravy. Podiel strednej a východnej Európy na celkovej výrobe áut v

Európe vzrástol z 9 % v roku 2004 na 19 % v roku 2011. Vzhľadom na všetky vyššie spomínané výhody a drahú západoeurópsku pracovnú silu je pravdepodobné, že presun automobilovej výroby zo západnej do strednej a východnej Európy bude v budúcnosti pokračovať.

2 Automobilový priemysel na Slovensku

V prvom polroku 2012 až 17,3 % hodnoty slovenského exportu tvorili automobily (5,3 mld. EUR z 30,6 mld. EUR). Najväčšími trhmi sú Nemecko (16,3 %), Čína (13,9 %) a Francúzsko (13,2 %). Podiel Nemecka a Francúzska je pomerne stabilný, zatiaľ čo podiel Číny vzrástol v priebehu piatich rokov o takmer 12 % (z 2,3 % v roku 2007).

Slovensko je svetovou jednotkou z hľadiska počtu áut vyrobených na 1 000 obyvateľov, v roku 2011 to bolo 119 kusov / 1 000 obyv. Predpoklad výroby automobilov na Slovensku v roku 2012 je 925 tis. kusov, čo by znamenalo medziročný nárast o 45 %. V roku 2011 sa u nás vyrobilo 639 tis. vozidiel. Odhad Združenia automobilového priemyslu je o čosi menej optimistický, podľa neho sa na Slovensku v roku 2012 vyrobí asi 850 tis. automobilov. Podľa odhadov inštitútu Autofacts (súčasť PricewaterhouseCoopers) výroba áut na Slovensku by mala v roku 2012 medziročne vzrásť o 40 % (260 tis. automobilov), čo je druhý najväčší rast hneď po Rusku (350 tis. automobilov). Nečakane vysoký záujem o model Peugeot 208 prinútil PSA zvýšiť odhad výroby v slovenskom závode v roku 2012. Ďalšími pozitívnymi faktormi sú začatie výroby troch nových modelov v rokoch 2012 – 2013 v závode Kia a spustenie výroby vozidiel New Small Family vo Volkswagene.

V celom automobilovom odvetví pracuje na Slovensku asi 60 tis. ľudí, priamo v automobilkách je to okolo 20 tis. zamestnancov. Napriek priaznivému vývoju slovenského automobilového priemyslu, firmy neprestávajú žiadať investičné stimuly. Spoločnosť ZKW Slovakia, s.r.o., výrobca osvetľovacích systémov do áut, už požiadala o daňové úľavy v hodnote viac ako 20 mil. EUR. Spoločnosť chce do rozšírenia závodu investovať 50,3 mil. EUR a zamestnať 520 nových pracovníkov, ďalších 100 ľudí by mali zamestnať subdodávatelia. Investícia by mala prispieť k zvýšeniu výroby o 15 % ročne. Niektoré iné firmy znižujú svoju produkciu a prepúšťajú zamestnancov. Dodávateľ káblových zväzkov pre automobily, spoločnosť Delphi Slovensko prepustí do júna 2014 540 z približne 700 zamestnancov. Dôvodom je zníženie objednávok a najmä presun časti výroby do Rumunska, kde má Delphi továreň s 12 tis. zamestnanci. Existuje predpoklad, že firma sa zo Slovenska stiahne úplne.

Slovenská priemyselná produkcia v júli 2012 medziročne vzrástla o 18 %, čo je najviac za ostatné dva roky. Bez automobilového priemyslu by však rast bol iba 0,1 %. (VAŠUTA, 2012) Dôležitým v tomto zmysle je nábeh výroby nových modelov vo Volkswagene a v Kii, ktoré majú úspech na trhu. Autá z bratislavského Volkswagenu sa presadzujú aj na dôležitom ázijskom trhu.

Tržby troch slovenských automobilových závodov vzrástli v roku 2011 na viac ako 10 mld. EUR, o 2 mld. EUR viac ako v roku 2010. V rebríčku 500 firiem s najväčšími tržbami v regióne strednej a východnej Európy za rok 2011 si Kia udržala 36. miesto, PSA sa však prepadol o 20 miest a skončil mimo prvej stovky, na 106. mieste. Jeho tržby medziročne klesli o 0,7 %. (HILKOVIČOVÁ, 2012) V závode PSA sa vyrábajú pre-

dovšetkým menšie a lacnejšie autá, na dosiahnutie rovnakých tržieb teda musí vyrobiť viac kusov vozidiel ako pri väčších a drahších modeloch. Autá z PSA navyše putovali na trhy ako Španielsko a Francúzsko, výrazne zasiahnutých poklesom predaja.

Pod medziročný nárast výroby a následne aj tržieb Volkswagenu a Kie sa podpísala najmä výroba malých, lacnejších áut: vo Volkswagene je to rad modelov New Small Family a v Kii model Venga, ktorý sa predtým vyrábala v českom závode Hyundai (do tohto závodu sa naopak preniesla výroba modelu Hyundai ix35 zo Slovenska). Okrem toho sa u nás vyrába druhý najpredávanejší model vo svete Kia Sportage. Čo sa týka Volkswagenu, ten môže ťažiť z produktovej diverzifikácie, keďže vyrába luxusné SUV modely aj lacnejšie rodinné autá.

Pre vývoj automobilového priemyslu sú však dôležití okrem výrobcov aj ich subdodávatelia, keďže veľkú časť automobilových komponentov si automobilky už nevyrobujú vo vlastnej réžii. Volkswagen v roku 2009 obstaral od externých dodávateľov až 60 % komponentov v hodnote viac ako 70 mld. EUR (v roku 1950 to bolo iba 15 % komponentov). Bratislavský závod kupuje od slovenských dodávateľov približne 40 % súčiastok. Obstarávanie vo Volkswagene je centralizované, to znamená, jednotlivé výrobné závody si nemôžu svojich dodávateľov vybrať sami.

Z nových modelov áut môžu profitovať aj dodávatelia pôvodne vyrábajúci pre iné značky. Príkladom je výroba malých áut vo Volkswagene, na ktorej sa podieľajú aj spoločnosti TI Automotive (na Slovensko prišiel ako dodávateľ PSA, pre Volkswagen bude dodávať brzdové rozvody) a Hanil E-Hwa (pôvodne dodávateľ plastových dielcov, dverových modulov a výrobkov z netkaných textílií pre Kia). Diverzifikácia zákazníkov teda môže dodávateľom priniesť zvýšenie výroby a potenciálne aj vznik nových pracovných miest. V rámci začatia výroby New Small Family Volkswagen predpokladal vytvorenie 7 tis. pracovných miest (z toho asi polovicu na Slovensku) a spoluprácu s 30 novými dodávateľmi.

2.1 Volkswagen

Volkswagen začal svoje pôsobenie na Slovensku investíciou do vtedajších Bratislavských automobilových závodov v roku 1991. Odvtedy vyrobil na našom území približne 3 mil. vozidiel a rozšíril svoje pôsobenie do ďalších dvoch miest: v martinskom závode vyrába komponenty pre prevodovky a podvozky a v Košiciach pripravuje autá na export do Ruska. V súčasnosti v Bratislave vyrába modely Volkswagen Touareg, Audi Q7, Volkswagen up!, Škoda Citigo, Seat Mii, karosérie Porsche Cayenne a prevodovky. Zamestnáva okolo 8 400 ľudí. Bratislavský závod je (aj vo svetovom meradle) výnimočný tým, že vyrába šesť modelov piatich značiek). Zároveň jeho výroba nie je obmedzená na určitý geografický región, exportuje vozidlá do 146 krajín. (JESNÝ, 2011)

V roku 2011 Volkswagen na Slovensku vyrobil viac ako 210 tis. áut (medziročný nárast o 43 %), obrat dosiahol 5,19 mld. EUR. 93 % produkcie tvorili vozidlá SUV, na slovenský trh však putovalo iba 0,2 % všetkých vyrobených vozidiel. Najviac áut, až 42 % smerovalo v roku 2011 do Nemecka, nasleduje Čína s 21,1 %. (HILKOVIČOVÁ, 2012) Volkswagen Slovakia v roku 2011 zaznamenal tržby 5,2 mld. EUR (medziročný nárast o 28 %). Zisk dosiahol 135 mil. EUR, čo je v porovnaní s predchádzajúcim

rokom až o 80 % viac. Volkswagenu rástol dopyt v Európe o 11 %, v Číne o 14 % a v Severnej Amerike o 22 %. Podľa rebríčka CE Top 500 spoločnosti Deloitte, ktorý zoradzuje firmy pôsobiace v strednej a východnej Európe podľa výšky tržieb, je Volkswagen Slovakia na 17. mieste najlepšie umiestnenou slovenskou firmou.

V prvom polroku 2012 sa obrat VW Slovakia medziročne zvýšil o 43 % a dosiahol 3,44 mld. EUR. V porovnaní s rovnakým obdobím roka 2011 rástla aj výroba, a to až o 222 % na 209 tis. automobilov. Pod náraz sa podpísalo najmä zvýšenie výroby automobilov radu New Small Family (Volkswagen up!, Škoda Citigo, Seat Mii), ktoré sa na produkcii závodu podieľali 44 %, na SUV pripadlo 56 %. Výroba prevodoviek dosiahla takmer 159 tis. kusov, v martinskom závode sa vyrobilo 14,5 mil. kusov komponentov. V roku 2012 plánuje Volkswagen na Slovensku vyrobiť 400 tis. vozidiel, čo by bol v porovnaní s predchádzajúcim rokom takmer 50 % nárast.

Výroba v Bratislave by sa v budúcnosti mohla rozšíriť o ďalší rad vozidiel, a to hybridné plug-in vozidlá. Tieto autá sú charakteristické kombináciou elektrického a benzínového alebo naftového pohonu. Sú síce približne trikrát drahšie ako bežné modely, ale majú výrazne nižšiu spotrebu pohonných látok. Okrem toho, že sú ekologickéjšie ako bežné vozidlá, by teda mohli užívateľom v dlhšom časovom horizonte priniesť úspory zo zníženej spotreby pohonných hmôt (napriek vyššej počiatkovej investícii). Takéto vozidlá sú náročnejšie na výrobu z technického i časového hľadiska. Ak Volkswagen investíciu schváli, hybridné vozidlá by sa mali v Bratislave začať vyrábať najneskôr v roku 2014. Hybridnú verziu by mali dostať SUV Volkswagen Touareg, Audi Q7 a Porsche Cayenne. Hodnota investície by sa mohla pohybovať v rádoch desiatok miliónov eur, navyše by investícia priniesla najmodernejšie technológie a potenciálne aj nových subdodávateľov. Volkswagen v roku 2011 vyhlásil, že v nasledujúcich piatich rokoch preinvestuje na Slovensku 1,5 mld. EUR, vybudovať by sa mala napr. nová karosáreň za 600 mil. EUR.

Problémy však neobchádzajú ani Volkswagen. Bratislavský závod od októbra ruší nepretržitú výrobu a prechádza na šesťdňový pracovný týždeň. Dôvodom je zrušenie objednávky z Číny na 10 tis. SUV. Volkswagen prepúšťať zatiaľ neplánuje, iná je situácia u jeho subdodávateľov: napr. spoločnosť Johnson Controls plánuje prepustiť do konca roka 60 zamestnancov.

Do roku 2018 sa chce Volkswagen stať najväčším výrobcom automobilov na svete z hľadiska počtu predaných áut. Jeho cieľom je predávať ročne okolo 10 mil. automobilov. V roku 2011 dosiahla spoločnosť rekordný predaj, až 8,3 mil. automobilov. Za prvý polrok 2012 predal 4,45 mil. vozidiel, medziročný nárast o 9 %. Čína je najväčším odberateľom Volkswagenu, v roku 2011 tu predal 2,26 mil. automobilov. Za prvých sedem mesiacov roka 2012 sa predaj medziročne zvýšil o 17 % na 1,51 mil. áut.

Skupina Volkswagen v roku 2011 predala v krajinách EÚ a EZVO (Island, Lichtenštajnsko, Nórsko, Švajčiarsko) 3 167 098 kusov áut, medziročný nárast o 7,8 % a jej podiel na týchto trhoch bol takmer 25 %. V porovnaní s rokom 2010 Volkswagen zdvojnásobil čistý zisk na 15,8 mld. EUR.

Rast predaja Volkswagenu sa však začína spomaľovať. Kým v auguste predaj medziročne vzrástol o 18,9 %, v septembri to bolo už iba 6,5 %. Za prvých deväť mesiacov Volkswagen predal spolu 6,71 mil. automobilov. Rast ťahá najmä Ázia, severná Amerika (augustový predaj Volkswagenu v USA bol najvyšší od roku 1973,

medziročne vzrástol o 62,5 %) a stredná a východná Európa. Tam vzrástol medziročne predaj o 23,1 % za obdobie od začiatku roka do septembra 2012. Viac ako polovica rastu pripadá na ruský trh.

Mimoriadnu dôležitosť ruského trhu pre Volkswagen podčiarkuje plán investovať tu do roku 2018 1 mld. EUR, rovnakú sumu tu Volkswagen investoval doteraz. Z tejto situácie môžu profitovať aj slovenskí dodávatelia: spoločnosť Matador Industries dodá pre závod Volkswagenu v Nižnom Novgorode linky na výrobu zadnej podlahy a priečnej steny pre modely značiek Škoda a Volkswagen. Firma Matador Automotive Vráble v Nižnom Novgorode buduje závod na výrobu nosníkov palubných dosiek pre Volkswagen s predpokladaným začatím výroby v roku 2013.

Prevádzkový zisk Volkswagenu za tretí štvrt'rok 2012 klesol medziročne o 19 % na 2,34 mld. EUR. Dôvodom je pokles európskeho trhu a náklady na úpravu technológií. Takýto prepád zisku je pre Volkswagen najväčší od roku 2009, kedy zisk klesol o 80 %. 70 % ziskov pochádza z európskeho trhu. Okrem nižšieho dopytu v Európe sa začína prejavovať podobný trend aj v Číne, tam by mal byť však iba dočasný. Volkswagen na tento vývoj zareagoval oznámením o znížení výroby v budúcom roku o 100 tis. kusov.

Okrem vozidiel pod značkami Škoda, Seat a vlastnou značkou Volkswagen uvažuje o vytvorení novej, samostatnej značky lacných automobilov s cieľom presadiť sa na rastúcich trhoch ako Brazília, Čína, India a Rusko, otvorená ostáva možnosť predaja na európskom trhu. Cena týchto automobilov by sa mala pohybovať v rozmedzí 5 – 10 tis. EUR. Zámerom je použitie starších verzií motorov a platforiem a jednoduchá výbava. Nová značka by mohla vzniknúť do roku 2015, uvažuje sa o vytvorení celého modelového radu. Cieľom je v roku 2018 predáť pol milióna ultralacných áut.

V segmente ultralacných áut Volkswagen zaostáva. Hyundai už na indickom trhu predáva model Eon za v prepočte 4 tis. EUR, Nissan pre tento segment vytvoril značku Datsun, čínski výrobcovia sa chcú s lacnými automobilmi presadiť na domácom aj latinskoamerickom trhu.

Príkladom úspechu založenom na segmente ultralacných áut je rumunská značka Dacia, patriaca do skupiny Renault. Za osem rokov jej predaj narástol na 800 tis. kusov. Podľa Carlosa Da Silvu z konzultačnej spoločnosti IHS Automotive, Dacia ponúkla lacné autá, ktoré ľudia s nižšími príjmami uprednostňujú pred nákupom ojazdených vozidiel. Volkswagen sa už pokúšal preniknúť do tohto segmentu prostredníctvom strategickej aliancie so Suzuki.

Volkswagen si od strategickej aliancie so Suzuki sľuboval spoločnú výrobu lacných áut pre indický trh. Táto aliancia sa však skončila neúspechom skôr, ako stihla priniesť reálne výsledky. Volkswagen chcel preniknúť na rozvíjajúce sa trhy (emerging markets), kde je Suzuki úspešné. Suzuki zasa malo získať prístup k hybridným a dieselovým motorom a prevodovkám (Volkswagen je považovaný za lídra odvetvia v dieselových technológiách). (ECONOMIST.COM, 2011) Partneri chceli spolupracovať v oblasti automobilov šetrnejších k životnému prostrediu, u ktorých sa v budúcnosti predpokladá rast dopytu. Firmy sa však zaviazali počas spolupráce rešpektovať nezávislosť každej z nich.

Predtým, ako aliancia začala prinášať partnerom nejaké výsledky, vzťahy medzi partnermi naštrbilo konanie Volkswagenu. Ten vo svojej výročnej správe za rok 2010 deklaroval, že môže významne ovplyvňovať finančné a prevádzkové rozhodnutia v partnerskej firme – napriek presvedčeniu Suzuki, že obidve spoločnosti v aliancii sú rovnocenné. Odpoveďou Suzuki bolo vyhlásenie, že spoločnosť bude v budúcnosti hľadať ďalších partnerov.

Volkswagen zasa obvinil Suzuki, že nakupuje dieselové motory od Fiatu a tým porušuje dohodu. (KELLY – NEGISHI, 2011) Dieselové motory takých parametrov, aké potrebuje Suzuki, však Volkswagen nevyrábala. Suzuki následne pohrozilo, že Volkswagen bude musieť vrátiť jeho akcie, ak mu neposkytne požadované technické know-how.

Suzuki ako súčasť dohody malo získať prístup k technológiám a znalostiam Volkswagenu v oblasti hybridných a dieselových motorov, Volkswagen dúfal v zlepšenie prístupu na rýchlorastúci indický trh. Suzuki sa obrátilo na arbitráž Medzinárodnej obchodnej komory v Londýne, aby získalo späť svoje akcie od Volkswagenu. Ponúka za ne trhovú cenu, približne 2,5 mld. USD. Podľa Suzuki Volkswagen nemá žiadne právo ponechávať si tieto akcie. Suzuki by sa zároveň vzdalo svojho 1,5 % podielu vo Volkswagene. Arbitráž by sa mala začať na jar v roku 2013.

Zrušenie aliance môže mať z dlhodobého hľadiska pre partnerov negatívne dôsledky, pretože firmy vlastnia komplementárne zdroje. Pre Suzuki bude náročné vytvoriť konkurencieschopné dieselové alebo hybridné vozidlo vo vlastnej réžii. Volkswagenu zase chýbajú dostatočné skúsenosti z rýchlo rastúceho segmentu lacných áut.

Pre slovenskú ekonomiku je veľmi dôležité, že bratislavský závod získal zákazku na výrobu áut radu New Small Family, pretože trhový segment malých, lacnejších automobilov napriek kríze rastie. Takisto táto výroba predstavuje diverzifikáciu výroby aj z technologického hľadiska. Súperom Slovenska pri tejto investícii bol český závod Škody vo Vrchlabí, ktorý však získal investíciu do výroby automatických prevodoviek, používaných aj v New Small Family. Do bratislavského závodu Volkswagen v súvislosti s výrobou malých áut investoval viac ako 300 mil. EUR (podiel investičných stimulov je približne 5 %). Súčasťou prípravy na novú výrobu bola aj výstavba, resp. prestavba karosárne, lakovne a lisovne.

2.2 PSA Peugeot Citroën

PSA má na Slovensku závod v Trnave, ktorý je z technologického hľadiska najmodernejší v celej skupine. Pred začatím výroby sa doň investovalo 700 mil. EUR, na začatie výroby modelu Citroën C3 Picasso (vyrába sa iba na Slovensku) bolo potrebných ďalších 100 mil. EUR. Okrem neho sa v Trnave vyrábajú ešte modely Peugeot 207 a 208. PSA v roku 2011 na Slovensku vyrobil 177 tis. áut a dosiahol tržby 1,6 mld. EUR (medziročný pokles o 0,7 %). Zisk však medziročne klesol o 63 % na 18,3 mil. EUR. Čo je však znepokojujúce, značke nerástol dopyt na žiadnom trhu. (HILKOVIČOVÁ, 2012)

Tržby v roku 2011 dosiahli 42,7 mld. EUR, o 3,2 % viac ako v minulom roku. Najväčší prepad zaznamenalo PSA v Španielsku (16,9 %) a v Taliansku (10,5 %), naopak

najväčší rast v Nemecku (9,4 %). Celosvetový predaj PSA klesol v roku 2011 o 1,5 %. Počet áut PSA predaných v Európe klesol o 6 %. Tento pokles bol však do určitej miery vyvážený rastom v iných regiónoch – najviac v Rusku (rast o 35 %), kde má PSA trhovú podiel 2,7 %. Podiel spoločnosti na európskom trhu bol v roku 2011 13,3 %, mierny medziročný pokles o 0,9 %. PSA Peugeot Citroën predal v roku 2011 3,5 mil. vozidiel, z toho 42 % na mimoeurópskych trhoch (o 3 % viac ako v roku 2010). Je to druhý najväčší európsky výrobca automobilov. Na rok 2012 PSA predpokladá 5 % pokles predaja v Európe, v ďalších regiónoch však očakáva rast – najviac v Číne, 7 %.

Celosvetový predaj áut PSA klesol v prvom polroku 2012 o 13 %. Pre porovnanie, predaj Renaultu klesol o 3,3 %, predaj Volkswagenu vzrástol o 10 %. Pokles predaja bol najvyšší v južnej Európe, postihnutej dlhovou krízou v najväčšej miere. Medzi výrobcami najviac zasiahnutými týmto vývojom má PSA najhoršiu pozíciu: nemôže sa oprieť o silný export ako Volkswagen a vo svojom portfóliu nemá značku lacnejších áut ako je Dacia v prípade Renaultu.

Za prvý polrok 2012 dosiahla celá skupina PSA stratu 819 mil. EUR. V rovnakom období minulého roka pritom ešte vykázalo zisk 806 mil. EUR. Tržby medziročne klesli o 5 % na 29,55 mld. EUR, predaj klesol o 13 %. Peugeot zatiaľ rieši klesajúci dopyt prerušovaním výroby vo svojich závodoch: v slovenskom závode sa napríklad nebude vyrábať v období 25.10. – 5.11., spolu by v poslednom kvartáli roka 2012 malo byť až 21 nevýrobných dní (čo je však o šesť menej ako v rovnakom období minulého roka).

Francúzska vláda vplýva na PSA len nepriamo: na rozdiel od Renaultu sa na ňom majetkovo nepodieľa. Napriek tomu poskytne úverovej divízii PSA, Banque PSA Finance (BPF), záruky vo výške 5 – 7 mld. EUR. Štátna pomoc prichádza po znížení ratingu BPF agentúrou Moody´s na úroveň Ba3, teda do špekulačného pásma. Cieľom je udržať lacné úvery pre sieť dilerov a konečných spotrebiteľov. Podmienkami vlády pre poskytnutie pomoci sú členstvo zástupcov vlády v predstavenstve, pozastavenie vyplácania dividend, zrušenie opcií na akcie pre vedenie firmy a redukovanie plánovaného prepúšťania v domácich továrňach.

Aby PSA zachránilo svoju automobilovú divíziu, musí predať niektoré svoje aktíva. Ruské železnice (RZD) kúpia 75 % podiel v logistickej divízii PSA, GEFCO. Hodnota tohto podielu je okolo 800 mil. EUR. Zvyšný podiel si ponechá PSA, takisto vedenie spoločnosti ostane nezmenené. GEFCO vyplatí materskej spoločnosti špeciálne dividendy vo výške 100 mil. EUR. GEFCO dosiahlo v roku 2011 rekordný zisk 223 mil. EUR. GEFCO vďaka zmene väčšinového vlastníka môže pokračovať v geografickej expanzii do Číny, Indie a Latinskej Ameriky a zlepšiť svoje postavenie v Rusku.

Osobitný audítor francúzskej vlády Emmanuel Sartorius kritizoval PSA za nezvládnuté strategické rozhodnutia, okrem iného prílišnú závislosť na európskom trhu a nadbytočnú výrobnú kapacitu. Namiesto investícií v rozvojových krajinách PSA v rokoch 1999 – 2011 vynaložil 6 mld. EUR na vyplácanie dividend a nákupy vlastných akcií. PSA oponovalo, že v predmetnom období investovalo do výskumu a vývoja a výroby 40 mld. EUR. Negatívne na automobilku podľa vlády vplýva jej závislosť na trhoch v Taliansku a Španielsku, ktoré sužuje dlhová kríza, ako aj jej pomalá expanzia na medzinárodných trhoch. Výrobná kapacita tovární je naprojektovaná na objem výroby 4 mil. vozidiel, odbyt vlni dosiahol 3,5 mil. vozidiel. Hlavným problémom je závislosť na francúzskom, talianskom a španielskom trhu, kde sa pokles dopytu prejavuje najvýraznejšie.

PSA sa pokúsila riešiť svoje problémy vytvorením strategickej aliancie s General Motors (GM) 29.2. 2012, v rámci ktorej GM získa 7 % majetkový podiel v partnerskej firme a stane sa tak jej druhým najväčším akcionárom po rodine Peugeot. (REED, 2012) Hlavným cieľom takejto spolupráce je zníženie nákladov na extrémne konkurenčnom európskom trhu. Aliancia sa bude zameriavať na malé a stredné autá a crossovery. Geografická pôsobnosť aliancie GM a PSA by sa mala obmedziť len na Európu. (HIGGINS - WEB, 2012) GM tu prostredníctvom značky Opel – Vauxhall zaznamenal od roku 1999 stratu v celkovej hodnote 14 mld. USD. (ECONOMIST.COM, 2012) Výroba automobilov na základe spoločnej platformy by sa mala začať v roku 2016. Obe spoločnosti však zostanú konkurentmi a budú naďalej samostatne predávať a propagovať svoje vozidlá. Obidve spoločnosti majú v Európe približne 25 % nadbytočné kapacity. Ďalšie úspory by mohli plynúť napr. z logistiky (GM sa zaviazalo využívať na prepravu v Európe logistickú spoločnosť PSA - GEFCO).

Otázku nadbytočných kapacít preto plánoval riešiť až v roku 2014, hospodárske výsledky za prvý polrok 2012 však prinútila PSA konať a firma 12. júla 2012 oznámila zatvorenie továrne Aulnay (prvý automobilový závod zatvorený vo Francúzsku od roku 1982) na predmestí Paríža od roku 2014, zníženie produkcie v Rennes a prepustenie celkovo 8 tis. zamestnancov. Hodnota akcií PSA v reakcii na túto správu dosiahla najnižšiu hodnotu za viac ako 25 rokov a od začiatku roka 2012 klesla o 32 %. Opel sa rozhodol, že v roku 2017 zatvorí svoju továreň v nemeckom Bochume, ktorá v súčasnosti využíva svoje produkčné kapacity iba na 56 %. Menšie závody skupiny boli v roku 2011 využité v priemere na 61 %. Francúzska vláda sa snaží o presunutie časti úsporných opatrení na Španielsko a upriamuje pozornosť na továreň v Madride, ktorá má nízku kapacitu a je vzdialená od dodávateľov.

Od roku 2015 by sa údajne v závode Opel u Frankfurte mali vyrábať autá značiek Citroën a Peugeot, čo by zlepšilo využitie výrobných kapacít Opel. Objavili sa aj špekulácie o fúzii Opel a PSA. Podľa niektorých odborníkov by však takéto spojenie bolo výhodné hlavne pre General Motors, ktorý by sa zbavil stratovej európskej značky: za ostatných 12 rokov sa straty Opel vyšplhali na 14 mld. USD, za prvý polrok 2012 strata dosiahla 473 mil. EUR. Fúzia by síce umožnila ľahšie zníženie prebytočných kapacít – do úvahy by pripadalo aj zrušenie jedného z vývojových stredísk, ale predpokladané úspory 1,5 mld. EUR by sa však zrealizovali až v období piatich rokov.

24. októbra 2012 GM a Peugeot oznámili, že budú spolupracovať na vývoji štyroch nových platforiem, napr. pre malé autá so zníženými emisiami CO₂ alebo pre dodávky. Prvé spoločne vyvinuté automobily by mali prísť na trh v roku 2016, úspory spolupráce sa odhadujú na 1 mld. USD u každého z partnerov. Väčšina nových vozidiel by sa mala vyrábať v Európe. SAIC, partner GM v jeho čínskej joint venture, takisto pracuje na vývoji platformy pre malé autá. Spolupráca GM a PSA by mohla predstavovať prvý krok ku konsolidácii európskeho automobilového priemyslu, poznačeného klesajúcim dopytom na európskom trhu a z toho vyplývajúcich nadbytočných výrobných kapacít. Podľa odhadov konzultačnej spoločnosti LMC Automotive Peugeot a GM využívajú svoje európske výrobné kapacity na 59 %.

2.3 Kia

Výrobný závod Kia Motors Slovakia v Tepličke nad Váhom je prvým a doteraz jediným závozom spoločnosti v Európe. Na Slovensku sa autá a motory tejto značky vyrábajú od roku 2006. Okrem Európy sa autá zo slovenského závodu vyvážajú aj na ruský trh, kde je Kia piatou najpredávanejšou značkou automobilov.

Kia v roku 2011 vyrobila 252 tis. áut a zaznamenala tržby 3,3 mld. EUR (medziročný nárast o 15,2 %). Zisk dosiahol 68 mil. EUR, o 60 % viac ako v roku 2010. Kii rástol dopyt v Európe (22,1 %), v Číne (30 %) a najviac v Severnej Amerike (34,2 %). Kii sa darí na americkom trhu aj v tomto roku: za prvých osem mesiacov roka 2012 sa predaj medziročne zvýšil o 17 % na 386 tis. automobilov. Cieľom spoločnosti je za celý rok predat' 534 tis. vozidiel, čo by predstavovalo medziročný nárast o 10 %. (HILKO-VIČOVÁ, 2012) V roku 2012 si slovenský závod stanovil cieľ vyrobiť 285 tis. automobilov. Najväčšími odbytovými trhmi sú Rusko (20 % výroby), Nemecko (10 %) a Anglicko (10 %), nasledujú Španielsko a Francúzsko. Za prvých sedem mesiacov roka 2012 sa na Slovensku vyrobilo 167 tis. áut značky Kia, medziročný nárast o 11 %. Čo sa týka výroby motorov, za rovnaké obdobie sa ich na Slovensku vyrobilo 266 tis., čo predstavuje medziročný nárast o 52 %. Za celý rok má Kia v pláne vyrobiť 285 tis. vozidiel. V prvom polroku 2012 10 % nárast produkcie a vyrobila 149 tis. áut.

V súčasnosti pracuje pre Kiu viac ako 3 900 zamestnancov, ktorí sa podieľajú na výrobe automobilov značiek Kia cee'd, Kia Sportage a Kia Venga. Na prvý štvrtrok 2013 sa plánuje spustenie výroby nového modelu pro_cee'd. Tento model sa bude vyrábať iba na Slovensku. Práve vďaka tejto exkluzivite je možné, že sa vytvoria nové pracovné miesta u subdodávateľov na Slovensku. V roku 2012 bola spustená výroba päťdverovej a kombi verzie cee'd, vďaka čomu bolo prijatých tisíc nových zamestnancov. Kia v treťom kvartáli 2012 zaznamenala nižší ako plánovaný zisk z dôvodu štrajkov v Južnej Kórei a nižšieho dopytu na kórejskom trhu. Čistý zisk síce medziročne vzrástol o 28 % na 581,6 mil. EUR, v porovnaní s druhým kvartálom sa však znížil o 24 %. Štrajk spôsobil zníženie produkcie o takmer 63 tis. automobilov. Za prvé tri kvartály napriek tomu predaj medziročne vzrástol o 11 % na 2 mil. áut. Kia plánuje v roku 2012 predat' 2,71 mil. automobilov.

3 Determinanty vývoja automobilového priemyslu na Slovensku

Budúci vývoj slovenského automobilového priemyslu, s prihliadnutím na súčasný stav automobilového trhu, bude závisieť od niekoľkých faktorov, z ktorých mnohé však Slovensko bude môcť ovplyvniť iba v obmedzenej miere. Automobilové odvetvie, ako jedno z dvoch najdôležitejších (spolu s elektrotechnickým) priemyselných odvetví v slovenskej ekonomike, bude aj naďalej do veľkej miery ovplyvňovať celkové hospodárske výsledky a export Slovenska. K najdôležitejším determinantom budúceho vývoja tohto priemyslu u nás patria:

- **Vývoj svetového hospodárstva:** automobilový priemysel je jedným z najviac citlivých na vývoj ekonomiky, keďže nákup vozidiel – ako predmetov dlhodobej spotreby – je jedným z prvých, ktoré spotrebiteľia odkladajú na neskôr. Ako bolo možné pozorovať v rokoch 2009 – 2010, resp. na juhoeurópskom trhu až doteraz, pokles predaja automobilov kopíruje zhoršujúci sa vývoj hospodárstva. Najväčší

prepád dopytu môžeme sledovať v krajinách najviac postihnutých dlhovou krízou, teda Grécko, Taliansko a Španielsko.

- **Vládne opatrenia:** v čase krízy, ako to bolo v prípade Slovenska, vláda môže podporiť predaj automobilov zavedením tzv. šrotovného, ktoré by malo povzbudiť spotrebiteľov k nákupu nového vozidla. Ďalšou možnosťou je priama pomoc pre automobilky, ako to bolo v USA v prípade bailoutu GM a Chrysleru v roku 2008, resp. vládne záruky pre úverovú divíziu PSA v tomto roku. Pri získavaní, resp. udržaní investícií svoju úlohu zohrávajú aj investičné stimuly. Je nevyhnutné, aby dôležitosť stimulov ako determinantu investície klesala a do popredia sa dostávali faktory kvalita produkcie alebo kvalifikovanosť pracovnej sily.
- **Konkrétni výrobcovia pôsobiaci na Slovensku:** z troch spoločností vyrábajúcich na Slovensku, dve patria k najrýchlejšie rastúcim. Volkswagen sa v roku 2018 plánuje stať jednotkou na trhu z hľadiska počtu predaných áut, Kia druhou najrýchlejšie rastúcou spoločnosťou na európskom trhu. Problémová je skupina PSA, ktorá zápasí s klesajúcim dopytom na svojich najdôležitejších trhoch a s nedostatočnou geografickou diverzifikáciou.
- **Modely automobilov vyrábané na Slovensku:** vývoj za ostatné roky ukázal, že najviac postihnutí poklesom dopytu sú výrobcovia, ktorí sa zameriavajú na autá strednej triedy. Naopak, predaj prémiových výrobcov (BMW, Audi, Mercedes-Benz) a značiek malých a lacnejších áut (Kia, Hyundai, Dacia) rastie, prinajhoršom sa drží na približne rovnakej úrovni. Slovensko má výhodu v tom, že sa u nás vyrábajú tak luxusné SUV, ako aj malé a lacné autá ako modely Kia a rad New Small Family od Volkswagenu – teda vozidlá, ktoré majú stabilný alebo zvyšujúci sa odbyt.
- **Postavenie slovenských závodov v rámci skupiny:** z tohto hľadiska má slovenský automobilový priemysel dobrú perspektívu. Závod Volkswagenu má v skupine špecifické postavenie, pretože sa v ňom vyrába šesť modelov piatich značiek, ktoré sú navyše technologicky rozdielne a zasahujú do viacerých trhových segmentov. Kia má u nás svoj jediný výrobný závod v Európe. Závod PSA je technologicky najmodernejší z celej materskej skupiny.
- **Nové investície a modely:** slovenským zárodom sa darí získavať nové modely do svojho výrobného portfólia: vo Volkswagene je to rad New Small Family a potenciálne aj plug-in hybridy, v Kii pro_cee'd a v PSA Peugeot 208. Tento faktor je veľmi dôležitý, pretože nové modely áut prinášajú so sebou aj nové technológie a zvyšujú pravdepodobnosť dlhšieho zotrvania investície na Slovensku. Na výrobu nového modelu je zvyčajne potrebná dodatočná investícia, ktorá môže priniesť ďalšie pracovné miesta nielen u výrobcu, ale aj u jeho dodávateľov. Je však potrebné vziať do úvahy aj úspešnosť nových automobilov na trhu – ak sa model neuchytí, po určitom čase ho pravdepodobne stiahnu z výroby.
- **Náklady:** výhodou Slovenska je členstvo v EÚ a kvalita výroby porovnateľná so západnou Európou pri oveľa nižších nákladoch. Dôležitosť tohto faktoru sa však bude časom znižovať, dôkazom čoho je aj prepúšťanie a pravdepodobný presun dodávateľa káblových zväzkov Delphi do Rumunska.
- **Kvalifikovaná pracovná sila:** problémom by mohol byť nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, na druhej strane je však potrebné zohľadniť aj úroveň požadovanej kvalifikácie, t.j. náročnosť pracovnej náplne.
- **Miera pridanej hodnoty:** najväčšiu dôležitosť pre hospodárstvo majú činnosti s vysokou pridanou hodnotou ako výskum a vývoj alebo výroba s použitím najnovších, resp. inovatívnych technológií, ako by bola výroba plug-in hybridov vo Volkswagene.

- **Exkluzivita výroby:** iba v trnavskom závode PSA sa vyrába model Citroën C3 Picasso, v Kii sa bude exkluzívne vyrábať model pro_cee'd. Ak sú takéto modely úspešné, znamená to istotu zvýšenia výroby v slovenských závodoch.
- **Zmeny legislatívy:** rozhodnutia firiem môže ovplyvniť aj zmena napr. pracovno-právnej alebo daňovej legislatívy, ako je zrušenie rovnej dane z príjmov na Slovensku.
- **Dodávatelia na Slovensku:** dodávatelia sídlia na Slovensku môžu ťažiť aj z geografickej polohy v okolí nielen slovenských, ale aj závodov v susedných krajinách: Škoda, Hyundai a TPCA v Česku a Audi a Mercedes v Maďarsku. Najdôležitejšími odberateľmi sú však nepochybne slovenské automobilky: v roku 2010 slovenský Volkswagen nakúpil komponenty za 1,2 mld. EUR, najväčší podiel mali slovenskí dodávatelia. Samozrejme, dodávatelia budú profitovať aj z každej novej investície na Slovensku. Pozitívne by bolo, keby sa viac presadzovali pôvodní slovenskí dodávatelia, nie iba dcérske spoločnosti zahraničných firiem.
- **Expanzia slovenských dodávateľov do zahraničia:** blízkosť dodávateľov je dôležitá kvôli čo najkratšiemu dodaciemu času a zníženiu nákladov logistiky, ale aj zníženému riziku výpadku dodávok, keďže výrobcovia sa snažia o uplatňovanie prístupu just in time a dosiahnutie čo najnižších skladových zásob. Firmy dodávajúce pre slovenské závody by teda mohli rozšíriť svoju pôsobnosť aj do iných krajín, ako je to napr. v prípade Matador Automotive, ktorý buduje závod v Rusku.
- **Exportné trhy:** drvivá väčšina slovenskej výroby je určená na export (v prípade Volkswagenu až 99,8 %). Pri hodnotení perspektív slovenského automobilového priemyslu je preto nevyhnutné vziať do úvahy aj vývoj na trhoch našich najväčších odberateľov. Najdôležitejšie v tomto smere budú Nemecko, Čína, Rusko a západná a južná Európa. Najperspektívnejším sa zdá byť ruský trh, ktorý zaznamenáva vysoké prírastky predaja. Určité znaky spomalenia badať v Nemecku a v Číne, ktorá je však stále najväčším automobilovým trhom na svete. V prípade západnej a južnej Európy, od ktorej je závislé najmä PSA, je vývoj situácie v súvislosti s dlhovou krízou neistý. Vhodné je preto geograficky diverzifikovať exportné trhy.
- **Konkurencia rozvíjajúcich sa trhov:** možnou hrozbou je presun výroby na niektoré z našich najvýznamnejších exportných trhov, napr. do Ruska a do Číny. Pre výrobcov by bola výhodná blízkosť k odbytovým trhom, otázna by však (aspoň zo začiatku) mohla byť kvalita takejto výroby. Pre slovenské závody by bolo určite problematické (ak nie nemožné) nájsť za tieto exportné trhy adekvátnu náhradu.
- **Príchod nových výrobcov na Slovensko:** z hľadiska súčasnej situácie na trhu by bol pre Slovensko prínosom príchod niektorého z výrobcov prémiových automobilov (Audi, BMW, Mercedes – Benz) – dopyt po ich autách rastie (resp. je stabilný) a prinášajú vyššie ziskové marže. Audi a Mercedes už majú výrobné závody v Maďarsku, reálna by teda mohla byť investícia BMW, o ktorej sa pred časom uvažovalo. Prémiový výrobca by prispel k ďalšej produktovej diverzifikácii výroby automobilov na Slovensku.

Záver

Výroba automobilov v Európe čelí problémom poklesu dopytu na niektorých dôležitých trhoch a nedostatočného využívania výrobných kapacít. V tejto situácii má Slovensko výhodu nižších nákladov výroby pri udržaní vysokej kvality, vhodnej geografic-

kej polohy a členstva v Európskej únii. Za najvýznamnejšie determinanty budúceho vývoja slovenského automobilového priemyslu možno považovať vývoj svetového hospodárstva, modely vozidiel vyrábané na Slovensku a skladbu výrobcov, zvýšenie miery pridanej hodnoty vo výrobe, stav dodávateľskej siete, zloženie exportných trhov, hrozbu presunu investícií do iných krajín a vstup nových výrobcov na Slovensko.

Zoznam bibliografických odkazov

1. CIENSKI, J. 2012. Peugeot: *France's loss is CEE's gain*. [online]. [citované 2012-10-09]. Dostupné na internete: <<http://blogs.ft.com/beyond-brics/2012/07/12/peugeot-frances-loss-is-cees-gain/#axzz20VpJlb83>>
2. ECONOMIST.COM. 2011. *VW's struggles on the road to world domination*. [online]. [citované 2012-07-13]. Dostupné na internete: <<http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2011/10/volkswagen-suzuki-and-porsche>>
3. ECONOMIST.COM. 2012. *Too many cars, too few buyers*. [online]. [citované 2012-07-09]. Dostupné na internete: <<http://www.economist.com/node/21547788>>
4. HIGGINS, T. – WEBB, A. 2012. *Peugeot is in talks with General Motors on possible Alliance; Shares surge*. [online]. [citované 2012-07-11]. Dostupné na internete: <<http://www.bloomberg.com/news/2012-02-21/peugeot-says-it-s-in-talks-about-alliances-after-report-on-gm.html>>
5. HILKOVIČOVÁ, M. 2012. *Volkswagen a Kia si užívajú, PSA až tak nie*. [online]. [citované 2012-09-11]. Dostupné na internete: <<http://hnonline.sk/ekonomika/c1-57325890-volkswagen-a-kia-si-uzivaju-psa-az-tak-nie>>
6. JESNÝ, M.: Dobrá správa má štyri kolesá. In *Trend*. ISSN 977 1335 068 003. roč. 21, č. 8, s. 41-42
7. KELLY, T. – NEGISHI, M. 2011. *Suzuki seeks divorce from Volkswagen over Fiat spat*. [online]. [citované 2012-07-11]. Dostupné na internete: <<http://uk.reuters.com/article/2011/09/12/uk-volkswagen-suzuki-idUKTRE78B0JC20110912>>
8. MAYNARD, M. 2012. *Ford and GM Try To Outrun Europe's Auto Slump*. [online]. [citované 2012-10-30]. Dostupné na internete: <<http://www.forbes.com/sites/michelinemaynard/2012/10/24/ford-gm-try-to-outrun-europes-auto-slump/>>
9. REED, J. 2012. *GM and Peugeot confirm alliance*. [online]. [citované 2012-07-11]. Dostupné na internete: <<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ac3aa4ca-62f0-11e1-9245-00144feabdc0.html#axzz20LXIvaUr>>
10. SLADKOVSKÁ, I. 2012. *Automobilky čaká drastické prepúšťanie*. [online]. [citované 2012-09-14]. Dostupné na internete: <<http://hnonline.sk/ekonomika/c1-57908160-automobilky-caka-drasticke-prepustanie>>
11. VAŠUTA, T. 2012. *Slováci sa postarali o malý zázrak v únii*. [online]. [citované 2012-10-17]. Dostupné na internete: <<http://hnonline.sk/ekonomika/c1-57424140-slovaci-sa-postarali-o-maly-zazrak-v-unii>>

Procesný manažment ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov

Eva Homzová¹

Process management as a tool for increasing of business competitiveness

Abstract

In terms of process approach is each manufactured product or provided service viewed as a set of processes. The output of the process consists of a logic input to the next process and the process is achieved by chaining. This paper highlights the importance of applying the process approach organizations.

Key words

Increasing of profitability and competitiveness, Process approach, Process management, Transformation of corporate.

JEL Classification: M10

Úvod

Procesný prístup veľmi výrazne ovplyvnil vývoj teórie a praxe manažmentu. Viacerí odborníci v oblasti procesného riadenia poukazujú na to, že efektívne riadenie procesov zlepšuje schopnosť organizácie predvídať a reagovať na zmeny podmienok na trhu, a maximálne tak využívať príležitosti. Tieto tvrdenia môžeme dokázať, resp. vyvrátiť vlastným výskumom.

Cieľom článku je teoretický rozbor problematiky, pričom je dôraz kladený na rozdiely medzi funkčným a procesne riadeným podnikom. Zavedenie procesného riadenia so sebou prináša množstvo náročných zmien, ktoré si vyžadujú dôkladné porozumenie problematiky, ale výsledkom by malo byť zvýšenie konkurencieschopnosti, dosahovanie vyššej produktivity a efektívnosti firiem a tým aj zvyšovanie ziskovosti.

1 Teoretické východiská

Procesy majú dôležité postavenie vo všetkých organizáciách a sú podstatou ich transformačného procesu. Pod transformačným procesom rozumieme spôsob priebehu procesu, teda premenu vstupov na výstupy. Definícia procesu podľa STN EN ISO 9000:2006 znie: „*Proces je sústava vzájomne súvisiacich zdrojov a činnosti, ktoré transformujú vstupy na výstupy.*“ (STN EN ISO 9000:2006)

¹ Ing. Eva Homzová, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, homza.eva@gmail.com

„Podnikový proces je logicky a sekvenčne usporiadaný súbor transformácií majúcich spoločný cieľ (technologických operácií, riadiacich aktivít, postupových krokov, činností), kde výstup z predošlej transformácie je prepojený so vstupom do nasledujúcej transformácie.“ (Hromková, 2001)

„Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností a / alebo subprocesov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými organizačnými útvarmi či jednou (podnikový proces) alebo viacerými spolupracujúcimi organizáciami (medzipodnikový proces), ktoré spotrebúvajú materiál, ľudské, finančné a informačné vstupy a ich výstupom je produkt, ktorý ma hodnotu pre externého alebo interného zákazníka.“ (Šmída, 2007)

„Vstupným signálom je nejaká zákaznícka potreba, ta spustí postupnosť sekvenčných aktivít, ktorá podľa daných pravidiel využije či spotrebuje určité podnikové zdroje a vytvorí produkt alebo službu, ktorý/ktorá na výstupe uspokojí počiatočnú zákazníkovu potrebu.“ (Hromková, 2001)

Proces je charakterizovaný: (Harrington, 1991)

1. Svojou definíciou, prostredníctvom atribútov:

- Vstup a výstup.

Procesy majú svoje hranice, majú začiatok a koniec. Tieto sú v prípade všetkých procesov určované vstupmi a výstupmi. Vstupy spúšťajú proces, dávajú podnet k jeho zahájeniu. Výstupy sú produktom procesu, ktorý sa odovzdáva zákazníkovi. Výstup zároveň ukončuje činnosť procesu.

Zodpovedná a spolupracujúca organizačná jednotka, resp. pracovná pozícia. Majiteľ procesu je človek zodpovedný za efektivitu procesu. Disponuje dostatočnou zodpovednosťou a právomocou.

- Ciele procesu.
- Zdroje pre vykonanie procesu, transformáciu vstupov na výstupy.

Zdroje sú pracovné prostriedky (infraštruktúra), ľudská práca, dodávky, financie a informácie. Rozdiel medzi zdrojmi a vstupmi je ten, že zdroje sa nespotrebovávajú jednorazovo, ale sú zužitkované postupne (opakovane).

- Ostatné parametre prostredia, v ktorom je (má byť) proces vykonaný.

2. Priebehom v čase.

3. Potrebu nákladov, aby mohol byť realizovaný.

4. Vytváraním pridanej hodnoty.

Michael Hammer a James Champy definujú podnikový proces ako *„súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viacero druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu.“ (Hammer - Champy, 2000)*

Hammerov príklad – objednávka je považovaná za vstup a vyúsťuje v dodanie objednaného tovaru. Dodanie objednaného tovaru do rúk zákazníka je hodnota, ktorú proces vytvára.

2 Manažment procesov

S pojmom manažment procesov (Business Process Management, resp. procesné riadenie) sa v odbornej literatúre stretávame od prelomu osemdesiatych a deväťdesiatych rokov (Veber, 2007). K rozšíreniu procesného prístupu došlo v súvislosti so zavádzaním sieťových softwarových aplikácií a v súvislosti s reengineeringom. Dnes je zlepšovanie procesov v podniku nevyhnutnosťou pre udržanie sa firiem na trhu.

Všeobecne môžeme manažment procesov definovať ako systematickú identifikáciu, vizualizáciu, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie procesov s využitím metód a princípov založených na procesnom prístupe. (Závadský, 2004)

Evands, Lindsay definuje manažment procesov tak, že obsahuje plánovanie a správu aktivít potrebných k dosahovaniu vyššej úrovne výkonnosti v kľúčových podnikových procesoch a identifikuje príležitosti pre zlepšenie duality a operačnej výkonnosti a zákaznickej spokojnosti. (Evans - Lindsay, 2005)

Procesný manažment umožňuje nájsť odpoveď na otázky typu: sú vykonávané iba užitočné činnosti? Je následnosť týchto činností logická a optimálna? Sú dosahované najlepšie možné výstupy pre zákazníka? Je riadenie týchto činností podporované vhodnou výpočtovou technikou?

Každý podnik môžeme vnímať ako systém procesov, aktivít a činností vykonávaných na dosiahnutie cieľov. Líšia sa navzájom hlavne tým, akým spôsobom a ako efektívne sú jednotlivé procesy vykonávané, resp. ako sú riadené.

Zaujímavý podklad pre chápanie procesného prístupu predstavuje systémová teória, ktorá zdôrazňuje nevyhnutnosť komplexného chápania čiastkových manažérskych procesov a ich koordinované zladenie v cieľové správanie sa integrovane fungujúceho celku. Výhodou týchto prístupov je to, že vychádzajú z abstrakcie reality na množinu prvkov a ich väzieb. Snažia sa zároveň identifikovať vstupy do systému, ktoré sú podstatné pre správanie sa systému tak, aby systém dosiahol určitý cieľ. (Liberko - Šutaj-Eštok - Mihok, 2005)

Procesný prístup môžeme charakterizovať týmito znakmi: (Veber, 2007)

- Ťah na bránku – jasným cieľom musí byť úžitok pre zákazníka.
- Logické zaradenie a usporiadanie do procesov iba tých činností, ktoré sú nevyhnutné k dosiahnutiu požadovaného výstupu – proces musí byť hospodárny.
- Jednotlivé činnosti musia byť stabilizované – proces musí prebiehať kvalitne, musia byť dodržané termíny, musí byť spoľahlivý.

3 Procesné riadenie ako alternatívna forma riadenia organizácie

Procesné riadenie je podľa Tučeka definované ako: „*metodológia pre hodnotenie, analyzovanie a zlepšovanie kľúčových podnikových procesov, založená na potrebách a praniach zákazníkov.*“ (Tuček, 2006)

Podľa Šmídu predstavuje procesné riadenie „systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaistenia maximálnej výkonnosti a neustáleho zlepšovania podnikových a medzipodnikových procesov, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie organizácie a ich cieľom je naplniť stanovené strategické ciele.“ (Šmída, 2007)

Procesy majú dôležité postavenie vo všetkých organizáciách a sú podstatou ich transformačného procesu. Pod transformačným procesom rozumieme spôsob priebehu procesu, teda premenu vstupov na výstupy.

Princíp procesného riadenia je založený na maximálnej integrácii činnosti medzi jednotlivými organizačnými jednotkami, kde zásadnú inováciu predstavuje vnímanie procesu ako celku. Nie je rozhodujúce, či sa celý proces odohráva v jednej organizačnej jednotke alebo v celom podniku. Procesné riadenie je založené na princípe vodorovného postupu, na rozdiel od funkčného, ktoré je založené na zvislej hierarchii. Ďalším rozdielom je, že kým vo funkčnom riadení je stanovená zodpovednosť za jednotlivé úseky, v procesnom riadení je definovaná zodpovednosť za každý proces. (Kryšpýn, 2005)

Na základe analýzy viacerých definícií procesu je možné vyvodiť definíciu, podľa ktorej je proces považovaný za súbor vzájomne súvisiacich činností, aktivít, ktoré transformujú vstup(y), s použitím zdrojov a v súlade s definíciou procesu, na výstup(y), v požadovanej kvalite a s použitím daných zdrojov. (Carda - Kunstová, 2001)

Procesne orientovaná organizácia je orientovaná na výsledok všetkých činností firmy, ktoré sú integrované a združené do procesov, tzn. na pridanú hodnotu, ktorú prinesie zákazníkovi a ten je ochotný za ňu zaplatiť. Procesne orientovaná organizácia je dostatočne flexibilná a dokáže rýchlo reagovať na zmeny na trhu a preferencie zákazníkov.

Systémový prístup je spôsob myslenia a riešenia problémov, pri ktorom sú javy, procesy a činnosti chápané komplexne vo vzájomných vonkajších i vnútorných súvislostiach. Cieľom systémovej analýzy je zistiť systémové vlastnosti sledovaných objektov, väzby medzi nimi a ich vplyv na okolie.

Mnohokrát sa stáva, že sa zdanlivo izolovaný problém oddelenia (napr. marketingu alebo obchodu) stane systémový problém zasahujúci celý organizáciu. Problémy, tak ako ich pociťujeme sú spravidla len špičkou ľadovca, ktorá nám zakrýva ich skutočné rozmery a príčiny. Často sa pri kategorizácii problémov, ako problémy výroby, marketingu, obchodu, finančného oddelenia, celkom stráca ich podstata.

Nevýhodou systémového prístupu je jeho náročnosť na znalostné, ľudské, materiálne i časové zdroje. V spleti súvislosti často strácame orientáciu a rozhodovanie sa paradoxne stáva neistým a ťažkopádny. Pri zdanlivo jednoduchých problémoch sa nám odhaľujú často prekvapujúce súvislosti, ktoré vyvolávajú efekt tzv. Pandorinej skrinky.

4 Základné rozdiely medzi procesným a funkčným riadením

Funkčné riadenie predstavuje tradičnú formu riadenia základných podnikových funkcií. Je zamerané na organizačné jednotky, ktoré predstavujú základné aktivity ako uzatvorený celok. Vznikol na základe del'by práce.

Nevýhodou funkčného riadenia môže byť, že organizačná jednotka pracuje bez ohľadu na ďalšie využitie vlastných výstupov. Často dochádza k presúvaniu kompetencií a zodpovednosti z jedného na druhého. Ďalej môže dochádzať k predlžovaniu komunikácie a ku konkurencii medzi jednotlivými útvarmi. Taktiež dochádza k nekomunikovaniu medzi jednotlivými útvarmi, keď sa pracovníci niektorého funkčného útvaru zahltia prácou spojenou s týmto útvarom. (Mateides, 2006)

Základné znaky, ktorými sa procesný manažment odlišuje od funkčného sú podľa Trunčeka: (Trunček, 1999)

- Horizontálne riadenie, pri ktorom sa využívajú málo hierarchické autonómne jednotky, ktoré majú medzi sebou silné horizontálne väzby. Vertikálna integrácia je zachovaná len pri kľúčových celopodnikových strategických a rozvojových činnostiach.
- Procesné tímy, ktoré majú značnú samostatnosť a pracujú na základe podnikania v podniku. [Zásada, ktorú formuloval Tomáš Baťa v tridsiatych rokoch dvadsiateho storočia]
- Nový spôsob motivácie, ktorá je založená na kolektívnej motivácii a viaže sa na to, ako procesný tím prispieva k danej hodnote zákazníka. Motivácia sa viaže na výsledky procesu a nie na výkon činnosti. Zákazník a jeho spokojnosť je hlavným meradlom výšky odmeny pre príslušný tím.
- Koučovanie nahradzuje prikazovanie.

Medzi ďalšie prednosti procesného riadenia patrí:

- Motivácia manažérov k spolupráci vďaka spoločným cieľom, ktoré stavajú záujmy podniku ako celku nad záujmy jednotlivých funkčných oddelení.
- Orientácia na zákazníka umožňuje definovať skryté potreby zákazníkov ale aj zmeny trendov a tak sa procesne orientované firmy môžu prispôbovať zmenám rýchlejšie.

5 Potreba zavedenia procesného manažmentu

Keďže moderné systémy kvality ISO 9001:2000 a komplexné manažérstvo kvality (TQM) vychádzajú z predpokladu, že podnik je procesne orientovaný, považujeme zavedenie procesného riadenia za nutnosť a nevyhnutnosť. Aby organizácie fungovali efektívne, musia podľa normy ISO 9001:2000 identifikovať a riadiť množstvo vzájomne previazaných procesov.

Autori sa zhodujú na tom, že podstatou procesného manažmentu je procesná orientácia, horizontálne riadenie a filozofia znalostného človeka. Princípom horizontálneho riadenia je vodorovný tok práce. Procesne orientovaný podnik má dobre spracovanú koncepciu a metodológiu, je orientovaný na zákazníka, vyznačuje sa vysokým stupňom flexibility a efektívnym riadením znalostí. Preto transformácia systému riadenia podniku so štandardne definovanou funkčnou hierarchiou na

dynamické procesne riadenie nie je dnes už žiadnym módnym trendom, ale aktuálnou a nevyhnutnou podmienkou pre úspech podniku v náročnom konkurenčnom prostredí. Pri tejto transformácii však treba prihliadať na to, že podnik nie je stroj, ale živý organizmus a na jeho riadenie je potrebné prihliadať na iné princípy ako pri riadení strojov. Zavedenie procesného manažmentu je transformačná zmena a preto je pri zavádzaní základom včasné pochopenie, že kľúčovým je predovšetkým ľudský faktor, nie technický.

Pri zavádzaní procesného manažmentu sa môžeme stretnúť s radou problémov. Na nový systém riadenia nemôžeme prejsť okamžite, často sa vyžaduje, aby kým sa nevyriešia všetky vzniknuté problémy a kým nedôjde k zakoreneniu nového systému do podnikovej kultúry existovali vedľa seba dva systémy. Dôsledkom zavedenia procesného manažmentu býva väčšinou aj prepúšťanie zamestnancov

Súčasná situácia na trhu kladie vysoké nároky na manažment podniku. Stúpajúca dynamika zmien okolia, zvýšená inovácia technológií, rastúca kvalita a znižovanie nákladov u konkurencie núti vedenie podniku pružnejšie a efektívnejšie a pružnejšie a efektívnejšie implementovať nevyhnutné transformačné zmeny v podniku a takto reagovať na neustále zmeny. Tieto úlohy už dnes nie sú zvládnuteľné tradičnými metódami riadenia podniku. Nakoľko pridaná hodnota sa v podniku vytvára v procesoch, v riadení podniku je potrebné uplatňovať procesný prístup, ktorý zohľadňuje štruktúru, postupnosť vykonávania a vzájomné väzby procesov v podniku. Procesné modely najviac umožňujú sledovanie prenosu požiadaviek zákazníka a kvality na výsledné produkty, umožňujú riadiť podnik bez organizačnej štruktúry. Neustále sa zlepšovanie, optimalizácia nákladov a zvyšovanie konkurencieschopnosti sa stávajú stále naliehavejšou výzvou pre moderný manažment a nielen formálnou.

Záver

Efektívne procesy patria medzi najcennejšie aktíva každej organizácie, pretože správne riadené procesy zabezpečia poskytovanie mimoriadnej hodnoty zákazníkom, vytvárajú priestor na realizáciu zmeny a predstavujú základ pre budúci rast a inovácie.

Transformácia systému riadenia podnikov na dynamické procesné riadenie je v čase finančnej a dlhovej krízy, v čase mimoriadne turbulentného prostredia, nadvlády zákazníka, v čase nadbytku výrobných kapacít a globálnej konkurencie aktuálnou a nevyhnutnou podmienkou pre úspech podniku. Procesný prístup k manažmentu sa zakladá na skúmaní podniku z hľadiska objektu riadenia vyjadreného pomocou činností ako aj z hľadiska vykonávaných činností. Je to integrovaný systém, ktorý sa cez riadenie podľa činnosti zameriava na priebežné zvyšovanie pohodlia a uspokojenosti zákazníka, a tým aj k zisku firmy.

Komplexná transformácia podnikov na procesne riadené je veľmi zložitý proces, ktorý obsahuje množstvo rôznorodých činností a s tým spojených procesov, pričom stupeň náročností je závislý od veľkosti organizácie, množstva procesov, stupňa automatizácie a integrácie, úrovňou informačných systémov atď.

Zoznam bibliografických odkazov

1. CARDA A., KUNSTOVÁ R.: *Workflow, Řízení firemních procesů*. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-247-0200-2.
2. ČÁSTEK, O.: *Materiály Procesní analýza k předmětu Provozní management*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, 2006.
3. EVANS, J. R., LINDSAY, W. M. *The management and control of quality. 6th ed.* Mason: Thomson South-Western, 2005, ISBN 03-2420-224-5
4. GRASSEOVÁ, M. a kol.: *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-19.
5. HAMMER, M., CHAMPY, J.: *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*, 3. Praha: Management Press, 2000. ISBN 807261028
6. HARRINGTON H. J.: *Business Process Improvement*. NewYork: McGraw Hill, 1991, ISBN 0-07-026768-5
7. HRONKOVÁ, L.: *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001, s. 58. ISBN 80-731-8038-3.
8. KRYŠPYN, L.: *Ekonomika procesního manažmentu v zhode s požiadavkami normy ISO 9001*: 2000. Praha: Oeconomica, 2005. s. 53. ISBN 80-245-0965-2.
9. LIBERKO, I., ŠUTAJ-EŠTOK, A., MIHOK, J. 2005. *Vybrané kapitoly z manažmentu*. Sjf, TU v Košiciach, 2005. s. 14. ISBN 80-8073-310-4.
10. MATEIDES, A.: *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006. s. 279. ISBN 80-8057-656-4.
11. STN EN ISO 9000:2006, *Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2006 . s. 18.a s. 21
12. ŠMÍDA, F.: *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha. 2007, ISBN 978-80-247-1679-4
13. TRUNČEK, J.: *Management v informační společnosti*. Praha. 1999, s. 120. ISBN 80-7071-201-9.
14. TUČEK, D.: *Aspekty procesního řízení a koncepty řízení výroby českých průmyslových podniků – habilitačná práce*. Zlín: UTB ve Zlíne. 2006.
15. VEBER, J.: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 130. ISBN 978-80-247-1782-1
16. ZÁVADSKÝ, J.: *Procesný manažment*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB - OZE, 2004, s. 4. ISBN 80-968734-3-1.

Moral Organisation: Dream or Reality

Andrea Hornyák¹

Abstract

"The moral human being, feeling the spirit of time, is capable to express it within the limits he undertakes voluntarily without waiting for the legislation to do the same." (Etzioni, 1993). Can the Hungarian financial institutions find the connection between observing the unspoken rules of moral standards and their own profitability? As far as Hungary concerned, a negative social mood towards banks is accompanied by poor financial literacy therefore financial institutions have a lot to do to gain confidence in the young generation. However, in the long term, a financial institution can only achieve market success if it can integrate moral viewpoints into its corporate policy.

Key words

financial institutions, moral standards, young generation

JEL Classification: M31

Introduction

The corporate policy goal of financial institutions is nothing but dynamic balancing among all-time profitability, liquidity and safety as well as providing steady growth, by taking the risk-taking capability in the background into consideration.

The question arises as to whether the appearance of morality has any right to exist in the economic thought in Hungary and in the result-oriented management of financial institutions i.e. how the profitability aspects of banks can be reconciled with the less rational values of morality. I am of the opinion that "the moral human being, feeling the spirit of time, is capable to express it within the limits he undertakes voluntarily without waiting for the legislation to do the same (Etzioni, 1993). This idea from 1932 is still valid today, and can be associated not only with individuals but also financial institutions.

Let's take a closer look at how the basic questions of morality integrated into the economic thought! Author presents topic and aims of the paper.

1 Connection between profitability and morality in the bank sector

Various definitions have been used to determine the terms of morality and business ethics. In the present study, ".business ethics covers the complexity of behavioural standards of business players not determined by legal enforcement i.e. legality norms and standards..." (Török, 2000). The appearance of moral questions forming

¹ Andrea Hornyák, University of West Hungary, Faculty of Economics, Department of Marketing, Erzsébet street 9., Sopron, Hungary, andrea.hornyak@t-online.hu

the basics of ethics is as old as the evolution of economics. Even in Cicero's time the question arose as to whether factual information is the moral responsibility of business players: At that time there was a huge lack of crops in Rhodes, and a merchant sold his crops at a good price. But this merchant also knew that after that even more ships would arrive with huge loads of crops from Alexandria. Should he share this information with the local residents in Rhodes or should he rather keep it a secret to maximize his own profits?

The economists according to whom moral aspects play a significant role in different business transactions turned up from the 1880's therefore economic analyses must also deal with the ethical side of human behaviour by all means (Dr.Toronyai et al.,2004). Etzioni (1988) tries to prove in his book that moral considerations having developed as a result of ethical socialization play as important role in economic decisions as the market and the legal environment. Considering the aspects mentioned above, it might happen that sometimes market players act against their own interests interpreted in the narrow sense of the word and in the short term.

A new notion appeared in public awareness in the 1970's i.e. the terminology of "worthy ethics". This concept tries to harmonize and link rationality and ethical aspects in individuals' and organisations' decisions (Bertók-Bécsi, 2007). Committed followers are trying to convince the "morally insensitive" management of the fact that the profits of today is nothing but the moral loss of tomorrow and the multiplied financial loss of the day after tomorrow. (Zsolnai, 1997).

The idea from the 1950's is still valid today i.e. "The decision of a manager influenced by social responsibility is not different from what the demand for long-term profits requires" (Gulyás, 2002).

For the time being, business ethics can be regarded as one of the latest auxiliary sciences of business management.

Based on the difference between stakeholders and shareholders, the notion attempts to broaden the originally share-minded mentality of managers in order to enable them to accept the different interests of all the players of the different organizations and financial institutions such as employees, clients, creditors, owners and social environment. (Török, 2000).

According to this notion, the recognition concerning the social responsibility of the financial institutions and the conscious use of competition edge based on ethical image can be connected. Therefore the question arises as to whether bank efforts focused on improving moral levels can really contribute to an increase in the competitiveness of banks.

Plenty of negative examples can be mentioned to prove how unethical behaviour of businesses or financial institutions can lead to a significant decrease in market share. I would just mention two concrete examples, namely a foreign example, Nestlé's infant formula marketing scandal in the 3rd world, and a Hungarian example, the VIP list of the former "Post Bank" /Postabank in Hungarian/ aiming at distinguishing bank clients. The latter can be mentioned as the most striking example of unethical banking administration method. Although there was a complete bank management and image change after the scandal broke out, it all took place in vain since the earlier positive bank image could not be revived again. Although the misdemeanours were commit-

ted by the old management, the new management and in the longer term the whole bank had to pay for the ethical costs because Post Bank is not among the financial institutions any more.

2 Role of self-regulatory code of ethics in the operation of financial institutions

Far and foremost, out of the several negative effects of the economic crisis, the huge loss of public confidence in financial institutions both abroad and in our country must be mentioned. However, the use of banking products can not lack the existence of complete public trust in service providers. Banks must make maximum effort to change the current situation.

Over the past few years, various relevant impact assessments and analyses in the circle of the current and future clients have been prepared. As examples here are a few of them as follows: 42% of the Hungarian retail clients have lost faith in the banking sector over the past year, and only 5% rely on banks more than earlier – according to the latest international survey of Ernst and Young, focusing on customer satisfaction with banks and factors influencing banking relations.

In such a market environment, agreements specifying guidelines for responsible service provider's conduct and behaviour and the various codes of ethics play an increasingly bigger role. According to Act XLVII of 2008 on the Prohibition of Unfair Commercial Practices against Consumers, "Code of Conduct" means an agreement or set of rules created in the framework of market self regulation, which determines behavioural rules in relation to a particular commercial practice or business sector for undertakings that undertake to be bound by the code (hereinafter referred to as "compliance with the code of conduct").

Concerning the agreements about relationships between financial institutions and clients, I would like to deal with "The Code of Conduct" (September 19, 2009) signed by almost half of the financial institutions. In this voluntary agreement the banks undertake that they commit themselves to responsible and transparent lending to their retail customers, during their lending proceedings. It is important to highlight that this kind of behaviour is granted not only during the entire term of the credit but also during the period preceding the lending transaction and upon the occurrence of payment difficulties.

The accumulation of the huge portfolios of foreign currency loans could have been avoided or at least reduced with the help of clear and careful information contextualised in harmony with banking clients' financial literacy.

The financial institutions signing and joining the Code of Conduct undertake the observance of three basic principles during their lending transactions.

According to the principle of transparency, the accessibility to the required information is provided for each client in an understandable and comprehensible way. According to the principle of compliance, the signatory creditors record their lending procedures in by-laws. According to the principle of symmetry, the financial institutions do not only react to adverse and unfavourable market events by increasing the interests,

fees or costs payable by the customer, but also effect changes to the benefit of the customer upon favourable changes in the circumstances.

This Code of Conduct serves as the self-regulatory tool of financial institutions i.e. not replacing the Hungarian rules and regulations in force, but completing them with the consideration of ethical norms and standards. A significant factor is that the Hungarian Financial Supervisory Authority has also published a list with the names of the financial institutions who did not sign the self-regulatory announcement. It can be regarded as a sign by all means, in the circle of current and potential future banking clients likewise. The institutions having signed the Code of Conduct continuously accept the control of the Hungarian Financial Supervisory Authority as well as the statements and resolutions of the organisation. The Supervisory Authority can initiate different sanctions in the event of misleading and fraudulent commercial practice as follows:

- Prohibition of further conduct of unlawful behaviour
- Ordering termination of unlawful state
- Ordering termination of revealed irregularities, by specifying deadlines
- Possible prohibition of further conduct of unlawful activity
- Imposition of consumer protection penalties from HUF 15,000 to HUF 2 billion

To sum up, this Code of Conduct lays down the basics of moral banking behaviour, however, further improvement is without doubt necessary. I regard education of morally-sensitive bank managers and personalities as important because they are the ones who can recognise if a situation needs further moral treatment besides ordinary approach.

- Another significant factor is moral decision-making that measures ethics and observance of standards in individuals' actions.
- All the above-mentioned can play a significant role in relieving financial worries of families having a hard time as well as in restoring faith in financial institutions.

3 Connection between poor financial literacy of the population and moral behaviour of banks

Hungary also joined the international survey coordinated by the Financial Literacy Team of the Organisation for Economic Co-operation and Development /OECD/. The survey was aimed at measuring the financial literacy of the population in terms of the information necessary for their financial decisions.

36% of the interviewees are not interested in financial market news, and 14% never even keep themselves informed about the issue. 50% of the population admits that they watch financial TV programs at least once a week, and 36% listen to business information on radio.

A correlation between the interest in economic issues and age, education, dwelling place and income can be revealed: middle-aged graduates with relatively higher income from larger country cities show the greatest interest.

Although awareness of financial products can be regarded as relatively high, their use does not show a positive picture: e.g. 69% of the interviewees have a current bank account but only 40% of them are active current account users. 37% of the consumers compare several service providers' products when it comes to choosing financial products, while almost the same percent do not make any previous comparisons.

Only every third interviewee creates a family budget although it is badly needed since the expenditures of 36% of the population have exceeded incomes over the past 12 months. Furthermore, it is very unfavourable that 52% of the respondents do not have any savings at all, and two-third of them could not survive an average unemployment period of 3-6 months when losing their jobs.

It is visible from the research data that although the Hungarian population knows increasingly more financial products, they know rather little about their use. Since the individuals do not have thorough financial knowledge, families undertake too much, they keep spending more than their incomes, and are not aware of long-term risks. Due to their poor economic experience, even those holding savings choose the old forms of savings, although there would be more favourable products available for them.

Dr Andras Simon, Head of Communications, Magyar Nemzeti Bank (the central bank of Hungary) aptly points out that "in a financial sense the Hungarian population is still using landlines while we are living in a world of wireless internet."

Although we have tried to pay more and more attention to the improvement of financial literacy over the past few years in Hungary, there are still major shortcomings in the area. Under such circumstances banking clients are left at the mercy of financial institutions while using banking services. On these markets agreements are made between unequal parties: outstanding professional expertise of service providers versus clients' lack of knowledge and weak advocacy skills.

In such a situation moral behaviour of banks can be by all means expected in the interest of increasing consumer faith and expanding client-focused markets.

4 Role of control over moral behaviour of banks

It might be a long-term objective to broaden consumers' financial literacy. However, in the short run, one can mention the changes in the field of financial control, which ease the problems and are beneficial for consumers. As the aftermath of the economic crisis, the power of the Hungarian Financial Supervisory Authority has been extended, and as a result, it has also been operating as a financial consumer protection authority since 1 January, 2010. It is needed because the complicated composition of the different financial products are often incomprehensible for clients who do not possess a substantial knowledge of finance essential for making well-considered and conscious decisions.

The Hungarian Financial Supervisory Authority participated in the professional cooperation which led to a significant restrictions on unilateral amendments to agreements prejudicial for consumers, the terms and conditions of amendments due to change in interest rate have been regulated, and a couple of rules and regulations

have been modified in the interest of foreign currency mortgage debtors under the influence of the motion of the Authority.

In terms of the consumer protection scope of authority, the Authority is entitled to civil litigation claim or litigation for claims. The impact goes far beyond individual interests since the demand considered and awarded by the claims brought by individual consumers can be made accessible for the complete consumer circle involved.

As a result of ongoing control, the total penalty imposed by the Authority amounted to HUF 133 million in 2010, and as much as HUF 242 million in 2011. As the Vice President of the Authority emphasizes "The goal is not to impose an increasingly higher fine, the goal is to change mentality i.e. financial institutions should regard consumers as important, and quality of client service should be integrated into corporate policy".

I regard the establishment of the Financial Arbitration Board operated by the Hungarian Financial Supervisory Authority as highly important. The Financial Arbitration Board is an independent professional alternative dispute resolution forum because it has been providing a faster and less expensive solution for dispute settlement between consumers and financial service providers than court civil proceedings since July 11, 2011.

The following complaint and dispute settlement forums on finance services are accessible for clients raising objections:

- Handling complaints against financial service providers
- Public announcements, proceedings of state authorities
- Private law disputes
- Alternative dispute settlement: Financial Arbitration Board
- Process of civil litigation
- Cross-border disputes: FIN-Net

The impartial proceedings of the Financial Arbitration Board and the independence of the Board are granted during the proceedings of the individual cases. During the decision-making process the Financial Arbitration Board acts as a 3-member committee. Its legal obligation is to treat the parties equally and to provide the opportunity for the parties to present their positions and legal pleadings.

During one year of operation, consumers turned to the Financial Arbitration Board in 820 cases, and more than 60 financial institutions made a voluntary statement. I am of the opinion that all the financial institutions who work on the basis of moral and ethical standards, feel obliged to observe the resolutions of the Financial Arbitration Board.

5 Here comes the moral bank! Can it be the solution?

Does the moral bank have any right to exist or can the result-oriented activity of the financial institutions be reconciled with the observation of unspoken rules of moral norms and standards?

The first community banks were already established in Western Europe a couple of decades ago. They carry out their activities on the basis of sustainable development and observation of basic principles of business ethics, putting an end to the traditional banking model.

Among others, e.g. Triodos Bank in the Netherlands and GLS Gemeinschaftsbank eG in Germany attract more and more clients year by year.

Besides the traditional banks, MagNet, the Hungarian Community Bank /the legal successor of HBW Express Bank/ as the first "newbank" started its operation in Hungary on April 30, 2010. "The term "newbank" does not mean that we are new to the banking sector. We are a "newbank" because with us you can fundamentally change your attitude towards money and the environment" – according to the basic banking philosophy.

The operation of the "newbank" as the collective term for moral, community, eco, green and alternative banks, can be characterised as follows:

- Application of responsible lending and investment rules (positive and negative filters)
- Striving for great transparency (without breaching banking secrecy)
- Active social role playing
- More moderate financial profit expectations, and the appearance of social and environmental profit aspects, at last and already in the area of basic banking services

The MagNet Hungarian Community Bank is a real consumer-focused financial institution, treating its clients as partners because it creates the opportunity for investors to support local communities actively through their decisions as well as to carry out projects important for them. The new types of deposits elaborated by the financial institution serve the above-mentioned objective because the deposit holder can choose and specify which goal connected to sustainable development he would like to support. In terms of MENTOR deposits, the loan is provided to a specified business project on the basis of the client's decision i.e. deposit holders can specify which borrower they wish to promote and the Bank will finance only that borrower from their deposits. According to the principle of transparency, MagNet Bank informs its clients about the amount with which the given client contributed to the generation of the Bank's annual profit. Within the framework of the Community Donation Programme (CDP), customers are given the opportunity to decide on the use of 10% of MagNet Bank's yearly profits and also the right to choose which civil organisations should share that 10% profit.

I am of the opinion that the appearance of MagNet Hungarian Community Bank opened a new chapter in the life of the Hungarian financial sector. I also find it important to mention that at last we have such a financial institution which bears social and environmental values in mind besides more moderate profit expectations.

Although I know well that "One swallow doesn't mean the summer is here", the existence of the bank is by all means suitable for calling attention of the other financial institutions to moral, client-focused and environmentally conscious behaviour. Others are of the same opinion since this bank received the Award "Really Responsible Business" in 2011.

I can see the notion of business ethics coming true with MagNet Hungarian Community Bank since the bank attempts to keep each involved parties' interests in mind (individuals, colleagues, deposit holders, creditors, civil and business partners). The bank educates responsibility and consciousness and builds community, that way allowing the realisation of long-term, sustainable development, satisfying social demands.

6 Primary research

The goal of my research was to assess high school students' general financial literacy, economic habits and attitudes toward banks. I carried out the primary data collection from spring 2011 to summer 2012 in several secondary school institutions. I am also planning to compare students studying in different regions of Hungary therefore I collected the data in Budapest, in Eastern Hungary (Miskolc, Debrecen, Nyíradony) and in Western Hungary (Sopron). In all the three regions secondary grammar school students, economic high school students and other secondary school students were represented in the selected sample because I wanted to examine the effects of vocational education in this age group.

The method of interviewing was questionnaire survey. I sent the paper-based survey questionnaires to the students and asked them to answer every question if possible. I received 573 questionnaires out of the total of 600, 21 were not assessable, therefore I processed 552.

The questions of the questionnaire can be divided into two big groups: attitude assessment questions and knowledge test. The first part of the questionnaire includes the topics of attitudes to financial products, information, attitudes to financial institutions, aspects of bank choice, habits of bank card use and attitudes to lending while the second part of the questionnaire focuses on students' general financial literacy. Concerning the latter, they did not have to determine terms exactly, but they had to choose the right answer.

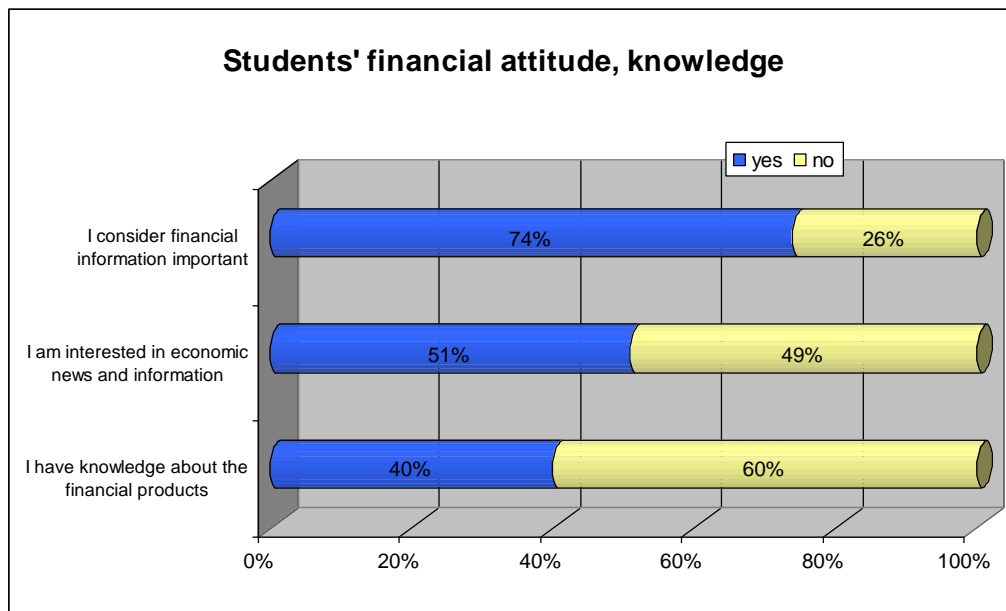
The sample size I examined is as follows: 52.2% girls and 47.8% boys, from whom 41.5% were studying in Eastern Hungary, 40% in Western Hungary and 18.5% in Budapest. According to their age, the biggest group 35.9% was represented by the 17-aged, while 33% of the interviewees were 16 years old, 19.7% were 18 years old or over, and 11.4% were 15 years old at the time of the survey. According to school type, 35.3% of the interviewees studied in secondary grammar school, 33.3% in other secondary school, and 31.3% in economic high school at the time of the survey. 36.8% of the respondents had a family member with background in economic education.

74% of the interviewees found financial news and information important, but only 39.7% regarded themselves as well-informed. In terms of secondary school students' attitudes, 57.4% recognised the significance of savings while 30.6% did not regard savings for future real-life situations necessary. The latter might be significantly influenced by the interviewees' families i.e. if parents do not show positive examples, it might affect the behaviour of the youth. 34% of the students possessed their own

money which most of them kept cash at home and only 2% held it in savings accounts at the time of the survey.

On a national level, the rate of students showing interest in economic news was the same as that of those not showing any interest. However, the differences can be detected according to school types, since 68.8% of the students in economic high schools showed interest, while this rate was only 10.3% in other secondary schools.

Graph 1



Source: on the basis of my own research (2012)

According to the result of the processed data, 40.3% - 71.2% of the respondents gave a correct answer to the questions in the knowledge test. However, the rate of the respondents giving the right answer to three questions was pretty poor i.e. the rate does not reach even 30%. Concerning the remaining questions, the number of respondents giving the right answer does not significantly differ from the rate of the respondents giving a wrong answer.

On the basis of my thorough examination concentrated on secondary school students' knowledge of banking products, I can draw the conclusion that they have the most thorough knowledge of bank cards and current accounts, while they know about credit cards and investment securities the least. No-one indicated a thorough knowledge of investment securities and credit cards, and in addition, it also comes to light from the processed data that there is a significant difference between students' knowledge according to school types. When it comes to knowledge of investment securities, 11% of economic high school students regard it as good, 35.3% regard it as moderate and 42.7% regard it as minimal, while the rest of the students do not actually know anything about this form of investment.

Most of the secondary grammar school students, 58.5% have a minimal knowledge, 20.5% a moderate knowledge and only 1% a good knowledge in the field. The students going to other secondary schools are the least informed since their majority, 72.8% do not have any knowledge of this banking product, 25.6% of them regard their knowledge as minimal and only 1.6% as moderate.

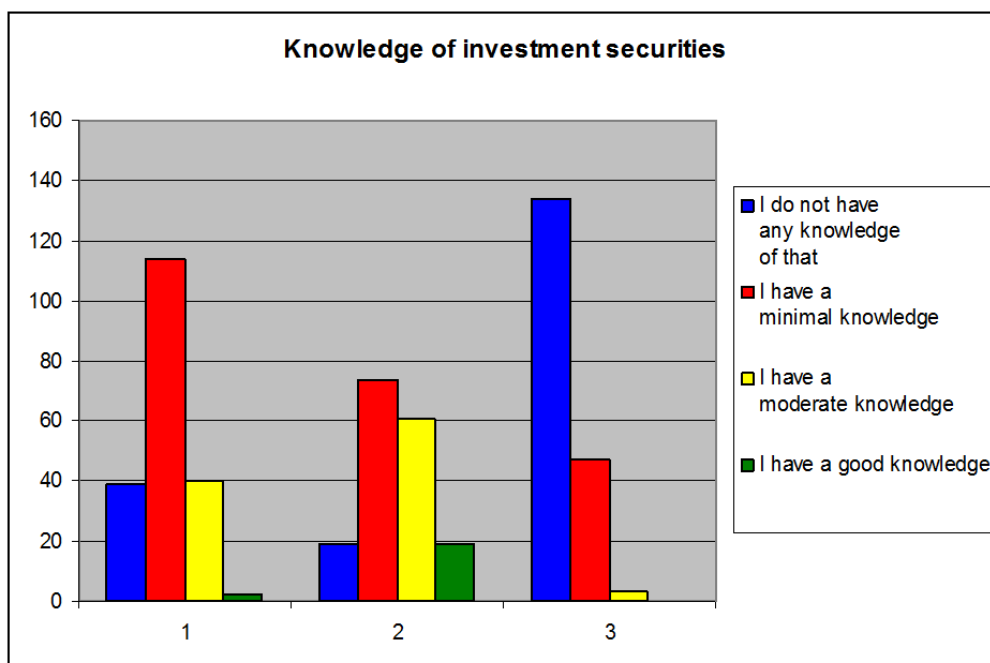
Tab. 1 Cross table between knowledge of investment securities and school types

Knowledge of investment securities							
			I do not have any knowledge of that	I have a minimal knowledge	I have a moderate knowledge	I have a good knowledge	Total
school type visited by respondent	1.Secondary grammar school	<i>No. of respondents</i>	39	114	40	2	195
		<i>Distribution according to knowledge</i>	20.3%	48.5%	38.4%	9.5%	35.3%
		<i>Distribution according to school type</i>	20.0%	58.5%	20.5%	1.0%	100.0%
	2.Economic high school	<i>No. of respondents</i>	19	74	61	19	173
<i>Distribution according to knowledge</i>		9.9%	31.5%	58.7%	90.5%	31.3%	
	<i>Distribution according to school type</i>	11.0%	42.7%	35.3%	11.0%	100.0%	
3.Other secondary school	<i>No. of respondents</i>	134	47	3	0	184	
	<i>Distribution according to knowledge</i>	69.8%	20.0%	2.9%	0.0%	33.3%	
	<i>Distribution according to school type</i>	72.8%	25.6%	1.6%	0.0%	100.0%	
Total	<i>No. of respondents</i>	192	135	104	21	552	
	<i>Distribution according to knowledge</i>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	<i>Distribution according to school type</i>	34.8%	42.6%	18.8%	3.8%	100.0%	

Source: on the basis of my own research (2012)

The differences according to school types are very well illustrated by the chart below.

Graph 2 Distribution of students' knowledge of investment securities according to school types



Source: on the basis of my own research (2012)

By taking a closer look at the differences between sexes, it can be stated that more girls regard their knowledge moderate and good than the other sex. 42% of the boys have a minimal knowledge, and 38.3% have no knowledge of investment securities. While according to the literature boys reach better results than girls, this rate turns in the present survey. It might be explained by the fact that 65% of the respondents from economic high schools are girls, and the students attending vocational education reached a better result than the students from the two other school types where the rate of girls are lower. I am of the opinion that it provides good evidence that the differences between the knowledge of sexes can by all means decreased by financial education.

Similarly to other surveys on the financial knowledge of the youth, I also experience that the financial knowledge of the secondary school students aged between 15 –19 is rather incomplete. However, I think that it is by all means a positive result that more and more students find financial knowledge acquisition important and essential in everyday life. But one must add that development of the interest inevitable for financial knowledge acquisition shows signs of shortcomings yet.

What the knowledge test concerns, the respondents interested in financial news, the students from economic high schools and the students with family members with background in economic education reached a significantly better result.

Conclusion

During my research, I tried to examine whether moral questions play a role in the decision-making process of the financial institutions. I am of the opinion that the majority of the banks attempt to take moral aspects into consideration somewhat more and to a certain extent therefore, for instance, several self-regulatory codes of ethics have been created. However, it is not enough to lay down these norms and standards, they have to be used and applied in right way on the spot. Unfortunately, concrete examples prove that the Hungarian financial institutions still have a lot to do to improve in the field of ethical mentality. The negative social attitude toward banks is accompanied by poor financial literacy in Hungary, therefore financial institutions have an extremely lot to do to gain confidence of the youth. If decisions of banks are not determined by momentary economic interests any more, they plan ahead for the long term instead, the competitive edges from moral image will pay off for them.

Finally, I would like to quote the words of Amitai Etzioni :

“As soon as someone completely recognises the limits of human knowledge and the vital role of emotions and values, his attitude to the world and particularly to decision-making will significantly change. Most of the time, we lack the knowledge inevitable for making sensible decisions. Therefore we have to advance carefully, being prepared to change direction ... modestly - in one word.” (Török 2000) I am of the opinion that taking moral norms and standards might be the first step on the road leading to careful progress.

References

1. BERTÓK, R., BÉCSI, Zs., 2007: Etika elméletek / Etika gyakorlatok Kiadó: Ethosz Tudományos Egyesület, Pécs 200 p. ISBN: 978-963-88149-2-0
2. ETZIONI, A., 1993: The Spirit of Community, A Touchstone Book Published by Simon and Schuster New York, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore, ISBN: 978-963-06-1368-2
3. FEKETE, L., ZSOLNAI, L., 2004: Building Ethical Institutions for Business, Journal of Business Ethics, Special Issue. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht-Boston-New York
4. GULYÁS, Gy., 2002: A közpolitika paradoxonai PhD disszertáció, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Politikatudományi Doktori Iskola pp.1-335.
5. PSZÁF és a PBT közös kiadványa: Pénzügyi Békéltető Testület
6. TORONYAI, G., 2004: Kortárs etika Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
7. TÖRÖK, A., 2000: Racionalitás és etika a gazdasági döntésekben. Közgazdasági Szemle. 47. pp. 918-930.
8. ZSOLNAI, L., 2004: Ethics in the economy. Peter Lang Academic Publishers, Oxford.

9. ZSOLNAI, L., 2006: Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics. Peter Lang , Bern [etc.].
10. http://www.mnb.hu/Penzugyi_kultura/kutatasok/penzugyi-kultura-alapkutatas
Time of downloading: 21.04.2012.
11. http://www.pszaf.hu/fogyasztoknak/tematikus-oldalak/szakmai_onszabalyozas
Time of downloading: 13. 03.2012.
12. <http://www.netbank.hu> Time of downloading: 17.04.2012.
13. http://www.piacprofit.hu/klimablog/fenntarthato-jon-az-etikus_bank.html
Time of downloading: 19.04. 2012.
14. http://atv.hu/cikk/20111024_uj_vilagbankot-javasol_a_vatikan Time of downloading: 28.04.2012.

Prejavy svetovej hospodárskej krízy v hoteloch na Slovensku

Lucia Hudáčková¹

Effects of the World Economic Crisis on Hotels in Slovakia

Abstract

The aim of the article is to analyse the effects of the world economic crisis within selected hotels in Slovakia and measures taken to overcome its impacts. Whereas the financial crisis, which was the reason of the world economic crisis broke out in the summer of 2007, the article deals with development of these hotels in Slovakia since that year up to presence. It analyses complex economic situation of selected hotels from 2007 to 2012, reasons of such development and measures taken. At the end, we propose some recommendations on further hotels' orientation.

Key words

hotels, world economic crisis

JEL Classification: L83

Úvod

Podniky nepôsobia na trhu izolovane, ale sú súčasťou prostredia, ktoré na ne neustále vplyva v podobe príležitostí a hrozieb. Dôsledky hypotekárnej krízy, ktorá vypukla v USA v lete roku 2007 a následne prerástla do finančnej a neskôr do svetovej hospodárskej krízy, sa prejavili aj na Slovensku. Obdobie rastu vystriedala recesia, ktorá prinútila spotrebiteľov zmeniť doterajšie správanie a podnikat' rôzne kroky v snahe uspokojiť svoje potreby pri obmedzených zdrojoch. Účasť na cestovnom ruchu ako menej nevyhnutnú potrebu tak zasiahla svetová hospodárska kríza v plnom rozsahu. Oslabenie dopytu po účasti na cestovnom ruchu následne negatívne ovplyvnilo činnosť podnikov cestovného ruchu, medzi ktoré patria aj hotely. Miera, do akej vonkajšie rizikové faktory ovplyvnia činnosť hotela, závisí od jeho zraniteľnosti, resp. sily. Hotely preto prijímajú rôzne opatrenia na prekonanie dôsledkov svetovej hospodárskej krízy na ich činnosť. Niektoré krízu poňali ako príležitosť a snažia sa z nej vyťažiť čo najviac, iné sa zameriavajú na prežitie a prečkanie nepriaznivého obdobia.

Cieľom príspevku je preskúmať prejavy svetovej hospodárskej krízy vo vybraných hoteloch na Slovensku a opatrenia, ktoré prijali na prekonanie jej dôsledkov.

1 Teoretické východiská

Hypotekárna kríza, ktorá vypukla v USA, zosilnela do takej miery, že zasiahla finančné trhy prakticky na celom svete. Dôvodom jej rýchleho šírenia je vysoká miera

¹ Ing. Lucia Hudáčková, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, lucia.hudackova@umb.sk

synchronizácie svetovej ekonomiky, ktorá je výsledkom liberalizácie zahraničného obchodu, mobility globálneho kapitálu, integrácie finančných trhov a celkovej interdependencie svetovej ekonomiky (Workie, 2009). Hypotekárna kríza prerástla do finančnej a neskôr do svetovej hospodárskej krízy. Obdobie recesie a s ňou spojený ekonomický pokles, ktorý sa začal postupne šíriť do celého sveta, je najväčší od druhej svetovej vojny.

Svetová hospodárska kríza je jednou z fáz hospodárskeho cyklu, ktorú označujeme pojmom recesia. Recesia a s ňou spojený pokles miezd, zamestnanosti a dopytu, zmena správania návštevníkov v cestovnom ruchu a obmedzená dostupnosť úverov spôsobuje krízu v cestovnom ruchu. Podľa Bronnera a Hooga (2011) sa globálna recesia prejavuje poklesom dopytu po cestovnom ruchu z dôvodu jej rozsahu a hĺbky. Ide o udalosť veľkých geografických rozmerov, ktorej dôsledky sa môžu prejaviť hocikde, pričom je problematické predvídať dĺžku jej trvania. Hĺbku vyjadruje pokles disponibilných príjmov a negatívne očakávania v budúcnosti. Sönmez a kol. (1994 In Israeli, Mohsin, Kumar, 2011) definujú recesiю ako situáciu, ktorá môže ohroziť normálne fungovanie podnikov cestovného ruchu alebo ohroziť imidž cieľového miesta. Recesia predstavuje obdobie, kedy sú priaznivé podmienky v prostredí značne obmedzené, čo ohrozuje všetky podniky v ňom pôsobiace (www.nazret.com, 2009 In Jayaramana a kol., 2011). Signálom recesie, ako krízy prichádzajúcej z vonkajšieho prostredia, sú zmeny vo vývoji makroekonomických ukazovateľov, napr. hrubého domáceho produktu, hrubého národného produktu, miery nezamestnanosti, inflácie, úrokových mier, indexu priemyselnej produkcie, disponibilných príjmov, indikátora spotrebiteľskej dôvery. Vo vzťahu k podnikom cestovného ruchu môže byť signálom krízy makroprostredia zmena počtu návštevníkov, počtu ich prenocovaní, tržieb za poskytnuté služby, zmena dovolenkových plánov ap. Guilding (2006) uvádza, že obzvlášť senzitivne na výkyvy ekonomického cyklu sú hotely.

V súvislosti s rozvojom hotelov a potrebou klasifikovať ich v medzinárodnom meradle už v roku 1985 Svetová organizácia cestovného ruchu (WTO) svojim členským štátom odporučila, aby za hotel považovali ubytovacie zariadenie, ktoré má minimálne 10 izieb, presné normy pre sanitárne a hygienické zariadenia, hygienickú a zdravotnú službu, hotelový personál musí mať kvalifikáciu podľa požiadaviek národného úradu pre cestovný ruch, hotel musí vyhovovať technickým podmienkam týkajúcim sa bezpečnosti budovy a jej obyvateľov a musí spĺňať minimálne štandardy pohodlia podľa triedy (Patúš, Gúčík, 2005). Jednotlivé krajiny si definíciu hotela upravujú podľa svojich podmienok, preto je pre hotely na Slovensku smerodajná Vyhláška Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 277/2008 Z. z., ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaradovaní do kategórie a tried. Podľa nej je hotel „ubytovacie zariadenie slúžiace na prechodné ubytovanie hostí, ktoré má viac ako desať izieb. Hostom poskytuje okrem ubytovania, stravovania aj doplnkové služby, zábavné a spoločenské služby, služby obchodne cestujúcim a rekreačno-športové služby na aktívne trávenie voľného času“. Do kategórie hotel patrí garni hotel, horský, kongresový, wellness, kúpeľný, boutique, apartmánový hotel a motel, pričom nadobúda triedy od 1* po 5*.

Chen a Yen (2012) uvádzajú, že dôvodom zvýšenej citlivosti hotelov na zmeny jednotlivých fáz hospodárskeho cyklu sú časté a veľké výkyvy v dopyte po ubytovacích službách. Dôsledky krízy na hotely sú pritom čiastočne ovplyvnené aj cieľovým trhom, na ktorý sa hotel orientuje (Guilding, 2006; Ghaderi, Puad Mat Som a Henderson,

2012). Hotely orientované na obchodných cestujúcich trpia v čase recesie z dôvodu redukcie výdavkov podnikov na služobné cesty a hotely orientované na jednotlivcov a rodiny s deťmi čelia poklesu dopytu v dôsledku poklesu disponibilných dôchodkov domácností a následného obmedzenia výdavkov na dovolenky a cestovanie.

Pre hotel je recesia vo všeobecnosti ohrozením. Vedie k poklesu príjmov a tým aj výdavkov spotrebiteľov, čo sa následne negatívne prejavuje v činnosti hotela a jeho schopnosti dosahovať stanovené ciele. Recesia je jeden z faktorov, ktorý môže spolu s nedostatočným riešením a naakumulovaním doposiaľ neriešených vnútorných problémov hotela, oneskorenými a neadekvátnymi reakciami hotelového manažmentu vyústiť do podnikovej krízy. Smejkal a Rais (2006) definujú podnikovú krízu ako „situácie v podniku, ktoré trvale alebo dlhšiu dobu predstavujú negatívnu odchýlku od normálneho stavu“. Čunderlík (Čunderlík, Rybárová, 2002) krízu označuje ako také štádium životného cyklu podniku, keď dochádza dlhodobo k stagnácii jeho výkonnostného potenciálu, poklesu hodnoty majetku a likvidity. Podniková kríza je obdobie vývoja hotela, počas ktorého v ňom dlhšiu dobu dochádza k nepriaznivému vývoju. Je to aj bod zvratu, počas ktorého dochádza k zmene v jednotlivých oblastiach činnosti hotela. Na príčiny vzniku krízy sa môžeme pozeráť z viacerých hľadísk. Podľa Faulknera a Russella (1997 In Malhotra, Umashankar, 2009) je cestovný ruch ľahko ovplyvniteľný vonkajšími a vnútornými udalosťami, ktoré môžu narušiť prebiehajúce činnosti. Z hľadiska prostredia podniku rozlišujeme vonkajšie príčiny vzniku podnikovej krízy, ktoré spočívajú v zmenách vo vonkajšom prostredí podniku, a vnútorné príčiny, ktoré vyplývajú z neriešenia alebo nedostatočného riešenia vnútorných problémov na jednotlivých úrovniach riadenia podniku (Hloušek, 2009). Faulkner (2001) zdôrazňuje, že kríza pramení z tzv. „sebapoškodzovania“, ktoré je výsledkom neadekvátnych manažérskych praktík a neschopnosti prispôbiť sa zmenám. Čunderlík a Rybárová (2002) považujú podnikovú krízu za výsledok vzájomného pôsobenia vonkajších a vnútorných rizikových faktorov na jednej strane a nesprávnych reakcií manažmentu na strane druhej.

Podmienkou pozitívneho vplyvu recesie na hotel, je preto rýchla a náležitá reakcia na vývoj jeho vonkajšieho a vnútorného prostredia. Piteková (2010) uvádza, že pružná reakcia na zmeny podnikateľského prostredia, ktoré nie je možné priamo a bezprostredne ovplyvniť, posúva v konečnom dôsledku podniky ďalej dopredu. Zmeny sú v konečnom dôsledku nevyhnutné, nútia hotel reagovať na zmeny prostredia vlastnými zmenami a môžu ho tak posilniť. Schumpeter uvádza „konceptiu kreatívnej deštrukcie“, ktorá pripúšťa pozitívne efekty krízy predovšetkým pre podniky, ktoré podniknú opatrenia na objavenie nových rozvojových možností (Kubičková, 2009). Okumus a Karamustafa (2005) za pozitívne efekty krízy pre hotely považujú uvedenie nových produktov, manažérskych prístupov, objavenie nových segmentov trhu a spôsobov znižovania nákladov. Ako najväčšiu výhodu uvádzajú možnosť poučiť sa a získať skúsenosti z prekonávania negatívnych dôsledkov krízy na hotel.

Hlavnou úlohou hotelov v súčasnosti je nielen prekonať turbulentné obdobie, ale aj pripraviť a prispôbiť svoju činnosť „novej normalite“. Makroprostredie pôsobí na všetky hotely rovnako, jeho dôsledky na jednotlivé hotely sú však rôzne, v závislosti od reakcie na hrozby a príležitosti. Schopnosť prispôbiť sa zmenám prostredia včas a adekvátne, oddeľuje úspešné hotely od menej úspešných. Hospodárska kríza predstavuje pre hotel indikátor nevyhnutných zmien, potrebu prispôbiť sa novým podmienkam a prijať ozdravné opatrenia. Piteková (2010), Schumpeter (in Kubičková, 2009), Ansoff (in Kassay, 2006), Drucker (In Kozoková, 2010), Beaver (2002) a i. zdô-

razňujú potrebu pružnej a náležitej reakcie, ktorá môže hotelu pomôcť krízu využiť vo svoj prospech. Pôsobenie podnikov v globálnom prostredí zostruje konkurenciu a zvyšuje potrebu hľadania konkurenčnej výhody aj počas recesie. Na význam orientácie podniku na krátkodobé opatrenia zabezpečujúce prežitie (defenzívna opatrenia) a zároveň dlhodobé zamerané opatrenia na dosiahnutie pozitívnych výkonov aj po skončení hospodárskej krízy (ofenzívne opatrenia) poukazuje Meyer (2009), Kitching a kol. (2009), Deans, Kansal a Mehlretter (2009), Kitching, Smallbone a Xheneti (2010), Gulati, Nohria a Wohlgezogen (2010) a iní.

2 Ciel', materiál a metodika

Ciel'om príspevku je preskúmať prejavy svetovej hospodárskej krízy vo vybraných hoteloch na Slovensku a opatrenia, ktoré prijali na prekonanie jej dôsledkov. Materiál tvoria údaje získané primárnym prieskumom, ktorý bol uskutočnený metódou opytovania v septembri 2012. Počas prieskumu sme oslovili 600 manažérov hotelov na Slovensku. Vzhľadom na zaneprázdnenosť, resp. neprítomnosť kompetentnej osoby alebo krátke pôsobenie na trhu, sa výberový súbor zúžil na 30 hotelov triedy * až *****.

3 Dosiahnuté výsledky

Finančná kríza sa vplyvom globalizácie šírila do celého sveta dvoma kanálmi. V krajinách, v ktorých sa hospodárska kríza šírila priamo cez finančné trhy, sa hospodársky vývoj zhoršil rýchlo a intenzívne. Rozvíjajúce sa ekonomiky zasiahla hospodárska kríza nepriamo, prudkým poklesom exportu z dôvodu zníženia dopytu predovšetkým vo vyspelých ekonomikách, poklesu cien komodít a finančných aktív. Viaceré krajiny, medzi ktoré patrí aj Slovensko ako malá a otvorená ekonomika, si ešte do konca roka 2008 udržali relatívne vysoký hospodársky rast a pokles dopytu zo strany priemyselne najvyspelejších krajín ich zreteľne zasiahol až v roku 2009 (www.nbs.sk, 2009).

Najvýraznejší pokles tržieb zaznamenali podniky poskytujúce produkty a služby menej nevyhnutné pre život človeka, medzi ktoré zaraďujeme aj hotely. K negatívnemu vývoju hotelov prispela aj depreciačia mien okolitých štátov vo vzťahu k euru, ktoré Slovensko prijalo 1. januára 2009. Pre návštevníkov z Poľska a Česka, ktorí predstavujú významné zdrojové trhy, sa pobyt na Slovensku stal príliš drahým. Naopak, pozitívny vplyv malo prijatie eura na návštevníkov z krajín zapojených do eurozóny. Kríza zasiahla aj podnikovú sféru, ktorá začala šetriť na výdavkoch na služobné cesty, čo spôsobilo úbytok obchodnej klientely na trhu cestovného ruchu a oslabenie kongresového cestovného ruchu. Hotely na Slovensku patria prevažne do kategórie malých a stredných podnikov, pre ktoré hospodárska kríza predstavuje závažný externý šok. Hospodársky boom v predchádzajúcom období motivoval podniky k uskutočneniu vyšších a dlhodobějších investícií. Pokles dopytu spôsobil, že sa mnohé investície stali nerentabilnými. Nižšia návratnosť investícií a pokles tržieb tak podnikom spôsobil problémy so splácaním úverov a tiež záväzkov voči dodávateľom a zamestnancom. Na danú situáciu reagovali banky sprísnením podmienok pri poskytovaní úverov, čím sa ešte viac obmedzil prístup podnikov k financovaniu a získaniu potrebnej likvidity na zabezpečenie činnosti. Už v druhom polroku 2008 podstatne sprísnilo úverové štandardy

malým a stredným podnikom 14,5 % bánk, čiastočne sprísnilo až 75,3 % bánk. V prvom polroku 2009 signalizovala ďalšie podstatné sprísnenie úverových štandardov pre malé a stredné podniky viac ako štvrtina bánk a ich čiastočné sprísnenie takmer 30 % bánk (www.economy.gov.sk, 2009).

Svetová hospodárska kríza nie je jediným faktorom, ktorý ovplyvnil činnosť hotelov, ale vzhľadom na intenzitu a rozsah dôsledkov ju považujeme za najvýznamnejší faktor ich rozvoja v posledných rokoch.

Vybrané hotely na Slovensku vnímajú, že ich komplexná ekonomická situácia sa v priebehu rokov 2007 až 2012 zmenila. Na začiatku sledovaného obdobia, v roku 2007 a 2008, hodnotila väčšina z nich ekonomickú situáciu v hoteli ako veľmi dobrú až skôr dobrú (tab. 1). V roku 2009 ju 10 z nich vníma ako skôr dobrú a 9 ako neutrálnu. Rok 2010 hodnotili hotelieri po ekonomickej stránke ako neutrálny, v ďalších rokoch ale nastala zmena. V roku 2011 hodnotí komplexne ekonomickú situáciu v hoteli 9 hotelov ako neutrálnu a až 13 hotelov ako skôr zlú. V roku 2012 ani jeden z hotelov nepovažuje ekonomickú situáciu v hoteli za veľmi dobrú, naopak spolu 18 hotelov ju hodnotí ako skôr zlú až veľmi zlú.

Tab. 1 Hodnotenie komplexnej ekonomickej situácie vo vybraných hoteloch na Slovensku

	Veľmi dobrá	Skôr dobrá	Neutrálna	Skôr zlá	Veľmi zlá
2007	12	12	6	0	0
2008	13	7	7	3	0
2009	4	10	9	5	2
2010	1	3	16	9	1
2011	1	5	9	13	2
2012	0	5	7	9	9

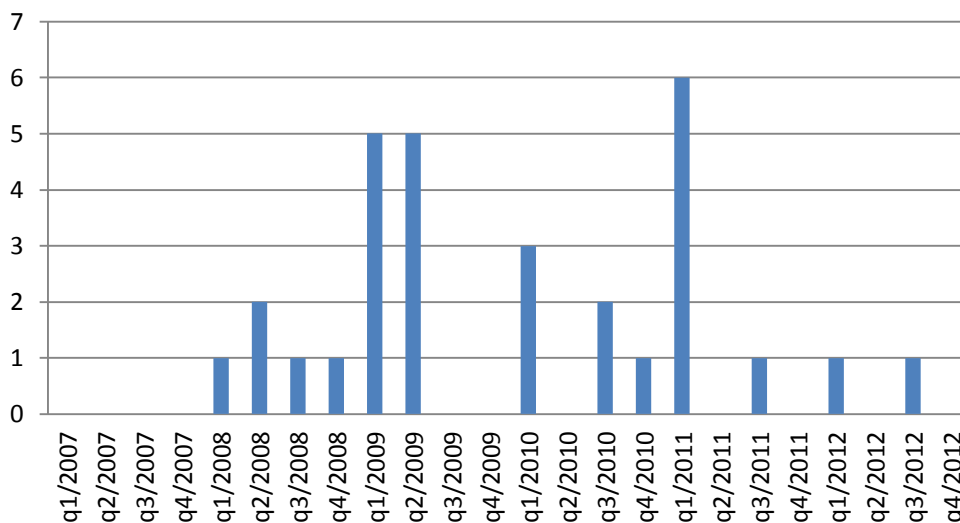
Zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejším dôvodom zlej ekonomickej situácie vo vybraných hoteloch bola svetová hospodárska kríza a s ňou spojený všeobecný pokles kúpyschopného dopytu tak na strane návštevníkov, ako aj obchodných cestujúcich. Problémom pre hotely orientované na zahraničných hostí sa stalo prijatie eura, ktorého posilnenie spôsobilo pokles počtu hostí zo susedných štátov. Mnohé z oslovených hotelov vnímajú ako problém rastúcu konkurenciu, veľa krát aj kvôli výstavbe nových zariadení v ich okolí. Za ďalšie dôvody považujú pokles cien ubytovacích služieb, rast cien energií a nedostatočnú podporu cestovného ruchu zo strany štátu. Dvaja hotelieri uviedli, že za dobrú ekonomickú situáciu v ich hoteli počas sledovaného obdobia vďaka silnej základni stálych hostí, kvalite poskytovaných služieb, investíciám do výstavby a rekonštrukcie a aktívnej práci v oblasti marketingu. Všetky z oslovených hotelov považujú za dôvod negatívneho vývoja ich ekonomickej situácie len faktory vonkajšieho prostredia.

Dôsledky svetovej hospodárskej krízy pocítili všetky vybrané hotely (graf 1). Väčšina ich prvý krát pocítila v prvom a druhom kvartály 2009 a v prvom kvartály 2011. Celkovo ani jeden z hotelov nepocítil dôsledky svetovej hospodárskej krízy už v roku 2007, 5 hotelov ich prvý krát pocítilo v roku 2008, 10 v roku 2009, v roku 2010 to bolo 6 hotelov, v ďalšom roku 7 hotelov a v roku 2012 len 2 hotely. Nemôžeme preto jed-

noznačne povedať, že kríza skončila. Finančné problémy niektorých krajín Európskej únie sú hrozbou nástupu recesie s dvoma dnami (v tvare písmena „W“).

Graf 1 Prvé pocítenie dôsledkov svetovej hospodárskej krízy vo vybraných hoteloch na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie

Svetovú hospodársku krízu pocíťovali vybrané hotely väčšinou negatívne (tab. 2). Najvýraznejší bol vplyv krízy na plánované investície, ktoré skôr negatívne až výrazne negatívne hodnotí spolu 27 (90 %) hotelov. Vážnym prejavom svetovej hospodárskej krízy je pokles tržieb, ktorý vníma negatívne až 26 (87 %) hotelov. Jeho dôvodom je pokles dopytu domácich a zahraničných hostí po ubytovacích službách. Z vybraných hotelov sa kríza prejavila negatívne na počte domácich hostí v 19 (63 %) a na počte zahraničných hostí v 22 (73 %) hoteloch. Znamená to, že vybrané hotely vnímajú miernejší vplyv svetovej hospodárskej krízy na počet domácich ako zahraničných hostí. Klesol aj priemerný počet prenocovaní hostí, čo negatívne pocítilo 24 (80 %) hotelov. Dostupnosť úveru hodnotí negatívne 20 hotelov, keďže v dôsledku krízy došlo k sprísneniu podmienok pri ich poskytovaní. Pomoc zo strany štátu hodnotí 14 hotelov výrazne negatívne, 13 má pocit, že sa nič nezmenilo, a teda kríza nijako nepodnietila ani neobmedzila aktivity štátu týkajúce sa rozvoja cestovného ruchu na Slovensku, čo môžeme rovnako hodnotiť negatívne. Podľa polovice z vybraných hotelov mala svetová hospodárska kríza pozitívny vplyv na efektívnosť vykonávaných činností a 13 hotelov vníma pozitívne aj vplyv krízy na produktivitu práce v ich hoteli. Prevažne neutrálny vplyv mala kríza na kvalitu poskytovaných služieb, konkurencieschopnosť hotela a spoluprácu s inými subjektmi.

Tab. 2 Vplyv svetovej hospodárskej krízy na situáciu v hoteli

Charakteristiky	Výrazne pozit. vplyv	Skôr pozit. vplyv	Bez vplyvu	Skôr negat. vplyv	Výrazne negat. vplyv	Priemer	Modus
Počet domácich hostí	0	3	8	15	4	3,67	4
Počet zahraničných hostí	0	1	6	15	8	4,00	4
Priemerný počet prenocovaní hostí	0	2	4	18	6	3,93	4
Stabilita pracovných miest	0	3	11	13	3	3,53	4
Celkové tržby	0	2	2	20	6	4,00	4
Celkové náklady	0	6	8	11	5	3,50	4
Ceny poskytovaných služieb	0	1	12	11	6	3,73	3
Plánované investície	0	0	3	15	12	4,30	4
Dostupnosť úveru	0	0	10	8	12	4,07	5
Platby od odberateľov služieb	0	1	15	10	4	3,57	3
Schopnosť splácať dlhy	0	1	13	11	5	3,67	3
Pomoc zo strany štátu	0	0	13	3	14	4,03	5
Spolupráca s inými subjektmi	1	7	14	6	2	3,03	3
Zavádzanie inovácií	0	5	12	9	4	3,40	3
Kvalita poskytovaných služieb	1	10	17	2	0	2,67	3
Efektívnosť vykonávaných činností	1	14	10	4	1	2,67	2
Produktivita práce	1	12	10	6	1	2,80	2
Konkurencieschopnosť	0	7	13	9	1	3,13	3

Zdroj: vlastné spracovanie

V rokoch 2007 – 2012 reagovali vybraného hotely na situáciu v ich vonkajšom a vnútornom prostredí prijímaním rôznych opatrení (tab. 3). V rokoch 2007 – 2008, kedy prevažne hodnotili ekonomickú situáciu v hoteli ako veľmi dobrú a skôr dobrú, sa orientovali najmä na vyjednávanie výhodnejších cien s dodávateľmi, znižovanie prevádzkových nákladov, ponuku vyššej kvality za danú cenu a zamestnávajúce pracovníkov na dohodu. V roku 2009 preferovali najmä kumuláciu pracovných činností, znižovanie prevádzkových nákladov, zamestnávajúce pracovníkov na dohodu, zavádzanie cenových akcií a zliav a nákup lacnejších surovín. Od roku 2010 do roku 2012, kedy sa ekonomická situácia v sledovaných hoteloch zhoršila, pristupovali k zamestnávaniu pracovníkov na dohodu, zavádzaniu cenových akcií a zliav, nákupu lacnejších surovín, ďalej kumulovali pracovné činnosti a vyjednávali výhodnejšie ceny s dodávateľmi. Vo všetkých sledovaných obdobiach uskutočňovali prevažne opatrenia zamerané na znižovanie nákladov a rozvoj trhu. Opatrenia orientované na investície do aktív vo väčšej miere realizovali len v rokoch 2007 a 2008.

Tab. 3 Opatrenia hotelov uskutočnené v rokoch 2007 – 2012 (%)

Opatrenie	2007-2008	2009	2010-2012
Znižovanie nákladov s vplyvom na zamestnancov			
Zníženie/zmrazenie miezd a plátov	2,41	3,70	5,04
Kumulácia pracovných činností	5,22	7,41	6,20
Skrátenie pracovného úväzku	1,20	5,29	4,65
Zamestnávanie pracovníkov na dohodu	6,02	6,88	8,14
Prepúšťanie zamestnancov	0,80	2,12	3,88
Znižovanie nákladov bez vplyvu na zamestnancov			
Obmedzenie ponuky produktu hotela	0,80	0,53	1,16
Vyjednávanie výhodnejších cien s dodávateľmi	6,83	5,82	6,20
Nákup lacnejších surovín	5,62	6,35	6,59
Zníženie investičných výdavkov	3,61	5,29	3,10
Zníženie prevádzkových nákladov	6,43	7,41	5,43
Zníženie výdavkov na vzdelávanie zamestnancov	4,42	3,17	3,88
Zníženie výdavkov na marketing	1,20	1,06	2,33
Obmedzenie podnikania (predaj/prenájom časti hotela)	0,40	0,00	0,78
Rozvoj trhu			
Rozšírenie ponuky produktu hotela	5,62	4,23	2,71
Zvýšenie/udržanie výdavkov na vzdelávanie zamestnancov	1,20	1,06	0,39
Zvýšenie/udržanie výdavkov na marketing	4,42	5,82	4,26
Zavádzanie inovácií	4,42	1,59	2,33
Predaj novým zákazníckym segmentom	3,21	4,76	3,10
Ponuka vyššej kvality za danú cenu	6,43	3,17	3,10
Zavádzanie cenových akcií a zliav	5,62	6,88	7,75
Zníženie cien	3,21	4,76	4,65
Zvýšenie cien	3,21	1,59	0,78
Vypracovanie krízových plánov	0,80	0,53	1,55
Spolupráca s inými subjektmi	2,81	2,12	1,94
Investície do aktív			
Investície do nových technológií	2,41	1,06	2,33
Investície do výstavby a rekonštrukcie	5,22	2,65	2,33
Investície do údržby a opráv	4,02	1,59	2,71
Nákup dlhodobého majetku	1,20	2,12	1,55
Rozšírenie podnikania (odkúpenie ďalšieho zariadenia)	1,20	1,06	1,16

Poznámka: Na zabezpečenie porovnateľnosti údajov v jednotlivých rokoch uvádzame relatívne početnosti.
Zdroj: vlastné spracovanie

Ak porovnáme podiel opatrení uskutočňovaných v jednotlivých obdobiach, môžeme pozorovať zintenzívnenie, resp. obmedzenie určitých opatrení. Tak ako sa ekono-

mická situácia od roku 2007 postupne zhoršovala, pristupovali sledované hotely viac k opatreniam zameraným na znižovanie nákladov s vplyvom na zamestnancov a upúšťali od opatrení zameraných na rozvoj trhu. Zvýšil sa podiel opatrení zameraných na zníženie/zmrazenie miezd a plátov, zamestnávajúce pracovníkov na dohodu, prepúšťanie zamestnancov, obmedzenie ponuky produktu hotela a nákup lacnejších surovín. Na konci sledovaného obdobia pripadol väčší podiel aj zavádzaniu cenových akcií a zliav, znižovaniu cien a vypracovaniu krízových plánov. Naopak hotely upustili od rozširovania ponuky hotela, výdavkov na vzdelávanie, zavádzania inovácií, zvyšovania cien a investícií. Bohužiaľ klesol aj záujem o ponuku vyššej kvality za danú cenu a spoluprácu s inými subjektmi.

Za najúčinnéjšie z uskutočnených opatrení pritom sledované hotely považujú zníženie prevádzkových nákladov, kumuláciu pracovných činností a zavádzanie cenových akcií a zliav. Za najmenej účinné považujú znižovanie cien a znižovanie výdavkov na marketing.

Záver

Svetová hospodárska kríza je vo všeobecnosti vnímaná ako negatívny jav, ktorý výrazne ovplyvňuje činnosť všetkých podnikov. Hotely, ktoré boli predmetom prieskumu, tiež pociťujú jej prejavy, na čo zareagovali prijímaním rôznych opatrení. Aj keď v súčasnosti hodnotia svoju ekonomickú situáciu ako zlú, podnikli opatrenia, ktoré by im mali pomôcť krízu prekonať. Aby nešlo len o krátkodobé prežitie, ale aj zaistenie pozície na trhu do budúcnosti, nemôžu hotely čakať na pomoc štátu a musia začať od seba. Mali by si uvedomiť, že príčinou ich problémov nemusí byť len vývoj v makroprostredí a slabá podpora, ale aj naakumulovanie doposiaľ neriešených problémov, nedostatočná, resp. neadekvátne reakcia zo strany manažmentu na vývoj v prostredí. Osobitné podmienky každého hotela vedú k záveru, že neexistuje jedno univerzálne platné pravidlo reakcie na ekonomický pokles. Až čas ukáže, či kombinácia opatrení, ktorú zvolili, bola adekvátne ich vnútorným možnostiam a trhovým podmienkam. Kríza „očistí“ trh a prežijú len tie hotely, ktoré budú schopné prispôbiť sa meniacim podmienkam a aj v čase recesie si vybudovať konkurenčnú výhodu.

Pozitívne môžeme hodnotiť, že sledované hotely pristupovali k zavádzaniu opatrení zameraných nie len na znižovanie nákladov, ale aj rozvoj trhu a investície. Obzvlášť v krízovom období je pre hotel dôležité včasnou a podrobnou analýzou vnútorného prostredia odhaliť nevhodné podnikové činnosti a znížiť náklady na ich zabezpečenie. Prijaté opatrenia ozdravujú hotel zvnútra, zefektívnia vykonávané činnosti, zvýšia produktivitu práce, zlepšia konkurencieschopnosť a pre hotel sú príležitosťou ako z krízy vyťažiť. Na druhej strane znižovanie nákladov môže mať aj negatívne dôsledky, hlavne v prípade necitlivého a neadekvátneho znižovania počtu zamestnancov. Pre podniky cestovného ruchu, ktorých produktom sú služby, je ľudský kapitál dôležitým faktorom kvality ponuky a spokojnosti zákazníka. Nepremyslená optimalizácia nákladov môže ohroziť konkurenčnú schopnosť hotela a jeho postavenie na trhu z dlhodobého hľadiska. Zvýšená konkurencia núti hotely upravovať ceny, zvyšovať kvalitu služieb, inovovať produkty, používať nástroje propagácie na stimuláciu dopytu ap. Ofenzívna stratégia pripraví hotel aj na obdobie po kríze, je ale potrebné pristupovať k nej zodpovedne. Neuvážené investície bez poznania potrieb trhu odčerpávajú z hotela

finančné prostriedky a obmedzujú možnosti ich investovania do perspektívnych oblastí, čo môže v konečnom dôsledku vyústiť do ohrozenia činnosti hotela. Pre hotely je preto nevyhnutné nájsť optimálnu kombináciu opatrení zameraných na zníženie nákladov a prežitie na trhu z krátkodobého hľadiska a opatrení zameraných na rozvoj trhu a investície, ktoré zabezpečia hotelu dobré postavenie na trhu aj po skončení krízy. Pozícia získaná v tomto období bude totiž rozhodujúca pre ďalšie smerovanie hotela a po skončení krízy ju bude len ťažké zmeniť.

Sledované hotely by mohli viac využívať výhody plynúce zo vzájomnej spolupráce, snažiť sa za danú cenu ponúknuť hosťom niečo navyše, zavádzať inovácie, usku-točňovať efektívnu marketingovú komunikáciu a ku kríze pristupovať viac proaktívne ako reaktívne, napr. vypracovaním krízových plánov.

Možnosťou ako znížiť náklady a zvýšiť objem tržieb je spolupráca s inými subjek-tmi. Pre hotely predstavuje spolupráca podnikateľskú príležitosť, ktorej význam v čase hospodárskej krízy rastie. Hotely môžu využívať výhody plynúce zo synergických efek-tov napr. úsporou finančných nákladov na výskum trhu a marketingové aktivity, zavá-dzaním nových inovácií, tvorbou balíkov služieb alebo spoločnou propagáciou produk-tu.

Zlá situácia, v ktorej sa ocitli hotely je dôsledkom poklesu v dopyte, preto je v zá-ujme zvyšovania tržieb nevyhnutné prispôbiť sa zmenám v správaní návštevníkov a zvyšovať kvalitu ponúkaných služieb. Rastúca konkurencia a cenová citlivosť sloven-ských hostí stupňuje tlak na zvyšovanie kvality produktov pri udržaní ich ceny. Len znížovanie cien nestačí, nakoľko je takýto krok ľahko a rýchlo napodobiteľný konku-renciou. Vybrané hotely rovnako považujú toto opatrenie za najmenej účinné. Ako účinnejšia sa javí ponuka vyššej hodnoty za danú cenu.

S ponukou kvalitnejších a hodnotnejších produktov úzko súvisí potreba inovácií. Hotelom môžu priniesť vyššiu produktivitu a následný pokles nákladov, zlepšenie pos-tavenia na trhu alebo konkurenčnú výhodu. Ak hotely v snahe ušetriť náklady obme-dzia proces zavádzania inovácií, nielenže ohrozujú svoj potenciálny rast, ale dávajú konkurencii, ktorá sa rozhodla inovovať, do rúk výhodu. Hotely môžu svoje inovačné stratégie zamerať na produkty, procesy, riadenie, organizáciu, marketingové aktivity, ľudské zdroje ap.

Neodmysliteľnou súčasťou podpory dopytu sú marketingové aktivity, pretože ak hotel zníži výdavky na marketing, môže tým uvoľniť miesto konkurencii. Aj nami sledo-vané hotely potvrdili, že jedno z najmenej účinných opatrení je znížovanie výdavkov na marketing. Aktivity by pritom mohli orientovať na domácich hostí, ktorých počet je v čase recesie menej ohrozený ako počet zahraničných hostí. Dôvodom je šetrenie domácností a následný väčší záujem o dovolenku v domácej krajine. Hotely by si túto príležitosť mali uvedomiť a v čase krízy upriamiť väčšiu pozornosť na domáci trh.

Nakoľko finančná kríza, ktorá bola predchodcom hospodárskej krízy, vypukla v USA v lete roku 2007 a prvé negatívne dôsledky sa na ekonomike Slovenska začali prejavovať už koncom roka 2008, mali hotely možnosť predvídať dôsledky hospodár-skej recesie a prijatia eura na dopyt po cestovnom ruchu a s ním spojeným dopytom po ubytovacích službách. Vypracovanie krízových plánov by malo byť základným opat-rením pri predchádzaní, resp. lepšom zvládaní dôsledkov recesie.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BEAVER, G.: *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*. Pearson Education : Harlow, 2002. 213 s. ISBN 0-273-65105-6.
2. BRONNER, F. - HOOG, R.: Economizing strategies during an economic crisis. In *Annals of Tourism Research* [online]. roč. 39, 2012, č. 2, s. 1048-1069. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: <www.sciencedirect.com>
3. ČUNDERLÍK, D. - RYBÁROVÁ, D.: *Podnikateľské riziko*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2002. 464 s. ISBN 80-225-1600-7.
4. DEANS, G. K. - KANSAL, CH. - MEHLER, S.: Marketing a key decision in a downturn: go on the offensive or be defensive? In *Ivey Business Journal Online* [online]. január - február 2009. [cit. 2011-04-28]. Dostupné na internete: <<http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/making-a-key-decision-in-a-downturn-go-on-the-offensive-or-be-defensive>>
5. FAULKNER, B.: Towards a framework for tourism disaster management. In *Tourism Management* [online]. 2001, roč. 22, č. 2, s. 135-147. [cit. 2012-07-27]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.umb.sk:8080/science/article/pii/S0261517700000480>>
6. GHADERI, Z. - PUAD MAT SOM, A. - HENDERSON, J. C.: Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang, Malaysia. In *Tourism Management Perspective* [online]. 2012, č. 2-3, s. 79-84. [cit. 2012-08-27]. Dostupné na internete: <www.sciencedirect.com>
7. GUILDING, CH. 2006. *Financial Management for Hospitality Decision Makers*. Oxford : Elsevier, 2006. 238 s. ISBN 978-0-7506-5659-7.
8. GULATI, R. - NOHRIA, N. - WOHLGEZOGEN, F.: Roaring out of recession. In *Harvard Business Review* [online]. 2010, č. 3, s. 1-8. [cit. 2011-02-11]. Dostupné na internete: <www.hbr.org>
9. CHEN, C.-M. - YEH, C.-Y.: The causality examination between demand uncertainty and hotel failure: A case study of international tourist hotels in Taiwan. In *International Journal of Hospitality Management* [online]. 2012, s. 1-5. [cit. 2012-06-14]. Dostupné na internete: <www.sciencedirect.com>
10. ISRAELI, A. A. - MOHSIN, A. - KUMAR, B.: Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels. In *International Journal of Hospitality Management* [online]. 2011, s. 367-374. [cit. 2012-08-14]. Dostupné na internete: <www.sciencedirect.com>
11. JAYARAMANA a kol.: Managerial optimism to overcome economic recession in the word. In *Procedia Social and Behavioral Sciences* [online]. roč. 24, 2011, s. 33-48. [cit. 2012-06-08]. Dostupné na internete: <www.sciencedirect.com>
12. KASSAY, Š.: *Podnik a podnikanie: podnikateľské prostredie: zmeny vlastníckych štruktúr v období ekonomickej transformácie*. 1. zväzok. Bratislava : VEDA, 2006. 671 s. ISBN 80-224-0775-5.
13. KITCHING, J. a kol.: *Business strategies and performance during difficult economic conditions*.
14. KITCHING, J. - SMALLBONE, D. - XHENETI, M.: *Have small businesses beaten the recession?* [online]. 2010, s. 1-16. [cit. 2011-04-20]. Dostupné na internete: <<http://eprints.kingston.ac.uk/6917/1/Kitching-J-6917.pdf>>
15. KOZOKOVÁ, E.: Riadenie zmien, faktory, princípy a typy pre ich úspešné zvládnutie. In *Manažment v teórii a praxi: on-line odborný časopis o nových trendoch v*

- manažmente* [online]. roč. 6, 2010, č. 2-3, s. 70-77. ISSN 1336-7137. [cit. 2011-28-03]. Dostupné na internete: <www.casopisy.euke.sk/mtp>
16. KUBÍČKOVÁ, V.: *Inovačné aktivity podnikov služieb*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 162 s. ISBN 978-80-225-2850-4.
 17. MALHOTRA, R. - UMASHANKAR, V. 2009. Pre-crisis period planning: lessons for hospitanty and tourism. In *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* [online]. roč. 1, 2009, č. 1, s. 66-74. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: <www.proquest.com>
 18. MEYER, K. E.: Thinkig strategically during the global downturn. In *AIB Insights* [online]. 2009, roč. 9, č. 2, s. 3-7. [cit. 2010-12-20]. Dostupné na internete: <www.opus.bath.ac.uk>
 19. OKUMUS, F. - KARAMUSTAFA, K.: Impact of an economic crisis. Evidence from turkey. In *Annals of Tourism Research* [online]. 2005, roč. 32, č. 4, s. 942-961. [cit. 2012-08-20]. Dostupné na internete: <<http://sciencedirect.com>>
 20. PATUŠ, P. - GÚČIK, M.: *Manažment ubytovací prevádzky hotela*. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2005. 125 s. ISBN 80-88945-81-X.
 21. PITEKOVÁ, J.: Riešenie dopadov hospodárskej krízy na cestovný ruch na príklade Vysokých Tatier. In *Zmírňování regionálních disparit rozvojem cestovního ruchu a vlivy současné hospodářské krize*. Praha : Vysoká škola hotelová v Prahe 8, s. 25-46.
 22. SMEJKAL, V. - RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing, 2006. 295 s. ISBN 80-247-1667-4.
 23. *Vyhláška MH SR č. 277/2008 Z. z., ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaradovaní do kategórie a tried*. [online]. 2008. Zbierka zákonov. [cit. 2012-01-08] Dostupné na internete: <www.zbierka.sk>
 24. WORKIE, T. M.: *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Globálna finančná a hospodárska kríza. Príčiny, náklady, východiská*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2009. 283 s. ISBN 978-80-7144-175-5.

Interkultúrna kompetencia pracovníkov cestovného ruchu z hľadiska slovensko – nemeckých vzťahov

Daniela Chrančoková¹

Intercultural Competence of Tourism Employees from a Slovak – German Perspective

Abstract

Globalization is giving rise to a fast growing need for people with intercultural communication skills and an in-depth understanding of cultural issues. Tourism is one of the areas with need for a comprehensive cultural understanding, conditioned by the intense contact among different cultures. In the article we outline the dimensions of intercultural competence in tourism. The aim of the article is to examine the intercultural competence of tourism employees from a slovak-german perspective. Participants of the survey are the employees of accommodation facilities who get in rather frequent encounters with German tourists.

Key words

accommodation facilities, German tourists, intercultural competence, tourism employees

JEL Classification: L 83

Úvod

Vzájomné prepojenie kultúry a cestovného ruchu sa stáva diskutovanou témou najmä vplyvom internacionalizácie a globalizácie spoločnosti. Hybnou silou rozvoja potreby kulturologickej dimenzie pracovníkov v mnohých oblastiach spoločensko – ekonomického života, cestovný ruch nevynímajúc, je práve globalizácia. Mení podstatu nielen medzinárodného, ale aj domáceho cestovného ruchu. Vplýva nielen na ponuku, ale aj na dopyt v cestovnom ruchu. Interkultúrne povedomie jednotlivcov znižuje prípadné nedorozumenia a prispieva k odstraňovaniu vzájomných predsudkov, ktoré by mohli vzniknúť navzájom medzi návštevníkmi, pracovníkmi cestovného ruchu a miestnym obyvateľstvom. Práve v cestovnom ruchu sa prejavujú rozdiely medzi kultúrami výraznejšie, pretože dochádza ku krátkodobým, ale intenzívnym kontaktom medzi rôznymi kultúrami. V príspevku sa zaoberáme úrovňou interkultúrnej kompetencie pracovníkov cestovného ruchu, ktorí prichádzajú do kontaktu s nemeckými návštevníkmi na Slovensku. Nemeckí návštevníci predstavujú významný zdrojový trh pre Slovensko ako cestovný cieľ. Prispôbenie služieb cestovného ruchu práním a požiadavkám vybranej cieľovej skupiny tak, aby rešpektovali aj jej kultúrne osobitosti, môže pozitívne vplývať na celkovú spokojnosť zákazníkov.

¹ Ing. Mgr. Daniela Chrančoková, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania, Tajovského 10, 97590, daniela.chrancokova@umb.sk

1 Teoretické východiská

V silnejúcom konkurenčnom prostredí na medzinárodnom trhu cestovného ruchu je dôležitým predpokladom udržania spokojnosti návštevníkov prispôsobenie služieb ich priraniam, potrebám a požiadavkám. Osobitosťou služieb cestovného ruchu je skutočnosť, že ľudský faktor zohráva v procese ich poskytovania kľúčovú úlohu. Môže byť rozhodujúcim kritériom spokojnosti, resp. nespokojnosti zákazníka s poskytnutou službou. Vychádzame z prieskumov autorov Pizam a Sussmann (1995), Reisinger (1997), Kozak (2002), Ortega a Rodríguez (2007), Kang a Mastin (2008), ktorí sa zaoberali vplyvom národnej kultúry na správanie návštevníkov. Výsledkom prieskumov bolo potvrdenie predpokladu, že kultúra a kultúrna identita návštevníkov v cestovnom ruchu vplýva na ich správanie, vnímanie, rozhodovanie, čím ovplyvňuje ich celkovú účasť na cestovnom ruchu a ich spotrebiteľské správanie. Kultúrou podmienené správanie na strane dopytu (návštevníkov) kladie špecifické nároky na ponuku cestovného ruchu, ktorej súčasťou sú pracovníci cestovného ruchu. Z uvedeného dôvodu považujeme za opodstatnené skúmať interkultúrne povedomie pracovníkov cestovného ruchu, s cieľom zhodnotiť jeho úroveň a navrhnúť možné spôsoby rozvíjania ich interkultúrnej kompetencie. Keďže skúmame interkultúrnú kompetenciu z hľadiska slovensko-nemeckých vzťahov, uvádzame teoretické východiská skúmania interkultúrnej kompetencie a charakteristiku nemeckých návštevníkov z hľadiska kultúry a účasti na cestovnom ruchu.

1.1 Interkultúrna kompetencia v cestovnom ruchu

Pri definovaní interkultúrnej kompetencie vychádzame z definície Lasonenovej (2005, s. 402), ktorej vymedzenie zahŕňa tak vrodené, ako aj naučené a osvojené predpoklady na úspešné nadobudnutie interkultúrnej kompetencie. Interkultúrnú kompetenciu chápe nielen ako statický jav, ale ako proces, ktorého výsledkom je interkultúrne kompetentný jedinec. „Interkultúrna kompetencia sa vzťahuje k postojom, vedomostiam, zručnostiam, sociálnemu a kultúrnemu povedomiu, s ktorým jednotlivec zaobchádza v interkultúrnych situáciách. Interkultúrna kompetencia sa nadobúda formálnym a neformálnym vzdelávaním, prostredníctvom štúdia a aj v pracovnom prostredí“.

Za kľúčový model interkultúrnej kompetencie pokladajú zahraniční autori (Bennett, 1986; Graf, 2004; Deardorff, 2004; Reisinger, 2009; a i.) trojzložkový model. Tri komponenty zahŕňajú kognitívnu (vedomostnú), afektívnu (interkultúrnú vnímanosť) a behaviorálnu (zručnosti a schopnosti) zložku interkultúrnej kompetencie. Kognitívna zložka (c) predstavuje poznanie a vedomosti o rozličných kultúrach. Afektívna zložka (a) zahŕňa aj osobnostné predpoklady jednotlivca, jeho schopnosť citlivo vnímať svoje okolie a jeho správanie. Behaviorálna zložka (b) spája predchádzajúce dve v tom, že ide o preukázanie nadobudnutých vedomostí a zručností v konkrétnych interkultúrnych situáciách (Graf, 2004). Z trojzložkového modelu vychádzajú aj Graf a Mertesacker (2009, s. 541) pri stanovení ôsmich dimenzií interkultúrnej kompetencie – interkultúrna vnímanosť (a), otvorenosť mysle (a+b), flexibilita (b), ovládanie cudzieho jazyka (c+b), neverbálna komunikácia (a+b+c), interkultúrna uvedomelosť (c), schopnosť zmeniť názor (c+b), asertivita (b).

Konštatujeme, že v teoretickom spracovaní problematiky interkultúrnej kompetencie v cestovnom ruchu absentuje konkretizácia pojmu s ohľadom na špecifický charakter tohto sektora. Autori prevažne deklarujú dôležitosť

a opodstatnenosť postavenia interkultúrnej kompetencie v profile kompetencií pracovníkov cestovného ruchu. Z uvedeného dôvodu sme na základe modelu Graf a Mertesacker (2009) stanovili trinásť dimenzií interkultúrnej kompetencie pracovníkov cestovného ruchu, ktoré zahŕňajú a prepájajú kognitívnu (c), afektívnu (a) a behaviorálnu (b) zložku interkultúrnej kompetencie. Ide o verbálnu a neverbálnu komunikáciu (a+b+c), ovládanie nemeckého jazyka (c+b), ovládanie iného cudzieho jazyka - okrem nemeckého (c+b), vedomosti o vlastnej krajine a kultúre (c), vedomosti o kultúre nemeckých návštevníkov (c), očakávanie prianí a požiadaviek zákazníkov s ohľadom na ich národnosť (a+b), prispôsobovanie svojho správania voči zákazníkom vzhľadom na ich národnosť (a+b), prispôsobovanie poskytovania služby vzhľadom na národnosť zákazníkov (a+b), schopnosť riešiť konfliktné situácie spôsobené interkultúrnymi nedorozumeniami (a+b), asertivita (b), tolerancia k odlišnostiam (a+b+c), schopnosť zmeniť názor, v prípade omylu alebo nepresných informácií (c+b).

1.2 Charakteristika nemeckých návštevníkov z hľadiska kultúry a účasti na cestovnom ruchu

Nemeckí návštevníci patria k najdôležitejším zdrojovým trhom Slovenska. Je dôležité poznať základné informácie o ich krajine a kultúre, pretože sú dôležitým predpokladom rozvíjania interkultúrnej kompetencie z hľadiska slovensko – nemeckých vzťahov.

Nemecká spolková republika (Bundesrepublik Deutschland) je spolkovou krajinou, ktorú tvorí 16 krajín. Počet obyvateľov v roku 2012 bol 81 843 809 (www.eurostat.ec.europa.eu). Nemeckí štátni príslušníci tvoria 91 % celkovej populácie, zvyšných 9 % má inú štátnu príslušnosť. Pre obyvateľstvo západnej časti Nemecka je typické rímskokatolícke vierovyznanie, na severe a východe prevažuje protestantské vierovyznanie. Islamská obec má v súčasnosti okolo 3,2 milióna členov. V spoločenskom styku pôsobia Nemci na iné národy niekedy upäto a formálne. Vynikajú silným zmyslom pre kolektív, sociálnym vedomím, ako aj zmyslom pre poriadok. V súkromí sú typické nenútené, srdečné a priateľské prejavy. Vzájomná dôvernosť sa však nerodí ľahko, ale je trvalejšieho charakteru v porovnaní s neformálnymi spoločnosťami iných kultúr (Olejárová a kol., 2007). Vo vzájomnej komunikácii je veľmi dôležitá zdvorilosť, slušné správanie a častá je i určitá rezervovanosť. Nemci sú typickými predstaviteľmi monochronickej kultúry, teda časové plány a rozvrhy, rovnako tak aj presnosť majú veľký význam, ich neplnenie sa neakceptuje. Pre Nemcov je charakteristická dochvilnosť. Vhodnými konverzačnými témami sú napr. medzinárodná politika, životné prostredie, vzdelávanie, šport atď. Naopak, vyhnúť sa treba historickým témam spojeným s holokaustom, náboženským témam a vnútropolitickým problémom. Nemci majú zmysel pre humor, ale líši sa spôsobom, akým sa prezentuje oproti iným typom humoru. Preto pretrváva predstava, že nemecký humor neexistuje. V móde si potrpia na kvalitné a vkusne upravené oblečenie (Šroněk, 2000).

Z hľadiska účasti na cestovnom ruchu vychádzame z informácií uvedených v Analýze zdrojových trhov Slovenskej agentúry pre cestovný ruch (www.sacr.sk). Priemerný počet prenocovaní nemeckých návštevníkov je 4,2 noci. Z celkovej vzorky 453 opýtaných takmer 80 % nevníma Slovensko ako cieľové miesto a 6,75 % o krajine ani nepočuli. Imidž Slovenska v Nemecku nie je veľmi pozitívny. Opakované návštevy deklarovalo menej ako 5 % opýtaných a viac než 85 % opýtaných Slovensko

ešte nikdy nenavštívilo. Respondenti, ktorí navštívili Slovensko, prejavili relatívne vysokú spokojnosť s návštevou (1,89 z 5; 1 = úplne spokojný), avšak ochota opätovne navštíviť krajinu, resp. odporučiť ju, je na priemernej úrovni. Z hľadiska motívu návštevy uprednostňujú Nemci oddych, nasledovaný dobrou kuchyňou a objavovaním nových krajín a miest. Rovnako má veľký význam aj kultúra a história. Tento aspekt sa dostáva do popredia u vekovej skupiny nad 50 rokov. Prípravu na dovolenku Nemci nezanedbávajú, 28 % si ju plánuje dva až štyri mesiace pred odchodom, 36 % ju plánuje päť až sedem mesiacov pred odchodom a 24 % ešte dlhšie. Len 12,4 % začína s prípravami mesiac alebo menej vopred. Internet (65 %) a televízia (46 %) sú hlavnými informačnými zdrojmi, odkiaľ Nemci čerpajú informácie na výber dovolenky. Katalógy cestovných kancelárií využíva 40 %. Referencie od priateľov a známych sú zdrojom informácií pre 24 %, čo je úplný opak situácie v porovnaní s krajinami východnej Európy. Nemeckí návštevníci si vedia predstaviť strávenie dovolenky na Slovensku účasťou na letnom a mestskom cestovnom ruchu. Respondenti vnímajú Slovensko ako krajinu s peknou prírodou a zachovalými tradíciami a s bohatou kultúrou a historickými pamiatkami. Nemeckí návštevníci prichádzajú najmä do Bratislavy a zúčastňujú sa mestského a kultúrneho cestovného ruchu.

2 Cieľ, materiál, metodika skúmania

Cieľom príspevku je preskúmať interkultúrnú kompetenciu pracovníkov cestovného ruchu, ktorí prichádzajú do kontaktu s nemeckými návštevníkmi. Zameriavame sa na pracovníkov ubytovacích zariadení (hotely a penzióny) na rôznych úrovniach manažmentu. Teoretické východiská skúmania opierame o sekundárne zdroje zamerané na vymedzenie pojmu interkultúrna kompetencia a interkultúrna kompetencia v cestovnom ruchu. Z domácich autorov je to najmä Gúčik, 1999; Gúčik a Šípková, 2004; Olejárová a kol., 2007; Vetráková, 2009; a i. a zo zahraničných autorov Iles, 1997; Yu a kol., 2001; Leclerc a Martin, 2004; Graf, 2004; Deardorff, 2004; Lasonen, 2005; Reisinger, 2009; a i. Z primárnych zdrojov využívame prieskum, ktorý sme realizovali v roku 2012 za účelom získania informácií o úrovni interkultúrnej kompetencie pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku. Prieskum sa týkal aj nemeckých návštevníkov a ich kulturologicky podmieneného správania počas účasti na cestovnom ruchu. Pri zostavovaní dotazníka sme zo sekundárnych zdrojov využili prieskum Pizama a Sussmanna (1995) zameraný na odlišnosti v spôsoboch správania, podmienené národnou kultúrou návštevníkov a model interkultúrnej kompetencie podľa Graf a Mertesaacker (2009). Metódou skúmania bolo sociologické opytovanie. Nástrojom skúmania bol štruktúrovaný dotazník, ktorý sme distribuovali pracovníkom ubytovacích zariadení na Slovensku. Uvádzame výstupy vzorky sto respondentov. Výsledky spracujeme pomocou programu Microsoft Excel a štatistického programu PASW statistics 18.

3 Dosiahnuté výsledky

Vychádzame z informácií získaných primárnym prieskumom, ktorý sme realizovali medzi pracovníkmi cestovného ruchu. Analyzujeme vzorku sto pracovníkov ubytovacích zariadení na Slovensku. Respondenti hodnotili viacero oblastí vrátane dovolenkového správania nemeckých návštevníkov podmieneného ich národnou kultúrou, ďalej hodnotili svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti potrebné pri kontakte so zahraničnými návštevníkmi a úroveň prípravy na kontakt so zahraničnými návštevníkmi

získanú počas štúdia a počas výkonu svojho povolania. Zisťovali sme záujem respondentov o zlepšenie ich interkultúrnej kompetencie formou ďalšieho vzdelávania.

Prieskumu sa zúčastnilo 33 % mužov a 67 % žien. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie je u 68 % stredné odborné, 10 % má ukončené úplné stredné odborné vzdelanie s maturitou, 6 % má ukončené nadstavbové štúdium a 16 % má ukončený I. stupeň vysokoškolského štúdia. Až 66 % respondentov má vzdelanie v odbore cestovný ruch, zvyšných 34 % nemá. Pracovníci ubytovacích zariadení kategórie penzión tvoria 51 % respondentov, 49 % tvoria pracovníci hotelov.

Frekvencia kontaktu pracovníkov s nemeckými návštevníkmi ovplyvňuje vnímanie ich správania počas dovolenky. Z celkového počtu respondentov, len 15 % sa stretáva s nemeckými návštevníkmi veľmi často, 39 % často a 46 % zriedka. Pri kontakte s nemeckými návštevníkmi, 12 % opýtaných určite vníma a 36 % skôr vníma rozdiely v správaní, ktoré vyplývajú z odlišností kultúr. Na druhej strane, až 47 % sa vyjadrilo, že tieto rozdiely skôr nevníma. Zvyšní opýtaní (5 %) sa nevedeli vyjadriť. Respondenti ďalej hodnotili vybrané oblasti správania nemeckých návštevníkov počas účasti na cestovnom ruchu (tab. 1) na päťstupňovej škále (5-úplne súhlasím, 1-úplne nesúhlasím).

Tab. 1: Správanie nemeckých návštevníkov

Správanie	M*	A**	Správanie	M*	A**
Získavajú informácie o krajine pred príchodom	4	3,99	Zaujímajú sa o pamiatky v navštívenej krajine	4	4,08
Uprednostňujú kvalitu služby pred cenou	4	3,88	Majú snahu spoznať kultúru krajiny	4	3,72
Cestujú v skupinách	3	2,82	Uprednostňujú miestne jedlá a nápoje	4	3,59
Neplánovane, nezáväzne si organizujú program	2	2,93	Dôverujú pracovníkom cestovného ruchu	4	3,57
Sú aktívni na dovolenke	4	3,71	Ich priorita je bezpečnosť	4	3,77
Túžia po autentickom zážitku	4	3,65	Podávajú sťažnosti a reklamácie	3	3,07
Túžia po dobrodružstve	3	3,24	Kupujú suveníry	4	3,63
Kontaktujú sa s ostatnými návštevníkmi	2	2,85	Počas dovolenky intenzívne nakupujú	3	2,92
Zaujímajú sa o miestne obyvateľstvo v navštívenej krajine	3	3,35	Zjednávajú ceny pri nakupovaní	2	2,23

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2012.

Vysvetlivky: M* – najčastejšia odpoveď, A** - priemerné hodnotenie

Najmenej typické správanie pre nemeckých návštevníkov je zjednávanie cien pri nakupovaní, neplánované, nezáväzné organizovanie programu a kontakt s ostatnými návštevníkmi. Do tejto skupiny môžeme zaradiť aj intenzívne nákupy počas dovolenky a cestovanie v skupinách. Na druhej strane, k typickému správaniu priradíme záujem o pamiatky v navštívenej krajine, získavanie informácií o krajine pred príchodom, uprednostňovanie kvality služby pred cenou.

Respondenti ďalej hodnotili úroveň svojej interkultúrnej kompetencie, pričom každú z trinástich dimenzií ohodnotili na škále 5 – veľmi dobrá až 1 – veľmi zlá. Sme si

vedomí miery subjektivity, ktorá ovplyvňuje výsledky prieskumu, keďže išlo o sebahodnotenie (tab. 2). Svoje vedomosti o kultúre nemeckých návštevníkov ohodnotili opýtaní najkritickejšie, nasleduje ovládanie nemeckého jazyka. Respondenti ohodnotili nižším hodnotením aj schopnosť očakávať prania a požiadavky zákazníkov s ohľadom na ich národnosť. Na druhej strane, pozitívne ohodnotili svoju verbálnu a neverbálnu komunikáciu a ovládanie iného svetového jazyka (okrem nemeckého). Schopnosť tolerovať odlišnosti a prispôbovať svoje správanie vzhľadom na národnosť zákazníkov tiež dosiahli výrazne pozitívne hodnotenie. Všeobecne však prevažuje tendencia kladného hodnotenia jednotlivých dimenzií, čo môže súvisieť s nízkou mierou kritiky pri sebahodnotení.

Zisťovali sme, akú dôležitosť priradujú opýtaní vedomostiam, schopnostiam a zručnostiam potrebným v kontakte so zahraničnými návštevníkmi (interkultúrnej kompetencii). Až 59 % ju považuje za veľmi dôležitú, 40 % za skôr dôležitú, len jeden respondent odpovedal neutrálne, teda ani dôležitá ani nedôležitá. Pozitívne hodnotíme fakt, že nikto z opýtaných neoznačil interkultúrnu kompetenciu za málo dôležitú, resp. nedôležitú.

Tab. 2: Hodnotenie úrovne interkultúrnej kompetencie

Dimenzie IK	M*	A**	Dimenzie IK	M*	A**
Verbálna komunikácia	5	4,14	Prispôbovanie svojho správania voči zákazníkom vzhľadom na ich národnosť	4	3,94
Neverbálna komunikácia	4	3,92	Prispôbovanie poskytovania služby vzhľadom na národnosť zákazníkov	4	3,84
Ovládanie nemeckého jazyka	2	3,23	Schopnosť riešiť konfliktné situácie spôsobené interkultúrnymi nedorozumeniami	3	3,65
Ovládanie iného svetového jazyka (okrem nemeckého)	5	3,81	Byť asertívny (jasne vyjadriť vlastný názor) v situáciách, keď sa to očakáva	3	3,63
Vedomosti o vlastnej krajine a kultúre	4	3,89	Tolerancia k odlišnostiam	4	3,95
Vedomosti o kultúre nemeckých návštevníkov	3	2,97	Schopnosť zmeniť názor, v prípade omylu alebo nepresných informácií	4	3,84
Očakávanie prání a požiadaviek zákazníkov s ohľadom na ich národnosť	3	3,54	-	-	-

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2012.

Skúmali sme, ako opýtaní hodnotia úroveň prípravy na kontakt so zahraničnými návštevníkmi, ktorú získali počas štúdia. Samostatne hodnotili jazykovú prípravu a ostatnú prípravu (5 – veľmi dobrá, 1 – veľmi zlá), zahŕňajúcu nácvik komunikačných zručností, vedomosti o krajine a kultúre ap. (tab. 3).

Tab. 3: Úroveň prípravy na kontakt so zahraničnými návštevníkmi získaná počas štúdia

Jazyková príprava	Počet respondentov (%)	Ostatná príprava	Počet respondentov (%)
Veľmi dobrá	12	Veľmi dobrá	6
Skôr dobrá	41	Skôr dobrá	53
Priemerná	29	Priemerná	30
Skôr zlá	15	Skôr zlá	9
Veľmi zlá	3	Veľmi zlá	2
Spolu	100	Spolu	100

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2012.

Jazykovú aj ostatnú prípravu počas štúdia hodnotili respondenti prevažne pozitívne. V oboch prípadoch bola príprava najčastejšie hodnotená ako „skôr dobrá“. Lepšie priemerné hodnotenie (3,52) dosiahla ostatná príprava oproti jazykovej príprave (3,44). Rovnakým spôsobom hodnotili respondenti aj úroveň prípravy na kontakt so zahraničnými návštevníkmi získanú počas praxe (tab. 4).

Tab. 4: Úroveň prípravy na kontakt so zahraničnými návštevníkmi získaná počas praxe

Jazyková príprava	Počet respondentov (%)	Ostatná príprava	Počet respondentov (%)
Veľmi dobrá	32	Veľmi dobrá	23
Skôr dobrá	48	Skôr dobrá	56
Priemerná	18	Priemerná	21
Skôr zlá	0	Skôr zlá	0
Veľmi zlá	2	Veľmi zlá	0
Spolu	100	Spolu	100

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2012

Z výsledkov vyplýva, že respondenti vnímajú vplyv praxe na rozvoj jazykových zručností a interkultúrneho povedomia ešte pozitívnejšie ako vplyv štúdia. Najmä „ostatná príprava“ dosiahla veľmi pozitívne hodnotenie. Výstupy potvrdzujú fakt, že osobná skúsenosť, kontakt so zahraničnými návštevníkmi a riešenie reálnych situácií intenzívne vplyvajú na rozvoj interkultúrnej kompetencie. Prípravu počas praxe nikto z opýtaných nehodnotil negatívne (skôr zlá až veľmi zlá) s výnimkou dvoch respondentov, ktorí ohodnotili jazykovú prípravu ako veľmi zlú.

Rozvíjať interkultúrnú kompetenciu je možné rôznymi spôsobmi. Neoceniteľná je osobná skúsenosť a kontakt so zahraničnými návštevníkmi, avšak aj štúdium a samoštúdium poskytuje jednotlivcom možnosť vzdelávať sa a zlepšovať v tejto oblasti. Respondenti označili osobný kontakt so zahraničnými návštevníkmi ako najvýznamnejší faktor rozvoja interkultúrnej kompetencie, pobyt a prax v zahraničí tiež získali vysoké hodnotenie.

Respondenti v prevažnej miere prejavili záujem zlepšiť si svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti potrebné pri kontakte so zahraničnými návštevníkmi formou ďalšieho vzdelávania (tab. 5).

Tab. 5: Záujem o zlepšenie interkultúrnej kompetencie (%)

Áno	Skôr áno	Neviem	Skôr nie	Nie	Spolu
40	27	15	17	1	100

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2012.

Súhrnne, až 67 % opýtaných prejavilo záujem (áno, skôr áno) o ďalšie vzdelávanie v tejto oblasti. Poukazuje to na pozitívnu motiváciu pracovníkov cestovného ruchu rozvíjať ďalej svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti.

Záver

Vplyvom kultúrnych rozdielov, ktoré sa prejavujú aj v účasti na cestovnom ruchu je potrebné, aby boli pracovníci cestovného ruchu interkultúrne kompetentní, teda disponovali vedomosťami, schopnosťami a zručnosťami potrebnými pri kontakte so zahraničnými návštevníkmi. Na základe modelu interkultúrnej kompetencie podľa Graf a Mertesacker (2009) sme stanovili dimenzie interkultúrnej kompetencie v cestovnom ruchu, podľa ktorých respondenti hodnotili úroveň svojej interkultúrnej kompetencie v kontakte so zahraničnými návštevníkmi. Zamerali sme sa na návštevníkov nemeckej národnosti a ich kulturologicky podmienené správanie počas účasti na cestovnom ruchu vnímané zo strany pracovníkov cestovného ruchu. Z výsledkov vyplýva, že Nemci si plánujú dovolenku vopred, získavajú informácie o krajine, ktorú chcú navštíviť. Zaujímajú sa o pamiatky, históriu a kultúru krajiny. Kvalita služieb je pre nich dôležitejšia než cena, čo kladie nároky nielen na služby samotné, ale aj na pracovníkov cestovného ruchu a ich kvalifikovanosť a správanie. Výsledky prieskumu medzi sto pracovníkmi ubytovacích zariadení ukazujú, že hodnotia úroveň svojej interkultúrnej kompetencie pozitívne. Priemerné hodnotenie úrovne jednotlivých dimenzií interkultúrnej kompetencie bolo medzi veľmi dobrá, skôr dobrá a dobrá. Zároveň ale dodávame, že výsledky prieskumu sú do istej miery ovplyvnené subjektivitou hodnotenia, keďže respondenti hodnotili sami seba. Odporúčame zlepšiť vedomosti o krajine a kultúre nemeckých návštevníkov a ovládanie nemeckého jazyka. Vplyv štúdia a praxe na rozvoj interkultúrnej kompetencie ohodnotili opýtaní pozitívne. Obzvlášť kladne zhodnotili prínos praxe k rozvoju interkultúrnej kompetencie. Výsledky prieskumu pôsobia rozporuplne vzhľadom na všeobecne rozšírené tvrdenie, že na Slovensku absentuje odborná a jazyková pripravenosť pracovníkov cestovného ruchu. Preto zdôrazňujeme úlohu interkultúrneho vzdelávania, a to nielen v sieti stredného a vysokoškolského vzdelávania, ale aj formou vzdelávacích kurzov a ďalšieho vzdelávania počas výkonu svojho povolania. Toto tvrdenie podporuje aj fakt, že takmer 70 % respondentov prejavilo záujem o vzdelávanie v tejto oblasti. Interkultúrna kompetencia nie je vrodená, dá sa rozvíjať štúdiom, samoštúdiom, praxou, osobným kontaktom s kultúrou inej krajiny a jej príslušníkmi, pobytom v zahraničí ap. Ako vyplýva z prieskumu, kontakt so zahraničnými návštevníkmi, prax a riešenie reálnych situácií je neoceniteľnou skúsenosťou formujúcou interkultúrne povedomie jednotlivca. Interkultúrne vzdelávanie v cestovnom ruchu by sa malo stať súčasťou vzdelávania

v sieti stredného odborného a aj vysokoškolského vzdelávania v cestovnom ruchu, aby sa do praxe dostávali kvalitní, odborne pripravení a kompetentní absolventi cestovného ruchu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Analýza zdrojových trhov [online]. Slovenská agentúra pre cestovný ruch. [cit.26.06.2012]. Dostupné na internete: < <http://www.sacr.sk/odborna-verejnost/analyzy-a-statistiky/prieskumy-a-analyzy/>>
2. BENETT, J. M.: Modes of Cross-Cultural Training: Conceptualizing Cross-Cultural Training as Education. In *International Journal of Intercultural Relations*. 1986. roč. 10, č. 2. s. 117 – 134.
3. DEARDOFF, D. K.: In Search of Intercultural Competence. In *International Educator*. 2004. roč. 13, č. 2, s. 13 - 15.
4. Eurostat [online]. Germany [cit.26.06.2012]. Dostupné na internete : <<http://www.eurostat.ec.europa.eu>>.
5. GRAF, A.: Assessing Intercultural Training Designs. In *Journal of European Industrial Training*. 2004. roč. 28, č. 2 – 3 - 4, s. 199 - 214.
6. GRAF. A., MERTESACKER. M.: Intercultural Training: Six Measures Assessing Training Needs. In *Journal of European Industrial Training*. 2009. roč. 33, č. 6, s. 539 - 558.
7. GÚČIK, M.: Profesionálna príprava odborníkov pre cestovný ruch. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*. 1999. roč. 32, č. 2, s. 32-33.
8. GÚČIK, M., ŠÍPKOVÁ, I.: *Globalizácia a integrácia v cestovnom ruchu*. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004. ISBN 80-969261-0-1.
9. ILES, P.: Sustainable High-potential Career Development: A Resourced Based Review. In *Career Development International*. 1997. roč. 2, , č. 7, s. 347 – 353.
10. KANG, D. S., MASTIN, T.: How Cultural Difference Affects International Tourism Public Relations Websites: A Comparative Analysis Using Hofstede´s Cultural Dimensions. In *Public Relations Review*, roč. 34, 2008, č. 1, s. 54 - 56.
11. KOZAK, M.: Comparative Analysis of Tourist Motivations by Nationality and Destination. In *Tourism Management*, roč. 23, 2002, č. 3, s. 221 - 232.
12. LASONEN, J.: Reflections on Interculturality in Relation to Education and Work. In *Higher Education*. 2005. roč. 18, č. 4, s. 397 - 407.
13. LECLERC, D., MARTIN, J. N.: Tour Guide Communication Competence: French, German and American Tourists´ Perceptions. *International Journal of Intercultural Relations*. 2004. roč. 28, č. 1, s. 181 - 200.
14. OLEJÁROVÁ, M. a kol.: *Charakteristika vybraných krajín z pohľadu interkultúrnej komunikácie*. Banská Bystrica : UMB, 2007. ISBN 978-80-8083-507-1.
15. ORTEGA, E., RODRÍGUEZ, B.: Information at Tourism Destinations. Importance and Cross-cultural Differences Between International and Domestic Tourists. In *Journal of Business Research*, roč. 60, 2007, č. 1, s. 146 - 152.
16. PIZAM, A., SUSSMANN, S.: Does Nationality Affect Tourist Behavior? In *Annals of Tourism Research*, roč. 22, 1995, č. 4, s. 901 - 917.
17. REISINGER, Y.: *International Tourism. Cultures and Behavior*. Oxford: Elsevier, 2009. 429 s. ISBN 978-0-7506-7897-1.
18. ŠRONĚK, I.: *Etika a etiketa v podnikání*. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2.

19. VETRÁKOVÁ, M.: Vplyv globalizácie na prípravu absolventov pre cestovný ruch v Slovenskej republike. In *Cestovný ruch v podmienkach globalizácie*. Banská Bystrica : EF UMB. 2009. s. 181-198. ISBN 978-80-8083-851-5.
20. YU, X. a kol.: Intercultural Communication and Mediation: A Framework for Analysing the Intercultural Competence of Chinese Tour Guides. In *Journal of Vacation Marketing*. 2001. roč. 8, č. 1, s. 75-87.

Výhody a nevýhody uplatňovania SEPA z pohľadu banky a implikácie s ohľadom na ochranu spotrebiteľa vo finančných inštitúciách¹

Erika Mária Jamborová²

Advantages and disadvantages of SEPA application in terms of banks and the implications with regard to consumer protection in financial institutions

Abstract

Our contribution focuses on the ethical dimension of providing advice on the benefits of SEPA products to consumers in the banking sector in SR. It analyzes the situation in the context of the current financial and economic crisis and its negative impact to retail consumers of financial institution. It analyzes the offered informations to the client prior concluding preferred banking product, as well as the customer's opportunity to complain for providing unfair information. At present, more and more banks begin to pay attention to retail clientele. We believe that the correct advice and sufficient information represent a significant competitive advantage for the bank and that in this area there are still many opportunities for both banks as well as for consumers.

Key words

bank, customer protection, financial service, crisis, SEPA

JEL Classification: G21, D18

Úvod

SEPA (Single European Payment Area) predstavuje platobný systém pre oblasť retailu EÚ, ktorého cieľom je zjednodušiť a zlacniť prevody v členských krajinách EÚ a najmä eurozóny. Jeho implementácia prechádza viacerými fázami, pričom systém platieb z klientských a na klientské účty je už plne funkčný. Jeho výhoda spočíva v tom, že sa na úhrady do členských krajín EÚ nazerá ako na domáce platby a nie na zahraničné, čo spotrebiteľovi bezpochyby ušetrí veľké poplatky v súvislosti s cezhraničnými prevodmi. Tak v súvislosti s platbami do zahraničia sú v komerčných bankách funkčné oba systémy-pôvodný systém cezhraničných prevodov, založený na nostro a loro účtoch v cudzej mene, pri ktorom sa okrem poplatkov domácej banky zúčtovávajú aj poplatky banky zahraničnej a SEPA. Otázka je do akej miery banky o tejto možnosti informujú spotrebiteľa a či mu napr. pri zahraničných platbách poskytujú primerané poradenstvo. Cieľom nášho príspevku je zameranie sa na analýzu súčasnej situácie v

¹ Predkladaný príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA: 1/1185/12: „Zmeny v spotrebiteľských trendoch podmienené dosahmi finančno-hospodárskej (spoločenskej) krízy, ich odraz v modifikáciách marketingových programov podnikateľských subjektov v snahe udržania ich konkurencieschopnosti na medzinárodných trhoch (s aplikáciou na podmienky EÚ s akcentom na SR)“

² Ing. Erika Mária Jamborová, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: erika.jamborova@gmail.com

bankách v SR, poskytujúcich služby cezhraničného platobného styku s ohľadom na poskytovanie primeraného poradenstva pri existujúcich duálnych platobných systémoch v cezhraničných platbách. Ochrana spotrebiteľa vo finančných inštitúciách začína čoraz viac rezonovať najmä v súvislosti s pretrvávajúcou krízou, ktorá má dosahy nielen na možné straty pracovných príležitostí, ale i na straty v oblasti reálnych príjmov a kúpyschopnosti obyvateľstva v SR. Banky, ktoré v súvislosti s krízou potrebujú napraviť stratenú reputáciu, proklamujú v svojich vyhláseniach návrat k pôvodným bankovým činnostiam a klientskú orientáciu. Náš príspevok sa zameriava na identifikáciu a analýzu súčasnej situácie v bankovom sektore v SR ohľadom poskytovania kvalifikovaných služieb v oblasti finančného sprostredkovania, s cieľom uplatňovať proklamovaný Customer Relationship Management a zohľadňovanie záujmov a možností klienta na pretrvávanie dlhodobého vzťahu klient-finančná inštitúcia.

1 Súčasná ekonomická situácia a jej vplyv na finančný sektor

Podľa P. Baláža sa súčasnosť vyznačuje globalizačnými tendenciami, na ktoré je odlišná reakcia jednotlivých štátov v závislosti od ich ekonomickej či politickej orientácie. Aj reakcia ostatných subjektov národných ekonomík na globalizáciu a s ňou súvisiace sprievodné javy je odlišná a premieta sa do ich podnikateľskej stratégie v snahe uspieť na trhu za dynamicky sa vyvíjajúcich podmienok. (Baláž, 2010) Jedným z produktov sprievodných znakov globalizácie ako je rastúca dynamika, rozvoj informačno-komunikačných technológií, nárast komplexity a rizík umocnenými liberalizáciou obchodu, či dereguláciou finančných trhov je aj finančná a hospodárska kríza. Táto sa prejavuje predovšetkým zhoršením väčšiny finančných indikátorov, čo má za následok nedostatočnú likviditu finančného sektora, pokles hodnoty finančných a nefinančných aktív, insolventnosť finančných inštitúcií ako i zníženie rozsahu alokácie úspor vo finančnom systéme. Za príčiny súčasnej krízy možno považovať najmä nedostatočnú obozretnosť pri poskytovaní úverov zo strany finančných inštitúcií, neúmerné zadlžovanie sa, špekulácie na finančných trhoch, vytvorenie neprehľadných finančných derivátov či nedostatočnú reguláciu finančného sektora. Skoro všetky vyspelé krajiny boli zasiahnuté recesiou, sprevádzanou poklesom hospodárskej aktivity, nárastom nezamestnanosti i vzrastajúcou platobnou neschopnosťou podnikateľského sektora ako i obyvateľstva. Hospodárska kríza takto naspäť zasiahla finančný sektor, ktorý je ohrozený rizikami vyplývajúcimi z neschopnosti klientov uhrádzať svoje záväzky. Kríza sa odlišne vyvíjala v jednotlivých členských štátoch EÚ a odlišné boli aj dosahy na finančné odvetvie v jednotlivých krajinách. Slovensko je jednou z deviatich krajín EÚ, ktorých vlády sa nemuseli podieľať na záchrane bankového sektora. Kríza prechádzala rôznymi vývojovými štádiami, pre ktoré boli charakteristické aj odlišné opatrenia zo strany štátov na zamedzenie jej dosahov. Zo všetkých vývojových fáz (finančná kríza, hospodárska kríza, dlhová kríza) sa EÚ najviac dotkla dlhová. Začala v súvislosti s Gréckom, avšak ohrozené sú aj iné ekonomiky ako je Írsko, Španielsko, Portugalsko, Taliansko, Slovinsko, či Cyprus a následne pri nedostatočnom riešení a nevhodnej stratégii na prijatie opatrení na riešenie dlhovej krízy, môže táto významne ovplyvniť ďalší vývoj nielen v eurozóne, ale i v celej EÚ.

2 Charakteristika finančného sektora a vymedzenie významu bankovníctva

Finančný sektor predstavuje systém, pozostávajúci z finančných inštitúcií, regulačných autorít, z ich vzájomného spolupôsobenia ako aj z ich vzťahov k ďalším subjektom národného hospodárstva (štát, domácnosti, podniky, zahraničie). Finančné operácie a finančné služby sú súčasťou významných procesov, prebiehajúcich v národnom hospodárstve. Sprostredkovávajú transakcie s finančnými prostriedkami, z čoho vyplýva, že musia byť založené na dôvere. Ich podstatou je ochota požičiavať ako i ochota požičať si. Peniaze sú prostriedkom výmeny, ktorými domácnosti a firmy platia za tovary a služby. Dopyt v súvislosti s peniazmi je založený na potrebe uskutočňovať finančné transakcie. Ponuka a dopyt po peniazoch určujú aj úrokové sadzby. B. Hrvolová konštatuje, že finančný systém je širšia kategória ako finančný trh. Uvádza, že kým sa na finančnom trhu stretávajú ponuka a dopyt po finančných nástrojoch, finančný systém obsahuje aj také pohyby prostriedkov, ktoré sa uskutočňujú mimo samotný trh (napr. príjmy verejných financií, rôzne typy poistenia a pod.). (Hrvolová, 2006) Štruktúra finančného systému sa vyvíja pôsobením rôznych faktorov - historických, ekonomických, politických a iných. Je úzko prepojená na finančnú politiku štátu. Banky sú podnikateľské subjekty založené na vytváranie zisku pre svojich majiteľov. Bankový systém v SR predstavuje jednu z najdôležitejších súčastí finančného trhu. Je tvorený centrálnou bankou ako i komerčnými bankami. Centrálna banka nie je podnikateľským subjektom. Komerčná banka predstavuje podnikateľský subjekt, ktorého predmetom činnosti je obchodovanie s peniazmi, s cieľom dosiahnutia zisku a uspokojenia dopytu po finančných potrebách zo strany jej klientov. Podľa J. Belása možno banky z hľadiska rozsahu činností a ich pôsobnosti rozdeliť na univerzálne banky a na banky špecializované. Pre univerzálne banky je typická široká paleta produktov, významné postavenie na trhu, či veľká ekonomická sila. Špecializované banky sú naopak orientované na špeciálne segmenty, teritória, či produkty. (Belás, 2008) Z hľadiska trhových segmentov možno komerčné banky rozdeliť na korporátne banky (z angl. corporate banks - zameriavajú sa poskytovaním služieb primárne podnikateľským subjektom) a retailové banky (z angl. retail banks - zameriavajú sa na finančné služby určené pre veľký počet malých klientov, prevažne nepodnikateľských subjektov). Cenou za poskytnuté bankové služby je úrok a poplatky za služby doplnkové. Banky (v úlohe finančného sprostredkovateľa) nesú riziko za presun prostriedkov od vkladateľov k dlžníkom. Systém komerčných bánk v SR pozostáva z bankových subjektov v podobe slovenských právnických osôb a pobočiek zahraničných bánk. Produktmi bánk sú finančné služby, ktoré môžeme ďalej špecifikovať ako..... „akúkoľvek činnosť alebo úžitok, ktorú môže ponúknuť jedna strana druhej, je nehmateľná a jej výsledkom nie je nadobudnutie vlastníctva“. (Kotler, 2001) Podľa H. Labskej môžeme ponuku bankových produktov rozlišovať na niekoľkých úrovniach: (Labská, 1998)

- základný produkt, napr. platobná transakcia,
- očakávaný produkt – tvorí ho základný produkt a súhrn základných podmienok, ktoré zákazník očakáva,
- rozšírený produkt, ktorý je hlavnou oblasťou diferenciácie (spol'ahlivosť a odbornosť),
- potenciálny produkt – súhrn všetkých možných pridaných vlastností a zmien produktu, ktoré prinesú zákazníkovi ďalší úžitok

Odlíšnosť bánk od ostatných sektorov národného hospodárstva spočíva v tom, že predávajú a kupujú peniaze za služby. Cena je peňažným vyjadrením hodnoty ponúkaných finančných služieb a vzhľadom k nehmotnému charakteru služieb sa stáva významným ukazovateľom kvality. V širšom poňatí je cena sumou hodnôt, ktorú spotrebiteľia vymieňajú za úžitok z vlastníctva, alebo používania produktu, resp. služby. (Hasprová, M.-Žák, Š., 2005) Ako trendy súčasného bankovníctva definuje E. Horvátová tendenciu nedostatočnej tvorby úspor prevažnej časti národných ekonomík ako i financovanie investícií zo zahraničia, čo sa následne prejavuje v deficitoch platobných bilancií a potrebe stále väčšieho zadlžovania. K iným významným trendom podľa E. Horvátovej patrí zvýšený tlak na ochranu spotrebiteľa finančných inštitúcií a reformy penzijných systémov. Autorka zároveň konštatuje, že budúcnosť bude patriť nárastu produktov priameho bankovníctva (direkt banking), pričom rozvojový potenciál vidí najmä v retaili. (Horváthová, E., 2009)

3 Vstup Slovenska do EÚ a eurozóny a jeho dosah na ochranu spotrebiteľa v EÚ

Podľa zákona o ochrane spotrebiteľa je spotrebiteľom fyzická osoba, ktorá nakupuje výrobky, alebo používa služby pre priamu osobnú spotrebu fyzických osôb, najmä pre seba a príslušníkov svojej domácnosti. (Čaník a kol., 2005) Odstránením právnych, technických, regulačných a administratívnych opatrení a vznikom voľného pohybu tovarov, služieb, ľudí a kapitálu vznikol v EÚ trh, ktorý má okolo 502 miliónov spotrebiteľov, ktorých spotreba tvorí takmer polovicu HDP. (Eurostat, 2012) Hoci trh nepodlieha obmedzeniam, pre firmy ide o zostrovanie konkurencie, pre spotrebiteľov však o väčší výber a nižšie ceny, umocnené možnosťou porovnania cez internet. Medzi základné ciele spotrebiteľskej politiky v EÚ patrí posilnenie postavenia spotrebiteľov, zlepšenie spokojnosti spotrebiteľov v oblasti cien, výberu, kvality, rozmanitosti, dostupnosti a bezpečnosti ako i účinná ochrana spotrebiteľa pred vážnymi rizikami a hrozbami, ktorým ako jednotlivec nemôže čeliť. (European Commission, 2012) EU každý rok na jar a na jeseň vydáva hodnotiacu tabuľku problémov a sťažností spotrebiteľov za príslušné obdobie, ktorá sa sústreďuje na ukazovatele ako kvalitu tovarov a služieb, sťažnosti spotrebiteľov, ceny tovarov a služieb a ich rozdiely v členských krajinách, bezpečnosť tovarov a služieb a možnosti porovnávania ponúk. Pre spotrebiteľov ide o rýchle riešenia ich každodenných problémov, pre firmy ide o väčšiu atraktivitu ich produktov v spotrebiteľskom kruhu. Analýze boli doposiaľ podrobené trhy s cezhraničným obchodovaním (2009), retailovými finančnými službami (2009), trh poskytovateľov pripojenia na internet (2011), trh s mäsom (2011). (European Commission, 2012) V národných ekonomikách môžu existovať rozdiely medzi vnútroštátnymi zmluvnými právami, čo môže prispievať k menšej dôvere spotrebiteľov k vnútornému trhu. Systém ADR (Alternative Dispute Resolution) predstavuje systém alternatívneho riešenia sporov v prípade spotrebiteľskej politiky EÚ. V súčasnosti je v EÚ viac ako 700 takýchto systémov, ktoré sú zavádzané verejnými orgánmi, priemyslovými odvetviami, či organizáciami spotrebiteľov. Služby ktoré poskytujú sú bezplatné a ich urovanie v porovnaní so súdmi je v kratšej lehote.

3.1 Regulačné a iné autority založené na podporu podnikania bankového sektora a ochranu spotrebiteľa

V SR bola bankového výkonom bankového dohľadu poverená NBS, ktorá od roku 2006 prevzala aj úlohu orgánu dohľadu nad finančným trhom, čím sa predmet jej činnosti rozšíril aj o aktivity bývalého Úradu pre dohľad nad finančným trhom. Dohľad nad bankami a pobočkami zahraničných bánk vykonáva NBS, v rámci integrovaného dohľadu nad finančným trhom. Vo finančnom sektore významnú úlohu zohráva aj Slovenská banková asociácia, ktorá zastupuje záujmy bánk pôsobiacich v SR. V súčasnosti jej 29 členov reprezentuje viac ako 99% slovenského bankového sektora. (Slovenská banková asociácia, 2011) Účelom založenia bankovej asociácie je optimalizácia ekonomického a právneho prostredia v oblasti bankovníctva prostredníctvom presadzovania spoločných záujmov sektora smerom k orgánom štátnej moci, verejnosti a zahraničiu. V rámci nej bol zriadený Stály rozhodcovský súd, ktorého úlohou je rozhodovať v prípade nasledovných sporov: (Slovenská banková asociácia, 2011)

a) spory z platobného styku, ktoré vznikli medzi

- vykonávacími inštitúciami a ich klientmi pri vykonávaní prevodov peňažných prostriedkov,
- vydavateľmi elektronických platobných prostriedkov a oprávnenými držiteľmi elektronických platobných prostriedkov pri vydávaní a používaní elektronických platobných prostriedkov,

b) spory z iných obchodnoprávných vzťahov alebo občianskoprávných vzťahov ako z platobného styku, ktoré vznikli medzi bankami, pobočkami zahraničných bánk, Národnou bankou Slovenska a ďalšími osobami navzájom, ďalej medzi bankami a ich klientmi a tiež spory medzi inými fyzickými a právnickými osobami navzájom:

- zo záväzkovo právnych vzťahov,
- z vecnoprávných vzťahov k hnutel'ným veciam alebo majetkových práv k cenným papierom,
- právnych vzťahov súvisiacich so záložným právom k právam alebo cenným papierom,
- z iných majetkových práv s výnimkou majetkových práv, na ktoré sa vzťahuje člen štatútu.

Slovenská banková asociácia (SBA) zriadila inštitút bankového ombudsmana, na ktorého je možné sa obrátiť v prípade ak príde k sporu medzi bankou a klientom. Ide o nezávislý orgán. Jeho činnosť je upravená zásadami v Etickom kódexe bánk ktoré sa dotýkajú najmä oblasti ochrany spotrebiteľa. Medzi základné činnosti ombudsmana možno zaradiť monitorovanie a vyhodnocovanie podnetov spotrebiteľov a mimosúdne riešenie sporov medzi bankami a ich klientmi. (Slovenská banková asociácia, 2011) Na bankového ombudsmana sa môže obrátiť len spotrebiteľ, ktorý je fyzickou osobou. Bankový ombudsman nie je povinný prešetrovať podnety, ktoré podávajú právnické osoby, alebo fyzické osoby, ktoré konajú v rámci vlastnej podnikateľskej činnosti. Ak spotrebiteľ nie je spokojný s navrhovaným riešením ombudsmana, vždy má ešte možnosť obrátiť sa so žalobou na súd. Pôsobnosť ombudsmana sa vzťahuje len na banky, pobočky zahraničných bánk a sporiteľne, ktoré sú členmi Slovenskej bankovej asociácie a ktoré sa zaviazali dodržiavať Etický kódex bánk v oblasti ochrany spotrebiteľa.

Spotrebiteľské znalosti a zručnosti môžu viesť k prevzatiu aktívnejšej úlohy samotným spotrebiteľom, ktorá sa v praxi začína čoraz významnejšie presadzovať. Spotrebiteľsky vzdelaní ľudia dokážu žiadať údaje o tovaroch a službách, ktoré môžu mať významný vplyv na ich rozhodnutie a v prípade akéhokoľvek problému sa obrátiť na spotrebiteľské poradenské centrá, či združenia. 23.6.2011 bola prijatá nová spotrebiteľská smernica Európskym parlamentom. Transpozícia do národných pravidiel by mala prebehnúť do konca roka 2013. Jej zámerom je odstrániť skryté poplatky a náklady na internete. U obchodníkov zavádza povinnosť uvádzať celkové náklady na tovar, či službu, zakazuje vopred zaškrtnuté políčka na webovských stránkach, predlžuje lehotu na odstúpenie od kúpnej zmluvy na 14 dní, zavádza i vrátenie peňazí i nákladov na dodanie do 14 dní od odstúpenia od zmluvy. Uvádza vzorový formulár pre odstúpenie od zmluvy, ruší príplatky za použitie kreditných kariet ako i priamych telefónnych liniek. Stanovuje uvádzanie zreteľnejších informácií o uhrádzaní nákladov pri vrátení tovaru, lepšiu ochranu spotrebiteľov v súvislosti s digitálnymi výrobkami, i uľahčenie obchodu v celej EÚ vďaka jednotným pravidlám.(Europa, 2011)

3.2 SEPA produkty a výhody pre spotrebiteľa a banky

V Prístupovej zmluve k EÚ (16.4.2012) sa SR zaviazala k vstupu do Hospodárskej a menovej únie a k zavedeniu eura. Dňa 1.1.2009 sa SR stala v poradí 16. krajinou eurozóny, splnením štyroch maastrichtských kritérií týkajúcich sa verejných financií, inflačného kritéria, stability dlhodobých úrokových sadzieb ako i stability výmenného kurzu. Single Euro Payments Area (SEPA) predstavuje jednotné vytvorenie priestoru pre platby v eurách. V rámci SEPA môžu spotrebiteľia i firmy zasielať i prijímať platby v eurách až do výšky 50 000 eur v rámci jednej krajiny, ako i v cezhraničnom platobnom styku, za rovnakých podmienok práv a povinností, bez ohľadu na krajinu, v ktorej sa nachádzajú. SEPA harmonizuje štandardy a pravidlá pre úhrady, inkasá a platobné karty. Koordinátorom a garantom projektu SEPA je Európska platobná rada (EPC), ktorej členom je aj SBA. Bankový sektor v SR sa od roku 2010 pripravuje na SEPA, pričom ako riadiaci orgán bol založený Výbor pre SEPA, zložený zo zástupcov NBS, SBA, komerčných bánk, štátnej pokladnice, Slovenskej pošty, zástupcov zamestnávateľov i spotrebiteľov. SEPA v EÚ je realizovaná smernicou o platobných službách (Payment Services Directory), pričom jej transpozícia do národnej legislatívy v SR bola uskutočnená prijatím Zákona o platobných službách k 1.12.2009. SEPA zahŕňa 27 členských krajín EÚ s pripojením Islandu, Nórska, Lichtenštajnska, Švajčiarsky a Monako.(European Payments Council, 2012) Dokument Európskej centrálnej banky a Európskej komisie - „Completing SEPA : Roadmap for 2009-2012“ sleduje činnosti projektu a stanovuje priority pre účastníkov platobných služieb ako sú prechod na migráciu, zvýšenie povedomia a informovanosti o SEPA produktoch, zaistenie kompatibility a pod. V súčasnosti je vykázaný časový sklz oproti predpokladu. Podľa informácie ECB o stave realizácie SEPA možno konštatovať zavedenie schémy SEPA úhrad až 4 400 bankami a na zavedenie SEPA inkas sa pripravuje viac ako 3 000 bánk. Pre SEPA úhrady bol stanovený záväzný termín koniec roka 2012, pre inkasá 2013.(Association for Financial Professionals, 2011) Platobné schémy SEPA úhrady a inkasá sú uvedené v knihách pravidiel, ktoré predstavujú určitý návod na pochopenie transferu peňažných zdrojov z účtu príkazcu na účet beneficianta, pričom povolujú poskytovateľom platobných služieb určitú flexibilitu s možnosťou zlepšenia základnej služby. Účelom týchto schém je

poskytnúť benefit spotrebiteľovi zo zvýšenej konkurencie na trhu platobných služieb, pričom zároveň predstavujú prostriedok pre zvýšenie konkurencieschopnosti každého subjektu-poskytovateľa. SEPA predstavuje pre európskeho spotrebiteľa značné výhody, o ktorých v rade publikácií informuje Európska platobná rada. Jej cieľom je dosiahnuť situáciu, kedy sa všetky retailové platby v eurách stanú domácimi platbami v rámci eurozóny, pričom nebude existovať rozdiel medzi domácimi a zahraničnými úhradami. Pre účely nášho príspevku sa v popise SEPA produktov sústredíme najmä na výhody SEPA úhrad pre banku a klienta banky. Prínosom SEPA úhrad pre spotrebiteľa je ich dostupnosť v rámci celej eurozóny. Jednotlivá platba je až do výšky 50 000 eur, pričom na účet beneficianta sa musí pripísať celá suma. Tieto platby sú od 1.1.2009 spoplatňované ako domáce platby a sú v banke príjemcu na druhý deň od ich odoslania. Platiteľ má možnosť využiť až 140 znakov doplňujúcich informácií, pričom odmietnuté a vrátené platby sa dajú automatizovať. Výhodami SEPA úhrad pre banky sú úspornosť a efektívnosť procesu spracovania platieb, jednotný proces zamietnutia a náhrady, široká dosaziteľnosť, zavedenie schválených procesných cyklov, možnosť zvolenia si zákazníkom tej najefektívnejšej a najmenej nákladnej platobnej cesty. Pomer využívania SEPA úhrad k celkovým úhradám neustále stúpa. Z krajín eurozóny najviac využívalo SEPA platby v roku 2011 Luxembursko, kde SEPA úhrady tvorili až 90% celkových úhrad, druhou krajinou je Fínsko so 68% a tretou Cyprus. V SR je tento pomer len na úrovni 1,03%. Mimo krajiny eurozóny majú Veľká Británia, Dánsko a Lotyšsko tento pomer nad 90% zo všetkých úhrad.(European Central Bank, 2011)

4 Kríza a jej vplyv na spoločensky zodpovedné správanie a etiku podnikania finančných inštitúcií

Spoločensky zodpovedné správanie sa podnikateľského subjektu sa prejavuje v sociálnej, environmentálnej a ekonomickej zodpovednosti. Kríza naplno odhalila aj niektoré neetické rozmery, sprevádzajúce podnikanie finančných inštitúcií. V podnikaní bánk možno za neetické považovať dosahovanie zisku upúšťaním od pravidiel obzretného podnikania, výrazným zmiernovaním pravidiel poskytovania úverov a následný agresívny marketing najmä smerom k retailovej klientele, typický v čase tesne pred prepuknutím krízy. Toto všetko prispieva k neúmernému zadlžovaniu sa obyvateľstva. V čase tesne pred krízou sa banky vyznačovali najmä poskytovaním rôznych druhov úverov ľuďom s nižšími príjmami. Tieto príjmové skupiny sú však najviac postihované stratou zamestnania v čase krízy. Rovnako možno za neetické považovať i ponuku hypotekárnych úverov finančne negramotným klientom, s ročnou mierou fixácie najmä teda klientom, ktorých zadlženosť je na hranici finančnej únosnosti, s nižšími príjmami a vzdelaním, u ktorých je predpoklad nezvládnutia splácania úverov z dôvodu i menšieho zvyšovania úrokových sadzieb. Na vylúčenie tohto problému by môže slúžiť vstupný poradenský rozhovor s klientom, ku ktorému poradcu zaväzuje aj zákon o finančnom sprostredkovaní prijatý v SR v roku 2010. Správne vedený poradenský rozhovor by mal mať v prvom rade na zreteli záujmy a finančné možnosti klienta, nie provízie poradcov – finančných sprostredkovateľov, alebo splnenie obchodného a finančného plánu poisťovne. Do finančných problémov sa klienti môžu dostať aj tým, že nedokážu dostatočne odhadnúť objem svojich budúcich príjmov. Informácie, ku ktorým sa klient dostáva prostredníctvom médií bývajú často povrchné, nedostatočné, niekedy aj zavádzajúce. V súvislosti so zavádzaním SEPA produktov málokto z bánk

dostatočne informujú svojich klientov, že okrem klasických úhrad do zahraničia je v prípade úhrady v eurách do krajín, ktoré zaviedli SEPU možnosť pre klienta výhodnejšej platby. Klient tak napr. v prípade platby za tovar do ČR, ktorá je časťou SEPA stratí na klasickej úhrade na základe podania príkazu k cezhraničnej platbe nielen vysoké poplatky domácej banky, ale častokrát tovar neobdrží, nakoľko príjemca peňaží tovar neodošle, s argumentom, že neprišla celá úhrada, ale úhrada ponížená o poplatky zahraničnej banky, ktoré sa aj pri malých sumách môžu pohybovať okolo dvojciferných čísel. Aké možnosti má teda klient platiaci do krajiny SEPA v eurách? Ako sa má dozvedieť o tej najvýhodnejšej platobnej ceste? Existujú rôzne štúdie o finančnej gramotnosti obyvateľov EÚ a to nielen rozvíjajúcich sa ekonomík strednej a východnej Európy. Ako uvádza O. Zorkóciová, aj Európska komisia vo svojej Zelenej knihe retailových služieb si kladie za cieľ zvýšenie finančnej gramotnosti a striktné rozlišovanie medzi obyčajným poskytovaním informácií a finančným poradenstvom. Komisia požaduje zabezpečenie transparentnosti a objektívnosti vo finančnom poradenstve. Predpokladá nárast mobility zákazníkov finančných inštitúcií a to väčším využívaním cezhraničných bankových a poisťovacích služieb ako aj rozhodovaním sa klienta na základe ceny, kvality, rýchlosti a stupňa rizika. (Zorkóciová, O. a kol., 2010) Skutočnosť je však taká, že v prípade platieb do zahraničia banky preferujú pôvodné systémy úhrad, ktoré im významnejšie zvyšujú zisky. Informovanosť klientov o SEPA úhradách prenechávajú internetu, kde rozpisujú jednotlivé kroky SEPA schémy úhrad, avšak častokrát bez doplňujúceho vysvetlenia. Ako sa o tom má však rozhodnúť klient, ktorý nemá prístup na internet? Ekonomovia nie sú jednotní v názore, či spúšťačom súčasnej krízy bola deregulácia finančných trhov, či ich nadmerná regulácia, nakoľko pri oboch stavoch vznikajú tendencie ako sa prílišnej regulácií vyhnúť, či ako dereguláciu využiť až zneužiť. (Ziegler, S.-Sohl, M., 2011) Súčasná kríza potvrdzuje nedostatočné kontrolné mechanizmy, prílišnú dravosť až chamtivosť manažérov významných finančných inštitúcií, ktorí opomenuli, že finančníctvo je nielen o peniazoch, ale aj o rizikách a najmä dôvere. Kríza nie je len krízou hospodárskou, ale i krízou hodnôt. Jej dosahy sa neprejavili len v podnikateľskej sfére (pokles obratu, ziskov), u domácností (pokles príjmov, strata zamestnania) ale mali vplyv aj na zmenu spotrebiteľského správania. Podľa S. Zieglera a M. Sohla nové technické vymoženosti (napr. diskusné fóra na sociálnych sieťach) a rýchle organizovanie sa zúčastnených môže výrazne prispieť, ale aj poškodiť reputácii finančnej inštitúcie. Podľa uvedených autorov v čase krízy rastie želanie ľudí po autenticite a realite, prehľadnosti, transparentnosti a dôvere. Podobne sa správajú aj firmy. Autori konštatujú, že:...."neprehľadné produkty s vysokou komplexitou už nie sú aktuálne. Dopyt zo strany klientov je po priehľadných a transparentných produktoch. Chcú vedieť čo kupujú a u koho. Úspešný je ten, kto vytvára dôveryhodnú blízkosť k zákazníkovi a dlhodobé vzťahy s ním." (Ziegler, S.-Sohl, M., 2011)

Záver

Nízky objem platieb prostredníctvom SEPA cez slovenské banky, pričom samotný systém je už v SR implementovaný, svedčí aj o slabej ponuke a nízkej úrovni poradenstva v slovenských bankách spotrebiteľovi ohľadom voľby pre neho výhodnejšej platobnej cesty. V pobočkách slovenských bánk nájdeme množstvo letáčikov, týkajúcich sa bankových produktov, farebne natlačených, ktoré zväčšujú rozdiel v ponuke oproti konkurencii. V máloktovej však nájdeme výrazný letáčik ohľadom voľby optimálnej

platobnej cesty, či rovnako výrazné upozornenie spotrebiteľa na možnosť výberu v porovnaní s doteraz zaužívaným spôsobom platenia do zahraničia. Nenájdeme tam ani upozornenie na možnosť riešenia nezrovnalostí a sporov efektívnou cestou – prostredníctvom ombudsmana, nakoľko tieto informácie sú súčasťou existujúcich tlačív o otvorení bežného účtu, písané drobným písmom vzadu spolu s rôznymi inými rozdielnymi ustanoveniami. Sme toho názoru, že v súčasnej kríze, ktoré tak významne a bezprostredne dolieha na obyvateľov v SR by takéto odlišenie sa od konkurencie bolo významnou konkurenčnou výhodou pre bankové subjekty, ktorým stále viac musia na trhu čeliť konkurenčným internetovým bankám. Ak hovoríme o integratívnosti finančnej služby, znamená to aktívne zapojenie klienta do jej vytvorenia. Tam sa však predpokladá úzka spolupráca s finančným poradcom, či pracovníkom banky. Avšak prečo by šli banky sami proti sebe? Prečo by sa dobrovoľne pripravovali o výnosy v čase ak môže fungovať duálne oba systémy platobného styku? Dnes, v čase krízy.....A tak si spotrebiteľ musí pomôcť sám. Akoby si však banky neuvedomovali, že klient sa síce častokrát nestázuje na zlé poskytnutie poradenstva či nevhodnosť služby, avšak si pamätá a informáciu posúva ďalej. Ponuku bankových domov čoraz viac rozširujú internetové banky, zdôrazňujúc svoje benefity oproti kamenným pobočkám a ich nižšej flexibilitate. Vo svete však už nie sú novinkou aj tzv., „etické banky“, ktoré svoju obchodnú činnosť postavili na maximálnej transparentnosti v poskytovaní produktov. A tak slovenskému bankovému spotrebiteľovi zostáva len dúfať, že kým sa všetky SEPA produkty implementujú bankami v SR, bankový trh sa rozšíri aj o ďalšie subjekty, ktorých konkurenčná výhoda bude pozostávať na maximálnej transparentnosti, jednoduchých finančných produktoch a podpore zvyšovania finančnej gramotnosti a to najmä priamou formou cez poradenský rozhovor, či prostredníctvom jasných a jednoznačných informácií na internete. Doteraz sa v oblasti ochrany spotrebiteľa vo finančných inštitúciách urobilo veľmi málo. Preto je možné ťažiť so súčasnej situácie a nevedomosti spotrebiteľa. Sme však toho názoru ako Ziegler a Sohl, že nespokojný klient v kombinácii s možnosťami, spojenými s internetom môže veci posunúť dopredu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ASSOCIATION FOR FINANCIAL PROFESSIONALS. 2011. *Steps to a successful SDD Migration*. [online].[2012-01-09]. Dostupné na internete > <<http://www.gtnews.com/article/8224.cfm>>.
2. BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Sprint dva, 2010.546 s. ISBN 978-80-89393-18-3, s.26-27
3. BELÁS, J. 2008. *Reetail Banking*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 207 s. ISBN 978-80-8078-190-3, . s.29
4. ČANÍK, P. a kol. 2005. *Nástroje podnikateľskej etiky*. Praha: VŠE, nakladateľstvi Oeconomica, 2005. 150 s. ISBN 80-245-0980-6, s. 16
5. EUROPA 2011. Práva spotrebiteľov: 10 spôsobov, ktorými nová smernica o právach spotrebiteľov posilní práva spotrebiteľov pri nákupe cez internet. [online]. [cit. 2012-06-11]. Dostupné na internete: <<http://europa.eu/rapid/searchResultAction.do?search=OK&query=CESDOC&user name=PROF&advanced=0&guiLanguage=en>>.
6. EUROPEAN PAYMENTS COUNCIL. 2012. EPC List of SEPA Countries. [online]. [cit.2012-06-11]. Dostupné na internete:

- <http://www.europeanpaymentscouncil.eu/content.cfm?page=sepa_vision_and_goals>
7. EUROPEAN COMMISSION. 2012. [online]. [2012-06-11]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/consumers/empowerment/cons_education_en.htm>.
 8. EUROPEAN COMMISSION. 2012. [online]. [2012-06-11]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/consumers/citizen/my_rights/fin_serv_en.htm>.
 9. EUROSTAT. 2012. [online]. [2012-06-11]. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/spotrebitelia-ekonomiku-eurozony-nespasia-019195>.
 10. HASPROVÁ, M. – ŽÁK, Š. 2005. Význam marketingu vo finančných inštitúciách. In: *Marketingová panoráma*, roč.3, č. 1-2, 2005. ISSN 1336-1864
 11. HORVÁTOVÁ, E. 2009. *Bankovníctvo*. Žilina: GEORG Žilina, 2009. 318 s. ISBN 978-80-89401-03-1, s.299-304.
 12. HRVOĽOVÁ, B. a kol. 2006. *Analýzy finančných trhov*. Bratislava: SPRINT v.fra, 2006. 561 s. ISBN: 80-89085-59-8, s.19
 13. KOTLER, P. 2001. *Marketing Management*. Praha: GRADA Publishing, 2001. 792 s. ISBN 80-247-0016-6, s. 235
 14. LABSKÁ, H. 1998. *Marketingová komunikácia*. Bratislava: KO&KA spol. s r.o.,1998. 250 s. ISBN 80-7152-007-1, s. 27
 15. SLOVENSKÁ BANKOVÁ ASOCIÁCIA. 2011. Informácie o SBA. [online]. Bratislava: SBA, 2011. [cit. 2011-10-23.] Dostupné na internete: <<http://www.sbaonline.sk/sk/o-nas/>>
 16. SLOVENSKÁ BANKOVÁ ASOCIÁCIA. 2011. Štatút stáleho rozhodcovského súdu Asociácie bánk. [online]. Bratislava: Asociácia bánk, 2011. [cit. 2011-10-12.] Dostupné na internete: http://www.pss.sk/files/pdf/dolezite_dokumenty/statut.pdf
 17. SLOVENSKÁ BANKOVÁ ASOCIÁCIA. 2011. Bankový ombudsman. [online]. Bratislava: SBA, 2010. [cit. 2011-10-23.] Dostupné na internete: http://www.bankovyombudsman.sk/wpincludes/files/ombudsman_vyrocná_správa_2010.pdf
 18. THE EUROPEAN CENTRAL BANK. 2012. Migration of Credit Transfers. [online]. [2012-06-11]. Dostupné na internete: <<http://www.ecb.europa.eu/paym/sepa/about/indicators/html/index.en.html>>.
 19. Zákon č. 186/2009 Z.z. o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve v znení neskorších predpisov
 20. ZIEGLER, S.-SOHL, M. (Hrsg.) 2011. *Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden: Neue Wege zu einem kundenzentrierten Marktauftritt*. Wiesbaden: Gabler Verlag/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011, 2011. 142 s. ISBN 978-3-8349-2203-8, s.11
 21. ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2010. *Podnikateľské stratégie v medzinárodnom marketingu* : vedecká monografia k záverečnej oponentúre grantu VEGA číslo 1/4562/07 (ev. č. 196) Vedeckej grantovej agentúry MŠ SR a SAV na roky 2007-2009. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. VEGA 1/4562/07. 294 s. ISBN 978-80-225-2935-8, s.250

Migrácia, špecifiká akademickej mobility a expatriácie v riadení ľudských zdrojov vzdelávacích inštitúcií vo Francúzsku¹

Erika Mária Jamborová²

Migration, specifics of academic mobility and expatriation in human resource management of educational institutions in France

Abstract

Human resource management in the increasing internationalization is becoming increasingly important in companies as well as government and educational institutions. In connection with the free movement of labor in the EU they are significant opportunities for academic mobility. The goal of academic mobility is to gain new knowledge and to be involved in international projects in foreign universities, as well as facilitating the exchange of knowledge and the development of cooperation between universities. The aim of this paper is to analyze and compare the international management of human resources in research and educational institution in France, with a comparison of motives, opportunities and conditions governing the posting of foreign companies.

Key words

migration, academic mobility, human resources management, educational institution, international posting

JEL Classification: F22

Úvod

Súčasná doba vytvára najmä pre súčasnú aktívne pôsobiacu generáciu mnohé príležitosti, ale aj riziká a neistoty. Dnes, viac ako inokedy, sa zotierajú a skracujú hranice komunikácie, jednak neustálym rozvojom informačných technológií, ako aj využívaním stále nových prvkov komunikácie. Tieto nové komunikačné možnosti ako aj obrovský „boom“ cestovania a migrácie obyvateľstva spôsobujú postupné stieranie rozdielov, zmeny a prispôbovanie sa mnohých prvkov jednotlivých kultúr, kde práve mladá generácia viac inklinuje k týmto aspektom súčasného vývoja. Migrácia existovala už odpradáвна, pričom jej príčiny boli rôzne a súviseli aj so sociálno-ekonomickým a politickým rozvojom danej krajiny. Dôvody opustenia vlastnej krajiny boli rôzne - od snahy o náboženskú slobodu po vyššiu životnú úroveň. Pristáhovalci získavali v hostiteľskej krajine nielen nové zamestnanie, ale i nové sociálne väzby. Problémom migrácie, najmä na začiatku neschopnosť plynule ovládať domáci jazyk, absencia vzťahov s komunitou v hostiteľskej krajine. V súčasnosti v mnohých krajinách prevláda tendencia

¹ Predkladaný príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA: 1/1185/12: „Zmeny v spotrebiteľských trendoch podmienené dosahmi finančno-hospodárskej (spoločenskej) krízy, ich odraz v modifikáciách marketingových programov podnikateľských subjektov v snahe udržania ich konkurencieschopnosti na medzinárodných trhoch (s aplikáciou na podmienky EÚ s akcentom na SR)“

² Ing. Erika Mária Jamborová, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, E-mail: erika.jamborova@gmail.com

rýchlejšej migrácie vysokokvalifikovaných pracovných síl pred nízko kvalifikovanými. Unik vysokokvalifikovaných odborníkov do hostiteľskej krajiny prináša tejto krajine výhodu s rôznymi pozitívnymi aspektmi, bez toho, aby táto krajina na to vynaložila náklady. V domácej krajine naopak to prináša stratu v podobe oslabenia ľudského kapitálu, stratu investícií do vzdelania na týchto pracovníkov, disproporcie na trhu práce a pod. Určitým pozitívom pre domácu krajinu sú remitencie a v prípade návratu vysokokvalifikovanej pracovnej sily do domácej krajiny aj znalostný potenciál získaný v zahraničí.

Náš príspevok sa zameriava na analýzu teoretického vymedzenia medzinárodného riadenia ľudských zdrojov v súkromnej sfére, najmä v súvislosti s pôsobením medzinárodných firiem a identifikáciu a analýzu jeho praktickej aplikácie riadenia ľudských zdrojov v akademickej oblasti v súvislosti s pohybom akademických mobilít ale i migráciou a únikom mozgov na príklade Francúzska, ako vyspelej krajiny EÚ. Skúma možnosti, príčiny a dosahy (ne)riadenia ľudských zdrojov na Francúzskych univerzitách v kontexte migrácie vedeckých pracovníkov z Francúzska do USA. Hoci Francúzsko patrí k vyspelým ekonomikám na rozdiel od ekonomik strednej a východnej Európy, ilustrácia na príklade konkrétnych problémov a spôsoboch ich riešenia, dáva určité námety na zamyslenie sa nad situáciou na Slovensku a jej ďalším vývojom, ktorá sa aj v tejto oblasti stáva predmetom debát a polemík umocnená kontextom súčasnej krízy.

1 Ľudský kapitál v kontexte riadenia ľudských zdrojov

V minulosti sa vyznačovalo riadenie ľudských zdrojov skôr pasívnym prístupom. Zahŕňalo administratívu, súvisiacu so zamestnaneckou agendou. Po druhej svetovej vojne sa však začína skôr presadzovať aktívne orientovaná personálna práca, zameraná na riadenie ľudských zdrojov (RLZ), ktoré sa už vyznačuje integráciou s firemnou stratégiou. (Ferenčíková, 2010) Zamestnanci sú chápaní ako súčasť firemných aktív. Prepojenie firemnej stratégie so stratégiou ľudských zdrojov vytvára organizačné normy, systémy a procedúry do tej miery, v akej sa očakáva od obchodných jednotiek zdieľanie vedomostí a skúseností medzi sebou navzájom ako i do tej miery, do akej si to vyžaduje proaktívne riadenie a podpora materskej spoločnosti. (Pinnington, 2010)

Ľudský kapitál vo firme predstavuje významnú časť aktív firmy, do ktorej je potrebné investovať a zároveň i prijímať operatívne rozhodnutia v súvislosti s jeho riadením. Investície do ľudského kapitálu napomáhajú stabilizovať zamestnancov, podporujú talenty, zvyšujú hodnotu firmy. Vedomosti a znalosti sú ten najcennejší kapitál pre firmu. Theodore W. Schultz a Gary S. Becker rozvinuli v 60. rokoch minulého storočia teóriu ľudského kapitálu, za pomoci ktorej integrovali ľudské konanie do ekonomických teórií. Neskôr bola táto teória Ch. Anschoffom rozšírená o zakomponovanie ľudského prvku do tradičného účtovníctva. Začal sa evidovať ľudský kapitál. Išlo hlavne o zdokumentovanie ekonomickej hodnoty zamestnanca pre firmu, čo dalo základ pre dva prístupy v rozvoji teórie ľudského kapitálu. Kým prvý sa orientoval na hodnotu zamestnanca pre firmu na základe nákladov na jeho umiestnenie, druhý bol hodnotovo orientovaný model vedcov Rogera H. Hermanson a Rensisa Likerta, sa koncentroval viac na výkon (užitočnosť) zamestnanca pre firmu. Postupne sa do popredia záujmu vedcov a teoretikov dostávali také hodnoty, akými sú znalosti a schopnosti, pričom

snahou bolo premietnuť ich do merateľných hodnôt. Ľudský kapitál sa tak stal súčasťou nehmotných aktív firmy. (Leitl, 2007)

Demografické zmeny, ktoré nastávajú v celej EÚ začínajú v praxi významne potvrdzovať prepojenie medzi konkurencieschopnosťou a ľudským kapitálom. V súčasnosti, keď firmy začínú navzájom medzi sebou bojovať o talenty, vyvstáva čoraz viac potreba ohodnotenia ľudského kapitálu aj v praktickej, nielen v teoretickej rovine.

1.1 Medzinárodné aspekty

Niektoré zásady, na ktorých je postavené RLZ možno uplatňovať tak v domácom ako i medzinárodnom kontexte. V súvislosti s medzinárodným prostredím existujú dve krajné stratégie riadenia ľudských zdrojov a to stratégia adaptácie (kladie dôraz na národné podmienky) a globálna integračná stratégia (upravená na lokálne podmienky). Na firemné medzinárodné stratégie bývajú uplatňované nasledovné tendencie: (Ferenčíková, 2010)

- efekt krajiny pôvodu-jedná sa o prenos národných podmienok na zahraničné trhy
- efekt pôvodu spoločnosti- skúsenosti z oblasti RLZ sú následne prenesené na zahraničné trhy
- efekt národného systému podnikania-odraz miestnych a kultúrnych podmienok v manažérskych praktikách firmy
- efekt multinárodnej korporácie-jedná sa o difúziu technológií a manažérskych praktík porovnaním jednotlivých medzinárodných spoločností medzi sebou navzájom.

Riadenie ľudských zdrojov sa stáva čoraz viac kľúčovým v dosahovaní konkurenčných výhod multinacionálnych spoločností, pričom býva spojené s rastom medzinárodnej mobility ľudských zdrojov ako efektu rýchleho rastu internacionalizácie. (Bernádzon, 2010) Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov (MRLZ) predstavuje komplex učenia, tréningu, príležitostí a problémov, s ktorými sa stretávajú medzinárodne pôsobiace spoločnosti ako napr. úspech či neúspech expatriotov, význam interkultúrnej komunikácie a znalostí v súvislosti s medzinárodným vyslaním ako i medzinárodné aspekty politik RLZ vo vyhľadávaní, odmeňovaní a výkone manažmentu, rozvoji zamestnanca a zamestnaneckých vzťahov. Podľa Torringtona možno vymedziť charakteristické znaky riadenia ľudských zdrojov pomocou 7K: (Ferenčíková, 2010)

- kozmopolitizmus- ľudia sú príslušníci úspešnej mnohojazyčnej elity, alebo expatriotmi
- kultúra-veľké rozdiely vo výchove a kultúre
- kompenzácia-osobitné požiadavky na odmeňovanie a iné výhody pre expatriotov a občanov hostiteľskej krajiny
- komunikácia-udržiavanie dobrej komunikácie
- konzultácia-väčšia potreba odbornosti v súvislosti s miestnymi potrebami
- kompetencia-rozvoj širšej škály schopností bez ohľadu na hranice
- koordinácia-formálne a neformálne metódy spolupráce súčastí firmy

2 Migrácia a možný únik mozgov v kontexte expatriácie a akademickej mobility-špecifiká, príčiny, prejavy a dosahy

Voľný pohyb pracovných síl je spomínaný už v samotnej Rímskej zmluve z 50-tych rokov minulého storočia. Spočiatku išlo najmä o uľahčenie presunu pracovných síl zo zaostalejších regiónov s vysokou nezamestnanosťou na zlepšenie ich životných ako i pracovných podmienok. Slobodné zriaďovanie podnikov a vykonávanie slobodných profesií bolo možné až od začiatku roka 1970.(Lipková, 2008) Pod migráciou ako takou rozumieme premiestňovanie osôb v priestore cez hranice krajín. Zvyčajne býva spojená aj so zmenou bydliska na kratší či dlhší čas, alebo natrvalo. Podľa smeru migrácie rozlišujeme medzi emigráciou (vyst'ahovanie) a imigráciou (prist'ahovanie). Vnútoraná migrácia predstavuje migráciu v rámci vnútroštátnych hraníc. Migrácia má podľa R. Stojanova a J. Novosáka predstavovať mechanizmus nastoľujúci rovnováhu na svetovom trhu výrobných faktorov, čo má napomáhať zhodnocovaniu ľudského kapitálu.(Stojanov, Novosák, 2008) Medzi samotné príčiny migrácie možno zaradiť dôvody ekonomické (vyššia mzda, nedostatok pracovnej sily v hostiteľskej krajine, kríza a pod) ako i dôvody neekonomického charakteru (národnostné, rasové, sociálne a iné motívy).(Popjaková, 2010) Expatriácia patrí k dočasnej migrácii, nakoľko vyslanie zamestnanca do zahraničia má prechodný charakter. Z pohľadu medzinárodne pôsobiacej firmy je jej cieľom vyslanie konkrétneho zamestnanca na splnenie konkrétnych úloh s konkrétnym poslaním, týkajúcich sa naplnenia strategických cieľov firmy s majetkovou účasťou v zahraničí. Jej zámerom má byť aj prenos firemnej kultúry z domácej do hostiteľskej krajiny. T. Soroková uvádza, že termín „únik mozgov“ vznikol v 50-tych rokoch minulého storočia vo Veľkej Británii, kedy sa kvôli výhodnejším pracovným podmienkam a lepšej životnej úrovni snažili britskí vedci a talenty hľadať lepšie uplatnenie najmä v USA a Kanade.(Soroková, 2010) Podľa V. Baščišina, druhá svetová vojna spôsobila únik viac ako 100 000 významných vedcov z Európy najmä do USA, čo spôsobilo obrovský rozmach amerických a vedeckých ústavov, ktorý pretrváva dodnes. Podľa uvedeného autora sa v 90-tych rokoch minulého storočia každý siedmy Nemecký s titulom PhD. presídlil do USA. Autor ďalej uvádza, že na základe údajov svetovej organizácie intelektuálneho vlastníctva je autorom každej štvrtej žiadosti o patent, podanej v USA cudzí štátny občan, pracujúci v USA.(Baščišin, 2009) Akadematická mobilita predstavuje cezhraničnú mobilitu učiteľov a študentov medzi výskumnými a vzdelávacími inštitúciami. Úlohou akademickej mobility je možnosť využitia potenciálu hostiteľskej krajiny migrantmi, či už ide o osvojovanie si miestneho jazyka, získanie niektorých zručností a kvalifikácie, alebo o vytváranie spoločenských a kultúrnych väzieb. V EÚ sa študentské cezhraničné mobility realizujú cez programy ako sú Erasmus, Comenius, alebo Leonardo da Vinci, prostredníctvom ktorých je možné absolvovať jedno až dvojsemestrálny študijný pobyt v zahraničí. Rizikom je však, že pre niektoré z vyslaných osôb sa stane práca v zahraničí natoľko atraktívna, že sa tu rozhodnú pracovne uplatniť.(Soroková, 2010) Situácia je kritickejšia v rozvíjajúcich sa ekonomikách a menších štátoch, avšak i vyspelé štáty EÚ majú s emigráciou vysokokvalifikovanej pracovnej sily svoje negatívne skúsenosti. Porovnaním poslania a zamerania expatriácie a akademickej mobility možno konštatovať určité ich špecifiká a to nasledovné: kým expatriácia firmou je riadeným procesom, ktorý má svoje poslanie vytyčené firmou a vopred stanovené ciele, ktoré má vyslaný zamestnanec pre firmu splniť, akadematická mobilita nemá presne popísané ciele a postup. Jej účelom je využívať získané poznatky a vedomosti primárne jednotlivcom (akadematickým pracovníkom) s následným dlhodobším efektom pre vysokú školu (prostredníctvom dosahov ako sú interkultúrna výmena

a kontakty, výmena skúseností, vedomostí, spolupráca medzi školami). Expatriácia vo firme je dlhodobejšia ako akademická mobilita, zväčša sa tu jedná o 3-5 rokov s následnou možnosťou predĺženia pobytu v hostiteľskej krajine a to podľa toho, aké má firma ciele a ktoré z nich je možné prostredníctvom vyslanej osoby naplniť. Sleduje tiež využitie už získaných znalostí a vedomostí pracovníka na plnenie strategických cieľov firmy v danej podnikateľskej jednotke ako i zabezpečenie prenosu firemnej kultúry z materskej do dcérskej spoločnosti. Má aj svoje presne zadefinované pravidlá a princípy.

Spoločným prvkom expatriácie vo firme s multinárodným kontextom a medzinárodnej akademickej mobility pre vyslaného zamestnanca je, že po naplnení cieľa a uplynutí doby vyslania sa tento pracovník vracia domov. V prípade akademických mobilit je to väčšinou na tú istú pozíciu, nakoľko sa predpokladá jeho ďalší kariérny rast, pričom pri mobilite vyslania na pol rok až rok, nie je pre inštitúciu, ktorá akademického pracovníka vyslala, problémom mu túto pozíciu podržať. Problémom sa to stáva až vtedy ak sa pracovník rozhodne v hostiteľskej krajine zotrvať dlhšie a uchádzať sa o pracovnú pozíciu (najmä z dôvodu lepších platových podmienok, či podmienok na vedu a výskum a následný kariérny rast). Vtedy, napriek tomu, že pracovník prichádza späť, nastáva jeho rozčarovanie z nemožnosti využitia a adekvátneho ohodnotenia získaných znalostí, či vedomostí. U expatriotov, v prípade firiem, prichádza do úvahy možnosť ďalšieho vyslania, alebo jeho obsadenia v centrále firmy v domácej krajine. Avšak ako dokazujú štatistiky, práve táto fáza je tak z pohľadu návratu akademických pracovníkov ako i zo strany firmou vyslaných pracovníkov tá najbolestnejšia, nakoľko mnohí z vyslaných nenájdu adekvátne uplatnenie vo vlastnej firme či inštitúcii. Odchod vysoko-kvalifikovaných pracovných síl z krajiny predstavuje obmedzenie ďalšieho hospodárskeho vývoja krajiny. Motivácia k odchodu je predovšetkým v podobe vyšších možností príjmov, lepších pracovných príležitostí a kariérneho postupu. Najmä USA sú veľmi úspešné v získavaní špičkových odborníkov, pričom v roku 1990 dosiahli títo emigranti dvojnásobnú úroveň vzdelania, aká bola dosiahnutá ich krajanmi doma. (Lipková, 2011) Rast globálneho dopytu po vysoko-kvalifikovaných špecialistoch vo svete rýchlo narastá. Dôvodom je predovšetkým rýchly rozmach multinacionálnych spoločností, nárast kooperácie medzi firmami a inštitúciami verejného sektora. Mobilita vzrástla aj prostredníctvom konkurencie, technologického rozvoja, ponuky štipendií a programov pre študentov a výskumných pracovníkov. Emigrácia vysokošpecializovanej a kvalifikovanej pracovnej sily negatívne vplýva na prílev priamych zahraničných investícií do krajiny, nepriaznivo pôsobí na vývoj demografie, spôsobuje stratu investícií vložených do vzdelania, daňových príjmov i ľudského potenciálu. (Soroková, 2010) Na druhej strane sa však odlivom určitej časti kvalifikovaných pracovných síl za hranice reguluje tlak na nárast nezamestnanosti, pričom trh na základe nižšej ponuky práce vytvára tlak na nárast ceny práce. (Lipková, 2011) Kým v USA tvoria vzdelaní migranti okolo 12%, v EÚ je to okolo 7%, pričom v EÚ neexistujú údaje o úniku mozgov v rámci Európy a jednotlivých krajín Spoločenstva. (Oezden-Schiff, 2006)

2.1 Akademická mobilita -jej pozitíva a negatíva z možného úniku mozgov na príklade Francúzska

Prípadová štúdia F. Béghina vychádza z výsledkov prieskumu uskutočneného na základe interview s 80 francúzskymi výskumníkmi, aktívne pôsobiacimi na druhej stra-

ne Atlantického oceánu. Dôvodom jeho uskutočnenia bolo spoznanie príčin emigrácie vysokokvalifikovaných akademických vedeckých a výskumných pracovníkov a zistenie spôsobu ako ich namotivovať vrátiť sa späť do krajiny. Podľa výsledkov prieskumu sa expatriácia francúzskych vedcov do USA v súvislosti s svetovou univerzitnou mobilitou výraznejšie zrýchľovala už od roku 1990. Na základe výskumných štatistík, inžinieri, výskumníci ako i zástupcovia akademickej obce predstavovali až 27% všetkých francúzskych expatriotov, ktorí odišli za prácou do USA v období rokov 1996-2006, pričom v 80.-tych rokoch 20. storočia bolo toto číslo výrazne nižšie, tvorilo okolo 10%, čo bol priemer v aj ostatných európskych krajinách.(Béghin, 2011) Ako uvádza F. Béghin, podľa National Science Foundation, 70% Francúzov, akonáhle dosiahne titul PhD. na americkej univerzite, snaží sa tam zostať a získať pracovné miesto. Z 25 francúzskych vedcov, pôsobiach na významných univerzitách v USA, získalo titul PhD. až 19. Autor uvádza, že nielen sumárne v EU ale ani vo Francúzsku doteraz neexistuje štatistický prehľad o presnom čísle francúzskych vedcov na amerických univerzitách. Paradoxne ministerstvo školstva vo Francúzsku (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) pozná len opačný počet a to počet zahraničných vedcov pôsobiach vo Francúzsku. Podľa uvedeného autora, Francúzsko netrpí až tak významne únikom mozgov ako tomu môže byť napr. v rozvojovej krajine, kedy z krajiny odchádza skoro vždy elita. Nárast úniku mozgov však predstavuje značný ekonomický náklad, najmä v takých vedách ako sú biológia, biomedicína, kde sa ich pokles veľmi rýchle prejavuje- napr. v oblasti patentov, nových liečiv, pokrokov v oblasti medicínskej vybavenosti. Ako autor ďalej uvádza, toto potvrdzuje aj výskum štúdie z roku 2007, uskutočnenej dvoma inžiniermi z l'Ecole de mines, podľa ktorých 40% najvýkonnejších francúzskych biológov (výkonnosť je posudzovaná podľa počtu publikácií v zahraničných časopisoch) pracuje v USA, pričom neudržiavajú veľa kontaktov s Francúzskom. V matematike, fyzike, či biológii je vedeckým pracovníkom ľahšie sa prispôsobiť americkému systému. V humanitných vedách je už situácia iná. Vedci viac udržiavajú kontakty s univerzitou, ktorá ich vyslala.(Béghin, 2011) Takýmto spôsobom sa Francúzsko aktívne zúčastňuje na globalizácii v oblasti pracovných síl, čo môže byť výhodou. Je možné profitovať z kontaktov a z vytvorenia nových vedeckých mostov- výmen medzi študentmi, z existencie spoločných laboratórií a pod.. Výskumníci sú často motorom takejto spolupráce. Prítťaživosť USA pre francúzskych vedcov spočíva aj v materiálnej stránke (mladý profesor vo Francúzsku zarába v priemere 30 000 eur ročne, kým v USA sa táto suma pohybuje od 65 000-80 000 dolárov ročne). Avšak napr. náklady na zdravotné poistenie, či vzdelávanie pre deti sú až 20% ročného rodinného rozpočtu v USA. To čo francúzskych vedcov motivuje k odchodu do USA sú pracovné podmienky a špičková úroveň ich kolegov v zahraničí. V prípade humánnych vied sú to skôr rozsiahle knižnice, otvorené do neskorej noci a počas víkendov, ktoré uľahčujú prístup k významným dielam, možnosti predplatného, elektronizácia knižnice....Niektorí uvádzajú, že dva týždne výskumu na Harvarde sa rovnajú niekoľkým mesiacom intenzívnej práce v národnej knižnici (Bibliothèque nationale).(Béghin, 2011) Život výskumníka je uľahčovaný aj administratívnymi službami amerických univerzít, čo umožňuje venovať sa viac výskumu. Profesor, či výskumník môže niekoľkokrát za život zmeniť svoju profesijnú kariéru a orientovať sa viac na politiku, či podnikateľskú sféru. V momente ak sa chce francúzsky vedec z takéhoto prostredia vrátiť, rozdiel v príjmoch zohráva ešte významnejšiu úlohu ako pri jeho odchode. S niekoľkými rokmi strávenými v cudzine sa tento rozdiel ešte viac prehĺbi, o to viac, ak má už vybudovanú rodinu. Tí čo sa vrátia to robia najmä z osobných či rodinných dôvodov. Ak tomu tak nie je, tak ide napr. o lepšie miesto, ktoré mu vo Francúzsku bolo ponúknuté, alebo s odstupom času už

nemá v hostiteľskej krajine až tak výhodné podmienky. Zákon o autonómii univerzít vo Francúzsku tieto podmienky zlepšil, pričom má univerzita možnosť prilákať vedca veľkého talentu, urobím mu platovej ponuky tak povediac na mieru.(Béghin, 2011) Toto ich však ešte nepribližuje americkým univerzitám, kde sa o platoch negociuje podľa profilu, publikácií, profesijnej dráhy, kde vedúci katedry neváha prijať excelentného odborníka aj keď úplne nezodpovedá požadovanému profilu. V USA za každým výskumom stojí aj kus rizika, ktoré je významne ohodnotené v prípade úspechu. Francúzsko nikdy nebude USA a naopak, avšak je možné inšpirovať sa spôsobom najímania vedeckých pracovníkov na americké univerzity, ktorý je proaktívny a veľmi otvorený voči zahraničiu. Podľa F. Béghina sú francúzske laboratória dostatočne vybavené aj pre vedcov zo zahraničia, či už cudzincov, alebo expatriotov.

Autor prípadovej štúdie vidí možné východiská vo väčšej internacionalizácii a napojení sa na komunitu vedcov v cudzine pôvodom z Francúzska a v zavedení určitého systému. Expatriotom je podľa uvedeného autora treba ponúknuť novovytvorené miesto, či ich zapojiť do spoločného medzinárodného projektu. F. Béghin uvádza existenciu inšpiratívnych iniciatív v Nemecku napr. vytvorenie spoločného portálu na internete pre expatriovaných vedcov, podobne ako to už robia i talianski vedci.(Béghin, 2011)

Záver

Cieľom nášho príspevku bolo zameranie sa na dobrovoľnú migráciu, jej príčiny, možnosti i príležitosti z pohľadu vysielajúcej vzdelávacej inštitúcie či firmy a vysielaného zamestnanca. Naša analýza sa orientovala na bližšiu identifikáciu dvoch foriem dobrovoľnej migrácie-expatriáciu v medzinárodne pôsobiacej firme a akademickú mobilitu. Z analýzy príčin vyslania, zamerania vyslania ako i využitia získaných vedomostí vyslaným zamestnancov v oboch formách mobilit konštatujeme príbuznosti ale i odlišnosti v oboch formách vyslania, ktoré významne vplyvajú aj na expatriáciu a následné problémy ako i prípadný únik mozgov. Zamerali sme sa najmä na porovnanie teórie a praxe v oblasti medzinárodného riadenia ľudských zdrojov v akademickej sfére, pričom z praktického kontextu sme vychádzali najmä u hore uvedenej prípadovej štúdie. Porovnaním motivácie odchodu vysokokvalifikovaných pracovných síl vo Francúzsku, s dôrazom najmä na výskumných pracovníkov a prepracované medzinárodné riadenie ľudských zdrojov v cezhranične pôsobiacich firmách sme sa snažili demonštrovať motívy a dosahy pre vysielanú osobu, či odchádzajúceho vysokokvalifikovaného výskumníka a dosahy pre vysielajúcu organizáciu, inštitúciu, či štát. V tomto porovnaní vychádzajú výrazne výhodnejšie na stratégiu a cieľ orientované súkromné firmy či inštitúcie s medzinárodnou pôsobnosťou, ktoré nielenže celý proces expatriácie riadia, ale snažia sa i následne po návrate vyslaného zamestnanca nájsť pre neho adekvátne uplatnenie primerané jeho schopnostiam, vedomostiam i platovým požiadavkám, i keď toto tiež vždy neslúži v praxi ako pravidlo. U akademických pracovníkov bývajú silnými motívmi predĺženia si pobytu, prípadne aj následnej emigrácie výhodnejšie podmienky na vedu a výskum v hostiteľskej krajine, výhodnejšie platové podmienky, i príp. možnosť kariérneho rastu. Významným rozdielom oboch typov mobilit, ktorý negatívne vyznieva v prospech akademických mobilit je nedostatočné riadenie celého procesu a následného využitia vyslania výskumného zamestnanca v prospech vysielajúcej inštitúcie, či dokonca štátu.

V súčasnom trhovom prostredí, si musí každá firma, či inštitúcia nájsť svoje miesto na trhu a svoje postavenie aj obhájiť. Cesta k úspechu v trhovej konkurencii, ktorá sa dotýka tak súkromných ako i štátnych firiem a inštitúcií vedie cez zosúladienie potenciálu a kompetencií jednotlivcov s cieľmi a strategickým smerovaním organizácie ako celku. Štát v minulosti na školstvo nemal, v súčasnosti nemá a v najbližšej dobe kvôli dosahom krízy ani nebude mať potrebné peniaze, ktoré sú predpokladom vybudovania optimálnych podmienok na dosahovanie vynikajúcich výsledkov na poli pedagogickom, či výskumnom. A tak si vysoké školy musia pomáhať ako sa podľa súčasného stavu a ich možností dá, pričom je zrejmé, že existencia schopných a motivovaných zamestnancov, vedených kvalitnými lídrami bezpochyby platí aj pre úspešné zaradenie vysokej školy a jej akademických pracovníkov do top rebríčka najprestížnejších univerzít sveta. Potreba zavedenia určitej jednotnej koncepcie podpory vedy a výskumu a to nielen stanovením požiadaviek a kritérií na prípadné zahraničné mobility akademických pracovníkov ale i vyhodnotením ich účinnosti vnesie prehľad a väčšiu transparentnosť do celého procesu, čo sa následne prejaví aj na kvalite vysokoškolského štúdia a náraste vzdelanosti. Kým prednedávnom sme volali po kvantite a teda vysokom počte vysokoškolsky vzdelaných ľudí (školy sa trhovému prostrediu prispôbili, začali vznikáť súkromné vysoké školy a univerzity), dnes v súvislosti s krízou, sú významnejšie ako kedykoľvek predtým v centre pozornosti potreby ekonomiky. Vysokoškolsky vzdelaných ľudí máme nadmieru v oblasti masmédií, ekonómie, či práva, málo však v technických odvetviach. Situácia v školstve odráža aj situáciu vo verejných financiách. I keď vstupom Slovenska do EÚ sa rozšírila možnosť interkultúrnej výmeny a spolupráce v oblasti študijnej i výskumnej, podmienky finančného a nefinančného charakteru pri vedeckej práci doma, ale i po návrate akademického pracovníka či výskumníka zo zahraničnej misie zďaleka nepodporujú jeho adekvátne uplatnenie a prácu na ďalšom kariérnom raste. Preto ak sa vyspelá ekonomika ako napr. Francúzsko, na ktoré sme sa v našom príspevku detailnejšie zamerali, zaoberá otázkou lepšej motivácie a repatriácie vysokokvalifikovaných zamestnancov, o čo viac by to mal byť problém v rozvíjajúcej sa ekonomike akou Slovensko je. Veľakrát sa uvádza, že národ je bohatší vtedy, ak sa nasledujúca generácia má lepšie ako predchádzajúca. Je potrebné, aby si tieto skutočnosti uvedomovali nielen samotní učitelia, ale i štátna sféra, ktorá v konečnom dôsledku významne stráca nedotiahnutosťou a neprepracovanosťou napr. koncepcií reforiem vysokého školstva, či krátením výdajov na vedu a výskum.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BAŠČIŠIN, V. 2009. Vzdelávanie a únik mozgov v histórii a v súčasnosti. In *Maňagment školy v praxi*. Bratislava : IURA EDITION, 2009. ISSN 1336-9849, 2009, č. 4, s. 27-29
2. BÉGHIN, F. 2011. Enrayer la fuite de nos cerveaux, c'est possible. In: *Capital*. Paris: Prisma presse. No 232, 01/2011. s.94-96, ISSN 1162-6704.
3. BERNÁRDZON, J. W. : Staffing Policies of Swedish MNCs: Case studies od motives, processes and factors influencing selection decisions of managerial positions for foreign markets. [online] Lulea University of Technology. Lulea: 2010, [citované 30.10.2011]. D Master Thesis Industrial Marketing, Department of Business Administration and Social Sciences, Division on Industrial Marketing and e-commerce. <<http://www.essays.se/essay/4145daeec8/>>.

4. FERENČÍKOVÁ, S. a kol. *Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 318 s. ISBN 978-80-225-3063-7, s. 145-146, s. 155-161
5. KAČÁNIOVÁ, J. 2008. *Psychológia pre učiteľov*. 3. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2008. 248 s. ISBN 978-80-225-2649-4., s.20
6. LEITL, M.: *Was ist...Humankapital?* [online] Harvard Business Manager: Das Wissen der Besten 09/2007[citované 2011-11-16]<<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622148.html>>.
7. LIPKOVÁ, B. 2008. Vybrané aspekty voľného pohybu pracovných síl po vstupe nových členských štátov do Európskej únie. In *Medzinárodné vzťahy*. ISSN 1336-1562, 2008. roč. 6, č. 2, s. 17
8. OEZDEN, C.-SCHIFF, M. 2006. *International Migration, Remittances and the Brain Drain*. Washington D.C.: World Bank/palgrave Macmillan, 2006. 274 s. ISBN 0-8213-6327-7, s. 45
9. PINNINGTON, A.: *Strategic, Comparative and Organizational Perspectives on IHRM: Part 1*[online] 2010. Aktualizácia 2010-05-26. [citované 2011-11-15] 02-Harzing-3946-Ch-01.indd<http://www.sagepub.com/upm-data/36579_02_Harzing_Ch_01.pdf>s.20
10. POPJAKOVÁ, D. 2010. Medzinárodná migrácia na prelome milénií. In *Slovenská štatistika a demografia*. ISSN 1210-1095, 2010. roč. 20, č. 3, s. 24
11. SOROKOVÁ, T. 2010. Fenomén „úniku mozgov“ v kontexte slovenského školstva : ponúknuť požnosti sebarealizácie. In *Manažment školy v praxi*. ISSN 1336-9849, 2010. č. 6, s. 13
12. STOJANOV, R. - NOVOSÁK, J. 2008. Migrace místo pomoci? In *Mezinárodní vztahy*. ISSN 0323-1844, 2008. roč. 43, č. 1, s. 43

Využitie internetu a sociálnych sietí v medzinárodnom riadení ľudských zdrojov a na riadenie personálneho rizika¹

Erika Mária Jamborová²

The use of the internet and social networks in international human resource management and personnel management risks

Abstract

Internet and social networks are indispensable not only in the lives of individuals but also in companies. They created conditions for on-line mutual communication between persons in different parts of the world, as well as for offering goods and services from firms. Our contribution aims to identify risks in the management of human resources in a company operating in the international environment as well as the possibility of eliminating of risks in using social networks and the internet. On the other hand, it points out to potential risks of the virtual environment as well as to the lack of legislation and ethical dimension of business on the internet and through social networking.

Key words

human resource management, internet, social networking, security risks, personnel risks, international business

JEL Classification: F22, F23, F66, M54

Úvod

V poslednom období významne začali vplývať na firemné stratégie ako i na stratégie riadenia ľudských zdrojov šíriaca sa globalizácia, internacionalizácia, rastúca závislosť ekonomík, umocnené prudkým rozvojom informačno-komunikačných technológií. Internet zaujal významné miesto v živote každého človeka. Počet pripojení na internet v národných ekonomikách každým dňom narastá. Pre firmy, ale i pre súkromné osoby priniesol bezo sporný efekt - možnosť obchodovania a komunikácie s obchodným partnerom na diaľku, čo firmám nielen uľahčuje komunikáciu, ale i významne šetrí náklady. Rastúca deregulácia trhov i liberalizácia obchodu len umocnila výhody využívania internetu či už v súkromnej ale i vo firemnej sfére. S každou novou príležitosťou firmy rozšíriť trhy, či zvýšiť svoj obrat s cieľom dosiahnutia zisku a udržania si svojho postavenia na trhu sú však spojené i riziká. Samotná finančná a hospodárska kríza ako produkt globalizácie a rastúcej komplexity je výsledkom zvýšenej miery rizika, ktorá rastúce príležitosti na medzinárodných trhoch pre firmy sprevádza. Významné možnosti pre firmy sa začali vytvárať aj s rozvojom informatiky a informačnej spoloč-

¹ Predkladaný príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA: 1/1185/12: „Zmeny v spotrebiteľských trendoch podmienené dosahmi finančno-hospodárskej (spoločenskej) krízy, ich odraz v modifikáciách marketingových programov podnikateľských subjektov v snahe udržania ich konkurencieschopnosti na medzinárodných trhoch (s aplikáciou na podmienky EÚ s akcentom na SR)“.

² Ing. Erika Mária Jamborová, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, erika.jamborova@gmail.com

nosti. Výrobné faktory ako sú znalosti a informácie sa stávajú jedným z pilierov konkurencieschopnosti firiem.

Náš príspevok sa zameriava na využívanie sociálnych sietí na personálnu prácu a riadenie ľudských zdrojov vo firmách v medzinárodnom prostredí ako súčasť jej politiky riadenia ľudských zdrojov ako i na identifikáciu s tým spojených rizík, ktoré sú tak na strane firmy ako i na strane pracovnej sily.

1 Podnikateľská stratégia a riadenie ľudských zdrojov v medzinárodnom kontexte

Ak chce firma uspieť na trhu v súčasnosti, musí vedieť využiť príležitosti, nielen snažiť sa vyhnúť rizikám. V tomto prípade volí proaktívny prístup k riadeniu rizika, pri ktorom je nie len pasívnym prijímateľom rizika, ale aj aktívne na prostredie pôsobí. Využíva ponúkané príležitosti, s uvedením si možných rizík, pričom volí vhodné nástroje na ich riadenie. Každodenné pôsobenie firmy je založené na voľbe vhodnej a pružnej stratégie. Podľa Š. Slávika je: *„zmyslom podnikateľskej stratégie získať konkurenčnú výhodu nad súpermi. Úspešná podnikateľská stratégia zohľadňuje vplyvy širokého okolia, integruje rôzne funkčné stratégie a jej jadrom je konkurenčná stratégia, ktorá reaguje na vnútro odvetvové pomery. Podnikateľská stratégia teda odpovedá najmä na otázku, ako predstihnúť konkurentov pri uspokojovaní potrieb tých istých zákazníkov.“* (Sakál, 2007) D. Lesáková, definuje stratégiu firmy ako: *„súbor aktivít, ktorými firma reaguje na riziká a príležitosti v externom prostredí vhodným využívaním svojich silných stránok a potláčaním slabých stránok.“* Ak chce byť podnik najlepší v odvetví, musí mať systematicky a dôkladne pripravenú stratégiu ako i všetky jej fázy. (Lesáková, 2011) Uvedená autorka považuje konkurenčnú výhodu za vlastníctvo výnimočných zdrojov, alebo výnimočný spôsob ich využívania, či ako špecifické aktivity, ktoré podniku poskytujú výhodu pred konkurenciou. (Lesáková, 2011) V súčasnosti, v čase globalizácie firmy podliehajú vplyvu zahraničnej konkurencie, čo ich núti hľadať nové alternatívy podnikania. Firmy sa môžu globalizačným trendom pasívne prispôbovať a zostať podnikat' na domácom trhu, nakoľko nedisponujú napr. dostatkom finančných prostriedkov, či kvalifikovanými pracovníkmi a nevyhnutým know-how. Úspešné firmy však hľadajú nové možnosti konkurenčných výhod, prenikaním na zahraničné trhy, s čím sú však spojené riziká. S. Ferencíková konštatuje, že koncepčný prístup v podobe riadenia ľudských zdrojov (RLZ) sa začína uplatňovať od 50-60-tych rokov 20. storočia. (Ferencíková, 2010) Riadenie ľudských zdrojov (RLZ) má svoje osobitosti, pričom je úzko prepojené na firemnú podnikateľskú stratégiu. Napomáha presadzovať strategické ciele, pričom v medzinárodnom prostredí, v ktorom zabezpečuje presadzovanie konceptu korporátnej stratégie v dcérskych spoločnostiach. Prepojenie firemnej stratégie so stratégiou ľudských zdrojov je spojené s tvorbou organizačných noriem, systémami a procesmi súvisiacimi s očakávaním zdieľania vedomostí a skúseností medzi sebou navzájom a do tej miery, do akej si to vyžaduje proaktívne riadenie a podpora materskej spoločnosti. (Pinnington, 2010) Koncepciu RLZ možno uplatňovať tak v domácom ako i medzinárodnom prostredí, avšak odlišnosti, vyplývajúce z jej uplatňovania na zahraničných trhoch je treba zakomponovať do osobitného prístupu. Stratégia RLZ je konkretizovaná v podobe politiky ľudských zdrojov. Táto reprezentuje pravidlá správania sa zamestnancov, definuje postupnosti a spôsob ich vykonania ako i zodpovedné osoby a zdroje na ich zabezpečenie. Jej praktické uplatnenie je v

činnostiach ako získavanie a výber zamestnancov, vedenie zamestnaneckej agendy, spôsob motivácie a pod.

2 Špecifické riziká v medzinárodnom podnikaní firiem a operatívne riziko

Všeobecne sa pod pojmom riziko rozumie pravdepodobná možnosť vzniku ujmy, škody, straty, alebo úplneho zničenia určitej hodnoty, čo môže viesť k strate či poškodeniu firemných aktív firmy až po ich úplny zánik. Akékoľvek podnikanie je úzko spojené s rizikom, dokonca aj samotné nevyužitie príležitostí na trhu môže mať pre firmu až fatálne následky v podobe straty konkurencieschopnosti a môže viesť až k jej úplnej likvidácii. Na druhej strane podnikateľské riziko môže byť spojené nielen so stratou, ale aj s dosiahnutím zisku, či využitím príležitostí, čo sa prejaví na raste hodnoty firmy. Pre firmu je veľmi dôležité prepojenie riadenia rizika s firemnou stratégiou a to naprieč celou firmou. Zvyšovanie povedomia o riziku môže významne prispieť k úspešnej implementácii firemnej stratégie. V medzinárodnom podnikaní sú v porovnaní s domácim prostredím riziká omnoho ostrejšie a výraznejšie, najmä v súvislosti s nedostatočnými či neúplnými informáciami o trhu, ako i s odlišnými podmienkami a vonkajšími vplyvmi. Riziká v medzinárodnom podnikaní sú umocnené neznalosťou medzinárodného prostredia, odlišnou kultúrou či zvyklosťami ako i jazykovou bariérou. E.M. Jamborová klasifikuje riziká v súvislosti s medzinárodným podnikaním na riziká: (Jamborová, 2011)

- teritoriálne
- komerčné
- trhové
- zvláštne druhy rizík
- finančné a pod.

Teritoriálne riziká bývajú spojené s hospodárskymi a politickými udalosťami a opatreniami danej krajiny. Najvýznamnejšou súčasťou týchto rizík býva riziko politické, späté s nebezpečenstvom vzniku strát ako dosah napr. politických udalostí, občianskych nepokojov a pod.(Černošlávková, Sato, Taušer, 2010) Komerčné riziká predstavujú riziká spojené s realizáciou obchodného prípadu Medzi komerčné riziká zaradíme aj bonitu obchodného partnera, ktorá vo veľkej miere ovplyvňuje stupeň rizika obchodovania. Trhové riziko sa vzťahuje na trh a odvetvie, v ktorom firma pôsobí. Ide o riziká späté predovšetkým s vývojom odvetvia, s konkurenciou. Tento typ rizika môže byť tiež vyvolaný zmenou ponuky a dopytu na trhu, zmenou daňových predpisov, rozpočtovej politiky a pod. Medzi zvláštne druhy rizík môžeme zaradiť jazykové riziká, menové riziká, právne riziká, prírodné katastrofy a pod.(Jamborová, 2011) Finančné riziká sú riziká spojené s finančnými činnosťami podniku v súvislosti so zahraničnoobchodnými alebo investičnými aktivitami. Firmy môžu zamedziť pôsobeniu jednotlivých typov rizík, napr. poistením rizika, či diverzifikáciou podnikateľských aktivít.

Okrem uvedených typov rizík existujú v každej firme aj riziká operatívne, ktoré sa v medzinárodnom kontexte prejavujú viac komplexne. Operatívne riziká, môžu byť spôsobené konaním personálu, zamestnancami, poradcami. Prejavujú sa chybami v spracovaní firemných operácií, úmyselným aj neúmyselným ľudským konaním poškodzujúcim aktíva firmy. Eliminácia rizík je možná cez zavedený vnútorný kontrolný systém vo firme, založený na pravidelných priebežných ako i následných kontrolách. Pod

priebežnou kontrolou možno chápať periodicky vykonávanú kontrolu zo strany pracovníka daného organizačného útvaru (napr. ku koncu dňa, týždňa, mesiaca), následnou kontrolou je kontrola periodicky vykonávaná vedúcim organizačného útvaru (napr. ku koncu mesiaca). Obe tieto kontroly sa sústreďujú na najviac rizikové procesy pracovnej činnosti, ktorá sa na danom útvare vykonáva. Výsledky týchto kontrol by mali byť periodicky zaznamenávané a vyhodnocované prípadne hlásené útvaru vnútornej kontroly firmy k spracovaniu personálneho rizika spolu s inými druhmi operatívneho rizika. Pracovné postupy vo firmách sú upravované vnútornými predpismi, ktoré musia pokrývať všetky procesy upravujúce danú oblasť pracovnej činnosti ako i aktuálne obnovované. Ich významnou časťou by mala byť časť týkajúca sa vnútorného kontrolného systému v rámci odborného útvaru. V medzinárodnom prostredí je toto riziko omnoho komplexnejšie. Súvisí aj s interkultúrnym prostredím, komunikáciou v cudzom jazyku, či inou pracovnoprávnou legislatívou a zvyklosťami v oblasti korporátnej kultúry.

Riadenie rizík vychádza z celkovej podnikateľskej stratégie firmy. Je prepojené na činnosť „risk manažérov“ vo firmách, ktorých úlohou je identifikovať riziká v súvislosti s podnikaním firmy, analyzovať ich, monitorovať a doporučiť opatrenia na ich ovládnutie, či predchádzanie ich vzniku.(Janatka, 2011)

2.1 Personálne riziko ako súčasť operatívnych rizík vo firme

Medzi spokojnosťou zákazníka a spokojnosťou zamestnancov je úzka spojitosť. Na druhú stranu si však len málo firiem uvedomuje príležitosti a riziká v súvislosti s činnosťou zamestnancov v rámci integrovaného riadenia rizika. Opatrenia zo strany firmy sa koncentrujú skôr na odmeňovanie, či personálny rozvoj. Riadenie personálneho rizika je však zložitejšie ako riadenie rizika výroby, nákupu surovín, či predaja. Zamestnanci sa totiž sami rozhodujú s akou intenzitou (motiváciou a výdržou (fluktuácia)) zostanú vo firme. V súvislosti s rastúcim významom tohto výrobného faktora je zrejmé, aký význam má riadenie personálnych príležitostí aj rizika vo firme. Medzi najvýznamnejšie personálne riziká patria: (Romeike, Hager, 2009)

- **riziko nedostatku zamestnancov** (riadenie rizika spočíva vo včasnom rozpoznaní toho aká kvalifikácia zamestnancov a v akom množstve je pre firmu potrebná na presadenie jej stratégie). V rámci analýzy tohto typu rizika je dôležité identifikovať s akou fluktuáciou zamestnancov možno počítať prostredníctvom výpovedí, preloženia na inú pracovnú pozíciu ako i v súvislosti s ich odchodom do dôchodku.

- **riziko neprispôsobenia sa zamestnancov**

V prípade napr. zmeny stratégie, ako i fúzie, môže firma získať aj menej kvalifikovaných, či málo flexibilných zamestnancov. V prípade, ak majú záujem o ďalšie vzdelávanie, sú sociálne flexibilní, nepredstavujú pre firmu problém. Častokrát z firmy ale odchádzajú flexibilní zamestnanci, ktorí nemajú problém prispôbiť sa novému prostrediu pričom získavanie nových zamestnancov prostredníctvom napr. personálnych poradcov je pre firmu nákladné. Manažment tohto typu rizika preto súvisí s rizikom odchodu z organizácie-rizikom výpovede.

- **riziko odchodu z organizácie**

Riziko odchodu z organizácie hrozí v prípade straty pracovných síl s kľúčovou kvalifikáciou. Odchod zamestnanca spôsobuje problémy, najmä vtedy ak sa s uvedeným zamestnancom počítalo ako s potenciálnym kádrom a firma už do neho investovala veľa finančných prostriedkov. Na sledovanie vývoja tohto typu rizika firme slúžia dotazníky a prieskumy spokojnosti, ktoré sú zamerané na dobrú vnútropodnikovú klímu, možnosti rozvoja zamestnancov, istoty pracovného miesta, zodpovednosť a reputáciu. K rozvoju spokojnosti zamestnancov prispieva aj otvorená komunikácia ako i transparentná firemná politika.

- **riziko motivácie**

Uvedený typ rizika úzko súvisí s poklesom intenzity pracovného výkonu, ktorý vedie k vynechávaniu činností vykonávaných najmä pre dobro firmy ako i k vedomému poškodzovaniu zamestnávateľa zo strany zamestnancov. K tomuto typu rizika možno zaradiť aj riziko tzv. „vyhorenia“, kedy zamestnanec podal pre zamestnávateľa maximálny výkon (napr. v rámci nasadenia do určitého projektu), nie je však za svoju prácu adekvátne odmenený, čo v zamestnancovi vyvoláva pocit frustrácie ale i demotivácie. V prípade ak takýto stav pretrváva, môže to viesť k riziku straty lojality voči zamestnávateľovi.

Príčiny v oblasti personálneho rizika teda môžu tkvieť v úlohách, organizácii, technológii, komunikácii, pracovných procesoch, v možnostiach ďalšieho vzdelávania, v odmeňovaní a pod.. Na riadenie tohto typu rizika je vhodné zo strany zamestnávateľa zaviesť ukazovatele vo forme včasných varovných signálov s ohľadom na možnosti zlepšenia pracovných podmienok, sledovanie vzniku a vývoja chýb, či nebezpečí. Identifikácia personálneho rizika je možná s pomocou indikátorov a ukazovateľov na báze celého množstva personálnych údajov. V prípade zavedenia firemného datawarehouse, má firma veľa údajov k dispozícii napr. o počte zlepšení pracovných činností, ktoré zamestnanec navrhol, o nákladoch a počte školení zamestnanca, počte vymeškaných dní z dôvodu choroby, vie lepšie plánovať počet zamestnancov v súvislosti s firemnou stratégiou. Oblíbeným zdrojom informácií, znižujúcim personálne riziko sú aj rozhovory so spätnou väzbou, štandardizovaný štruktúrovaný dotazník či rôzne neformálne, ale zato cenné informácie získané z chodbových rozhovorov, rozhovorov pri káve či cigarete a pod. Ako doplňujúce informácie v oblasti riadenia personálneho rizika slúžia aj rozhovory so zamestnancami, ktorí podali výpoveď, brigádnikmi, či potenciálnymi záujemcami o prácu. (Romeike, Hager, 2009)

3 Internet a jeho význam pre firmy a spotrebiteľov

Internet a jeho využitie úzko súvisí a je prepojený aj s pojmom „Nová ekonomika“, ktorá predstavuje novo sa vytvárajúcu štruktúru hospodárstva, vychádzajúcu z klasickej industriálnej ekonomiky, pod vplyvom moderných informačných technológií akými internet bezpochyby je. (Klinec, 2001) Internet predstavuje moderný nástroj komunikácie a spôsob celosvetového šírenia informácií. Počet užívateľov internetu neustále vzrastá. Predstavuje tak pre firmy ako i pre fyzické osoby veľké množstvo možností a príležitostí v súvislosti s jeho využitím - ako napr. elektronický obchod, elektronická pošta, elektronické bankovníctvo a pod. Dnešná doba je už nemysliteľná bez internetu. E-commerce predstavuje nákup či predaj tovarov a služieb cez internet, pričom jeho podstata je založená na výmene informácií cez elektronické médiá s cieľom

lom podporiť strategické, obchodné či marketingové ciele firmy ako i reklamu, dodávky, distribúciu, či platby a popredajný servis zákazníkovi. (Zaujencová, Konštiaková, 2010) Elektronické obchodovanie je možné vo viacerých formách buď ako obchodovanie medzi firmami navzájom, alebo ako obchod, týkajúci sa firiem a spotrebiteľov, či vzťahy súvisiace s komunikáciou s orgánmi štátnej správy u oboch dotknutých segmentov (firmy i spotrebiteľia). Medzi výhody elektronického obchodovania môžeme zaradiť rozvoj nových distribučných ciest, lepšiu cenotvorbu, zníženie nákladov na administráciu, ale i lepší a rýchlejší kontakt s obchodným partnerom. Z hľadiska spotrebiteľa elektronické obchodovanie predstavuje výhody ako napr. lepší výber ponúkaných produktov, či služieb, pohodlie nákupu z domova, z jedného miesta. Z pohľadu napr. tvorby firemných i marketingových stratégií ide v súvislosti s jeho využitím o nižšie náklady, lepšiu trhovú segmentáciu, možnosť elektronickej propagácie produktov či služieb. S elektronickým obchodovaním je však spojený jeden významný faktor rizika – ním je samotný internet a bezpečnosť komunikácie, či prenosu dát. Informačné riziko môže spôsobiť stratu dôveryhodnosti, čo môže viesť u predávajúceho k významným stratám prejavujúcim sa nielen v oblasti nákladov, ale i reputácie. U kupujúceho ide v tomto prípade o riziko nižšej bezpečnosti z pohľadu spracovania jeho osobných údajov, či obchodných údajov o firme. Informácie patria k strategickým aktívam firmy. Málokteré firmy, ale i fyzické osoby-spotrebiteľia si však pri príležitostiach, ktoré im prináša elektronické obchodovanie uvedomujú potrebu zabezpečenia a ochrany týchto informácií. Zákon na ochranu informačných systémov v SR definuje ako (IS) *"akýkoľvek usporiadaný súbor, sústavu alebo databázu obsahujúcu jeden alebo viac osobných údajov, ktoré sú systematicky spracúvané na potreby dosiahnutia účelu podľa osobitných kritérií a podmienok s použitím automatizovaných, čiastočne automatizovaných alebo iných ako automatizovaných prostriedkov spracúvania bez ohľadu na to, či ide o systém centralizovaný, decentralizovaný alebo distribuovaný na funkčnom alebo geografickom základe, napríklad kartotéka, zoznam, register, operát, záznam alebo sústava obsahujúca spisy, doklady, zmluvy, potvrdenia, posudky, hodnotenia, testy."* (zákon č. 428/2002, §4) Medzi možné hrozby informačných systémov patrí požiar, zemetrasenie, vandalizmus, neautorizovaný prístup ale i strata identity najmä u fyzických osôb.

Najmä v súčasnosti s rozvojom sociálnych sietí narastá riziko v súvislosti s ochranou osobných údajov. Podľa citovaného zákona č. 428/2002, § 2 na ochranu osobných údajov sú *"osobnými údajmi sú údaje týkajúce sa určenej alebo určiteľnej fyzickej osoby, pričom takouto osobou je osoba, ktorú možno určiť priamo alebo nepriamo, najmä na základe všeobecne použiteľného identifikátora alebo na základe jednej či viacerých charakteristík alebo znakov, ktoré tvoria jej fyzickú, fyziologickú, psychickú, mentálnu, ekonomickú kultúrnu alebo sociálnu identitu."* K najväčším rizikám pri elektronickom obchodovaní patrí okrem bezpečnosti IS zneužitie osobných údajov, i nečestnosť partnera. Predchádzať im je možné prevenciou a to napr. preverením spoločnosti napr. cez obchodný register, cez komerčné subjekty, či subjekty štátnej správy.

3.1 Využitie internetu na riadenie ľudských zdrojov v medzinárodnom podnikaní a riadenie personálneho rizika

Vo firmách sa už pomaly stáva pravidlom, preveriť si referencie o novo nastupujúcich zamestnancoch predtým, než sa prijmú do zamestnania. Z pohľadu zamestnávateľa

teľa je kaľda doplňujúca informácia, dotvarajca charakter prijímaného zamestnanca, cenná zlata, nakoľko zniľuje jeho riziko i náklady v súvislosti so zaľkolenm zamestnanca ale i v súvislosti sú unikom prípadných informácií z firmy.

Sociálna sieť je webová aplikácia - stránka určená sa nadväzovanie a udržovanie kontaktov. Moľe byť zameraná súkromne alebo pracovne, prcom kaľdy pouľzvatel musí mať vytvorený svoj vlastný profil, v ktorom napíše o sebe základné informácie. Na základe týchto informácií je moľne nadvazat vzťahy medzi uľzvatelmi, ktorí sa spájajú do skupn. Vzájomnými prepojeniami pouľzvatelov a skupn vzniká sieť vzťahov na sociálnych sieťach. Medzi najznámejšie sociálne siete patria MySpace, Facebook, LinkedIn. Sociálne siete sú výdobytok 21. storočia, spojeného s informatizciou spoločnosti. Práve LinkedIn je sieťou, dostupnou jednak zo strany zamestnancov ale i zo strany headhunterov a zamestnvatelov, prcom sa odliľuje od ostatných sociálnych sietí hlavne zameranm na profesionálov. Zastreľuje ľudí z rôznych pracovných odvetví, od konzultantov cez personalistov aľ po ľudí pracujúcich v IT sektore, ktorých dôvody zapojenia sa do siete sú odliľne, i uľ ide o hľadanie kvalifikovaných zamestnancov, zamestnania alebo obchodných vzťahov. Podľa informácií z web stránky spoločnosti je LinkedIn obchodne-orientovaná internetová sociálna sieť založená v decembri 2002 a spustená v máji 2003. Deväť rokov po jej uvedení na trh Reidom Hoffmanom, absolventom prestiľneho Oxfordu a úspešným manaľerom, (v čase predaja PayPalu eBay bol jeho vice-prezidentom) sa LinkedIn stala tzv. „facebookom práce“, nepostrádateľným pomocníkom pracovnej sily pre 161 milionov ľudí vo viac ako 200 krajinách z celého sveta, ktorí stránke zverili svoje životopisy, ktoré pravidelne aktualizujú v súvislosti s ich profesionálnou dráhou. V súčasnosti má viac ako 48 milionov navľtevnikov stránok do mesiaca, prcom je k dispozícii v rôznych jazykových mutciach a to nielen svetových jazykov. (Tangui, 2011) Centrlu má v Mountain View, California, v USA má kancelárie v mestách ako Chicago, Los Angeles, New York, Omaha a San Francisco. Medzinárodne pôsobí prostredníctvom kancelárií v Amsterdame, Bangalore, Delhi, Dublne, Hong Kongu, Londýne, Madride, Melbourne, Miláne, Bombai, Mníchove, Paríži, Perth, Sao Paule, Singapore, Štokholme, Sydney, Tokyu a Toronte. Na identifikáciu moľnych rizík v súvislosti sú personlnm riadenm i uľ pre zamestnvatela, alebo zamestnanca sme využili článok autora G. Tangui, ktorý uvádzame ako prípadovú ľtudiu.

G. Tangui uvádza, že v júni 2012 hackeri stiahli a zverejnili viac ako 6,5 miliona hesiel, za čo sa firma ospravedlnila a doporučila ich uľzvatelom zmenu. Podľa uvedeného autora je veľa zákazníkov so sluľbami tejto siete spokojných, prostredníctvom nej sa dajú najst zaujímavé a lukratívne miesta u najvyhľadávanejších zamestnvatelov sveta. Avľak málokto zo zaregistrovaných uľzvatelov, zverujcich personálne dáta tejto internetovej stránke tuľ, že ich dáta komerčne vyuľzvane. (Tangui, 2011) Táto skutočnosť nie je aľ tak často komunikovaná a príjmy spoločnosti si ľudia spájajú vcšinou sú príjmy z reklamy, na ktoré má LinkedIn rovnako vytvorený priestor na svojej stránke. Spoplatnena je najmä moľnosť vyhľadávania a spracúvania osobných profesijných dát za ucelom sprostredkovania ponúk trhu práce, a to predajom predplatného headhunterom a zástupcom zamestnvatelov, inzerujcim hľadanie pracovnej sily pre svoju firmu. V čase prvej kotcie LinkedIn na burze, v máji 2011 bola trhová hodnota tohto poskytovateľa sluľieb vo vyľke 6, 2 miliardy eur. Za 5000 eur na rok a na uľzvatela moľu reprezentanti ponuky práce osloviť kohokolvek zo 161 milionov zaregistrovaných. (Tangui, 2011) Vyberat moľno na základe dvadsiatich kriteri, čo predstavuje veľmi vhodný nástroj rýchlej a spoľahlivej selekcie. Takýto spôsob vyhľadávania za-

mestnancov výrazne šetrí firmám náklady. Predplatné na rok sa vráti so získaním už dvoch kandidátov cez túto sieť. Firmy pomaly začínajú upúšťať od využívania služieb profesionálnych personálnych agentúr, ktorých ceny za poskytovanie služieb boli príliš vysoké. Títo sú samozrejme tiež napojení na túto sieť. Najmä pre vyhľadávanie riadiacich pozícií sa sieť stala nepostrádateľnou. Na zvýšenie obratu LinkedIn sa využíva aj reklama, pričom fakturačná suma je 10 eur na 1000 pozretí.(Tangui, 2011) LinkedIn plánuje otvoriť svoju kanceláriu aj v Číne. Svojim predplatiteľom ponúka bežné aj doplnkové, nové služby ako sú napr. LinkedIn Today, kde poskytuje najnovšie správy v odbore. Podľa G.Tangui, v budúcnosti plánuje speňažiť aj profesionálnu špionáž, ktorá by umožnila napr. sledovanie aktivít kontaktu v LinkedIn prostredníctvom mobilných služieb, nakoľko kandidát, ktorý zavesí svoj profil so životopisom na túto sieť dáva najavo, že sa chce „hýbať“, t.j. posunúť z jedného pracovného miesta na iné. Ak sa napríklad firma dozvie, že dvaja vedúci zamestnanci z jednej firmy hľadajú iné pracovné miesto, môže dostatočne včas prijať potrebné opatrenia. Málokto účastníci však vedia, že ich meno je uložené na stránke profilu firmy z ponuky práce, ktorí navštívia.(Tangui, 2011)

Záver

Manažment personálneho rizika je tak rôznorodý ako rôznorodý je aj personál. Z tohto dôvodu je potrebné firmami vypracovať k jednotlivým kategóriám rizika obsiahle katalógy opatrení na jeho riadenie. V prípade napr. riadenia rizika odchodu z organizácie je jedným zo spôsobov riadenia rizika preferovaným firmami snaha o predĺženie výpovedných lehôt, či analýza dotazníka spokojnosti. Dotazované sú skutočnosti ako situácia v riadení firmy, firemná klíma, materiálne výkony firmy, možnosti ďalšieho rozvoja a vzdelávania ako i priestor pre samostatné jednanie a vystupovanie, analýza pracovného trhu pre danú pracovnú pozíciu, analýza sociálnodemografických faktorov, materiálna motivácia (odmena za prácu, vychádzajúca z trhových podmienok, transparentnosť odmeňovania na základe výkonov, dôchodkové pripoistenie, možnosť ďalšieho vzdelávania), nemateriálna motivácia (prenos zodpovednosti, poverenie vedením projektov, flexibilný pracovný čas, hodnotovoorientovaná firemná kultúra, podpora komunikácie a pod.). Cieľom manažmentu personálneho rizika je včasné rozpoznanie personálnych príležitostí a rizík a jeho riadenie tak, aby za pomoci optimálnych opatrení boli dosiahnuté firemné strategické ciele. V súvislosti s narastajúcou rôznorodosťou a komplexitou, spôsobenou podnikaním na medzinárodných trhoch je toto riziko omnoho viac vypuklejšie u medzinárodne pôsobiacich firiem. Narastajúca globalizácia prináša najmä v súvislosti s pretrvávajúcou krízou v tejto oblasti neistotu zo straty pracovného miesta zo strany zamestnancov, silnejúcu požiadavku na férové jednanie zo strany zamestnávateľov ako i požiadavku na lojalitu a vernosť zo strany zamestnancov. Tak zamestnanci ako i zamestnávatelia však sledujú svoje vlastné ciele ako napr. kariéra či maximálny zisk, ktoré sú do určitej miery protichodné. V protiklade s minulým vývojom, v súčasnosti narastá mobilita pracovnej sily, bežným sa stáva aj častejšia výmena zamestnávateľa, čo by sa v minulosti považovalo skôr za prejav fluktuácie. Zmena hodnôt v spoločnosti vyzdvihuje potrebu venovať zvláštny význam manažmentu príležitostí, či rizika aj v personálnej oblasti. Náš príspevok sa zameria na využitie internetu a obzvlášť sociálnych sietí ako stránok na nadväzovanie a udržiavanie kontaktov medzi firmami a medzi súkromnými osobami ako i navzájom, najmä v súvislosti

s politikou riadenia ľudských zdrojov vo firmách. Medzi príležitosťami v súvislosti s využívaním sociálnej siete na hľadanie pracovného miesta môžeme zaradiť nízku nákladovosť, širokú pôsobnosť aj v medzinárodnom kontexte, ľahké vyhľadávanie a selekciu, množstvo informácií slúžiacich k benchmarkingu na trhu práce. Popri príležitostiach tu však existujú aj možné riziká spojené najmä s ponukou práce na sociálnych sieťach. Je to hlavne zabezpečenie ochrany osobných dát pred zneužitím. Na druhej strane musíme konštatovať, že efektívne a bezpečné využívanie internetu môže byť účinným nástrojom riadenia rizika napr. nedostatku zamestnancov, odchodu zo zamestnania, i motivácie. Čím skôr si zamestnávateľ i zamestnanec uvedomia nielen výhody ale i možné riziká sociálnych sietí pre profesionálny nábor i rozvoj zamestnancov, o to väčší tlak sa bude vyvíjať na podobné firmy prevádzkujúce prostredie sociálnych sietí na vynaloženie nákladov na nielen fyzickú bezpečnosť dát, ale i na ich ochranu pred možným zneužitím ako i na dodržiavanie etických rozmerov podnikania vo virtuálnom svete.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ČERNOHLÁVKOVÁ, E. - SATO, L. - TAUŠER, J. a kol. 2007. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: ASPI. 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8, s. 24
2. FERENČÍKOVÁ, S. a kol. *Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 318 s. ISBN 978-80-225-3063-7, s. 145-146.
3. JAMBOROVÁ, E. M. 2011. Riadenie rizík v medzinárodnom obchode. Bratislava : Ekonóm. 2011. 146 s. ISBN 978-80-225-3333-1, s. 25- 27
4. JANATKA, F. a kol. 2011. *Rizika v komerčnej praxi*. Praha: WoltersKluwer. 2011. 320 s. ISBN 978-80-7357-632-5, s. 18-20
5. KLINEC, I. 2001 *Vytváranie novej mapy globálnej civilizácie- prehľad teórií transformácie spoločnosti* [online]. [cit. 2012.03.07]. Dostupné na internete: <<http://www.akademickyrepozitar.sk/Ivan-Klinec/Teorie-transformacie-spolocnosti>>
6. LESÁKOVÁ, D. 2011. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT DVA, 2011. 366 s. ISBN 978-80-89393-56-5, s. 12
7. LINKEDIN. <http://press.linkedin.com/about>.
8. PINNINGTON, A. 2010. *Strategic, Comparative and Organizational Perspectives on IHRM:Part 1*[online] 2010. Aktualizácia 2010-05-26. [citované 2011-11-15] 02-Harzing-3946-Ch-01.indd<http://www.sagepub.com/upm-data/36579_02_Harzing_Ch_01.pdf>s.20
9. ROMEIKE, F.- HAGER, P. 2009. *Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0 : Methoden, Beispiele, Checklisten Praxishandbuch fuer Industrie und Handel*. 2. vydanie. Wiesbaden: Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, 2009. 528 s. ISBN 978 3-8349-0895-7, s. 295-311
10. SAKÁL, P. a kol. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP SYNERGIA – Tripsoft, 2007. 702 s. ISBN 978-80-89-291-04-5. s. 250
11. TANGUI, G. 2011. Le réseau LinkedIn: deux nouveaux CV par seconde. In: *Capital*. Paris: Prisma presse. No 240, 09/2011. s.42-44, ISSN 1162-6704.

12. ZAUJECOVÁ, D.- KONŠTIAKOVÁ, V. 2010. Potenciál rozvoje e- commerce a inovatívnych foriem marketingu v Slovenskej republike. In: *Merkúr Výsledky vedeckej práce mladých vedeckých pracovníkov*. 2010. 223 s. ISBN 978-80-225-3099-6, s. 45
13. Zákon č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších zmien a doplnkov

Analýza podnikateľského prostredia regiónov pre potreby strategického rozhodnutia manažmentu podniku

Martin Janotka¹

Analysis of the regional business environment for the needs of strategic decisions of management

Abstract

The analysis of business environment on regional level plays important role for every business and its strategic planning and decisions. In this paper, we would like to show the analysis by using the cluster analysis on 79 LAU 1 (NUTS IV) districts of Slovakia defined by various indicators of economic, demographic and social area. Based on the mentioned method, we would like to observe any trends, which could be useful for long-term planning and decision making of business.

Key words

Regions, Business environment, Cluster analysis, Strategic decisions

JEL Classification: R1, J1, J6

Úvod

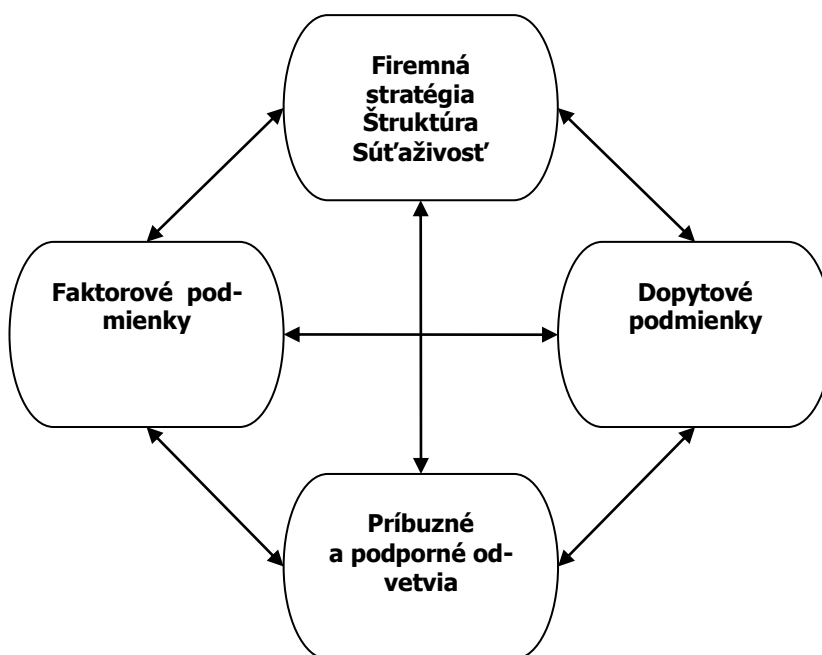
Slovensko podobne ako ostatné stredoeurópske krajiny prešlo turbulentnými časmi s významnými zmenami ako napr. transformácia ekonomiky a vstup do Európskej únie. Tieto udalosti spolu s ukončenými reformami poznamenali štruktúru a celkový vývoj ekonomiky, čo znamenalo zlepšenie podnikateľského prostredia v kontexte podmienok pre podnikanie, zvýšenie atraktívnosti v očiach zahraničných investorov, no v konečnom dôsledku aj potrebu podniku neustále sa zlepšovať a tak obstáť v čoraz konkurenčnejšom prostredí. Jednou z prirodzených implikácií uvedených súvislostí pre podnik v súčasnosti je nutnosť efektívneho strategického rozhodovania. Správne sa rozhodnúť a plánovať si vyžaduje zber potrebných informácií súvisiacich s vnútorným a vonkajším prostredím podniku a ich dôkladná analýza. Keďže regióny sú priestorovými jednotkami, existujú v priestore s určitými vzájomnými väzbami. To vedie k vzniku určitých zhlukov regiónov s podobnými vlastnosťami, ktoré sú určované vnútornými regionálnymi podmienkami. Cieľom tohto príspevku je s využitím zhlukovej analýzy nájsť takéto homogénne priestorové štruktúry (zhluky), analyzovať ich regionálne podnikateľské prostredie a sledovať, či existujú trendy, ktoré by mohli ovplyvniť strategické rozhodnutia podniku.

¹ Ing. Martin Janotka, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, katedra ekonómie, Tajovského 13, 04001 Košice, matojano@gmail.com

1 Teoretická časť a prehľad uskutočnených výskumov

Vo svojej najširšej podstate môžeme chápať podnikateľské prostredie ako všetky vplyvy, ktoré podnik obklopujú a ovplyvňujú. Zúžovaním definičného pojmu sa podnikateľské prostredie špecificky odráža do niekoľkých oblastí a jeho definície sa rôznia. Napríklad podľa Svetovej Banky (World Bank, 2008) je podnikateľské prostredie súbor politických, zákonných, inštitucionálnych a regulačných podmienok, ktoré pokrývajú podnikateľské aktivity. Faktory ako infraštruktúra, trh práce a iné, pokladá nie za súčasť podnikateľského prostredia, ale investičnej klímy. Podnikateľské prostredie je považované za akúsi podkategóriu investičnej klímy. Na druhej strane, o čosi skôr ponúkol iný pohľad na podnikateľské mikroprostredie Porter (1980). prostredníctvom svojho diamantu (Obr. 1).

Obr. 1 Porterova analýza mikroprostredia tzv. Porterov diamant



Zdroj: Porter, 1990

Každá z častí diamantu predstavuje dôležitú súčasť podnikateľského prostredia. Dopytové podmienky vyjadrujú blízkosť potenciálnych zákazníkov. Porter hovorí o troch základných vlastnostiach, ktoré určujú dopyt. Ide o mix medzi požiadavkami a potrebami zákazníkov, rozsah a tempo rastu dopytu a mechanizmus transformujúci domáce preferencie na zahraničné trhy. Príbuzné a podporné odvetvia zasa hovoria o podpornej sieti subdodávateľov, na ktorých je možné sa napojiť. Faktorové podmienky v podstate predstavujú výrobné zdroje a faktory s nimi spojené. Medzi tieto môžeme zaradiť aj ľudské zdroje, ktoré sú k dispozícii, materiálové (napr. prírodné bohatstvo), vedomostné (veda a výskum), kapitálové zdroje a infraštruktúra. Podľa Portera pred-

stavujú tieto faktory hlavné výhody daného prostredia. Nakoniec poslednou oblasťou tohto diamantu je samotná podniková stratégia a s ňou spojené strategické rozhodnutia.

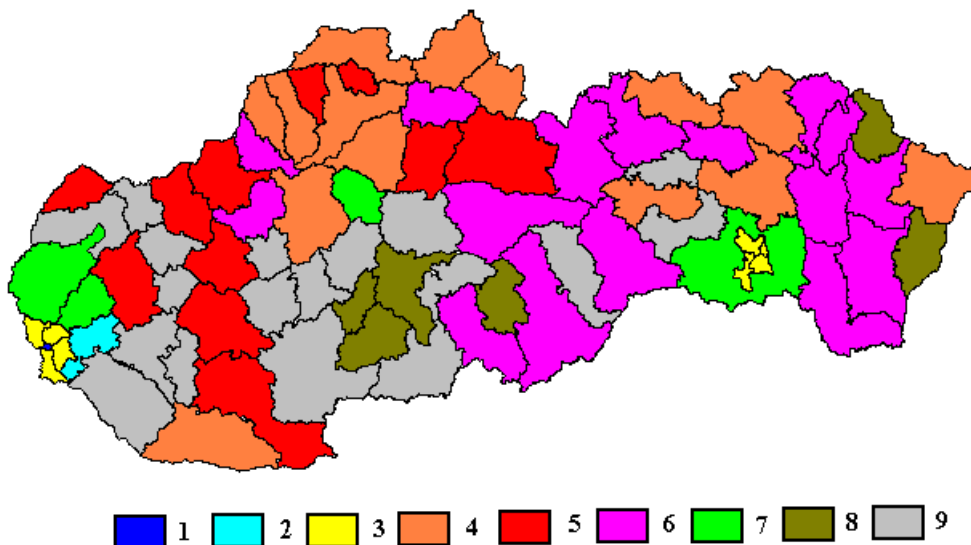
Podnikateľské prostredie je predmetom mnohých výskumov. Michalek a Odehnal (2011) uvažovali o lokalizačných faktoroch ako o najdôležitejších z hľadiska definovania atraktivity regiónu. S využitím faktorovej a zhlukovej analýzy skúmali regióny (úroveň NUTS II) členských štátov Európskej Únie (ďalej len EÚ). Výsledkom týchto analýz boli dve riešenia – 2-zhlukové a 10-zhlukové, vo svojej podstate identické, aj keď druhé riešenie obsahovalo detailnejšiu klasifikáciu. Obidve riešenia zhromaždili regióny s rozvinutým podnikateľským prostredím (tradičné členské štáty) a menej rozvinuté regióny (nové členské štáty plus regióny Španielska a Portugalska) do homogénnych skupín. Podobné výsledky priniesli aj Obadić and Zivadinović (2011). Ich analýza ukázala, že inovačná aktivita podnikateľského prostredia je sústredená v rozvinutých regiónoch Rakúska, západného Nemecka, Francúzska, Holandska a pod. Na základe analýzy definovali niekoľko zhlukov s rôznym stupňom poľnohospodárstva, IT, turizmu a služieb. V ďalšej štúdii (Ncube, 2005) bola potvrdená korelácia medzi ukazovateľmi ekonomického rastu a vybranými inštitucionálnymi faktormi ovplyvňujúcimi podnikateľské prostredie. Medzi týmito faktormi sa nachádzali napr. kvalita vzťahov medzi vládou a podnikateľmi, nezávislé médiá, dôveryhodná justícia, efektívna administratíva, manažment ľudských zdrojov, finančná infraštruktúra, úsilie potlačiť korupciu a iné. Inštitucionálny pohľad ponúka aj Rogersen et al. (2008), ktorý apeluje na mestské autority v Johannesburgu, aby aktívne zasahovali do podnikateľského prostredia ovplyvňovaním bezpečnosti, infraštruktúry, čoraz viac rastúcich nákladov na podnikanie, nedostatku znalostí a limitovaných vzťahov medzi nimi a investormi. Na Slovensku sa analýze podnikateľského prostredia venovali vo svojej štúdii napr. Šindleryová a Morovská (2007). Podnikateľské prostredie skúmali z hľadiska bariér a prekážok pre malé a stredné podniky. Definovali 4 oblasti prekážok – legislatívna, prístup ku kapitálu, oblasť vzdelávania a zamestnanosti. Výstupom ich štúdie je niekoľko riešení pre odstránenie uvedených bariér na národnej a regionálnej úrovni. Kvalitu podnikateľského prostredia a jej vplyv na konkurencieschopnosť podniku sleduje Kuzmišin (2009). Na základe vlastnej metodológie analyzoval 8 samosprávnych krajov. Z výsledkov konštatuje, že konkurencieschopnosť by mala zohrávať dôležitú úlohu ako jeden z cieľov nielen pri uplatňovaní stratégie EÚ v časoch nových výziev a nestability, ale aj na regionálnej úrovni v podobe spolupráce podniku, samosprávy a univerzít, čo by sa malo premietnuť do inovačnej aktivity a „zakotvenia regiónu do prostredia globálnej znalostnej spoločnosti. Analýze podnikateľského prostredia sa venuje Podnikateľská aliancia Slovenska, ktorá prostredie opisuje prostredníctvom Indexu regionálneho podnikateľského prostredia. Ten je komponovaný na základe indikátorov zo 4 subindexov – ekonomická aktivita, verejná správa a legislatíva, technológie a infraštruktúra, a vzdelávanie a ľudské zdroje.

2 Dáta a zhluková analýza

Objektom skúmania bolo 79 okresov SR (LAU-1), kam patria aj mestské okresy Bratislavy a Košíc. Hlavným zdrojom údajov je Štatistický úrad. Ten sprístupňuje regionálnu databázu, ktorá obsahuje časové rady ukazovateľov hospodárskeho a sociálno-ekonomického vývoja za regióny Slovenskej republiky (vybrané dáta obsahujú 20

indikátorov, priemery za roky 2005 – 2011). Ukazovatele, ktoré sme vybrali do analýzy, sú v relatívnom vyjadrení, teda buď ako podiel na celkovej hodnote SR alebo v prípade demografických ukazovateľov ako podiel na Strednom stave obyvateľstva. Je potrebné uviesť, že čo sa týka migračných indikátorov, do úvahy sme brali len vnútornú migráciu medzi okresmi v rámci SR definovaných na základe zmeny trvalého pobytu. Zhluková analýza nám od zhlukov segregovala dva samostatné regióny. Tieto okresy vnímame ako extrémny, napriek tomu budeme v analýze pokračovať s nimi. Na Obr. 2 sú označené ako 1 (Bratislava I) a 2 (Senec). Pre ostatné zhluky sme vypočítali priemery pre všetky sledované premenné (Tab. 1).

Obr. 2 Výsledok zhlukovej analýzy pre okresy SR



Zdroj: Vlastný

Okres Bratislava 1

Bratislava 1 patrí medzi najrozvinutejšie okresy. Ekonomické podmienky pre podniky, infraštruktúra (aj keď ako centrálny mestský okres neobsahuje žiadnu diaľnicu, resp. rýchlostnú cestu, je napojený na ostatné mestské okresy), priame zahraničné investície, rozvinutý trh práce s kvalitnými ľudskými zdrojmi, a pod., to všetko vytvára možnosti pre ekonomický rast a udržateľný rozvoj. O atraktivite podnikateľského prostredia a sile okresu hovoria aj čísla v Tab. 1, ktoré obsahujú najlepšie hodnoty vo väčšine ukazovateľoch. Je však dôležité spomenúť fakt, že tento región má najmenej ľudí v predproduktívnom a produktívnom veku a najvyšší priemerný vek, čo súvisí pravdepodobne s demografickými trendmi (klesajúci prirodzený prírastok obyvateľstva súvisiaci s poklesom pôrodnosti). Na druhej strane, to je kompenzované vysokou migračnou aktivitou a to nielen zo vzdialenejších chudobnejších okresov, ale aj denným dochádzaním so susedných okresov.

Tab. 1 Sledované ukazovatele spriemerované za jednotlivé zhluky

Zhluk	Miera nezamest.	Reálne mzdy	Hustota obyvat.	Migrácia z regiónu	Migrácia do regiónu	Predprod. vek	Produkt. vek
1	0,20107	1,56899	39,07872	0,03113	0,02248	0,11120	0,69637
2	0,35042	0,93210	1,52841	0,01075	0,03877	0,15712	0,72993
3	0,50375	1,22805	9,98174	0,02225	0,02083	0,13612	0,74617
4	0,99927	0,80974	1,07869	0,00555	0,00409	0,17749	0,71204
5	0,75643	0,90334	1,19950	0,00611	0,00645	0,15095	0,72148
6	1,60888	0,78225	0,78156	0,00715	0,00538	0,17936	0,70796
7	0,94907	0,87766	0,77425	0,00830	0,01481	0,16281	0,71644
8	1,60723	0,75418	0,45983	0,01006	0,00957	0,15704	0,70259
9	1,17923	0,83637	0,93572	0,00802	0,00770	0,15259	0,72055
Zhluk	Priemerný vek	Obyv. v mestách	Ekonom. Aktívni	Absolventi bez práce	Dlhodobó nezam.	Vedeckí, odborní zam.	Začaté byty
1	1,15933	0,00000	0,20107	0,00248	0,00865	0,53737	0,01226
2	0,98998	0,74806	0,04380	0,00543	0,01336	0,02950	0,05712
3	1,03166	0,00000	0,04316	0,00632	0,02291	0,11775	0,02376
4	0,96335	0,50603	0,02559	0,01525	0,06871	0,03877	0,01206
5	1,01820	0,49435	0,02851	0,01071	0,04757	0,03918	0,01868
6	0,96492	0,52732	0,03017	0,01466	0,12823	0,03339	0,00617
7	0,99736	0,61434	0,04661	0,01080	0,05630	0,03652	0,01851
8	1,02384	0,53058	0,02873	0,01534	0,12162	0,03793	0,00277
9	1,01580	0,50634	0,04119	0,01211	0,07938	0,03074	0,00983
Zhluk	Pobočky kom. Bánk	Rozpočt. organizácie	Zahraničné podniky	Priame zahr. inv.	Diaľnice	Cesty 1. triedy	Hustota CS
1	0,10404	0,00066	0,26777	0,23441	0,00000	0,00012	0,43700
2	0,00345	0,00041	0,12586	0,00629	0,05390	0,01309	0,65300
3	0,06569	0,00035	0,11887	0,05651	0,01520	0,00248	0,41750
4	0,00652	0,00063	0,08547	0,00511	0,01145	0,01534	0,33971
5	0,00756	0,00061	0,10311	0,00984	0,02710	0,01589	0,39591
6	0,00476	0,00060	0,06072	0,00151	0,00780	0,01838	0,35144
7	0,00429	0,00051	0,09087	0,00408	0,02398	0,01020	0,34350
8	0,00212	0,00032	0,06037	0,00087	0,00000	0,00813	0,33850
9	0,00480	0,00047	0,09359	0,00454	0,00803	0,01076	0,42372

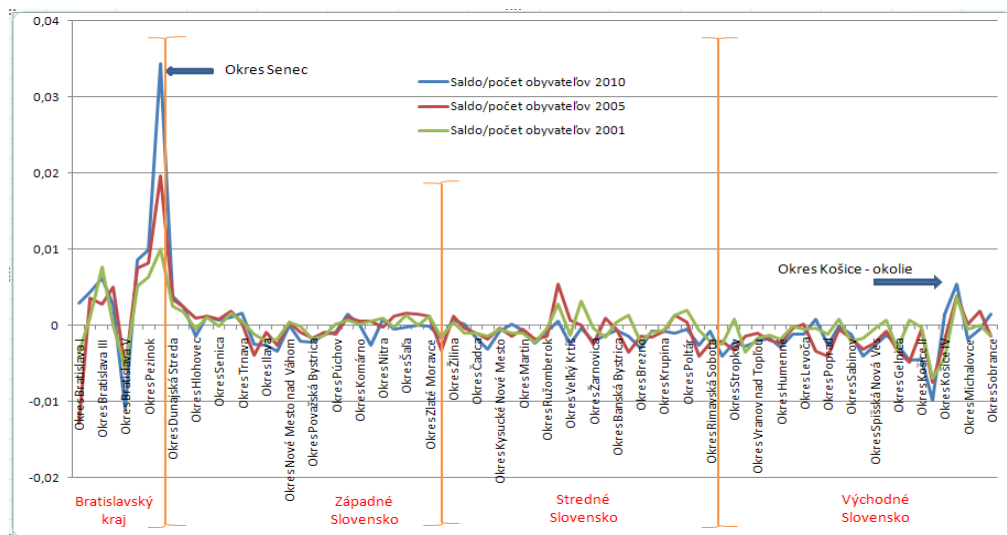
 Najlepšia hodnota
 2. najlepšia hodnota
 Najhoršia hodnota
 2. najhoršia hodnota

Zdroj: vlastný

Okres Senec

Ďalší samostatný okres Senec predstavuje susedný okres Bratislavy, ktorý profituje zo svojej polohy nielen čo sa týka nezamestnanosti. V rámci suburbanizačných procesov, teda sťahovania obyvateľstva z centra do periférnych oblastí, vykázal okres nezvyčajný prírastok salda obyvateľstva na počet obyvateľov (Obr. 3). Najvyšší počet bytov, ktoré sa začali stavať, potvrdzuje dané tendencie a očakávania. Určitou premisou pre tento okres musí však byť dobre rozvinutá cestná infraštruktúra. Ako vidíme z tabuľky 1, je to okres s najhustejšou cestnou sieťou a najviac kilometrami diaľnic.

Obr. 3 Vývoj salda na počet obyvateľov za vybrané roky pre okresy SR



Zdroj: Vlastný

Na druhej strane, hodnoty sociálnej a finančnej infraštruktúry reprezentujú predposledné miesto, čo sa však môže s pribúdajúcimi nehnuteľnosťami a novými obyvateľmi meniť. Blízkosť potenciálnych zákazníkov a dodávateľov potvrdzuje výhodnú polohu podniku. Najnižší počet vedeckých a odborných pracovníkov nie je prekážkou pre inovačný podnik, keďže dostatok kvalifikovanej sily je možné nájsť v susednom okrese.

Zhluk 3

Zhluk 3 zoskupil len mestské okresy – zvyšné okresy Bratislavy (2,3,4 a 5) a štyri okresy mesta Košice. Ako druhé najväčšie mesto na Slovensku sú Košice základňou pre viacero spoločností z IT a iných sektorov. Podobne ako v Bratislave, mesto disponuje hustou cestnou a železničnou sieťou a priamym spojením do Maďarska a na Ukrajinu. Zároveň v kontexte demografických ukazovateľov rezonuje vysoký priemerný vek a vysoká migračná aktivita. Reálne mzdy získané priemerom týchto šiestich regiónov sú druhé najlepšie a miera nezamestnanosti tretia najnižšia, čo radí regióny v tomto zhluku k vyspelým. Ukazovateľ počtu vedeckých a odborných pracovníkov je u mestských okresoch najväčší, čo hovorí o koncentrovanií inovačnej aktivity práve do týchto cen-

tier. Dôležitú rolu pre akékoľvek dlhodobé plánovanie však aj tu môže zohrávať fakt, že tieto regióny zaostávajú, čo sa týka budúcich pracovných síl – počet ľudí v predproduktívnom veku je druhý najmenší – hneď po okrese Bratislava I.

Zhluk 4

Pomerne veľký zhluk okresov sa nachádza prevažne na severe a východe Slovenska. Aj napriek tretím najnižším reálnym mzdám, je tento zhluk migračne neaktívny (z hľadiska vnútornej migrácie, teda zo SR do SR), to znamená že migrácia z regiónu do regiónu prebieha len vo veľmi malom rozsahu. Regióny v tomto zhluku majú najnižší priemerný vek, čo predstavuje budúci pracovný potenciál týchto regiónov. Momentálne sú však charakterizované najmenším počtom ekonomicky aktívneho obyvateľstva. To spolu s najnižšou migračnou aktivitou robí túto skupinu regiónov pasívnou. Komplexný pohľad na tento zhluk vzhľadom na priemerný vek vysvetľuje najvyšší počet rozpočtových organizácií, čo sú v pôsobnosti miest vo veľkej miere školy. Pre budúce plánovanie podniku by mohlo dôjsť k spolupráci s tými školami a spustenie spoločných projektov. Tým by sa mohol využiť potenciál týchto regiónov. Na druhej strane, regiónu pravdepodobne škodí slabo rozvinutá cestná sieť.

Zhluk 5

Zhluk zoskupuje prevažne okresy na západe Slovenska s obyvateľstvom žijúcim viac na dedinách ako v mestách. Miera nezamestnanosti a reálne mzdy radia tento zhluk na štvrté miesto. Potenciál regiónu potvrdzuje rozvinutá cestná infraštruktúra. Na druhej strane, tieto regióny sú definované nízkym počtom ekonomicky aktívneho obyvateľstva. Do tohto zhluku patrí aj okres Trnava, ktorý síce nie je priamo susedský s Bratislavou, ale veľmi dobré diaľničné a železničné spojenie je predpokladom dochádzania pracujúcich aj z tohto okresu. Tento zhluk môže mať veľký potenciál z hľadiska dostupnosti kvalifikovanej pracovnej sily a relatívnej blízkosti k Bratislave, čo môže znamenať blízkosť ku potenciálnym dodávateľom, potenciálnym zákazníkom a pod.

Zhluk 6

Tento zhluk spojil najzaostalejšie regióny lokalizované prevažne na východe Slovenska. Spája ich najvyššia miera nezamestnanosti (napr. okres Rimavská Sobota mal v roku 2010 33 % nezamestnaných) podporovaná do veľkej miery najväčším počtom dlhodobo nezamestnaných ľudí. Sú to okresy s nízkym priemerným vekom a najväčším počtom predproduktívneho obyvateľstva ako podielu na počte obyvateľov v daných regiónoch. Stav a negatívne očakávania sú premietnuté do bytovej výstavby, ktorá je druhá najnižšia. Na druhej strane pozitívom je relatívne rozvinutá sieť ciest I. triedy. Kontradikciou je však minimum diaľnic. Regióny sú nezaujímavé aj z hľadiska zahraničných investorov, čo môžeme sledovať pri druhej najnižšej hodnote priamych zahraničných investícií a zahraničných podnikov.

Zhluk 7

Zaujímavý zhluk vznikol spojením okresov susediacich v okolí troch veľkých miest - Bratislavy, Košíc a Žiliny. Suburbanizačné procesy spôsobili zmenu v štruktúre obyvateľstva týchto okresov. Hromadné sťahovanie do týchto okresov prebieha najmä vďaka lacnejšiemu a pokojnejšiemu bývaniu. Obyvatelia tak využívajú možnosť pracovať za vyššie mzdy napr. v Bratislave, pričom bývajú v susedských okresoch a každý deň dochádzajú. Proces sťahovania z centier do susedských okresov odráža aj počet novopostavených a rozostavaných bytov, ktorý je relatívne vysoký. Tieto okresy sú do ur-

banizované, s pomerne veľkým počtom ekonomicky aktívneho obyvateľstva. To, že ide o okresy so suburbanizačnými tendenciami potvrdzuje aj migrácia do regiónu.

Zhluk 8

Čo sa týka ôsmeho zhluku, ten sa týka najmenej rozvinutých regiónov, čo možno potvrdiť riedkou cestnou sieťou, slabou sociálnou a finančnou infraštruktúrou, nedostatočným počtom zahraničných podnikov a priamych zahraničných investícií. Najmenšia hustota obyvateľstva potvrdzuje, že ide o územia prírodného charakteru s nízkym počtom obcí. Tento zhluk má najnižšiu hodnotu v 9 z 21 sledovaných ukazovateľov. Nízkou atraktivnosť týchto oblastí potvrdzuje najnižší počet novopostavených a rozostavaných bytov na Slovensku. Reálne mzdy sú najnižšie a nezamestnanosť druhá najvyššia, čo ukazuje na zaostalosť a chudobu regiónov. Zatiaľ čo predchádzajúce zhluky s vysokou nezamestnanosťou boli ovplyvňované najmä vysokým počtom dlhodobo nezamestnaných, tento okres má najvyššie číslo absolventov bez práce. Keďže mladí ľudia sú najviac motivovaní a ochotní sťahovať sa za prácou, tento zhluk je charakterizovaný vyššou emigračnou aktivitou.

Zhluk 9

Zhluk zobrazuje regióny s tretou najhustejšou cestnou sieťou. Pri pohľade na mapu môžeme vidieť, že sa skladá z dvoch častí. Prvá časť sú regióny blízko Bratislavy. Druhá časť regiónov zasahuje do Stredného Slovenska. Miera nezamestnanosti je tretia najväčšia, počet dlhodobo nezamestnaných tretí najväčší a počet absolventov štvrtý najväčší. Je však možné, že ak by sme analyzovali tento zhluk oddelene pre jednotlivé časti, okresy okolo Bratislavy by sa javili oveľa rozvinutejšie.

3 Prínos pre strategické rozhodnutia podniku

Strategické rozhodnutia podniku majú vo všeobecnosti dlhodobý charakter. Potreba správne rozhodnúť vyžaduje dôkladnú analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Zvlášť v dnešnej dobe, kedy sú zmeny a trendy ťažko predvídateľné. Táto nenáročná analýza pomohla odhaliť niektoré skutočnosti, ktoré by mali byť brané do úvahy pri dlhodobom strategickom plánovaní a strategických rozhodnutiach podniku. Tieto fakty sme zhrnuli do nasledovných téz:

1. Existencia urbanizačných procesov, ktoré hovoria o tendencii obyvateľstva sťahovať sa do rozvinutých centier, kde majú možnosť lepšie sa zamestnať. To sme mohli sledovať najmä pri 8. zhluku s vysokým počtom absolventov bez práce. Túto tendenciu môže podnik využiť pri potrebe lacnej alebo kvalifikovanej pracovnej sily. Špecificky sa zamerať na aktívne migračné regióny a formou rôznych druhov komunikácie osloviť potenciálnych pracovníkov. V súčasnosti už prvé takéto kroky môžeme vidieť prostredníctvom inzerátov v reklamných letákoch ponúkajúcich bývanie a prácu v inom regióne. Z hľadiska vstupu na trh je potrebné si uvedomiť, že tieto procesy neprinášajú do regiónu len pracovnú silu, ale aj nových zákazníkov. Je preto na mieste otázka analýzy možnosti vstupu, resp. rozšírenia aktivít v regiónoch s najväčšou imigráciou.
2. Existencia suburbanizačných procesov môže byť jeden z faktorov, ktorý dovedie podnik k rozhodnutiu sťahovať sa do periférnych oblastí. Základnou myšlienkou je nestratiť priamy kontakt so subdodávateľmi a kľúčovými zákazníkmi, no na druhej

strane ušetriť režijné náklady (napr. náklady za prenájom nehnuteľností, nižšie miestne dane, a pod.), čo by mohlo byť zaujímavé pre zahraničných investorov. Naopak pre podnik operujúci v centre by to malo znamenať predovšetkým snahu nestratiť kontakt s obyvateľmi sťahujúcimi sa do okolitých oblastí a teda udržiavať komunikáciu formou rôznych marketingových aktivít presahujúcich ich domovský región.

3. Starnutie rozvinutých regiónov predstavuje demografický trend, ktorý prebieha hlavne v rozvinutých krajinách. Ako už bolo spomenuté, súvisí so zníženou pôrodnosťou. Pre podnik do budúca to môže znamenať konkurenčný boj o kvalitné ľudský zdroje. Túto situáciu môže čiastočne kompenzovať prílev pracovnej sily v rámci urbanizačného procesu a snaha podniku osloviť potenciálnych migrujúcich s cieľom poskytnúť im rozličné benefity (bývanie a pod.) a tak ich prilákať ku sebe. Ďalšou možnosťou v tomto smere je spolupráca so strednými a vysokými školami s cieľom vychovávať si pracovnú silu.

4. Inovačná aktivita je sústredená do centier. Výzvou pre podniky nachádzajúce sa mimo týchto centier a snažiac sa o udržanie v konkurenčnom prostredí, je zabezpečiť si vedeckých a odborných pracovníkov, ktorí sa budú inováciami zaoberať. Toto je čiastočne možné dosiahnuť, ako to už bolo spomínané, v spolupráci s univerzitami. Kooperácia týchto dvoch sektorov, resp. spolu so samosprávou troch, by mala viesť z dlhodobého hľadiska k synergickému efektu a teda pozitívnemu dopadu pre všetky spolupracujúce strany.

Samotné problémy a vytýčené tézy by však mali byť ďalej predmetom výskumu, ktorý by ich potvrdil a priniesol ešte detailnejšiu analýzu. Pre ešte komplexnejšie hodnotenie prostredia je potrebné sledovať ďalšie ukazovatele.

Záver

Koncept tohto príspevku je založený na tom, že aj jednoduchá analýza môže odhaliť dôležité informácie pre budúce rozhodnutia podniku. V našom prípade sme vytýčili niekoľko tém, ktoré by podľa nášho názoru na základe analýzy mali byť súčasťou pri strategickom plánovaní a rozhodovaní podniku. Väčšina z nich sa týka pracovnej sily a jej migrácie, resp. suburbanizačných a urbanizačných procesov a inovačnej aktivity, čo sú v dnešnej dobe jedny z hlavných faktorov pre fungujúci podnik. Na druhej strane, podnik fungujúci v ekonomike založenej na znalostiach by nemal zabúdať na potrebu neustále sa zdokonaľovať, venovať veľký priestor inováciám a snažiť sa čo najefektívnejšie adaptovať na zmeny, ktoré prináša turbulentné prostredie plné diskontinuit.

Zoznam bibliografických odkazov

1. KUZMIŠIN P.: Kvalita Podnikateľského Prostredia A Jej Vplyv Na Konkurencioschopnosť Podniku. In *Journal of Competitiveness*, 2009, 1, s. 42-55. ISSN 1804-171X
2. NCUBE M.: Economic Growth, Entrepreneurship And The Business Environment In Africa. In *Economic Research Southern Africa working papers*, No.30, 2005.

3. OBADIC A. – ZIVADINOVIĆ N.K.: The Analysis Of Regional Cluster Development In Europe And Croatia. In *ERSA Conference papers*, 2011.
4. ODEHNAL J. – MICHÁLEK J.: An Empirical Analysis Of The Business Environment Of Selected European Union Regions. In *Politická ekonomie*, 2011, 2(), s. 242-262. ISSN 0032-3233
5. PORTER, M.E.: *Competitive Advantage Of Nation*. New York: The Free Press, 1990. ISBN-10: 0684841479.
6. ROGERSON, Ch.; ROGERSON, J.: Improving The Local Business Environment Of Johannesburg. In *Development Southern Africa*, 27 (2010), 4(), p. 577-593. ISSN: 0376-835X
7. ŠINDLERYOVÁ B. I. – MOROVSKÁ I.: Podnikateľské Prostredie V Slovenskej Republike Z Pohľadu Inovačných Príležitostí A Bariér Regionálneho Rozvoja. Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA č.1/4638/07 a ako výstup činnosti Centra excelentnosti CEVKOG. Dostupné na: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/5.pdf
8. THE WORLD BANK, Donor Committee for Enterprise Development: Supporting Business Environment Reforms, 2008. Dostupné na: <http://rru.worldbank.org/documents/DonorGuidance.pdf>

Vplyv finančnej krízy na investičné stratégie podnikateľských subjektov¹

Vladimír Janúšek²

The impact of financial crisis on the investment strategies of business

Abstract

The financial and European debt crisis influence vitality and performance of financial sector which is main source of companies' external financial sources. Mistrust on international interbank market causes that banks do not trust to each other and deposit available financial sources in central banks rather than lend them to other banks. Insufficient bank capital do not allows lending money to companies.

Key words

financial crisis, financial institutions, non-financial institutions, BRICS.

JEL Classification: G01, G21, G22, G23

Úvod

Finančná a dlhová kríza v súčasnosti ovplyvňujú investičné rozhodnutia podnikateľských subjektov. Základným problémom investícií je ich neistá návratnosť alebo neschopnosť získať externé projektové financovanie. Mnohé investičné projekty najmä v stavebnom priemysle sú prehodnocované alebo dochádza k ich útlmu. Finančná kríza a spomaľovanie ekonomického rastu nielen v rozvinutých ekonomikách spôsobuje postupný pokles stavebného priemyslu. Nielen stavebný sektor ale aj bankový či priemyselný sektor čelia rizikám investovania a následkov ekonomického spomalenia. Cieľom je identifikovať ako vývoj bankového sektora ovplyvňuje prístup podnikov k externým zdrojom financovania, ktoré sú predpokladom ich investičných stratégií.

1 Finančné a nefinančné spoločnosti

Finančné a nefinančné spoločnosti sú jednými z najväčších globálnych investorov. Globalizácia a technologický pokrok umožnili týmto spoločnostiam investovať do aktív po celom svete a tým prispieť k distribúcii kapitálu ale aj rizika do rôznych krajín. Pokiaľ nebol globálny finančný systém natoľko rozvinutý zostávali riziká koncentrované zväčša na určitú malú oblasť. Súčasná finančná kríza dokázala ako sa nákaza prenáša z jednej krajiny na druhú. Zvlášť významným problémom od roku 2009 je európska

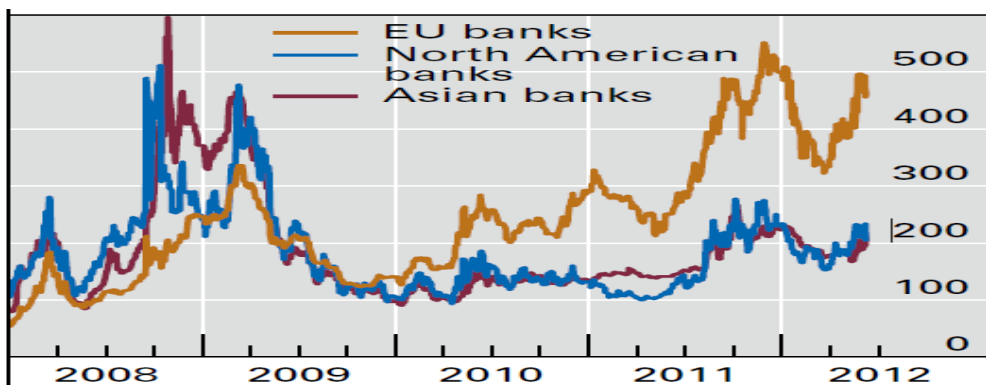
¹ Príspevok je súčasťou vedeckého výskumu v rámci projektu IGM č. 2316077 (KMO, Obchodná fakulta EU) – Globalizácia ako fenomén vplývajúci na medzinárodné stratégie trhových subjektov v období hospodárskej krízy (vedúci Ing. Mgr. Lenka Šimorová).

² Ing. Vladimír Janúšek, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, janusekv@gmail.com.

dlhová kríza, ktorá dokazuje ako sú krajiny vzájomne interdependentné. Problémy finančného systému sa snažia riešiť tak vlády ako aj samotné spoločnosti. Dôvod, prečo sú krajiny závislé na finančnom systéme, je vysoký podiel finančného sektora na tvorbe HDP. Kým v roku 1990 sa podieľal finančný sektor zhruba 20 %, v roku 2006 už to bola zhruba tretina celkového HDP (Gudmundsson, 2008).

Všeobecne by sme mohli konštatovať, že nedôvera na medzibankovom, trhu počas krízového obdobia, a vo finančný sektor ako celok vedie k rastu rizikovej prémie (vid' graf 1), ktorá následne zvyšuje náklady na získanie kapitálu (Gudmundsson, 2008). Finančné inštitúcie zvyšujú úrokové sadzby a znižujú prostriedky alokované do úverov pre podniky a domácnosti.

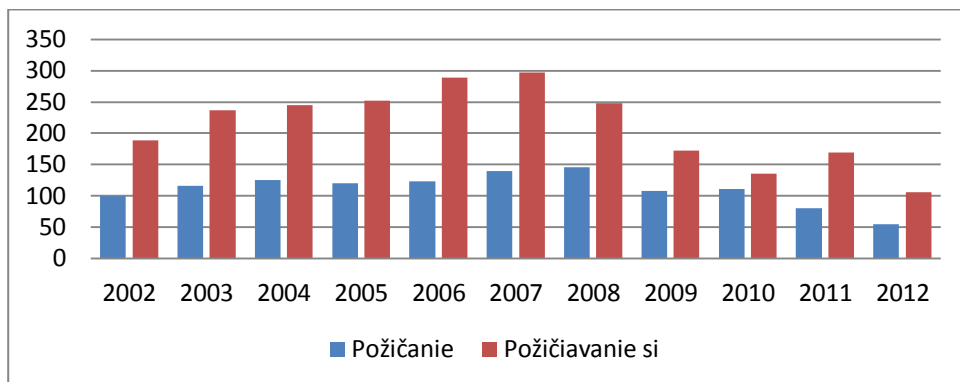
Graf 1 CDS prémia pre európske, americké a ázijské banky



Prameň: BIS, 2012.

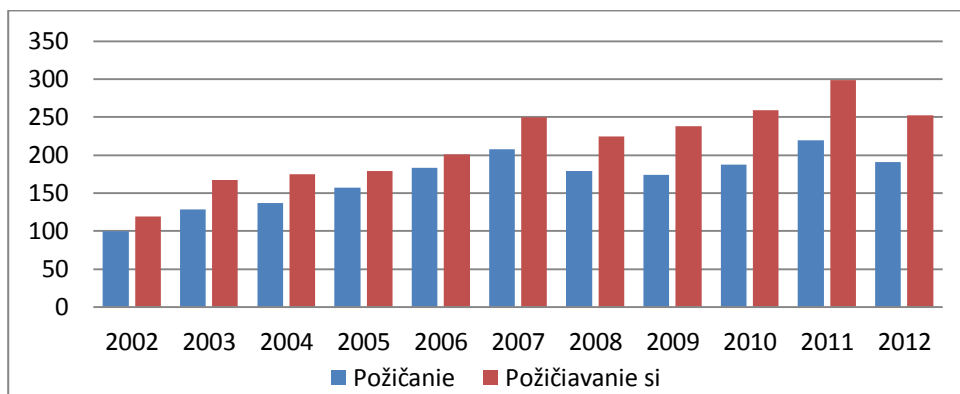
V čase krízy finančné spoločnosti využívajú vo väčšej miere zabezpečené formy získavania peňažného kapitálu. Z grafu 2 a 3 môžeme vyvodit', že banky na obchodujúce v rámci eurozóny znížili mieru nezabezpečených pôžičiek takmer na polovicu hodnoty z roku 2002. S predkrízovým obdobím je to zníženie v prípade získavania kapitálu o takmer 200 % a v prípade požičania voľnej likvidity o 100 %. Naopak v prípade zabezpečených pôžičiek došlo k ich výraznému rastu, najmä v krízovom období.

Graf 2 Nezabezpečené peňažné pôžičky v %



Prameň: ECB, 2012. Pozn.: údaje sú priemerné denné obraty, pričom porovnávacou bázou je rok 2002-požičanie.

Graf 3 Zabezpečené peňažné pôžičky v %



Prameň: ECB, 2012. Pozn.: údaje sú priemerné denné obraty, pričom porovnávacou bázou je rok 2002-požičanie.

Ako ďalšie trendy vývoja finančného sektora môžeme identifikovať:

- poskytovanie menej komplikovaných produktov,
- zmena modelu distribúcie rizika (Gudmundsson, 2008),
- znárodňovanie bánk.

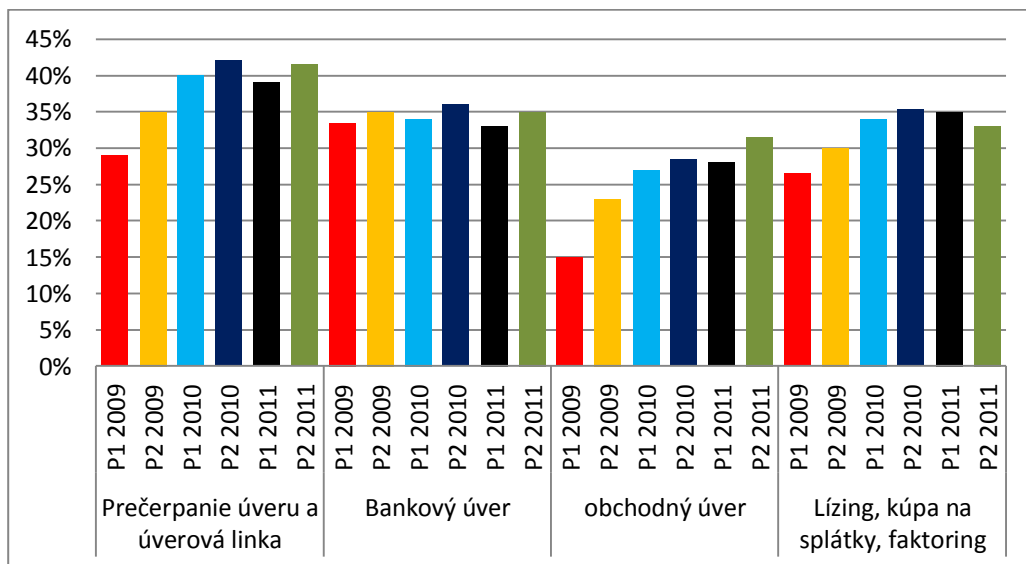
Komplikované finančné produkty, ktoré spájali rôzne finančné nástroje do jedného balíka a stávali sa pre väčšinu zúčastnených strán neprehľadné postupne strácajú na popularite. Investori v súčasnosti vyžadujú transparentné ohodnotenie rizika, ktoré prináša kúpa finančného aktíva. Zvlášť významné sa stávajú v prípade penzijných spoločností, ktoré majú zabezpečiť zhodnotenie investícií individuálnych investorov. Penzijné fondy a správcovské spoločnosti sa zúčastňujú na modely distribúcie rizika „vytvor-presuň“. Banka na to aby mohla poskytovať ďalšie úvery, predá balík úverov inej spoločnosti a nečaká do splatnosti úveru. Riziko nesplatenia úveru sa teda presúva na

penzijné fondy a iných investorov. Tento model s veľkou pravdepodobnosťou bude mierne utlmený respektíve bude podliehať väčšej regulácii.

2 Prístup k financovaniu podnikov

Európska dlhová kríza v spojení s globálnou finančnou krízou brzdí investičné rozhodnutia spoločností. Základným externým zdrojom financovania rozvojových projektov sa stali finančné. Nedôvera v rámci bankového sektora spôsobuje, že finančné inštitúcie nie sú schopné uspokojiť dopyt po podnikových úveroch. Európske banky čoraz viac využívajú úložky v Európskej centrálnej banke, aj napriek faktu, že tieto úložky sú úročené nižšou úrokovou sadzbou ako medzibankové pôžičky. Medzibankové pôžičky z pohľadu investície prinášajú omnoho vyššie riziko ako sa doposiaľ predpokladalo. Najviac postihnutým odvetvím v dostupnosti externého financovania sa stáva stavebný sektor, menej ovplyvnený je sektor priemyslu (ECB, 2012). V súčasnosti najvyužívanejším externým zdrojom financovanie európskych malých a stredných podnikov je prečerpanie úveru nasledované bankovými úvermi (viď. graf 4).

Graf 4 Zdroje externého financovania malých a stredných podnikov

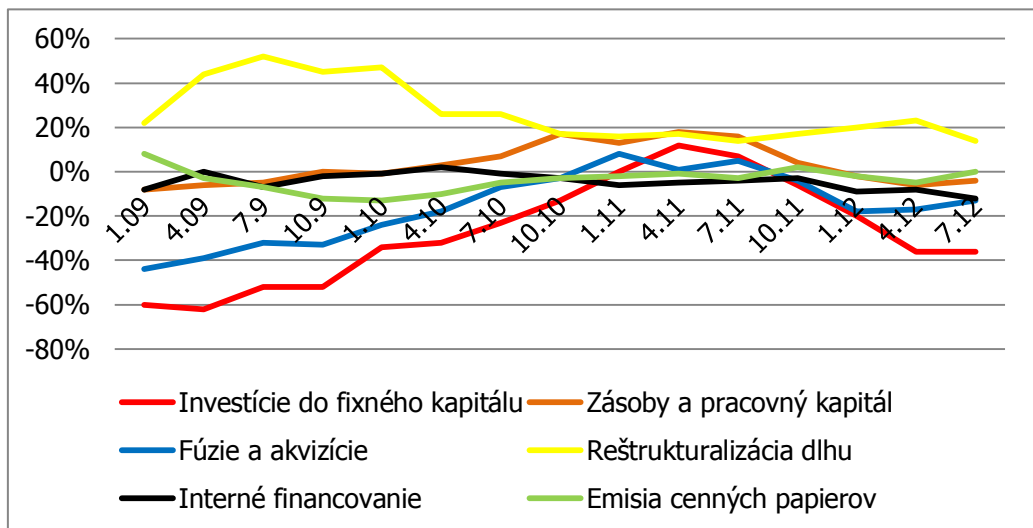


Prameň: ECB, 2012. Pozn.: percentá vyjadrujú podiel z celkového počtu 7511 respondentov.

Bankové úvery patria medzi dôležité externé zdroje financovania. Ako je však vidieť z grafu 4, počas krízy narástol význam obchodných úverov, lízingu a faktoringu. Medzi rokmi 2009-2011 zostali položky, na ktoré malé a stredné podniky využívajú externé zdroje relatívne stabilné. Po čiastočnom útlme medzi rokmi 2007-2009, spôsobenom finančnou krízou sa postupne stabilizovali investície do fixného a pracovného kapitálu (ECB, 2012).

Ak sa pozrieme, ktoré faktory najviac ovplyvňujú dopyt po bankových úveroch zistíme, že medzi rokmi 2009 - 2010 využívajú spoločnosti bankové úvery na reštrukturalizáciu dlhu, čo súviselo najmä s preklenovaním výpadku v dopyte po tovaroch a službách z roku 2008 a pokračovalo v roku 2009. Finančná kríza spôsobila spomalenie rastu investícií do fixného kapitálu. Kým v januári 2007 dopyt po bankových úveroch využívaných na investície do fixného kapitálu rástli 20 %, v polročnom vyjadrení, v roku 2009 sa prepadli až o 60 % (viď graf 5). Postupne prijímané opatrenia na zmiernenie dlhovej krízy v EÚ zvýšili dopyt po dlhových peniazoch. V dôsledku neistého vývoja európskej ekonomiky a neschopnosti riešiť dlhovú krízu, investície do fixného kapitálu začali znovu, po krátkej stabilizácii, klesať. Nemenej zanedbateľnú položku tvoria fúzie a akvizície. Fúzie a akvizície v EÚ v druhom štvrtroku 2012 poklesli oproti prvému štvrtroku o 14 %. Tento pokles je rovnako spôsobený nestabilitou európskej ekonomiky a nejednotnosti politických akcií na zmiernenie dosahov dlhovej krízy. Najväčšou akvizíciou v roku 2012 bola v EÚ ponuka na kúpu StarBrev v hodnote 3,5 mld. USD.

Graf 5 Faktory ovplyvňujúce dopyt po bankových úveroch zo strany podnikov



Prameň: spracované podľa Euro area bank lending survey 2009-2012.

Významnú úlohu v prístupe podnikov k úverom zohráva lokalizácia podniku a finančný systém krajiny. V prípade krajín strednej a východnej Európy, kde dominujú najmä zahraničné banky, došlo k značnému poklesu dostupnosti podnikov k externým zdrojom financovania. Z empirických údajov vyplýva, že pokiaľ sú materské banky počas krízy negatívne ovplyvnené dôsledkami turbulencií trhov, automaticky to vyvoláva zníženie zdrojov na poskytovanie úverov v dcérskych bankách (Allen – Gu – Kowalewski, 2012).

Globalizácia neovplyvňuje iba interdependenciu ekonomík, ale aj postupné preskupovanie síl. Ako postupne krajiny BRICS naberajú na význame, rastie aj ich význam

na poli investovania. Tento trend môžeme sledovať aj v EÚ. Európske podniky, pod tlakom znižovania nákladov, silnej cenovej konkurencie alebo nedostatočného dopytu, ktoré sa dostávajú do finančnej tiesne sa stávajú atraktívne pre podniky z krajín BRICS. Sektorové rozmiestnenie týchto investícií je veľmi diverzifikované. Pod tlakom reštrukturalizácie predal Ford svoje európske divízie Jaguar a Land Rover indickej spoločnosti Tata Motors. Rakúska Volksbank podobným spôsobom utlmila svoju činnosť v krajinách strednej a východnej Európy, keď predala svoje aktíva ruskej Sberbank (Volksbank, 2012). Investície krajín BRICS v krajinách EÚ majú rozličné motívy. Počas krízy sa podniky stávajú lacnejšie a je jednoduchšie vstúpiť na daný trh. Pri kúpe bánk môžu byť motívy okrem rozširovania sa i získavanie know-how o podnikaní a zvykoch v iných sektoroch.

Záver

Investičné rozhodnutia a financovanie projektov nefinančných spoločností je v podstatnej miere ovplyvnené vitalitou a výkonnosťou finančného systému. Finančná a dlhová kríza znižujú schopnosť finančného systému získavať lacné finančné prostriedky, ktoré sú alokované do úverov a následne využívané podnikmi na rozvojové projekty.

Trendom v investovaní počas krízy sú fúzie a akvizície, ktoré slúžia najmä spoločnostiam z rozvojových krajín k preniknutiu na trhy vyspelých krajín. Okrem kupovaniu priemyselných podnikov, firmy z východnej Európy a Ázie investujú do finančných spoločností, pomocou ktorých môžu získať nové znalosti o fungovaní zahraničného trhu a vytvoriť tak predpoklad k preniknutiu domácich spoločností na tieto trhy. Podniky z Ruska fúziami a akvizíciami získavajú počas krízy jednoduchý vstup na európsky trh a prostredníctvom skupovania domácich značiek dostávajú značku a identitu domáceho trhu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ALLEN, F. – Gu, X. –Kowalewski, O.: Financial crisis, structure and reform. In *Journal of Banking & Finance*. ISSN 0378-4266, roč. 36, č. 11, s. 2960-297.
2. BIS: *82nd Annual Report*. 2012. ISSN 92-9197-175-8. Dostupné na internete: <<http://www.bis.org/publ/arpdf/ar2012e.pdf>>.
3. ECB: *Euro area bank lending survey 2009-2012*. Dostupné na internete: <<http://www.ecb.int/stats/money/surveys/lend/html/index.en.html>>.
4. ECB: *Euro money market survey 2012*. 2012. Dostupné na internete: <<http://www.ecb.int/stats/money/mmss/html/index.en.html>>.
5. ECB: *Survey on the access to finance of small and medium-sized enterprises in the euro area* s. 8. ISSN 1831-9998. Dostupné na internete: <<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/accesstofinancesmallmediumsizedenterprises201204en.pdf?4810b80630574224676c32d4d9483885>>.
6. ERNST&YOUNG: *M&A Tracker*. 2012. <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/M_A_Tracker_Q2_2012/\\$FILE/M_A_Tracker_Q2_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/M_A_Tracker_Q2_2012/$FILE/M_A_Tracker_Q2_2012.pdf)>.

7. GUDMUNDSSON, M.: How might the current financial crisis shape financial sector regulation and structure?. 2008. Dostupné na internete: <<http://www.bis.org/speeches/sp081119.htm>>.
8. VOLKSBANK SIOVENSKO: *Sberbank završuje akvizíciu Volksbank International*. 2012. Dostupné na internete: <http://www.volksbank.sk/servlet/vbsk?MT=/Apps/WEB/main.nsf/vw_ByID/ID_227F96BE63F6E28FC12575200049FFD1_SK&OpenDocument=Y&LANG=SK&NCH=Y&SSTR=sberbank&TG=BlankMaster&URL=/Apps/WEB/webnews.nsf/vw_ByID/ID_BD4D967B25BCCC64C12579AA0032ECE4>.

Uplatnenie kategórie produktov vlastnej značky na trhu telekomunikácií

Andrea Jazbec¹

Private Labels category on telecommunication market

Abstract

Private labels define products sold under retailer's own brand as a brand created specifically for retailer and exclusively to its retail operations. Main benefits of private labels is elimination of higher margins due to non-existent hidden costs, opportunity for differentiations and building of loyalty to retailers. Private labels types are economic, standard, premium and specific, f.e. organic/ecological/healthcare. Theory distinguish 3 main private labels brand strategies: quasi-brands, store brands and group brands. On Slovak telecommunication market Orange Slovakia is the only telecommunication company that is selling private labels smartphones.

Key words

private labels, white labels, original device manufacturer, white labels, product portfolio strategy, telecommunication market, quasi-brands, ARPU, category management

JEL Classification: M31

Úvod

20. storočie bolo storočím značiek výrobcov. Už v 19. storočí na trh prestali prichádzať produkty bez názvu a konzistentnej kvality produkované lokálnymi výrobcami a boli nahradené produktmi s výrazným označením od globálnych výrobcov ako napr. Coca-Cola, Disney, Johnnie Walker Scotch whiskey a pod. Tieto produkty sa začiatkom 20. storočia postupne dostávali na trh prostredníctvom menších distribučných medzičlánkov a ideálne podmienky nastali s rozvojom maloobchodných reťazcov. V porovnaní s obrovskými výrobnými konglomerátmi však mali maloobchodníci, stále relatívne malú silu odporovať alebo vyjednávať podmienky z výrobcami, ktorí maloobchodníkov vykorisťovali a nútili ich predávať ich produkty za výrobcami stanovené ceny a podmienky promotion. Približne v 70. Rokoch 20. storočia sa začala situácia meniť a spolu s nárastom distribučných medzičlánkov a posunu paradigiem sa sila presunula do rúk maloobchodníkov. Presne v tomto období začali maloobchodníci zasahovať do sortimentu napr. tvorbou nadmerných výhodných balení a postupne začali predávať produkty pod svojimi vlastnými značkami. (Kumar - Steenkamp, 2007)

Cieľom tohto príspevku je objasniť základné teoretické východiská pre problematiku produktov vlastnej značky maloobchodníka, popísať a zhodnotiť aktuálnu marketingovú stratégiu kategórie produktov vlastnej značky v reálnom prostredí lídra na trhu telekomunikácií, spoločnosti Orange Slovensko, a.s. a navrhnúť možné krátkodobé

¹ Ing. Andrea Jazbec, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Jakabova 96, 821 04 Bratislava, jazbec.andrea@gmail.com

a dlhodobé stratégie na zlepšenie existujúceho stavu s cieľom zvýšiť penetráciu a predaj produktov vlastnej značky tohto mobilného operátora. Príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/0333/11 "Moderné metódy a prístupy v marketingovom manažmente" (Modern approaches and methods in marketing management)

1 Prierez problematikou produktov vlastnej značky

V odbornej literatúra je možné nájsť mnoho anglických pojmov pre produkty vlastnej značky maloobchodníka alebo inak privátnych značiek. Kým štandardné značkové produkty sú vyrábané, vlastnené a riadené výrobcom, Private Labels, White Labels, Retail Brands alebo Store Brands alebo v staršej literatúre tiež National Brands (národné značky) predstavujú kategóriu produktov, ktoré sú riadené a označované značkou obchodníka. (Zentes - Morschett - Schramm-Klein, 2007a) Definícia produkty vlastnej značky označuje produkty predávané pod značkou maloobchodníka prípadne pod značkou vytvorenou špeciálne pre maloobchodníka a predávaného exkluzívne iba v jeho maloobchodných prevádzkach. Dôvodom ich vzniku bola eliminácia vyššej marže z dôvodu neexistujúcich skrytých nákladov dodávateľov ako napr. preprava, marketing a reklama. (Spector, 2005)

Prvé produkty vlastnej značky boli vyrábané ako produkty v najnižšej kvalite, jednoduchom obale a za najnižšie ceny. Toto zapríčinilo, že spočiatku boli všetky produkty vlastnej značky vnímané ako produkty s nižšou kvalitou, ale od tohto názoru spotrebiteľia postupne upúšťajú a podľa prieskumov z posledných rokov viac ako polovica respondentov ich považuje za rovnako kvalitné ako tovar inej značky. Zmena týchto postojov spotrebiteľov núti k zmene stratégie aj maloobchodníkov, ktorí sa usilujú o zmenu vnímania týchto produktov.

Poznáme 3 typy produktov vlastnej značky a to (Zamalová, 2009):

- ekonomické, ktoré sa vyznačujú najnižšou možnou cenou,
- štandardné, to sú značkové výrobky za nižšie ceny,
- špeciálne, to sú značky pre určitý typ výrobkov.

Podľa autorov Zentes, Morschett a Schramm-Klein sa uvádza v literatúre toto členenie ešte v nasledujúcom znení (Zentes - Morschett - Schramm-Klein, 2007a):

- ekonomické,
- štandardné,
- prémiové, napríklad bio, organické, ekologické alebo pre zdravie
- špeciálne, napr. organické/ekologické/zamerané na zdravie.

Pri ekonomických a štandardných druhoch produktov vlastnej značky je dominantným atribútom cena. Oslovujú predovšetkým určité segmenty zákazníkov z nízkym príjmom. Kým ekonomické sa vyznačujú najnižšími cenami na trhu a relatívne nízkou kvalitou (očakávanou aj skutočnou), produkty štandardné sú označované ako stredne kvalitné, t.j. kvalita za rozumnú cenu. Naopak produkty prémiové sú často označované ako vysokokvalitné produkty na úrovni kvality originálnych značkových produktov. Pri tvorbe predajného sortimentu sa musí maloobchodník rozhodnúť, aký bude mix produktov jeho vlastnej značky. V súčasnosti mnohí maloobchodníci zaraďujú do svojho sortimentu práve produkty vlastnej značky prémiovej kvality a špeciálne produkty

vlastnej značky, čo im umožňuje profilovať sa na trhu do určitej želananej pozície. Stanovenie stratégií a cieľov pre jednotlivé kategórie je podmienené jasnou voľbou pre stratégiu a cieľ produktov vlastnej značky, pokiaľ sa v danej kategórii produktov nachádzajú, pričom maloobchodník sa môže rozhodnúť o zaradení produktov vlastnej značky do jednej, viacerých alebo všetkých kategórií. Toto rozhodnutie je hlavným vstupom pre tvorbu maloobchodnej, komunikačnej a merchandisingovej stratégie.

Na základe výskumu Coriolis research (2002, s. 13) možno hovoriť o troch hlavných strategických prístupoch ku komunikácii vlastných značiek, a to: kvázi značky, značky obchodu a skupinové značky. Rozdiel v prístupe stratégií komunikácie vlastných značiek spočíva v tom, či maloobchodník používa v sortimente niekoľko rôznych druhov značiek a pre každú kategóriu produktov inú značku (stratégia kvázi značiek), alebo predáva produkty vlastnej značky pod jednotným názvom bez ohľadu na počet a zaradenie do kategórie (stratégie značiek obchodu a stratégia skupinových značiek). Zároveň všetky 3 stratégie ešte môžu mať rôzne pod-stratégie.

- Stratégia kvázi značiek

Produkty vlastnej značky, ktorú vytvoril maloobchodník, ale bez akejkoľvek asociácie s názvom a značkou obchodu, v ktorom sú predávané. Takáto stratégia je vhodná najmä v maloobchodnom prostredí s limitovaným sortimentom, aby bola vytvorená ilúzia širšieho výberu sortimentu a zároveň produkty vlastnej značky nie sú spájané so značkou maloobchodníka, čo môže byť výhodné pri produktoch nižšej kvality a pri prípadných reklamáciách. Príkladom reťazca využívajúceho túto stratégiu je Lidl.

Medzi slabé stránky tejto stratégie patrí nízka pravdepodobnosť vybudovania lojality zákazníkov k týmto značkám. Väčšinou sú produkty kvázi značiek spájané s najnižšími cenami na pulloch, no na druhej strane vytvárajú výnosy pri vyššom objeme predaja.

- Stratégia značiek obchodu

Produkty sa predávajú pod značkou identickou ako značka obchodného reťazca. Stratégia sa využíva pri vysokej penetrácii produktov vlastnej značky na trhu. Produkty sú potom jednoduchšie rozoznateľné od konkurencie a prípade, že je značka reťazca v očiach zákazníkov pozicionovaná ako vysoko-kvalitná, je možné tak nastaviť aj pozicioning produktov vlastnej značky a je možné nastaviť aj vyššie ceny týchto produktov v porovnaní s produktmi kvázi značky. V prípade, že sa však maloobchodný reťazec na trhu prezentuje ako predajca najlacnejších produktov (napr. Lidl), môže táto pozícia maloobchodníka negatívne ovplyvniť aj značku obchodu. Rovnako negatívne skúsenosti s kvalitou a službami maloobchodného reťazca môžu mať nežiaduci vplyv na percepciu náročnejších potenciálnych zákazníkov kupujúcich produkty vlastnej značky obchodu. Výhodou tejto stratégie je teda jednoznačná asociácia produktov vlastnej značky so značkou maloobchodnej prevádzky a možnosť nárastu výnosov. Nevýhodou tejto stratégie je tiež náročnosť na investície do prieskumu trhu zameraného na rôzne kategórie, vyššie investície do budovania povedomia o značke, manažment značky a investície do reklamy a komunikácie.

- Stratégia skupinových značiek

Táto stratégia je najrozšírenejšia a predstavuje stratégiu predaja produktov vlastnej značky v rôznych kategóriách produktov, avšak pod jedným názvom. Názov však nie je identický s názvom maloobchodného reťazca. Táto stratégia je využívaná najmä

maloobchodníkmi, ktorí majú viaceré značky maloobchodných prevádzok ako napr. Ahold prevádzkuje predajne Hypernova a Albert. Produkty vlastných skupinových značiek je možné predávať vo všetkých reťazcoch bez rozdielu názvu. Zákazníci ich jednoducho identifikujú a zároveň sa produkty nespájajú priamo so značkou maloobchodného reťazca. Nevýhodou tejto stratégie je, rovnako ako pri stratégií značiek obchodu, náročnosť na investície do prieskumu trhu zameraného na rôzne kategórie, vyššie investície do budovania povedomia o značke, manažment značky a investície do reklamy a komunikácie. (Husson - Morgan, 2002)

Produkty vlastnej značky maloobchodníka sú nástrojom na diferenciáciu a efektívnejším nástrojom na budovanie lojality ako značkové produkty originálnych výrobcov. Ak sú zákazníci spokojní s produktmi vlastnej značky maloobchodníka, ich lojalita k danému maloobchodníkovi narastá a posilňuje sa. Naopak ak sú zákazníci spokojní s produktmi originálnej značky výrobcu, môžu si produkt kúpiť prakticky kdekoľvek v konkurenčných prevádzkach. (Zentes - Morschett - Schramm-Klein, 2007b) Je však stále veľmi nákladné a náročné vybudovať si pozitívnu percepciu k značke maloobchodníka, pokiaľ má maloobchodník vo svojom sortimente mnoho kvalitnejších značkových produktov od originálnych výrobcov.

Za posledné roky zaznamenal tovar, ktorý sa tvári ako vlastná produkcia reťazcov, nebývalý úspech. Produkty vlastnej značky výrobcu sa v Európe rozšírili podstatne rýchlejšie ako v USA. Podľa odhadov sa na starom kontinente ich podiel na predaných produktoch hýbe v rozmedzí od 40 až do 50 percent. Čo je asi dva krát viac ako v zahraničí. Hrubý odhad prieskumnej agentúry AC Nielsen hovorí, že hodnota európskeho trhu s tovarom predávaným pod značkami predajcov presahuje sto miliárd eur. Reťazce svojim značkám totiž pomáhajú rozsiahlymi reklamnými kampaňami. (Múčka, 2007) V roku 2009 informovala prieskumná agentúra GfK, že podiel predaja produktov vlastnej značky na trhu s rýchloobrátkovým tovarom je na Slovensku najvyšší nielen z krajín Višegrádskej štvorky, ale aj z väčšiny krajín strednej a východnej Európy. (SITA, 2009)

Produkty vlastnej značky sa však už netýkajú len potravinového trhu a trhu s drogistickým tovarom, kde tieto produkty prirodzene dominujú, no objavujú sa už aj na iných trhoch ako napríklad na trhu s elektronikou. Okrem fyzických produktov vlastnej značky prichádzajú maloobchodníci v posledných rokoch na trh aj so službami poskytovanými pod vlastnou značkou maloobchodníka, napr. Tesco poskytuje služby optikov vo svojich Tesco optikách, poskytuje služby čistiarní odevov vo svojich Tesco čistiarniach a pod.

V súvislosti so službami predávanými pod značkou maloobchodníka môžeme spomenúť mobilného operátora O2 Telefonica, ktorý predáva svoje služby pod značkou Tesco Mobile, ktorá sa predáva v maloobchodnej sieti Tesco. Rovnako značka NAY Mobile je vlastná značka predajcu elektroniky NAY. Spoločnosť Tesco a NAY takto rozšírili svoje portfólio o služby mobilného operátora, no na trhu sa stretávame aj s javom, kedy mobilný operátor predáva svoju službu inému mobilnému operátorovi, ktorí ju následne predáva pod vlastnou značkou svojím zákazníkom.

2 Uplatnenie produktov vlastnej značky na trhu telekomunikácií

Ani trh telekomunikácií sa nevyhol trendu rozvoja predaja produktov pod značkou maloobchodníka. ODM je skratka z anglického Original Device Manufacturer, voľne preložené ako originálne zariadenia výrobcu, ktorou sú označované telefóny predávané pod značkou daného mobilného operátora. Okrem toho, že sú dané zariadenia predávané mobilným operátorom, sú aj vyvíjané a vyrábané na zákazku pre mobilného operátora.

Na slovenskom trhu sa stretávame s týmto pojmom iba u mobilného operátora Orange Slovensko, a.s., ktorý predáva všetky zariadenia pod svojou značkou Orange a teda využíva stratégiu značky obchodu, aby využil silné meno lídra na trhu telekomunikácií. Tieto telefóny sú vyrábané výrobcami, ktorých značka nie je dostatočne etablovaná na trhu, t.j. ZTE, Huawei a Gigabyte a preto v spojení so silnou značkou operátora, je možné predaj zariadení realizovať. Tieto telefóny sa riadia medzi smartfóny, teda patria do kategórie nabité funkciami, no z pohľadu ceny sú bezkonkurenčné. Hlavnými cieľmi pre začlenenie ODM do sortimentu, v ktorom vládnu predajnosti smartfóny originálnych výrobcov ako Samsung, Nokia, Apple a HTC je umožniť dostupnosť smartfónov aj zákazníkom s nižšími príjmami a zvýšiť tak penetráciu smartfónov na trhu. Sekundárne sa nárast predaja smartfónov prejaví na predaji služieb spoločnosti Orange, tzv. ARPU t.j. Priemerný príjem na zákazníka (Average Revenue Per User). Zatiaľ čo pri predaji originálnych značkových telefónov, mobilný operátor ovplyvňuje koncovú cenu pre spotrebiteľa len obmedzene, pri ODM má mobilný operátor moc rozhodovať o predajnej cene ale aj o ostatných taktikách v súvislosti s etablovaním na trhu a predajnou stratégiou. Medzi ďalšie výhody patrí aj diferenciácia od konkurenčných mobilných operátorov, ktorí ODM vo svojom sortimente nemajú.

Podľa kategorizácie sortimentu mobilných telefónov, spracovanej v príspevku do Zborníka VEGA: Definícia kategórie a spotrebiteľné správanie v sortimente mobilných telefónov, boli definované tieto kategórie mobilných telefónov:

- nabité funkciami - pre zábavu s priateľmi
Kľúčové identifikačné pojmy: nadupané, multimedialne, zábava, priatelia, maximum zábavy
- spoľahliví pracanti – základné funkcie na každý deň
Kľúčové identifikačné pojmy: pohodlné, osvedčené, klasik, základné, stabilita, každodenný
- základné modely – výhodné pre nenáročných užívateľov
Kľúčové identifikačné pojmy: jednoduché, základné, klasické, pomocník
- kancelária do vrecka – špičkové telefóny pre náročných
Kľúčové identifikačné pojmy: profesionálne, špičkové, expert

Vo februári 2012 bolo 33,2% predaja ODM v kategórií základné modely, 50,8% predaja ODM bolo v kategórií spoľahliví pracanti a 16% predaja ODM bolo v kategórií nabité funkciami. V kategórií kancelária do vrecka nebol v portfóliu žiaden telefón značky Orange, preto podiel predaja predstavuje 0%. Z uvedeného vyplýva, že telefóny značky Orange si kúpovali najmä užívatelia jednoduchých telefónov, ktorí uprednostňujú jednoduché ovládanie a funkcie. Celkovo bol, napriek nízkej cene a kvalite po-

rovnateľnej s originálnymi značkovými telefónmi, trhový podiel predaja ODM len na úrovni 4,5%. (interné materiály Orange Slovensko, a.s.)

S cieľom získať relevantné informácie pre marketingové rozhodovanie v oblasti kategórií produktov ODM, bol zrealizovaný v septembri 2012 prieskum zameraný na spotrebiteľské správanie pri nákupe mobilného telefónu. Prieskum bol zrealizovaný metódou dopytovania prostredníctvom krátkeho štandardizovaného elektronického dotazníka rozosieleného URL linkou na mailové kontá vybraných zákazníkov spoločnosti Orange Slovensko, a.s. Linka bola rozoslaná na 1000 mailových kont z toho iba 228 respondentov vyplnilo a zodpovedalo elektronický dotazník. Odpovede boli následne spracované pomocou nástrojov na spracovanie údajov z elektronického dotazníka Survey Monkey (www.surveymonkey.com). Na základe odpovedí boli identifikované nasledovné problematické oblasti, ktoré významne ovplyvňujú predaj v kategórií produktov OMD:

- **Povedomie o telefónoch vlastnej značky Orange**

Len 26% respondentov, ktorí zodpovedali krátky dotazník eviduje v sortimente telefónov zariadenia značky Orange. Väčšina zákazníkov pozná len značky výrobcov mobilných telefónov ako Samsung, Nokia, Sony (Ericsson), Apple, HTC a LG. 97% respondentov si spontánne nepamätá žiadnu reklamu ani inú formu komunikácie, ktorá by upozorňovala na telefóny značky Orange.

- **Preferencia telefónov vlastnej značky Orange**

88% respondentov považuje telefóny značky Orange za menej kvalitné ako telefóny výrobcov. Až 97% zákazníkov preferuje značkový mobilný telefón pred kúpou telefónu značky Orange a zvyšné 3% neuviedli presnú preferenciu, takže z toho môžeme usúdiť, že sa nevedia vyjadriť, nakoľko mobilné telefóny značky Orange nepoznajú.

- **Možnosť nákupu telefónu vlastnej značky Orange**

Len 4% zákazníkov by kúpili telefón značky Orange pre seba. 14% zákazníkov by bolo ochotných kúpiť smartfón značky Orange pre svoje dieťa ako lacnú a dostupnú alternatívu k značkovým dotykovým smartfónom. Zvyšok zákazníkov nedôveruje telefónom značky Orange a v žiadnom prípade by si takýto telefón nekúpili.

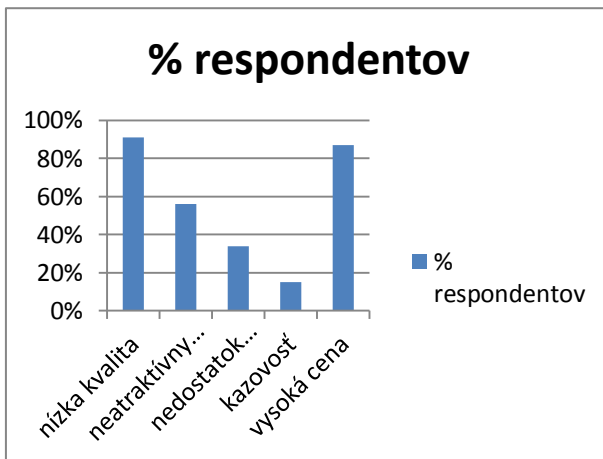
- **Slabé stránky telefónov vlastnej značky Orange**

Respondenti identifikovali nasledovné slabé stránky mobilných telefónov značky Orange, ktoré však vychádzajú skôr z ich percepcie ako z reálne podložených skúseností, nakoľko ani jeden zo zákazníkov nikdy nevyskúšal mobilný telefón značky Orange.

Až 91% respondentov identifikovali ako kritický bod nízku kvalitu produktu a 56% deklarovalo, že by si telefón nekúpilo pre neatraktívny dizajn telefónov značky Orange. Prekvapivo 87% respondentov deklarovalo, že sa im zdá byť cena telefónov Orange príliš vysoká a to aj napriek tomu, že všetky 3 modely telefónov značky Orange sú v porovnaní s konkurenčnými značkovými modelmi oveľa lacnejšie a predstavujú pre zákazníka vyššiu hodnotu za nižšiu cenu. 34% respondentov vychádza z predpokladu, že telefóny značky Orange majú menej funkcií ako značkové mobilné telefóny a to aj napriek tomu, že všetky modely telefónov značky Orange majú viac funkcií ako ostatné modely v danej cenovej úrovni. Tieto zistenia poukazujú na veľmi nízke povedomie

o daných telefónoch značky Orange a o negatívnej povesti založenej na nepodloženej percepcii.

Graf 1 Slabé stránky produktu z pohľadu zákazníkov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Po tomto prieskume orientovanom na postoj zákazníkov k produktom vlastnej značky, bol následne zrealizovaný kvalitatívny prieskum realizovaný metódou CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) orientovaný na predajný personál, aby sa identifikovali problematické oblasti podpory predaja a motivácie predajného personálu. Rozhovory boli zrealizované na vzorke 20 najlepších vedúcich predajní z celkového počtu 155 vedúcich predajní Orange. Z CATI rozhovorov vyplynuli nasledovné závery:

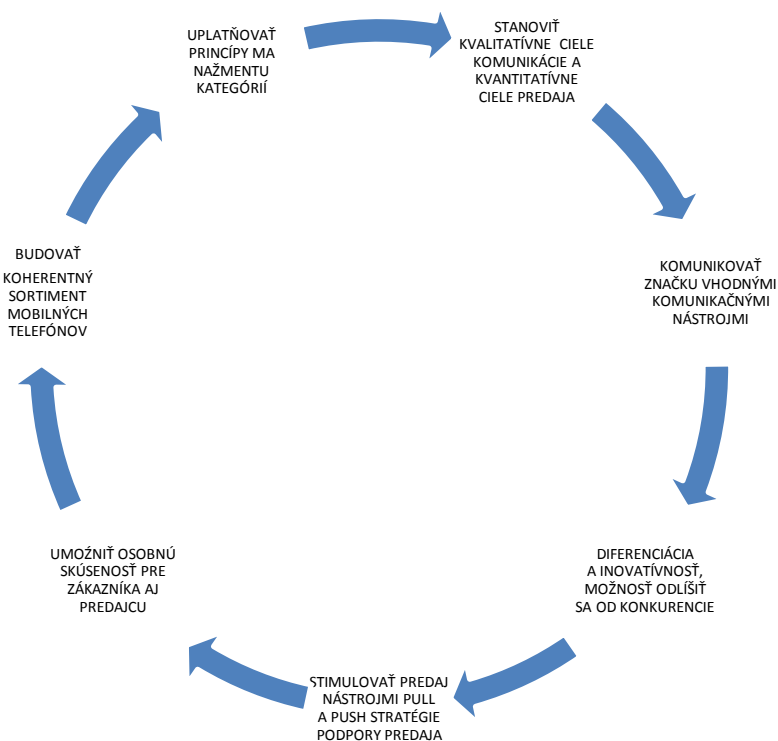
- Zákazníci si samovoľne nežiadajú telefóny značky Orange, nakoľko im nedôverujú alebo ich väčšinou nepoznajú.
- Predajca ponúka telefón značky Orange až ako poslednú voľbu, nakoľko považujú technické parametre telefónov značky Orange za horšie ako pri značkových telefónoch. Dôvodom prečo predajcovia nikdy neponúkajú telefóny značky Orange sú aj motivačné súťaže financované výrobcami značkových mobilných telefónov, vďaka ktorým môžu vyhrať zaujímavé finančné a nefinančné odmeny.
- 74% predajcov identifikovalo ako primárnu cieľovú skupinu rodičov s deťmi do 15 rokov, ktorí považujú smartfóny značky Orange za prijateľnú alternatívu k značkovým smartfónom.
- 97% predajcov deklarovalo, že podpora predaja a komunikácia produktov vlastnej značky je nedostatočná alebo žiadna.

3 Odporúčaná stratégia na zvýšenie predaja produktov vlastnej značky

Predaj produktov vlastnej značky je pre Orange zdrojom diferenciácie voči konkurenčným mobilným operátorom, ktorí mobilné telefóny vlastnej značky nepredávajú, no zaradenie týchto produktov do portfólia sledujú aj ekonomické ciele ako zvýšenie hodnoty zákazníka – ARPU a zvýšenie zisku. Všetky telefóny značky Orange sú totiž smartfóny, ktoré zákazník môže mať za oveľa dostupnejšiu cenu ako smartfóny značky výrobcov. Predaj smartfónov „ťahá“ aj predaj doplnkových služieb spoločnosti Orange ako mobilný internet, hudobné aplikácie a pod.

Zvrátenie negatívnej percepcie o produktoch vlastnej značky je náročný a dlhodobý proces. Zistenia z prieskumov napomohli k stanoveniu optimálnej stratégie pre zvýšenie predaja telefónov vlastnej značky Orange. Odporúčaná stratégia by mala z krátkodobého hľadiska priniesť dočasný nárast predaja pri uplatnení push a pull stratégie podpory predaja. Z dlhodobého hľadiska sú však potrebné výraznejšie investície a dlhodobý plán aktivít na zvýšenie povedomia o značke Orange ako o značke mobilných telefónov a tiež zvrátenie negatívnej percepcie o kvalite a technickom vybavení smartfónov značky Orange.

Obr. 1 Stratégie na zvýšenie predaja produktov vlastnej značky



Zdroj: Vlastné spracovanie

Dlhodobá stratégia na zvýšenie predaja produktov vlastnej značky

Dlhodobá stratégia má kvalitatívny charakter a jej prínosom by malo byť zlepšenie kvalitatívnych ukazovateľov ako povedomie o značke, povedomie o produkte, spontánna znalosť produktu, spontánna znalosť značky, spontánna identifikácia komunikácie produktu a jej odlišenie od konkurencie. Výsledkom by malo byť odstránenie negatívnej percepcie, nárast spokojnosti s produktom, zvýšenie povedomia o produkte a značke Orange, ako o značke produktu.

- Vybudovanie povedomia o kvalite telefónoch značky Orange na trhu
Cieľená komunikácia primárne na cieľovú skupinu používateľov týchto smartfónov a teda detí od 10 do 15 rokov s cieľom zvýšiť hodnotu v ich očiach a presvedčiť o kvalitách týchto zariadení. Súčasne je dôležitá nenásilná a podprahová komunikácia smerovaná na cieľovú skupinu kupujúcich a teda rodičov týchto detí, aby chápali smartfóny značky Orange ako kvalitnú a výhodnú alternatívu k drahším značkovým smartfónom. V rámci nadlinkovej komunikácie je možné využívať kompletne nástroje ako televízne spoty, rozhlasové spoty, inzerciu a podobne. V rámci podlinkovej komunikácie najmä cieľenú komunikáciu na online portáloch a sociálnych sieťach. PR aktivitami je tiež možné doceliť želaný efekt pozitívnej percepcie.
- Vytvorenie originálnej vizuality pre komunikáciu produktov značky Orange
Dôležitým krokom pre akúkoľvek nadlinkovú alebo podlinkovú komunikáciu je vytvorenie unikátnej vizuálnej cesty, ktorá by bola na prvý pohľad ľahko identifikovateľná zákazníkom a spájali by si ju so smartfónmi a inými produktmi značky Orange. Vizualita by mala byť v súlade s korporátnou identitou značky Orange, ale mala by zohľadňovať cieľovú skupinu komunikácie.
- Merchandising
Zviditeľnenie telefónov značky Orange na predajných miestach Orange je kľúčové z pohľadu zvýšenia povedomia o značke, produktoch a funkciách týchto smartfónov. Vystavenie živých zariadení s možnosťou voľného vyskúšania pre zákazníkov uľahčí zákazníkom cestu k získaniu všetkých informácií prostredníctvom vlastnej skúsenosti.

Krátkodobá stratégia na zvýšenie predaja produktov vlastnej značky

- Zvýšenie motivácie predajcov pomocou push stratégie podpory predaja formou motivačnej súťaže pre predajcov aj vedúcich predajní o hodnotné odmeny s cieľom zvýšiť predaj v čase motivačnej súťaže o 20% a zvýšiť záujem predajcov o zoznámenie sa s funkciami a výhodami týchto zariadení. Motivačná súťaž musí byť spojená s elektronickým školením a osobným školením, aby mali predajcovia dostatok relevantných informácií.
- Rozšírenie sortimentu produktov vlastnej značky aj o príslušenstvo značky Orange s cieľom zvýšiť podiel predaja produktov vlastnej značky na celkovom predaji. Zároveň odlišiť produktové portfólio spoločnosti Orange v porovnaní s portfóliom konkurenčných operátorov a zvýšiť povedomie o produktoch značky Orange. Príslušenstvo si zákazníci kupujú častejšie ako mobilné telefóny a je možné ich oboznámiť so značkou efektívnejšie a účinnejšie. Prostredníctvom predaja výhod-

ných ale zároveň kvalitných druhov príslušenstva vybudovať dôveru k produktom vlastnej značky Orange, ktorá sa prejaví aj na zvýšení dôvery v smartfóny značky Orange.

- Výhodné ponuky a bundling produktov vlastnej značky ako nástroje pull stratégie podpory predaja, upozornia zákazníkov priamo na predajnom mieste o výhodnej ponuke jednotlivých alebo zviazaných produktov, ktoré môžu byť:
 - výhradne len vlastnej značky, napr. smartfón značky Orange a 2 druhy ľubovoľného príslušenstva značky Orange za výhodnú cenu, alebo
 - kombinácia produktu vlastnej značky a produktu inej značky, napr. smartfón značky Orange a k tomu 2 druhy príslušenstva inej značky za výhodnú cenu,
 - prípadne kombinácia produktu vlastnej značky a služby Orange, napr. ku každému smartfónu značky Orange na Internet v Mobile 3 mesiace zdarma

Záver

Produkty vlastnej značky sú dnes bežnou kategóriou produktov v maloobchodných prevádzkach s rýchloobrátkovým tovarom. Iné trhy len veľmi opatrne využívajú túto produktovú stratégiu, ktorá umožňuje diferenciaciu, budovanie lojality a v neposlednom rade zvýšenie tržieb a zisku z predaja. Na slovenskom telekomunikačnom trhu je jedinou výnimkou spoločnosť Orange, ktorá má vo svojom sortimente okrem služieb aj produkty vlastnej značky Orange, no potenciál predaja nevyužíva naplno. Komplexné riadenie kategórie mobilných telefónov je založené prevažne na empirii a aj napriek tomu, že kategorizácia z pohľadu cieľovej skupiny a funkcií mobilných telefónov existuje, špeciálna kategória produktov vlastnej značky v nej nefiguruje, nakoľko sú jednotlivé smartfóny zastúpené vo viacerých kategóriách. Je však tento prístup správny? Je potrebné stanoviť stratégiu špeciálne len pre tieto produkty? Skúsenosti manažmentu kategórií ukazujú, že nie a prístup začlenenía produktov vlastnej značky do viacerých kategórií je správny, no z pohľadu manažmentu značiek je tento prístup nesprávny nakoľko neumožňuje efektívnej riadiť samostatnú značku ako takú. Tento príspevok vysvetľuje v krátkosti historické pozadie vzniku produktov vlastnej značky ako aj rôzne prístupy k tejto problematike. Prieskumy, ktorých výsledkom bola identifikácia problematických oblastí, na ktoré by sa mal mobilný operátor Orange zamerať a postaviť na základe týchto poznatkov krátkodobú aj dlhodobú stratégiu s cieľom zvýšiť penetráciu a predaj produktov vlastnej značky. Avšak je nevyhnutné podrobnejšie skúmanie v kategórií mobilných telefónov, aby boli vybrané stratégie v súlade s celkovou stratégiou danej kategórie produktov.

Zoznam bibliografických odkazov

1. HUSSON, M. - MORGAN, J.P. 2002. *Toward retail private labels success*. Prieskum spoločnosti Coriolis Research dostupný na:
<http://www.coriolisresearch.com/pdfs/coriolis_towards_private_label_success.pdf
>

2. KUMAR, N. - STEENKAMP, J.B.E.M. 2007. *Private label strategy: how to meet the store brand challenge*. 1.vyd.Harvard Business School Publishing.s.1-4. ISBN: 1-4221-0167-3
3. MÚČKA, F. 2007. *Privátne značky už výrobcami prekazajú*. eTEND. 2007. Dostupné na internete:<<http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/privatne-znacky-uz-vyrobcom-prekazaju.html>>
4. SITA. 2009. Článok *Privátne značky preferujú Slováci čoraz viac* dostupný na internete: <<http://tvnoviny.sk/spravy/ekonomika/privatne-znacky-preferuju-slovaci-coraz-viac.html>>
5. SPECTOR, R. 2005. *Category Killers*. 1.vyd. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005. s. 69. ISBN 1-57851-960-8
6. ZAMAZALOVÁ, M. 2009. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 172-173. ISBN 978-80-247-2049-4
7. ZENTES, J.-MORSCHETT, D.- SCHRAMM-KLEIN, H. 2007a. *Strategic Retail Management*, 1. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2007. s. 167. ISBN 80-7259-049-9
8. ZENTES, J.-MORSCHETT, D.- SCHRAMM-KLEIN, H. 2007b. *Strategic Retail Management*, 1. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2007. s. 169. ISBN 80-7259-049-9
9. Interné materiály a reporty spoločnosti Orange Slovensko, a.s.

Certifikácia internetových obchodov v zahraničí¹

Lujza Jurkovičová – Alena Dudeková²

Certification of e-shops in abroad

Abstract

The question of consumer protection and safety becomes in relation to electronic markets continuously more important. Sense of consumer security and guarantee of business honesty should be provided by certified quality system. This system should offer e.g. product delivery time accuracy, correct behavior of enterpriser in questions of warranty and complaints, etc. The objective of this article is to define the steps of e-shop certificate acquisition in Czech Republic.

Key words

e-shops, certifications, APEK

JEL Classification: A 20, M 11

Úvod

V oblasti elektronického obchodu sa s ohľadom na rastúci trend do popredia dostáva otázka bezpečnosti a ochrany spotrebiteľa. Elektronické podnikanie je chápané ako forma podnikania, spotrebiteľ pritom však neprichádza do priamej interakcie s predajcom. Obchodné vzťahy sú zadané podľa platných legislatívnych zákonov a každý podnikateľ má povinnosť ich rešpektovať. Z pohľadu spotrebiteľa a jeho pociťového vnímania je však maloobchodný nákup prostredníctvom internetu založený predovšetkým na dôvere, napríklad v to, že objednaný tovar bude doručený nepoškodený, v objednanom množstve a bez zatajených poplatkov ako napr. dodatočne zaúčtované ceny za dopravu a pod.

Pocit spotrebiteľskej bezpečnosti a zaistenia podnikateľskej serióznosti má zaručiť certifikovaný systém kvality. Tento systém má medzi iným zabezpečiť napríklad dodržiavanie lehoty dodania produktu, korektné správanie podnikateľa v prípadoch reklamácií, zachovanie ceny tovaru bez dodatočnej zmeny, resp. bez pripočítaných dodatočných skrytých platieb. Certifikácia poskytuje svoje výhody i z pohľadu obchodníka. U spotrebiteľa vyvolá pocit bezpečného nákupu, čo dopomôže k jeho priradeniu medzi iné spoľahlivé subjekty v rámci podnikateľského sektora, a tiež potvrdí serióznosť a korektnosť. Cieľom príspevku je zadané kroky k získaniu certifikátu v internetovom obchode v Českej republike.

¹ Článok je výsledkom vedeckého projektu KEGA č. 006EU-4/2011 E-learningová podpora výučby predmetu Tovaroznalectvo na stredných odborných školách.

²Ing, Mgr. Lujza Jurkovičová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta1, 852 36 Bratislava, lujza.jurkovicova@euba.sk
Ing. Alena Dudeková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta1,852 36 Bratislava, alena.dudekova@euba.sk

1 História elektronických obchodov

Prvým krokom k vzniku elektronického obchodu bol vznik počítačovej siete ARPANET, ktorá vznikla ako experimentálny projekt armády USA v roku 1969. Táto sieť sa postupne pretransformovala na súčasnú globálnu informačno – komunikačnú a obchodnú sieť pod názvom Internet. Počiatky internetu súvisia s jeho využívaním pre potreby národnej bezpečnosti a akademickej obce (Jirásek, 2004).

Začiatky nákupov prostredníctvom internetu sa datujú od roku 1992 v USA. Medzi prvé predávané tovary patrili hudobné nahrávky na CD nosičoch, darčekové predmety a knihy. Elektronika sa prostredníctvom internetu začala predávať až neskôr, pretože v tej dobe mala relatívne vysokú cenu. V Európe bol vývoj elektronického obchodu na rozdiel od USA poznačený nižšou úrovňou technológie ako aj nedôverou Európanov k on-line transakciám (Marketingové noviny, 2006). To sa ale časom zmenilo a dnes rozvojom internetu ako celosvetovej počítačovej siete sa rozšíril charakter ekonomiky ako celku. Prináša trend globalizácie, čo v podstate znamená rozšírenie konkurencie na trhu. (Hasan, 2009) Najmodernejším spôsobom obchodovania sa dnes stáva elektronické obchodovanie, ktorého rôzne formy sa vo svete používajú viac ako dvadsať rokov. S postupným rozvojom technológií a procesov sa začali objavovať nové pojmy v oblasti internetového obchodovania. Vo veľkej miere sa začína využívať pojem e-business, či e-commerce.

2 Certifikácia internetového obchodu v Českej republike

Rozvoj elektronického obchodu v Českej republike sa datuje od roku 1996, kedy boli založené prvé internetové obchody. Celkový obrat nákupu tovarov a služieb prostredníctvom internetu sa odhaduje na 33 miliárd českých korún v roku 2010, čo predstavuje nárast oproti minulému roku o 22 %. Skúsenosti z oblasti nakupovania nadošlo 96 % používateľov internetu (APEK, 2012).

2.1 Asociácie pro elektronickou komerci (APEK)

APEK je nezisková organizácia, považovaná za národnú autoritu v oblasti elektronického obchodu, ktorá združuje viac ako 270 firiem, podnikateľov a odborníkov z oblasti elektronického obchodu. Asociácia bola založená v roku 1998 ako organizácia, ktorá podporuje rozvoj elektronického obchodu v Českej republike. Medzi členov asociácie patria najväčšie internetové obchody, popredné softwarové spoločnosti i finančné inštitúcie

Hlavná činnosť asociácie :

- analýza a štúdia o elektronickom obchode,
- certifikácia,
- workshopy, semináre, vzdelávanie,
- vytváranie a podpora etických princípov podnikania,
- konzultácie a analýzy,
- právne služby.

Certifikácia je proces hodnotenia internetového obchodu podľa certifikačných pravidiel. Udelenie certifikátu zaručuje, že certifikovaný obchod dodržiava základné pravidlá bezpečného nákupu, poskytuje úplné a pravdivé informácie o obchodníkovi, procese nákupu i o spôsobe reklamácie tovaru. Certifikačné pravidlá sú vytvorené na základe platných zákonov európskej ako aj českej legislatívy. Vychádzajú z pohľadu zákazníka – čo potrebuje poznať, aby bezproblémovo nakúpil a súčasne nezaťažujú obchodníka zbytočnými požiadavkami. Dané pravidlá stanovuje APEK a v súčasnej dobe poskytuje dva druhy certifikátov „**Certifikát kvality a APEK Certifikovaný obchod**“ (APEK, 2012).

APEK Certifikovaný obchod

Nový certifikát APEK Certifikovaný obchod (viď. obrázok č.1) nahradzuje starší typ certifikátu „Nákup bez obav.“ Certifikát zaručuje zákazníkom internetových obchodoch, že certifikovaný obchodník spĺňa certifikačné pravidlá bezpečného a bezproblémového nákupu, ktoré stanovila spoločnosť APEK.

Obr. 1 Znak certifikátu APEK Certifikovaný obchod



Zdroj: <http://www.appek.cz/8482/2041/clanek/o-certifikaci-appek-certifikovany-obchod/>

Certifikačné pravidlá spoločnosti APEK

Aby internetový obchod mohol získať certifikáciu, musí na svojej stránke mať uvedené nasledujúce informácie.

- informácie o dodávateľovi,
- informácie o tovare,
- informácie o procese objednania, dodacie podmienky,
- proces objednávky,
- potvrdenie objednávky dodávateľom.
- záručné podmienky a reklamácie - uplatnenie práv zo zodpovednosti za škodu.
- ochrana osobných údajov spotrebiteľa.
- všeobecné ustanovenia.

Okrem nich je obchodník povinný dodržiavať aj :

- úplne a pravdivo informovať o obchodníkovi (IČO, adresa sídla, kontakt na zodpovednú osobu a pod),
- úplne a pravdivo informovať o cenách vrátane všetkých poplatkoch.

APEK Certifikovaný obchod

Proces certifikácie APEK Certifikát kvality (vid' obrátok č.2)- predtým certifikácia druhého stupňa, môže podstúpiť každý nositeľ značky APEK Certifikovaný obchod.

Obr. 2 Znak certifikátu APEK Certifikát kvality



Zdroj : <http://www.apek.cz/8483/2044/clanek/o-certifikaci-apek-certifikat-kvality/>

Internetový obchod je v niekoľkých kolách testovaný pomocou metódy „Mystery - shoppng“. Hlavným cieľom tejto certifikácie je pomôcť zákazníkovi rozpoznať obchody disponujúce kvalitou služieb (APEK, 2012).

Záver

Hlavnou motiváciou pre spracovanie článku certifikácie elektronického obchodu v bol fakt, že s procesom nákupu prostredníctvom internetu sa stretávame v dnešnej dobe pomerne často. Do popredia sa dostávajú novovzniknuté internetové obchody (ako napr. ukazslevy.cz, slevydnes.cz), ktoré svojimi službami a výhodnými cenami lákajú na nákup čoraz viac spotrebiteľov aj zo Slovenska. Elektronické podnikanie má ale na rozdiel od klasického jednu základnú nevýhodu. Spotrebiteľia sa nedostanú do priamej interakcie s obchodníkom. Jedná sa o uzatváranie zmluvného vzťahu, tzv. obchodu na diaľku, bez toho, aby spotrebiteľ a predávajúci prišli do osobného kontaktu. Takýto zmluvný vzťah z dôvodu vysokej anonymity predstavuje zvýšené riziko v prvom rade pre spotrebiteľa, ale aj samotného predávajúceho, tu je však riziko nepomerne nižšie ako u spotrebiteľa. Práve z tohto dôvodu je potrebné zabezpečiť ochranu samotného spotrebiteľa, ktorý je v tomto vzťahu slabším partnerom.

Otázku ochrany a bezpečnosti spotrebiteľa riešia v Českej republike organizácie i rôzne inštitúcie zamerané na bezpečnosť a kvalitu elektronických obchodov. Pomocou certifikácie kvality zavádzaných podľa nimi stanovenými kritériami sa snažia obmedziť negatívne aspekty elektronického obchodovania, a tým prispievať k jeho rastúcemu trendu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. APEK. 2012. Asociace pro elektronickou komerci. [online]. 2012 [citované 2012-02-16]. Dostupné na internete : <<http://www.apek.cz/>>
2. HASAN, J. 2009.What factors will impact e – commerce and global Economy. In Trendy a aktuálny výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurencie – zborník z medzinárodnej konferencie. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2009.ISBN 978-80-225-2794-1, p.125-128.
3. JIRÁSEK, J. 2004. Souboj mozků v řízení. Praha : Nakladatelství Alfa Publishing, 2004. 98s. ISBN 80-86851-01-X.
4. MARKETINGOVÉ NOVINY. 2006. Historie elektronických obchodů. In Marketingové noviny. 2006.[citované 201-12-05]. Dostupné na internete: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4391>

The significance of quality signals in hotels' communication

Klára Karakasné Morvay¹

Abstract

Quality plays an important role in consumers' buying decisions. Due to the complexity of hotel services there is an "information asymmetry" between the service providers and the potential guests, namely the customer lacks the whole information about the expected quality of the service. The solution of this asymmetry is for the hotels to communicate their quality in many ways. This article explores the theoretical background of signalling, and attempts to explain and classify the operation of applicable signals and suggests managerial implications for hotels.

Key words

Signalling theory, hotel quality, quality signals, signals' typology

JEL Classification: M19, M39

Introduction

Recent article is a part of an exploratory research and focuses on signals as special mechanism to solve problems that arise under asymmetric information. In some situation a company should credibly communicate the level of some unobservable element in a transaction by providing an observable signal. This issue is of particular interest to the discipline of marketing. Author examines the ways hotels may signal their unobservable quality through several variables. A typology of special hotel quality signals is developed and discussed.

1 The professional literature background of the signalling theory

We have to differentiate the signals in economics and marketing from the ones from biology. The base of this interpretation is the information asymmetry because of which Joseph Stiglitz had been given a Nobel Prize in 2001. He said that "the study of informational imperfections is very important, because it fundamentally changes the paradigms of capitalism."

Understanding the way consumers learn quality has been an important issue both in economic literature and marketing literature at least since Akerlof (1970) showed that a market may disappear when consumers are not able to assess accurately the quality of the good supplied. According to the economic theory of signal, the cost of signalling borne by the producer is intended to convince the consumer that the good supplied is of a high quality (see Spence, 1973, and Nelson, 1974, among others).

¹ Klára Karakasné Morvay, BA, MA, Szent István University, Gödöllő, Hungary, klara.morvay@gmail.com

Let's see an example from the labour market: suppose there are two types of employees. The employers are willing to pay a higher salary for the "good" employees than for the "bad" ones. However, you cannot measure their quality during the selection. This provides an advantage for the "bad" employees while the "good" ones know they deserve the job opportunity better. To inform the employers about their higher productivity – and in the hope of higher wages – the "good" employees send signals. This could be for example the demonstration of how much time (and money) they have invested in their education.

Thanks to Spence, Akerlof and Stiglitz's scientific activities the effect of information asymmetry has been proven in the markets and has been documented in several other areas (such as stock exchange, politics, labour market, accounting, financial investment, real estate and second-hand car sales).

This problem can be interpreted in the field of services as well, as their simultaneity, variability and intangibility makes it hard to measure their quality. To induce consumers to buy their products, producers of complex goods send quality signals, such as the price of the product, a given level of advertising expense, its brand name or a specific warranty. The selection of proper signals raises some questions.

- How much time, energy or money should be invested in the signals?
- How can it be achieved that the customer trusts in the signals?
- Do customers perceive the signals alike? If not, which factors influence this?

A repeat purchase mechanism is expected to offset the initial signalling expenditure. Whereas for Ippolito (1990), the commitment to quality is proportional to the cost of signalling, a considerable volume of empirical literature casts doubt on whether there is in fact a robust relationship between the signal itself and the level of 'objective' quality as released for instance by consumer reports (see for instance Gerstner, 1985 in the case of price; Caves and Greene, 1996 and Thomas et al., 1998 in the case of advertising).

2 The operation of the signal

Empirical research on consumer responses to multiple signals is prolific. However, available studies do point in different directions and the way signals are combined by consumers to infer quality remains unclear (see Rao and Monroe, 1988). For example, classical hypotheses, according to which perceived quality would be a monotonic increasing function of price and/or advertising expense, have been rejected in several studies. By way of illustration, Kirmani (1990, 1997) shows that excessive expenditure suggests to consumers that the firm is desperate. In this case the relationship between advertising expenditure and perceived quality is not monotonic and exhibits an inverted U-shape. Advertising acts as a quality signal and also associated with market share, whose impact on customers' perception of product quality. The notion of perceived quality in marketing is close to that of reputation in economics. A reputation is said to be collective when it produces spill over effects over a series of products operating under a common brand or umbrella (Wernerfelt, 1988). Therefore *brand* functions as a quality signal.

Perceived price refers to how consumers see the price: high, low or fair. High price is generally associated with high quality. As for Jones and Hudson (1996), they show that price does not act systematically as a signal in the consumer's mind, but has a dual role. In particular, there is a critical price above (or below) which price is (or is not) used as a quality signal.

On the empirical side, Dawar and Parker (1994) show that differences in the matter of signal use are independent of cultural factors and better explained by personal differences, whereas for Erevelles et al. (2001), signal use in the case of services is determined by cultural factors. As for Alba – Hutchinson (1987) gained knowledge is a factor as well.

Psychologists show that *cultural norms and beliefs* and personal attributes are powerful forces shaping consumers' perceptions, dispositions and behavior. In international marketing, many authors see culture as an important factor (Hofstede, 2001). Naturally the perception of the signals is influenced by every *individual characteristic* that has an impact on the individuals' detection such as gender, age, health, education, etc.

Past consumption is considered in this framework as another potential source of information for consumers because it reveals experience characteristics. Past consumption is associated with the experience accumulated in the past with the product. It is not a typical quality signal: not costly to produce and not provided or sent by producers. Consumer *knowledge* is made up of two components: *familiarity*, as defined by the number of product-related experiences accumulated by consumers, and *expertise*, which is the ability to perform product-related tasks successfully. For Rao and Monroe (1988), the way knowledge impacts on signal use is based on a distinction between intrinsic cues (e.g. product size, colour) and extrinsic cues (e.g. brand or price). By definition, the former are physically linked to the product, whereas the latter are not. Once a minimal threshold of knowledge is reached, consumers become less reluctant to consider intrinsic information and tend to rely less on extrinsic cues. In this sense, using price as a quality signal is a rational behaviour and reflects learning about price-quality correlations established in the marketplace, as developed earlier by Scitovszky (1945). Jacoby et al. (1971) suggest that consumer knowledge may mediate the effect of price on perceived quality.

3 Typology of signals

There are several authors who classified the signals. Bhattacharyya's dissipative / non-dissipative typology is rarely used. There is a deeper connection in Kirmani and Rao's theory (2000), where the classification is based on the connection between signals and sales, defective performance, revenue and costs (Table 1).

Sale-independent signals include investments in advertising and brand equity. Sale-contingent signals: low introductory price, coupons and slotting allowances. Potential future revenue-risking signals are high price and extension of a brand. Last but not least cost-risking signals: warranties, money-back guarantees. Sales-independent signals result in a monetary loss regardless of whether or not a sale occurs. Conversely, sale-contingent signals involve expenditures only in the presence of sales transaction,

for instance when the ones with coupon receive the service for half price. This has implications for a hotel's ability to engage in a price war, because the sale-independent signals work just like fixed costs, while the sale-independent signals are like variable costs. These give much bigger utility for the consumers.

Tab. 1 Typology of quality signals and their characteristics

	Characteristics of Signals			
	Default-Independent Signals		Default-Contingent Signals	
	Sale-Independent	Sale-Contingent	Revenue-Risking	Cost-Risking
Examples	Advertising Brand name Retailer investment in reputation	Low introductory price Coupons Slotting allowances	High price Brand vulnerability	Warranties Money-back guarantees
Characteristic	Publicly visible expenditures before sales	Private expenditures during sales transaction	Future revenues at risk	Future costs at risk
Repeat purchase	Is important	Is important	Is important	Irrelevant
Monetary loss	Fixed	Variable or semi-variable	In the future	In the future
Secondary benefits	Buyer does not receive direct utility	Buyer receives direct utility	Buyer does not receive direct utility	Buyer receives direct utility
Appropriate when ...	Buyer cannot be identified easily	Buyer can be identified easily	Frequently purchased non-durables	Durables
Potential for abuse by consumer	None	High	None	High

Source: Kirmani – Rao, 2000

Although the behavioural literature on price-perceived quality relationships is substantial, the empirical literature on price as a signal is sparse. Tellis and Wernerfelt (1987) observe that price-quality correlations tend to be stronger when quality is important, for example durables, when quality is expected to provide returns over a longer period of time. Also you can find this correlation where the quality is not directly observable by inspection (for instance packaged goods).

A slotting allowance represents a signal in a manufacturer-to-retailer context. Slotting allowances are up-front fees paid by the manufacturer to the grocery store retailer for access to shelf space for new products. The argument has been made that such slotting allowances are willingly paid by manufacturers that are confident about their success of their new product introduction (e.g. the quality of the product from the standpoint of the retailer).

Cost-risking default-contingent signals may represent a liability for the firm. Because warranties provide insurance against product failure, they may attract buyers who are careless in using the product or abuse the terms of the warranty. If a firm declares that they give several years of warranty it shows, that it does not afraid of the expectable additional cost, because the product is high quality. No direct costs are incurred in the current period makes default-contingent signals potentially less credible. Correlational studies suggest that warranties signal reliability of durable goods, whereas one experimental study suggests that warranties successfully signal only for reputable firms, and also where the forums of consumer protection function well.

4 A critical evaluation of signalling theory

Signalling is most useful for products whose quality is unknown before purchase, such as experience goods. If product quality is readily discernible or consumers are completely informed, the information problem is attenuated. For example the market of baby food is populated by buyers who enter and exit fairly quickly and may not have the opportunity to develop expertise in the product category.

It is difficult to find appropriate quality signals in the market of credence products / services, although these could be of great importance. The use of quality signals is also doubtful if the quality isn't clearly measurable. For example, nobody will check the actual operating hours of light bulbs whether the thousand promised hours has been performed (Kirmani – Rao, 2000).

A roadside restaurant for example can afford charging a high price for low quality products as it serves one-time customers who are separated from one another. It limits both repeat business and word of mouth. In this case, signals that rely on repeat purchase will not be credible (Wolinsky, 1983). The price is not a cue of quality but demonstrates the „vulnerable“ position of potential guests.

The greatest criticism against signalling models is that makes a lot of assumptions. If consumers are supposed to be unable to evaluate quality before purchase, how do they know the vendors' margin or market share data or advertising cost? Are customers aware of the service providers' risk when it offers warranty or discount? Are they aware of their own role in repeat purchase or word of mouth?

5 Quality in the hotel industry

Besides the criticism, quality cues should be deeply examined in the current Hungarian market situation. In the economic crisis hotels faced to decreasing demand and still increasing supply. The continuously decreasing prices don't indicate the quality anymore in case of strong competition.

The traditionally used classification sign (1 – 5 stars: * - *****) relatively good informed consumers about expected quality of accommodation. Hungarian hotels have been compulsorily categorized by stars since 1979. This regulation was terminated in October of 2009 and since 2012 the HotelStars rating is applied optionally. Stars can be used only by those hotels that constantly meet the quality requirements, and are

willing to pay the costs of the procedure of acquiring the HotelStar trademark (300 - 1700 Euro).

This raises the question: how hotel properties - coping with huge liquidity problems - are able to inform their potential clients about their quality? Is that worth to buy star symbol? Does this have any impact on trust, price sensitivity, and willingness to buy hotel services?

6 Application of signalling theory in the hotel industry

Generally signalling theory is useful for those companies, whose

- customers lack of information (information asymmetry)
- quality is unobservable before purchase
- customers are quality-sensitive
- new products are introduced to the market
- quality assessment is difficult even after purchase (Kirmani – Rao, 2000)

The hotel business is such a complex service which is characterised by the following:

The potential guest has not enough information about the quality of the chosen hotel services, but they have the opportunity to find the necessary information before travelling. Hotels cannot share all their quality dimensions, because it requires a lot of complicated details. Those who are looking for information are generally not hotel experts, so they cannot translate the details of the professional standards. There are some details which service providers cannot share as those are part of their operational secrets, and provide them competitive advantage.

Hotels attract many kinds of guest segments, some of those such as corporate and MICE are extremely quality-sensitive. For them it is a prestigious question to show their quality attitude. Nowadays leisure segments are also looking for high quality accommodation.

The evaluation of hotel service is very subjective and complicated even after consumption. We do not know what is evaluated by guests: meeting their expectation or gaining positive experience or meeting the requirements of the certain category (*).

Due to these characteristics hotels send quality signals for their potential guests to indicate solidly and credibly their quality.

7 Kinds and operation of hotel quality signals

Table 1. shows mainly general quality cues which can be completed with some additional factors concerning hotel industry.

Brand name: Hotel chains build their brands consciously. A well-defined name such as Hilton, Novotel, Ibis, Club Robinson emphasises the brand's personality, uniqueness and strengths, and also refers to the target segments. Hotels frequently communicate the essence of their brand philosophy with the help of emotionally motivating slogans.

They invest huge amounts of money in building up the brand (promotion, advertising, design, corporate identity, PR, Reputation Management), which they hope to return from future sales. The weakest unit or the lowest quality product/service utilise the power of the brand for a short period, but finally they can cause harm in the brand value. For high quality hotels it is worth to invest in brand building, because it can raise the credibility of their quality signals.

Name of the hotel: The name probably can affect the judgement of hotel beforehand. The meaning and sonority of hotels' name refers to the expectable service quality the location, the founder or owner, the type or the target segment.

Classification ():* The average traveller is not aware of the legal background of rating, in spite of that the meaning of the stars (*) is generally known, and orient the potential guests concerning the hotel quality.

Prices: As it is well-known from microeconomics prices strongly influence the economic decisions of both suppliers and consumers. Prices are suitable for comparing the different products and outputs (Farkané – Molnár, 2007). Generally speaking higher prices refer to higher quality therefore prices are suitable for indicating the quality. Rack Rate is a specific price in hotel business which is used to signal the hotel's quality. Hotels leave it unchanged permanently. This is the basis of the price politics, price differentiation and discounts. It includes the operational fixed and variable costs, ensures the return of the investment, and the profitable operation. Rack Rate is considered to be the real quality indicator which is fixed in the marketing plan and is used for comparison in the competitive set. Unfortunately Rack Rate price is rarely achieved because of the variety of discounts hotels are forced to give nowadays. The goal of Revenue Management is to reach the most profitable price in a certain situation. In case of discounted prices hotels have to strongly communicate that the purpose of those is to vitalize the low demand. In such periods the discounted prices are not suitable for indicating quality.

A new hotel can apply low introductory price. It can be successful if the hotel is able to emphasise that this price is much lower than the marginal cost, and it is only for a short period to introduce the new product. The lost revenue could flow in later from repeated purchase in a higher price if the quality is proven to be high. If a hotel tries to sell low-quality services, the customers will not accept higher prices. It shows that both high and low price can function as quality signal. If a high quality hotel implements high prices, it can cream the quality-orientated guest segments and lose the price-sensitive guests. As long as a hotel is not able to attract enough quality-orientated guests, or their reservation price is lower than the raised room price than those expenditures invested in quality signalling will not return.

Hotel's marketing costs: Marketing expenditures is unknown by customers. However, the activity of the marketing activity, the frequency of the advertisements and the hotel's presence in the public awareness is perceived. With the help of the internet, smart phones and web2.0 devices the flow of information became faster, wider and – last but not least – cheaper. Traditional channels tend to become less important, and the creative ways of presence become more and more significant. If we can only meet a hotel in a coupon and discount context it does not look good. If the target segment meets the hotel's name, events and recommendation at every turn, then its familiarity as well as its reputation will improve, and alongside this their perceived quality will

rise. If a hotel spends huge amount of money on advertisements which are about their quality they have to be realistic, have to say the truth, otherwise there will be no repeated purchase.

Warranties: Warranties for the time being are not frequently used (except for Hampton Inn and Hilton Garden Inn), as it is hard to compose. Ibis brand is a good example for their standard of complaint handling. They have a rule called "15 minutes warranty", where they undertake that they will start to handle every complaint within 15 minutes, otherwise the guest does not have to pay for the concerned service. It does not include a huge risk, because they can document when exactly the complaint reached them, and what kind of action did they take (for instance: they notified the technical department). They do not guarantee solving the problem, but taking the guests seriously and reacting quickly. The promise of the warranty arise confidence in the guests.

Discounts: Hotel discounts can be price-nature or can be realised as additional services. The idea of coupons and discounts being the tool that is used to engage guests has spread in the hotel industry lately. In case of the 6=7 volume discount where paying 6 nights and receive the 7th for free the quality cannot be forecast. Properly chosen additional services such as free meals or programs make the hotel look gallant, which contributes the improvement of reputation and image of the hotel. Usually it is enough to advertise a "surprise", where the guest can chose between the additional services.

Hotel quality insurance: It is more and more frequent that during the value creation process the pursuit of ensuring a higher quality product by correcting the performance manifests. Quality insurance by definition (MSZ EN ISO 9000-2005): "Every planned and systematic activity used in the quality system, which has a purpose of ensuring the customer that the unit will satisfy the quality requirements".

Alongside with the classification hotels (hotel chains) have their own quality standards, which give them clear and integrated guidance for operation and guest relations. These regulations are not known by guests, but once they were in a high quality hotel, then – supposing the uniformity of the service – they possess information about similar service providers. Standards strengthen the trust and brand name so they indirectly contribute to forecast the quality.

External *certificates* and prizes have a huge role in forecasting the hotel quality. Hotels can volunteer for audits, where the basis is often self-assessment. Nationally the following certificates are specific: ISO, TÜV Rheinland (medical wellness), HACCP (food safety), Hungarian Tourism Quality Prize (European accreditation), Green hotel (protection of environment). Although these certificates usually mean nothing to laic customers, hotels use them in their communication as their presence justifies their quality-orientated view for the outside.

Other recognitions: Professional organizations usually issue certificates, however, their criteria can be subjective, but they are suitable for signalling. It is particularly true when the organization has a good reputation and traditions (for example Michelin stars). Nowadays there are a lot of prizes to be gained in Hungary, such as Golden Sun for the best national wellness hotel, Friendliest Hotel of the Year for friendly guest handling, Best of Budapest for outstanding touristic service, Prix d'Excellence for real

estate development, etc. Using the certificates as a signal is easy, and it is a proof that somebody has already experienced the service and found it high quality.

Date of foundation: Mostly they use date of foundation when it comes to personal services and production companies. This date should indicate that the firm can stand its ground on the market, there is a long-term demand for its product and their customers come back. Speaking of hotels an old date looks good only in case of castle hotels, because the atmosphere is part of the product. Examining the latest hotel communication it seems that the "newest" signal is the most used. Guests connect this with modernity, design and not run-down quality.

The impact of the above mentioned signals can be perceived in two ways. On one hand they refer to the expectable quality, on the other hand they increase the trust and confidence towards the service provider. Table 2. methodises the signals used in the hotel business. Another point of view beside the effect is what amount of expenditure is needed to produce and output. Expenditure here includes concrete financial costs plus their lost returns (for example loss of revenues), what the service provider sacrifices. Using those signals which cost a lot of money is only subservient, if the repeated purchase is probable, or the current customers can influence others' willingness to buy (for example bloggers, celebrities).

Tab. 2 The effect and cost commitment of hotel quality signalling

Signal	Signals referring to quality	Signals which cause trust
High costs (financial payment or lost revenue)	Brand building Marketing costs Coupons	Low introductory price Standards
Medium cost	Classification (*) Discounts Quality certificates	Quality certificates Brand "alliance"
Low cost	Name of the hotel High Rack Rate Additional services	Warranties Recognition of professional services Date of foundation

Source: own compilation

Classification of signals in the table is only a suggestion and cannot be seen as rigid collocation.

8 Suggested principles of using signals

Research shows the conditions and frame of the theory connected to signals, but there are only a few of concrete guidance for managers about how to use these signals most effectively. Although firms should spend a lot on signals, they tend to look for the cheapest solutions. But how much should they spend on signals? Theoretically firms should spend at least the amount which is needed to dissuade the lower quality competitors to use the same signals, but less than the profit.

If the *target segment* can be identified easily then it is expedient to prefer sales-contingent signals rather than low introductory prices. If the target segment is hard to identify then it is more adequate to use sale-independent signals, such as increasing the advertising costs. If there is no particular target segment then using low introductory price will attract price-sensitive consumers. In this case a sale-independent signal will be expensive as the price-sensitive customer segment will not pay the increased price.

The size of the segment susceptible for *quality* will influence the applied signals. If we are talking about a broad circle then lower quality competitors will join in with their signals, because as long as their lower quality remains hidden they can close their one fold transactions. Therefore higher quality corporations ought to aim latter profits and have to emphasise the communication of high quality.

If there is a strong *competition* on the field – as it characterise the hotel industry – firms can face the situation where the other high quality competitors signal their high quality. It is advised that they rather gain the trust of their potential guests and differentiate their hotels with the earned professional certificates or warranties.

In case of having *financial difficulties* (low cash flow), then it is practical to use signals which increase the current interest, and leave the cost of the signal for the future, typically warranties and guarantees. This signal is not usually used for hotels. As the quality of the service turns out immediately, low quality hotels will not choose to give warranties.

Hotels can take advantage of the utility of their sales and supplier network. Should they have a connection with a well-known firm (for instance an airline, cosmetic company), then they can come to a "brand alliance", namely they have to emphasise the other firm's good quality and the strong cooperation. This way the firm uses another brand's high quality for signalling its own. If the competitors do not use this, then it can be extremely successful. In Hungary there is a low willingness for cooperation, so here it is not a common practice.

Conclusion

As we can see above, the topic of service quality gives lot of opportunities for researchers. The marketing literature deals with quality signals, however some questions are still open. It is not clear what combination of quality signals are used in consuming processes. It's essential for hotels to gain trust of the potential guests and at the same time, create a realistic picture of their services. The role of the quality signals is to appropriately orient the guests and influence their expectations. In that case, there is

a chance for reducing the gap between the expected and experienced service quality, raising the level of satisfaction.

The most widely known signal of hotel quality is the star (*) rating in Hungary. It helps the potential guests to create their expectations towards the chosen hotel, although the detailed quality requirements are not exactly known by them. The quality includes the commitment of the management towards strategic quality management. Such as fitting the standards and regulations, their own mission statement, meeting guest expectations and promising the real quality.

Further extensive empirical research may reveal how cues affect consumer perception of hotel quality before and after consumption. Using the adequate quality signals can complete the genuine communication of the hotel's quality.

References

1. AKERLOF, G.A. (1970): The Market for Lemons: Quality, Uncertainty, and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84. sz. 488-500.
2. ALBA, J.W. - HUTCHINSON, J.W. (1987): Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*, 13, 411-454.
3. BHATTACHARYA, S. (1980): Nondissipative Signaling Structures and Dividend Policy. *The Quarterly Journal of Economics*, 95. sz. August, 1-24.
4. BOULDING, W. - KIRMANI, A. (1993): A Consumer-Side Experimental Examination of Signalling Theory. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 111-123.
5. CAVES, R.E.- GREENE, D.P. (1996): Brands' Quality Levels, Prices, and Advertising
6. OUTLAYS : Empirical Evidence on Signals and Information Costs. *International Journal of Industrial Organization*, 14. sz., 29-52.
7. CONNELLY, B.L. - CERTO, S.T. - IRELAND, R.D. - REUTZEL, C. (2011): Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-65.
8. DAWAR, N. - PARKER, P. (1994): Marketing Universals : Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality. *Journal of Marketing*, 58, 81-95.
9. EREVELLES, S. - ROY, A.- YIP L.S.C. (2001): The Universality of the Signal Theory for Product and Services. *Journal of Business Research*, 52, 175-187.
10. FARKASNÉ, F.M – Molnár, J. (2007): *Közgazdaságtan I. – Mikroökonómia*. DE AMTC AVK, Debrecen
11. FELTOVICH, N. - HARBAUGH, R.- TO,T. (2002): Too cool for school? Signalling and Countersignalling, *RAND Journal of Economics*, 33, 630-649.
12. GERGAUD, O. – LIVAT, F. (2007): How do consumers use signals do assess quality? *AAWE (American Association of Wine Economists) Working Paper*. April 3. sz. 1-23.
13. GERSTNER, E. (1985): Do Higher Prices Signal Higher Quality ?. *Journal of Marketing Research*, 22. sz., May, 209-215.
14. HOFSTEDÉ, G. (2001): *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
15. IPPOLITO, P.M. (1990): Bonding and Nonbonding Signals of Product Quality. *Journal of Business*, 63(1), 41-60.

16. JACOBY, J. – OLSON, J.C. – HADDOCK, R.A. (1971): Price, Brandname and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality. *Journal of Business*, 63(1), 41-60.
17. JONES, P. - HUDSON, J. (1996): Signalling Product quality : When is Price Relevant ?. *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 30, 257-266.
18. KIRMANI, A. (1997): Advertising Repetition as a Signal of Quality : If It's Advertised So Often, Something Must Be Wrong. *Journal of Advertising*, 26(3), 77-86.
19. KIRMANI, A. - RAO, A.R. (2000): No Pain, No Gain : A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing*, 64. sz. April, 66-79.
20. MONTGOMERY, C.A.- WERNERFELT, B. (1992): Risk Reduction and Umbrella Branding. *Journal of Business*, 65(1), 31-50.
21. MSZ EN ISO 9000:2005 - Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár
22. RAO, A.R.- MONROE, K.B. (1988): The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 253-264.
23. SCITOVSKY, T. (1945): Some Consequences of the Habit of Judging Quality by Price. *Review of Economic Studies*, 12. 100-105.
24. SHAPIRO, C. (1983): Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *Quarterly Journal of Economics*, November, 659-679.
25. SPENCE, M (1973): Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
26. SPENCE, M. (2002): Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. *American Economic Review* 92(3), 434–59.
27. STIGLITZ, J.E. (2001): Information and the Change in the Paradigm in Economics. Előadás a Nobel-díj átvételekor, Aula Magna, Stockholm University, 2001. december 8.
28. TELLIS, G. – WERNERFELT, B. (1987): Competitive Price and Quality Under Asymmetric Information. *Marketing Science*, 6 (Summer), 240-253.
29. WEISS, A. (1995): Human Capital vs. Signaling Explanations of Wages. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 133–154.
30. WERNERFELT, B. (1988): Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality : an Example of Signalling by Posting a Bond. *Rand Journal of Economics*, 19(3), Autumn, 458-466.
31. WOLINSKY, A. (1983): Prices as Signals of Product Quality. *Review of Economic Studies*, 50 (October), 647-658.

Ekonomické dopady zavedenia eura a aktuálne problémy Eurozóny¹

Monika Kelemenová²

Economic impact of the euro introduction and the current Eurozone problems

Abstract

The European Union has throughout its existence difficult and turbulent developments full of successes, but also failures of achievements. This system overcomes the current financial crisis, the market is dominated by high volatility and lack of liquidity. Given the topicality of the issue, we need focus at work on positive and negative aspects of the single currency in the euro area member states. Assess and refer to the current problems and finally outline the work of other economic direction.

Key words

Euro currency, swot analysis, Eurozone

JEL Classification: F36

Úvod

Európska únia prešla počas svojej existencie zložitým a turbulentným vývojom plným úspechov, ale aj neúspechov z dosiahnutých výsledkov. Dôležitým historickým medzníkom bola druhá svetová vojna, ktorá spôsobila obrovské devastácie v hospodárstve krajín Európy a taktiež narušila vzájomné vzťahy medzi týmito krajinami. Práve tieto faktory vyvolali myšlienky zjednocovania a vlnu integračných procesov na princípe hospodárskej obnovy a mierového spolunažívania európskych národov. V práci sa zameriame na eurozónu, ktorá má v súčasnosti 17 členských krajín, ktoré prijímajú jednotnú menovú politiku uskutočňovanú Európskou centrálnou bankou.

Tento finančný systém prekonáva aktuálne krízu, na trhoch dominuje vysoká volatilita a nedostatok likvidity. Vďaka deregulácii bankovníctva sú na trhu využívané zložité štruktúrované finančné produkty, ktorých hodnota tvorí aj niekoľkonásobok hodnoty ročného svetového HDP. Vyspelé štáty čelia vysokej nezamestnanosti a prudkému prepadu hospodárskeho rastu, to spôsobuje nárast dlhu. Celkový pokles životnej úrovne je zapríčinený finančnou krízou, ktorá vyvrcholila v roku 2007 v Spojených štátoch amerických. Postupne sa rozšírila do celého sveta a transformovala sa na globálnu hospodársku krízu.

¹ Príspevok bol napísaný v rámci projektu VEGA 1/0613/12 Intenzita vzťahov medzi finančným sektorom a reálnou ekonomikou ako zdroj ekonomického rastu SR v postkrízovom období

² Ing. Monika Kelemenová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Národohospodárska fakulta, Katedra bankovníctva a medzinárodných financií, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, monika.kelemenova@euba.sk

Sumarizáciou týchto vstupov sme dospeli k potrebe zanalyzovať zavedenie jednotnej meny euro v členských štátoch Eurozóny z pohľadu jeho silných, slabých stránok ako aj príležitostí a hrozieb, ktoré so sebou prinieslo. Po dôkladnej SWOT analýze bude nevyhnutné poukázať na problémy Eurozóny a zhodnotiť ich aktuálnu dôležitosť. V závere príspevku zaujmeme stanovisko k ďalšiemu smerovaniu Eurozóny a stanovíme odporúčania k riešeniu danej problematiky.

1 Teoretické východiská, súčasný stav Eurozóny

Podľa Európskej komisie (Európska komisia, 2012) predstavuje Hospodárska a menová únia (HMÚ) významný krok smerom k integrácii hospodárstiev štátov Európskej únie. Zahŕňa koordináciu hospodárskych a fiškálnych politík, jednotnej menovej politiky a jednotnej meny - eura. Hospodársku úniu tvorí všetkých 27 členských štátov EÚ, no len niektoré z nich pokročili vo svojej integrácii tým, že prijali euro ako spoločnú menu a spolu vytvárajú tieto štáty oblasť eurozóny – menovú úniu.

1.1 Zavádzanie jednotnej meny euro

Podľa Národnej banky Slovenska (Národná banka Slovenska, 2010) nahradila na začiatku roka 1999 jednotná mena euro národné meny v bezhotovostnom platobnom styku a bola tak formálne vytvorená HMÚ, ktorej členmi sa stalo 11 krajín. V hotovostnom styku sa naďalej platilo národnými bankovkami a mincami až do konca roku 2001. Od 1.1.2002 sa zaviedli eurobankovky a mince ako zákonné platidlo v dvanástich členských štátoch EÚ. Menovú politiku Európskej únie určuje Európska centrálna banka, ktorá je prakticky nezávislá a ktorej prvoradým cieľom je udržiavanie stability meny. Menová únia znamená, že zúčastnené členské štáty uskutočňujú spoločnú menovú politiku a národné meny nahradili spoločnou menou. V súčasnosti do eurozóny patrí 17 krajín, menu euro zatiaľ nezaviedli tieto štáty EÚ: Dánsko, Veľká Británia, Švédsko, Poľsko, Maďarsko, Česká republika, Litva, Lotyšsko, Rumunsko a Bulharsko. K zavedeniu spoločnej meny sú všetky nové členské krajiny legislatívne zaviazané. Predpokladom zavedenia jednotnej meny je splnenie konvergenčných kritérií. V prípade splnenia podmienok rozhodne Rada EÚ na návrh Európskej komisie, ktoré členské štáty spĺňajú predpoklady na zavedenie eura a následne zruší ich derogáciu. Rada EÚ tiež rozhodne, k akému dátumu sa členský štát pripojí do eurozóny a takisto fixuje výmenný kurz medzi národnou menou a eurom. V deň prijatia eura sa euro stane zákonným platidlom a národná mena krajiny po prechodnom období stratí platnosť. Právomoc vykonávať nezávislú menovú politiku prejde na ECB.

1.2 Pakt stability a rastu

Pakt stability a rastu (Pakt stability a rastu, 2010) je politickou dohodou prijatou Európskou radou na Dublinskom summite v decembri 1996, stanovujúcou pravidlá rozpočtového správania a finančnej rozvahy, podporujúcej úspech Hospodárskej a monetárnej únie s cieľom zabrániť kríze celej únie v prípade problémov jedného jej

člena. Jeho základom je zabezpečiť dodržiavanie Maastrichtských kritérií aj v budúcnosti.

„Na zamedzenie nadmerného deficitu štátneho rozpočtu, ktorý by mohol vyvolať inflačné tlaky a nerovnováhu vnútri celého systému, EÚ zaviedla v rámci paktu dve základné opatrenia:

- preventívny varovný systém vo forme prijatia národných programov stability, ktoré majú obsahovať ciele v oblasti verejných financií (návrh takmer vyrovnaných alebo prebytkových rozpočtov), a opatrenia vedúce k splneniu vytýčených cieľov,
- súbor varovných pravidiel (sankcií) voči členským štátom, uplatňovaný pri nadmernom rozpočtovom deficite alebo pri prijímaní opatrení na redukciu nadmerného deficitu, ak už vznikol.“ (Jankovská, 2003, s. 376)

1.3 Riadenie a stratégie menovej politiky EMÚ

„Vstupom do EMÚ sa jednotlivé účastnícke štáty vzdávajú svojej menovej suverenity. Zodpovednosť za jednotnú menovú politiku je prevzatá Európskym systémom centrálnych bánk. Ten pozostáva z Európskej centrálnej banky, centrálnych bánk krajín eurozóny ako aj zvyšných centrálnych bánk EÚ, no tie majú len obmedzené právomoci a povinnosti. Inštitúcie EMU a ich riadiace orgány sú nezávislé od politických autorít, inštitúcií Európskej únie, vlád členských štátov a iných orgánov. Centrálné banky konajú v súlade s pokynmi ECB, sú zbavené individuálnej zodpovednosti za menovú politiku a ich úloha je obmedzená na zabezpečovanie operatívnych úloh systému.“(Jankovská, 2003, s. 376)

Kolektívnym orgánom menovej politiky je Eurosystem, ktorý zodpovedá ako celok za formovanie, realizáciu ako aj výsledky jednotnej menovej politiky, a nie iba Európska centrálna banka samostatne.

Z tejto formulácie vyplývajú aj jeho funkcie, resp. úlohy. Podľa Kotlebovej (Kotlebová, 2007) sú to predovšetkým nasledujúce funkcie:

- „uskutočňuje menovú politiku, ktorá bola prijatá Radou guvernérov ECB,
- uskutočňuje devízové operácie,
- drží a spravuje oficiálne devízové rezervy krajín eurozóny,
- podporuje plynulé fungovanie platobných systémov v eurozóne,
- poskytuje konzultácie zákonodarným orgánom v oblasti finančného dohľadu a
- vypracúva menovú a bankovú štatistiku.“

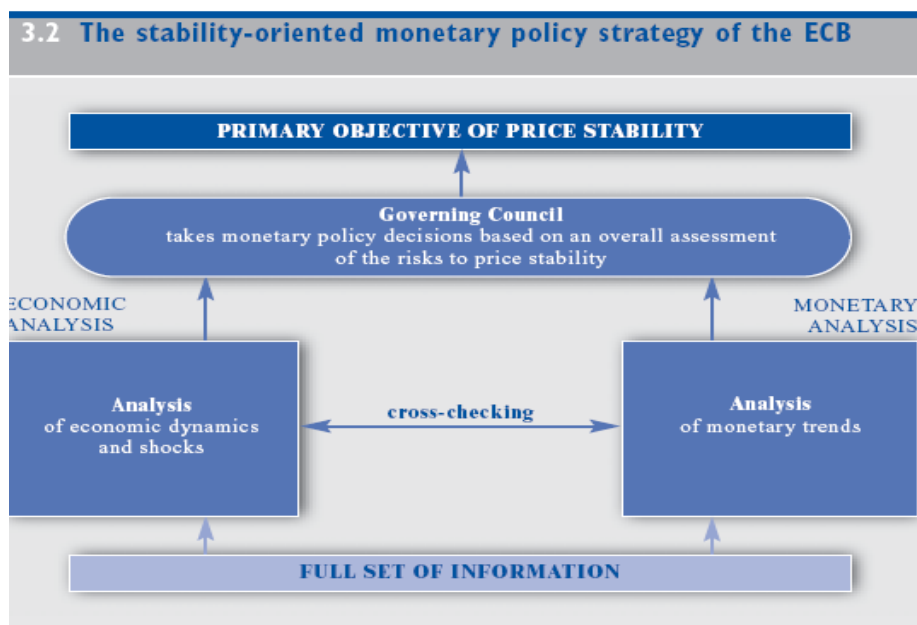
Ústrednou bankou Eurosystemu je Európska centrálna banka, ktorá plní nasledujúce funkcie(Kotlebová, 2007):

- „je riadiacim centrom ESCB a Eurosystemu,
- zabezpečuje konzistentnú implementáciu rozhodnutí ECB,
- má regulačnú silu a právo udeľovať sankcie,
- iniciuje zákony Spoločenstva a radí inštitúciám v EÚ,
- monitoruje dodržiavanie zmlúv,
- reprezentuje Európu na medzinárodnej úrovni.“

Najvyšším riadiacim orgánom ECB je podľa Jankovskej (Jankovská, 2003) Riadiaca rada, ktorá určuje menovú politiku, uskutočňuje rozhodnutia týkajúce sa strednodobých menových cieľov, kľúčových úrokových sadzieb a devízových rezerv ESCB, rozhoduje o rozdelení dosiahnutého zisku ECB. Tvoria ju členovia Výkonného výboru a 17 guvernéri centrálnych bánk účastníckych štátov EMÚ. Výkonný výbor uvádza do praxe menovú politiku a poskytuje potrebné inštrukcie národným centrálnym bankám. Tretím orgánom ECB je Generálna rada. Je to poradný a konzultatívny orgán ECB, rieši aktuálne problémy štátov prechádzajúcich do poslednej fázy EMÚ.

Základným cieľom Európskej centrálnej banky i jednotnej menovej politiky HMÚ v Európe je dosiahnuť cenovú stabilitu, čo naznačuje aj Graf č. 1.

Graf 1 Stratégia menovej politiky ESCB



Zdroj: The monetary policy of ECB. 2004. s. 66.

2 SWOT analýza ekonomických dopadov zavedenia eura

V nasledujúcej kapitole si na základe preštudovaných zdrojov a teoretickej základne zhrnieme a vysvetlíme najdôležitejšie a najčastejšie uvádzané silné stránky ako aj príležitosti menovej integrácie. Následne sa pozrieme na menovú integráciu z druhej strany, a teda zanalyzujeme jej slabé stránky ba priam hrozby pre integrované krajiny a ich ekonomiky.

Podľa Šikulovej a Lacinu predstavujú **prínosy menovej integrácie** najmä (Šikulová a Lacina, 2007)

- **Pokles transakčných nákladov**

Prijatím jednotnej meny zaniká potreba konverzie mien jednotlivých členských štátov. Dochádza tak k zníženiu transakčných nákladov (nákladov na výmenu devíz a valút), čo predstavuje značnú výhodu pre podniky obchodujúce s eurozónou. V súvislosti s touto výhodou je nutné upozorniť na skutočnosť, že úspora získaná zavedením spoločnej meny nebude rovnaká vo všetkých krajinách. Prínosy z eliminácie transakčných nákladov rastú v závislosti od objemu a frekvencie použitia danej národnej meny ako medzinárodnej platobnej jednotky, otvorenosti ekonomiky, efektívnosti zmenárenských služieb a na variabilite menového kurzu národnej meny.

- **Zrýchlenie ekonomického rastu**

Zavedenie jednotnej meny ako kumulatívny efekt zníženia transakčných nákladov, odstránenia kurzového rizika voči euru, zníženia rizikovej prémie a úrokových sadzieb, ako aj následného zvýšenia zahraničného obchodu a PZI by malo viesť aj k zrýchleniu ekonomického rastu a tým aj k zrýchleniu procesu konvergenzie k priemeru EÚ.

- **Zvýšenie menovej stability**

Integrácia do menovej únie vedie v súvislosti s odstránením kurzových výkyvov (so znížením kurzovej volatility) aj k zvýšeniu menovej stability a stability finančných trhov. Je však potrebné poukázať na 2 skutočnosti. Po prvé, že vytvorenie menovej únie odstraňuje len variabilitu nominálnych kurzov, vývoj reálneho kurzu je ovplyvnený len čiastočne, pričom má vplyv na investičné a dlhodobé obchodné rozhodnutia, a po druhé, že i napriek uvedeným pozitívam nie je vstup do menovej únie garanciou ekonomickej stability a treba ho chápať skôr ako ďalší krok v procese európskej integrácie.

- **Zvýšenie obchodnej výmeny**

Zníženie transakčných nákladov umožní spoločne s ďalšími prínosmi menovej integrácie zvýšiť obchodnú výmenu, t. j. podiel členských štátov na vzájomnom exporte a importe. Priekopníkom v tejto oblasti je A. Rose, ktorý odhadol, že v dôsledku členstva v menovej únii dochádza v porovnaní s krajinami mimo menovej únie k nárastu vzájomného obchodu až o 100 % (tzv. Roseov efekt).

- **Rast priamych zahraničných investícií a zamestnanosti**

Začlenením do menovej únie sa očakáva i zvýšenie prílevu PZI. Prvoradou podmienkou pre investorov je však skôr stabilné a prehľadné podnikateľské prostredie než používanie jednotnej meny. Pokiaľ ide o rast zamestnanosti, treba zohľadniť fakt, že hoci na jednej strane budú do nových členských štátov prúdiť zahraničné investície vytvárajúce pracovné miesta, na druhej strane môže v dôsledku postupného zdražovania pracovnej sily dochádzať k odchodu niektorých investorov, najmä zameraných na lacnú veľkovýrobu s nízkou mierou pridanej hodnoty, do lacnejších krajín. Aj z tohto dôvodu je nevyhnutné podporovať vytváranie iných investičných stimulov, než je lacná pracovná sila.

- **Zvýšenie kredibility a pokles úrokových sadzieb**

Vstup do menovej únie by mal vyriešiť problém kredibility menových autorít a tak eliminovať potenciálny sklon k inflácii. Význam a rozsah získanej kredibility pravdaže v prvom rade závisí od stupňa kredibility hospodárskej politiky krajiny pred vstupom do menovej únie. Výhoda poklesu úrokových sadzieb sa týka predovšetkým krajín s vyšším úrokovým diferenciálom.

- **Transparentnosť cien**

Zavedenie jednotnej meny prináša veľké zjednodušenie v podobe zvýšenej cenovej transparentnosti. K porovnaniu cien rovnakého typu výrobkov už spotrebiteľ nemusí poznať hodnotu menového kurzu. Porovnávanie cien sa tak stáva výrazne jednoduchším.

Podľa Šikulovej a Lacinu predstavujú **slabé stránky menovej integrácie** najmä (Šikulová a Lacina, 2007)

- **Reakcia na asymetrické šoky**

Jednotná menová politika môže síce zareagovať na poruchy cyklického charakteru, no pravdepodobne len vtedy, ak sa určitý problém vyskytne na úrovni celej menovej únie, teda v prípade symetrického šoku. Keď však bude jednotná menová oblasť čeliť periodickým asymetrickým šokom, ktoré zasiahnu rôzne členské štáty odlišným spôsobom a narušia ich rovnováhu, jednotná menová politika sa môže ukázať ako nevhodná. V záujme dosiahnutia internej a externej rovnováhy, zníženia potreby prispôsobenia nominálneho výmenného kurzu v menovej oblasti, a tým zmiernenia dopadov niektorých typov šokov bude potrebná existencia iných adaptačných mechanizmov.

- **Heterogénnosť členských štátov eurozóny**

Dosiahla sa síce jednotná menová politika, ale každý štát vedie svoju vlastnú rozpočtovú politiku. Z makroekonomického pohľadu je lepšie mať obidve politiky jednotné. Aj preto je snaha o čo najväčšiu koordináciu rozpočtových politík. Na jednej strane sa tak eliminuje riziko výrazných deficitov na stabilitu spoločnej meny a na druhej strane sa znižuje rozpočtová rôznorodosť.

- **Strata samostatnej menovej a kurzovej politiky**

Strata kľúčových nástrojov hospodárskej politiky, ako sú úrokové sadzby a menový kurz. Krajina, ktorá vstúpi do menovej únie, nebude už môcť stanoviť množstvo peňazí v obeh, ani zmeniť hodnotu svojej meny (ani devalváciou, ani revalváciou).

- **Reakcie ekonomík členských štátov na zmenu kurzu spoločnej meny**

V dôsledku rozličnej kurzovej elasticity exportu a importu môžu mať zmeny kurzu eura rozdielny dopad na platobné bilancie jednotlivých ekonomík. Diferencovaný vývoj platobných bilancií potom môže viesť k rozličným požiadavkám na realizáciu spoločnej menovej politiky, čo však nebude možné. Rovnaký problém môžu vyvolať i zmeny úrokových mier, ktoré budú odlišne vplývať na platobné bilancie veriteľských krajín na jednej strane a dlžníckych krajín na strane druhej. A napokon nemožno opomenúť ani nezanedbateľné (i keď jednorazové) náklady spojené s technickou stránkou prechodu na jednotnú menu.

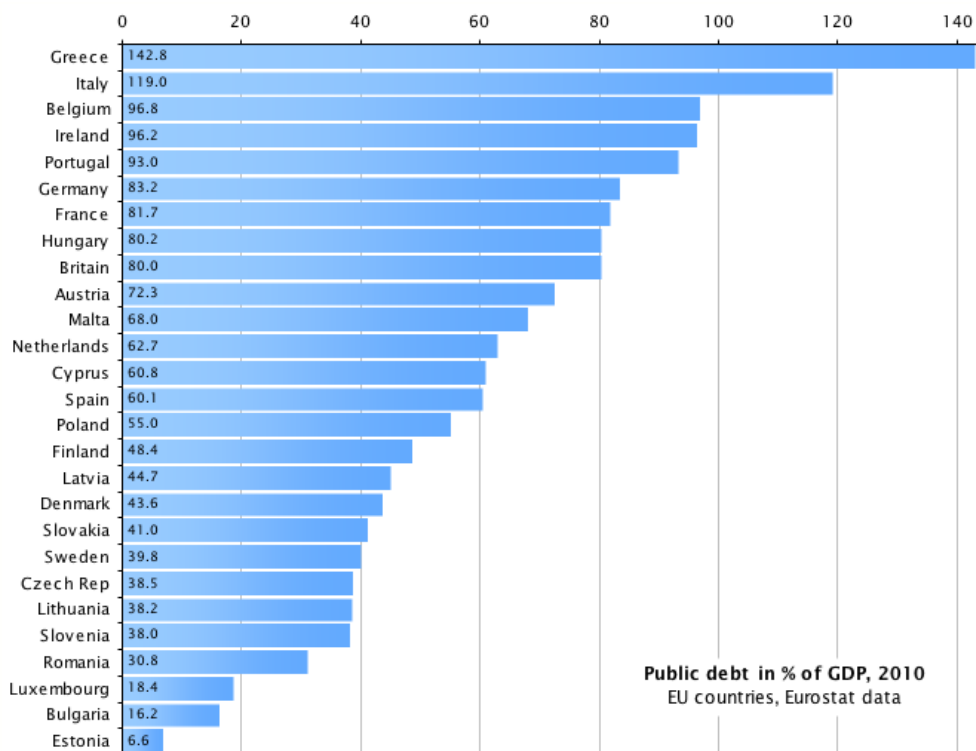
3 Aktuálne problémy eurozóny, ich dopad na Slovensko

3.1 Aktuálne problémy eurozóny ako celku

V súčasnosti riešia krajiny eurozóny vážne problémy týkajúce sa menovej stability. Od roku 2002, kedy začala spoločná menová jednotka euro plnohodnotne fungovať, boli ekonomiky jednotlivých krajín relatívne stabilné a na európskych finančných zavládlo presvedčenie, že rizikovosť členských krajín eurozóny sa značne znížila. V roku 2008 však nastala globálna hospodárska a finančná kríza, ktorá zastavila výkonnosť európskych ekonomík a donútila štáty zvýšiť vládne výdavky, čo v konečnom dôsledku prerástlo do dnešnej dlhovej krízy.

Tvorcovia spoločnej meny si však riziká uvedomovali, preto boli prijaté tzv. maastrichtské kritériá a Pakt rastu a stability. Dnešná realita však ukazuje, že maastrichtské kritériá deficitu a dlhu, ktoré musela splniť každá krajina pred vstupom do eurozóny, dodržiava len minimum krajín. Ako je vidieť na grafe č. 2, konkrétne dlhové kritérium (verejný dlh nižší ako 60 % HDP) dodržiavajú spomedzi krajín eurozóny len Luxembursko, Fínsko, Slovinsko, Slovensko a Estónsko, a kritérium deficitu (nižší ako 3 % HDP) len Luxembursko a Estónsko.

Graf 2 Dlh krajín Európskej únie ako % HDP krajiny v roku 2010



Zdroj: Eurostat

Medzi najproblémovejšie krajiny dnes patria najmä tzv. periférne európske štáty PIIGS - Portugalsko, Írsko, Grécko, Španielsko a Taliansko. Príčiny problémov týchto krajín však nie sú identické.

Všetko začalo gréckou dlhovou krízou, keď sa Grécko ocitlo na finančnom dne s neuveriteľným štátnym dlhom až 300 mld. EUR a štvornásobne prekročilo schodok rozpočtu tolerovaný EÚ. Enormné zadlžovanie, život nad pomery, absencia reforiem a falšovanie štatistík viedlo k tomu, že deficit Grécka dosiahol úroveň 15,4 % HDP. (Problémy Grécka sa ukázali pred dvoma rokmi, 2011)

Podľa Ižipa (Ižip, 2011) sa po Grécku stalo Írsko druhou krajinou, ktoré sa do problémov dostalo najmä kvôli obrovskej realitnej bubline a dôsledkom, ktoré zanechala v bankovom sektore, keď bankový systém skolaboval a následne bolo nevyhnutné vynaložiť obrovské rozpočtové náklady na sanáciu írskych bánk. Deficit verejných financií dosiahol v roku 2010 astronomickú úroveň 32 % HDP a verejný dlh prekročil v roku 2010 100 % HDP. Ratingové agentúry súčasne znížili hodnotenie Portugalska a Španielska kvôli zlým vyhladkam týchto štátov v oblasti hospodárskeho rastu a stave verejných financií.

Článok 103 Zmluvy o EÚ (2009) hovorí o tom, že ECB, EÚ ani národné vlády nebudú niesť zodpovednosť za záväzky iných národných vlád. V časoch globálnej hospodárskej krízy však toto nariadenie stratilo dôveryhodnosť. Ak by EÚ nechala skrachovať niektorú členskú krajinu, znamenalo by to privysoké politické a ekonomické náklady v úzko prepojenej EMÚ. Hoci následné vystúpenie členskej krajiny z eurozóny by pre túto krajinu znamenalo obrovské finančné náklady, na druhej strane by však krajina opäť získala menový kurz ako nástroj, ktorý jej umožňuje zvýšenie konkurencieschopnosti cez devalváciu prostredníctvom naštartovania exportu a hospodárskeho rastu. Hrozba rozpadu EMÚ je však prehnaná, pretože je pravdepodobnejšie, že členské štáty porušia základné princípy EMÚ a zachránia iný členský štát.

To sa aj skutočne potvrdilo, keď sa vrcholní predstavitelia EÚ v máji 2010 nakoniec dohodli na vytvorení tzv. eurovalu, ktorý umožňuje problémovým krajinám eurozóny v prípade núdze získať záchranný úver, aby sa vyhli platobnej neschopnosti, keď sa už nedokážu financovať na trhu.

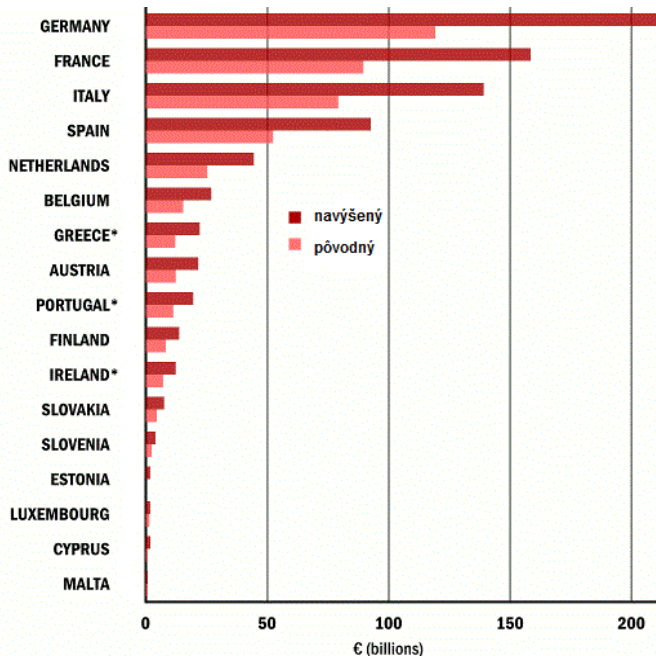
Euroval, európsky záchranný mechanizmus (záchranný mechanizmus eurozó-ny) môže byť:

- tzv. euroval 1 alebo dočasný euroval (európsky záchranný mechanizmus)-sú-hrnné označenie pre Európsky nástroj finančnej stability, európsky finančný stabilizačný mechanizmus a príslušné garancie a úvery od Medzinárodného menového fondu
- tzv. euroval 2 alebo trvalý, permanentný euroval (európsky záchranný mechanizmus)-Európsky mechanizmus pre stabilitu

Celková hodnota eurovalu (Čo je to euroval, 2011) 1 predstavuje 780 mld. EUR. V marci 2011 zástupcovia štátov eurozóny dohodli zvýšenie ručenia zo 440 na 780 miliárd eur. Ako posledný štát eurozóny túto dohodu malo ratifikovať Slovensko. Pri prvom hlasovaní 11. októbra 2011, ktoré premiérka Radičová spojila s hlasovaním o dôvere vlády, poslanci neschválili zvýšenie objemu ručenia v rámci Eurovalu 1, čím zároveň spôsobili pád dovtedajšej vlády. O dva dni neskôr, 13. októbra sa konalo druhé hlasovanie, pri ktorom bolo zvýšenie objemu schválené. Vynovený euroval, ako to

predpokladá dodatok k rámcovej zmluve o Európskom finančnom stabilizačnom fonde (EFSF), má pomáhať nielen štátom, ale aj bankám. Okrem toho má mať väčšiu kapacitu, aby sa zabezpečilo, že rating jeho záväzkov zostane na najvyššej úrovni.

Graf 3 Celkový vklad krajín eurozóny pred a po navýšení eurovalu



Zdroj: efsf.europa.eu

EFSF je len dočasný nástroj s funkčnosťou do 30. júna 2013. Európski lídri sa už dohodli na jeho pokračovateľovi, ktorým má byť Európsky stabilizačný mechanizmus (ESM), teda nový trvalý euroval. V ňom sa majú krajiny okrem záruk zúčastniť už aj reálnymi vkladmi.

Slovensko sa stalo 16. členom eurozóny k 1. januáru 2009 a v súčasnosti nepatrí medzi problémové krajiny, hoci z maastrichtských kritérií deficitu a dlhu spĺňame iba jedno). V programovom vyhlásení vlády SR sa však na obdobie rokov 2010 – 2014 uvádza: „Zásadným cieľom vlády SR je zníženie deficitu verejných financií pod úroveň 3 % hrubého domáceho produktu v roku 2013 tak, aby Slovensko dodržalo svoje záväzky voči Európskej únii vyplývajúce z Paktu stability a rastu.“(Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 2012) To je však v súčasnej situácii, kedy vo svete nastúpilo druhé kolo krízy a po páde vlády Ivety Radičovej 11. októbra 2011, nereálne. Zaujímavosťou je, že Slovensko sa podieľa na EFSF vzhľadom na svoje HDP až 11,73 percentami, vyššie číslo majú len Estónci. K tomu máme najnižšiu mzdu z krajín eurozóny.

3.2 Dopad problémov eurozóny na slovenskú ekonomiku

Podľa Petániovej (Petániová, 2010) sa bankový systém Slovenskej republiky z medzinárodného aspektu vyznačuje viacerými špecifikami, a tým pádom aj dopady finančnej krízy na náš bankový sektor sú odlišné ako môžeme pozorovať na bankovom sektore USA alebo eurozóny, kde finančná kríza ohrozovala nielen existenciu finančných inštitúcií, ale aj samotný finančný systém. Možno povedať, že bankový sektor na Slovensku nebol zasiahnutý takmer vôbec. Dokumentácie roku 2008 zaznamenáva:

- stále relatívne vysoký zisk finančného sektora
- vysoké tempo rastu úverov,
- stabilita úrokových sadzieb pri novo poskytnutých úveroch
- sterilizačná pozícia NBS.

Tento priaznivý stav bankového sektora môžeme odôvodniť výrazným hospodárskym rastom ekonomiky, nízkymi medzinárodnými integračnými tendenciami bankového sektora, čo vyústilo do takmer žiadneho stretu s rizikovými aktívami. Slovensko sa radí medzi deväť krajín Európskej únie, pri ktorých sa vlády nemuseli podieľať na záchrane bankového sektora.

Podstatnou skutočnosťou vzhľadom na globálnu finančnú krízu bol fakt, že bankový sektor na Slovensku zaznamenal aj v roku 2008 zisk porovnateľný so ziskom v roku 2007 (celkový zisk bankového sektora v roku 2008 bol vyše pol miliardy EUR) a neprejavili sa tak výrazné straty, respektíve prepady ziskov, ktoré boli zaznamenané v USA a ostatným regiónoch EÚ. Tento jav je zdôvodnený tým, že domáce banky boli orientované hlavne na domácu ekonomiku a v ich portfóliách sa nachádzali nízke podiely problematických rizikových finančných nástrojov. Kríza zasiahla najmä sektor podielových fondov a dôchodkového sporenia, a to hlavne z dôvodu zníženia výnosnosti investícií na svetových finančných trhoch. Kríza likvidity, ktorou boli postihnuté koncom roka 2008 banky celého sveta, Slovensko obišla, a to z dvoch dôvodov:

- Banky disponovali dostatkom likvidity pred zavedením eura
- Zavedenie eura nalialo do bankového sektora ďalšiu likviditu

Z tohto dôvodu bankový sektor začal vnímať vplyvy finančnej krízy až oneskorene, dokonca v marci 2009 odborníci tvrdili, že kríza slovenský bankový sektor obíde. Avšak na druhej strane, slovenské banky pocítili finančnú krízu nepriamo ako dôsledok hospodárskej krízy, ktorá sa prejavila koncom roku 2009 a priniesla so sebou zníženie zisku bankového sektora o polovicu. Po prepade svetových trhov sa zvýšil rizikový profil portfólia bánk, čo spôsobilo rast kreditného rizika, nárast nezaplatených úverov, zníženie dopytu po dlhodobých úveroch a podobne. Výrazný podiel na tejto nepriaznivej situácii bánk mala zhoršená finančná situácia podnikateľského sektora.

K spomaleniu úverového boomu prispeli aj očakávania ďalšieho negatívneho vývoja, pokles cien nehnuteľností, sprísnenie podmienok poskytovania úverov zo strany bánk. V tomto období však nedošlo k výraznému nárastu zlyhaných úverov, pretože podniky boli pred krízou v pomerne dobrej kondícii. Slovenské banky sa vyhli toxickým cenným papierom. Vývoj počtu zlyhaných úverov však závisí v podstatnej miere od vývoja nezamestnanosti, zmien reálnych miezd a vývoja ekonomickej situácie.

4 Diskusia

V médiách sa veľmi často zdôrazňujú výhody nahradenia slovenskej koruny eukrom, teda pripojenia sa k experimentu s centrálnym a rýchlym zavádzaním spoločnej meny v Európe. Vo verejnosti sa navyše stále „živí“ téza, že členstvo krajiny v eurozóne musí byť pre ekonomické subjekty celkovo výhodné. Niektorí ekonómovia tvrdia, že vstup krajiny do eurozóny je zlý a vyplývajú z neho výhodné podmienky len z krátkodobého hľadiska. Z dlhodobého hľadiska je však eurozóna podľa niektorých odborníkov neudržateľná a ukazuje sa to už dnes, kedy rozdielne politiky, sociálne podmienky, ekonomika a ľudská mentalita nedokázali konvergovať tak, ako to naplánovali európski politici. V súčasnosti sa eurozóna môže vybrať dvomi cestami. Prvou je postupný prechod k fiškálnej únii, druhou je rozpad eurozóny. Bez prechodu eurozóny k fiškálnej únii bude len veľmi ťažké odolať súčasným problémom v eurozóne a zabezpečiť jej stabilitu do budúcnosti. Podľa mnohých ekonómov je založenie eurovalu len dočasné riešenie a oddiaľovanie problémov, keďže sa takýmto spôsobom len nabaľuje ďalší dlh. Väčšinou sa však potvrdzuje pravidlo, že ekonomicky správne riešenie je politicky nepriechodné. Je na európskych politikoch, aby rozhodli správne.

Záver

Podmienkou stability spoločnej meny je účinná stabilizačná politika a dodržiavanie konvergenčných kritérií a Paktu stability a rastu, prostredníctvom ktorých dochádza k zvýšeniu konvergenencie časti príslušných ekonomík. Hlavnou úlohou je efektívne hospodárenie s verejnými financiami, teda zabránenie vysokým deficitom štátnych rozpočtov, čo môže viesť k poškodeniu ekonomickej a menovej stability eurozóny. V súčasnosti však kvôli globálnej hospodárskej a finančnej kríze práve s týmto problémom krajiny eurozóny bojujú, kedy sú niektoré krajiny v dôsledku nadmerných deficitov financované záchrannými mechanizmami EÚ a v ktorých prebieha výrazná konsolidácia stavu verejných financií aj za cenu bolestivých opatrení kvôli zachovaniu menovej a ekonomickej stability. Euro a jednotná menová politika síce umožnili Európe čiastočne prinavrátiť vzhľadom na ostatné veľké svetové meny jej pôvodnú pozíciu, súčasnú krízu eurozóny však môžeme považovať za skúšku sily a odolnosti tohto projektu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Čo je to euroval. 2011. SME [online] [cit.2012-04-10]. Dostupné na internete: <http://www.sme.sk/c/6091979/co-je-to-euroval.html>
2. DULLIEN, S. - SCHWARZEROVÁ, D.: Evropané nekrachujú. In *Project Syndicate*. 2009. [online] [cit.2012-04-10]. Dostupné na internete: <http://www.project-syndicate.org/commentary/dullien1/Czech>
3. Európska komisia.: Hospodárska a menová únia . 2012. [online] [cit.2012-04-10]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/emu/index_sk.htm
4. IŽIP, R.: Ďalšie krajiny EÚ pred krachom? Írsko tam smeruje. 2011. [online]. [cit.2012-04-10]. Dostupné na internete: <http://aktualne.atlas.sk/dalsia-krajina-eu-pred-krachom-irsko-tam-smeruje/ekonomika/trendy/>

5. JANKOVSKÁ, A. a kol.: *Medzinárodné financie*. 2. vydanie. Bratislava: Edícia Ekónómia, 2003. 529 s. ISBN 80-89047-56-4.
6. KOTLEBOVÁ, J.: *Menová politika – stratégie, inštitúcie a nástroje*. Bratislava : Iura Edition, 2007. 317 s. ISBN 978-80-8078-092-0.
7. LACINA, L. a kol.: *Ménová integrace. Náklady a přínosy členství v měnové unii*. Praha: C. H. Beck, 2007. 538 s. ISBN 978-80-7179-560-5.
8. MINISTERSTVO FINANCIÍ SR.: Návrh rozpočtu na budúci rok. 2011. [online] [cit.2012-04-10]. Dostupné na internete: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=38&id=470>
9. Národná banka Slovenska: *Hospodárska a menová únia. 2010*. [online] [cit.2012-04-10]. Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/sk/euro/historia-hospodarskej-a-menovej-unie>.
10. Pakt stability a rastu (2010) Euroactiv [online] [cit.2012-04-10]. Dostupné na internete: http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniek/pakt-stability-a-rastu
11. PETÁNIOVÁ, M.: Finančná kríza a jej dopady na bankový sektor. In *FOR FIN : zborník recenzovaných príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. 2010 [CD-ROM]. Bratislava : Katedra bankovníctva a medzinárodných financií NHF EU, ISBN 978-80-225-3001-9.
12. Problémy Grécka sa ukázali pred dvoma rokmi (2011) In *Hospodárske noviny Euroactiv* [online] [cit.2012-04-10]. Dostupné na internete: <http://finweb.hnonline.sk/c1-53526080-problemy-grecka-vyplavali-na-povrch-pred-dvoma-rokmi>
13. ŠIKULOVÁ, I.: Konvergencia v procese európskej menovej integrácie. 2006. [online] [cit.2012-04-10]. Dostupné na internete: <http://www.ekonom.sav.sk/uploads/projects/Sikulova01.pdf> ISBN 80-7144-155-4

Bankrotné a bonitné modely a ich využitie v konkurenčnom prostredí

Katarína Kočíšová – Pavol Kubala¹

Bankruptcy and credible models and their use in a competitive environment

Abstract

In recent years, several companies got in trouble because of financial crisis and recession. For some of them were financial problems too serious, therefore it led up to the bankruptcy. Therefore, many would appreciate, when it could reliably and quickly determine in advance, which companies are healthy, strong and have assumption to handle difficult economic situations, i.e. which companies will have assumption to be competitive and constantly increasing its competitiveness. On the other hand, to recognize those companies that are suffering from problems and are endangered by bankruptcy, thus losing its competitiveness towards other companies in its sector.

Key words

Bankruptcy, Prediction, Competitiveness, Evaluation, Models

JEL Classification: G33

Úvod

Cieľom tohto článku je predstavenie niektorých predikčných modelov (bankrotných a bonitných), ktoré sú používané pri zisťovaní pravdepodobnosti úpadku, resp. prežitia podniku v budúcnosti. Tieto modely sú nazývané aj „systémy včasného varovania“, tzn. dokážu ohodnotiť finančné zdravie podniku a s predstihom varovať pred hrozbou bankrotu vlastníkov i obchodných partnerov týchto podnikov. V prípade, že má podnik priaznivé vyhladky do budúcnosti, je predpoklad, že jeho finančné zdravie bude veľmi dobré a podnik bude na trhu, v odvetví, v ktorom pôsobí, konkurencieschopný. V prípade, že tieto vyhladky vypočítané pomocou týchto modelov nie sú priaznivé, podnik môže odstrániť nedostatky ešte v čase, kedy je jeho finančné zdravie priaznivé a tak predísť bankrotu v budúcnosti a odchodu z odvetvia. Medzi prvých autorov, ktorí sa zaoberali technikami výpočtu týchto modelov patrí Fisher napr. v článku „*The Use of Multiple Measurements in Taxonomic Problems*“ [Fisher, R. A., 1936], no rozhodujúci vzostup týchto modelov prišiel až v 60. rokoch. O tento vzostup sa prevažne zaslúžili Beaver „*Financial Ratios as Predictors of Failure*“ [Beaver, W. H.

¹ Ing. Katarína Kočíšová, Žilinská univerzita, FPEDAS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, katarina.kocisova@fpedas.uniza.sk
Ing. Pavol Kubala, Žilinská univerzita, FPEDAS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, pavol.kubala@gmail.com

1966] a Altman „*A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations*“ [Altman, Haldeman, Narazanan, 1977].

1 Úvod do problematiky bankrotných a bonitných modelov

Bankrotné a bonitné modely predstavujú súhrnné indexy, ktorých cieľom je vyjadrenie finančnej a ekonomickej situácie podniku pomocou jediného čísla.

Oba typy modelov posudzujú situáciu analyzovaného podniku podľa hodnoty jediného výsledného číselného hodnotenia, teda rozdiely medzi bankrotnými a bonitnými modelmi sa stierajú, jediným rozdielom je účel, ku ktorému boli skonštruované.

Bankrotné modely informujú užívateľov o tom, či podniku hrozí v najbližších rokoch bankrot. Tieto modely boli skonštruované na základe skutočných dát podnikov, ktoré v minulosti zbankrotovali, ale i podnikov, ktoré „prežili“. Tieto modely vychádzajú z toho, že niekoľko rokov pred bankrotom dochádza k určitým anomáliám. Tieto anomálie sa prejavujú napr. v odlišnej úrovni, variabilite, inému vývoju určitých ukazovateľov oproti podnikom prosperujúcim (najčastejšie sú to problémy s výškou čistého pracovného kapitálu, bežnou likviditou alebo rentabilitou).

Bonitné modely slúžia predovšetkým k tomu, aby sa zistilo, či sa skúmaný subjekt radí medzi zlé alebo dobré podniky. Bonitné modely teda umožňujú porovnanie skúmaného podniku s inými podnikmi pôsobiacimi v rovnakom odvetví. Tieto modely sú založené skôr na teoretických poznatkoch.

Podľa spôsobu ich tvorby je ďalej možné modely rozdeliť na jednorozmerné a viacrozmerné.

Jednorozmerné modely sú založené na jednoduchej charakteristike, ktorá vyjadruje ekonomickú situáciu podniku a podľa ktorej je možné rozlíšiť medzi prosperujúcimi podnikmi a podnikmi, ktorým hrozia finančné problémy. Zostrojenie takéhoto typu modelu spočíva vo výbere niekoľkých pomerových ukazovateľov, ktorých hodnoty sa prevedú na bodové hodnotenie. Z tohto bodového hodnotenia sa potom pomocou súčtu alebo váženého súčtu stanoví výsledné hodnotenie. Body sa jednotlivým hodnotám ukazovateľov priradzujú pomocou expertne stanovených bodových stupníc. Príkladom môžu byť modely zostrojené Beaverom alebo Kralickom.

Pri viacrozmerných modeloch sú pomerové ukazovatele aj ich váhy stanovené zložitejšími matematicko-štatistickými metódami, najčastejšie pomocou diskriminačnej analýzy. Medzi najznámejšie viacrozmerným modelom je Altmanov alebo Tafflerov model.

V nasledujúcich kapitolách si rozoberieme niektoré z najznámejších a najpoužívanějších bankrotných a bonitných modelov.

2 Bankrotné modely

2.1 Beaverova profilová analýza

Wiliam H. Beaver bol jedným z prvých analytikov, ktorí sa zaoberali predikciou finančného zdravia. Táto profilová analýza, ktorú vytvoril v roku 1966, sa radí medzi jednorozmerné modely predikcie finančného zdravia. Vo svojej štúdii sledoval vývoj pomerových ukazovateľov v čase, porovnával priemerné hodnoty vybraných finančných ukazovateľov u prosperujúcich podnikov a u tých, ktoré sa dostali do finančných problémov.

Beaver zistil, že štatisticky významné rozdiely vo vývoji sa objavili u šiestich ukazovateľov: (Sedláček, 1999)

- cash flow / cudzí kapitál,
- čistý zisk / celkové aktíva,
- cudzí kapitál / celkové aktíva,
- čistý pracovný kapitál / celkové aktíva,
- likvidita 3. stupňa,
- no credit interval (rýchlo likvidné prostriedky znížené o celkové krátkodobé dlhy)

Tab. 1 Beaver: Dichotomický klasifikačný test

Ukazovateľ	Počet rokov pred bankrotom				
	1	2	3	4	5
cash flow / cudzí kapitál	13 (10)	21 (18)	23 (21)	24 (24)	22 (22)
čistý zisk / aktíva	13 (12)	20 (15)	23 (22)	29 (28)	28 (25)
cudzí kapitál / aktíva	19 (19)	25 (24)	34 (28)	27 (24)	28 (27)
čistý pracovný kapitál / aktíva	24 (20)	34 (30)	33 (33)	45 (35)	41 (35)
likvidita 3. stupňa	20 (20)	32 (27)	36 (31)	38 (32)	45 (31)
no-credit interval	23 (23)	38 (31)	43 (30)	38 (35)	37 (30)

Zdroj: BEAVER, Wiliam H.: *Financial Ratios as Predictors of Failure*, Vol. 4, Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1966, str. 85

Tabuľka zobrazuje pravdepodobnosť chyby pri posudzovaní, či je hodnotený podnik bezproblémový alebo ohrozený bankrotom, v závislosti od počtu rokov pred bankrotom. Beaver urobil dva testy, hodnoty z pôvodného testu sú v tabuľke uvedené v zátvorkách. Najpresnejšie v predikcii úpadku sú prvé dva ukazovatele, nakoľko je u nich chybovosť najnižšia. Z tabuľky taktiež vyplýva, že pravdepodobnosť chybného zaradenia sa u všetkých ukazovateľov znižuje s blížiacim sa bankrotom.

2.2 Altmanov model

Altmanov model patrí k najznámejším a najpoužívanejším bankrotným modelom, svojej obľube sa teší i v Slovenskej republike. Nakoľko bol tento model vyvinutý v 60.

rokoch minulého storočia a to na vzorke podnikov v USA, má tento model v podmienkach Slovenskej republiky nízku vypovedaciu schopnosť, ale i tak je ho možné považovať za určitý metodologický základ predikčných modelov.

Jeho cieľom bolo odlíšiť prosperujúce podniky od tých, ktoré smerujú k bankrotu. Vo svojej analýze Altman použil údaje tých 66 výrobných podnikov, ktoré zbankrotovali a ktoré prosperovali. Z tejto analýzy bolo postupne vybraných 5 ukazovateľov, ktoré sa spoločne ukázali ako najlepšie v predpovedaní bankrotu. A po prevedení ďalších štatistických výpočtov a určení váh jednotlivých premenných, bola stanovená finálna rovnica modelu pre predpovedanie bankrotu:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5 \quad (1)$$

kde:

$$X_1 = \frac{\text{pracovný kapitál}}{\text{aktíva}},$$

$$X_2 = \frac{\text{nerozdelený zisk}}{\text{aktíva}},$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktíva}},$$

$$X_4 = \frac{\text{trhová hodnota vlastného kapitálu}}{\text{úctovná hodnota záväzkov}},$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktíva}}.$$

Výsledná hodnota Z-Score je celkový index, ktorý hodnotí skúmaný podnik. Na základe výsledku je možné zistiť, v akej skupine podnikov sa skúmaný subjekt nachádza (Tab. 2).

Tab. 2 Pôvodný Altmanov model

Z-Score	Interpretácia
> 2,99	Dobrá finančná situácia.
1,81 - 2,99	Šedá zóna, nie je možné jednoznačne hodnotiť.
< 1,81	Finančné problémy, riziko bankrotu.

Zdroj: RUČKOVÁ, P.: *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*, Grada Publishing, 2008, str. 73

Tento model bol predovšetkým určený pre priemyselné, výrobné podniky, ktoré boli obchodované na burze. Model prešiel úpravami a v roku 1983 bol predstavený nový variant Altmanovho modelu, ktorý bol vhodný aj pre podniky, ktoré neboli obchodované na burze. Ďalšia verzia vznikla v roku 1995, pričom tento model bol určený predovšetkým pre hodnotenie nevýrobných podnikov, pre analýzu podnikov v odvetví

s rozdielmi v spôsobe financovania aktív, pre všetky podniky pôsobiace na rozvojových trhoch. Tieto modifikované modely sa odlišujú od pôvodného predovšetkým váhami a s malými rozdielmi aj intervalovými rozdeleniami pri interpretácii výsledkov.

2.3 Tafflerov model

Tento bankrotný model je založený na diskriminačnej analýze a prvý krát bol predstavený v roku 1977. Bol predstavený vo Veľkej Británii a pre analýzu boli použité dáta britských spoločností. Výber spoločností nezodpovedal Altmanovmu výberu. Prvú skupinu tvorili bankrotujúce podniky a to také, na ktoré bola uvalená nútená správa alebo vstúpili do likvidácie (či už dobrovoľne alebo na podnet súdu). A druhá skupina podnikov bola tvorená podnikmi, ktoré nezodpovedali prvej ani svojou veľkosťou, ani odvetvím, v ktorom pôsobili.

Do analýzy bolo zaradených 50 ukazovateľov a po prevedení analýzy boli vybrané 4 ukazovatele a bola zostavená rovnica modelu:

$$ZT = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4 \quad (2)$$

kde:

$$X_1 = \frac{\text{zisk pred zdanením}}{\text{krátkodobé dlhy}},$$

$$X_2 = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{cudzí zdroje}},$$

$$X_3 = \frac{\text{krátkodobé dlhy}}{\text{aktíva}},$$

$$X_4 = \frac{\text{finančný majetok - krátkodobé dlhy}}{\text{prevádzkové náklady}}.$$

Vyhodnotenie modelu je veľmi jednoduché, pokiaľ je hodnota ZT vyššia ako 0, je pravdepodobnosť bankrotu malá a ak je táto hodnota vyššia ako 0, pravdepodobnosť bankrotu je vysoká.

Okrem pôvodného modelu existuje aj upravený Tafflerov model (Ručková, 2008). Tento model sa líši od pôvodného len tým, že v poslednej premennej sa používa iný vzorec ($X_4 = \text{tržby} / \text{aktíva}$), ale rovnica aj váhy zostávajú rovnaké. Pri takto upravenej rovnici je interpretácia výsledkov je nasledovná: ak je výsledná hodnota nižšia ako 0,2, podnik má vysokú pravdepodobnosť bankrotu a ak je táto hodnota vyššia ako 0,3, je naopak pravdepodobnosť bankrotu nízka.

2.4 Beermanova diskriminačná funkcia

Tento bankrotný model bol vytvorený v Nemecku v roku 1976. Beerman v modeli použil celkom 10 ukazovateľov (Marinič, 2008). Najskôr ich podrobil jednorozmernej analýze, aby overil ich rozlišovaciu schopnosť, a následne ich pomocou viacrozmernej diskriminačnej analýzy spojil do jednej funkcie. Táto má tvar:

$$BDF = 0,217 u_1 - 0,063 u_2 + 0,012 u_3 + 0,077 u_4 - 0,105 u_5 - 0,813 u_6 + 0,165 u_7 + 0,161 u_8 + 0,268 u_9 + 0,124 u_{10} \quad (3)$$

kde:

$$u_1 = \frac{\text{odpisy DHM}}{\text{počiatočný stav DHM} + \text{prírastok}}$$

$$u_2 = \frac{\text{prírastok DHM}}{\text{odpisy DHM}}$$

$$u_3 = \frac{\text{zisk pred zdanením}}{\text{tržby}}$$

$$u_4 = \frac{\text{záväzky voči bankám}}{\text{celkové dlhy}}$$

$$u_5 = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}}$$

$$u_6 = \frac{\text{cash flow}}{\text{celkové dlhy}}$$

$$u_7 = \frac{\text{celkové dlhy}}{\text{aktíva}}$$

$$u_8 = \frac{\text{zisk pred zdanením}}{\text{aktíva}}$$

$$u_9 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktíva}}$$

$$u_{10} = \frac{\text{zisk pred zdanením}}{\text{celkové dlhy}}$$

Pri Beermanovej diskriminačnej funkcii platí, že čím nižšia je výsledná hodnota, tým lepšie na tom podnik je. Deliacou hodnotu pre odlišenie medzi prosperujúcimi a problémovými podnikmi je 0,3. Pre podrobnejšie posúdenie finančnej situácie podniku slúži nasledujúca Tab. 3.

Tab. 3 Beermanova diskriminačná funkcia

Hodnota BDF	Hodnotenie podniku
< 0,2	Veľmi dobrý
0,2 - 0,25	Dobrý
0,25 - 0,35	Priemerný, možné finančné problémy
> 0,35	Zlý

Zdroj: SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*, Computer Press, 2007, str. 113

3 Bonitné modely

3.1 Kralickov rýchly test (Quicktest)

Tento model, ktorý patrí medzi bonitné modely, vytvoril v roku 1990 rakúsky profesor Peter Kralicek. Niekedy ho môžeme nájsť pod názvom Quicktest a patrí k veľmi obľúbeným modelom. Používateľovi poskytuje možnosť rýchlo ohodnotiť analyzovaný podnik a jeho vypovedacia schopnosť je pomerne vysoká.

V snahe zaistiť vyváženosť ukazovateľa, sú v ňom použité ukazovatele zo štyroch základných oblastí analýzy (t.j. zo zadlženosti, rentability, likvidity a hospodárskeho výsledku). Quick test tak využíva tieto ukazovatele: doba splácania záväzkov z cash flow, kvóta vlastného kapitálu, cash flow v % z tržieb a rentabilita aktív (ROA). Prvé dva ukazovatele odpovedajú na otázku finančnej stability podniku a druhé dva na výnosovú situáciu. Tento ukazovateľ sa následne oklasifikuje a výsledná známka sa určí jednoduchým aritmetickým priemerom. Celkové hodnotenie podniku je potom prevedené v troch fázach. Prvé hodnotí finančnú stabilitu podniku, druhá výnosovú situáciu a posledný hodnotí situáciu podniku ako celku. Pričom výpočet tohto modelu je nasledovný:

Tab. 4 Bodovanie výsledkov Kralickovho rýchleho testu

	0 bodov	1 bod	2 body	3 body	4 body
A	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
B	> 30	12 - 30	5 - 12	3 - 5	< 3
C	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
D	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,01	> 0,01

Zdroj: SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*, Computer Press, 2007, str. 107

$$FS = \frac{A+B}{2}, \quad (4)$$

$$VS = \frac{C+D}{2}, \quad (5)$$

$$CS = \frac{FS+VS}{2}. \quad (6)$$

kde:

FS – finančná stabilita,

VS – výnosová stabilita,

CS – celková stabilita,

$$A = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}},$$

$$B = \frac{\text{cudzie zdroje – krátkodobý finančný majetok}}{\text{prevádzkový cash flow}},$$

$$C = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkové aktíva}},$$

$$D = \frac{\text{prevádzkový cash flow}}{\text{prevádzkové výnosy}}.$$

Tab. 5 Výsledná klasifikácia podniku podľa Rýchleho testu

CS > 3	Veľmi dobrý podnik, ktorý dosahuje bonitu
2 < CS < 3	Dobry podnik v "šedej zóne"
1 < CS < 2	Stredne dobrý podnik rovnaka v "šedej zóne"
CS < 1	Podnik s problémami s finančným riadením

Zdroj: SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*, Computer Press, 2007, str. 107

Prednosťou tohto testu je jednoduchosť a rýchlosť a tento model je použiteľný vo všetkých odvetviach, okrem podnikov finančných.

3.2 Tamariho model

M. Tamari pracoval ako bankový úradník a svoje skúsenosti využil pri konštrukcii tohto modelu. Do tohto modelu zahrnul 6 ukazovateľov, z toho prvé tri hodnotia finančnú situáciu podniku, resp. samostatnosť, výsledok hospodárenia, viazanosť vlastného kapitálu a bežnú likviditu. Posledné tri ukazovatele sa venujú prevádzkovej činnosti. Všetky tieto ukazovatele vybral Tamari z dôvodu, že je na ich základe možné predvídať vývoj finančnej situácie podniku (Ručková, 2008).

Podľa Tamariho modelu sú ukazovatele nasledujúce (Sedláček, 2007):

$$T_1 = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{cudzí kapitál}}, \tag{7}$$

$$T_2 = \frac{\text{EAT}}{\text{celkové aktíva}}, \tag{8}$$

$$T_3 = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé dlhy}} \quad (9)$$

$$T_4 = \frac{\text{výrobná spotreba}}{\text{príemerný stav nedokončenej výroby}} \quad (10)$$

$$T_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{príemerný stav pohľadávok}} \quad (11)$$

$$T_6 = \frac{\text{výrobná spotreba}}{\text{pracovný kapitál}} \quad (12)$$

Tab. 6 Tamariho bodová stupnica

Ukazovateľ	Interval hodnôt	Počet bodov
T ₁	0,51 a viac	25
	0,41 - 0,5	20
	0,31 - 0,4	15
	0,21 - 0,3	10
	0,11 - 0,2	5
	0,10 a menej	0
T ₂	Väčší ako horný kvartil a posledných 5 rokov kladný zisk	25
	Väčší ako medián a posledných 5 rokov kladný zisk	20
	5 posledných rokov kladný zisk	15
	Väčší ako horný kvartil	10
	Väčší ako medián	5
	Iné	0
T ₃	2,01 a viac	20
	1,51 - 2,0	15
	1,11 - 1,5	10
	0,51 - 1,1	5
	0,5 a menej	0
T ₄	Horný kvartil a viac	10
	Medián až horný kvartil	6
	Dolný kvartil až medián	3
	Dolný kvartil a menej	0
T ₅	Horný kvartil a viac	10
	Medián až horný kvartil	6
	Dolný kvartil až medián	3
	Dolný kvartil a menej	0
T ₆	Horný kvartil a viac	10
	Medián až horný kvartil	6
	Dolný kvartil až medián	3
	Dolný kvartil a menej	0

Zdroj: SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*, Computer Press, 2007, str. 107

Podnik môže získať maximálne 100 bodov. Zo spôsobu hodnotenia vyplýva, že je podnik potrebné porovnávať v skupine ďalších podnikov. Čím vyšší je dosiahnutý vý-

sledok, tým lepšia je bonita podniku v rámci odvetvia, resp. porovnáwanej skupiny podnikov.

Tamari overil vypovedaciu schopnosť toho modelu v rokoch 1958 – 1960, pričom tento model aplikoval na 130 priemyslových podnikov. Z podnikov, ktoré dosiahli vysoké hodnotenie, tri štvrtiny si udržali toto hodnotenie aj v roku 1960, iba 2 vysoko hodnotené podniky ukončili svoju činnosť. Naopak z 21 podnikov s nízkym hodnotením dosiahnutým v roku 1958 do dvoch rokov ukončila činnosť viac ako polovica, štvrtina potom dostala opäť nízke hodnotenie a iba 25% sa dokázalo zlepšiť na stredné alebo vysoké hodnotenie.

3.3 Index bonity

Tento model je niekedy nazývaný tiež indikátorom bonity, a ako už tento názov napovedá, patrí medzi bonitné modely. Používa sa hlavne v nemecky hovoriacich krajinách (Sedláček, 2007). Model je založený na multivariačnej diskriminačnej analýze. Rovnica pre výpočet tohto modelu zahŕňa 6 ukazovateľov:

$$B = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6 \quad (13)$$

kde:

$$X_1 = \frac{\text{cash flow}}{\text{cudzie zdroje}'}$$

$$X_2 = \frac{\text{celkové aktíva}}{\text{cudzie zdroje}'}$$

$$X_3 = \frac{\text{zisk pred zdanením}}{\text{celkové aktíva}'}$$

$$X_4 = \frac{\text{zisk pred zdanením}}{\text{celkové výkony}'}$$

$$X_5 = \frac{\text{zásoby}}{\text{celkové výkony}'}$$

$$X_6 = \frac{\text{celkové výkony}}{\text{celkové aktíva}'}$$

Vyhodnotením výsledku tejto rovnice je, že čím väčšia je hodnota B, tým je lepšia finančná situácia hodnoteného podniku. Pre podrobnejšie vyhodnotenie môžeme použiť nasledujúcu Tab. 7.

Tab. 7 Index bonity - vyhodnotenie

Hodnotenie finančnej situácie	Hodnota B
Extrémne dobrý podnik	>3
Veľmi dobrý podnik	2 až 3
Dobrý podnik	1 až 2
Podnik má určité problémy	0 až 1
Zlý podnik	-1 až 0
Veľmi zlý podnik	-2 až -1
Extrémne zlý podnik	< -3

Zdroj: SEDLÁČEK, J.: *Účetní data v rukou manažera*, Grada Publishing, 1999, str. 110

3.4 Sústava bilančných analýz Rudolfa Douchy

Tento model vytvoril český finančný analytik Rudolf Doucha v deväťdesiatych rokoch, nazývaný bilančná analýza (Doucha, 1996). Existuje v troch variantoch, pričom jednotlivé varianty sa od seba odlišujú zložitou, podrobnou a počtom použitých ukazovateľov. Všetky varianty sú pomerne jednoduché a i v zložitejších variantoch rýchle. Systém hodnotenia vznikol v českých podmienkach, na základe analýzy viac ako stovky českých podnikov, preto jeho vypovedacia schopnosť v podmienkach Slovenskej republiky je pomerne vysoká, pretože ekonomiky Českej a Slovenskej republiky sú veľmi podobné. Primárne je tento model určený pre priemyslové podniky, ale je možné i ďalej upravovať a prispôbiť podľa potreby.

Bilančná analýza I

Ide o najjednoduchší variant Bilančnej analýzy. Nejde o analýzu v pravom slova zmysle, slúži iba k rýchlemu zhodnoteniu podniku a získaniu orientačného pohľadu naň. Pre výpočet používa štyri čiastkové ukazovatele a jeden celkový, ktorý je váženým priemerom čiastkových ukazovateľov. Čiastkové ukazovatele majú tvar:

$$S = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{stále aktíva}}, \quad (14)$$

$$L = \frac{\text{finančný majetok} + \text{požiadavky}}{2,17 \times \text{krátkodobé dlhy}}, \quad (15)$$

$$A = \frac{\text{výkony}}{2 \times \text{pasíva (celkom)}}, \quad (16)$$

$$R = \frac{8 \times \text{EAT}}{\text{vlastný kapitál}}. \quad (17)$$

Celkový ukazovateľ sa potom vypočíta podľa vzorca:

$$C = \frac{(2 \times S + 4 \times L + 1 \times A + 5 \times R)}{12} \quad (18)$$

Kde S je ukazovateľ stability, L je ukazovateľ likvidity, A je ukazovateľ aktivity a R je ukazovateľ rentability. Pre celkové hodnotenie majú najväčší význam ukazovatele rentability a likvidity, tzn. z toho dôvodu sú im priradené väčšie váhy ako zostávajúcim dvom ukazovateľom.

Ak je hodnota celkového ukazovateľa vyššia ako 1, je podnik považovaný za dobrý a naopak, ak je hodnota tohto ukazovateľa menšia ako 1 a blížiac sa k 0, naznačuje to zhoršujúci stav podniku. Ak táto hodnota klesá pod úroveň nuly, naznačuje to vážne problémy v podniku.

Bilančná analýza II

Táto analýza je podrobnejšia a zložitejšia ako predchádzajúca verzia. Doucha predpokladá, že tento variant Bilančnej analýzy bude v praxi najpoužívanejší.

Využíva celkom 17 ukazovateľov, štyri súhrnné ukazovatele za jednotlivé oblasti – stabilita, likvidita, aktivita a rentabilita, ktoré sú váženým priemerom čiastkových ukazovateľov patriacich do jednej skupiny, a jeden ukazovateľ celkový.

Ukazovatele stability:

$$S_1 = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{dlhodobé aktíva}}, \quad (19)$$

$$S_2 = \frac{2 \times \text{vlastný kapitál}}{\text{pasíva}}, \quad (20)$$

$$S_3 = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{cudzí zdroje}}, \quad (21)$$

$$S_4 = \frac{\text{aktíva (celkom)}}{5 \times \text{krátkodobé dlhy}}, \quad (22)$$

$$S_5 = \frac{\text{aktíva}}{15 \times \text{zásoby}}, \quad (23)$$

Súhrnný ukazovateľ stability:

$$S = \frac{(2 \times S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + 2 \times S_5)}{7}, \quad (24)$$

Ukazovatele aktivity:

$$L_1 = \frac{2 \times \text{finančný majetok}}{\text{krátkodobé dlhy}}, \quad (25)$$

$$L_2 = \frac{\text{finančný majetok} + \text{pohľadávky}}{\frac{\text{krátkodobé dlhy}}{2,17}}, \quad (26)$$

$$L_3 = \frac{\text{obetné aktiva}}{\text{krátkodobé dlhy}} \cdot 2,5, \quad (27)$$

$$L_4 = \frac{\text{čistý pracovný kapitál}}{\text{pasíva}} \times 3,33. \quad (28)$$

Súhrnný ukazovateľ likvidity:

$$L = \frac{(5 \times L_1 + 8 \times L_2 + 2 \times L_3 + L_4)}{16} \quad (29)$$

Ukazovatele aktivity:

$$A_1 = \frac{\text{tržby+výroba}}{2} \cdot \text{pasíva}, \quad (30)$$

$$A_2 = \frac{\text{tržby+výroba}}{4} \cdot \text{vlastný kapitál}, \quad (31)$$

$$A_3 = \frac{4 \times \text{pridaná hodnota}}{\text{tržby+výroba}}. \quad (32)$$

Súhrnný ukazovateľ aktivity:

$$A = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{3} \quad (33)$$

Ukazovatele rentability:

$$R_1 = \frac{10 \times \text{EAT}}{\text{pridaná hodnota}}, \quad (34)$$

$$R_2 = \frac{8 \times \text{EAT}}{\text{základný kapitál}}, \quad (35)$$

$$R_3 = \frac{20 \times \text{EAT}}{\text{pasíva}}, \quad (36)$$

$$R_4 = \frac{40 \times \text{EAT}}{\text{tržby+výroba}}. \quad (37)$$

$$R_5 = \frac{1,33 \times \text{prevádzkový výsledok hospodárenia}}{\text{prevádzkový VH} + \text{finančný VH} + \text{mimoriadny VH}}. \quad (38)$$

Súhrnný ukazovateľ rentability:

$$R = \frac{(3 \times R_1 + 7 \times R_2 + 4 \times R_3 + 2 \times R_4 + R_5)}{17} \quad (39)$$

Celkový ukazovateľ pre hodnotenie podnikov:

$$C = \frac{(2xS+4xL+1xA+5xR)}{12} \quad (40)$$

Nakoľko je však tento model určený predovšetkým pre priemyslové podniky, je možné pri analýze podnikov z iných odvetví niektoré ukazovatele vynechať, či upraviť. Doucha pre hodnotenie obchodných podnikov odporúča vynechať jeden z ukazovateľov stability – S5, pretože tieto podniky nemajú žiadne alebo len malé zásoby a ukazovateľ by sa teda nedal vypočítať vôbec alebo by jeho hodnoty mohli byť extrémne vysoké, tzn. to by v konečnom dôsledku skreslilo celkové hodnotenie podniku. Pre obchodné podniky potom bol upravený tento ukazovateľ, ale i celkový.

Súhrnný ukazovateľ stability pre obchodné podniky by mal potom tvar:

$$S_0 = \frac{2xS_1+S_2+S_3+S_4}{5} \quad (41)$$

A celkový ukazovateľ by mal potom tvar:

$$C_0 = \frac{(2xS_0+4xL+1xA+5xR)}{12} \quad (42)$$

Vyhodnotenie jednotlivých súhrnných ukazovateľov za stabilitu, likviditu, aktivitu a rentabilitu je opäť jednoduché a rovnaké ako v Bilančnej analýze I. Hodnoty vyššie ako 1 značia dobrú situáciu, hodnoty medzi 0,5 a 1 značia síce horšiu, ale stále únosnú finančnú situáciu podniku. Hodnoty medzi 0 a 0,5 upozorňujú na možné vážnejšie problémy a hodnoty nižšie ako 0 znamenajú, že podnik má zásadné finančné problémy. Vyhodnotenie celkového ukazovateľa C, príp. C₀ pre obchodné podniky, sa robí rovnakým spôsobom.

Bilančná analýza III

Ide o najzložitejší variant Douchovho systému. Vychádza z Bilančnej analýzy II, ale navyše pridáva i výpočet cash flow. Tým Bilančná analýza získava dynamický pohľad. Optimálnou pre použitie tohto variantu je podľa autora situácia, kedy sú v analyzovanom podniku k dispozícii štvrťročné výkazy za aspoň dva po seba idúce roky.

Ostatné ukazovatele systému sú rovnaké ako v Bilančnej analýze II – sú to jednotlivé ukazovatele stability, likvidity, aktivity a rentability, ďalej potom súhrnné ukazovatele pre tieto oblasti a na záver celkový ukazovateľ. Vzorce aj spôsob vyhodnocovania zostávajú rovnaké.

Je tu i jedna dôležitá odlišnosť, ktorú je možné aplikovať aj na Bilančnú analýzu II. Pri výpočte jednotlivých ukazovateľov sa môže stať, že dostaneme veľmi vysoké hodnoty, ktoré potom skreslia celkové hodnotenie podniku. Jednou z možností je takýto ukazovateľ z hodnotenia úplne vylúčiť. Doucha ale pre takéto prípady odporúča obmedziť maximálne hodnoty ukazovateľov na hodnotu 3. Obmedzenia by sme mali použiť jedine pri ukazovateľoch stability a likvidity. V ukazovateľoch aktivity a rentability figurujú výkonové hodnoty, ktoré nie je možné obmedzovať, pretože by to viedlo k neoprávnenému skresleniu výsledku.

Záver

Celkovo je možné bankrotné a bonitné modely považovať za pomerne zaujímavý spôsob hodnotenia podniku. Ich výpočet obvykle nie je zložitý, vyhodnotenie je rýchle a jednoduché a často tak môžeme jednoducho získať predstavu o celkovej situácii podniku. Je však potrebné si uvedomiť, že sa nedá stopercentne spoľahnúť iba na celkové hodnotenie, ale je nutné sa pozerat' i na konštrukciu jednotlivých premenných použitých v týchto modeloch a na hodnoty čiastkových ukazovateľov, najmä v prípadoch, kedy tieto ukazovatele dosahujú extrémne hodnoty, či už veľmi nízke alebo vysoké a hľadať príčiny takýchto výsledkov.

Z hľadiska vypovedacej schopnosti týchto modelov v slovenských podmienkach, dala by sa najväčšia prideliť Sústave bilančných analýz Rudolfa Douchy, nakoľko bol tento model zostrojený v Českej republike na vzorke českých podnikov, tzn. ekonomické podmienky sú v Slovenskej republike veľmi podobné ako v krajine pôvodu tohto modelu. Jeho hlavnou nevýhodou je, že tento model vznikol 90. rokoch minulého storočia.

Bankrotné a bonitné modely môže podnik využiť pre svoje potreby, tzn. v prípadoch, kedy chce zistiť ako sa mu bude dariť v budúcnosti a už v časoch, kedy sa mu darí, ale výsledky do budúcnosti sú nepriaznivé, môže v podniku aplikovať opatrenia a tak sa vyhnúť možným problémom v budúcnosti, tzn. zostať konkurencieschopný na trhu, resp. vo svojom odvetví. Ale taktiež ich podnik môže použiť pri analýze partnerských, ale i konkurenčných podnikov, tzn. v prípadoch kedy je spolupráca s partnerským podnikom dlhodobejšia a chceme si overiť, či partnerský podnik má perspektívu byť úspešný a konkurencieschopný a pri konkurenčných podnikoch si môžeme overiť ako sme na tom v rámci porovnateľných podnikov v odvetví, tzn. či sú tieto podniky konkurencieschopné a zároveň, či majú perspektívu konkurovať i v budúcnosti. Nakoľko sú tieto modely ľahko zostrojiteľné, pre ich výpočet stačia väčšinou údaje z účtovnej závierky.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BEAVER, W. H.: *Financial Ratios as Predictors of Failure*. Journal of Accountint Research (Empirical Research in Accounting: Selected Studies). ISSN 00218456. 1966. s. 71 – 111.
2. ALTMAN, E. HALDEMAN, R. NARAYANAN, P.: *A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations*. Journal of Banking and Finance. ISSN 0378-4266. 1977. s. 29- 54.
3. FISHER, R. A.: *The Use of Multiple Measurements in Taxonomic Problems*. Annals of Eugenics 7. Issue 2. ISSN 2050-1439. s. 179 – 188.
4. SEDLÁČEK, J.: *Účetní data v rukou manažera*. Grada Publishing, a.s., 1999. 195 s. ISBN 80-7226-140-1.
5. SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 80-2511-830-4.
6. RŮČKOVÁ, P.: *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing. 2. aktualizované vydanie. 120 s. ISBN 8024724812.

7. DOUCHA, R.: *Finanční analýza podniku, Praktické aplikace*. Praha: VOX. 1996. 224 s. ISBN 8090211127.

Pracovní síla jako faktor ovlivňující konkurenceschopnost české ekonomiky

Jan Kopecký¹

Labour force as the factor influencing competitiveness of the Czech Republic

Abstract

This paper contains analysis of the Czech labour market – wage level, productivity of labour and flexibility of this market. The problem of optimal structure of economy is also discussed. In the last part the responsiveness of the Czech educational system to the proposals of previous section is analysed.

Key words

competitiveness, manufacturing, education

JEL Classification: I25, O14

Úvod

Současná situace ve světovém hospodářství se vyznačuje razantním poklesem makroekonomické výkonnosti a konsekvencemi v podobě rostoucí míry nezaměstnanosti, tyto obtíže ovšem u státní decizní sféry způsobují jednostrannou orientaci na krátkodobou stabilizační politiku ve směru eliminace produkční mezery a cyklické nezaměstnanosti. Uvedené počínání není z hlediska logiky politického cyklu nepochopitelné. Prozíravá hospodářská politika ovšem nesmí zanedbávat také otázky dlouhodobého ekonomického růstu, expanze produkčních kapacit a zejména růstu produktivity práce.

Zanedbávání dlouhodobých aspektů přisuzuje ekonom P. Žamberský J. M. Keynesovi, přičemž se odvolává na slavný výrok, že v dlouhém období jsme všichni po smrti (Neumann, Žamberský, Jiránková, 2010, s. 25). Keynes ovšem uvedeným výrokem chtěl upozornit na v krátkodobém horizontu neplatný fundamentální postulát kvantitativní teorie peněžní o stabilitě vybraných proměnných v rovnici směny, byť dlouhodobě mohou tyto předpoklady platit, pro řešení aktuálních problémů ztrácejí opodstatnění (Keynes, 1923, s. 80).

Hospodářská recese bývá někdy interpretována coby očistná vlna, v níž přežijí na trhu jen ve svém základu zdravé subjekty a ty méně kvalitní zaniknou. Výpadek poptávky způsobí zostřený konkurenční boj mezi firmami. Jak uvádí J. A. Schumpeter (Schumpeter, 1994, s. 81-86), v podmínkách oligopolních trhů a necenové konkurence prostřednictvím technologických a produktových inovací dochází ke kreativní destrukci. V kontrastu k názorům pokládající recesi za dlouhodobě prospěšnou etapu je třeba

¹ Ing. Jan Kopecký, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra mezinárodního obchodu, nám. W. Churchilla 4 130 67 Praha 3, j.kopecky@centrum.cz

poukázat na rizika, která jsou spojena s výrazně hlubokým poklesem agregátní poptávky. Na uvedené bylo ex ante upozorňováno kupříkladu v souvislosti s transformačním poklesem na počátku devadesátých let v Československu (Pick, 1992, s. 9,10), kdy hrozilo v případě předávkování restriktivního přístupu a následné dlouhé a hluboké deprese, že některé kapitálové statky vyžadující kontinuální provoz při dlouhodobějším vyřazení z provozu podléhají destrukci.

Slavný Keynesův výrok lze v kontextu výše uvedeného interpretačně využít tak, že přítomnost má krucální důležitost pro budoucnost. Nikoliv tak, že přítomnost je jakýmsi hedonistickým samoúčelem. Fyziokrat F. Quesnay využíval ve své Ekonomické tabulce analogii meziodvětvových vztahů a krevního oběhu (Sirůček a kol., 2007, s. 259). Využijí-li rovněž ve svém tvrzení analogii ekonomických a anatomických procesů, pak neléčené banálního nachlazení u jinak zdravého lidského jedince může vést v extrémním případě k úmrtí. Vráťím-li se k ekonomické problematice, pak kupříkladu pozornost věnovaná v současné komplikované fiskální situaci vzdělávací politice se redukuje na omezování veřejných zdrojů a je typická nulovým zájmem politické decize o žádoucí oborovou strukturu absolventů. Krajní neprozíravost se projeví patrně až poté, kdy příslušní činitelé nebudou politicky aktivní. Budoucí ohrožení fiskálních příjmů pramenící z neuspokojivého vývoje produktivity práce v důsledku nevyhovující kvalifikační struktury je ovšem alarmující.

Cílem předloženého příspěvku zhodnocení konkurenční schopnosti české ekonomiky na podkladě jistých teoretických východisek.

V první části příspěvku analyzuji charakteristiky trhu práce v podobě pracovních nákladů, produktivity práce a flexibility trhu práce v mezinárodní komparaci. Dále je v obecné rovině analyzován tvar žádoucí produkční struktury národní ekonomiky s důrazem na význam zpracovatelského průmyslu a kvalifikovaného manuálního pracovníka v průmyslu. V poslední části je ve stručnosti analyzován vývoj českého vzdělávacího systému v sektoru středních škol, neboť se zaměřuji na průmyslovou výrobu, pro kterou je krucální technicky vzdělaný absolvent učiliště či střední odborné školy. Zde se projevuje problém omezené dostupnosti dat, neboť metodika pro sběr a zpracování dat podléhá častým změnám. Aby byly proto údaje vypovídající v určité delší časové řadě, nejsou v některých případech uvedena data za nejbližší předcházející období, kdy došlo ke změně metodiky.

1 Pracovní náklady, produktivita práce a flexibilita trh práce

Z tabulky Tab 1 je zřejmá nízká úroveň pracovních nákladů, které zahrnují i povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění, zejména v komparaci s nejbližším západním sousedem České republiky a s evropskou pětadvacítkou. Ve vztahu k Slovensku, Polsku a Maďarsku je patrná ke konci sledovaného období pozice Česka coby země s nejvyšší mzdovou hladinou.

Tab. 1 Průměrné náklady na hodinu práce v EUR

Ukazatel	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EU-27	16,99	17,09	17,8	18,32	18,76	19,44	19,66	20,39	20,53	

Ukazatel	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EU-25	16,88	17,24	17,97	19,21	19,64	20,32	20,58	21,14	21,2	
EU-15	19,49	19,85	20,57	21,79	22,33	23,06	23,28	23,96		
Spolková republika Německo	23,3	23,6	24	25	25,6	26,2	26,8	26,9	27,2	27,7
Česká republika	2,97	3,23	3,41	3,86	4,64	5,39	5,47	5,85	6,63	7,14
Polsko	3,38	3,73	4,05	4,48	5,3	5,27	4,7	4,74	5,55	6,03
Maďarsko	3,15	3,02	3,14	3,63	4,04	4,91	5,1	5,54	6,14	6,34
Slovensko	2,61	2,91	2,76	3,07	3,26	3,59	4,02	4,41	4,8	5,33
ČR/EU-25	17,59	18,74	18,98	20,09	23,63	26,53	26,58	27,67	31,27	
ČR/EU-15	15,24	16,27	16,58	17,71	20,78	23,37	23,5	24,42		
ČR/Německo	12,75	13,69	14,21	15,44	18,13	20,57	20,41	21,75	24,38	25,78
ČR/Slovensko	113,79	111	123,55	125,73	142,33	150,14	136,07	132,65	138,13	133,96
ČR/Polsko	87,87	86,6	84,2	86,16	87,55	102,28	116,38	123,42	119,46	118,41
ČR/Maďarsko	94,29	106,95	108,6	106,34	114,85	109,78	107,25	105,6	107,98	112,62

Zdroj: Machková - Taušer a kol., 2007, s. 156; Plochová a kol., 2010, s. 112 + vlastní výpočty

Tabulka Tab 2, která porovnává produktivitu práce vybraných ekonomik s úrovní evropské pětadvacítky, dokladuje přibližně dvoutřetinovou úroveň české produktivity práce ve srovnání s EU-25 v posledním sledovaném roce. Pakliže je porovnán tento údaj s předchozí tabulkou, pak je i při zohlednění značného růstu českých pracovních nákladů evidentní konkurenční výhoda České republiky v podobě excesivní produktivity práce.

Tab. 2 Produktivita práce na pracovníka podle parity kupní síly

Ukazatel	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EU-25	100	100	100	100	100	100	100	100	100
EU-15	109,6	109,3	108,5	107,9	107,5	107	106,8	106,5	106,4
Česká republika	57,1	56,7	58,4	58,2	59,1	60,2	63,7	65,9	66,7
Spolková republika Německo	106,3	104,8	103,3	101,4	100,3	99,7	104,2	102,8	102,3
Rakousko	113,7	113,4	114,2	115,5	112,9	112	115,7	116,4	115,8
Maďarsko	59,2	60,1	59,4	61,9	65,4	67,7	68,6	69,7	71,2
Polsko	46,9	48	51,1	53,2	54	56	57,2	58,8	59
Slovensko	49,9	51,2	52,3	54,6	56	59	62,1	64,7	67,8

Zdroj: Machková - Taušer a kol, 2007, s.160 -161

Relativně nízké pracovní příjmy představují v historickém kontextu již tradiční charakteristiku české ekonomiky.

V etapě fungování centrálně přidělového hospodářského mechanismu byla v Československu uplatňována praxe nízkých mezd a platů, kompenzací daného stavu byla především extenzivní síť obyvatelstvu bezplatně poskytovaných služeb zejména v oblasti vzdělávání a zdravotnictví (Šulc, 2004, s. 125). Důvodem politiky nízkých pracovních příjmů lze najít v té skutečnosti, že v podmínkách fixních cen a plánujícím centrem stanovené nabídky zboží na maloobchodním trhu bylo při svobodném nákupním chování domácností obtížné toto chování ze strany plánovací autority predikovat, nebezpečí značných nerovnováh na maloobchodním trhu je zjevné. Peněžní prostředky v rukou spotřebitelů vykazovaly rysy tzv. reálných peněz (Šulc, 2004, s. 90), které se na rozdíl od tzv. peněz počítacích používaných jako zúčtovací jednotka v mezipodnikových stycích (Šulc, 2004, s. 81) vyznačovaly reálně existující kupní silou. Plánující centrum bylo tedy zainteresováno na redukci objemu reálných peněz, důchodů pro obyvatelstvo.

Negativní konsekvencí dlouhodobě implementované politiky nízkých mezd byla zejména absence podnětu pro podnikovou sféru ve směru substituce práce kapitálem (Šulc, 2004, s. 125). Odsud pramení z dnešního pohledu poněkud paradoxní návrh V. Komárka (Komárek a kol., 1990, s. 290) z konce osmdesátých let na zvýšení mezd a návazných odvodů za účelem zrealnění hodnotových relací v ekonomice a podnícení prohlubování kapitálu.

Nízké pracovní příjmy jako inherentní charakteristika českého hospodářského prostoru přetrvávala i po změně hospodářského mechanismu. Masivní devalvace nominálního kurzu zlevnila dále českou práci, ve vysokoinflačních podmínkách byla implementována v první polovině devadesátých let důchodová politika, reálný propad mezd tak do jisté míry kompenzoval reálnou apreciací koruny.

Je k úvaze, jaké jsou ve skutečnosti efekty politiky nízkých reálných mezd v podmínkách relativně solidní kvalifikační úrovně pracovní síly, zda převládne při konstrukci výrobních systémů nízká cena práce či její kvalifikace. Již v šedesátých letech identifikoval Ch. Kindleberger ve světové ekonomice jev zvaný dualita hospodářství (Kindleberger, 1968, s. 76,77). I při nízkých mzdách zahraniční společnosti zakládají a provozují z důvodů technologických, organizačních a tlaku ze strany hospodářské politiky ve srovnání se zbytkem domácí ekonomiky silně kapitálově intenzivní produkční systémy. Není v dané souvislosti bez zajímavosti, že Zpráva o globální konkurenceschopnosti z roku 2002 vydávaná Světovým ekonomickým fórem uvádí ve vztahu k chování v Česku působících firem absenci aplikace podnikové strategie založené na levné pracovní síle (Klvačová, 2003, s. 82). Z jiného pohledu je zřejmé, že nízký podíl pracovních nákladů na agregátní přidané hodnotě přirozeně generuje značný objem úspor, což má své opodstatnění v národním hospodářství, která v kontextu konvergence k vyspělým ekonomikám vyžaduje investice. Ovšem méně příznivé hodnocení vysokého objemu úspor s imanentně volatilní investiční složkou agregátní poptávky nabízí keynesovské paradigma.

Jednou z podstatných charakteristik pracovního trhu je míra jeho pružnosti. Za účelem zaznamenání této vlastnosti je používán Index ochrany zaměstnanosti (Employment Protection Legislation, EPL), což je syntetický ukazatel zachycující ochranu proti individuálnímu propouštění, kolektivní propouštění zaměstnanců a pracovní smlouvy na dobu určitou, dochází ke klasifikaci od 1 do 6, vyšší známka představuje vyšší ochranu zaměstnanosti (ČNB, 2011, s. 86). Z tabulky Tab 3 je zřejmé, že v porovnání se Slovenskem a Maďarskem je český trh práce ve smyslu

ukazatele EPL rigidnější, ovšem polský trh je ještě méně pružný, vysoké hodnoty jsou typické pro naše nejnvyspělejší sousedy.

Je k diskusi, do jaké míry je žádoucí silně flexibilní trh práce. Z hlediska partikulárních zájmů podnikatelských subjektů je odpověď jednoznačná. Je třeba si ovšem uvědomit, že elementární míra jistoty je jednou ze složek životní úrovně zaměstnanců. Aby zůstal český hospodářský prostor atraktivní pro podnikatelské subjekty, musí být komparativně nižší flexibilita pracovního trhu kompenzována jinými faktory. V poslední části příspěvku je prezentována péče o kvalitu pracovní síly.

Tab. 3 Koeficient EPL

Ukazatel	2003	2006	2008
Česká republika	1,9	2,1	2
Rakousko	2,2	2,2	2,2
Spolková republika Německo	2,4	2,4	2,4
Portugalsko	3,5	3,4	2,9
Maďarsko	1,8	1,8	1,9
Polsko	2,1	2,2	2,2
Slovinsko	-	-	2,6
Slovensko	1,7	1,7	1,8

Zdroj: ČNB, 2011, s. 86

2 Teoretická východiska

2.1 Význam průmyslu ve vyspělých ekonomikách

Sféra ekonomických teoretiků a tvůrců hospodářské politiky se zabývá optimální strukturou ekonomiky, neboť řešení daného problému má význam pro hodnocení celkové orientace vzdělávacího systému. Na úrovni primární, sekundární a terciární sféry je některými argumentováno podílem daného sektoru na hrubé přidané hodnotě a zaměstnanosti. Při pohledu na hodnoty daných indikátorů ve vyspělých zemích v současnosti lze konstatovat, že došlo k výraznému poklesu podílů průmyslu a zemědělství. V historii v těchto tamních dosahovala sféra zemědělské výroby přibližně 90 % v obou ukazatelích, poté vzrostl podíl průmyslu na tvorbě hrubého domácího produktu a zaměstnanosti až na limitní úroveň 50 % (Cihelková a kol., 2004, s. 57). Současný stav lze ilustrovat na relativně aktuálních údajích. Průměrná úroveň podílu průmyslu na hrubé přidané hodnotě původních patnácti členů Evropské unie v roce 1995 dosahovala 23,5 % a v roce 2003 vykazoval průmysl průměrný podíl na zaměstnanosti ve stejném agregátu zemí 20,3 % (Dvořáček, 2007, s. 8). V roce 2004 vykazovaly vysoce rozvinuté země následující podíly průmyslového sektoru na zaměstnanosti (Dvořáček, 2007, s. 7): Spolková republika Německo 22,7 %, Itálie 21,8 %, Japonsko 18,3 %, Francie 16,0 %, Švédsko 16,0 %, Kanada 14,4 %, Velká Británie 13,6 %, Spojené státy americké 11,8 %. Služby v uvedených zemích a letech majoritně v obou ukazatelích převažovaly.

Výše uvedené údaje svádí k interpretaci, že význam průmyslu ve vyspělých ekonomikách zaznamenává sestupný trend a relevance tohoto sektoru je v dnešní době marginální. Existují ovšem oponentní názory. Proti představě o minoritním významu průmyslu v rozvinutých státech lze vyslovit námitku, že s výjimkami cyklických projevů poklesu makroekonomického výkonu vykazuje většina příslušných zemí dlouhodobě růst průmyslové výroby. Při vzetí v úvahu skutečnosti, která ukazuje na nákladovou strukturu průmyslových podniků, kdy se nakupované služby podílí ze 70 % až 80 % na nákladech výrobců, se lze dobrat podstaty problému. Ta spočívá dle některých autorů v tom (Kubišta, 2003, s. 31; Porter, 1990, s. 252-254; Cohen, Zysman, 1987), že snižování podílů průmyslu na přidané hodnotě a zaměstnanosti bylo způsobeno outsourcingem službových aktivit mimo průmyslové podniky, tyto pak výstupy v podobě služeb nakupují od externích subjektů. Za hlavní důvod outsourcingu služeb z průmyslových podniků je pokládána přirozená tendence k zesílení dělby práce ve vyspělé moderní ekonomice s tím (Cohen, Zysman, 1987, s. 27), jak roste míra složitosti vykonávaných aktivit (Cohen, Zysman, 1987, s. 14). Skutečnost, že nízký podíl průmyslu na hrubé přidané hodnotě a zaměstnanosti je statistickou iluzí, lze dokladovat na příkladu Spojených států amerických. Ty na počátku osmdesátých let dosahovaly podílu průmyslu na tvorbě hrubého národního produktu 24 %, služby dodávající své výstupy průmyslovému sektoru se na daném agregátu podílely 25 % (Cohen, Zysman, 1987, s. 22,23). Podíl produkce zboží (tj. výroba hmotného výstupu včetně inputovaných do zboží vyrobeného v domácí ekonomice) na celonárodně agregované přidané hodnotě tak představovala 49 %. Vzhledem k imanentně přítomnému deficitu americké obchodní bilance v osmdesátých letech lze hodnotit úroveň daného údaje jako suboptimální. K diskuzi je také rozlišitelnost služeb určených pro průmysl a jiných služeb (Jirásek, 1984, s. 44) a praktické statistické rozlišování mezi službami a průmyslem (Kubišta, 2003, s. 11).

Pozoruhodný pohled na roli průmyslové výroby nabízí autoři S. Cohen a J. Zysman (Cohen, Zysman, 1987). Autoři rozlišují silně heterogenní sektor služeb na služby dodávající své výstupy průmyslu, služby v pozici odběratelů průmyslu a služby nespjaté přímo s výrobou (Cohen, Zysman, 1987, s. 21). Z jiného zorného úhlu služby člení podle míry těsnosti sepjetí s výrobou (Cohen, Zysman, 1987, s. 20). Místo snahy o kvantifikaci toků produktu prostřednictvím vazeb mezi jednotlivými typy služeb a průmyslem se tito autoři soustředí na kvalitativní povahu uvedených vazeb. Jedná se o odhad těsnosti vazeb služeb na průmyslu s tím, že služby se silnou vazbou na průmysl budou výrobu následovat při jejím převodu do zahraničí. Služby se silnou vazbou na průmysl se vyskytují zejména mezi dodavateli výrobním firmám, demonstrativně jde kupříkladu o účetní služby, nákladní doprava, údržba a opravy strojů a zařízení (Cohen, Zysman, 1987, s. 21,22). Tyto služby jsou zároveň kvalifikačně náročné a pracovníci vykazují vysokou produktivitu práce z přidané hodnoty. V rámci reálně existující situace ve světovém hospodářství, kdy jsou jednotlivé fragmenty produkčního cyklu alokovány v různých zemích, jde o zajímavý poznatek, neboť výroba má atrakční efekt na kvalifikačně náročné a produktivní službové aktivity.

Zastánci tvrzení, že ve vyspělých ekonomikách klesá význam průmyslu, se opírají o dva argumentační body. První spočívá v interpretaci mezinárodního pohybu kapitálu na odvětvové bázi v tom smyslu, že výrobní aktivity jsou přesunovány do rozvojových zemí s nízkými pracovními náklady význam služeb v státech rozvinutých tak relativně roste. Daná argumentace ovšem zanedbává skutečnost, že podobné teritoriální směřování kapitálu z rozvinutých zemí do těch rozvojových probíhá i v rámci odvětví

služeb, což platí zejména pro zahraniční investice v méně kvalifikačně náročných službových aktivitách. Na druhé straně dochází ke zpětnému přesunu výrobních aktivit z rozvojových států do vyspělých. Kupříkladu v souvislosti se vznikem vysoce kapitálově náročného výrobního systému v podobě počítačem integrované výroby (Computer integrated Manufacturing, CIM) docházelo v posledních dvou dekádách uplynulého milénia k realokaci průmyslových procesů do vyspělých států z těch rozvojových, kam byly původně umístěny z důvodu tamních nízkých pracovních nákladů (Dvořáček, Mrázek, 1990, s. 72). Do rozvojových států byly transferovány zejména kvalifikačně (a podmíněně kapitálově) málo náročně výrobní provozy. Důvodem toho, proč byla v minulosti výraznější alokace některých průmyslových aktivit do rozvojových zemí v komparaci s těmi službovými, spočívá v diferencované mezinárodní obchodovatelnosti výstupů daných odvětví. Sektor služeb je v komparaci s průmyslem typický vysokým podílem subodvětví s internacionálně neobchodovatelnými výstupy s ohledem na transakční náklady mezinárodní směny. Využití levné zahraniční pracovní síly je u produkce řady služeb limitováno, pakliže se poptávka nenachází v teritoriální blízkosti produkce služeb. Druhým argument v neprospěch průmyslu jako zásadního atributu vyspělé ekonomiky je interpretován (Cohen, Zysman, 1987, s. 12,13) v podobě určité představy o ztotožnění ekonomického rozvoje se substitucí jednoho sektoru či odvětví jiným, kdy zemědělství bylo vystřídáno přesunem pracovní síly do průmyslu a došlo k růstu agregátní produktivity práce, obdobně pro pozdější vztah průmyslu a služeb. Proti interpretaci, která nalézá kauzální vztah mezi přesunem pracovníků do jiného odvětví a růstem produktivity práce, lze postavit oponentní argumentaci. Je reálným vývojem verifikovaným jevem, že růst kapitálové vybavenosti práce v řadě tradičních průmyslových odvětvích vedlo k razantnímu růstu hodnoty přidané pracovníkem a uvolnění pracovní síly. Konkrétní podoba růstu kapitálové intenzity v průmyslu a vztahu ke kvalifikačním nárokům bude rozvedena níže.

Jako určitý orientační instrument pro tvorbu hospodářské politiky mohou posloužit vývody M. Portera ve vztahu k hodnocení důvodů konkurenceschopnosti ekonomiky. Porter identifikuje čtyři základní faktory konkurenceschopnosti národního hospodářství (Porter, 1990, s. 71): charakter vnitřní poptávky; příbuzná a dodavatelská odvětví; firemní strategie, struktura a rivalita; zásoba výrobních faktorů. Ve vztahu k výrobním faktorům je dle Portera pro konkurenceschopnou ekonomiku podstatné, aby v zemi disponibilní výrobní faktory byly vysoce specializované (Porter, 1990, s. 132) ve smyslu jejich pokročilosti, což v případě pracovní síly představuje ekvivalent v podobě sofistikovanosti kvalifikace (Porter, 1990, s. 78). Při znalosti reálného stavu v současné světové ekonomice, kdy kapitál je mezinárodně vysoce mobilním výrobním činitelem a samotné nezpracované přírodní zdroje nepředstavují perspektivní těžišťe specializačního profilu národní ekonomiky, je nanejvýš vhodný akcent státní decizní sféry na pracovní sílu. Za jeden z definičních rysů globalizace je J. Stiglitzem pokládána relativní mezinárodní imobilita pracovníků (Stiglitz, 2003, s. 38). Pakliže věnuje stát sektoru vzdělávání úsilí ve směru kultivace regulačního rámce a finanční podpory, je pravděpodobnost eroze výsledků této aktivity v podobě emigrace kvalifikovaných pracovníků relativně nízká.

Účelu vytvoření jen rámcové představy o postavení lidského faktoru ve výrobě budou věnovány následující řádky. Mezníkem ve vývoji byl nástup automatizace, která se definuje jako osvobození člověka od namáhavé fyzické i duševní aktivity (Kubičik, Maršík, 1980, s. 19), zatímco předchozí stupeň v podobě mechanizace představovala pouze substituci svalové práce člověka prací motorů (Talácko, 1993, s. 3). V

podmínkách mechanizace se vyskytovaly v zásadě dva druhy fyzické práce: operátorská a seřizovací/údržbářská. V případě malosériové výroby je operátor kvalifikovaným pracovníkem na rozdíl od výroby hromadné, seřizovač/údržbář představuje kvalifikační špičku bez ohledu na míru opakovanosti výstupu. S nástupem automatizace (ta se zpočátku projevovala jako tvrdá s mimořádně obtížnou přeseřiditelností na jiný sortiment, později s rostoucími nároky na rychlou a snadnou změnu vyráběného výstupu se jednalo o automatizaci pružnou se zavedením číslicově řízených NC strojů a poté s rozvojem mikroelektroniky o počítačem číslicově řízené stroje CNC) zajišťuje zcela výrobní činnost stroj a účast člověka ve výrobním procesu stává nepřímou (Heřman, 2001, s. 18). Operátorská činnost je degradována na pouhou kontrolu chodu stroje a manipulaci s materiálem, zatímco roste význam seřizovače a údržbáře, neboť sofistikované a cenné kapitálové statky vyžadují jejich zvýšenou péči. Seřizovač/údržbář se řadí mezi kvalifikační špičku v celém produkčním cyklu výrobku, vyznačuje se vysokou inteligencí (Rollová a kol., 1980, s. 105), náplň jeho práce je typická kreativitou (Rollová a kol., 1980, s. 141), složitostí (Rollová a kol., 1980, s. 65) a vyžaduje elementární řemeslnou zručnost (Rollová a kol., 1980, s. 63). Vzhledem k nepřímé účasti seřizovače na výrobním procesu je realizovatelný outsourcing do organizace poskytující tyto specializované a sofistikované služby, což se v českých podmínkách na počátku devadesátých let ve velkém rozsahu dělo (Jirásek, 1995, s. 68). Uvedené dokladuje, že je zcela nesmyslná antagonistická interpretace vztahu výroby a služeb. Zvýšená poruchovost CNC strojů, která je v přímé korelaci se složitostí používaného strojního zařízení, vyžaduje kvalifikované zásahy seřizovače a údržbáře. Tyto zásahy jsou ale vzhledem ke své rozmanitosti a nahodilosti (Polívka, Skřivánek, 1980, s. 54) obtížně normovatelné (Polívka, Skřivánek, 1980, s. 50). Povaha práce seřizovače/údržbáře při aplikaci automatizace bez ohledu na to, zda se jedná o kusovou či velkosériovou výrobu, vykazuje rysy kusové výroby (Polívka, Skřivánek, 1980, s. 39). Toto zjištění má konsekvence pro hodnocení kvalifikační náročnosti některých výrob hromadného typu. V osmdesátých letech se začal objevovat názor o úplném nahrazení manuálního pracovníka ve výrobním procesu v podobě počítačem integrované výroby CIM. Praktické zkušenosti z Japonska ale ukázaly, že rozsah poruchovosti je skutečně přímo úměrný míře sofistikovanosti strojního zařízení, zásahy kvalifikovaných údržbářů se jeví jako nepostradatelné (Němejč, 2002, s. 41). Aplikace myšlenky „závodu bez lidí“ má perspektivu především v nestrojírenských odvětvích (Polívka, Skřivánek, 1980, s. 111).

2.2 Role státu ve vzdělávání

Při posuzování přípustnosti větší či menší míry státní ingerence do oblasti vzdělávání obyvatel je možné se zabývat odvětvím poskytování vzdělávacích služeb optikou jednotlivých typů tržních selhání, jak je kategorizuje neoklasická mikroekonomická teorie. Konkrétně se jedná o (Soukupová a kol., 2002, s. 480): výskyt monopolní síly, externalit, veřejných statků a informační nerovnováhy. Je zároveň nezbytné podotknout, že předmětem úvah v tomto příspěvku je vzdělávání formální. Formální vzdělávání je pokládáno za složku celoživotního učení (Palán, 2006, s. 31,32), které se realizuje zpravidla ve škole, je právně regulováno a absolvent obdrží všeobecně akceptovaný certifikát o dosaženém stupni a zaměření vzdělávání. V

procesu identifikace výskytu tržního selhání při poskytování vzdělávacích služeb má smysl se zabývat problematikou veřejných statků, externalit a informační asymetrie.

Veřejný statek je charakterizován dvěma znaky (Soukupová a kol., 2002, s. 487,488). Spotřebitel není vyloučitelný ze spotřeby veřejného statku. Výhradu nevyloučitelnosti ze spotřeby nelze ve vztahu k vzdělávání uplatnit, efektivní zabránění vstupu potenciálním černým pasažérům je realizovatelné se zanedbatelnými transakčními náklady. Pro úplnost je třeba poznamenat, že povinná školní docházka je státní autoritou exogenně implantovanou vlastností, nelze v důsledku jejího zavedení hovořit o tržním selhání. Dalším charakteristickým prvkem veřejného statku představují nulové mezní náklady na poskytnutí příslušného statku či služby dodatečné osobě. Při ilustrativní představě o struktuře vstupů do procesu poskytování formálního vzdělání v podobě spotřebovávaných personálních zdrojů pedagogů, dalšího obslužného personálu a učeben limitovaných svojí kapacitou je zjevný nelineární tvar křivky mezních nákladů na obsluhu dodatečného studenta. Byť je možné připustit konstantní intervaly v rámci definičního oboru, daná funkce ovšem bude patrně neklesající a nikoliv konstantní v celém definičním oboru. Vzdělávání je tedy statkem soukromým, byť je v mnoha případech financován z veřejných zdrojů.

Pedagogové rozlišují dva základní účely vzdělání, přičemž se jedná o funkci kultivační a operativní (Dvořáček, 2005, s. 21,22). První spočívá v rozvoji morální dimenze lidské osobnosti, operativní představuje posilování produktivních schopností jedince. Při extenzivnějším zastoupení kultivačních momentů ve vzdělávacím programu lze identifikovat příčinu vzniku pozitivních externalit. Ilustrativně, osoba vzdělaná v oblasti humanitních věd patrně nebude inklinovat k extrémistickým hnutím, řešit osobní problémy násilím a nadměrnou konzumací alkoholu. V situaci volné tržní alokace ovšem vlastní užitek maximalizující jedinec preferuje ty složky vzdělávání, které mu umožní získat kompetence využitelné pro zvýšení budoucího pracovního příjmu. Pakliže tedy stát reguluje a více či méně financuje vzdělávací instituce kultivující osobnost, nakupuje tím de facto pozitivní externalitu. Místo toho, aby stát sanoval z veřejných rozpočtů následky konání nekultivovaných občanů, investuje do prevence. Zde je možné vidět hlavní důvod silné angažovanosti státu v základním školství a zavedení povinné školní docházky. Na dalších stupních studia kultivační linie převážně ustupuje ve prospěch uplatňování operativní linie a rozsah produkce pozitivních externalit tak klesá.

Informační asymetrie se vyskytuje i ve sledované oblasti vzdělávání. Při vstupu absolventa na trh práce je v informační výhodě právě absolvent, který v porovnání s budoucím zaměstnavatelem zná lépe rozsah svých kompetencí. Stát může pozitivně ingerovat do tím, že bude důsledně kontrolovat průběh vzdělávání, které následně vede k udělení certifikátu v podobě výučního listu, maturitního vysvědčení, vysokoškolského diplomu. Teorie v této souvislosti hovoří o signalizačním chování (Soukupová a kol., 2002, s. 503). Jak je v souvislosti se vzděláváním upozorňováno (Stiglitz, 1997, s. 439), informační nerovnováha rovněž způsobuje nedokonalé fungování kapitálových trhů. Jedinec v očekávání budoucích výnosů z dosažené kvalifikace může financovat náklady na vzdělání z půjčky, nabídka těchto úvěrů je ale limitována, neboť budoucí výnosy z lidského kapitálu jedince jsou obtížně predikovatelné a nemajetný student je málo bonitním subjektem. Zde existuje prostor pro státem poskytované půjčky či státní garance za půjčky studentům poskytované komerčními bankami.

Možným teoretickým zdůvodněním ingerence státu do vzdělávání může být práce L. Kleina (Klein, 1983). Ten reagoval na neúspěch neokeynesovské hospodářské politiky, která díky poptávkové stimulaci petrifikovala produkční struktury země, zdůrazňováním prospěšnosti aktivní strukturální politiky za účelem pomáhání nabídkové straně ekonomiky v přizpůsobovacích procesech. Za jednu z klíčových oblastí zájmu takovéto politiky pokládal právě oblast vzdělávání (Klein, 1983, s. 8).

3 Vývoj českého školství

V níže uvedené tabulce Tab 4 jsou data vypočtená na základě počtu žáků v jednotlivých školních rocích na tom kterém typu střední školy. Ze základních dat jsou vypočteny bazické indexy se základem ve školním roce 1989/1990. Údaje ve sloupcích označených „abs.“ byly vypočteny na základě absolutního počtu žáků daného typu střední školy v příslušných letech, data ve sloupcích označených „rel.“ byly vypočteny na bázi údajů o podílu počtu žáků příslušného typu střední školy na celkovém počtu žáků v daném roce. Pro konkrétnější představu o výchozích údajích uvádím (ÚIV, 2003; ÚIV, 2007): v roce 1989/1990 byl celkový počet žáků všech středních škol 626022, počet žáků gymnázií činil 101371 (tj. 16,2 %), počet žáků středních odborných škol 186476 (tj. 29,8 %), ve středních odborných učilištích se vzdělávalo 338175 žáků (54,0 %); v posledním sledovaném roce platila analogicky čísla o celkovém počtu žáků 558760, v případě gymnázií 146096 (tj. 26,1 %), u středních odborných škol 217637 (tj. 38,9 %) a pro střední odborná učiliště 195027 (tj. 34,9 %).

Tab. 4 Počet žáků – bazické indexy

Školní rok	CELK	GYM	GYM	SOŠ	SOŠ	SOU	SOU
	ABS	ABS	REL	ABS	REL	ABS	REL
1989/1990							
1990/1991	100,49	108,54	108,02	102,12	101,68	97,18	96,67
1991/1992	95,86	110,36	114,81	102,54	107,05	87,82	91,67
1992/1993	96,53	116,17	120,37	107,9	111,74	84,38	87,41
1993/1994	100,38	120,52	119,75	117,57	117,11	84,87	84,63
1994/1995	106,43	126,1	118,52	132,5	124,5	86,16	80,93
1995/1996	108,96	131,29	120,37	139,12	127,52	85,63	78,7
1996/1997	89,36	124,71	139,51	109,95	123,15	67,4	75,37
1997/1998	85,02	124,86	146,91	108,21	127,18	60,29	70,93
1998/1999	78,15	124,43	159,26	102,7	131,21	50,74	65
1999/2000	78,9	125,78	159,26	96,59	122,48	55,1	69,81
2000/2001	86,16	135,91	157,41	113,37	131,54	56,24	65,37
2001/2002	87,07	135,62	155,56	112,82	129,53	58,32	67,04
2002/2003	88,09	140,15	159,26	114,43	129,87	57,96	65,74
2003/2004	89,23	141,07	158,02	117,84	131,88	57,91	65

Školní rok	CELK	GYM	GYM	SOŠ	SOŠ	SOU	SOU
	ABS	ABS	REL	ABS	REL	ABS	REL
2004/2005	89,75	141,3	157,41	120,79	134,56	57,19	63,7
2005/2006	89,21	142,4	159,26	120,34	134,9	56,11	62,96
2006/2007	89,26	144,12	161,11	116,71	130,54	57,67	64,63

Zdroj: ÚIV, 2003; ÚIV, 2007 + vlastní výpočty

Z tabulky je tedy zjevné, že se počet žáků středních škol za celé období se snížil o necelých 11 %, zatímco počet žáků gymnázií a středních odborných škol vzrostl o 44 % (resp. Necelých 17 %), počet učňů se ovšem drasticky redukoval o více než 40 % (!). Z hlediska kvantitativní váhy žáků jednotlivých typů středních škol je z tabulky za celé sledované období zjevný růst podílu gymnazistů (o 61 %) a žáků středních odborných škol (o necelých 31 %) na úkor učňů (pokles podílu na celkovém počtu středoškoláků o přibližně 35 %).

Pokles počtu žáků učilišť byl doprovázen dalším negativním jevem, došlo k razantnímu poklesu žáků technických oborů, údaje v tomto odstavci jsou zpracovány na základě uvedeného zdroje (ČSÚ, 2005, s. 31,32) a vlastních výpočtů. Mezi školními roky 1993/1994 a 1998/1999 poklesl počet žáků učilišť o 118310 (snížení o přibližně 40 %). Počet žáků oboru Strojírenství a ostatní kovodělná výroba se snížil o 36073 (pokles o necelých 58 %), tím poklesl podíl žáků těchto oborů na celkovém počtu učňů z 23,4 % na 17,6 %. U elektrooborů se jednalo za stejné období o pokles o 8200 žáků (pokles o necelých 30 %). Na druhé straně u netechnických oborů Ekonomika a organizace, obchod a služby klesl počet žáků pouze o 13838 (snížení o pouhých 19 %) a podíl na celkovém počtu učňů tak vzrostl z 27,2 % na 39,4 % (!). V následném období do školního roku při mírném zvýšení celkového počtu učňů stagnovaly strojírenské oboru na úrovni přibližně 31 tisíc a počet žáků elektrooborů se mírně zvýšil a byl tak přibližně poloviny kompenzován úbytek učňů elektrotechnických specializací v předchozím období; ekonomické a obchodní obory mírně rostly.

V období mezi školními roky 2002/2003 a 2009/2010 je diferencováno na žáky oborů, které vedou k získání výučního listu na straně jedné. Na straně druhé je zachycen vývoj počtu žáků ve specializacích vedoucích k získání maturitního vysvědčení (zde jsou zahrnuty i sofistikované obory učňovského školství).

Ze zdrojů a vlastních výpočtů vyplývá (ČSÚ, 2003; ČSÚ, 2004; ČSÚ, 2005; ČSÚ, 2006; ČSÚ, 2007; ČSÚ, 2008; ČSÚ, 2009; ČSÚ, 2010), že počet žáků studujících v oborech se zakončením v podobě získání výučního listu klesl z 148193 na 111967 (pokles o přibližně 24 %). Počet učňů ve strojírenských oborech klesl z 25029 o necelý jeden tisíc a váha těchto specializací na příslušném agregátu tak vzrostla. U elektrooborů došlo ke snížení z 13697 o 5653 a podíl této specializace se snížil. U oborů zaměřených na obchod a služby pro obyvatelstvo došlo k poklesu z úrovně necelých 56 tisíc o 13 tisíc učňů a jejich podíl na celkovém počtu aspirantů na výuční list stagnoval.

Dále lze konstatovat dle uvedených zdrojů a vlastních výpočtů (ČSÚ, 2003; ČSÚ, 2004; ČSÚ, 2005; ČSÚ, 2006; ČSÚ, 2007; ČSÚ, 2008; ČSÚ, 2009; ČSÚ, 2010), že u oborů zakončených maturitní zkouškou byl zaznamenán růst celkového počtu studentů z 222678 na 242812. Suma studentů strojírenských oborů klesla z 22238 o 1592 a

jejich podíl se mírně snížil, u elektrotechnických oborů došlo k redukci z 32557 žáků o 4327 a jejich podíl na sledované skupině se snížil. Specializace obchodní a ekonomické vzrostly absolutně z 83 tisíc o 7 tisíc a jejich podíl na daném agregátu stagnoval na úrovni přibližně 37 %.

V devadesátých letech tak došlo k prudké redukci žáků klíčových technických oborů strojírenské a elektrotechnické orientace. Následný vývoj v novém miléniu znamenal jistou stagnaci pro uvedené specializace, netechnické obory naopak za celé období výrazně posílily. Tyto tendence se nemohly s odstupem času neprojevit na trhu práce. Pro ilustraci lze uvést velice stručný pohled z června roku 2008 (MPSV, 2008), kdy se projevovaly na pracovním trhu výrazný růst ekonomiky, který měl být záhy přerušen hospodářskou recesí. Obsluha strojů a zařízení (skupina 8 dle klasifikace KZAM) a Řemeslníci, kvalifikovaní zpracovatelé a opraváři (skupina 7) vykazují v červnu 2008 převis poptávky nad nabídkou. Markantní je situace u kategorie 72 Kvalifikovaní kovodělníci a strojírenští dělníci, kde inzerovaná nabídka kryje poptávku jen z 51 % (!).

Závěr

Z předložených informací v příspěvku vyplývá, že Česká republika stále disponuje konkurenční výhodou v podobě nízkých mezd v poměru k dosahované produktivitě práce. Jako neopodstatněné se jeví v tomto kontextu snahy současné vlády o redukci vedlejších nákladů práce. Tento mzdový polštář umožňuje firmám dosahovat vysokou míru zisku a saturovat tak do jisté míry investiční potřeby. Nižší podíl mezd v přidané hodnotě ovšem představuje z národohospodářského hlediska rizikový faktor, neboť ze své podstaty stabilní složka agregátní poptávky v podobě spotřeby domácností zaostává za svým potenciálem vzhledem k produktivitě práce. Ne příliš pružný pracovní trh do jisté míry kompenzuje uvedenou skutečnost.

Není důvodu se domnívat, že bohatá a znalostní společnost se nezakládá na zpracovatelském průmyslu. Je naopak pravdou, že ten ve výrobních fragmentech svého produkčního cyklu zaměstnává vysoce produktivní a kvalifikované manuální odborníky, ti jsou pro sofistikovanost svého vzdělání „vzácnou komoditou“ i v mezinárodním měřítku. K tomu přistupuje ve stochastickém smyslu i ten aspekt, že jsou na kvalifikačně náročné výrobní provozy prostorově úzce navázány některé sofistikované služby. Sofistikovaná průmyslová výroba s vysoce kvalifikovaným dělníkem tak představuje dynamizující element v národním hospodářství.

Česká vzdělávací politika ovšem ke škodě věci výše uvedené dostatečně nereflktuje. Za hlavní problém lze v tomto směru pokládat malý zájem populace o technické vzdělání. Střední odborná učiliště přijmou téměř každého uchazeče, cílem by mělo být učinit z těchto zařízení (především pokud se jedná o intelektuálně náročné obory strojírenského a elektrotechnického zaměření) populací natolik žádané vzdělávací programy, aby si dané školy mohly mezi uchazeči dle náročných kritérií vybírat. Imperativem se jeví masivní propagační kampaň, ta by měla akcentovat objektivní charakteristiky daných profesí typu vysokých výdělků, tvůrčí podstaty práce, postupné eliminace nečistot v pracovním prostředí a extenzivní přítomnost výpočetní techniky. Pro státní ingerenci ve vzdělávání hovoří přesvědčivé argumenty, politická sféra by tedy neměla otálet s realizací rázných kroků v naznačeném směru.

Seznam bibliografických odkazů

1. CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika – základní rysy a tendence vývoje*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0687-4.
2. COHEN, S – ZYSMAN, J. *Manufacturing matters: the myth of the post-industrial economy*. New York: Basic Books, 1987. ISBN 0-465-04384-4.
3. Česká národní banka: Analýzy stupně ekonomické sladěnosti České republiky s Eurozónou 2011. [online]. ČNB 15. prosince 2011. [cit. 29. října 2012]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/strategicke_dokumenty/download/analzy_sladenosti_2011.pdf>.
4. Český statistický úřad: Vývoj středních odborných učilišť v letech 1993 – 2003. Praha: ČSÚ, 2005. ISBN 80-250-1016-3.
5. DVOŘÁČEK, J. *Pedagogika pro učitele odborných předmětů*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0886-9.
6. DVOŘÁČEK, J. - MRÁZEK, O. *Řízení strukturálních změn v průmyslu*. Praha: SNTL, 1990. ISBN 80-03-00294-X.
7. DVOŘÁČEK, J. - TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H. BECK, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
8. DVOŘÁČEK, J. Vývoj zpracovatelského průmyslu a průmyslových podniků na počátku 21. století. In *Acta Oeconomica Pragensia*. ISSN 0572-3043. roč. 15 (2007), č. 2, s. 6-16.
9. FOUNÉ, V. Nejvhůře se shánějí strojaři. In *Profit*. ISSN 1212-3498. roč. 17 (2006), č. 26, s. 22-23.
10. GATTRINGER, T. Role člověka v průmyslovém podniku a jeho nástroje pro zvyšování výrobnosti. In *Sborník vědeckovýzkumných prací katedry průmyslového inženýrství a managementu za rok 2003*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. ISBN 80-7043-248-9.
11. HAMERNÍKOVÁ, B. - MAAYTOVÁ, A. a kol. *Veřejné finance*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-301-0.
12. HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Slaný: Melandrium, 2001. ISBN 80-86175-15-4.
13. JIRÁSEK, J. *Inženýrství*. Praha: Ústav pro ekonomiku a řízení vědeckotechnického rozvoje, 1982
14. JIRÁSEK, J. *Návrat k prosperitě: turnaround*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-114-3.
15. JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-394-4.
16. JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-71-4.
17. JIRÁSEK, J. *Vědecké přeměny výroby*. Praha: Svoboda, 1984.
18. KAHUDA, S. Další postup automatizace je nemyslitelný bez ICT, a bez lidí. In *Technik*. ISSN 1210-616X. roč. 18 (2010), č. 10, s. 44,45.
19. KALOUS, J. - VESELÝ, A. Transformace české společnosti a výzvy společnosti vědění. In KALOUS, J. - VESELÝ, A. *Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1261-5.
20. KEYNES, J. M. *A Tract on Monetary Reform*. London: Macmillan, 1923.
21. KINDLEBERGER, Ch. *Zahraniční obchod a národní hospodářství*. Přel. M. Hrnčír a S. Tíkal. Praha: Svoboda, 1968.
22. KLEIN, L. *The Economics of Supply and Demand*. Oxford: Basil Blackwell Publisher Limited, 1983. ISBN 0-631-13155-8.

23. KLVAČOVÁ, E. *Vstup do Evropské unie: oslabení nebo posílení národního státu?: (proměny role státu v ekonomice – vliv globalizace, transformace a integrace)*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-55-X.
24. KOMÁREK, V. a kol. *Prognóza a program*. Praha: Academia, 1990. ISBN 80-200-0255-3.
25. KRT, K. - MATĚJČEK, P. - POLÍVKA, E. *Provozní schopnost a údržba strojírenského podniku*. Praha: SNTL, 1988.
26. KUBIČÍK, M. - MARŠÍK, A. *Automatizace: Automatické řízení ve strojírenství*. Praha: SNTL, 1980.
27. KUBIŠTA, V. *Služby v mezinárodním obchodě*. Hronov: Grafické závody, 2003. ISBN 80-239-0250-4.
28. LINHART, J. Investiční pobídky – ano či ne? In *Ekonom*. ISSN 1210-0714. roč. 53, č. 31, s. 6.
29. MACHKOVÁ, H. - TAUŠER, J. a kol. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1228-0.
30. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. [online]. MPSV 2008. [cit. 29. října 2012]. Dostupné na World Wide Web: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>>.
31. NĚMEJC, J. Některé otázky a problémy automatizace strojírenské výroby. In *Automa*. ISSN 1210-9592. roč. 8, č. 8-9, s. 38-42.
32. NEUMANN, P. - ŽAMBERSKÝ, P. - JIRÁNKOVÁ, M. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3276-3.
33. PALÁN, Z. Celoživotní učení. In KALOUS, J. - VESELÝ, A. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1262-3.
34. PICK, M. *Jsou alternativy transformace?* Praha: Prognostický ústav, 1992.
35. PLCHOVÁ, B. - ABRHÁM, J. - HELÍSEK, M. *Česká republika a EU: ekonomika – měna – hospodářská politika*. Praha: Krigl, 2010. ISBN 978-80-86912-39-4.
36. POLÍVKA, E. - SKŘIVÁNEK, M. *Údržba automatizovaných strojů*. Praha: SNTL, 1980.
37. PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990. ISBN 0-02-925-361-6.
38. POŠTA, J. *Provozní schopnost strojů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002. ISBN 80-213-0966-0.
39. ROLLOVÁ, V. a kol. *Profese v procesech přeměn v současném období vědeckotechnické revoluce v ČSSR: Údržbáři a seřizovači*. Bratislava: Československý výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 1980.
40. SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge, 1994. ISBN 0-415-10762-8.
41. SIRŮČEK, P. a kol. *Hospodářské dějiny a ekonomické teorie: vývoj, současnost, výhledy*. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-03-4.
42. SOUKUPOVÁ, J. a kol. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9.
43. STIGLITZ, J. *Ekonomie veřejného sektoru*. Přel. T. Jelínek a O. Schneider. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-454-1.
44. STIGLITZ, J. *Jiná cesta trhu: hledání alternativy k současné podobě globalizace*. Přel. J. Placht. Praha: Prostor, 2003. ISBN 80-7260-095-8.
45. ŠULC, Z. *Stát a ekonomika: příspěvek k teorii hospodářské politiky*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0817-0.

46. TALÁCKO, J. *Automatizace výrobních zařízení*. Praha: ČVUT, 1993. ISBN 80-01-01019-8.
47. Ústav pro informace ve vzdělávání: Výkonové ukazatele 2002/2003. Praha: Tauris, 2003. ISBN 80-211-0444-9.
48. Ústav pro informace ve vzdělávání: Výkonové ukazatele 2003/2004. Praha: Tauris, 2004. ISBN 80-211-0467-8.
49. Ústav pro informace ve vzdělávání: Výkonové ukazatele 2004/2005. Praha: Tauris, 2005. ISBN 80-211-0489-9.
50. Ústav pro informace ve vzdělávání: Výkonové ukazatele 2005/2006. Praha: Tauris, 2006. ISBN 80-211-0509-7.
51. Ústav pro informace ve vzdělávání: Výkonové ukazatele 2006/2007. Praha: Tauris, 2007. ISBN 978-80-211-0525-6.
52. Ústav pro informace ve vzdělávání: Výkonové ukazatele 2007/2008. Praha: Tauris, 2008. ISBN 978-80-211-0551-5.
53. Ústav pro informace ve vzdělávání: Výkonové ukazatele 2008/2009. Praha: Tauris, 2009. ISBN 978-80-211-0574-4.
54. Ústav pro informace ve vzdělávání: Výkonové ukazatele 2009/2010. Praha: Tauris, 2010. ISBN 978-80-211-0596-6.
55. Ústav pro informace ve vzdělávání: Vývojová ročenka školství v české republice 1989/1990-2002/2003. Praha: Tauris, 2003. ISBN 80-211-0446-5.
56. Ústav pro informace ve vzdělávání: Vývojová ročenka školství v české republice 2001/2002-2006/2007. Praha: Tauris, 2007. ISBN 978-80-211-0529-4.

Implikácie rastúcich cien ropy pre krajiny EÚ 27¹

Matej Korček²

Implications of rising prices of crude oil for EU 27 countries

Abstract

Despite the relatively minor importance of oil in national accounts this commodity and its importance for economy has, at least since 1970s´ become a centre of focus of many studies. Empirical studies did not prove the direct dependence of GDP growth on oil consumption, but the low oil price elastic ties accompanied by recent growth of prices has posed a serious threat on EU 27 economies that are 90% dependant on imports. This paper aims to elaborate implications of this development through examining oil intensities and elasticity, concluding the structural changes in oil consumption has altered the options EU economies are dealing with high prices of oil.

Key words

Oil intensity, Oil Elasticity, Terms of Trade

JEL Classification: Q43

Úvod

Otázky súvisiace s významom ropy pre ekonomiky krajín sa počas prvej dekády dvadsiateho prvého storočia opätovne dostali do centra pozornosti. Okrem názorov proklamujúcich dosiahnutie ropného vrcholu boli hlavnou príčinou tejto situácie hlavne prudko rastúce ceny tejto komodity na svetových trhoch. Pre tento vývoj cien ropy existuje viacero vysvetlení, pričom medzi najakceptovateľnejšie patria: rastúci dopyt Ázie, nedostatok investícií do energetiky na konci deväťdesiatych rokov a začiatku dvadsiateho prvého storočia v dôsledku vtedajších nízkych cien ropy, ako aj rastúca koncentrácia na strane ponuky, politická nestabilita v dôležitých producent-ských krajinách (Venezuela, Nigéria, Irak), či priamo v rámci už spomenutej teórie ropného vrcholu, samotné vyčerpanie lacných zdrojov ropy.

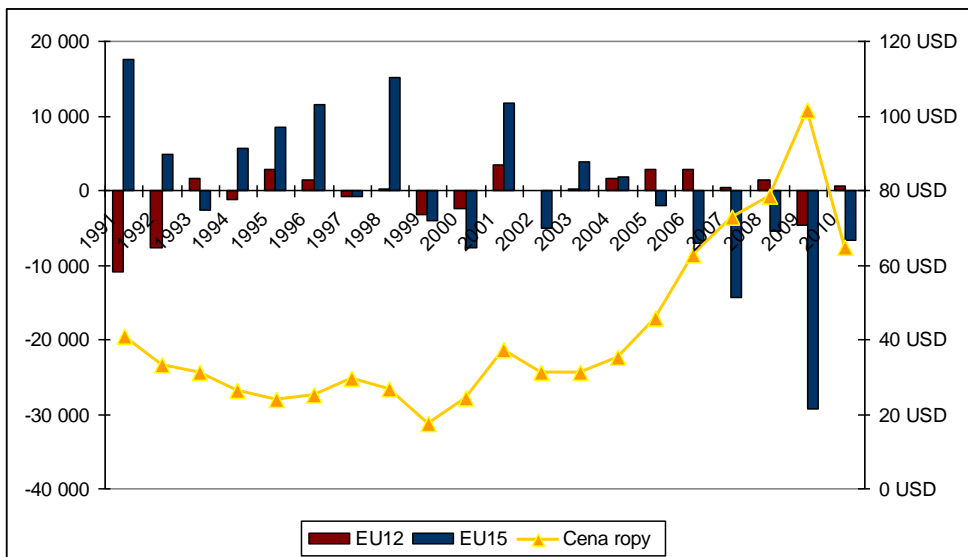
S dennou spotrebou ropy na úrovni približne 13,5 milióna barelov denne predstavuje Európska Únia naďalej druhý najvýznamnejší spotrebiteľský trh, pričom ropa naďalej pokrýva takmer 40% primárnych energetických potrieb EÚ (BP,2012). Vzhľadom na postupné vyčerpanie endogénnych zdrojov ropy táto situácia spôsobila, že závislosť EÚ na dovoze vzrástla zo 75% v roku 2000 na 85% v roku 2010. Cieľom tohto článku však nie je skúmanie vzájomnej dependencie a geopolitických aspektov tohto vývoja na osi EÚ a jej externých partnerov, ktoré boli už predmetom mnohých štúdií a monografií (Baláž, 2009; Kraenner, 2010; Youngs, 2010), ale hlbšie analyzovanie

¹ Projekt VEGA 2/0009/12, Globálna Ekonomika a Problém Energetickej Bezpečnosti: Implikácie pre Európsku Úniu

² Ing. Matej Korček, Slovenská akadémia vied, Ekonomický ústav SAV, Šancova č. 56, 811 05 Bratislava, matej.korcek@gmail.com

vplyvu cenových fluktuácií na ropnom trhu na trendy vo vývoji spotreby tejto komodity v rámci teritória EÚ. Pozornosť venujeme hlavne obdobiu rokov 1991-2010 s vyšším dôrazom na situáciu po roku 2000, kedy došlo k výraznej fluktuácii cien, pričom cena počas obdobia piatich rokov, medzi septembrom 2003 a júlom 2008 narástla takmer päťnásobne z 31USD₂₀₀₈ na 145USD₂₀₀₈ (Kesicki, 2009). Obadi (2010) označil vývoj cien ropy z konca prvej dekády 21. storočia za zároveň dynamický a aj dramatický upozorňujúc na skutočnosť, že ropa v tomto období nielen prekročila psychologickú hranicu 100 USD/bbl, ale takmer dosiahla hranicu 150 USD/bbl predtým ako spadla na 21,7% zo svojho maxima. (Workie et al., 2010).

Graf 1 Medziročné zmeny spotreby ropy v EÚ (1000 toe) a vývoj cien ropy



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Eurostatu a BP Statistical Review

Náš článok je štruktúrovaný nasledovne, v prvej časti poskytneme krátky prehľad súvisiacej literatúry, následne bližšie analyzujeme ropnú intenzitu krajín EÚ 27 a porovnáme tento ukazovateľ na úrovni podskupín EÚ 12 – EÚ 15. V druhej časti bližšie preskúmame elasticity v jednotlivých sektoroch hospodárstva a definujeme tranzitné kanály, prostredníctvom ktorých ceny ropy v aktuálnom období primárne zasahujú reálny ekonomický vývoj. V tretej časti sa zaoberáme analýzou vplyvu rastúcich cien ropy na obchodnú výmenu medzi krajinami EÚ a jej externými partnermi, článok zakončíme zhrnutím našich výsledkov v závere.

1 Elasticita spotreby ropy

Napriek významnému vplyvu, ktorý má ropa na globálne hospodárstvo je možné označiť vzťah medzi spotrebou ropy a jej cenou za vysoko neelastický. V súlade s predchádzajúcimi zisteniami Amerického úradu pre Energetiku, Cooper (2003)

odhadol dlhodobú elasticitu cien ropy pre 23 krajín OECD pri pozorovaní za obdobie rokov 1979 – 2000 v rozmedzí -0,18 až - 0,45. Podľa štúdie Gately - Huntignton (2001) skúmajúcej dôchodkovú elasticita vo vzťahu k spotrebe ropy je tento ukazovateľ na úrovni 0,5 - 0,6 v prípade OECD krajín a približne 1 u nečlenov OECD. Tento záver potvrdili aj Hagman a Tekin (2007), ktorí skúmali dôchodkovú a cenovú elasticitu na príklade šiestich krajín, pričom dospeli k podobným výsledkom cenovej a dôchodkovej elasticity ako predchádzajúce dve štúdie, súčasne však upozornili na výrazne vyššiu dôchodkovú elasticitu v prípade rozvíjajúcich sa krajín (Čína a India).

Napriek neelastickej reakcii spotrebiteľov na rastúce ceny ropy, však už prvá ropná kríza z roku 1973 dokázala, že existujú isté hranice aj v prípade cien, ktorých prekročenie vedie k deštrukcii spotreby ropy so súvisiacimi dopadmi pre vývoj svetového hospodárstva. Downey (2009) na základe historických vzorov správania spotrebiteľov odhadol, že hranica, pri ktorej nastáva táto situácia je v prípade, ak výdavky spotrebiteľov smerujúce na ropu predstavujú 4% HDP. Počas prvej ropnej krízy (a prvého výskytu poklesu spotreby ropy) tento ukazovateľ dosiahol viac ako 8%, následne počas obdobia 1986 – 2008 pohyboval na prijateľnej úrovni 2,5%, ktorá zabezpečila priemerné ročné prírastky rýchlosťou 1,6%, čo viedlo k nárastu dennej spotreby ropy zo 61 na 85 miliónov barelov denne (BP, 2012). V dôsledku už spomenutého prudkého nárastu cien v prvej dekáde tohto storočia dosiahli výdavky na ropu viac ako 5% HDP, čo sa konzekventne odrazilo na prvom znížení globálneho dopytu (-0,4 mmbbl/d) po rope od začiatku 80.tych rokov (Obadi In. Workie et al., 2010). IEA (2004) vo svojej Analýze vysokých cien ropy na globálnu ekonomiku zdôrazňuje, že pre krajiny importujúce ropu znamená zvýšenie ceny tejto suroviny zhoršenie výmenných obchodných relácií „Terms of Trade“ a teda negatívne ovplyvní HDP týchto krajín.

Skutočnosť, že nárast cien ropy má vplyv na reálnu ekonomiku dokázal H. Hamilton, ktorý ponúkol prehľad záverov štúdií viacerých inštitúcií skúmajúcich dopady cenových šokov v dôsledku nárastu cien ropy na reálnu ekonomiku so závermi vyjadrenými v tabuľke č.1(Baláž, 2009).

Tab. 1 Odhady ekonomických dôsledkov zvýšenia ceny o ropy (% zmena v dôsledku zvýšenia ceny ropy z 30 na 40 USD)

Odhad		
<i>Global Insight</i>		
Reálny HDP	- 0,3	-0,6
Cenový deflátor HDP	0,2	0,5
Nezamestnanosť	0,1	0,2
<i>US Federal Reserve Bank</i>		
Reálny HDP	- 0,2	-0,5
Cenový deflátor HDP	0,5	0,3
Nezamestnanosť	0,1	0,2
<i>Natioanal Institut of Economic and Social Research</i>		
Reálny HDP	- 0,2	-0,5
Cenový deflátor HDP	0,3	0,5

Priemer		
Reálny HDP	- 0,2	-0,5
Cenový deflátor HDP	0,3	0,4
Nezamestnanosť	0,1	0,2

Zdroj: Huntignton 2009 In Baláž 2009

2 Spotreba ropy v EÚ 27

Rôzne krajiny budú v dlhodobom horizonte reagovať na meniace sa ceny ropy rôznym spôsobom, respektíve v rôznej magnitúde. Reakcia krajiny na prudké výkyvy cien je determinovaná štruktúrou hospodárstva, sektorovým využitím a intenzitou využitia ropy, ako aj možnosťami dodatočných racionalizačných opatrení jej využitia. Potreby pre tieto opatrenia sú vo veľkej miere závislé aj od kúpnej sily obyvateľstva, keďže obzvlášť rozvíjajúce sa krajiny nie sú schopné absorbovať vyššie ceny a sú nútené drastickejšie znižovať spotrebu.

Príklad reakcie vyspelých krajín na veľké cenové výkyvy predstavujú udalosti zo sedemdesiatych rokov minulého storočia. V reakcii na prvú ropnú krízu v roku 1973 a následné trojnásobné zvýšenie cien na rozmedzí rokov 1979/1980 došlo k celému sledu opatrení na dopytovej strane s cieľom konzervácie spotreby energie, zvýšenia efektívnosti využitia ropy (vyššia efektívnosť automobilov), prechodu k alternatívnym zdrojom energie (jadro, uhlie), zvýšenie investícií do prieskumu a ťažby nových nálezísk ropy a transfer zvýšených cien ropy do cien vyvážanej produkcie (Baláž, 2000). Význam a úspešnosť týchto aktivít sa prejavil na ukazovateli intenzity využitia ropy, ktorá do prvého ropného šoku kontinuálne rástla, avšak už spomenuté udalosti spôsobili, že vo vyspelých krajinách začala stagnovať a následne klesať. Napriek tomu pri porovnávaní ukazovateľa „ropnej intenzity“ je naďalej badať veľké rozdiely aj medzi jednotlivými vyspelými krajinami. Situácia je však kritickejšia u rozvíjajúcich sa krajín ako India a Čína, ktoré budú v 21. storočí predstavovať hlavné zdroje inkrementálneho rastu dopytu, pričom vzhľadom na ich neskoršiu industrializáciu je možné badať ešte markantnejší priestor pre znižovanie intenzity využitia ropy a odstránenie väzby medzi rastom HDP a spotrebou ropy. Práve efektívna realizácia tohto potenciálu bude kľúčovým determinantom svetového dopytu po rope, vzhľadom na predikované tempá ekonomického rastu týchto krajín. Ako dokumentuje nasledujúca tabuľka dynamika tohto procesu naďalej výrazne závisí od cien, pričom priestor pre ďalšiu optimalizáciu spotreby je dostatočný.

Tab. 2 Efektívnosť využitia ropy vo svete

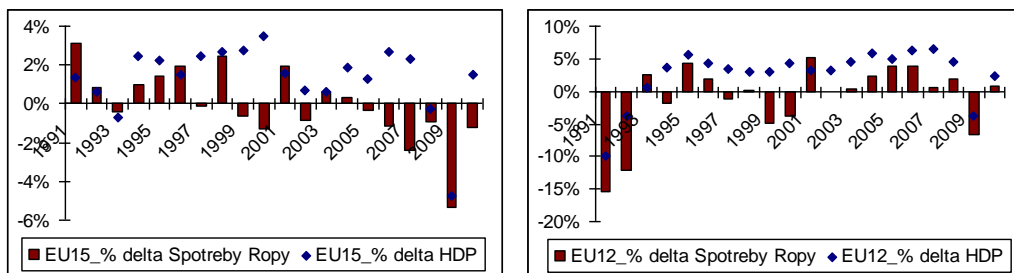
Krajina	Rok	Ročná Spotreba ropy na obyvateľa/bbl	BBL ropy/1000 USD HDP
Čína	2010	2,52	0,873
	1990	0,74	1,615
USA	2010	22,56	0,535
	1990	24,48	0,761
EÚ	2010	10,10	0,361
	1990	10,67	0,510

Zdroj: Vlastné výpočty na základe údajov z UN data, BP statistical review 2012, ERS International Macroeconomic Data Set

Napriek tomu, že efektívnosť využitia ropy v EÚ je v porovnaní s hlavnými svetovými hráčmi výrazne vyššia, netreba zabúdať na fakt, že EÚ predstavuje po svojich posledných dvoch rozšíreniach značne heterogénne zoskupenie krajín s rôzne orientovanými národnými ekonomikami a konzekventne s rôznou efektívnosťou využitia ropy, priestorom pre znižovanie intenzity, ako aj citlivosťou voči cenovým dopadom. V rámci krajín tohto zoskupenia sa HDP na osobu pohybuje v škále od 85 865 USD v Luxembursku až po 4 608 USD v Bulharsku (vyjadrené v stálych cenách 2005) (ERS, 2012). Pričom priemer EÚ 15 v roku 2010 bol približne trojnásobne vyšší ako priemer EÚ 12 – 32 635 USD v porovnaní k 9 445 USD. Tomuto rozdeleniu ekonomickej sily zodpovedá aj spotreba ropy, keď na EÚ 15 pripadalo počas prvej dekády 21. storočia približne 90%.

Počas sledovaného obdobia poklesla spotreba ropy o 44 Mtoe. Pričom ako je možné vidieť v tabuľke č.3, jednou z príčin bol „decoupling“ medzi spotrebou ropy a rastom HDP obzvlášť v prípade krajín EÚ 15. V prípade EÚ 12 boli dosahované tempo zefektívňovania využitia ropy síce v priemere až 42% v porovnaní s 28% EÚ15, avšak vzhľadom na vysoké miery dosahovaného hospodárskeho rastu vzrástla spotreba v prípade týchto krajín agregovane asi o 8Mtoe ročne. Domnievame sa, že hlavnou príčinou tohto stavu je hospodárska orientácia ekonomík, v ktorých hrá naďalej významnú úlohu priemyselná produkcia, ktorá sa sem postupne presúva aj z vyspelejších štátov Únie, čím možno vysvetliť vysokú koreláciu medzi rastom HDP a rastom spotreby ropy (0,852 v EÚ 12 proti 0,516 pre krajiny EÚ 15). V prípade všetkých krajín, treba upozorniť na trend výrazného spomalenia zvyšovania efektivity využitia ropy z posledných rokov.

Graf 2 Vzťah medzi rastom HDP a spotrebou ropy



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Eurostat, ERS International Macroeconomic Data Set

Priestor na ďalší progres v oblasti zefektívňovania využitia ropy tak naďalej ostáva pomerne veľký aj vzhľadom na skutočnosť, že intenzita využitia ropy u krajín EÚ 12 dosahuje naďalej dvojnásobok priemeru „európskej pätnástky“. Tento potenciál s veľkou pravdepodobnosťou neostane nevyužitý, a to nielen v dôsledku programu Európa 2020. Markandy et al. (2006) totiž dokázali, že v prípade novopristúpených krajín EÚ je možné s postupnou konvergenciou príjmov obyvateľstva identifikovať aj konvergenciu energetickej intenzity krajiny, keď je 1% zníženie príjmovej medzery pre „dobiehajúce“ krajiny spojené so znížením energetickej intenzity o 1,02%. Tento vzťah však nemožno považovať za absolútne platný za každých okolností, pretože je vo veľ-

kej miere závislí od ekonomických reforiem zasahujúcich energetický sektor – obzvlášť liberalizácie cien a trhového prostredia.

Tab. 3 Efektívnosť využitia ropy v krajinách EÚ

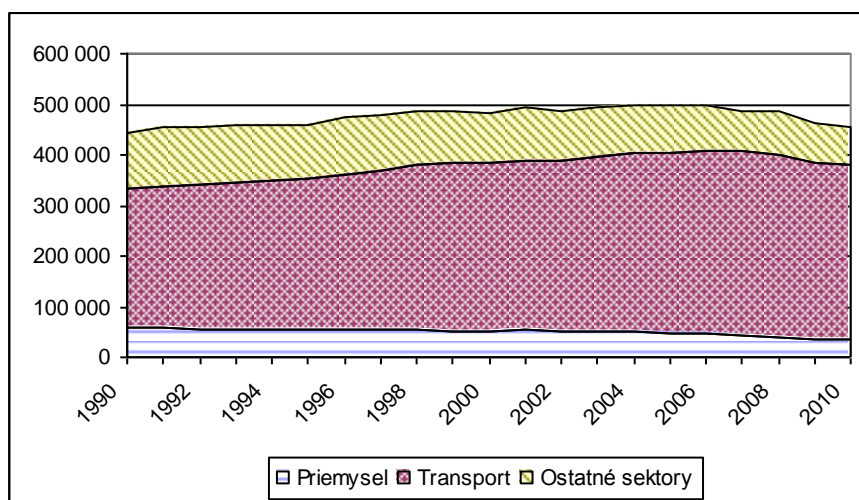
	Ročná Spotreba ropy p.c./toe			Ropná intenzita ekonomiky toe/1000 USD(s.c.2005)		
	1990	2010	% zmena	1990	2010	% zmena
Rakúsko	1,43	1,56	10%	0,050	0,039	-22%
Belgicko	1,86	2,36	27%	0,067	0,062	-7%
Bulharsko	1,10	0,53	-52%	0,392	0,116	-71%
Cyprus	2,68	3,23	20%	0,207	0,186	-10%
Česká Republika	0,88	0,89	1%	0,089	0,064	-28%
Dánsko	1,60	1,24	-22%	0,044	0,027	-40%
Estónsko	1,98	0,79	-60%	0,312	0,074	-76%
Fínsko	2,02	1,92	-5%	0,071	0,048	-32%
Franúzsko	1,57*	1,30	-17%	0,056	0,038	-32%
Nemecko	1,60	1,40	-13%	0,058	0,039	-33%
Grécko	1,28	1,33	4%	0,082	0,057	-31%
Maďarsko	0,85	0,68	-20%	0,107	0,064	-40%
Írsko	1,37	1,70	24%	0,062	0,040	-36%
Taliansko	1,60	1,17	-27%	0,062	0,041	-35%
Lotyšsko	1,31	0,58	-56%	0,242	0,082	-66%
Litva	1,86	0,78	-58%	0,277	0,101	-64%
Luxemburgsko	4,25	5,73	35%	0,084	0,067	-21%
Malta	1,65	2,20	33%	0,173	0,135	-22%
Holandsko	1,65	2,12	28%	0,057	0,051	-9%
Poľsko	0,36	0,69	94%	0,075	0,070	-8%
Portugalsko	1,16	1,16	0%	0,083	0,063	-24%
Rumunsko	0,83	0,43	-48%	0,212	0,083	-61%
Slovensko	0,85	0,68	-20%	0,088	0,046	-48%
Slovinsko	0,88	1,26	43%	0,070	0,065	-8%
Španielsko	1,19	1,32	11%	0,064	0,052	-19%
Švédsko	1,71	1,55	-9%	0,056	0,036	-36%
Veľká Británia	1,42	1,19	-16%	0,052	0,032	-38%

Zdroj: Vlastné vypočty na základe údajov z UN data, Eurostat, ERS International Macroeconomic Data Set

3 Sektorová elasticita cien ropy

Samotný nárast cien, však ako vysvetlenie pre racionalizáciu spotreby ropy nie je dostatočným. Zvyšovanie intenzity využitia energie je podľa Cornille - Fankhauser (2004) závislé od štruktúry HDP, reálnych cien energie a regulačného prostredia. Tieto závery však nemožno absolútne prebrať pre ropu. Význam tohto energonosiča totiž na rozdiel od plynu, či uhlia nespočíva primárne vo výrobe elektriny (V roku 2007 sa na celosvetovej produkcii elektriny podieľala len približne 5%), široké využitie vo veľkom množstve priemyselných odvetví je zodpovedné asi za 9% spotreby ropy a najvyšší podiel s viac ako 60% spotrebou ropy smeruje do dopravného sektora (IEA, 2007). Práve tento sektor však bude nevyhnutne expandovať aj pri zmene smerovania hospodárskeho mixu smerom k službám, ktoré získavajú vyšší podiel v štruktúre HDP krajín EÚ.

Graf 3 Ropa, sektorový vývoj spotreby finálnej energie

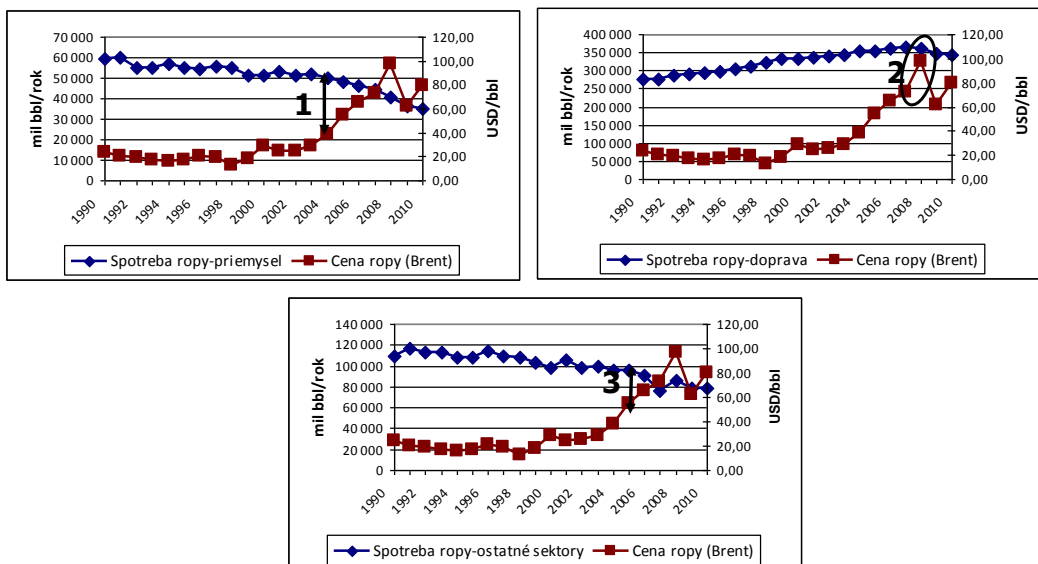


Zdroj: vlastné spracovanie podľa dát Eurostat, BP statistical review

Sektorový vývoj spotreby ropy v EÚ 27 dokumentuje graf č.3, ktorý taktiež naznačuje skutočnosť, že reaktivita na ceny ropy, nie je homogénna naprieč celým spektrom jej využitia. V prípade sektora dopravy, rastúce ceny ropy nespôsobili útlm jej spotreby ako tomu bolo v rámci jej priemyselného využitia, ale podiel tohto sektora na konečnej spotrebe ropy vrástol zo 61% (277 Mtoe) v roku 1991 na 75% v rok 2010 (344 Mtoe). Domnievame sa, že dvoma hlavnými príčinami tohto vývoja bol nárast objemu intraúniijného obchodu a rastu využívania osobných automobilov, keď ich počet vzrástol z 334 na 475 automobilov na 1000 obyvateľov.

Ako je zjavné z grafov č.3 a 4, spotreba ropy v sektore priemyslu a poľnohospodárstva a domácností na konečnej spotrebe ropy kontinuálne klesá. K tomuto stavu vo veľkej miere prispela prísnejšia environmentálna regulácia a vyššia cenová senzitivita týchto sektorov voči cenám ropy. Inak povedané, kontinuálny nárast cien ropy, viedol k úspešnému hľadaniu substitučných vstupov. Na druhej strane, práve nižšia miera citlivosti spotrebiteľov na zmeny cien ropy v sektore transportu, ktorá je zjavná z grafu č.4 spolu s rastúcim podielom tohto sektora na konečnej spotrebe ropy na úkor priemyslu však čiastočne umožňuje vysvetliť, prečo rastúci trend cien z minulého desaťročia výraznejšie neovplyvnil jej spotrebu a nemal vplyv na vývoj ekonomického rastu v EÚ. Z grafu č.4 vyplýva rôzna cenová senzitivita jednotlivých sektorov a na základe porovnania vývoja cien a spotreby sme odhadli kritické hodnoty, ktoré vedú k zmenám spotrebiteľského správania.

Graf 4 Sektorová elasticita spotreby ropy



Legenda:

- 1 - Maximálna priemerná ročná cena ropy, pre priemysel EÚ 27, keď ešte nedochádza k deštrukcii dopytu rok 2003 (28,87 USD/bbl)
- 2 - Cena vedúca k deštrukcii dopytu po ropy v doprave je na úrovni medzi 75-100 USD/bbl (vývoj v rokoch 2007-2008)
- 3 - Cena vedúca k deštrukcii dopytu po ropy v prípade ostatných sektorov nastala pri cene ropy 54 USD/bbl (2005)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dát Eurostat, BP statistical review

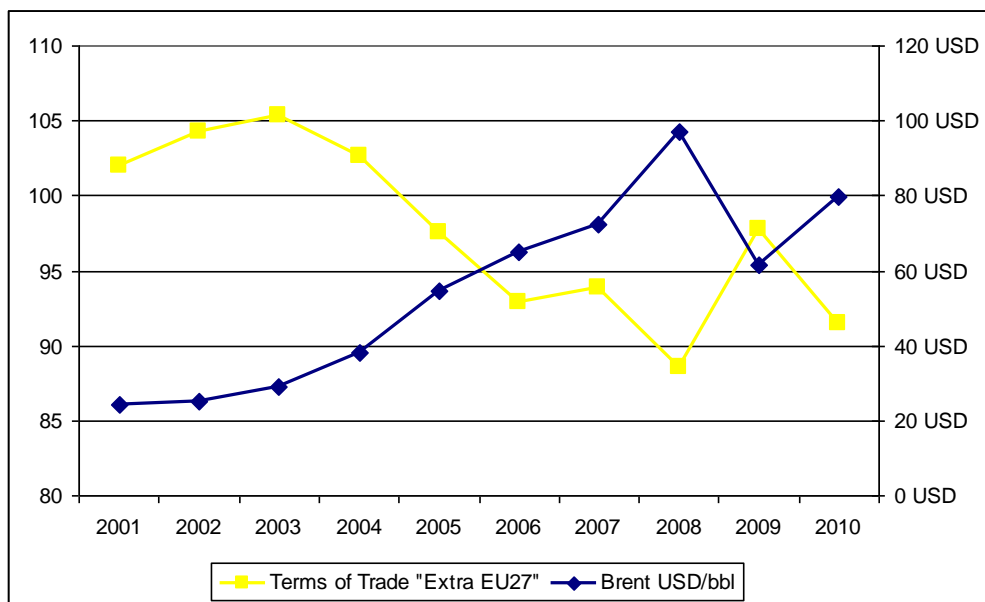
4 Vplyv nárastu cien ropy na obchodné vzťahy EÚ s externým prostredím

Na rozdiel od predchádzajúcich ropných kríz, v prípade ktorých cena ropy vzrástla v dôsledku šoku na strane ponuky, možno postupný nárast cien ropy v minulom desať-ročí označiť ako dôsledok dopytového šoku (Kanai, 2007). Ak je však tento šok náhly a neočakávaný neexistuje dôvod, prečo by mal byť dopytový šok v porovnaní s ponukovým pre Európu menej „bolestivý“ - napríklad výrazný nárast importov ropy zo strany rozvojových krajín v dôsledku náhleho výpadku, napríklad jadrových zdrojov, či kolapsu prenosovej siete by v krátkom čase spôsobilo nerovnováhu medzi ponukou a dopytom rovnakým spôsobom ako výpadok dodávok ropy z Iránu z geopolitických dôvodov.

Huntington (2005) uvádza, že väčší význam ako pôvod šoku na strane dopytu, či ponuky hrá skutočnosť, či sa jedná o šok externý (spôsobený okolím) alebo interný (spôsobený danou krajinou). Zamerajúc sa na dopytové šoky, interný dopytový šok síce spôsobí vyššie ceny ropy, avšak samotná skutočnosť vplyvov vyšších cien ropy je zmiernovaná prebiehajúcim ekonomickým *boomom* krajiny. Z hľadiska týchto dvoch teórií je tak z pohľadu EÚ 27 možné definovať vývoj na ropných trhoch v minulej dekáde ako externý dopytový šok. Ako automatický mitigačný prostriedok vyšších cien

ropy pre EÚ by z tohto pohľadu mal pôsobiť rastúci medzinárodný obchod s krajinami, ktoré tento dopytový šok spôsobili v dôsledku rastúcej kúpnej sily obyvateľstva v týchto krajinách. Významnou z hľadiska analýzy implikácií sa tak stáva magnitúda dopadov jednotlivých faktorov, súvisiacich s rastom cien ropy, pričom za ukazovateľ determinujúci ich konzekvencie pre ekonomiky EÚ možno označiť Terms of Trade. Baláž (2001) deklaruje skutočnosť, že s vyššími cenami cien vstupnej suroviny ropy sa rozvinuté krajiny počas minulých ropných šokov dokázali vyrovnat' prostredníctvom produkcie tovarov s vyššou pridanou hodnotou, čím zmiernili dopady vyšších cien na obchodné bilancie importérov ropy. Ako je však z našej predchádzajúcej analýzy zjavné, priemyselná produkcia netvorí hlavnú časť finálnej spotreby ropy, nenesie hlavnú ťarchu zvýšených nákladov (pri tovaroch s vysokou pridanou hodnotou nepredpokladáme výrazný význam prepravných nákladov v konečnej nákladovej štruktúre ich cien), a z toho dôvodu nepredstavovali rastúce ceny ropy dostatočný impulz pre rast inovácií v priemyselnom sektore. Výsledkom je, ako dokumentuje graf. č.5, že vyššie ceny ropy, viedli k zhoršujúcim sa výmenným reláciám EÚ 27.

Graf 5 Vzťah výmenných relácií EÚ 27 v extraúnijskom obchode a cien ropy

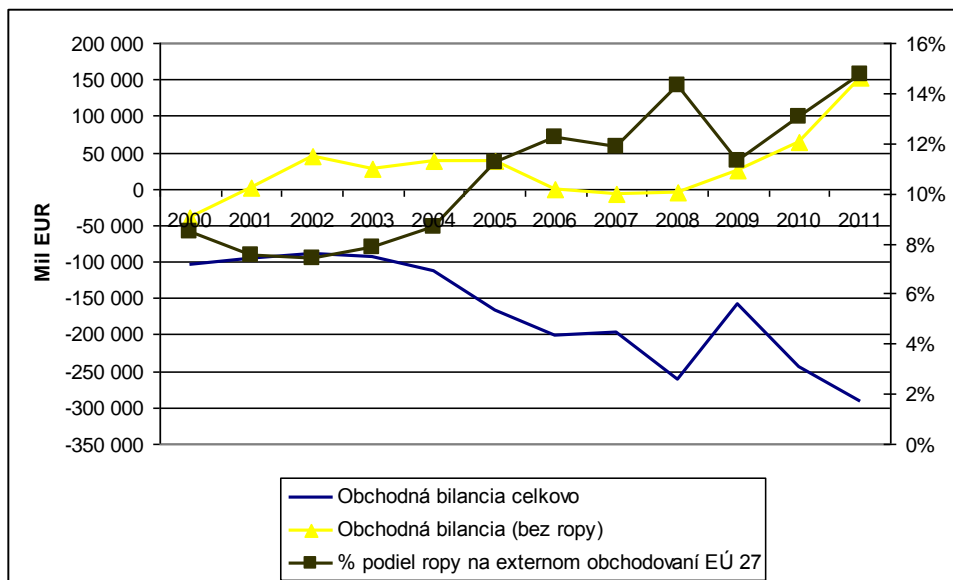


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Eurostat – Statistical Yearbook 2011, BP 2012

V súlade záverov teórie Huntington (2005) došlo k nárastu obchodnej výmeny európskeho exportu do Číny približne na 4,5 násobok (z 26 na 113 miliárd EUR) a importov asi 4 násobne zo 75 na 283 miliárd EUR. Čína nadobudla štatút najväčšieho exportéra do krajín EÚ 27 a druhého najvýznamnejšieho trhu pre únijské exporty. Vzhľadom k vyššej ropnej intenzite týchto ekonomík, nie je pre prekvapením, pre Európu pozitívny vývoj výmenných relácií pri obchodovaní s týmto partnerom. Ako však naznačuje vývoj ukazovateľa „Terms of Trade“ vo vzťahu voči všetkým externým partnerom je tento pozitívny efekt (obchodovania s Čínou) negovaný nárastom významu importov

energetických surovín, ktoré v roku 2010 tvorili 25,4% hodnoty všetkých importov, čo predstavuje nárast o 9 percentuálnych bodov voči roku 2000. Údaje pre ropu v daných rokoch predstavovali 9 respektíve 15% pre roky 2000 a 2010, čo viedlo pri nezmenenom resp. miernom poklese spotrebe ropy k dramatickému 35% zhoršeniu výmenných relácií voči krajinám OPEC.

Graf 6 Vplyv rastúcich cien ropy na obchodnú bilanciu EÚ 27



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Eurostat

Ako uvádzajú viaceré štúdie, (Kilian et al., 2009; IMF, 2007) dopytový ropný šok spôsobí nerovnováhu v prípade obchodnej bilancie, v dôsledku rastúcich cien ropy, pričom proti tomuto trendu pôsobí u ropy dovážajúcich krajín obchodná bilancia ostatných tovarov, pričom pomer týchto zmien závisí od významu ropy v ekonomike, integrovanosti finančných trhov a ďalších opatrení. Tento stav dokumentujú aj nami prezentované údaje, z ktorých je badateľný výraznejší vplyv rastúcich cien ropy na obchodnú bilanciu, prekračujúci možnosti kompenzácie obchodu s ostatnými tovarmi. Domnievame sa, že sa jedná o dôsledok toho, že vzhľadom na nižší význam ropy ako vstupu v priemyselnom sektore, nižšiu citlivosť na ceny v prípade sektora dopravy a vyčerpanie veľkej časti potenciálu na rýchle a ekonomicky efektívne zníženie ropnej intenzity ekonomík, nepredstavovali rastúce ceny ropy v minulom desaťročí dostatočný impulz pre väčšiu reformu a celkové naštartovanie rastu produktivity hospodárstva tak ako tomu bolo v minulosti.

Záver

Napriek nedávnym obavám z ropného vrcholu, dnes možno naďalej konštatovať, že ropa bude hrať významnú úlohu v ekonomikách krajín. Vzhľadom na takmer 90%

závislosť na dovozoch a rastúce ceny a význam z hľadiska obchodnej bilancie, tak bude mať na vývoj hospodárstiev krajín EÚ 27 obchodovanie s touto komoditou rastúci význam, pretože cenová elasticita spotreby ropy ostáva napriek technologickému pokroku naďalej nízka, čo naznačuje, že napriek racionalizačným opatreniam by bolo možné spolu s hospodárskym rastom naďalej očakávať rast spotreby tejto komodity. Z vývoja ukazovateľa výmenných obchodných relácií, je zároveň jasné, že vyššie ceny ropy negatívne vplyvajú na konkurenčné postavenie európskych krajín na svetových trhoch, a tak je väčšia racionalizácia jej využitia s ohľadom na udržanie postavenia krajín EÚ nevyhnutnosťou. Očakávania ohľadne nárastu produktivity ako nástroja kompenzácie voči vyšším cenám narážajú na pretrvávajúci vzťah medzi hospodárskym rastom a spotrebou ropy.

Na druhej strane, detailnejší pohľad na dáta poukázal na heterogenitu spotreby naprieč jednotlivými sektormi a skutočnosť, že nárast cien ropy prekračujúci hodnoty 75-100 USD/bbl, vedie k racionalizácii spotreby ropy aj v sektore dopravy, ktorý sa javí voči cenám najmenej citlivý. Vzhľadom na stále výraznejší podiel ropy pochádzajúcich z nekonvenčných zdrojov, ktorej ťažba je nákladnejšia ako aj aktuálne nastavenie ropu exportujúcich krajín je možné očakávať udržanie cien na úrovni, kedy dochádza k zníženiu spotreby ropy aj v tomto sektore a agregovane teda ďalšie oslabenie väzby medzi rastom HDP a spotrebou ropy.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Baláž, P. – Londarev, A. 2006. Ropa a jej postavenie v globalizácii svetového hospodárstva. In: Politická Ekonomie. Praha: VŠE, 2006, roč. LIV, č.4 s.508-528
2. Baláž, P. 2009. Ekonomické aspekty novej energetickej politiky EÚ a jej vplyv na strategické rozvojové zámery SR s ohľadom na Lisabonskú agendu. s.l. : Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-225-2911-2.
3. Baláž, P. a kol. 2011. Energetická bezpečnosť v období globalizácie a jej vplyv na konkurencieschopnosť EÚ. Bratislava: Sprint dva. 2011. ISBN 978-80-89393-71-1
4. Bolino, A. 2007. Oil prices and the U.S. trade deficit. In Journal of Policy Modeling 29 (2007) 729–738
5. BP Statistical Review of World Energy 2001-2011.
6. Cooper, J. 2003 Price elasticity of demand for crude oil: estimates for 23 countries,
7. Downey, M. 2009. Oil 101. s.l. : Wooden Table Press, 2009. ISBN 978-0-9820392-0-5.
8. Eurostat. 2009. External and intra-EU trade A statistical yearbook. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. ISBN 978-92-79-11096-2
9. Eurostat. 2011. External and intra-EU trade A statistical yearbook. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. ISBN 978-92-79-21690-9
10. Feng, Q. 2012. The Relationship between Oil Price and US Dollar/Norwegian Krone Nominal Exchange Rate. Bachelor Thesis. JÖNKÖPING UNIVERSITY
11. Hagman, J. – Tekin, J. 2007. Oil Dependencies and Peak Oil's Effects on Oil Consumption. Bachelor Thesis. JÖNKÖPING UNIVERSITY
12. Huntington, H. 2005. The Economic Consequences of Higher Crude Oil Prices. Online. Dostupné na <http://www.stanford.edu/group/EMF/research/doc/summary%2002-08-05.pdf>
13. Kesicki, F. 2010. The third oil price surge – What's different this time?. 2010. Energy Institute, University College London. In Energy Policy 38 (2010) 1596–1606

14. Kilian, L. – Rebucci, A. – Spatafora, N. 2009. Oil shocks and external balances. In *Journal of International Economics* 77 (2009) 181–194
15. Kopits, S. (2011). High oil prices are caused by consumers, not speculators. *European Energy Review*. [Online] 21. 6.2012. [cited: 28.8. 2012.]. <http://www.europeanenergyreview.eu/site/pagina.php?id=3761>
16. Markandya, A. - Pedroso-Galinato, S. – Streimikiene, D. 2005. Energy intensity in transition economies: Is there convergence towards the EU average? In *Energy Economics* 28 (2006) 121 –145
17. Obadi, S.M. 2006. Do Oil Prices Depend on the Value of US Dollar?. Bratislava, Ekonomický ústav SAV, *Ekonomický Časopis*, 54, 2006, č.3, s. 253-265
18. Obadi, S.M. 2008. Vplyv oslabeného dolára na zmiernenie dopadu vysokých cien ropy: implikácie pre ekonomiky Slovenskej republiky a Českej republiky. Bratislava, Ekonomický ústav SAV, *Ekonomický Časopis*, 56, 2008, č.5, s. 515-536
19. Obadi, S.M. 2010. Analýza determinantov pohybu cien primárnych komodít na svetových trhoch. Bratislava, Ekonomický ústav SAV, *Ekonomický Časopis*, 58, 2010, č.10, s. 1055-1070
20. Obadi, S.M. a kol. 2011. Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Bratislava: Repro print.2011. ISBN: 978-80-7144-185-4
21. OECD/IEA.2004. Energy Statistics manual.Paris.Organization for Petroleum Exporting Countries, OPEC.
22. Rogoff, K.2005. Oil and the Global Economy.In International Energy Forum Secretariat meeting of Ministers and Oil Company Presidents,Riyadh, November 19, 2005.
23. Shane, M. 2012. Real Historical Gross Domestic Product (GDP) Per Capita and Growth Rates of GDP Per Capita for Baseline Countries/Regions (in 2005 dollars) 1969-2011. ERS International Macroeconomic Data Set. Updated:1/26/2012
24. Tsirimokos, Ch.2011. Price and Income Elasticities of Crude Oil Demand. Master thesis. Swedish University of Agricultural Sciences. ISSN 1401-4084
25. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2011. World Population Prospects: The 2010 Revision, CD-ROM Edition.
26. Vivoda, V. 2009. Diversification of oil import sources and energy security: A key strategy or an elusive objective? In *Energy Policy* 37 (2009) 4615–4623
27. Workie, M.T. 2010. Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Bratislava: Repro print.2010. ISBN: 978-80-7144-178-6
28. ec.europa.eu/eurostat
29. www.eia.gov
30. www.imf.org
31. www.un.org
32. www.worldbank.org

Možnosti integrácie vybraných systémov manažérstva¹

Natália Kováčová²

Possibilities of integration of selected management systems

Abstract

The integrated management system is the opportunity for business to prove the engagement with sustainable development, environmental protection, occupational health and safety and customers. The article is focused on the integration of selected management systems – quality management system, environmental management system, occupational health and safety management system and information security management system. The aim of the article is to mention possibilities of integration of selected management systems and highlight the importance of integrated management system for businesses.

Key words

integration of management systems, integrated management system, quality management system, environmental management system, occupational health and safety management system

JEL Classification: L 15, Q 59

Úvod

Príspevok je zameraný na problematiku integrácie vybraných systémov manažérstva podľa medzinárodných noriem ISO – systému manažérstva kvality, systému environmentálneho manažérstva, systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a systému manažérstva informačnej bezpečnosti. V prvej kapitole sú charakterizované vybrané manažérske systémy a zároveň sú tu uvedené aktuálne štatistické údaje z oblasti certifikácie týchto systémov. Ďalšia kapitola príspevku sa zaoberá definovaním integrovaného systému manažérstva, sú tu zdôraznené prínosy, ktoré môže organizácia integráciou manažérskych systémov dosiahnuť, ale tiež aj určité bariéry, resp. ťažkosti, ktoré môžu byť prekážkou pri integrácii a je potrebné ich eliminovať. Tieto poznatky boli získané na základe analyzovania štúdií a prieskumov domácich a zahraničných autorov realizovaných v oblasti integrácie manažérskych systémov.

Cieľom príspevku je poukázať na možnosti integrácie vybraných manažérskych systémov a zdôrazniť význam implementácie integrovaného systému manažérstva pre podnikateľské subjekty.

¹ Príspevok vznikol ako súčasť riešenia výskumného projektu *KEGA č. 006EU-4/2011 E- learningová podpora výučby predmetu Tovaroznaectvo na stredných odborných školách.*

² Ing. Natália Kováčová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznaectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, E-mail: natalia.kovacova@euba.sk

1 Vybrané systémy manažérstva - teoretické východiská a súčasná situácia

Viaceré podnikateľské subjekty si v súčasnosti stále viac uvedomujú, že pre dosiahnutie úspechu a udržanie si konkurenčnej schopnosti a stabilnej pozície na trhu je dôležité nielen maximálne uspokojovať potreby zákazníkov poskytovaním kvalitných výrobkov a služieb, ale neustále rastie dôležitosť ochrany životného prostredia, vytvorenia kvalitných a bezpečných pracovných podmienok pre zamestnancov a realizácie spoločenskej zodpovednosti. Organizácia, ktorá je zodpovedná voči svojim zákazníkom, životnému prostrediu, svojim zamestnancom, komunite a ďalším zainteresovaným stranám si vytvára dobré meno a svojimi aktivitami si môže reputáciu neustále zlepšovať, čo má následne pozitívny vplyv na rast dôveryhodnosti a lojality organizácie pre jej zákazníkov a partnerov, zvyšuje sa spokojnosť zákazníkov, rastie podnikateľská úspešnosť a v konečnom dôsledku aj zisk.

V tejto súvislosti J. Veber uvádza, že v praxi existuje veľké množstvo odporúčaní ako postupovať pri riadení týchto aktivít, avšak v poslednom období boli v rámci Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu ISO vytvorené transparentné manažérske prístupy, ktoré postupne získavajú všeobecné uznanie (Veber, 2010).

Spočiatku viaceré organizácie odsudzovali a kritizovali sústavu noriem ISO, ktorá sa avšak neustále rozvíja a zdokonaľuje, a to z hľadiska šírky oblastí, ktoré obsahuje (popri pôvodnej výrobkovej oblasti aj oblasť služieb a ďalších nových odvetví), tak aj z hľadiska zblížovania s inými aspektmi ľudskej činnosti, ľudských potrieb a záujmov (bezpečnosť, ochrana života a zdravia, ochrana životného a pracovného prostredia, ochrana a bezpečnosť dát, spoločenská zodpovednosť organizácií a iné), ktoré v súčasnosti už nie je možné na žiadnej úrovni opomenúť. Autor J. Nenadál v tejto súvislosti zdôrazňuje, že pre dosiahnutie potrebnej úrovne vyrábaných výrobkov a poskytovaných služieb sa stalo nevyhnutnosťou mať zavedený integrovaný systém manažérstva (Nenadál, 2008).

V nasledujúcom texte budú charakterizované vybrané systémy manažérstva, ktoré je možné integrovať, resp. na základe ktorých je možné implementovať integrovaný systém manažérstva. Zároveň je tu uvedená aj aktuálna situácia v oblasti certifikácie týchto systémov na základe údajov, ktoré boli analyzované zo štatistických prehľadov Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu ISO.

1.1 Systém manažérstva kvality

Spokojnosť zákazníkov a ich zvyšujúce sa požiadavky na kvalitu produktov (výrobkov a služieb) motivujú producentov a poskytovateľov služieb zaoberať sa zabezpečovaním a zlepšovaním kvality. Jednou z možností ako môžu organizácie uspokojovať požiadavky zákazníkov a neustále zvyšovať kvalitu je práve zavádzanie systémov manažérstva kvality podľa medzinárodnej normy ISO 9001. Podľa J. Nenadála sa pre dosiahnutie potrebnej úrovne vyrábaných výrobkov a služieb stalo nevyhnutným mať zavedený fungujúci systém manažérstva kvality (Nenadál, 2008). V súčasnosti sa pojem kvalita spája práve so sériou noriem ISO 9000, ktorú tvoria nasledovné normy (Tricker, 2010):

- ISO 9000 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník,
- ISO 9001 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky,
- ISO 9004 Manažerstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva kvality.

Z marketingového hľadiska je najznámejšia práve norma ISO 9001, ktorá je relatívne jednoduchá a univerzálna. Celosvetovo bolo vydaných už viac ako 1 100 000 certifikátov. Teda norma ISO 9001 je najčastejšie používaná rôznymi organizáciami a spoločnosťami po celom svete a je aplikovateľná pre všetky sektory. Manažerstvo kvality slúži na systematické riadenie kvality v akejkoľvek organizácii a zabezpečuje, že na konci ktoréhokoľvek procesu je výstup, ktorý požaduje zákazník. Uspokojovanie požiadaviek zákazníka by malo byť primárnym cieľom organizácie, ktorá má záujem implementovať systém manažérstva kvality. Systém manažérstva kvality koordinuje, usmerňuje a riadi jednotlivé činnosti organizácie s ohľadom na kvalitu, pričom výsledkom je uspokojovanie potrieb zákazníka. M. Karkalíková (2010) uvádza, že návrh a realizácia systému manažérstva kvality je ovplyvnená konkrétnymi cieľmi, produktmi, ktoré organizácia poskytuje, procesmi, veľkosťou a štruktúrou organizácie. Podľa R. Petříkovej sa kvalita stáva významným prierezovým fenoménom riadenia a chápe sa ako otázka prežitia organizácií v ostrej konkurencii. Ďalej uvádza, že systémy manažérstva kvality sa stali pre veľkú časť českých exportérov základným predpokladom predaja ich výrobkov a služieb a nevyhnutnou marketingovou a obchodnou podmienkou (Nenadál, 2008).

Systémy manažérstva kvality sú v porovnaní s inými manažérskymi systémami vo svete certifikované najčastejšie. Tabuľka 1 obsahuje prehľad počtu udelených certifikátov systému manažérstva kvality vo svete, v Európe a na Slovensku za obdobie december 2004 až december 2010. V rámci sledovania vývoja udelených certifikátov systému manažérstva kvality sú počty certifikátov ISO 9001: 2000 a ISO 9001: 2008 kumulované.

Tab. 1 Počet vydaných certifikátov ISO 9001 v období rokov 2004 – 2010

ISO 9001: 2000 ISO 9001: 2008	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Svet	660 132	773 867	896 929	951 486	982 832	1 064 785	1 109 905
Európa	320 748	377 196	414 232	431 479	455 332	500 319	530 722
Slovenská republika	2 008	2 050	2 195	2 840	3 476	3 475	-

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa The ISO Survey of Certifications 2009, ISO Survey of Certifications 2010.

Podľa údajov v tabuľke 1 v decembri 2004 bolo celkovo vo svete vydaných 660 132 certifikátov a v decembri 2009 ich počet výrazne presiahol jeden milión certifikátov (1 064 785), čo predstavuje nárast o 61%, a teda ide o globálny úspech v manažerstve kvality. V roku 2010 bolo celkovo vo svete vydaných 1 109 905 certifikátov, čo predstavuje v porovnaní s rokom 2009 medziročný nárast o 4%.

Z hľadiska počtu krajín, v ktorých boli vydané certifikáty, vidieť rast záujmu o implementáciu a certifikáciu systému manažérstva kvality. V roku 2004 boli certifikáty udelené v 154 krajinách a na konci roka 2010 až v 178 krajinách sveta, pričom najviac certifikátov bolo v roku 2010 vydaných v Číne (297 037), Taliansku (138 892), Ruskej federácii (62 265), Španielsku (59 854) a v Japonsku (59 287). V roku 2010 sa z hľadiska medziročného nárastu vydaných certifikátov na prvom mieste umiestnila Čína (39 961), po nej nasledovala Ruská federácia (9 113), Taliansko (8 826), Brazília (4 009) a Veľká Británia (3 656). Európske krajiny majú dlhodobu najvyšší percentuálny podiel na počte vydaných certifikátov v porovnaní s inými regiónmi. V decembri 2009 to bolo 47% a v roku 2010 až 47,8%. Z dlhodobého hľadiska patria k vyspelým krajinám v oblasti certifikácie Veľká Británia, Nemecko a Japonsko.

V Slovenskej republike bolo ku koncu roka 2009 vydaných 3 475 certifikátov čo je v porovnaní s rokom 2004 nárast o 73%. Medzi krajiny, kde sa certifikáty udeľovali v roku 2009 po prvý krát patrí Gambia a Džibutsko a v roku 2010 to bolo Kiribati.

Systém manažérstva kvality podľa požiadaviek medzinárodnej normy ISO 9001 patrí medzi najprepracovanejšie systémy v oblasti kvality, má významný vplyv na riadenie kvality aj na medzinárodný obchod a je globálne uznávaný organizáciami na celom svete.

1.2 Systém environmentálneho manažérstva

Snaha riadiť, resp. ovplyvňovať dosahy priemyselnej činnosti na životné prostredie a na zdravie ľudí sa začala presadzovať v sedemdesiatych a začiatkom osemdesiatych rokov minulého storočia v hospodársky rozvinutých krajinách (Karkalíková – Kollár, 2011). V súčasnosti existuje mnoho nástrojov environmentálneho manažérstva, ktoré sú založené na systémovom a preventívnom prístupe k ochrane životného prostredia. Medzi najrozšírenejšie a najefektívnejšie patria systémy environmentálneho manažérstva (Kollár - Piatrik, 2012). M. Karkalíková uvádza, že environmentálne manažérstvo, predstavuje súbor dobrovoľných nástrojov environmentálnej politiky umožňujúcej zavedenie systémového prístupu do riešenia problémov ochrany životného prostredia a realizácie environmentálnych cieľov (Karkalíková, 2011). Medzi najznámejšie systémy environmentálneho manažérstva patria:

- Systém environmentálneho manažérstva podľa medzinárodnej normy ISO 14001,
- Schéma Európskeho spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit EMAS).

Norma ISO 14001 špecifikuje požiadavky na systém environmentálneho manažérstva, umožňuje organizácii vytvoriť politiku a ciele, pričom berie do úvahy legislatívne a iné požiadavky a tiež aj informácie o významných environmentálnych aspektoch. Špecifikuje nástroje systému riadenia organizácie so zámerom zlepšiť profil organizácie vo vzťahu k životnému prostrediu a minimalizovať dopady produktov a činností organizácie na životné prostredie. Predstavuje všeobecne použiteľnú zásadu manažmentu organizácie, ktorá spája prístupy k ochrane životného prostredia s celkovým riadením organizácie so zámerom dosiahnutia environmentálnych a podnikateľských cieľov. Tento systém je použiteľný pre akýkoľvek typ organizácie v akomkoľvek sektore. Im-

plementáciou systému environmentálneho manažérstva sa eliminuje environmentálne riziko a preventívne sa riešia environmentálne problémy.

Schéma EMAS predstavuje dobrovoľný systém pre organizácie členských štátov Európskej únie, ktoré chcú na základe tejto schémy zhodnotiť a zlepšiť svoje environmentálne správanie. V porovnaní s požiadavkami systému environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14001 sa EMAS vyznačuje určitými zmenami, a to hlavne v zhode s legislatívou životného prostredia, v povinnom informovaní verejnosti prostredníctvom environmentálneho vyhlásenia organizácie a v zvýšenej angažovanosti zamestnancov. EMAS sa zaoberá aj nepriamymi environmentálnymi aspektmi, ktoré síce organizácia nemôže riadiť, ale vie ich aspoň čiastočne ovplyvniť a eliminovať.

K hlavným princípom systému environmentálneho manažérstva môžeme zaradiť súlad s národnou environmentálnou legislatívou a právnymi predpismi, uprednostňovanie prevencie v oblasti ochrany životného prostredia, identifikácia environmentálnych aspektov a ich riadenie, neustále zlepšovanie environmentálneho profilu a environmentálneho správania organizácie.

Tabuľka 2 obsahuje prehľad počtu udelených certifikátov systému environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14001 vo svete, v Európe a na Slovensku za obdobie december 2004 až december 2010.

Tab. 2 Počet vydaných certifikátov ISO 14001 v období rokov 2004 – 2010

ISO 14001	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Svet	90 554	111 163	128 211	154 572	188 815	223 149	250 972
Európa	39 805	47 837	55 919	65 097	78 118	89 237	103 126
Slovenská republika	184	222	305	437	672	746	-

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa The ISO Survey of Certifications 2009, ISO Survey of Certifications 2010.

Na konci roka 2010 bolo vydaných minimálne 250 972 certifikátov ISO 14001:2004 v 155 krajinách sveta. V porovnaní s rokom 2009 predstavoval medziročný nárast vydaných certifikátov 12% v roku 2010, teda bolo vydaných 27 823 certifikátov. Počet krajín, v ktorých boli vydané certifikáty ISO 14001 vzrástol z počtu 127 krajín v roku 2004 na 159 krajín v roku 2009. Môžeme skonštatovať, že sa rozširuje záujem o implementáciu a certifikáciu systémov environmentálneho manažérstva.

Najviac certifikátov ISO 14001:2004, rovnako ako pri systéme manažérstva kvality bolo udelených v roku 2010 v Číne (69 784), ktorá zároveň zaznamenala aj najvyšší medziročný nárast až o 14 468 certifikátov. Medzi ďalšie krajiny s najväčším počtom vydaných certifikátov ISO 14001 patria Japonsko (35 016), Španielsko (18 347), Taliansko (17 064) a Veľká Británia (14 346). V prvej desiatke krajín s najvyšším počtom certifikátov ISO 14001 patria aj Kórea, Rumunsko, Česká republika, Nemecko a Švédsko. Medzi krajiny, kde sa certifikáty podľa normy ISO 14001 udeľovali v roku 2009 po prvýkrát patrí Konžská demokratická republika, Kajmanské ostrovy a Mongolsko. V roku 2010 boli certifikáty vydané prvýkrát na Bahamách a Kiribati. V Európe sa počet

vydaných certifikátov systému environmentálneho manažérstva v sledovanom období v roku 2009 viac ako zdvojnásobil v porovnaní s rokom 2004. Z európskych krajín dosiahlo vysoký medziročný nárast udelených certifikátov v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 Rumunsko (2 979 certifikátov), Maďarsko (1 659 certifikátov), Taliansko (1 620 certifikátov), Česká republika (1 366 certifikátov) a Francúzsko (1 196 certifikátov).

V Slovenskej republike počet certifikátov zaznamenal viac ako štvornásobný nárast v roku 2009, kedy bolo vydaných 746 certifikátov v porovnaní s rokom 2004. Podľa údajov z Centra odpadového hospodárstva a environmentálneho manažérstva v Trnave bolo v decembri 2010 v Slovenskej republike 868 organizácií s certifikovaným systémom environmentálneho manažérstva podľa medzinárodnej normy ISO 14001.

V roku 2010 bolo najviac certifikátov podľa normy ISO 14001 na Ďalekom východe s podielom 49,8% (124 922 certifikátov) a v Európe s podielom 41,1% (103 126 certifikátov). Najvyšší medziročný rast v porovnaní s rokom 2009 zaznamenal v roku 2010 región Strednej a Južnej Ameriky (64%) a Európa (16%). Severná Amerika znamenala v počte vydaných certifikátov v roku 2010 pokles o 14% oproti roku 2009.

Systém environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14001 aj EMAS dopĺňajú systém riadenia organizácie tak, aby rešpektoval vzťahy organizácie k životnému prostrediu, prostredníctvom rešpektovania platnej legislatívy a aj k okoliu organizácie z hľadiska jeho environmentálnych záujmov. Aplikácia týchto systémov do praxe organizácií je založená na ich dobrovoľnej účasti. V praxi sa ukázalo, že oba systémy sa od seba líšia len nepatrne a organizácie ich môžu implementovať s rovnakými nákladmi.

V súčasnosti už mnohí odberatelia a zákazníci preferujú podnikateľské subjekty, ktoré svoje činnosti vykonávajú s cieľom znižovať negatívne dopady na životné prostredie a prispievajú k udržateľnému rozvoju. Implementáciou systémov environmentálneho manažérstva organizácia preukazuje svoj proaktívny prístup k životnému prostrediu. Ekologický prístup k podnikaniu môže firme v dlhodobom horizonte priniesť viaceré výhody, zvýšenie konkurenčnej schopnosti a udržateľnosti.

1.3 Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

V rámci Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu ISO nedošlo k vypracovaniu medzinárodnej normy týkajúcej sa problematiky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Vo svete však existujú normy, ktoré špecifikujú požiadavky pre systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a túto problematiku riešia na národnej úrovni, napríklad americká norma ANSI/AIHA Z10: 2005 Specific for occupational health and safety management system, kanadská norma CSA Z1000: 2006 Occupational health and safety management, alebo britská norma OHSAS 18001: 2007 Occupational health and safety management systems. Requirements, ktorá nahradila špecifikáciu OHSAS 18001: 1999 Occupational health and safety management systems. Specification.

Podľa J. Vebera práve norma OHSAS 18001 plní hlavne v európskom priestore úlohu predlohy na požiadavky pre implementáciu a následnú certifikáciu manažérskych systémov bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (Veber, 2007). A. Mateides uvádza, že jednou z možností, ako môžu organizácie zlepšovať svoje správanie a kontrolovať

vlastné riziká v oblasti BOZP je implementácia systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci podľa normy OHSAS 18001 (Mateides a kol., 2006). Podľa M. Karkalíkovej je cieľom normy OHSAS 18001 povýšiť prax BOZP v organizáciách, aby bola v rovnováhe so sociálno-ekonomickými požiadavkami (Karkalíková, 2010).

Keďže Medzinárodná organizácia pre normalizáciu ISO vo svojich štatistikách neuvádza údaje o certifikátoch normy OHSAS, nemáme v tejto súvislosti relevantné informácie.

Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci spočíva vo vyhľadávaní nebezpečenstva na pracovisku v rámci pracovného procesu a v hodnotení vyplývajúcich rizík voči zamestnancom, v podchytení všetkých rizík a minimalizácii ich dopadov pre zamestnancov a zainteresované skupiny a starostlivosti o bezpečnosť a zdravie pri práci. Zavedením systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci preukazuje podnikateľský subjekt svojim zamestnancom a zákazníkom, že všetky činnosti sú realizované pri dodržiavaní definovaných pracovných podmienok, a že podnik si plní zákonné povinnosti, normy a predpisy.

Podľa J. Zeleného je norma OHSAS 18001 použiteľná pre všetky organizácie, ktoré chcú (Zelený, 2006):

- vybudovať systém manažérstva BOZP, ktorý pomôže eliminovať, alebo minimalizovať riziká pre zamestnancov organizácie a ďalšie zainteresované strany,
- zaviesť, udržiavať a zlepšovať systém manažérstva BOZP,
- mať istotu o napĺňaní deklarovanej politiky BOZP,
- preukázať zhodu s politikou aj navonok,
- dosiahnuť certifikáciu svojho systému manažérstva BOZP externou organizáciou,
- vykonať vlastné rozhodnutia a prehlásenie o zhode s touto normou.

Norma OHSAS 18001 má spoločné znaky s medzinárodnými normami pre systém manažérstva kvality podľa medzinárodnej normy ISO 9001 a systém environmentálneho manažérstva podľa medzinárodnej normy ISO 14001. Tieto tri normy sú navzájom kompatibilné, aby umožnili a zjednodušili vzájomnú integráciu systémov manažérstva kvality, životného prostredia a ochrany zdravia pri práci pre všetky organizácie, ktoré chcú už zavedené systémy integrovať alebo vybudovať integrovaný systém manažérstva.

1.4 Systém manažérstva informačnej bezpečnosti

V súčasnosti by organizácie z akejkoľvek oblasti nemohli vykonávať svoju činnosť bez funkčného a spoľahlivého informačného systému. Medzinárodná organizácia pre normalizáciu ISO vydala v roku 2005 normu ISO/IEC 27001: 2005, ktorá obsahuje požiadavky na systémy manažérstva informačnej bezpečnosti.

Systém manažérstva bezpečnosti informácií podľa medzinárodnej normy ISO/IEC 27001: 2005 je súčasťou celkového systému riadenia organizácie, pričom predstavuje základňu pre riadenie bezpečnostných rizík, ktorej cieľom je zriadiť, implementovať, prevádzkovať, monitorovať, revidovať, udržiavať a zlepšovať informačnú bezpečnosť (ISO/IEC 27001:2005). Tento systém si organizácie zavádzajú so zámerom znížiť bez-

pečnostné riziká súvisiace so stratou dát a nefunkčnosťou informačného systému. Neustále zlepšovanie stavu informačnej bezpečnosti je možné zabezpečiť riadením procesov prostredníctvom PDCA cyklu.

Tabuľka 3 obsahuje prehľad počtu vydaných certifikátov systému manažérstva informačnej bezpečnosti vo svete a v Európe za obdobie december 2006 až december 2010.

Tab. 3 Počet vydaných certifikátov ISO/IEC 27001 v období rokov 2006 – 2010

<i>ISO/IEC 27001</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>Svet</i>	5 797	7 732	9 246	12 934	15 625
<i>Európa</i>	1 064	1 432	2 172	3 564	4 801

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa The ISO Survey of Certifications 2009, ISO Survey of Certifications 2010.

Keďže norma ISO 27001 bola vydaná v roku 2005, údaje o certifikátoch sú sledované od roku 2006. Na konci roka 2010 bolo vydaných minimálne 15 625 certifikátov ISO/IEC 27001:2005 v 117 krajinách sveta. V porovnaní s rokom 2009 predstavoval medziročný nárast vydaných certifikátov 21% v roku 2010. Celosvetovo bol najvyšší medziročný rast až 40% dosiahnutý v roku 2009, kedy bolo vydaných až 3 688 certifikátov. V roku 2010 bolo v celom svete vydaných 2 691 certifikátov a medziročný nárast dosiahol hodnotu 21%. Najviac certifikátov ISO 27001 bolo v sledovanom období rokov 2006 až 2010 vydaných v regióne Ďaleký východ a najmenej v regióne Austrália a Nový Zéland. V roku 2007 boli certifikáty vydané v 70 krajinách a v roku 2010 to bolo až v 117 krajinách. Medzi krajiny s najvyšším počtom vydaných certifikátov v roku 2010 patrí Japonsko (6 264), India (1 281) a Veľká Británia (1 157). Z európskych krajín okrem Veľkej Británie sem patrí Španielsko (711), Česká republika (529), Taliansko (374), Nemecko (357) a Rumunsko (350). Medzi krajiny, v ktorých v roku 2010 prvýkrát certifikovali systém manažérstva informačnej bezpečnosti môžeme zaradiť krajiny Salvádor, Guatemala, Panama a Kórea.

Organizácie, ktoré sa rozhodnú certifikovať tento systém preukazujú svojim zákazníkovi a obchodným partnerom zodpovedný a dôveryhodný prístup k informačným systémom, k zdieľaniu a ochrane dát a informácií. To má pozitívny vplyv nielen na imidž, ale predovšetkým na rast konkurenčnej schopnosti organizácie.

2 Možnosti integrácie systémov manažérstva

V domácej odbornej literatúre a v praxi sa môžeme stretnúť s pojmom integrovaný systém manažérstva (Grauzel, Bíro, Brokeš, Karkalíková, Krátky, Kollár, Piatrik) alebo integrovaný manažérsky systém (Gasper, Gašparík, Hrubec, Majerník, Šalgovičová, Tkáč, Virčíková, Zelený) resp. systém integrovaného manažérstva alebo integrovaný systém riadenia. V českej odbornej literatúre sa používa pojem integrované systémy managementu (Nanadál, Petříková, Veber) alebo integrovaný systém řízení. V anglofónnej odbornej literatúre (Bernardo, Casadesus, Dale, Douglas, Engelhardt, Fresner,

Glen, Holdsworth, Jorgensen, Karapetrovic, Sohal, Willborn, Zeng, Zutshi) sa všeobecne používa termín Integrated Management System (IMS), ktorý do slovenské-ho jazyka prekladáme ako integrovaný systém manažérstva resp. integrovaný manažérsky systém. V nemeckej odbornej literatúre a praxi sa stretávame s pojmom Das Integrierte Managementsystem (IMS). Všetky tieto pojmy môžeme považovať za sy-nonymá, ktoré vyjadrujú rovnakú podstatu. Pojem integrovaný systém manažérstva budeme v ďalšom texte uvádzať aj v skrátenej tvare IMS (Integrated Management System).

Akademickí výskumníci aj odborníci v oblasti kvality už roky diskutujú a píšú o integrovanom systéme manažérstva (Douglas – Glen, 2000). V domácej a zahraničnej odbornej literatúre existuje viacero definícií integrovaného systému manažérstva. V nasledujúcom texte uvádzame niektoré z týchto definícií.

M. Karkalíková definuje integrovaný systém manažérstva ako systém, ktorý „vychádza z princípu procesného riadenia a je založený na požiadavkách harmonickej integrácie systémov manažérstva v rámci noriem ISO 9000, ochrany životného prostredia noriem ISO 14000, taktiež systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci smernice OHSAS 18001. Podľa charakteru organizácie sa do manažérstva integrujú i ďalšie požiadavky stanovené v špecifických dokumentoch, ako napr.: VDA a QS 9000 pre oblasť automobilového priemyslu, HACCP pre bezpečnú výrobu potravín, požiadavky na zdravotné pomôcky, informačnú techniku a pod.“ (Karkalíková, 2010). Autori V. Kollár a P. Brokeš uvádzajú, že „moderné systémy manažérstva môžeme integrovať pod spoločným názvom integrované manažérské systémy, ktoré zahrňujú manažérstvo kvality, environmentálne manažérstvo, manažérstvo rizík, priemyselnej bezpečnosti, bezpečnosti práce a technických systémov, manažérstvo ľudských zdrojov“ (Kollár – Brokeš, 2008). Podľa J. Zeleného vychádza integrovaný systém manažérstva z princípov procesného riadenia a integruje v sebe všetky zložky riadenia do súvislého uceleného systému, pričom umožňuje dosiahnutie jednotlivých zámerov a plnenia cieľov podnikateľských subjektov a požiadaviek zainteresovaných strán. Predstavuje systém deklarovania politiky, cieľov a programov ich dosiahnutia stratégiou integrácie niekoľkých oblastí riadenia harmonickým a účinným princípom spolupôsobenia, namiesto toho, aby tieto systémy existovali paralelne (Zelený, 2006).

Český autor J. Nenadál pod integrovaným systémom manažérstva rozumie „integráciu resp. prepojenie systémov manažérstva kvality, environmentálneho manažérstva a manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci“ (Nenadál, 2008). Podľa autorov A. Douglasa a D. Glena nastáva integrácia systémov vtedy „keď dva alebo viac systémov je prepojených tak, že nezávislosť jedného alebo oboch systémov sa stráca“ (Douglas – Glen, 2000). Podľa I. Beckmerhagena je integrácia „proces spájania rôznych funkcií – špecifických systémov manažérstva do jedného efektívnejšieho integrovaného systému manažérstva“ (Beckmerhagen et al., 2003). S. Karapetrovic z kanadskej univerzity v Alberte charakterizuje integrovaný systém manažérstva ako „komplex vzájomne prepojených procesov, ktoré zdieľajú súbor ľudských, informačných, materiálových, infraštruktúrnych a finančných zdrojov na dosiahnutie cieľov, ktoré súvisia s uspokojením rôznych zúčastnených strán“ (Karapetrovic – Willborn, 1998).

Na základe predchádzajúcich definícií je možné integrovaný systém manažérstva definovať ako spojenie, resp. zlúčenie minimálne dvoch a viacerých manažérskych systémov do jedného systému s cieľom zvýšenia efektívnosti, zjednodušenia riadenia a uspokojenia všetkých zainteresovaných strán.

Integrovaný systém manažerstva vzniká rozvíjaním základného systému dvoma smermi. Jedným sa vyvíjajú procesy a optimalizuje sa ich organizačné usporiadanie, rovnako dôležitým je však i druhý smer, týkajúci sa správania ľudí a ich systémového chápania. Rozhodnutie implementovať viac ako jeden systém, závisí od typu a komplexnosti aktivít organizácie. Bez holistického prístupu k manažerstvu, môžu aj dobré systémy viesť k byrokracii a duplicitám a môžu sa stať nefunkčnými (Pardy, 2009).

Keďže zatiaľ nebola vytvorená medzinárodná norma ISO pre integráciu manažérskych systémov alebo pre implementáciu integrovaného manažérského systému, niektoré krajiny si vytvorili vlastné národné normy alebo smernice. Britský inštitút pre normalizáciu (BSI) vydal špecifikáciu PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework for integration, ktorá bola vytvorená ako základný rámec pre integráciu systémov manažerstva s cieľom pomôcť organizáciám získať výhody z integrácie spoločných požiadaviek jednotlivých systémov a efektívne riadiť tieto požiadavky. Špecifikácia PAS 99:2006 je primárne určená pre organizácie, ktoré majú záujem implementovať požiadavky dvoch alebo viacerých systémov manažerstva podľa medzinárodných noriem ISO 9001: 2008, ISO 14001: 2004, ISO/IEC 27001: 2005, ISO 22000: 2005, OHSAS 18001: 2007 alebo SA 8000 prostredníctvom ich integrácie. Vzájomná integrácia manažérskych systémov vedie k zvyšovaniu efektívnosti, k odstráneniu duplicitných činností a zníženiu byrokracie, podporuje holistický prístup k riadeniu podnikateľských rizík a zvyšovaniu účinnosti interných a externých auditov. V Španielsku bola vydaná smernica UNE 66177: 2005 Management systems. Guide for the integration of management systems, v Dánsku DS 8001: 2005 Integrated management systems a v Austrálii a na Novom Zélande majú smernicu AS/NZS 4581: 1999 Management system integration - Guidance to business, government and community organizations. Na Slovensku zatiaľ nebol vydaný žiadny dokument (norma, smernica), v ktorom by sa riešila problematika integrácie manažérskych systémov.

Autori G. Wilkinson a B. G. Dale (2000) z univerzity v Manchesteri vo Veľkej Británii uvádzajú, že implementovať integrovaný systém manažerstva je možné nasledovne:

- implementácia systému v rámci celej organizácie,
- kombinácia dvoch alebo viacerých systémov na základe spoločných znakov v ich štruktúre,
- integrácia všetkých troch systémov s politikou a cieľmi jednotlivých systémov prepojených s celkovou politikou organizácie.

M. Hrnčiar (2011) vo svojej prezentácii o potenciáli integrácie systémov manažerstva, ktorá bola prezentovaná na seminári Systémy manažerstva – revízia EN 19011 Návod na auditovanie systémov manažerstva rozoznáva nasledovné možnosti integrácie systémov:

- vytvorenie samostatných systémov manažerstva a pokus o ich integráciu,
- vytvorenie jedného systému a postupná integrácia s nasledujúcim systémom,
- vytvorenie od základu prepojených systémov manažerstva.

Manažérske systémy sa môžu realizovať oddelene, avšak majú spoločné charakteristiky. Jednou zo základných spoločných charakteristík je, že normy ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 sú navzájom kompatibilné a založené na Demingovom modeli PDCA. Aby tieto systémy manažerstva mohli prirodzene a konzistentne podporovať jednotlivé procesy v organizácii, je možné ich vzájomne integrovať. J. Nenadál v tejto

súvislosti uvádza, že norma ISO 9001 je orientovaná zákaznicky a normy ISO 14001 a OHSAS 18001 sú zamerané celospoločensky, čo však nič nemení na skutočnosti, že model PDCA predstavuje základnú platformu týchto troch noriem, čím je zaistená kompatibilita medzi ich požiadavkami na úrovni všetkých kľúčových systémov manažérstva (Nenadál, 2008). Manažérske systémy je možné integrovať prostredníctvom postupného zavádzania jednotlivých systémov - metódou postupných krokov a ich následnou integráciou, alebo vybudovaním integrovaného systému manažérstva priamo ako celku.

Autori A. Zutshi a A. S. Sohal uvádzajú, že implementácia a certifikácia systémov manažérstva kvality (ISO 9001), environmentálneho manažérstva (ISO 14001) a manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (OHSAS 18001) sú dôležitou činnosťou v mnohých organizáciách a vo svete sú rozšíreným fenoménom (Zutshi - Sohal, 2005). Tieto normatívne systémy predstavujú rámcový základ pre budovanie komplexného systému v podniku a sú vnímané ako prostriedok pre efektívnejšie riadenie procesov.

Na základe analýzy štatistických údajov uverejnených v štúdiách ISO Survey, ktoré publikuje Medzinárodná organizácia pre normalizáciu ISO a tiež aj na základe analýzy zahraničných a domácich výskumov realizovaných v predmetnej oblasti môžeme skonštatovať, že podnikateľské subjekty pôsobiace na domácom aj zahraničnom trhu prejavujú záujem hlavne o implementáciu systému manažérstva kvality podľa požiadaviek medzinárodnej normy ISO 9001, systému environmentálneho manažérstva podľa požiadaviek medzinárodnej normy ISO 14001 a manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci podľa požiadaviek medzinárodnej normy OHSAS 18001. V posledných rokoch sa zvyšuje záujem aj o implementáciu manažér-ských systémov v oblasti bezpečnosti informačných systémov (ISO 27001) a ďalších.

Integrácia systémov manažérstva je vo svojej podstate veľmi pozitívnym krokom v riadení organizácií. Medzi najväčšie prínosy integrácie manažérskych systémov patrí využitie synergického efektu, keďže požiadavky noriem pre systémy manažérstva sú v mnohých aspektoch rovnaké, zníženie finančných výdavkov a zvýšenie konkurenčnej schopnosti organizácie. V odbornej literatúre môžeme nájsť viacero ďalších výhod, ktoré môže organizácia získať integráciou manažérskych systémov. M. Karkalíková (2010) uvádza, že integrácia manažérskych systémov je výhodná hlavne organizačnej (jeden organizačný útvar, jeden manažment, jedna dokumentácia) a finančnej oblasti (úspora finančných nákladov). J. Nenadál zdôrazňuje, že integrovaný prístup predpokladá postupnú harmonizáciu dokumentov, ktorá by mala organizácii priniesť výhody ako napr. postupne sprehľadniť štruktúru potrebných krokov v organizácii, zjednodušiť organizačné zabezpečenie systému, vytvárať vhodné prostredie a nástroje pre efektívne naplňovanie stratégie organizácie a zámeru vrcholového vedenia, odhaľovať chyby v jednotlivých činnostiach a umožniť ich včasnú a účinnú nápravu, garancia zhody so všetkými limitmi platnej legislatívy a ďalšie (Nenadál, 2008). M. Hrnčiar (2011) zaraďuje medzi najväčšie výhody integrácie systémov manažérstva nasledovné:

- jednotná dokumentácia,
- jasné priradenie zodpovedností,
- transparentnosť,
- procesná orientácia,
- zjednodušenie riešenia konfliktov,
- prostriedok podpory corporate identity,

- rešpektovanie legislatívy,
- vyššia reakcie schopnosť/ rýchlosť reakcie organizácie,
- zvýšenie inovatívneho potenciálu.

W. Pardy uvádza zoznam výhod, ktoré môžu byť realizované prostredníctvom integrácie manažérskych systémov. Tieto výhody zahŕňajú (Pardy, 2009):

- usporiadanie podnikateľských cieľov a cieľov bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a maximalizovanie kľúčových indikátorov výkonnosti,
- rozpoznanie interakcie medzi ľuďmi a procesmi a vzájomne sa ovplyvňujú pre efektívnejšie manažérstvo prepojení,
- ustanovenie spoločných cieľov, procesov a procedúr,
- vytvorenie synergie, čím sa redukuje prebytky a zvyšuje sa efektívnosť.

Ďalším významným prínosom je eliminácia duplicitných činností a integrácia auditov (Beckmerhagen et al., 2003). Všetky tieto výhody by mohli motivovať nielen veľké podniky, ale predovšetkým malé a stredné podniky, resp. aj neziskové organizácie, ktoré majú záujem implementovať niektoré systémy manažérstva, aby uvažovali o ich vzájomnej integrácii, resp. vybudovali integrovaný systém manažérstva priamo ako celok.

Pri integrácii manažérskych systémov, ako pri akejkolvek inej činnosti, sa môžu vyskytnúť aj určité bariéry. Austrálski vedci Zutshi a Sohal (2005) realizovali empirický prieskum medzi austrálskymi organizáciami a na základe výsledkov prieskumu identifikovali bariéry, spomedzi ktorých uvádzame nasledujúce:

- postoj ľudí, v zmysle odpor k zmene súčasnej situácie,
- nedostatok strategického plánovania,
- nedostatok odborných znalostí a kvalifikovaného personálu, využívanie externých konzultantov,
- pravidelne sa meniace nariadenia, vyhlášky, smernice a zásady.

R. Salomone (2008) skúmala integračné procesy v podmienkach talianskych podnikateľských subjektov a zistila, že najväčšie bariéry, resp. ťažkosti pri integrácii systémov manažérstva sú riziko nepridelenia správnej úrovne dôležitosti jednotlivým systémom manažérstva, ťažkosti s organizáciou integrovaného systému manažérstva, problém so zamestnancami, ktorí si môžu pomýliť normy, nedostatočná integrovateľnosť noriem a nedostatočná podpora zo strany certifikačných organizácií (Salomone, 2008). Integráciou systémov manažérstva sa zaoberali aj čínski vedci S. Zeng, J. Shi a G. Lou (2007), ktorí skúmali problematiku implemntácie integrovaného systému manažérstva medzi podnikateľskými subjektmi v Číne. Identifikovali viaceré bariéry resp. ťažkosti pri integračných procesoch v rámci systémov manažérstva a klasifikovali ich do dvoch hlavných skupín – interné a externé ťažkosti. Medzi interné ťažkosti zaraďujú (Zeng et al., 2007):

- systémy,
- zdroje,
- organizácia.

K externým ťažkostiam patria (Zeng et al., 2007):

- normy,
- konzultanti,

- certifikačné orgány.

Z uvedeného vyplýva, že integrácia systémov manažérstva nie je jednoduchý proces. Vyžaduje si dosiahnutie strategickej synergie, strategické plánovanie, kultúru organizácie založenej na neustálom zlepšovaní, kompetentné a angažované vedenie, vyškolených a kvalifikovaných zamestnancov, konzultantov s odbornými skúsenosťami a v neposlednom rade aj dostatočné finančné prostriedky.

Záver

Medzi kvalitou, životným prostredím, bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci existujú zjavné súvislosti. Nevyhovujúca kvalita, environmentálne problémy, riziko pracovných úrazov majú vo svojej podstate spoločnú príčinu - určitú mieru neusporiadanosti a náhodnosti, ktorú je možné znížiť účinnými systémami manažérstva. V rámci integrácie týchto systémov sa využíva pôsobenie synergie na zvýšenie účinnosti manažérstva.

Autori A. Zutshi a A. S. Sohal v článku o integrácii manažérskych systémov v austrálskych organizáciách, konštatujú, že manažérske systémy a normy sú nevyhnutnou podmienkou pre prežitie v 21. storočí (Zutshi - Sohal, 2005). Implementácia manažérskych systémov predstavuje dobrovoľný nástroj uplatňovania efektívneho, systémového a procesného riadenia podniku. Zároveň je pre podnik príležitosťou preukázať svoj záväzok voči udržateľnému rozvoju, k ochrane životného prostredia, k ochrane bezpečnosti a zdravia pri práci a voči vzťahu k zákazníkom.

Na základe výsledkov prieskumu The ISO Survey, ktorý uverejňuje Medzinárodná organizácia pre normalizáciu ISO, je možné konštatovať, že medzinárodné normy ISO pre systémy manažérstva majú celosvetový význam a každoročne rastie počet organizácií, ktoré si implementujú a certifikujú tieto systémy. V súčasnosti je pre systémy manažérstva vydaných viac ako 1 457 000 certifikátov v 178 krajinách sveta.

Organizácie, ktoré chcú na súčasnom trhu zostať konkurencieschopné a byť úspešné, by mali svoj prístup zmeniť smerom k optimálnej tvorbe hodnôt, k neustálemu zlepšovaniu, k sociálnej zodpovednosti, ohľaduplnosti voči životnému prostrediu a k udržateľnému rozvoju. V tejto súvislosti je možné konštatovať, že integrácia manažérskych systémov so všetkými svojimi efektmi a dosahmi má pozitívny vplyv nielen na rozvoj podnikateľských subjektov, ekonomiky ale aj na celú spoločnosť. Z uvedeného vyplýva, že problematika integrácie manažérskych systémov je veľmi široká a poskytuje mnoho podnetov pre jej ďalšie skúmanie aj v našich podmienkach.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BECKMERHAGEN, I. et al.: Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. In *International Journal of Quality and Reliability Management*. ISSN 0265-671X. roč. 20, č. 2, s. 210–228.
2. Certifikácia EMS podľa normy 14001 v SR v jednotlivých rokoch. [online]. 2011. [citované 2012-08-07] Dostupné na internete: <<http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=1557&lang=sk>>.

3. DOUGLAS, A. – GLEN, D.: Integrated management systems in SMEs. In *Total Quality management*. ISSN 0954-4127. roč. 11, č. 4-6, s. 686-690.
4. HRNČIAR, M.: Potenciál integrácie systémov manažérstva. In *Seminár Systémy manažérstva – revízia EN 19011 Návod na auditovanie systémov manažérstva*. [online]. 2011. [cit. 2012-09-12.] Dostupné na internete: <<http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=314980016&url=688906ef73d2823d7be1ea7d2d5d49ce>>.
5. ISO CENTRAL SECRETARIAT. 2012. *The ISO Survey of certifications 2009*. [online]. Geneve : ISO Central Secretariat, 2010. [cit. 2012.09.10.] Dostupné na internete: <<http://www.iso.org/iso/survey2009.pdf>>.
6. ISO CENTRAL SECRETARIAT. 2012. *The ISO Survey of certifications 2010*. [online]. Geneve : ISO Central Secretariat, 2011. [cit. 2012.09.10.] Dostupné na internete: <<http://www.iso.org/iso/iso-survey2010.pdf>>.
7. KARAPETROVIC, S. – WILLBORN, W.: Integration of quality and environmental management systems. In *The TQM Magazine*. ISSN 0954-478X. roč. 10, č. 3, s. 204-213.
8. KARKALÍKOVÁ, M.: Environmentálne manažérstvo. In *Studia commercialia Bratislavensia : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*. ISSN 1337-7493. roč. 4, č. 15, s. 391-400.
9. KARKALÍKOVÁ, M.: *Kvalita produktu v službách*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 206 s. ISBN 978-80-225-3133-7.
10. KARKALÍKOVÁ, M. – KOLLÁR, V.: Environmentálne manažérstvo a jeho aplikácia v praxi. In *Manažérstvo životného prostredia : zborník príspevkov z 11. konferencie s medzinárodnou účasťou : Bratislava, 7.-8. november 2011*. Žilina : STRIX n.f. Žilina, 2011. s. 42 – 47. ISBN 978-80-89281-78-7.
11. KOLLÁR, V. – BROKEŠ, P.: Uplatnenie integrovaných manažérskych systémov v automobilovom priemysle. In *Nadregionálna spolupráca Trnavska: ekonomické, sociálne, technologické, právne, politické a územné výzvy rozvoja Trnavska a v rámci Slovenska a ďalších krajín V4*. Sládkovičovo : Vysoká škola v Sládkovičove, 2008, s. 118-124. ISBN 978-80-89267-14-9.
12. KOLLÁR, V. – PIATRIK, M.: Účel a nevyhnutnosť prechodu EMAS II na EMAS III pri zavádzaní systémov environmentálneho manažérstva v organizáciách SR. In *Studia commercialia Bratislavensia : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*. ISSN 1337-7493. roč. 5, č. 18, s. 42-57.
13. LACKOVÁ, A. – JURKOVIČOVÁ, L.: *Systémové inžinierstvo kvality. Kvalita v produktovej stratégii*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2008. 166 s. ISBN 978-80-225-2581-7.
14. MATEIDES, A. a kol.: *Manažérstvo kvality : história, koncepty, metódy*. Bratislava : EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
15. NENADÁL, J. a kol.: *Moderní management jakosti - princípy, postupy, metody*. Praha : Management Press, 2008, 369 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
16. PARDY, W.: *Integrated management systems: Leading strate*. Government Institutes, 2009. 244 s. ISBN 978-0865871960.
17. SALOMONE, R.: Integrated management systems: experiences in Italian organisations. In *Journal of Cleaner Production*. ISSN 0959-6526. roč. 16, č. 16, s. 1786-1806.
18. STN EN ISO 9000: 2006 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.
19. STN EN ISO 9001: 2009 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.

20. STN EN ISO 14001: 2005 Systémy environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na použitie.
21. STN ISO/IEC 27001: 2006 Informačné technológie. Zabezpečovacie techniky. Systémy manažérstva informačnej bezpečnosti. Požiadavky.
22. STN OHSAS 18001: 2009 Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky.
23. TRICKER, R.: *ISO 9001: 2008 for Small Businesses*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. 458 s. ISBN 978-1-85617-861-7.
24. VEBER, J. a kol.: *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha : Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
25. VEBER, J. a kol.: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : GRADA Publishing, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
26. WILKINSON, G. – DALE, B. G. Management system standards: the key integration issues. In *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*. 2000, s. 771 – 780.
27. ZELENÝ, J.: *Integrovaný manažérsky systém*. Zvolen : TU vo Zvolene, 2006. 74 s. ISBN 80-228-1576-4.
28. ZENG, S. – SHI, J. – LOU, G.: A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. In *Journal of Cleaner Production*. ISSN 0959-6526. roč. 15, č. 18, s. 1760-1767.
29. ZUTSHI, A – SOHAL, A. S.: Integrated management system: The experiences of three Australian organisations. In *Journal of Manufacturing Technology Management*. ISSN 1741-038X. roč. 16, č. 2, s. 211 – 232.

Uplatňování outsourcingu v rámci zvyšování konkurenceschopnosti¹

Lucie Kučerová²

Application of outsourcing in order to increase competitiveness

Abstract

The aim of this paper is to determine the importance of outsourcing in industry, benefiting the Czech Republic construction minerals. Post as knowledge begins with the formulation of foreign and Czech outsourcing theories and comparing the role that outsourcing holds for us and the world. Article describes findings on the subject in the selected companies. Primary research was conducted through a questionnaire survey. Contribution results in a conclusion, which summarizes the results of the analysis and evaluation of the condition.

Key words

Industrial enterprises, Outsourcing

JEL Classification: O31

Úvod

V dnešním globalizovaném prostředí je outsourcing vnímán jako integrální součást podnikových procesů a proto by měl být chápán jako součást strategického řízení. V oblasti outsourcingu se dá aplikovat mnoho teorií pro objasnění toho co, jak a proč outsourcovat. Ve své podstatě lze teorie rozdělit na kategorii ekonomické teorie, která zkoumá koordinaci a kontrolu ekonomických agentů v jejich transakcích především pomocí teorie transakčních nákladů a teorie strategického managementu, která se zabývá tím, jak firmy formulují a implementují strategie za účelem dosažení požadovaného výkonu.

Jednou z novějších metod racionalizace procesů je metoda zvaná outsourcing. Ta je v současné podnikové praxi využívána stále častěji, stále intenzivněji a ve stále nových a nových mutacích. Ačkoli je koncept outsourcingu znám již velice dlouho, lze díky masivnímu rozmachu jeho použití o něm hovořit jako o jednom z fenoménů dnešní doby. Outsourcing je v současné době považován za nástroj, který pomáhá ke zvyšování efektivity a tím konkurenceschopnosti firem ve všech hospodářských odvětvích. V příspěvku se budu věnovat průmyslovým podnikům, konkrétně podnikům exploatujícím stavební nerostné suroviny. Příspěvek vychází z analýzy současného stavu. Cílem příspěvku je zmapovat postoj k outsourcingu obecně, a to jak u nás tak ve světě. Násled-

¹ MŠMT SP2012/22 "Využití matematického modelování ekonomických procesů při hledání optimálního způsobu financování technologie při exploataci a úpravě stavebních neroztrných surovin"

² Ing. Lucie Kučerová, VŠB - Technická univerzita Ostrava, HGF, institut 545, 17. listopadu 15/2172, 708 33 Ostrava - Poruba, Česká republika, lucie.kucerova.st3@vsb.cz

ně zjistit, jak se k otázkám outsourcingu staví manažeři těžebních podniků. Tyto fakta porovnat a za pomoci syntézy dojít k určitým závěrům.

1 Chápání outsourcingu u nás ve světě

Outsourcing dnes představuje integrální součást podnikových operací. Jeho využívání však nesmí být nahodilé, ale musí být chápáno jako součást strategického řízení zahrnující všechny podnikové aktivity (Dvořáček, 2010). Outsourcing je obecně považován za ekonomicky velmi výhodný směr jak pro podnikatelské subjekty, které outsourcing využívají, tak pro poskytovatele služeb. Umožní organizacím plně se soustředit na vlastní core business (HÝBLOVÁ, 2006). Bohužel však vlastníci či manažeři českých podniků se domnívají, že outsourcing je mnohem nákladnější než provoz ve vlastní režii. Dle Zahradníka ale na základě prokazatelných výsledků tomu tak není. Doposud realizované projekty, které zavedly především zahraniční firmy, hovoří o úspoře provozních nákladů v intervalu 10 – 30 % (Zahradník, 2004). Dle Voříška představuje proces outsourcingu pro podniky příležitost v rámci silící konkurence. Přežijí pouze ty podniky, jejichž prioritou je vysoký užitek nabízeného produktu, které jsou schopny redukovat náklady na nezbytné minimum, zbavit se všeho, co jsou schopny koupit levněji nebo při stávajících cenách ve vyšší kvalitě, zaměstnávat jen potřebný či nezbytný počet pracovníků a podporovat vše, co přidává hodnotu. (Voříšek, 2003). Obecně se vlivem outsourcingu podniky specializují a tím se stávají konkurenceschopnějšími. Pachman vidí v realizaci outsourcingu příležitost pro restrukturalizaci podniku a pro dosahování úspor u těch podnikových činnostech, jejichž zabezpečení vlastními silami je neefektivní, resp. je efektivní, ale provozní potřeby neumožňují plné využití kapacity, a to jak technického zařízení, tak i fondu pracovní doby zaměstnanců. „Outsourcing chápeme jako možnost převzetí veškerých potřebných zdrojů (HW, SW a lidských zdrojů) a jejich následné provozování poskytovatelem služby outsourcingu včetně jejich řízení.“ (Pachman, 2002)

Jaké jsou obecně důvody pro využití outsourcingu? Dle Brucknera jde o konkurenční, věcné, finanční a organizační důvody. Z hlediska konkurenčního jde o získání konkurenční výhody oproti ostatním podnikům v oboru, orientaci a vzdálenou budoucnost a to bez ohledu na krátkodobé faktické přínosy rozhodnutí. Věcným důvodem je obecně zdokonalení a rozvoj v hlavní činnosti a někdy i udržení tradice. Finančním důvodem, na které podniky většinou slyší nejlépe, je snížení nákladů a zvýšení výnosů. Toto kritérium je nejčastěji bráno jako hodnotící kritérium úspěšnosti outsourcingu. A v neposlední řadě jde o zjednodušení manažerské práce a zeštíhlení organizační struktury daného podniku – organizační důvod. Autor v textu také vzpomíná další důvod, kterým je uvolnění zdrojů pro jiné účely (Brucker, 1998). Management každého podniku má za úkol zabezpečit co nejefektivnější využití omezených zdrojů, které má firma k dispozici. A právě outsourcing umožňuje jejich přesun z okrajových funkčních oblastí do oblasti hlavní činnosti, tedy do oblasti, kde se nejvíc odráží jako služba zákazníkovi, tak také v návratnosti. Každé rozhodnutí managementu s sebou přináší také určitá rizika. Ty mohou zasáhnout jednotlivé firmy, které vytěšňují některé aktivity ze své provozní činnosti, ale mohou zasáhnout i celá národní hospodářství. Dle Kynclů může outsourcing negativně ovlivnit zaměstnanost země. Na problémy outsourcingu upozorňuje i laureát Nobelovy ceny Paul A. Samuelson. Podle něj může vést outsourcing k národohospodářským škodám. Ty budou způsobeny především tím, že vyspělé státy

ztratí komparativní konkurenční výhodu, a to se projeví i ve snižování mezd a tedy poklesem příjmu na hlavu (KYNCL, 2006). Dle průzkumů Institutu pro strategickou změnu společnosti Accenture, který byl prováděn mezi 38 podniky a organizacemi, které praktikovaly BPO (business process outsourcing) sděluje důvody, proč tyto podniky outsourcovaly některou ze svých činností. V případě outsourcingu celých procesů (BPO) lze konstatovat následující zjištění. Snižování nákladů není hlavním cílem outsourcingujících podniků. Z průzkumu vyplynulo, že samotné snížení nákladů není primárním cílem outsourcingu. V rámci výzkumu provedeného mezi 68 podniky, které se zúčastnily průzkumu při udělování „Outsourcing Excellence Award“ jich 48 % uvedlo snížení nákladů jako neočekávaný přínos jejich outsourcingového vztahu (Accenture, 2002).

2 Postavení outsourcingu ve vybraných podnicích

V životě dnešních podniků je outsourcing poměrně často skloňovaným pojmem a mnoho podniků jej v různých formách i praktikuje. Dnes snad neexistuje ve vyspělém světě podnik, případně instituce, která by se s outsourcingem v nějaké formě nesetkala. Obecně je outsourcing založen na rozhodovacím procesu vyrobit nebo koupit. V případě těžebních podniků půjde spíše o formulaci následující: Vlastnit nebo pronajmout?

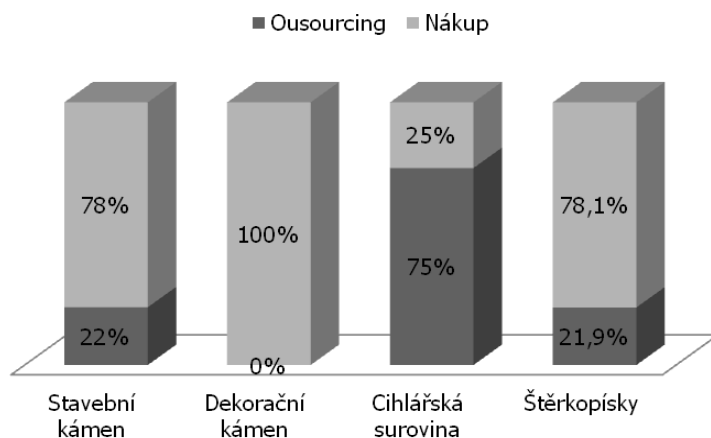
Příspěvek navazuje na provedené dotazníkové šetření ve vybraných průmyslových podnicích exploatujících stavební nerostné suroviny. Podniky byly vybírány z hornické ročenky za rok 2009. Osloveno bylo 61 podniků, z nich 48 mělo funkční adresu a podařilo se dotazník doručit. Počet navrácených dotazníků byl 25. Nízká návratnost dotazníků nebyla překážkou pro vyhodnocení výsledků, jelikož z hlediska podílů podniků na celkové těžbě jednotlivých ložisek, bylo procentní vyjádření uspokojivé (až na dekorační kámen). Přehled podílů na celkovém objemu těžby každé suroviny ukazuje tabulka 1.

Tab. 1 Objem těžby za rok 2009

	Celkový objem těžby v m ³ za rok 2009	Objem těžby firem, které odpověděly [m ³]	Podíl na celkové těžbě v %
Stavební kámen	15 789 490	9 838 425	62,31%
Dekorační kámen	304 242	38 319	12,59%
Cihlářské suroviny	1 017 303	358 000	35,19%
Štěrkopísky a písky	13 672 671	3 887 908	28,44%

Příspěvek si klade za cíl zjistit vztah vybraných těžebních podniků k outsourcingu. Z hlediska jednotlivých sektorů, které byly hodnoceny, jsou výsledky zachyceny v grafu 1.

Graf 1 Financování technologií ve vybraných podnicích



Celkový počet podniků, které outsourcing využívají, bylo 13, tj. 62 %. Počet podniků, nevyužívající outsourcing bylo 8, tj. 38 %. Podniky, těžící stavební nerostné suroviny, využívají k financování své činnosti outsourcing nejčastěji z důvodu zaměření se na hlavní činnost (85 %) a přenesení rizik na dodavatele (77 %). Přehled všech důvodů uvádí tabulka 2.

Tab. 2 Důvody, proč podniky využívají outsourcing

Důvod	Počet firem	a. s.	s. r. o.
Zaměření na hl. činnost	11	6	5
Časové výhody	3	2	1
Nulové pořizovací náklady	3	3	
Přenesení rizik na dodavatele	10	6	4
Pružnější reakce na nové požadavky a zavedení nových technologií	1	1	
Udržování nejmodernější technologie bez nutnosti investic	3	2	1
Jiné:			
Finanční úspory	1		1

Druhou skupinu tvoří podniky, těžící stavební nerostné suroviny nevyužívají outsourcing z důvodu, že úspory nákladů nemusí splnit očekávání podniků (25 %), z důvodů nákladů na samotný outsourcing (25 %), dostatečné vlastní zdroje (25 %). Podniky se bojí využívat outsourcing z důvodu rizika úniku citlivých informací z firmy (13 %). Dalším důvodem je samofinancování koncernem (13 %) a nebylo vyzkoušeno (13 %).

Záver

Pokud je outsourcing proveden správně, je to mocný nástroj pro zlepšení fungování podniku po všech stránkách. Opravdu funkční outsourcingový vztah dokáže přinést výhody, se podmíněk. Průzkumy ukazují, že větší naději na úspěch mají modely, kdy primárním cílem není snížení nákladů, ale spíše dobře promyšlená transformace. Podniky musí vzájemně intenzivně komunikovat a spolupracovat. Proto by měly podniky hledat ne nejlevnějšího, ale nejvhodnějšího dodavatele. Důležité je si hned v úvodu ujasnit, s jakým cílem podniky outsourcují, co od vztahu očekávají a jakým způsobem budou komunikovat a spolupracovat. V ideálním případě by měl být vztah postaven tak, aby oba partneri vzájemně sdíleli rizika i výnosy.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Accenture: Business Process Outsourcing Big Bang, 2002.
2. BRUCKNER, T. - VOŘÍŠEK, J.: *Outsourcing informačních systémů*. Praha: EKOPRESS, s. ISBN 80-86119-07-6. 1998.
3. DVORÁČEK, J.: *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010, s 3. ISBN 978-80-7400-010-2.
4. HÝBLOVÁ, P. - KAMPF, R. - SALAVA, D.: *Outsourcing and Logistic Centres*. In BESTUFS 2006 Conference, Malta 2006.
5. KYNCL, F.: Strategie budování logistických center v ČR. In *Mezinárodní vědecká konference „Nové výzvy pro dopravu a spoje“*. 14.-15.9.2006, Pardubice.
6. PACHMAN, J. Outsourcing reprografických služeb. In *Časopis IT Systems* [online], 3/2002, Dostupné na WWW:<<http://casopis.systemonline.cz/1291-outsourcing-reprografickych-sluzeb.htm>>.
7. VOŘÍŠEK, J. – UČEŇ, P. Proces zavádění outsourcingu. In *Časopis IT Systems* [online], 3/2003 [cit. 2007-03-04]. Dostupné na WWW:<<http://casopis.systemonline.cz/1698-proces-zavadeni-outsourcingu.htm>>.
8. ZAHRADNÍK, J.: Definice outsourcingu: Teoretické vymezení problematiky outsourcingu. In <<http://outsourcingit.info/clanky.php?id=8>>. Outsourcing IT „Informační portál Centra pro outsourcing IT“, 2004.

Inovácie v technológiách

Eva Kurnátová - Marek Kurnát¹

Innovation in technology

Abstract

Nowadays, innovations in technology are the driving force for sale and competitiveness of companies. It provides a temporary monopoly in the sector, resp. segment and create platform for competition by improving products or creative imitating of competitive product. The result is on the one hand, impressed customer, on the other hand, high profitability for the company. Innovative marketing is an challenging process with an unwarranted result, but companies with a clear innovative policy can significantly benefit from it.

Key words

innovation, innovative marketing

JEL Classification: M31

Úvod

Súčasná doba stavia technologické firmy do pozície, kedy o zákazníka bojujú nielen prostredníctvom tradičných prístupov marketingu. Dnešný spotrebiteľ už nepotrebuje reklamu v televízii, ani byť presvedčaný otravnými bannermi alebo billboardmi o neveriteľných prínosoch produktu. Je tým už presýtený. Inovatívny marketing spôsobuje, že práve zákazník je iniciátorom získavania informácií o produkte a napäto čaká na uvedenie produktu na trh. Firma zákazníkov cielene v tomto napätí ponecháva istú dobu, naťahuje ich rôznymi neoficiálnymi informáciami, ktoré „unikli“ z ich firmy. Na druhej strane náročnou úlohou pre technologické firmy je odhadnúť a vyvinúť produkt, ktorý svojou funkčnosťou a dizajnom uhádne, čo spotrebiteľ očakáva, a pritom o tom ani netuší. Ide o moment prekvapenia. Toto sa už niekoľko rokov darí americkej firme Apple.

Cieľom tohto príspevku je aplikovanie definícií inovatívneho marketingu na súčasné fungovanie spoločnosti Apple a sumarizovanie významnosti technologických inovácií v konkurenčnom boji technologických firiem.

¹ Ing. Marek Kurnát, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Konštantínova 16, Prešov 080 01, marek.kurnat@gmail.com – RNDr. Eva Kurnátová, Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, Katedra Verejného zdravotníctva a manažmentu v zdravotníctve, Palackého 1, 810 00 Bratislava, eva.kurnatova@stonline.sk

1 Definovanie pojmu inovácia a inovatívny marketing

Inováciou ako pojmom v ekonómii sa zaoberal už Adam Smith, otec ekonómie. Smith pokladá invenciu a technologickú zmenu za jeden z dôležitých faktorov v tvorbe „bohatstva národov“. Okrem neho sa pojem inovácia snažili uchopiť a popísať rada ďalších významných ekonómov ako J. S. Mill, K. Marx, či A. Marshall, a pod.

Významným spôsobom k definícii inovácie prispel rakúsko-americký ekonóm J. A. Schumpeter. Podľa neho „nové kombinácie vývojových zmien“ môžu priniesť lepšie výsledky skôr ako neviditeľná ruka trhu alebo cenová konkurencia. (Swann, 2009, s. 11).

Technologická inovácia vytvára dočasný monopol zabezpečujúci vyššiu ziskovosť. Monopol prirodzene zaniká činnosťou ostatných konkurentov, ktorí sa budú snažiť vynájsť lepšiu inováciu alebo budú imitovať pôvodnú inováciu. Tieto dočasné monopoly sú pre firmy dôležité, lebo nútia firmy vyvíjať nové produkty a zavádzať lepšie procesy vo firme. Rovnako zadefinoval pojem „kreatívna deštrukcia“, ktorého podstata spočíva v procese vytvárania nového a súbežne ničenia starého (prevažne na strane konkurencie).

Peter Drucker definuje inováciu ako „špecifický nástroj podnikateľov, prostriedok, pomocou ktorého využívajú zmeny ako príležitosti na odlíšenie svojho podnikania alebo služieb.“ (Drucker, 2007, s. 17).

Kotler a Trias de Bes pojednávajú vo svojej knihe o laterálnom marketingu ako o nadstavbe k tradičnému marketingu. V čase „hyperuspokojovania“ potrieb zákazníkov, „šitia“ produktov na mieru a „hyperfragmentácie“ trhu, je dôležité vydať sa inou cestou, cestou laterálneho zmýšľania. (Kotler, Trias de Bes, 2003, s. 31).

Myšlienkou laterálneho marketingu je hľadať si cestu k zákazníkovi nielen prostredníctvom tradičných postupov marketingových aktivít, ale nachádzaním nových, nečakaných riešení.

Kotler a Trias de Bes konštatujú reprodukovateľnosť takmer každého produktu do digitálnej formy („v súčasnosti všetko je možné transformovať do núl a jednotiek“). (Kotler, Trias de Bes, 2003, s. 8). Je teda len otázkou času, kedy našu existenciu trvalo ovládne technologický svet v plnej miere.

Zásadným tvrdením Kotlera a Trias de Bes je, že „spotrebiteľia sa stali selektívnymi. Začali ignorovať komerčný spôsob komunikácie. Inovácia je jediným spôsobom zaujať ich pozornosť.“ (Kotler, Trias de Bes, 2003, s. 8).

Inovatívny marketing sa označuje aj ako laterálny marketing. Laterálne myslenie priniesol Edward de Bono. Je opakom tradičného myslenia, ktoré je založené na logike a úsudku. (E. de Bono, 1997, s. 16).

Podľa Bona ide o vertikálne myslenie, ktoré je v pozícii sudcu, t. j. vyberie si to vhodné riešenie a ostatné zavrhnú. Ale nie vždy to najlepšie riešenie je v skutočnosti to najlepšie. Na druhej strane laterálne myslenie je charakteristické, že po odhalení jedného pohľadu na vec sa sústreďuje na ďalší pohľad a pokračuje ďalším odhaľovaním, atď. Takto získa daná osoba celistvý pohľad na problém zo všetkých aspektov (emocionálneho, kreatívneho, triezveho, a pod.) a vie lepšie definovať riziká, či hrozby.

Pri aplikovaní laterálneho marketingu je dôležité zvoliť si správnu stratégiu. Strenitzerová vo svojej publikácii odporúča nasledovné 4 inovačné stratégie (Strenitzerová, 2006, s. 26):

1. Manažment znalostí - Vo veľkých podnikoch existuje značné množstvo znalostí a kompetencií. Inovatívne podniky sa koncentrujú na efektívne nové využitie a kombináciu existujúcich zdrojov inovácií, hlavne na tie zdroje, ktoré boli doteraz nevyužité a zostávajú mimo pozornosti. Prikladajú veľký dôraz na spoločné využívanie znalostí z rôznych odborných oblastí.

2. Výskum a vývoj - Inovatívne podniky sa snažia získať nové znalosti, napr. prostredníctvom výskumných a vývojových stredísk alebo prostredníctvom interných tímov pre vývoj nových myšlienok. To podnecuje k rastu počtu zamestnancov na získavanie nových znalostí a k budovaniu interných sietí na získavanie a zdieľanie znalostí.

3. Spolupráca medzi podnikmi - Inovatívne podniky kladú dôraz na vyváženosť medzi interným výskumom a vývojom a stratégiou spolupráce s inými podnikmi na vývoji a výskume. Spolupráca medzi podnikmi umožňuje znížiť riziká spojené s technologickým vývojom a ponúka prístup na nové trhy alebo k doplňujúcim druhom produktov.

4. Podnikateľské konanie - Inovatívne podniky podporujú podnikateľské myslenie a konanie svojich zamestnancov (intrapreneurship) vo forme materiálnej alebo nemateriálnej motivácie.

Inovatívny podnik by sa mal snažiť o vyváženú kombináciu všetkých 4 stratégií. Pravidelne by mal preverovať funkčnosť tejto kombinácie a podľa potreby ju meniť a rozvíjať.

Laterálny marketing môžeme v zmysle uvedených definícií chápať ako spôsob netradičného prístupu k potrebám spotrebiteľov v súčasnej dobe predimenzovaných marketingových aktivít, voči ktorým začínajú byť spotrebiteľia apaticí, resp. odolní. Je to novátorský spôsob oslovenia zákazníka s cieľom poskytnúť mu produkt, ktorý ho ohúri svojou invenciou.

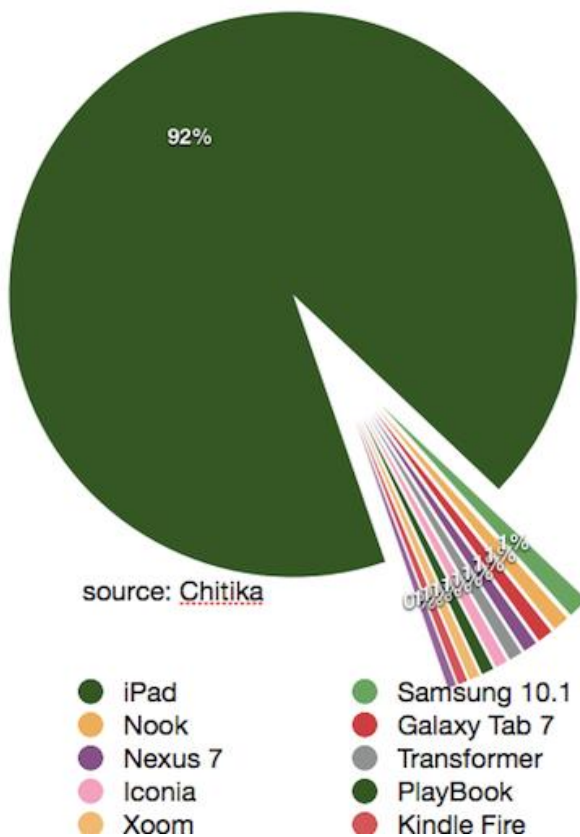
2 Technologické inovácie spoločnosti Apple

V súčasnej dobe vo svete rezonuje úspešnou inovátorskou politikou spoločnosť Apple. Je to americká spoločnosť angažujúca sa v dizajnovaní, výrobe a predaji mobilných telefónov, zariadení, osobných počítačov, hudobných prehrávačov, vlastných softvérov, operačných systémov, atď. V súčasnosti patrí k jedničke inovátorských spoločností na svete s trhovou kapitalizáciou v hodnote 545,97 mld. dolárov (Forbes: Apple, 2012). Kým v roku 2003 sa dali kúpiť akcie spoločnosti Apple za 10 dolárov, v súčasnosti je ich hodnota vyššia ako 700 dolárov (MarketWatch: The trading deck, 2012).

Nedávno zosnulý Steve Jobs, ktorý je považovaný za najväčšieho inovátora dnešnej doby, svojím inovátorským prístupom prispel k celosvetovej úspešnosti produktov firmy Apple. Tie sa práve prostredníctvom technologickej inovácie stali najpredávanejšími produktmi vo svojom odvetví, inak povedané, neustále prebiehajúce technologické inovácie ich produktov sa stávajú jedným z hlavných motívov nákupu. Významným efektom inovácie je následné upevňovanie korporátnej značky na trhu, podpora firem-

nej kultúry spoločnosti (pre zamestnancov je významné pracovať v inovatívnej firme), vysoká ziskovosť, a v neposlednom rade pozornosť médií, ktoré svojimi aktivitami informácie o produkte, a tým ho de facto propagujú.

Graf 1 Podiel predaja na americkom a kanadskom trhu, Október 2012



Zdroj: <http://www.guardian.co.uk/technology/2012/oct/29/ipad-mini-kindle-fire-nexus-7-compared>

Samozrejme, Apple sa nemôže spoliehať iba na to, že ich produkty sú dobré. Šéf marketingu Schiller opisuje filozofiu firmy jednou vetou „Produkt je hrdina“ (San Francisco Chronicle: Marketing chief gives glimpse into Apple, 2012). Stratégiou firmy je vytvárať tzv. buzz (šum) okolo svojich produktov, dať zopár cieľených podnetov napr. prostredníctvom „úniku“ informácií o produkte. Nezanedbateľnú úlohu tú majú aj odborné re-cenzie. Ľudia následne na rôznych forách a sociálnych sieťach sami rozširujú tieto in-formácie, príp. formou mouth-to-mouth. Napr. v januári 2007, keď uvádzali na trh iPhone, neinvestovali do žiadnej formy reklamy. Ich produkty predali priaznivé recenzie odborníkov (Business Insider: Apple's Biggest Marketing Secret Was Revealed In Federal Court, 2012). Ďalším spôsobom je product placement vo filmoch a TV. (Business Insider: 12 Excellent Examples Of How Apple Product Placements Rule Hollywood). Zo súčasných správ z rôznych zdrojov vyplýva, že firma investuje len minimum do reklamy.

V súčasnosti ide Apple „do vojny“ so svojimi konkurentmi, firmou Samsung, Google a Amazon. Ďalším hráčom je Microsoft. (The Guardian: Apple goes to war with its rivals). Na trh sa v tejto dobe má dostať nové zariadenie - mini tablet, ktorý je možné nosiť vo vrecku. Analytici predpovedajú najvýznamnejší predaj pre produkt od firmy Apple. Prečo je to tak? Firma okrem amerického a kanadského trhu pokrýva v porovnaní so svojimi konkurentmi významnú časť trhu Európy, Austrálie, Ázie (spolu je to 34 krajín, pričom konkurenti pokrývajú cca. 4 krajiny okrem Ameriky a Kanady), Ďalším dôvodom pozitívnych predpovedí predaja je lepšia technologická vyspelosť zariadenia v porovnaní s konkurujúcimi produktmi. (The Guardian: iPad mini v Kindle Fire v Nexus 7: the Christmas fight approaches). Už teraz kolujú správy, že prvé zásoby tohto zariadenia od Apple sú vypredané, a to ešte ani nebol uvedený na trh. (Živé: Apple vypredal zásoby iPadu Mini určené pre predobjednávky).

Firma Apple svojou inovátorskou politikou vytvorila vďaka svojim produktom veľkú masu spotrebiteľov, ktorých spájajú isté spoločné znaky životného štýlu. Ich produkty sú využívané rôznymi ľuďmi bez ohľadu na mieru ich technickej zručnosti. Niektorí používajú ich produkty ako pracovný nástroj, iní si užívajú ich ľahkú použiteľnosť, funkčnosť a unikátny dizajn.

Zároveň môžeme badať pozitívny vplyv technologických inovácií, ktorý Schumpeter označil ako kreatívna deštrukcia. Odpoveďou konkurencie na aktivity firmy Apple je neustále vylepšovanie svojich menej úspešných produktov a ponúkание novátorských riešení.

Záver

Laterálny marketing podľa Kotlera a Trias de Besa nie je náhradou tradičného marketingu. Tradičný marketing má mať vždy zastúpenie v marketingových aktivitách firmy. Dnešná doba je však iná ako doba, kedy vznikali prístupy definované ako tradičný marketing. Súčasná generácia vyrastala v období najväčšieho boomu tradičného marketingu, preto sú jeho spôsoby často už pre zákazníkov neosloviteľné, priam otravné. Kreativita a novátorský prístup k potrebám je cesta síce často s nejasným výsledkom, ale inovátori s jasnou ideou ako bol napr. Steve Jobs dokážu strhnúť masu do nákupnej hystérie produktov, ktoré ešte ani nie sú oficiálne v predaji.

Produkt je hrdina – tak znie nádejná filozofia pre firmy, ktoré svojimi nápadmi a vynaliezavosťou oslovia zákazníkov viac ako použitím len tradičného marketingu. Na to, aby bola firma úspešná pri aplikovaní laterálneho marketingu je dôležité, aby ju viedol jasný inovátor, veľký mysliteľ, ktorý dokáže odhadnúť svojich zákazníkov a ich potreby. Apple je momentálne na piedestále, ale to neznamená, že sa tam udrží na veky. Ale o tom konkurencia a voľný trh je. A na konci toho reťazca má byť spokojný a nadšený zákazník. Zosumarizovanie vlastného prínosu autora, zovšeobecnenie a výsledné hodnotenie realizovaného skúmania, ako aj naznačenie možných smerov ďalšieho skúmania.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BONO DE, E.: Šest klobouku aneb Jak myslet. Praha : Argo, 1997, s. 16. ISBN 8072031287
2. DRUCKER, P.: Innovation and Entrepreneurship. Oxford : Elsevier, 2007, s. 17. ISBN 9780750685085
3. KOTLER, P., TRIAS DE BES, F.: Lateral Marketing – New Techniques for finding Breakthrough Ideas. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2003, s. 8. ISBN 0471455164
4. SWANN, P. G. M.: The Economics of Innovation. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2009, s. 11. ISBN 9781848440272
5. STRENITZEROVÁ, M. 2006. Moderný strategický prístup k inováciám. In Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod. ISSN 1336-8281, 2006, č. 4, s. 26.
6. FORBES: Apple [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/companies/apple/>
7. MarketWatch: The trading deck [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://www.marketwatch.com/story/short-apple-the-greatest-trade-ever-2012-09-28>
8. Business Insider: Apple's Biggest Marketing Secret Was Revealed In Federal Court [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://www.sfgate.com/technology/article/Marketing-chief-gives-glimpse-into-Apple-3761800.php>
9. San Francisco Chronicle: Marketing chief gives glimpse into Apple [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://www.businessinsider.com/apples-biggest-marketing-secret-just-got-revealed-in-federal-court-2012-8>
10. Business Insider: 12 Excellent Examples Of How Apple Product Placements Rule Hollywood [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://www.businessinsider.com/apple-product-placements-in-tv-and-movies-2012-8?op=1>
11. The Guardian: Apple goes to war with its rivals [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://www.guardian.co.uk/technology/2012/oct/28/apple-ipad-mini-tablet-wars>
12. The Guardian: iPad mini v Kindle Fire v Nexus 7: the Christmas fight approaches [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://www.guardian.co.uk/technology/2012/oct/29/ipad-mini-kindle-fire-nexus-7-compared>
13. Živé: Apple vypredal zásoby iPadu Mini určené pre predobjednávky [online]. 2012. Dostupné na internete: <http://www.zive.sk/apple-vypredal-zasoby-ipadu-mini-urcene-pre-predobjednavky/sc-4-a-304764/default.aspx>

Sú záväzky rozvojovej pomoci Slovenskej republiky reálne?

Klaudia Lindtnerová¹

Is Slovak republic capable to reach its ODA (official development assistance) commitments?

Abstract

The deadline to meet the Millennium Development Goals draws near and critical objectives of poverty reduction are still to be met. The EU-27 member states committed to collectively provide 0,7% of their Gross National Income by 2015 and the EU-12 member states committed to collectively provide 0,33% by 2015 to support the achievements of Millennium Development Goals. Slovak republic delivered 0,09% ODA/GNI in 2011 and this situation threatens that Slovakia will miss its 2015 ODA promises by astonishing margin.

Key words

ODA (Official Development Assistance), Millennium Development Goals, EU ODA commitments, ODA commitments of the Slovak republic

JEL Classification: F35, F53

Úvod

Podpora ekonomického a spoločenského rozvoja v rozvojových krajinách je podstatou rozvojovej pomoci a spolupráce, ktorou rozvinuté krajiny odpovedajú na výzvy spoluzodpovednosti za globálny vývoj. V roku 2005 sa EÚ a jej členské štáty zaviazali spoločne poskytnúť na rozvojovú pomoc 0,7% hrubého národného dôchodku (HND) do roku 2015 (0,51% HND do konca roku 2010) s cieľom podporiť dosiahnutie Miléniových rozvojových cieľov. Nové členské štáty Európskej únie prijali záväzok zvýšiť rozvojovú pomoc na 0,33 % HND do konca roku 2015 (0,17 % HND do konca roku 2010). Cieľom príspevku je analýza oficiálnej rozvojovej pomoci Slovenskej republiky v kontexte krajín Európskej únie.

1 Oficiálna rozvojová pomoc Slovenskej republiky

Slovenská republika ako člen EÚ má od roku 2004 povinnosť aktívne sa podieľať na rozvojovej politike Európskej únie so snahou naplniť záväzky EÚ v súvislosti s dosiahnutím Miléniových rozvojových cieľov.

¹ Ing. Klaudia Lindtnerová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, klaudia.lindtnerova@gmail.com

1.1 Kontext slovenskej rozvojovej pomoci

Poskytovanie rozvojovej pomoci malo na Slovensku tradíciu ešte pred vznikom samostatnej SR. Československá socialistická republika patrila medzi aktívnych donorov, keď napríklad v osemdesiatych rokoch minulého storočia poskytovala pomoc až 124 krajinám sveta a z hľadiska podielu pomoci na hrubom národnom dôchodku patrilo Československo vo svete k najväčším darcom (0,7-0,9 % ODA/HND). Táto pomoc smerovala predovšetkým do mimoeurópskych socialistických krajín a jedným z jej cieľov bolo ideologické formovanie prijímajúcich režimov smerom k akceptácii socialistických princípov.

Po zmene režimu v prvých rokoch samostatnosti SR prišlo k výraznému úpadku poskytovania rozvojovej pomoci. Obdobie rokov 1993 až 1998 býva označované ako obdobie inerčné. Slovenská republika po svojom vzniku rezignovala na úlohu poskytovateľa rozvojovej pomoci a zaradila sa medzi jej prijímateľov. K zmene tejto situácie prišlo po nástupe vlády Mikuláša Dzurindu v roku 1998. V rokoch 1999 až 2002 boli položené hlavné stavebné základy mechanizmu rozvojovej pomoci SR. Táto zmena súvisela s upokojením vnútropolitckej situácie po volebnej porážke Vladimíra Mečiara, ako aj s vystupňovaním snáh SR vstúpiť do OECD, EÚ a NATO. V roku 2003 vznikol prvý zásadný strategický dokument, ktorý priniesol ucelenú predstavu o slovenskej rozvojovej pomoci z názvom ODA - Strednodobá koncepcia oficiálnej rozvojovej pomoci na roky 2003–2008, a od tohto roku sa SR postupne etabluje vo svetovej komunite donorov. Na tento dokument následne nadväzovala Strednodobá stratégia oficiálnej rozvojovej pomoci Slovenskej republiky na roky 2009 – 2013, ktorú vydalo Ministerstvo zahraničných vecí SR. Ďalšími kľúčovými oficiálnymi dokumentmi SR upravujúcich rozvojovú pomoc na Slovensku sú: Strednodobá stratégia zahraničnej politiky SR do r. 2015, Stratégia Ministerstva zahraničných vecí SR: Úspešné Slovensko v bezpečnom svete, Národný program oficiálnej rozvojovej pomoci Slovenskej republiky na rok 2012, zákon č. 617/2007 Z. z., o oficiálnej rozvojovej pomoci.

1.2 Závazky Slovenskej republiky v rámci EÚ

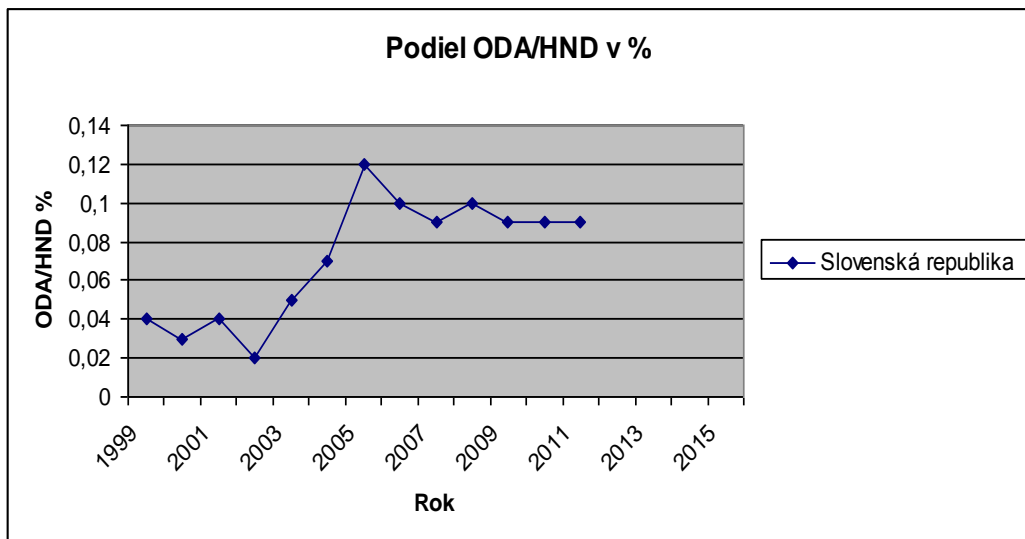
Slovenská republika (SR) poskytla v roku 2011 na oficiálnu rozvojovú pomoc (ODA) celkovo 61,9 mil. EUR s podielom na hrubom národnom dôchodku (ODA/HND) vo výške 0,091% (viď tabuľka č.1). Pre porovnanie SR v roku 2010 poskytla ODA vo výške 58,8 mil. EUR s podielom na hrubom národnom dôchodku (ODA/HND) vo výške 0,085%, čo znamená nárast poskytovanej pomoci v percentuálnej výške takmer o 10%. Pokiaľ ide o objem poskytovanej pomoci, SR sa nachádza medzi najmenej úspešnými krajinami EÚ z hľadiska plnenia stanovených cieľov do roku 2015 (0,33 % ODA/HND). V roku 2011 dosiahla SR podiel ODA na HND iba 0,09 % a v rebríčku členských krajín EÚ-27 sa umiestnila na 23. mieste.

Tab. 1 Oficiálna rozvojová pomoc SR 2006 – 2011 v absolútnom a relatívnom vyjadrení

Rok	ODA v mil. Eur	Podiel ODA/HND v %
2006	54,38	0,103

Rok	ODA v mil. Eur	Podiel ODA/HND v %
2007	54,8	0,093
2008	65,4	0,102
2009	54	0,086
2010	55,8	0,085
2011	61,9	0,091

Graf 1 Podiel rozvojovej pomoci ODA SR na HND 1999-2011



1.3 Rozvojová pomoc SR v rámci krajín EÚ-12

Slovenská republika poskytla v roku 2011 61,9 mil. eur v rámci oficiálnej rozvojovej pomoci, čo predstavuje 0,091% HND (viď tabuľka č.2). Tento percentuálny podiel demonštruje, že SR nespĺňa ani svoj záväzok z roku 2010, ktorý mal byť na úrovni 0,17% HND. Rovnaký podiel 0,09% dosiahli Bulharsko a Rumunsko, horšie sa umiestnili už len Poľsko (0,08%) a Lotyšsko (0,07%). Slovensko sa v rámci skupiny EÚ 12 umiestnilo na 9. mieste.

Tab. 2 Podiel ODA/HND v % krajín EÚ-12 v roku 2011

Krajina EÚ - 12	Podiel ODA/HND v %
Malta	0,25
Cyprus	0,16
Slovinsko	0,13
Česká republika	0,13
Litva	0,13

Krajina EÚ - 12	Podiel ODA/HND v %
Estónsko	0,12
Maďarsko	0,11
Rumunsko	0,09
Slovenská republika	0,09
Bulharsko	0,09
Poľsko	0,08
Lotyšsko	0,07

2 Rozdelenie oficiálnej rozvojovej pomoci SR

Oficiálnu rozvojovú pomoc pre účely štatistického vykazovania možno rozdeliť podľa foriem pomoci, teritoriálneho zamerania a sektorového zamerania.

2.1 Forma pomoci

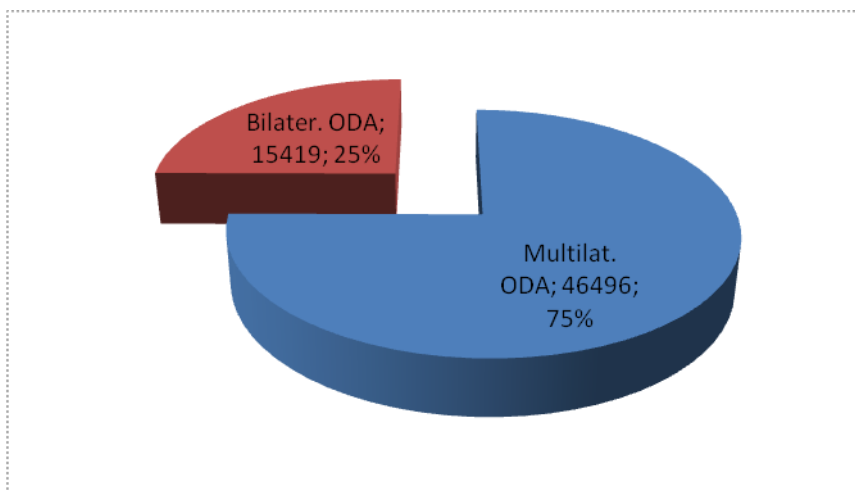
V súčasnosti poskytuje SR rozvojovú pomoc niekoľkými spôsobmi, pričom jej väčšina je administrovaná multilaterálne prostredníctvom príspevkov SR do rôznych medzinárodných organizácií. Bilaterálna pomoc v roku 2011 predstavovala 25 % z celkovej pomoci, podiel prostriedkov smerujúcich do multilaterálnej pomoci predstavoval zvyšných 75%. Z celkovej sumy 61,9 mil. EUR bolo poskytnutých 15,4 mil. EUR na bilaterálnu rozvojovú pomoc a 46,5 mil. EUR na multilaterálnu rozvojovú pomoc prostredníctvom príspevkov do medzinárodných organizácií a finančných inštitúcií, vrátane EÚ (viď tabuľka č. 3). Rozvojová pomoc Slovenskej republiky vykazuje nízky pomer adresnej bilaterálnej pomoci konkrétnym rozvojovým krajinám, ktorá by prispela k zviditeľneniu Slovenska, nadviazaniu ekonomických, sociálnych väzieb s danými krajinami. Bilaterálna pomoc využíva slovenské znalosti a skúsenosti pri adresnej pomoci priamo v spolupráci s miestnym obyvateľstvom a napomáha slovenským subjektom etablovať sa priamo v rozvojových krajinách. Väčšinu multilaterálnej rozvojovej pomoci tvorí platba na rozvojovú pomoc do rozpočtu Európskej únie – 37,8 mil. EUR a finančný príspevok do Európskeho rozvojového fondu (EDF) – 5,1 mil. EUR (spolu 69%) a príspevky OSN, EIB, EBOR, UNDP, IDA, OECD (6%). Multilaterálna rozvojová pomoc umožňuje donorským krajinám spájať fondy na realizáciu programov väčšieho rozsahu, avšak SR má malú možnosť ovplyvniť smerovanie tejto pomoci.

Tab. 3 Výdavky na ODA SR v roku 2011

Bilaterálna rozvojová pomoc spolu	15 419 476,60
Multilaterálna rozvojová pomoc spolu	46 495 798,00

ODA SR spolu	61 915 274,60
HND SR (Štatistický úrad SR, 04. 04. 2012)	67 752 830 000,00
% ODA na HND	0,091 %

Graf 2 Štruktúra ODA SR roku 2011 v tis. EUR



2.2 Teritoriálne zameranie oficiálnej rozvojovej pomoci Slovenska

Slovenská republika sa pri teritoriálnom rozdeľovaní rozvojovej pomoci snaží znížiť počet prioritných a programových krajín. Cieľom tohto postupu je znížiť fragmentáciu prostriedkov rozvojovej pomoci, ktorá by viedla k neefektívnemu využívaniu prostriedkov medzi veľkým počtom krajín. Strednodobá stratégia rozvojovej pomoci SR 2009-2013 vyčlenila 19 prioritných krajín. Národný program rozvojovej pomoci SR pre rok 2012 znížil počet krajín. Snahou je zvýšenie efektivity a zabezpečenie väčšej viditeľnosti a synergie rozvojových aktivít.

V roku 2011 sa realizovali zásadné koncepčné zmeny v oblasti poskytovania bilaterálnej ODA SR. Zmeny sa týkali zúženia geografického a sektorového zamerania ODA, ako aj rozdelenia bilaterálnej ODA na dva základné komponenty:

- Štandardná bilaterálna rozvojová spolupráca - realizovaná v prioritných krajinách (Afganistan, Keňa, Južný Sudán, Bosna a Hercegovina, Čierna Hora a Moldavsko).
- Technická pomoc – poskytovaná pre krajiny západného Balkánu a Východného partnerstva (Bielorusko, Moldavsko, Ukrajina a Gruzínsko). V rámci podpory technickej pomoci sa na MZV SR vytvorilo Centrum na odovzdávanie transformačných skúseností SR z integrácie (CETIR).

Najväčší podiel pomoci podľa regiónov v roku 2011 smeroval do krajín Západného Balkánu (36,5%), subsaharskej Afriky (28,2%) a krajín Východného partnerstva (15,8%).

2.3 Sektorové zameranie oficiálnej rozvojovej pomoci Slovenskej republiky

Sektorový záber slovenskej rozvojovej pomoci ostáva relatívne široký, pomoc sa distribuuje medzi 13 rôznych oblastí / sektorov rozvoja a humanitárnu pomoc:

- Zdravotníctvo
- Infraštruktúra a obnova infraštruktúry
- Integrácia do medzinárodných organizácií
- Sociálna infraštruktúra
- Vzdelávanie
- Ochrana životného prostredia
- Budovanie demokratických inštitúcií
- Občianska spoločnosť
- Pôdohospodárstvo a rozvoj vidieka
- Podpora vzniku nových podnikateľských aktivít
- Humanitárna pomoc
- Budovanie trhového prostredia
- Potravinová bezpečnosť
- Odovzdávanie transformačných skúseností (CETIR)

2.4 Iné formy pomoci

Výdavky na utečencov a štipendiá

Výdavky na utečencov a štipendiá pre študentov z rozvojových krajín sa síce započítavajú do oficiálnej rozvojovej pomoci, avšak nepredstavujú reálny finančný transfer pre rozvojové krajiny. Finančné zdroje na utečencov aj na štipendiá tvoria 7 % z celkovej vykázananej rozvojovej pomoci. Výdavky na pobyt študentov z rozvojových krajín na Slovensku (vrátane nákladov na štipendiá, príspevkov pre študentov, bežných výdavkov jednotlivých vysokých škôl spojených so vzdelávaním štipendistov, administratívnych nákladov jednotlivých vysokých škôl súvisiacich so zabezpečením ich študijných pobytov a výučby slovenčiny) vykázało Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR v celkovej výške 2,3 mil. EUR. Výdavky na utečencov vykázało Ministerstvo vnútra SR vo výške 2,1 mil. EUR na financovanie poskytovania pomoci žiadateľom o azyl a azylantom, ako aj projektov v rámci Európskeho fondu pre utečencov na právnu a integračnú pomoc azylantom.

Humanitárna pomoc

Ministerstvo zahraničných vecí SR poskytlo v roku 2011 finančnú pomoc a Ministerstvo vnútra SR (MV SR) materiálnu pomoc v celkovej výške 538 827 EUR. MV SR poskytlo materiálnu pomoc Uzbekistanu (lieky), Japonsku (poľné postele, ošatenie, materiál na núdzové ubytovanie), Pakistanu (kanistre, materiál na núdzové ubytovanie), Turecku (materiál na núdzové ubytovanie - stany, deky, spacie vaky) v hodnote 322 710 EUR. V roku 2010 to bolo 1,64 mil. EUR. Finančná pomoc v gescii MZV SR sa v roku 2011 realizovala formou 10 humanitárnych aktivít v krajinách: Japonsko, Rusko, Bosna a Hercegovina, Tunisko, Keňa, Etiópia, Líbya, postihnutých prírodnými katastrofami, alebo ovplyvnených vojnovými konfliktami v celkovej hodnote 216 117 EUR. Finančná pomoc je efektívnejšia najmä z dôvodu úspory prepravných nákladov a možnosti nákupu v mieste pôsobenia, čím sa podporuje miestna ekonomika.

Záver

Nadálej však platí, že SR pri súčasnom tempe rastu objemu poskytovanej rozvojovej pomoci nedokáže naplniť medzinárodné záväzky, v rámci ktorých majú v roku 2015 nové členské štáty EÚ dosiahnuť podiel poskytovanej pomoci vo výške 0,33% hrubého národného dôchodku (v roku 2010 malo Slovensko dosiahnuť 0,17% z HND a tento záväzok splnilo len na polovicu). Na základe analýzy existujúcich dát sa vynára otázka, či stanovené ciele sú vôbec s ohľadom na momentálnu finančnú krízu reálne splniteľné. Existujú viaceré konkrétne návrhy Ministerstva zahraničných vecí SR a mimovládnych organizácií ako zlepšiť rozvojovú pomoc SR. MZV SR navrhuje zapojenie súkromného sektora do ODA SR a medzinárodnej rozvojovej spolupráce, rozšírenie zmluvno-právnej základne s prioritnými krajinami ODA SR v oblasti rozvojovej spolupráce, podporovať väčšie zapojenie slovenských subjektov do rozvojovej spolupráce financovanej z nástrojov EÚ, zvyšovať povedomie slovenských subjektov o finančných nástrojoch EÚ v oblasti rozvojovej spolupráce, zvýšiť objem bilaterálnej pomoci v pomere k multilaterálnej pomoci; prijať kroky na zníženie administratívnej záťaže v systéme slovenskej ODA na strane realizátorov ODA a aj na strane implementačnej agentúry (SAMRS). Slovenská republika je nadálej odhodlaná splniť svoj záväzok 0,33 HND do roku 2015, avšak analýzy a predpovede splnenie tohto cieľa nepredpokladajú.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. 546 s. ISBN 978-80-89393-18-3.
2. BLACK, A. 2009. *Aidwatch Update: EU Aid in Jeopardy?* Brusel: Concord, 2009. 8s. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: http://www.concordeurope.org/Files/media/1_extranetdocumentsENG/NavigationPrincipale/06.Publications/06_3_PositionsandStudies/CONCORD-EU-aid-briefing-dec09-PDF.pdf

3. CONCORDEUROPE.2011. *Spotlight on EU Policy Coherence for Development*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: http://coherence.concordeurope.org/pdf/Concord_Report_15_AW_LORES.pdf
4. CONCORDEUROPE.2012. *AidWatch2012.Aid we can – Invest more in global development*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: <http://aidwatch.concordeurope.org/static/files/assets/3f200cc4/report.pdf>
5. DUDÁŠ, T. a kol. 2007. *Rozvojová pomoc a spolupráca*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 232s. ISBN 978-80-225-2393-6.
6. EC.2011. *European Union fast start funding for developing countries*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/clima/policies/finance/international/faststart/docs/fast_start_2011_en.pdf
7. EC.2012. *Publication of preliminary data on Official Development Assistance*. Press release of 4 April 2012. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/12/243>
8. EURODAD.2011. *How to spend it: smart procurement for more effective aid*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: http://eurodad.org/uploadedfiles/whats_new/reports/eurodad%20%20how%20to%20spend%20it.pdf
9. OECD.2012. *Development: Aid to developing countries falls because of global recession*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/newsroom/developmentaidtodevelopingcountriesfallsbecauseofglobalrecession.htm>
10. OECD.2012. *Preliminary data – Official Development Assistance (ODA) data for 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: http://www.oecd.org/document/11/0,3746,en_2649_34447_1894347_1_1_1_1,00.html
11. OECD.2012. *OECD StatExtracts*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ODA_DONOR
12. SlovakAid.2009. *Strednodobá stratégia oficiálnej rozvojovej pomoci Slovenskej republiky na roky 2009 – 2013*. [online]. 2012 [cit. 2012-09-26]. Dostupné na internete: <http://europeandcis.undp.org/uploads/public1/files/Strednodoba%20strategia%202009-2013.pdf>
13. SlovakAid.2011. *Národný program oficiálnej rozvojovej pomoci Slovenskej republiky na rok 2012*. Bratislava: Ministerstvo zahraničných vecí Slovenskej republiky, 2011. 19s.
14. WORKIE, T. M. a kol. 2009. *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Globálna finančná a hospodárska kríza. Príčiny-náklady-východiská*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2009. 280 s. ISBN 978-80-7144-175-5.

Vývoj marketingového auditu ako predpokladu inovatívneho marketingu

Denisa Lipnická¹

Development of marketing audit as an assumption of innovative marketing

Abstract

The paper is dealing with the issue of marketing audit and importance of its results in the implementation of innovative marketing. The main aim is to theoretically define the development of marketing audit as a prerequisite for the application of innovative marketing and to give a state of the views of individual authors to marketing audit formation and development. The paper presents the chronological elaboration of marketing audit in a foreign literature. The marketing audit is presented as a part of marketing management and as an important prerequisite for company's achievement in demanding competitive and changing conditions of various markets.

Key words

Innovative marketing, Marketing audit, Development of marketing audit, Marketing management

JEL Classification: M31

Úvod

Marketingové inovácie zahŕňajú zavádzanie nových marketingových metód. Znamenajú zmeny v dizajne produktu a v balení, v propagácii produktu a jeho umiestnení, ako aj v metódach cenovej tvorby a služieb.

Inovatívnym (laterálnym) marketingom rozumieme: „sled pracovných úkonov, ktoré ak sú aplikované na existujúcich produktoch, vedú k vytváraniu novej potreby, prinášajú nové oblasti využitia, nové situácie alebo objavujú nové cieľové skupiny spotrebiteľov. Ide tiež o proces ponúkajúci značnú príležitosť vytvoriť úplne nové výrobné kategórie, či sformátovať úplne nové trhy (Kotler, Trias de Bes, 2005, s. 70).

Inovatívny resp. laterálny marketing je vhodný pre vytvorenie nových trhov alebo výrobných kategórií, pre kombináciu rôznych druhov podnikania, pre oslovenie cieľových skupín, ktoré doposiaľ neboli oslovené existujúcimi produktmi i pre nové oblasti použitia. Umožňuje definovať poslanie podniku nanovo a vyhľadávať nové trhy (Horodníková – Rybár – Vancák, 2009).

V súvislosti s dynamicky sa meniacim trhovým prostredím, je nevyhnutné, aby podniky venovali pozornosť inováciám, a to nie len produktovým, ale aj inováciám

¹ Ing. Denisa Lipnická, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, denisa.lipnicka@umb.sk

v oblasti marketingu, ktoré umožnia zefektívniť ich celkové marketingové štruktúry a stratégie.

Nástrojom, ktorý podnikom umožňuje identifikovať nedostatky v ich celkových marketingových štruktúrach, identifikovať silné a slabé stránky podniku a odporúča nevyhnutné zmeny v rámci ich uplatňovaných marketingových stratégií je práve marketingový audit. Prostredníctvom marketingového auditu a jeho výsledkov môžu podniky pristúpiť k efektívnejšiemu uplatňovaniu inovatívneho marketingu, v rámci ktorého budú schopné vytvárať nové potreby, nové situácie, či nové príležitosti na rozvoj svojho podnikania.

Z uvedeného dôvodu, cieľom príspevku je teoreticky vymedziť vývoj marketingového auditu ako predpokladu aplikácie inovatívneho marketingu a uviesť prehľad názorov jednotlivých autorov na formovanie a vývoj danej marketingovej metódy.

1 Teoretické vymedzenie a vývoj marketingového auditu

V predkladnom príspevku sa budeme venovať teoretickému vymedzeniu marketingového auditu z pohľadov rôznych autorov, ktoré sa v čase vyvíjali a formovali až do dnešnej podoby realizácie a vykonávania marketingového auditu.

Prvé myšlienky a koncept marketingového auditu sa začali formovať od 50. rokov 20. storočia prostredníctvom správy o marketingovom audite pod názvom „Analýza a zdokonaľovanie marketingovej činnosti: Marketingové audity v teórii a praxi“, ktorú v roku 1959 vydalo Združenie Amerického manažmentu. Táto správa po prvýkrát definovala hlavnú oblasť zamerania uvedenej marketingovej aktivity a niektoré jej základné elementy, resp. prvky – koncept, obsah, ciele a problémy, ktoré môžu pri jeho realizácii vzniknúť (Gama, 2011). V tomto období sa marketingové audity začali realizovať aj prakticky a podniky si začali uvedomovať význam tohto dôležitého nástroja v rámci ich marketingového riadenia. Pozitívny trend rozvoja marketingového auditu však možno v tomto období sledovať len v Spojených štátoch amerických a západnej Európe. Počas 60-tych rokov využívanie marketingového auditu dosiahlo narastajúci trend a čoraz viac bol realizovaný firmami zaoberajúcimi sa manažérskym a marketingovým poradenstvom. Až po roku 1970, začal marketingový audit skutočne prenikať do manažmentu firiem a bola mu prikladaná väčšia dôležitosť a význam (Kotler, P. – Gregor, W.T. – Rodgers, W.H. 2005).

V odbornej literatúre sa pojem marketingový audit prvýkrát objavil v 80. rokoch 20. storočia, predovšetkým v prácach Philipa Kotlera, M. McDonalda a H. Mefferta (Lešáková, D. 2001). Rozvoj marketingového auditu a jeho využívania, predovšetkým v Spojených štátoch amerických a v západnej Európe, podmienil rozvoj trhového hospodárstva a samotnej konkurencie. Podniky v silnejúcom a neustále sa meniacom konkurenčnom prostredí boli prinútené zaoberať sa marketingovými činnosťami, aby svoje produkty dokázali presadiť na trhu. V súčasnosti je pre mnohé podniky proces vykonávania marketingového auditu stále relatívne nový a často aj podceňovaný. No aj napriek uvedenej skutočnosti je v súčasnosti možné vnímať pozitívny trend v realizácii a uplatňovaní marketingového auditu (Gama, 2011). V ostatných rokoch je taktiež možné sledovať pokrok v publikovaní literatúry zameranej na praktickú stránku marketingového auditu (Ďaďo, 2006).

Audit marketingu predstavuje komplexné posúdenie všetkých marketingových činností prebiehajúcich v podniku. Uvedená marketingová aktivita si vyžaduje systematické hodnotenie plánov, cieľov, stratégií, aktivít, organizačnej štruktúry ako i marketingových pracovníkov podniku. Marketingový audit ako súčasť strategického riadenia má dôležitú úlohu v oblasti marketingového riadenia i plánovania. Súčasná definícia marketingového auditu sa vyvíjala postupne, pričom z prehľadu dostupnej literatúry je zrejmé, že autori sa venujú problematike marketingového auditu len vo všeobecnej rovine a jeho metodika je rozpracovaná len čiastkovo, resp. okrajovo. Jednotliví autori chápu a prezentujú význam marketingového auditu rôzne. Vo všeobecnosti sa prikláňajú k názoru, že marketingový audit je manažérsky nástroj, ktorý nie je predpísaný zo zákona, a teda nie je povinný (Ďaďo, 2006).

Ako sme už vyššie uviedli, koncepcia marketingového auditu sa začala rozvíjať v 50. rokoch 20. storočia a vyvíja sa až dodnes. Zmeny je možné sledovať v jeho teoretickom vymedzení, v definovaní oblastí, ktorými sa marketingový audit zaoberá, rovnako ako i v chápaní jeho úlohy pre riadenie podniku. Pre dôkladnejšiu analýzu a pochopenie problematiky marketingového auditu ďalej uvádzame teoretické prístupy rôznych zahraničných autorov k jeho vymedzeniu. V nasledujúcej tabuľke číslo 1 uvádzame chronologickú prezentáciu rozpracovanosti marketingového auditu podľa zahraničných autorov, ktorí najviac prispeli k jeho rozvoju.

Tab. 1 Chronologická prezentácia rozpracovanosti marketingového auditu v zahraničnej literatúre

Autor – Koncepčný rámec marketingového auditu	Prínos pre rozvoj marketingového auditu
Schuchman (1959) – marketingový audit chápe ako revíziu a zhodnotenie marketingových aktivít, cieľov a politík, rovnako ako metód, techník, stratégií a aktivít zamestnancov, ktoré sú zamerané na dosiahnutie stanovených cieľov.	<ul style="list-style-type: none"> - úvod / zavedenie koncepcie marketingového auditu - definícia účelu marketingového auditu
Newgarden, Bailey (1959) – Združenie Amerického manažmentu – chápe marketingový audit ako prostriedok analýzy a zlepšovania marketingovej výkonnosti podniku.	<ul style="list-style-type: none"> - definovanie hlavnej oblasti zamerania marketingového auditu - vymedzenie základných prvkov marketingového auditu, obsahu, cieľov a problémov, ktoré môžu pri jeho realizácii vzniknúť
Oxenfeldt (1960) – predefinoval marketingový audit ako nezávislé preverovanie celého marketingového úsilia podniku alebo určitých konkrétnych marketingových aktivít, ktoré zahŕňajú ciele, stratégie, program, implementáciu a organizáciu v snahe zistiť, čo sa deje, zhodnotiť súčasnú situáciu a odporučiť opatrenia na zlepšenie súčasného stavu.	<ul style="list-style-type: none"> - zdôraznenie významu marketingového auditu ako samostatnej aktivity, ktorá umožňuje najkomplexnejšie zhodnotenie marketingových funkcií podniku
Tirman (1971) – marketingový audit prezentuje ako metódu na podporu riadenia pri posudzovaní efektívnosti v rámci celého podniku.	<ul style="list-style-type: none"> - poukazuje na tri etapy realizácie marketingového auditu, a to na hodnotenie marketingového pro-

	<p>stredia, hodnotenie marketingových systémov a detailné hodnotenie jednotlivých oblastí v rámci prvých dvoch etáp</p>
<p>Kotler (1976) - periodické, komplexné, systematické a nezávislé skúmanie marketingového prostredia podniku, vnútorného marketingového systému a špecifických marketingových činností, s cieľom vymedziť problémové oblasti a navrhnúť plán opatrení na zlepšenie činnosti podniku.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - spočiatku stotožňuje marketingový audit s marketingovou analýzou - prelom vo vývoji marketingového auditu. - definovanie troch hlavných zložiek marketingového auditu (audit marketingového prostredia podniku, vnútorného marketingového systému a špecifických marketingových činností)
<p>Kotler, Gregor, Rodgers (1977) - marketingový audit znamená štatistické a vyčerpávajúce skúmanie marketingových činností podniku (marketingové prostredie, ciele, stratégie) za účelom rozhodovania o možných príležitostiach podniku s cieľom navrhnúť plán opatrení a činností zameraný na zlepšenie jeho marketingovej výkonnosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - definovanie šiestich základných komponentov marketingového auditu, a to marketingové prostredie, stratégie, organizácia, systémy, produktivita a marketingové funkcie. - práca „The marketing audit comes of Age“ sa stala východiskovým zdrojom pre mnohých autorov, ktorý prispeli k rozvoju marketingového auditu
<p>Naylon, Wood (1978) – marketingový audit chápu ako systém, ktorý poskytuje informácie o tom, či sú marketingové zdroje podniku využívané efektívne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - autori poskytujú praktické riešenia a návrhy pre rozvoj koncepcie marketingového auditu. - definovanie siedmich zložiek marketingového auditu
<p>Wilson (1982) – chápe marketingový audit ako metódu, ktorá uľahčí identifikáciu, zber a vyhodnocovanie informácií týkajúcich sa marketingových zdrojov, rovnako ako identifikáciu silných a slabých stránok podniku.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - stanovil predmet marketingového auditu podrobnejšie a štrukturoval ho do viac ako 24 oblastí rozpracovaných v rámci kontrolných zoznamov, resp. checklistov
<p>McDonald (1993) - marketingový audit je prostriedkom, pomocou ktorého podnik môže pochopiť svoj vzťah k prostrediu, v ktorom pôsobí, určiť svoje silné a slabé stránky vo vzťahu k vonkajším príležitostiam a rizikám. Je to spôsob, ktorý manažmentu podniku pomáha nájsť svoju pozíciu na trhu na základe poznávaných faktorov.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rozvoj a podpora definícií marketingového auditu
<p>Brownlie (1993) – marketingový audit ako nástroj podporujúci riadenie a zmeny v podniku</p>	<ul style="list-style-type: none"> - podpora definície Kotlera - naznačuje proces realizácie marketingového auditu a podporuje využitie kontrolných zoznamov, resp. checklistov

	- marketingový audit ako neoddeliteľná súčasť marketingového plánovania
Brownlie (1996)	- nejednosť v procese realizácie marketingového auditu - postatou marketingového auditu je otvorenosť k zmenám, novým veciam a neustálemu učeniu sa podniku
Meffert (1996)	- charakterizuje cieľ marketingového auditu ako „včasné odhalenie problémových miest a zlepšenie celkového marketingového systému
Rothe, Harvey, Jackson (1997) – rozsah a zameranie marketingového auditu chápu z globálnej perspektívy týkajúcej sa riadenia celého podniku.	- globálna perspektíva marketingového auditu
Mylonakis (2003) – marketingový audit je užitočný a analytický nástroj pre hodnotenie, meranie, motiváciu a kontrolu činností podniku	- rozsah a výstupy marketingového auditu závisia od použitých zdrojov, nákladov, stanovených cieľových trhov a trhového prostredia
Taghian, Shaw (2008) - marketingový audit ako inteligentne koncipovaný proces zameraný na postupné zhromažďovanie a syntetizovanie informácií a poskytovanie konkrétnych odporúčaní pre rozhodovanie manažmentu.	- praktické overenie prínosov marketingového auditu pre podniky. - potvrdenie vplyvu marketingového auditu na marketingovú výkonnosť podnikov. - marketingový audit poskytuje podniku nielen informácie, ale aj určitý nadhľad a nové poznatky, či zistenia
WU (2010) – podporuje a rozširuje definície a zistenia Taghiana a Shawa	- marketingový audit využívajú predovšetkým podniky pôsobiace v horšom, resp. znevýhodnenom trhovom prostredí - implementácia marketingového auditu ovplyvňuje marketingovú výkonnosť podniku

Zdroj: spracované podľa Berry – Comanit – Parasuraman, 1991; Rothe – Harvey – Jackson, 1997; Taghian – Shaw, 2008.

Prvé myšlienky a koncepcia marketingového auditu sa objavila v prácach Schumana v roku 1959. Marketingový audit chápe ako mimoriadne dôležitú súčasť, resp. komponent kontrolného procesu a hodnotenia marketingových programov. Schuman definoval marketingový audit ako systematické, kritické a nestranné preskúmanie a zhodnotenie celkového marketingového fungovania podniku - marketingových aktivít, cieľov a politík, rovnako ako metód, techník, stratégií a aktivít zamestnancov, ktoré sú zamerané na dosiahnutie stanovených cieľov (Rothe – Harvey – Candice, 1997).

Do literatúry bol marketingový audit zaradený najmä vďaka Združeniu amerického manažmentu prostredníctvom správy o marketingovom audite pod názvom „Analýza a zdokonaľovanie marketingovej činnosti: Marketingové audity v teórii a praxi.“ Táto správa po prvýkrát definovala hlavnú oblasť zamerania uvedenej marketingovej aktivity a niektoré jej základné elementy, resp. prvky – koncept, obsah, ciele a problémy, ktoré môžu pri jeho realizácii vzniknúť (Gama, 2011). Predstavitelia uvedeného združenia doplnili definíciu Schumana o vymedzenie účelu marketingového auditu. Združenie amerického manažmentu chápe marketingový audit ako nástroj prognostického i diagnostického charakteru.

V roku 1960 je možné sledovať rastúci záujem o rozvíjajúcu sa koncepciu marketingového auditu. V danom období boli významným prínosom myšlienky Oxenfeldta, ktorý charakterizoval marketingový audit ako samostanú aktivitu, ktorá umožňuje najkomplexnejšie zhodnotiť marketingové aktivity podniku. Zdôrazňoval skutočnosť, že marketingový audit nie je možné chápať ako určitý substitút iných hodnotiacich aktivít podniku a definoval ho ako nezávislé preverovanie celého marketingového úsilia podniku alebo určitých konkrétnych marketingových aktivít, ktoré zahŕňajú ciele, stratégie, program, implementáciu v snahe zistiť, čo sa deje, zhodnotiť súčasnú situáciu a odporučiť opatrenia na zlepšenie súčasného stavu (Rothe – Harvey – Candice, 1997).

V 70. rokoch 20. storočia boli prezentované základné kroky, ktoré by mali byť dodržané pri realizácii marketingového auditu. Tirman (1971) definuje marketingový audit ako metódu na podporu riadenia pri posudzovaní efektívnosti v rámci celého podniku. Hlavným cieľom marketingového auditu je zlepšiť celkovú efektívnosť marketingu prostredníctvom zostavenia plánu nápravných opatrení predloženého manažmentu podniku. Poukazuje na tri etapy realizácie marketingového auditu, a to audit marketingového prostredia, audit marketingových systémov a audit špecifických marketingových funkcií, ktoré boli identifikované v rámci prvých dvoch etáp (In Rothe – Harvey – Candice, 1997).

V roku 1977 Kotler formuloval definíciu marketingového auditu, ktorá je aj po tridsiatich rokoch stále aktuálna a súčasná. Marketingový audit chápe ako periodické, komplexné, systematické a nezávislé skúmanie marketingového prostredia podniku, vnútorného marketingového systému a špecifických marketingových činností. Cieľom uvedeného skúmania a preverovania je určiť problémové oblasti a odporučiť plán nápravných opatrení s cieľom zlepšiť celkovú marketingovú efektívnosť podniku. Následne bola definícia marketingového auditu upravená, Kotler, Rodgers a Gregor (1977) definovali marketingový audit ako komplexné, systematické, nezávislé, pravidelné skúmanie podniku, jeho cieľov, stratégií a činností s cieľom vymedziť problémové oblasti a príležitosti a následne odporučiť plány opatrení na zlepšenie výkonnosti podniku (In Rothe – Harvey – Candice, 1997). Publikácia uvedených autorov znamenala prelom vo vývoji a rozvoji koncepcie marketingového auditu. Publikácia sa stala východiskovým a hlavným zdrojom informácií pre ďalších autorov, ktorí prispeli k ďalšiemu rozvoju koncepcie marketingového auditu.

V 80. rokoch 20. storočia sa marketingový audit chápe predovšetkým ako nástroj na určenie efektívnosti a účinnosti marketingových aktivít podniku voči konkurencii, taktiež ako nástroj zameraný na identifikovanie silných a slabých stránok činnosti podniku a na prezentovanie najdôležitejších zistení vrcholovému manažmentu. Zistenia

marketingového auditu majú byť ďalej integrované do plánovacieho systému podniku (Wilson, 1982; In Rothe – Harvey – Candice, 1997).

Ako je možné vidieť z tabuľky číslo 1, ku komplexnému identifikovaniu a rozpracovaniu jednotlivých zložiek a oblastí realizácie marketingového auditu najviac prispeli autori ako Kotler, Gregor, Rodgers (1977), Naylor a Wood (1978) a Wilson (1982). Podľa Kotlera, Gregora a Rodgersa marketingový audit pozostáva zo šiestich hlavných čiastočne autonómnych komponentov v podobe auditu marketingového prostredia, marketingovej stratégie, organizácie, systémov, produktivity a marketingových funkcií. Naylor a Wood navrhovali sedem zložiek, resp. komponentov, z ktorých štyri sú zamerané na marketingový mix (produkt, cena, distribúcia, komunikácia). Wilson ďalej identifikoval až 24 rôznych komponentov marketingového auditu ako je napríklad audit marketingových informácií, marketing exportu, audit neosobnej propagácie, audit ceny, konkurenčnej pozície a pod. (Alipour – Ghanbari – Moniri, 2011). Jednotlivé oblasti marketingového auditu, ktoré stanovil Wilson, boli rozpracované do kontrolných zoznamov, resp. checklistov. V roku 1993 bol zoznam checklistov upravený a poskytol komplexný, avšak nie vyčerpávajúci zoznam oblastí, ktorými by sa mal marketingový audit zaoberať (Taghian – Shaw, 2008). Podľa Wilsona (1993) by mal každý marketingový auditor používať dané kontrolné zoznamy za účelom zberu informácií o marketingových činnostiach podniku a následne ich porovnať s výsledkami buď porovnateľných podnikov alebo s očakávaniami vedenia podniku. Brownlie (1996) chápe kontrolné zoznamy ako východiskový bod pre realizáciu auditu, pričom by mali byť upravené a prispôbené tak, aby vyhovovali špecifickým požiadavkám každej auditovanej situácie. Hlavnou výhodou kontrolných zoznamov je možnosť zabezpečiť neprehliadnuteľnosť jednotlivých položiek a komponentov marketingového auditu (Brownlie, 1996; In Taghian – Shaw, 2008).

V 90. rokoch 20. storočia prispel k rozvoju marketingového auditu aj Brownlie (1993), ktorý hovoril o strategickej úlohe danej marketingovej aktivity ako nástroja podporujúceho riadenie a zmeny v podniku. Marketingový audit bol taktiež označený ako nevyhnutná a neoddeliteľná súčasť procesu marketingového plánovania. Rothe, Harvey a Jackson (1997) poukázali na skutočnosť, že rozsah a zameranie marketingového auditu je potrebné rozšíriť a brať z globálnej perspektívy týkajúcej sa celého riadenia podniku. V danom období autori ako Kotler, Wilson a Brownlie chápu marketingový audit ako nástroj na overenie všetkých marketingových činností podniku a rozsahu, v ktorom sú naplnené marketingové ciele a vhodnosti marketingového strategického a taktického smerovania.

Taghian a Shaw (2008) prezentujú marketingový audit ako inteligentne koncipovaný proces zameraný na postupné zhromažďovanie a syntetizovanie informácií a poskytovanie konkrétnych odporúčaní pre rozhodovanie manažmentu. Marketingové audity chápu ako predpoklad kvalitných a úspešných marketingových stratégií podnikov. Ako je možné vidieť z chronologického prehľadu vývoja marketingového auditu, ktorý znázorňuje tabuľka číslo 1, Taghian a Shaw sa ako prví z autorov výraznejšie zaoberali praktickými prínosmi marketingového auditu a vyjadrili jeho vzťah s marketingovou výkonnosťou podniku. Uvedení autori realizovali výskum zameraný na zistenie využitia a prínosov marketingového auditu v oblasti marketingovej výkonnosti podnikov. Výsledok ich výskumu ukázal silný vplyv efektov marketingového auditu na marketingovú výkonnosť podniku a odhalil dôležitosť efektívneho marketingového auditu v marketingovom riadení (Taghian – Shaw, 2008).

WU (2010) uvádza, že realizácia marketingového auditu je spojená s viacerými prínosmi, ktoré majú vplyv na výkonnosť podniku. Po prvé, komplexné, systematické, nezávislé a pravidelné skúmanie jednotlivých marketingových funkcií vedie ku skorému zisteniu a uvedomeniu si existujúcich alebo vznikajúcich marketingových problémov, ktoré môžu ovplyvniť výkonnosť podniku. Po druhé, marketingový audit poskytuje odporúčania pre nápravné opatrenia, aby bol podnik pripravený prepracovať jeho marketingové iniciatívy v súlade s trhovou dynamikou. Okrem toho, marketingový audit môže zmeniť postoj manažmentu k riadeniu a jeho povedomie o trhovom prostredí, v ktorom podnik pôsobí. Podporuje viac objektívny a menej intuitívny prístup manažmentu v rozhodovaní, poskytuje nezávislé názory. Všetky vyššie uvedené prínosy marketingového auditu môžu prispieť k naplneniu stanovených cieľov vytýčených v rámci organizácie. V dôsledku opísaných prínosov je možné očakávať, že využívanie marketingového auditu má výrazný vplyv na marketingovú výkonnosť podniku (WU, 2010).

V 21. storočí sa marketingový audit stal nepriamym kontrolným mechanizmom, ktorý marketérom poskytuje informácie o výkonnosti a efektívnosti realizovaných marketingových aktivít. Počas jednotlivých období vývoja a formovania marketingového auditu sa jeho aplikácia postupne rozšírila a v súčasnosti je považovaný za účinný prostriedok umožňujúci efektívne zhodnotiť marketingové programy v rôznych podnikoch pôsobiacich v odlišných odvetviach. V súčasnosti je prístup k vykonávaniu a realizácii marketingového auditu založený na použití diagnostických záznamov, resp. hárkov – obsahujúcich niekoľko desiatok až po viac ako tisíc kontrolných otázok (Gama, 2011).

Mnohí autori rozširujú uplatnenie a význam marketingového auditu aj za hranice marketingového oddelenia a uvádzajú jeho rôzne definície a vysvetlenie. V uvedených definíciách je možné sledovať mnoho podobných prvkov, na základe ktorých je možné vymedziť základné charakteristiky marketingového auditu. Väčšina autorov zaoberajúcich sa problematikou marketingového auditu súhlasí s tvrdením, že marketingové audity sú naprogramované (naplánované) expertízy; kritické ohodnotenia predpokladov, ktoré tvoria základ pre ciele a politiky podniku; sú prognostického, diagnostického charakteru, rovnako ako preventívneho charakteru; navrhnuté tak, aby identifikovali silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia (Alipour – Ghanbari – Moniri, 2011).

Ako je možné vidieť z prehľadu prístupov rôznych autorov k vymedzeniu marketingového auditu, literatúra sa zaoberá predovšetkým teoretickými a koncepčnými aspektami marketingového auditu. Marketingový audit je vo väčšine prípadov prezentovaný ako metóda hodnotenia a kontrolného mechanizmu, ktorý je nevyhnutnou súčasťou marketingového plánovacieho procesu. Literatúra len v minimálnej miere poukazuje na jeho potenciálne benefity pre podniky v praxi. V publikovanej literatúre je zrejмый nedostatok empirických výskumov, ktoré by jasne potvrdzovali prínosy marketingového auditu pre zlepšovanie a zefektívnenie rozhodovania sa manažmentu (Taghian – Shaw, 2008). Z uvedeného dôvodu je potrebné klásť dôraz predovšetkým na praktickú stránku marketingového auditu a jeho realizáciu v praxi podnikov.

V súčasnej dobe je marketing v praxi malých a stredných podnikov veľmi podceňovaný a nie je mu prisudzovaná príliš veľká dôležitosť. S rastúcou dynamikou trhu, rozvojom informačných technológií, podniky operujú v širšom prostredí. V dôsledku tejto skutočnosti je vytváraný priestor, resp. potreba pre rozvoj marketingových činností, za účelom vytvorenia a získania potrebných informácií o postavení podniku, jej výrobkov z vonkajšieho i vnútorného pohľadu (Kloudová, 2001a). Kontrolu jednotlivých marketingových činností v podniku umožňuje marketingový audit. Jeho konečným

cieľom je posilnenie pozície podniku na trhu a zvýšenie jeho konkurencieschopnosti. Umožní podnikom porovnávať súčasný stav marketingu s predchádzajúcim obdobím a vytvoriť predpoklady pre systematickú nápravu problémových oblastí.

Na základe poskytnutého teoretického prehľadu názorov rôznych autorov na vývoj marketingového auditu je možné konštatovať, že v priebehu posledných šesťdesiatich rokov sa nami analyzovaná marketingová aktivita stala neoddeliteľnou súčasťou marketingového riadenia a taktiež celkového strategického riadenia podniku.

Záver

Komplexné ohodnotenie všetkých marketingových činností podniku a jeho marketingovej výkonnosti umožňuje marketingový audit. Uvedená marketingová aktivita je neoddeliteľnou súčasťou strategického riadenia podniku, ktorá umožní odhaliť všetky slabiny v efektívnosti marketingu podniku, ohodnotiť stanovené ciele, stratégie s cieľom vymedziť problémové oblasti podniku a poskytnúť návrhy opatrení na zlepšenie súčasného stavu.

Mnoho podnikov si uvedomuje, že ich marketingové operácie si vyžadujú pravidelné hodnotenie a kontrolu, avšak podniky často nevedia ako postupovať. Niektoré podniky sa snažia realizovať určité zmeny, ktoré sú pre nich ekonomicky a politicky uskutočniteľné, avšak nepodariť sa im dosiahnuť významný a viditeľný úspech. Prostredníctvom výsledkov a odporúčaní marketingového auditu je vedenie podniku schopné, udržať si svoje postavenie na trhu a prijať všetky potrebné rozhodnutia na odvrátenie možného nepriaznivého vývoja.

Na základe vyššie uvedených prínosov marketingového auditu je možné konštatovať, že jeho význam pre podniky spočíva predovšetkým v zvyšovaní ich marketingovej efektívnosti, a tým aj výkonnosti a konkurencieschopnosti celého podniku.

Vypracovaný príspevok predkladá krátky výklad problematiky marketingového auditu, zameraný na jeho teoretické vymedzenie a chronologický vývoj. Prezentuje marketingový audit ako inteligentne koncipované centrum zberu, spracovania a analýzy, poskytujúce nepretržitú pomoc a asistenciu v rámci rozhodovania marketingového manažmentu aj v oblasti aplikácie inovatívneho marketingu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ALIPOUR, M. – GHANBARI, A. – MONIRI, S. M.: The impact of Marketing Mix (4Ps) on Marketing Audit and Performance in Iranian SMEs. In *International Journal of Humanities and Social Science*, roč. 1, 2011, č. 2. ISSN 2220-8488, s. 112-117.
2. BERRY, L. L. – PARASURAMAN, A.: A framework for conducting a services marketing audit. In *Journal of Marketing Service*, roč. 19, 1991, č. 3. ISSN 0887-6045.
3. BROWNLIE, D. T.: The marketing audit: A metrology and explanation. In *Marketing Intelligence & Planning*, roč. 11, 1993, č. 1. ISSN 0263-4503, s. 1-9.
4. ĎAĎO, J. Marketingový audit – cesta skvalitnenia marketingového riadenia podniku. In *Vysoká škola jako facilitátor rozvoje spoločnosti a regionu : zborník príspevkov*

- kov z medzinárodnej konferencie 2006*. Kunovice : Evropský polytechnický institut, 2006. ISBN 80-7314-083-7, s. 117-124.
5. GAMA, A. P.: A renewed approach to services marketing effectiveness. In *Measuring business excellence*, roč. 15, 2011, č. 2. ISSN 1368-3047, s. 3-17.
 6. HORODNÍKOVÁ, J. – RYBÁR, R. – VANCÁK, I.: Analýza implementácie inovatívneho marketingu v podmienkach hyperkonkurenčného prostredia [online]. 2009. In *Logistický monitor* [cit. 2012-09-10]. Dostupné na internete: <<http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/horodnikova2-9-09.pdf>>
 7. KOTLER, P. a kol.: *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 1048 s. 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
 8. KOTLER, P. – GREGOR, W. T. – RODGERS, W. H.: *The Marketing Audit Comes of Age*. [online]. Hamilton Consultants 2005 [cit.2011-10-20]. Dostupné na internete: <<http://hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html>>
 9. KOTLER, P. - TRIAS DE BES, F.: *Inovativní marketing*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
 10. LESÁKOVÁ, D. a kol. 2001. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : Sprint, 2001. 264 s. ISBN 80-88848-90-3.
 11. LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*. Praha : Grada Publishing, 2000. 120 s. ISBN 80-7169-720-6.
 12. MCDONALD, M.: *Marketing Plans: How to prepare them, how to use them*. Oxford: Elsevier, Ltd. 2007. ISBN 978-0-7506-8386-9.
 13. ROTHE, J. T. – HARVEY, M. G. – JACKSON, C. E.: The marketing audit: Five decades later. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, roč. 5, 1997, č. 3. ISSN 1069-6679, s. 1-16.
 14. TAGHIAN, M. – SHAW, R.: *The Marketing Audit and Business Performance: A review and research agenda* [online]. 2002. Melbourne, Australia [cit. 2011-12-10]. Dostupné na internete: <http://www.google.sk/#sclient=psy-ab&hl=sk&source=hp&q=The+Marketing+Audit+and+Business+Performance:+An+empirical+study+of+Large+Australian+companies&pbx=1&oq=The+Marketing+Audit+and+Business+Performance:+An+empirical+study+of+Large+Australian+companies&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=111020711110207111111159111101010101250125012-11110&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=664c6a60c8df45c7&biw=1024&bih=543>
 15. TAGHIAN, M. – SHAW, R.: The marketing audit and organizational performance: An empirical profiling. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, roč. 16, 2008, č. 4. ISSN 1069-6679, s. 341-349.
 16. WILSON, A.: *The marketing audit hand book: tools, techniques and checklists for exploiting your marketing resources*. London: Kogan Page. 2002. 285 s. ISBN 0-7494-3735-9.
 17. WU, W. K.: *Market Environment, Marketing Audit and Performance: Empirical Evidence from Taiwanese Firms* [online]. 2010. Chaoyang University of Technology [cit.2011-10-16]. Dostupné na internete: <<http://www.wbiconpro.com/512-Wen.pdf>>

18. WU, W. K. – FU, CH.: Services officer cognitions toward marketing planning: A hierarchical cognition of marketing audit model. In *African Journal of Business Management*, roč. 3, 2009, č. 6. ISSN 1993-8233, s. 260-267.

Význam automatizace procesů v managementu organizace

Marianna Luzanová¹

The importance of process automation in the management of the organization

Abstract

In today's dynamic environment, all the processes taking place in the company are very fast. Manual supervision and control cannot prevent frequent disputes and the human error factor. Process automation in the management and administration of the organization absorbs many problems, reduces personnel costs, improves compliance in the organization and creates uniform procedures for certain processes.

Key words

Process automation, compliance, internal audit, internal standards and documentation.

JEL Classification: M42

Úvod

Využívání moderních nástrojů a metod správy a řízení podniku přispívá k vytvoření velmi konkurenceschopného prostředí v České republice a zlepšuje postavení české ekonomiky ve světovém ekonomickém měřítku. V kontextu integračních procesů probíhajících ve světové ekonomice, stále většího významu nabývají právě nové metody a nástroje zabezpečující minimální riziko spojené s činností organizace a zdokonalující vnitřní procesy. Za účelem hodnocení výsledků činnosti a zvýšení efektivnosti probíhajících procesů je nezbytné provádět kontrolní a hodnotící činnost. Jedním z nástrojů správy a řízení organizace a vnitřní organizační kontroly je interní audit, který zahrnuje řadu funkcí zabezpečujících správné hodnocení rizika a řízení organizace.

Zároveň s vývojem interního auditu a definováním jeho významu v organizaci se odborná veřejnost začala věnovat další problematice spojené se správou a řízením obchodních společností. Touto problematikou je formování efektivního Corporate Governance, které zahrnuje nejenom interní audit, ale i další činitele významné pro řízení společností.

Tyto otázky se staly ještě víc aktuální v kontextu světové finanční a hospodářské krize a v důsledku nutnosti okamžitého reagování na její následky. Formování vědeckovýzkumného přístupu k vytvoření modelu Corporate Governance a vyznačení role interního auditu může být využito v praktické rovině, protože zdrojem stabilního vývoje každé organizace a ekonomiky státu je optimalizace podnikových procesů s cílem zvýšit

¹ Ing. Marianna Luzanová, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra podnikové ekonomiky, nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žizkov, marianna.luzanova@gmail.com

efektivnost, naleznout dodatečné zdroje pro financování podnikatelských aktivit a minimalizovat náklady.

Nezbytnost vypracování nového rámce pro integrování interního auditu do systému Corporate Governance je evidentní též proto, že je stále pocítován nedostatek norem a standardů upravujících tuto oblast, resp. nedokonalý obsah existujících norem, standardů a kodexů. Hlavním problémem jsou především nedostatečné požadavky na legislativní regulaci interního auditu, na vzájemné vazby mezi interním auditem, vlastníky a řídicími orgány společnosti. Stanovení zmíněných norem a požadavků, jejich uplatnění v praxi interního auditu, může mít velký praktický význam pro činnost ekonomických subjektů.

1 Vnitřní organizační struktura a zdroje interního auditu

Vybudování systému interního auditu při zohlednění správy a řízení společnosti dovoluje nejefektivnějším způsobem organizovat vzájemné vztahy mezi těmi, kdo realizuje danou funkci a těmi, kdo využívá výsledky jejího zavedení.

Za podmínky vytvoření interního auditu si zúčastněné strany uvědomují cíle, ke kterým se uchylují, ale též zdroje a nástroje, které mají k dispozici pro realizaci daného cíle. Právě při zohlednění interního auditu jako integračního komponenta Corporate Governance, se mohou formovat odůvodněná očekávání dosažení vysokých výsledků řídicí jednotky organizace. Jedná se o zavedení vlastní organizační jednotky – útvaru interního auditu. V opačném případě, pakliže se očekávání nepotvrdí, služby interního auditu jsou outsoursovány.

Hlavním kritériem pro zavedení útvaru interního auditu v organizaci je posouzení jeho „přidané hodnoty“. Navíc, správní a řídicí orgán v organizaci by měl upřesnit cíle, kterých je plánováno dosáhnout po zavedení útvaru interního auditu v organizaci. Interní audit znamená užitek pouze v případě, že jsou stanovené cíle dosaženy dříve a při nižších rizicích.

Velmi podstatným komponentem je též vytvoření strategie auditu a integrovaného přístupu k internímu auditu ve společnosti. Všem předchází analýza strategických cílů společnosti a z toho vyplývajících cílů auditu. Mimo jiné se přihlíží k účelu organizace, stupňům závislosti řídicí jednotky na kontrole, koncepcím, jež sledují interní auditori, ale taky možnosti a omezení, která jsou stanovená profesními standardy dané činnosti.

Základem pro přípravu strategie auditu je korporátní hodnocení rizik podnikání. Právě hodnocení rizik ve vztahu k činnosti organizace celkově určuje potřebu organizace v kontrole, jehož efektivnost je objektem pozornosti interních auditorů. Pro vyřešení tohoto úkolu je nutné disponovat informacemi o existujících rizicích. Interní audit se může zaměřit především na několik stupňů hodnocení:

- Auditovaná jednotka. V tomto případě je nutno rozdělit činnost společnosti na jakési nezávislé organizační jednotky, ve kterých se bude provádět audit. Toto pomáhá zajistit transparentnost a lepší kontrolovatelnost a řízení procesů realizace funkce interního auditu.

- Hodnocení rizik, které jsou charakteristické pro jednotlivou organizační jednotku.
- Zjištění problematických oblastí v každé organizační jednotce.
- Ranking rizik ve vztahu k jejich zdrojům, pro zjištění nutnosti jejich zkoumání a provedení auditu.

Za hlavní pilíře interního auditu při interakci s Corporate Governance lze považovat:

- Strategii vývoje, organizační koncepce a standardy
- Personální politika a vybudování hierarchie v organizaci
- Regulace ze strany státu, certifikačních autorit a jiných orgánů.
- Časové kapacity organizace při realizace strategických cílů.

Formování podrobných přístupů ve vztahu ke každému zmíněnému pilíři je realizováno prostřednictvím posouzení vnitrofiremních předpokladů, specifik činnosti každé konkrétní organizace. Podstatným okamžikem jsou názory řídicích orgánů společnosti na potřebu zavedení vlastního útvaru interního auditu ve společnosti.

1.1 Pilíř I. – strategie vývoje, organizační koncepce a standardy

Vnitřní prostředí

Vlastní vnitřní normativní základ pro interní audit – je to veškerá informace a dokumentace, která reguluje a upravuje práci interního auditu dle obsahu a náplně v rámci jedné konkrétní organizace. Jako podmínky činnosti a jejich omezení lze považovat nejenom obecně závazné právní předpisy, ale též vnitřní regulace v organizaci, směrnice řídicího orgánu určující typ a způsob profesní činnosti.

Odborná literatura velmi výstižně definuje požadavky interního auditu na vnitřní dokumentaci v organizaci. Vychází se z předpokladu, že činnost útvaru interního auditu musí být rámcově upravená, a nejlepším dokumentem ji upravujícím je Příručka interního auditora. Příručka interního auditora je vnitřní směrnici pro obsah a rozsah interního auditu; je to dokument, který odpovídá na většinu otázek vzniklých v průběhu provedení jednotlivých auditů.

Cílem pro vytvoření vlastního vnitřního metodologického zdroje – Příručky interního auditora, je především :

- Zjištění standardů a metod práce
- Rozšíření standardů, provedení interního auditu a metod mezi všechny auditory a řídicí pracovníky
- Vymezení nástrojů a kritérií hodnocení práce interního auditora.

Klíčovou koncepcí při vytvoření dokumentární báze je standardizace. Právě standardizace poskytuje jednotnost a úplnost probíhajících procesů. Tyto postupy a procedury se použijí při správě a auditování typových procesů. Další důležitou výhodou standardizace je ušetření času tráveného na vypracování manuálů a postupů v každém jednotlivém případě.

Standardizace musí být obsažena v jednom dokumentu, který je rozdělen do určitých logických bloků. Existence, sledování a korektní řízení metodologické báze může

být podstatnou konkurenční výhodou a může přemístit kvalitu poskytovaných auditor-
ských služeb na vyšší úroveň.

Při vytvoření vnitřních normativních směrnic se přihlíží k zájmům všech zúčastně-
ných stran, zaznamenávají se vzájemné vazby. Při přijetí do práce jsou noví zaměst-
nanci seznámeni s jim překládanými vnitřními normativními dokumenty, a svým pod-
pisem stvrzují, že jsou seznámeni s úkoly a výsledky práce, které se od nich očekávají.

Stále ale vyvstává otázka, jak zabezpečit nezávislost útvaru interního auditoru od
řídícího orgánu organizace i při sestavování vnitřních strategických příruček a jiných
dokumentů? Odpověď na tuto otázku může být obsažena právě ve vnitřních předpi-
sech společnosti, které vymezí auditorovi zejména následující práva a odpovědnosti :

- řídicí jednotka má právo realizovat kontrolu a řízení procesů interního auditu
pouze v nezbytném rozsahu
- interní auditor si může sám určovat nutnost provedení jednotlivých doplňko-
vých činností a procedur kontroly,
- interní auditor si může sám volit ty či oné procedury a jejich kombinaci v kaž-
dém jednotlivém případě
- interní auditor má právo se odchýlit od standardních postupů a procesů, pokud
toto vyžaduje povaha kontrolovaného objektu, ale musí zaznamenávat stupně
odchylek a jejich příčiny,
- všichni interní auditoři musí přispívat ke zlepšení vnitřních metodologických
směrnic v organizaci při použití svých nejlepších zkušeností (best practices).
- interní auditor je oprávněn samostatně opravovat vnitřní metodologické směrnice
v organizaci v případě, že je to nezbytné pro dokončení procesů interního
auditů.
- interní auditor není povinen zabezpečit program nápravy všech porušení vnitř-
ních předpisů v organizaci.

Vnější prostředí

Každá společnost sleduje právní normy, nařízení a ustanovení daná státními auto-
ritami, orgány, certifikačními autoritami apod. Vytvoření vnitřních předpisů pro určitou
oblast činnosti organizace je především úkolem právníků v organizaci, ale implementa-
ce těchto nařízení a vnitřních předpisů do procesů probíhajících v organizaci je jedním
z důležitých a primárních úkolů interních auditorů. V tomto kontextu již nemáme na
mysli pouze kontrolní činnost nebo prověrky, ale především poradenskou funkci inter-
ního auditora.

Po implementaci těchto norem a směrnic do vnitřních organizačních procesů je
nutné vytvořit business modely pro každou činnost. Právní předpoklady existence spo-
lečnosti předurčují a směřují její činnost do jiných oblastí, než se v mnoha případech
předpokládá, proto by měl být tento pilíř realizován ještě před tím, než začíná jakákoliv
činnost.

Kontrola implementovaných business kroků a jednotlivých postupů by měla pro-
bíhat v okamžiku, kdy dojde k novelizaci vnějších předpisů (zákonů, jiných právních
norem a ustanovení), a tím se vyvolá změna v podnikovém prostředí.

1.2 Pilíř II. – Personální politika a vybudování hierarchie v organizaci

Interní auditor musí zohlednit a zabezpečit sledování cílů a principů politiky řízení lidských faktorů v organizaci. Hodnotící lejtstra mohou být pro každého pracovníka jak motivujícím faktorem, tak negativně ovlivňující činnost útvaru interního auditu. Hodnocení personálu se zakládá na seznámení pracovníků s očekávanými výsledky jejich práce, ale též znázornění možnosti dosáhnout těchto výsledků jako jednoho ze způsobů motivace.

Velmi často používaným přístupem k motivaci pracovníků je stanovení cílů a normoplánů pro každého zaměstnance. Tyto normoplány jsou tvořeny na základě dosažitelných zkušeností při zohlednění odchylky nebo na základě určeného rozpočtu pro činnost interních auditorů. Tak lze definovat hierarchickou pyramidu, na jejímž vrcholu jsou cíle společnosti; na nižších úrovních jsou postupně cíle jednotlivých divizí a útvarů a na dalším stupni hierarchie cílů jednotlivých pracovníků.

Řízení útvaru interního auditu odpovídá za řízení personálních zdrojů v daném útvaru, protože kvalita řízení předurčuje obecné výsledky práce. Politika zaměstnanosti musí být mířená na efektivní spolupráci se zaměstnanci.

V rámci řízení personálních zdrojů v interním auditu je nutné vyřešit problém delegování pravomocí během provádění interního auditu. Delegování dovoluje plnit běžné úkoly v rámci schváleného plánu interního auditu, ve kterém jsou určeny pravomoci a odpovědnosti každého zúčastněného subjektu. Delegování je zvláštní způsob komunikace mezi manažery a zaměstnanci, zabezpečuje zvýšení důvěry mezi jednotlivými součástmi útvaru interního auditu.

Důležité je přihlížet k profesním předpokladům interních auditorů, jejich vzdělanosti v oblasti hodnocení rizik, provádění auditorských kontrol, hodnocení efektivity podnikových procesů apod. V tomto kontextu je velmi důležitým kritériem rozvržení pracovní doby a určení časových kapacit pro další vzdělání a zvýšení kvalifikačních předpokladů interních auditorů.

1.3 Pilíř III. – Informačně technologický zdroj

Zavedení počítačových technologií v rámci realizace interního auditu se provádí jako reakce na aktivní využití možností informačních technologií při realizaci činnosti organizace. Úroveň používaných technologií musí odpovídat úrovni automatizace činnosti auditovaných útvarů, aby nedocházelo k nekompatibilitě informací.

Klíčovou možností využití počítačových systémů je auditorská dokumentace; její existence v elektronické formě značně usnadňuje práci a časové náklady na její vytvoření.

Řízení informačních technologií ze strategického úhlu pohledu spočívá v realizaci činností, které jsou zaměřeny na zvýšení efektivity při realizaci ostatních procesů. Přístup k databázím umístěným na vzdáleném serveru dovoluje odstranit hranice použití databází s informacemi.

1.4 Pilíř IV. – Time management v útvaru interního auditu

Zavedení systému rozvržení pracovní doby je nutností pro zabezpečení kvalitní informace a důkladného vyhodnocení zdrojů v maximálně krátkém časovém úseku. Zkušenosti využití podobných systémů podporuje jejich efektivitu, umožňuje řídicímu orgánu dostávat pravidelné reporty o práci a úkolech útvarů, dokonce pro každého jednotlivého zaměstnance. Přitom systém řízení pracovní doby musí vycházet z předpokladu uspokojování všech identifikovaných informačních potřeb, které jsou systémem vyžadovány. Reporty se mohou generovat pro jednotlivé časové úseky, dle typů odvedených prací, dle jednotlivých subjektů interního auditu, auditovaných objektů a různých divizí interního auditu.

Systém řízení pracovní doby musí dovolit realizovat následující souhrn funkcí:

- Způsoby rozvržení pracovní doby mezi jednotlivé typy prací
- Způsoby identifikace změn a odchylek od plánovaných normohodin
- Metodika zjištění statutu (stupně) každého typu práce.

Pracovní coding musí vycházet z předem definovaných pravidel, které jsou upravovány v závislosti na typu prováděných auditů ve společnosti. Coding se musí realizovat v souladu s příslušnou formou a součástí reportů, může se realizovat v měsíčním, čtvrtletním, pololetním a ročním časovém úseku. Jedná se v podstatě o plánování, které je ale vymezeno přesnými časovými kritérii a požadavky kladenými na čas strávený nad daným typem prací.

V rámci nastavení systému pracovního codingu je důležité nastavit odpovědnosti a pravomoci co se týče nastavení časových kapacit v organizaci. Nejvíce efektivní je realizace daného systému pomoci tří oblastí: monitoring práce každého interního auditora, rozvržení normo času na každou činnost interního auditora a plánované ukazatele. Celý systém musí být kompatibilní a podřízený příslušnému systému reportingu, a hlavním předpokladem je schopnost řídicích pracovníků interního auditu nahlédnout do systému v režimu online.

Záver

Vypracovaná metodologie hodnocení a eliminace rizik v organizaci se používá v procesu provedení interního auditu a považuje se za hlavní příručku a směr korporátních principů. Toto potvrzuje nutnost vybudování útvaru interního auditu jako komponenta, který zahrnuje prvky Corporate Governance, tedy nikoliv „pohled zvenku“.

Je nutné si uvědomit, že určitý stupeň nezávislosti útvaru interního auditu musí být zajištěn, a to i ve vztahu ke strategickému rozhodování managementu organizace. Interní audit má jako samostatná komponenta systému Corporate Governance vnitřní uspořádání a zvláštnosti fungování.

Pro formování korektního přístupu k modernímu internímu auditu jako součástí Corporate Governance, autorka nabízí vytvoření rámcové metodologie řízení zdrojů interního auditu a jeho vzájemného působení s ostatními organizačními jednotkami.

Daný přístup nebyl převzat, ani inspirován odbornou literaturou, a je založen na vlastních zkušenostech autorky při nastavení řídicích a kontrolních mechanismů v organizaci.

Zoznam bibliografických odkazov

1. DVOŘÁČEK, J.: *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck pro praxi, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
2. DVOŘÁČEK, J.: *Interní audit a kontrola*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-81-3.
3. DVOŘÁČEK, J. - KAFKA, T.: *Interní audit v praxi*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.
4. SVOZILOVÁ, A.: *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 223 s. ISBN: 978-80-247-3938-0.
5. CHARAN, R.: *Boards That Deliver. Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage*. Jossey – Bass, San Francisco, 2005, ISBN 0 7879 7139 1.

Aplikácia inovatívneho marketingu v produktovej politike podniku

Gabriela Masárová¹

Application of innovative marketing product company policy

Abstract

Innovation is an integral part of the modern market. It is not possible to face the competition without the application of innovations in the long time horizon. The process of innovative products creating represents a complex and difficult process, where the complexity and the difficulty increases in proportion to the reduction of new ideas. In this paper the attention will be devoted to innovation in the field of product policy which constitutes an essential element in the innovation business strategies.

Key words

product, invention, company, market

JEL Classification: L11, M11

Úvod

Neoddeliteľnou súčasťou dlhodobej existencie v podnikateľskom prostredí je stabilná základňa zákazníkov, ktorá zabezpečuje adekvátnu konkurencieschopnosť a trhový podiel. Neustále rastúce a meniace sa požiadavky trhu nútia podniky flexibilne a dynamicky reagovať na tieto zmeny. Jednou z možností adaptácie podnikov sú inovácie v rôznych podnikových oblastiach. Najvýznamnejšie sú produktové inovácie, ktoré v marketingových stratégiách predstavujú postupnosť zmien vedúcu k tvorbe nového produktu. Marketingová stratégia inovovania často vedie k revitalizácii podnik. Cieľom príspevku je poskytnúť elementárne poznatky z oblasti vývoja a zavádzania nových produktov, popísať postupnosť krokov v prípade inovácií v produktovom portfóliu podniku.

1 Proces tvorby nového produktu

Produkt je čokoľvek, čo je možné ponúknuť na trh, čo získava pozornosť, čo slúži na uspokojenie potrieb. Produkt nemusí mať len hmotnú podobu, v prípade marketingového ponímania sa za produkt považujú aj služby, organizácie, osoby, myšlienky a ich kombinácie.

Dôležitosť inovácií v oblasti produktov v dôsledku silnejúceho konkurenčného boja neustále rastie, inovovaný produkt sa stáva významným nástrojom konkurenčného

¹ Ing. Gabriela Masárová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy spojov, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, gabriela.masarova@fpedas.uniza.sk

súperenia. Produkt, ktorý podstúpil inovatívny proces prináša svojim zákazníkom vyššiu hodnotu, vyššiu mieru uspokojenia potrieb, znižuje ich náklady a pod.

V závislosti od stupňa novosti produktu na trhu a miery užitočnosti pre zákazníka sa rozlišuje Jakubíková vo svojej publikácii *Strategický marketing, stratégie a trendy* tieto **základné typy inovácií produktov**:

- 1) Úplne nové produkty** – produkty súvisiace s prelomovým technickým vynálezom, ktoré pre zákazníka prinášajú vysokú mieru užitočnosti;
- 2) Modifikované produkty** – produkty s kvalitatívnou zmenou oproti predchádzajúcim produktom, ktoré predstavujú významnú hodnotu pre zákazníkov;
- 3) Analogické produkty** – produkty s čiastkovou zmenou, resp. zmenou jednotlivých úžitkových vlastností. Pre zákazníka majú strednú mieru užitočnosti. (Jakubíková, 2008)

Inovované produkty sú:

- výsledky vedecko-technického pokroku – kompletne nové produkty,
- nové produkty pre výrobcu, ktoré prebral od iných výrobcov, prípadne z iných podmienok do svojho produktového portfólia,
- rozšírenie existujúceho produktového radu – reakcia na požiadavky zákazníkov,
- čiastočná reakcia na požiadavky zákazníkov v rámci možností podniku – rozšírenie úžitkových vlastností produktov,
- etablovania produktov na nových trhoch.

Úspech inovovaných produktov na trhu je podmienený nasledujúcimi faktormi:

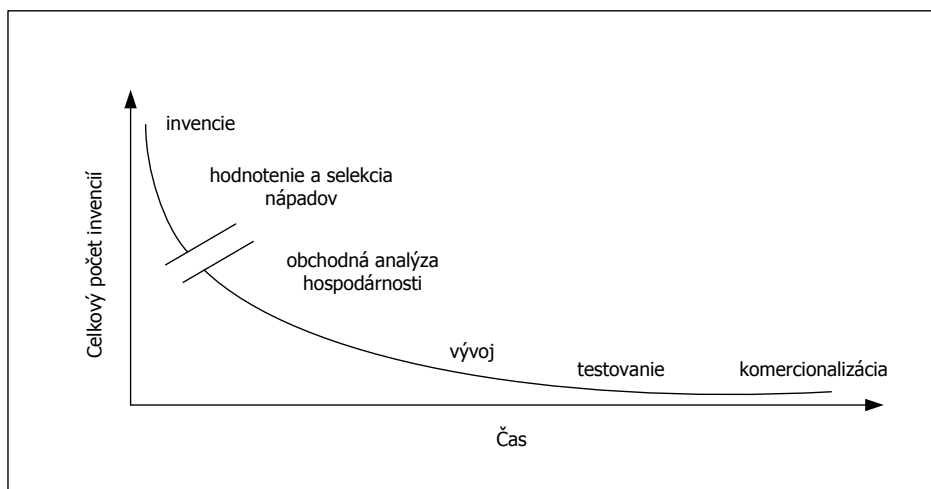
- inovácie podporujúca firemná stratégia,
- výber správnej inovačnej stratégie,
- vyššia reakčná rýchlosť v porovnaní s konkurenciou,
- získanie invencii a ich efektívna implementácia do produktovej politiky,
- podpora všetkých zainteresovaných subjektov (od manažérov, zamestnancov až po externé subjekty).

Inovácia produktu je kreatívny proces, v ktorom sa aplikujú nové faktory a prístupy alebo sa kombinujú existujúce fakty novým spôsobom s cieľom vzniku nového produktu. (Kollár, 2008)

Proces tvorby inovovaných produktov je komplexný a náročný proces, ktorého zložitosť a náročnosť rastie priamo úmerne so znižovaním nových nápadov. Ubúdanie nápadov je spôsobené zvyšujúcou sa rýchlosťou technického rozvoja, obsadením trhu a rastom konkurencie. S týmto vývojom súvisí pokles invencii nových produktov a proces produktovej inovácie sa stáva účinnejším.

Vývoj nového produktu je sled krokov, ktorý začína získavaním invencí a končí uvedením produktu na trh. Vo výnimočných situáciách sa tento proces nemusí skončiť uvedením produktu na trhu, ale opakovaným návratom do fázy vývoja. (Obr. 1)

Obr. 1 Proces vývoja nového produktu



1.1 Získavanie invencíí

Invencie produktov predstavujú odpoveď na:

- potreby podniku v úlohe výrobcu,
- výskum a vývoj nových produktov,
- nové potreby existujúcich interných zákazníkov (vnútro podnikateľských jednotiek),
- nové potreby existujúcich externých zákazníkov,
- potreby niektorých cieľových záujmových skupín (stakeholders) (Jakubíková, 2008).

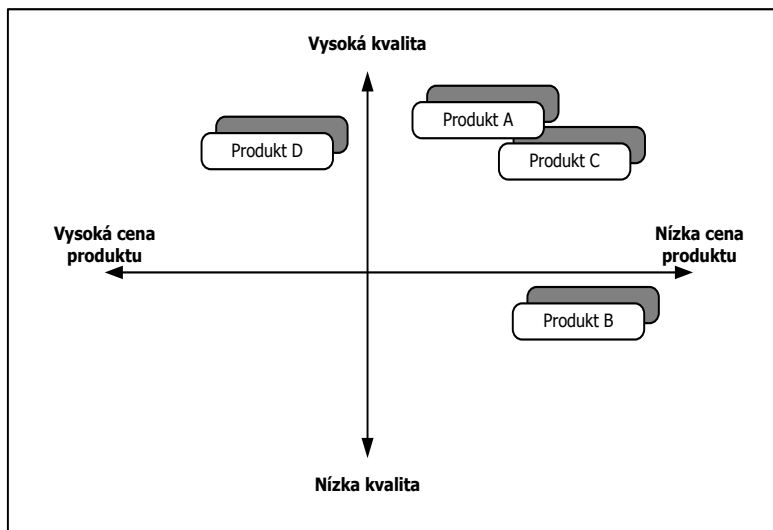
Zdrojom invencíí sú podľa Kollára:

- 1. interné zdroje:** informácie získané z vlastných výskumných pracovísk, od svojich zákazníkov a o konkurencii z vlastných marketingových útvarov,
- 2. externé zdroje:** informácie získané z kongresov, konferencií, sympózií, myšlienky od konkurencie, z obchodných správ iných podnikov. (Kollár, 2003)

Pri hľadaní nových nápadov, ktoré vedú k inovácii produktov, pomáha tzv. **pozíčná mapa**. Na základe umiestnenia svojich vlastných produktov, ale aj produktov svojich konkurentov podnik vie, aká je únosná miera investícií do inovácií produktu, ktorá zabezpečí, že zákazník bude chcieť produkt podniku a nie konkurenčný produkt (Obr. 2). Ak by sa podnik pustil do inovácie, ktorá by bola finančne náročná a jej výsledkom by bola vysoká kvalita produktu, pričom konkurencia podobný produkt realizu-

je na trhu za nižšiu cenu, investícia do procesu inovácie by nebola tak rentabilná, ako keby uviedol na trhu produkt s nižšou resp. porovnateľnou kvalitou za mierne nižšiu cenu ako konkurencia.

Obr. 2 Pozičná mapa



Proces získavania invencií začína získaním produktových idey, ktorých zdrojom najčastejšie bývajú prania zákazníkov alebo podnikov, ponuka spolupracovníkov, inovátorov, developerov alebo konkurenčné poznatky. Neoddeliteľnou súčasťou tohto procesu je uplatňovanie systematicko-logických a intenzívne tvorivých techník v rámci riešiteľských tímov. Tvorba nových produktov môže prebiehať týmito smermi:

- **správanie indukované technológiou** - rozvoj a vývoj tých výrobkov, o ktorých si pracovníci technického rozvoja myslia, že uspokojia požiadavky zákazníkov bez overenia skutočných potrieb zákazníkov,
- **správanie indukované potrebami** - stále efektívnejšie charakterizovanie súčasných a budúcich neuspokojených potrieb zákazníkov sledovaním aplikačných možností nových technológií.

Existuje množstvo odporúčaných metód a techník, ktoré sú založené na čo najefektívnejšom využití kreativity účastníkov konkrétneho procesu. Základom je špecifikácia kombinácie faktorov, ktoré boli doteraz vnímané ako nesúvisiace. Môže ísť o nasledovné metódy:

1. **morfológická metóda** – slúži pre analýzu všetkých možných riešení vytvorenia produktu prostredníctvom hľadania nového spôsobu riešenia jeho subelementov,
2. **funkčná analýza** – patria sem metódy, v ktorých je využitie kreatívneho myslenia založené na selekcii nového spôsobu plnenia funkcií. Jednou z najznámejších metód je, u nás dostatočne rozšírená, *hodnotová analýza*. Metodický priebeh hodnotovej analýzy:
 - voľba predmetu analýzy a zber informácií,

- určenie hlavnej a vedľajších funkcií predmetu analýzy v poradí podľa významu – **funkčná analýza**,
- tvorba návrhu pre zaistenie hlavnej a vedľajších funkcií,
- hodnotenie návrhu a selekcia najvhodnejšieho variantu (prípadne viacerých variantov),
- výber a dotvorenie optimálneho variantu,
- prejednanie finálneho optimálneho variantu,
- schválenie variantu.

3. metóda progresívnej abstrakcie – je obdobou predchádzajúcej metódy, s tým rozdielom, že súčasný problém je transformovaný na problém nový,

4. metóda rozhodovacieho stromu – problém je riešený pomocou hierarchického usporiadania jednotlivých variantov riešenia,

5. zoznam atribútov – pomocou analýzy jednotlivých atribútov konkrétneho produktu a nových návrhov na jeho zlepšenie vznikne nová množina relevantných riešení produktu,

6. metóda vynútených súvislostí – ide o prepojenie produktu s inými pôvodne nesúvisiacimi produktmi do jedného celku.

Tieto metódy sa používajú k získaniu invencií. Na splnenie tohto cieľa sa používajú rôzne postupy, ktoré kombinujú tvorivé myslenie s intuíciou. Najčastejšie používanými postupmi, ktoré vytvárajú atmosféru kreatívneho myslenia sú:

- **brainstorming** – skupina 4 – 7 ľudí v priebehu maximálne 1 hodiny systematicky podáva návrhy na riešenie určitého problému. Hierarchická štruktúra je eliminovaná, práve kvôli dosiahnutiu efektívnejších nápadov,
- **brainwriting** – písomná forma brainstormingu. Problém rieši skupina 6 ľudí, pričom každý z nich môže nadviazať na myšlienku predchádzajúceho. Tento postup zabezpečuje rozpracovanie pôvodného nápadu,
- **synektické zoznámenie** – skupina 5 – 7 ľudí pracuje na riešení problému pomocou priamych osobných alebo symbolických analógií. Pri tomto postupe je veľmi dôležitá úloha moderátora, ktorý by mal konkrétny problém účastníkom zosobniť, aj keď sa ich priamo netýka.

Medzi ďalšie postupy a techniky používané pri kreatívnom myslení môžeme zaradiť Occamovu britvu, diagram príčin a následkov, swapping, koláže, kresby a fantáziu. Tieto metódy však nedokážu zabezpečiť úspešné riešenie problému bez dodržovania týchto kritérií:

- eliminácia dehonestujúcej mimiky a gestikulácie,
- dôraz kladený na kvantitu, nie kvalitu prvotných myšlienok,
- moderátor musí umožniť ďalší rozvoj nápadu,
- žiaden nápad nie je zlý – v súčasnosti nerealizovateľné nápady je možné použiť v budúcnosti.

1.2 Hodnotenie a selekcia nápadov

Nie každá invencia, ktorá sa objaví v prvom kroku procesu tvorby nového produktu, môže byť ďalej rozvíjaná a etablovaná na trhu. V tejto fáze podnik eliminuje tie invencie, ktoré nie je možné ďalej rozpracovať. Hodnotenie sa skladá z:

- **predbežného výberu,**
- **hrubého vyhodnotenia.**

V rámci fázy predbežného výberu je dôležité, aby sa dodržiaval súlad medzi objavenými invenciami a poslaním podniku, jeho celkovými, ako aj čiastkovými (napr. marketingovými) cieľmi. Podnik tiež posudzuje realizovateľnosť invencie z hľadiska svojich zdrojov a know-how.

Hrubé vyhodnotenie sa realizuje prostredníctvom hodnotenia rôznych atribútov potenciálneho produktu, ako napríklad:

- **technická vhodnosť,**
- **predpokladaný objem obratu,**
- **náklady na vývoj,**
- **typ a veľkosť potenciálneho trhu,**
- **prispôsobivosť predajnej siete,**
- **trvanie životného cyklu produktu,**
- **integrácia v podniku,**
- **nutnosť reklamy,**
- **možný vstup a sila konkurencie.**

Tieto atribúty môže pre rýchlejšie a prehľadnejšie vyhodnotenie usporiadať do tabuľky, na základe ktorej manažment môže porovnávať jednotlivé produktové idey a vyselektovať tú najvhodnejšiu.

Tab. 1 Príklad hodnotenia nápadov prostredníctvom vybraných kritérií

Kritérium	Hodnotenie				
	veľmi dobré	skôr dobré	dobré	skôr zlé	zlé
	8 bodov	6 bodov	4 body	2 body	0 bodov
Predpokladaný objem obratu	v peňažných jednotkách				

Veľkosť potenciálneho trhu	v tisícoch obyvateľov (pri spotrebiteľských trhoch)				
Nutnosť reklamy	veľmi malá	malá	bežná	veľká	veľmi veľká
Trvanie životného cyklu	> 10 rokov	5-10 rokov	3-5 rokov	2-3roky	1 rok
Prispôsobivosť predajnej siete	výborná	ľahká	bežná	nutná	nový systém
Konkurencia	veľmi malá	malá	bežná	veľká	veľmi veľká
Náklady na vývoj/návratnosť investícií	vysoké/ veľmi vysoká	vysoké/ vysoká	vysoké/ priemerná	vysoké/ nízka	vysoké/ veľmi nízka
Integrácia v podniku	silná	dobrá	priemerná	malý vplyv	žiadny vplyv
Technická vhodnosť	veľmi vysoká	vysoká	priemerná	nízka	veľmi nízka

Atribúty uvedené v Tab. 1 sú názorným príkladom spôsobu ich hodnotenia. Každý podnik môže využiť vlastné kritéria hodnotenia, podľa jeho zamerania, odvetvia, smeru inovácií a pod.

Názorné zhodnotenie bodových hodnôt získaných z Tab. 1 môže podnik realizovať prostredníctvom **scoring modelu**. Pri tomto modeli bude manažment vykonávať komparatívnu analýzu variant produktov podľa atribútov uvedených v predchádzajúcej analýze.

Obr. 3 Scoring model podľa vybraných kritérií

Kritérium	Hodnotenie				
	Veľmi dobré	Skôr dobré	Dobré	Skôr zlé	Zlé
	8 bodov	6 bodov	4 body	2 body	0 bodov
Predpokladaný objem obratu	●		●	●	
Veľkosť potenciálneho trhu		●	●	●	
Nutnosť reklamy	●	●	●		
Trvanie životného cyklu		●	●	●	
Prispôsobivosť predajnej siete	●		●	●	
Konkurencia		●	●	●	
Náklady na vývoj/návratnosť investície		●	●	●	
Integrácia v podniku		●	●	●	
Technická vhodnosť		●	●	●	

Scoring model (Obr. 3) môže podnik aplikovať pre schematickejšie znázornenie jednotlivých kritérií potenciálneho produktu, ktoré zjednodušuje a urýchľuje rozhodnutie manažmentu pre konkrétny produkt. Každému variantu potenciálneho produktu sú pridelené body hodnotenia podľa objektívnych finančných, kapacitných, ľudských a iných možností podniku. Túto analýzu je možné doplniť o váhy jednotlivých kritérií hodnotenia, ktoré budú vyjadrovať ich dôležitosť pre podnik. Okrem váhy môže podnik

doplniť pri hodnotení jednotlivých potenciálnych produktov aj pravdepodobnosť nastania predikovaného stavu.

V závere tejto fázy sa formuluje prvý variant marketingovej koncepcie produktu na základe posúdenia kladných a záporných atribútov produktových návrhov.

1.3 Obchodná analýza hospodárnosti

Obchodná analýza hospodárnosti sa zameriava na modelovanie očakávaných nákladov, obratu inovovaného produktu a tiež jeho rentabilitu. Náročnosť analýzy hospodárnosti spočíva v tom, že ide o predikciu budúcich údajov, závislú na rôznych aspektoch. V rôznych časových okamihoch je potrebné túto analýzu opakovať a tým spresňovať jej výsledky.

Podnik môže uplatniť jednu z týchto metód:

- **porovnávanie zisku, prípadne príspevku na úhradu,**
- **analýza bodu zvratu,**
- **hodnotenie vynaložených investícií,**
- **analýza rizika.**

Metóda porovnávania zisku je založená na poznaní nasledujúcich veličín:

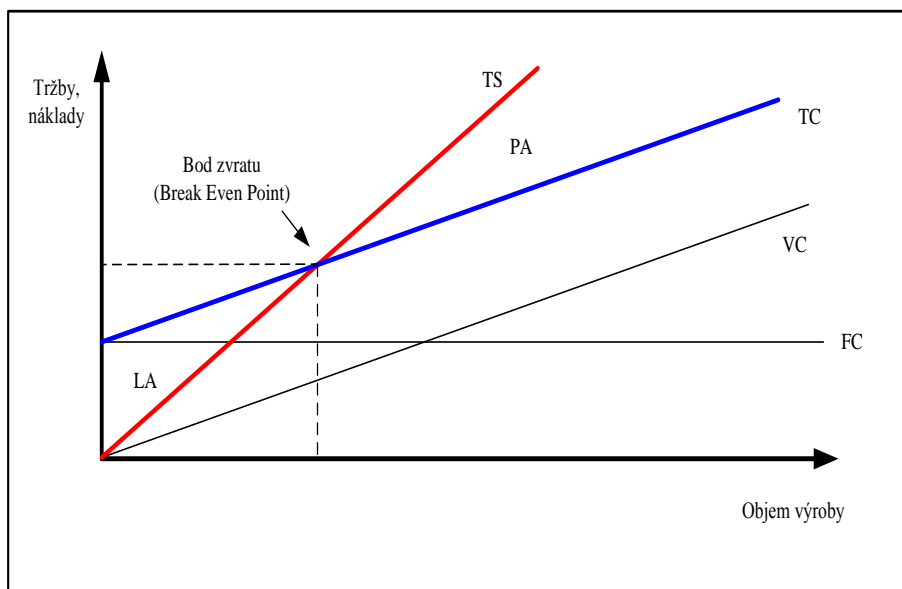
- **ceny produktu,**
- **predpokladaného objemu predaja,**
- **predpokladaných variabilných a fixných nákladov.**

Na základe týchto atribútov môže podnik zostaviť predbežnú kalkuláciu variantov produktov, v ktorej vyčíslí predpokladaný zisk, prípadne príspevok na úhradu a rozhodne sa pre výrobu konkrétneho produktu.

V rámci obchodnej analýzy hospodárnosti sa za najznámejšiu metódu vyhodnotenia úspešnosti nového produktu považuje analýza **BEA (Break-Even-Analyse)**. Táto analýza je tiež známa ako **analýza bodu zvratu**, pri ktorom predaj výrobkov pri určitej cene pokrýva celkové náklady výroby – nevzniká strata, ale ani zisk. Dôležitosť metódy je založená na predikcii výrobných kapacít a obratu pri podniku stanovenej cene. Podnikom stanovená cena zodpovedá variabilným nákladom pri danom objeme produkcie a fixným nákladom v rámci danej výrobných kapacít.

Bod zvratu (Obr. 4) – je množstvo predaných jednotiek produktu, ktoré je potrebné na krytie všetkých nákladov vznikajúcich v súvislosti s vývojom, výrobou a odbytom výrobkov. (Kollár, 2008)

Obr. 4 Grafické znázornenie bodu zvratu



Celkové tržby (TS) sa v tomto modeli vypočítajú ako súčin jednotkovej ceny (p) a predikovaného množstva realizovaných produktov na trhu (q), takže $TS = p \cdot q$. Celkové náklady (TC) ako súčet fixných nákladov (FC) a variabilných nákladov (VC), pričom variabilné náklady sa vyčíslia ako súčin jednotkových variabilných nákladov (vc) a realizovaného množstva (q), $TC = FC + VC = FC + vc \cdot q$.

Zisk bude predstavovať rozdiel celkových tržieb a celkových nákladov. Bod zvratu (BEP) bude predstavovať množstvo produkcie, ktoré podnik bude realizovať na trhu pri určitej cene tak, aby nevznikla strata ani zisk (4).

Postup vyčíslenia realizovateľného množstva produktov podniku, pri ktorom nebude dosiahnutý ani zisk ani strata je nasledovný:

$$TS = TC \tag{1}$$

$$p \cdot q = FC + vc \cdot q \tag{2}$$

$$p \cdot q - vc \cdot q = FC \tag{3}$$

$$q_{BEP} = \frac{FC}{p - vc} \tag{4}$$

Kde

- TS - celkové tržby
- TC - celkové náklady
- FC - fixné náklady

p	-	cena
q	-	množstvo produktov
vc	-	jednotkové variabilné náklady
q_{BEP}	-	množstvo v kritickom bode zvratu

Množstvo produktov q_{BEP} je minimálne množstvo, ktoré musí podnik vyrobiť a realizovať na trhu, aby zabezpečil svoju existenciu.

Pri **metóde hodnotenia vynaložených investícií** podnik prepočítava kapitálové vstupy a dobu amortizácie. Hodnotenie kapitálových vstupov je zamerané na komparáciu nákladovosti, resp. ziskovosti rôznych variantov produktov. Porovnávajú sa predpokladané tržby, fixné a variabilné náklady, marketingové náklady, predikovaný objem predaja a úroková miera za určitý počet období. Na základe prepočtu doby amortizácie podnik zistí ako dlho musí byť produkt na trhu ponúkaný, aby nevyvolal negatívnu kapitálovú hodnotu.

Účelom analýzy rizika je upozorniť podnik na riziko spojené s konkrétnym produktom, pričom za riziko sa v tomto zmysle považuje negatívna odchýlka skutočného výsledku od plánovaného, napr. nebezpečenstvo straty. Pri tejto analýze môže podnik použiť napr. simuláciu Monte Carlo.

1.4 Vývoj produktu

V rámci fázy vývoja produktu sú realizované aktivity, ktoré zabezpečujú komerčnú a technickú akceptovateľnosť produktu, ktorá zahŕňa tieto kritéria:

- **špecifikácia marketingovej koncepcie:**
 - *užívateľsky podstatné úžitkové afinity,*
 - *zdravotno-bezpečnostné aspekty používania,*
 - *nákladovo obmedzený vývoj prototypu produktu – jedná sa o synchronizáciu marketingu, manažmentu kvality a technickej prípravy výroby.*
- **výroba jedného alebo viacerých prototypov produktov,**
- **technické, spotrebiteľské testovanie.**

1.5 Testovanie nového produktu na trhu

Neoddeliteľnou súčasťou fázy testovania nového produktu je zostavenie marketingového mixu, ktorého súčasťou je tvorba obchodnej značky a vhodného obalu. Následne je produkt umiestnený na simulovaný alebo reálny trh, na ktorom výrobca sleduje záujem spotrebiteľov a ostatných subjektov trhu. Zisťuje efektívnosť marketingového programu a spokojnosť s afinitami nového produktu. *Testovanie nového produktu môže byť realizované v laboratórnych alebo reálnych podmienkach.*

Laboratórne testovanie má podľa Kollára za úlohu zdokonalenie produktu, zefektívnenie propagácie, hodnotenie marketingového plánu. Výhodou tejto formy testov je simulované prostredie, ktoré umožňuje adaptovať sa konkrétnym potrebám

podniku. Rýchlosť realizácie je vysoká, pričom podnik môže vytvárať vlastné modelové situácie. Je tu riziko nepresných alebo nekompletných informácií získaných od respondentov, práve kvôli umelo vytvoreným podmienkam, kde je komplikované získať spätnú väzbu. (Kollár, 1999)

Cieľom **experimentu marketingového programu** je prognóza ukazovateľov ako *podiel na trhu, rentabilita tržieb, možné komplikácie v oblasti dopravy, predaja, servisu a pod.* Pre realizáciu experimentu je možné využiť externé marketingové agentúry alebo vlastné marketingové oddelenie, pokiaľ je schopné realizovať tieto aktivity v požadovanom efekte. V porovnaní s laboratórnym testovaním poskytuje reálnejší pohľad na trhovú situáciu a na základe týchto zistení umožňujú efektívnejšie nasmerovanie marketingových aktivít podniku pri zavádzaní nového produktu na trh.

Ukončenie testovania dáva podniku odpoveď na otázku, či je alebo nie je vhodné etablovať nový produkt na vybraný trh. Pozitívny výsledok vedie k výrobe, distribúcií, propagácií a predaju nového produktu v plnom rozsahu. Nepriaznivý výsledok testovania môže zapríčiniť stratu potenciálnych zákazníkov, distribútorov a pod.

1.6 Komeracionalizácia

Na základe úspešne ukončeného testovania nového produktu na trhu sa pristupuje k fáze komeracionalizácie produktu. Jeho typickými charakteristikami je:

- zahájenie výroby v plnom rozsahu,
- vypracovanie marketingovej stratégie podporujúcej úspešné zavedenie nového produktu na trh a dopracovanie finálnej verzie marketingového plánu,
- realizovanie marketingovej stratégie,
- kontrola naplňovania marketingového plánu a sledovanie úspešnosti nového produktu na trhu. (Jakubíková, 2008)

2 Marketingová stratégia nového produktu

Úspešné prijatie nového produktu zákazníkmi je okrem užitočnosti produktu a jeho schopnosti uspokojiť potreby kupujúcich podmienené aj marketingovou stratégiou, ktorá priamo podporuje predaj produktov.

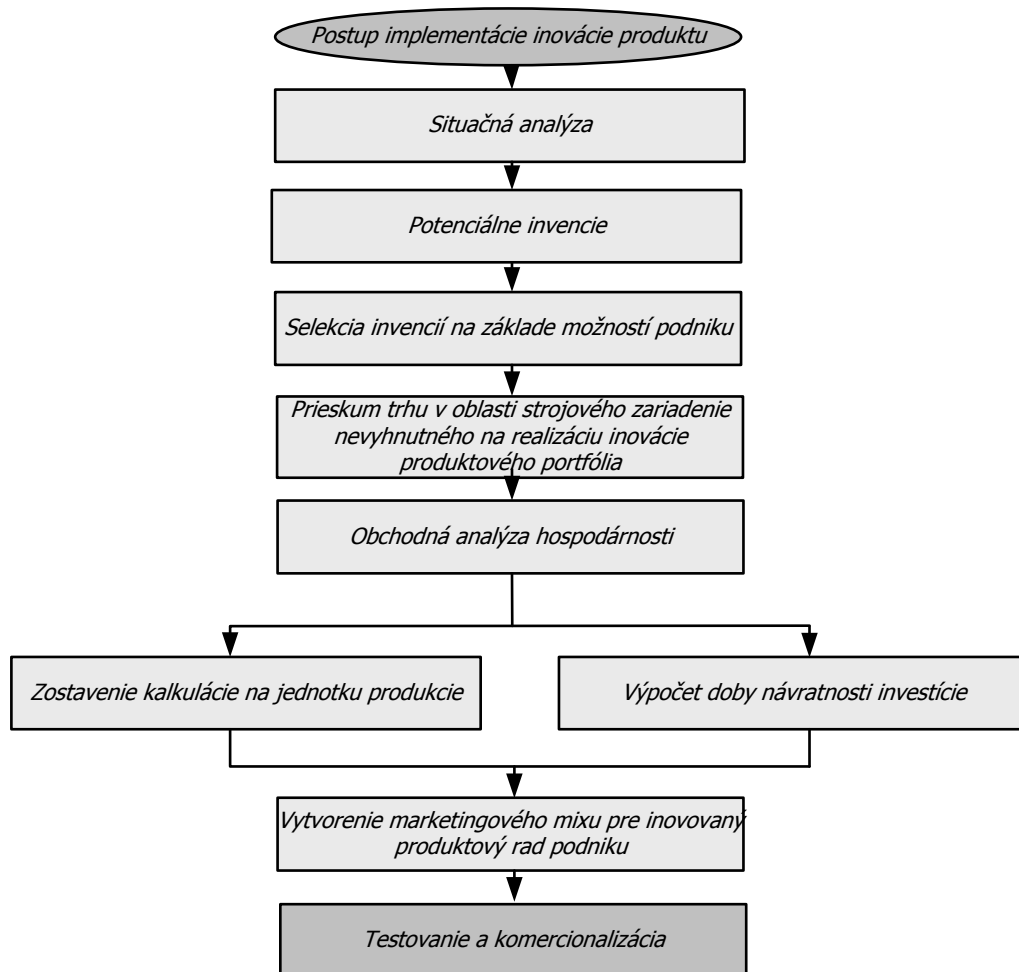
Pri vypracovaní marketingovej stratégie nového produktu podnik podľa Jakubíkovej rieši tieto oblasti:

- 1) voľba cieľového trhu pre nové produkty,**
- 2) analýza konkurencie,**
- 3) umiestnenie produktu na trhu,**
- 4) spotrebiteľská hodnota nového produktu,**
- 5) diferenciácia nového produktu od ostatných produktov,**
- 6) vypracovanie strategického plánu nového produktu.** (Jakubíková, 2008)

3 Postup inovácie produktovej politiky fiktívneho podniku

Pre lepšiu vizualizáciu aplikácie inovatívneho marketingu na produktovú politiku som zvolila fiktívny podnik, ktorý sa v minulosti zaoberal výrobou cementu a v súčasnosti výrobou a predajom mletých vápencov. Toto zameranie produktového portfólia nie je v súčasnom turbulentne vyvíjajúcom sa konkurenčnom prostredí postačujúce na dosiahnutie žiaducej úrovne zisku. Postup implementácie je znázornený na Obr.

Obr. 5 Postup inovácie produktu fiktívneho podniku



Preto na základe vykonanej situačnej analýzy podniku som sa v rámci prvej fázy inovácie produktu snažila získať nápady – možné invencie, ktoré by mohli byť základom pre inovácie. V rámci analýzy príležitosti som identifikovala potenciálne invencie

v podobe získania kontraktov na výrobu a predaj surovín na odsírenie fluidných kotlov v teplárnach. Čiastočne sa tejto výrobe už podnik v súčasnosti venuje, je dodávateľom regionálnych teplární. Druhou invenciou je orientácia na dodávky surovín, ktoré sú potrebné na bytovú a diaľničnú výstavbu. V súčasnosti podnik dodáva kamenivo podnikom aktívnym v tejto oblasti. Potenciálnu príležitosť vidím v rozšírení portfólia o výrobu a predaj betónu. Orientácia podniku na produkciu betónu by znamenala inováciu produktového portfólia podniku, ktorá by v prípade úspechu v tejto oblasti znamenala zvýšenie tržieb a ziskovosti podniku.

Druhým krokom v rámci inovácie produktovej politiky je selekcia variantov. Nakoľko sa podnik v oblasti predaja surovín na odsírenie fluidných kotlov angažuje už v súčasnosti, môže sa pokúsiť o rozšírenie zákaznickeho portfólia. Za potenciálny predmet inovácie však túto možnosť nepovažujem. Preto po zvážení všetkých silných a slabých stránok, potenciálnych príležitostí a ohrození som ako predmet inovačného záujmu vybrala práve rozšírenie produktového portfólia o výrobu a predaj betónu. Veľkú výhodu pre podnik predstavuje surovínová základňa, ktorou disponuje v podobe kameniva, ktoré v súčasnosti predáva. Vychádzam so skutočností, že podnik je súčasťou nadnárodného holdingu spoločne s inými cementárňami a vápenkami na Slovensku. Táto skutočnosť ho zvyhodňuje pri obstarávaní druhej základnej suroviny cementu. Na základe interných informácií z podniku, v rámci medzipodnikovej spolupráce môžu cement od svojich holdingových partnerov odoberať za nižšiu ako predajnú cenu. Inovácia týmto smerom si nevyžaduje veľké personálne zaťaženie.

Pre inováciu týmto smerom je nevyhnutné zakúpenie strojového zariadenia. Nakoľko podnik sa v súčasnosti zaoberá príbuzným smerom podnikania, nové zariadenie bude možné skombinovať s existujúcim zariadením. Týmto spôsobom podnik ušetrí časť fixných nákladov na obstaranie strojového celku. Po vykonanom prieskume trhu v oblasti technického zariadenia nevyhnutného na výrobu betónu som sa rozhodla pre strojové zariadenie od spoločnosti Schwing Stetter, Ltd., typu HN 4.0.

V nasledujúcom kroku som vyčíslila v rámci obchodnej analýzy hospodárnosti náklady v členení podľa kalkulačného vzorca a predpokladanú návratnosť investície. Vychádzala som z informácií o priemernom využívaní strojového zariadenia najbližšou konkurenciou a cenou za m³ betónu. Cena je vyčíslená na základe fixných a variabilných nákladov, navýšená o predajnú maržu. Na výpočet som použila statickú metódu hodnotenia efektívnosti investície – dobu návratnosti investície. Pri tretinovom využívaní a predaji je predpokladaná doba návratnosti je 9,5 roka. Pri výpočte som vychádzala z predpokladu, že sa výrobné zariadenie nebude úplne využívať a taktiež nebude v prevádzke počas celého roka.

Ak budem vychádzať z konkurenčnej výhody, ktorú podnik môže dosiahnuť v oblasti ceny v dôsledku nižších nákladov na výrobu betónu, podnik bude disponovať veľkým potenciálom úspechu s navrhovanou inováciou.

Následne som zostavila cenovú, distribučnú a komunikačnú politiku podniku pre inovatívny produktový rad – betón. Samotné testovanie a komercializácia nového produktu je možné až po zakúpení strojového zariadenia.

Záver

V súčasne turbulentne meniacom sa podnikateľskom prostredí je pre podniky ne-smierne náročné získať a udržať si zákazníkov, stabilizácia, resp. zvýšenie trhového podielu a udržanie si určitej úrovne konkurencieschopnosti. Dôležitým nástrojom prispôsobovania produktového portfólia podniku neustále meniacim sa potrebám a požiadavkám trhu sú inovácie. V príspevku je uvedený postup inovácie produktového portfólia. Tento postup je možné aplikovať na akýkoľvek typ podniku. Tento postup nie je len čisto teoretický, jeho praktické využitie, ktoré je uvedené v poslednej časti príspevku, je náročné na získavanie nápadov a informácií, ich spracovanie a vyhodnotenie. Napriek náročnosti a rizikám, ktoré sú spojené s týmto procesom, v prípade úspechu je potenciálom pre dlhodobé pôsobenie podniku na trhu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ADAIR, J. 2004. *Efektívni inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 233 s. ISBN 80-8685-104-4
2. Birnerová, e. – Križanová. a. *Základy marketingu II*. 2. vyd. Žilina: Edis, 2008. 146 s. ISBN 978-80-8070-906-8
3. Birnerová, e. – Križanová. a..2008. *Základy marketingu I*. 2. vyd. Žilina: Edis, 2008. 163 s. ISBN 978-80-8070-836-8
4. BOĎOVÁ, e. 2008. Aktivity v praxi pre rozvinutie integrovanej produktovej politiky, In časopis "Enviromagazín", ISSN 1335-1877, 2008. Roč. 13, č. 1, s. 14-15.
5. *Čo je inovácia?* [on-line]. [s.a.]. [cit. 2011-12-10]. Dostupné na internete: < inovacie.regionzilina.sk/inovaci/co-je-inovacia/ >.
6. DADO, M. a kol. 2012: *Rámcová stratégia Žilinského regiónu pre oblasť inovačného rozvoja*. 2006. [on-line] Žilina: EDIS, 15.12. 2006 [cit. 2011-12-10]. Dostupné na internete: < cms.vtpzilina.sk/inovacie/wp-content/uploads/RIS-Zilina-komplet.pdf >.
7. HERMAN, J. a kol. 2008. *Průmyslové inovace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 260 s. ISBN 978-802-451-445-1
8. Jakubíková, D.: 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008.272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
9. Kislíngerová, E. - Nový, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha:C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 807179-847-9
10. KOLLÁR, V. 1999. *Systém a špecifická produktovej politiky*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vtra, 1999. 234 s. ISBN 80- 88848-05-9
11. KOLLÁR, V. a kol. 2003. *Produktová politika*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. 552 s. ISBN 80-88848-96-0
12. KOLLÁR, V. a kol. 2008. *Produkt a kvalita*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2008. 210 s. ISBN 978-80-225-2604-3
13. Kotler, P. - Trias De Bes, F. 2005. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X
14. TUREKOVÁ, H. – GRZNÁR, P. 2007. *Veda, technika a inovácie*, In Produktivita a Inovácie, ISSN 1335-5961, 2007. Roč. 8, č. 6, s. 6 -18.

Hospodářský růst a nerovnováhy v České republice¹

Ota Melcher²

Economic growth and imbalances in the Czech Republic

Abstract

Over the past two decades we have observed significant build-up of macroeconomic imbalances with direct impacts on EU competitiveness. With an aim to prevent resembling developments and re-establishing growth the European institutions have initiated a new procedure of imbalances surveillance. This study focuses on the assessment of the Czech Republic within the procedure framework. By studying proposed indicators, discussing their benchmarks and interpreting imbalance risk potential the analysis tries to show the reasoning behind the argument that despite breaching several thresholds the economy does not face severe risk of imbalance.

Key words

economic growth, EU, macroeconomic imbalance, surveillance, prevention.

JEL Classification: E20, F10, F40

Úvod

V posledních dvou dekadách jsme svědky prohlubujících se makroekonomických nerovnováh některých členských států a Evropské unie (dále EU) jako celku. V minulosti nebylo těmto trendům věnováno příliš pozornosti vzhledem k obecně příznivému hospodářskému vývoji a rostoucímu optimismu na světových trzích. Nedávná finanční a hospodářská krize spolu s postupem globalizace však naplno odhalily nedostatky evropského růstového modelu a poukázaly na jeho slabá místa.

Přestože se situace v jednotlivých členských státech liší, instituce EU přicházejí od roku 2008 s návrhy preventivních opatření pro EU jako celek. Revize pravidel vzájemného rozpočtového dohledu, Paktu o stabilitě a růstu (dále Pakt), byla následována iniciativami v oblasti finančních trhů. Poté se EU zaměřila na prevenci makroekonomických nerovnováh, které byly mnohými ekonomy označeny za jednu z hlavních příčin krize (Obstfeld and Rogoff 2009, Skidelski 2009). Evropská komise se tak po zpřísnění fiskálního dohledu zaměřila na nízký růstový potenciál, který je v posledních letech vykazován evropskými ekonomikami. Přetrvávající makroekonomické nerovnováhy, které se odrážejí ve ztrátě konkurenceschopnosti, spolu s bublinami na trzích a externími deficity totiž vyžadují dodatečná opatření a politiky.

Vzhledem k dynamice vnitřního trhu a vzájemné provázanosti jednotlivých ekonomik působí nerovnováhy negativně na EU jako celek. Díky efektům přelévání

¹ Projekt: IG211012, název projektu: Podnikatelské prostředí v České republice a jeho vliv na konkurenceschopnost ČR, číslo projektu: 9/2012.

² Ing. Ota Melcher, MSc., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra mezinárodního obchodu, Náměstí W. Churchilla 4, 130 67, Praha 3, 118 00, Ota.Melcher@vse.cz

nezůstává negativní dopad nerovnováh omezen pouze na konkrétní ekonomiku (Roubini, 2010). Dotčené země tak často přispívaly ke zhoršení situace v celé Unii. Pozitivním dopadem tohoto vývoje však byla skutečnost, že se téma makroekonomických nerovnováh rychle dostalo do popředí debat na evropské úrovni. Instituce EU urychleně předložily návrh na novou proceduru dohledu nad makroekonomickými nerovnováhami, která doplňuje stávající pravidla Paktu. Procedura byla schválena v roce 2011 Evropskou radou a rok 2012 je prvním rokem její implementace. Účelem opatření je prevence interních nerovnováh a posílení externí konkurenceschopnosti EU. K dosažení cíle má sloužit průběžné monitorování vybraných indikátorů hospodářského vývoje, následná identifikace nerovnováh a případná doporučení pro nápravu.

Cílem studie je zhodnotit pozici České republiky v rámci nové procedury prostřednictvím podrobné interpretace úrovně jednotlivých indikátorů. Hodnoty jsou podrobeny analýze, která v materiálech institucí EU zcela chybí. První kapitola referuje o obecných charakteristikách procedury, další části jsou pak věnovány jednotlivým ukazatelům a interpretaci jejich hodnot. Česká republika je malou ekonomikou s vysokým stupněm otevřenosti. Je tudíž velmi náchylná na fluktuaci mezinárodní ekonomické aktivity, resp. externí makroekonomické šoky, které byly charakteristické pro post krizové období. Jde tedy o prostředí příznivé pro vznik nerovnováh, neboť charakter ekonomiky znemožňuje některé stabilizační mechanismy. Studie se v této části snaží ukázat, že přes překročení prahových hodnot u některých indikátorů, česká ekonomika nečelí hrozbě dlouhodobé ztráty konkurenceschopnosti, resp. riziku vzniku nerovnováhy. Závěr shrnuje hlavní poznatky studie a vyrovnává se s hypotézou.

Vzhledem k omezenému rozsahu práce autor nehodnotí adekvátnost procedury jako celku ani aplikovatelnost jednotlivých indikátorů.

1 Nová procedura při nadměrné nerovnováze

Nová procedura (*angl. Macroeconomic Imbalance Procedure, MIP*) byla předložena jako součást širšího balíku opatření v důsledku razantního zhoršení hospodářské situace v mnoha členských státech EU. Její implementace probíhá v rámci cyklu Evropského semestru, který zavádí pevný harmonogram vzájemného dohledu v EU. Vzhledem k účelu – prevence makroekonomických nerovnováh a ztráty konkurenceschopnosti – obsahuje procedura tyto hlavní prvky:

- **Mechanismus včasného varování**, který funguje jako poplašné zařízení, je založen na sadě vybraných indikátorů, které pokrývají klíčové zdroje potenciálních nerovnováh. Indikátorům jsou přiděleny prahové hodnoty, při jejichž překročení je vyslán varovný signál.
- **Preventivní a nápravná opatření** umožňují relevantním evropským institucím vydávat preventivní doporučení v případě, že je nerovnováha držena v mezích, v opačném případě nápravná část umožňuje vést s dotyčným státem formální proceduru při nadměrné nerovnováze. V takové situaci musí dotyčný stát předložit plán na nápravu nerovnováh a situace je ze strany EU podrobně monitorována.
- **Vynucovací mechanismus**, založený na finančních sankcích, má zajistit dodržování pravidel a implementaci opatření v souladu s doporučeními.

V rámci procedury jsou monitorovány tyto ukazatele (v závorce jsou uvedeny prahové hodnoty pro jednotlivé ukazatele):

- **běžný účet platební bilance** (+6 % HDP a -4 % HDP, tříletý klouzavý průměr),
- **čistá mezinárodní investiční pozice** (-35 % HDP),
- **podíl na exportních trzích** (-6 % v konstantních cenách, procentní změna sledovaná v průběhu pětiletého období),
- **nominální jednotkové náklady práce** (+9 % pro země eurozóny a +12 % pro země mimo eurozónu, procentní změna sledovaná v průběhu tříletého období),
- **reálný efektivní směnný kurz** (REER) založený na deflátoru HICP (± 5 % pro země eurozóny a ± 11 % pro země mimo eurozóny, procentní změna sledovaná v průběhu tříletého období),
- **dluh soukromého sektoru** (+160 % HDP),
- **úvěrové toky v soukromém sektoru** (+ 15 % HDP),
- **ceny bydlení** založené na deflátoru spotřeby (+6 %, meziroční změna),
- **vládní dluh** (+60 % HDP),
- **míra nezaměstnanosti** (+10 %, tříletý klouzavý průměr).

V souladu s nařízením o prevenci a nápravě makroekonomické nerovnováhy zveřejnila Evropská komise (dále EK) na jaře letošního roku svou Zprávu o mechanismu včasného varování (COM (2012) 68 final). Cílem zprávy je kombinací kvalitativního a kvantitativního hodnocení identifikovat členské státy, které mohou být postiženy makroekonomickou nerovnováhou nebo rizikem jejího vzniku. Zpráva obsahuje tzv. srovnávací přehled, sadu výše zmíněných 10 ukazatelů měřících vybrané vnitřní a vnější makroekonomické nerovnováhy. Chybí však hospodářské a finanční hodnocení zasazující vývoj ukazatelů srovnávacího přehledu do souvislostí. EK u některých členských států dospěla k závěru, že jsou stíženy škodlivou nerovnováhou a začala následně provádět hloubkový přezkum.

2 ČR v kontextu nového makroekonomického dohledu

Tato část studie zmíní stručné hodnocení české ekonomiky ze strany EK. Autor poté naváže s podrobnou analýzou hodnot u jednotlivých ukazatelů, včetně rozboru historických dat. Důraz je kladen na dlouhodobý záběr analýzy. Autor předloží data, která nejsou předmětem zkoumání EK, neboť ČR nebyla na základě srovnávacího přehledu vyhodnocena jako země se škodlivou nerovnováhou a EK ji tak nepodrobila důkladnější analýze.

2.1 Hodnocení ČR ze strany EK

Komise se domnívá, že Česká republika není ohrožena makroekonomickou nerovnováhou natolik závažnou, že by mohla ohrozit řádné fungování ekonomiky. Komise neuvažuje o provedení hloubkového přezkumu hospodářské a finanční situace v ČR. V roce 2010 byly v případě ČR mírně překročeny prahové hodnoty toliko u dvou ukazatelů (čistá mezinárodní investiční pozice a reálný efektivní směnný kurz). Komise v doplňujícím komentáři uvádí, že v posledním desetiletí byly zaznamenány deficity

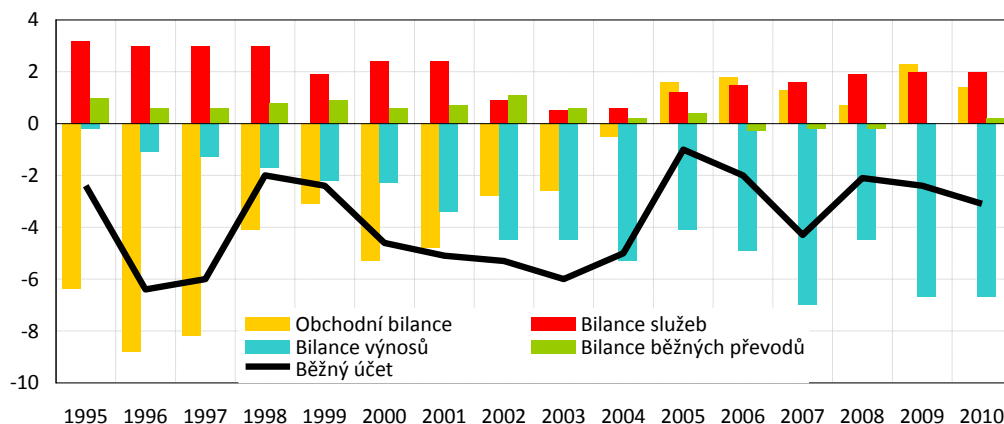
běžného účtu, a to i pod prahovou hodnotou. Za snížením deficitů v posledních letech stojí zlepšující se obchodní bilance. V důsledku tohoto vývoje překročil ukazatel čisté mezinárodní investiční pozice stanovenou prahovou hodnotu, nicméně by měly být uznány nedávné negativní účinky oceňování na stav aktiv a pasiv. Vzhledem k převažujícímu financování prostřednictvím přímých zahraničních investic a dluhu soukromého i veřejného sektoru, jež jsou relativně pod kontrolou, setrval čistý zahraniční dluh poblíž nulové hodnoty. Komise také zaznamenala ztráty v oblasti cenové konkurenceschopnosti v důsledku zhodnocení reálného efektivního směnného kurzu a růstu jednotkových nákladů práce (COM (2012) 68 final).

2.2 Podrobná analýza jednotlivých ukazatelů přehledu

1. Běžný účet platební bilance

Platební bilance, jež zachycuje ekonomické transakce domácí ekonomiky se zbytkem světa za určité časové období, je rozdělena na běžný účet, kapitálový a finanční účet a změnu devizových rezerv. Běžný účet platební bilance ČR je od roku 1994 setrvale deficitní, v dlouhodobém horizontu však dochází k postupnému snižování deficitu i změně samotné struktury běžného účtu (viz obr. 1). Saldo bilance služeb je kladné po celé sledované období a po vstupu ČR do EU v roce 2004 je v přebytku i obchodní bilance. Přebytek součtu obou bilancí (tzv. výkonová bilance) dosáhl v roce 2011 téměř 5 % HDP. Bilance běžných převodů je dlouhodobě vcelku vyrovnaná, avšak deficit bilance výnosů se vlivem silného odlivu prvotních důchodů ve formě repatriovaných dividend, reinvestovaných zisků a mezd zahraničních pracovníků v současné době stagnuje na úrovni téměř -7 % HDP. Jedná se o přirozený důsledek přílivu přímých zahraničních investic, kdy po prvotním přílivu a následném období reinvestování zisku dochází k repatriacím. Obdobný vývoj postupně zaznamenávají všechny střeoevropské ekonomiky (Brada and Tomšík, 2009). Úroveň salda běžného účtu, jež v roce 2010 dosáhla -3,1 % HDP a v roce 2011 se zlepšila na -1,5 až -2,0 % HDP nezakládá rizika pro vznik makroekonomické nerovnováhy.

Obr. 1 Běžný účet platební bilance ČR (v % HDP)

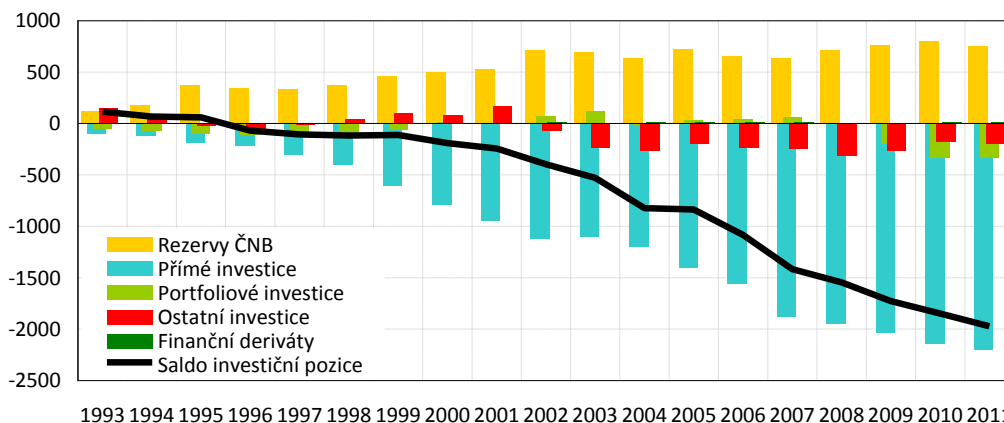


Zdroj: Eurostat, vlastní úprava.

2. Čistá mezinárodní investiční pozice

Čistá mezinárodní investiční pozice (dále NIIP), která poskytuje přehled o skladbě finančních aktiv a pasiv vlády, bankovního sektoru, podnikové sféry i dalších nebankovních subjektů ve vztahu k zahraničí, se postupně zhoršuje a již v roce 2007 překročila stanovenou prahovou hodnotu -35 % HDP. Příčinou prohlubování záporného salda NIIP (viz obr. 2) je vysoký příliv přímých zahraničních investic, jež jsou však obecně považovány za stabilní a tedy i méně rizikový zdroj financování (Kay, 2007). Přímé zahraniční investice pomáhají doplnit kapitál v případě nedostatečných soukromých a veřejných úspor, zlepšují přístup na zahraniční trhy, zajišťují příliv moderních technologií i manažerských dovedností a mají pozitivní vliv na konkurenceschopnost a exportní výkonnost ekonomiky. Nicméně je třeba upozornit, že současně mohou vytěšňovat domácí úspory či domácí firmy, ovlivňují měnový kurz a cenovou hladinu a v krátkém období mají negativní dopad na běžný účet platební bilance.

Obr. 2 Investiční pozice ČR vůči zahraničí 31. 12. 1993 – 30. 9. 2011 (v mld. Kč)



Zdroj: Česká národní banka, vlastní úprava.

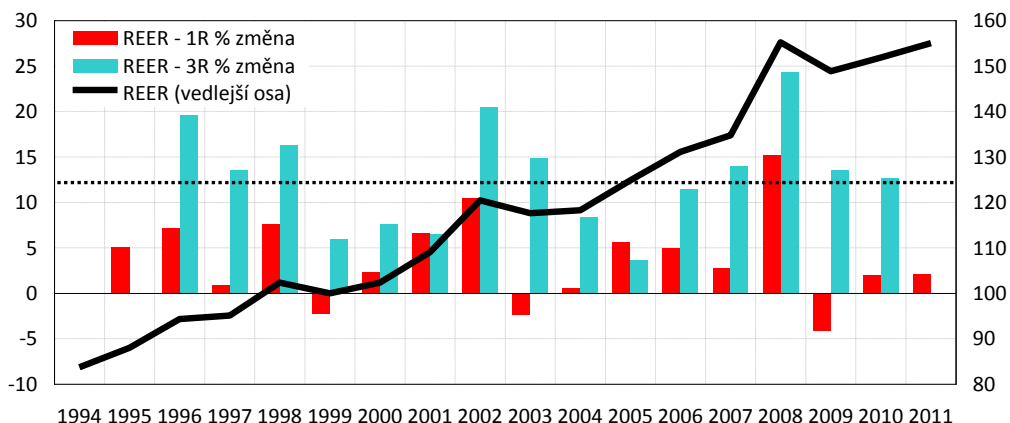
Popis situace je vhodné doplnit o vývoj čistého zahraničního dluhu (dále NED), který poskytuje přehled o finančních pasivech (NED nezahrnuje přímé investice, portfoliové investice a finanční deriváty). Od roku 2005, kdy má Eurostat pro ČR k dispozici data, dochází k postupnému oslabování věřitelské pozice. V roce 2010 již NED dosahoval hodnoty +0,5 % HDP a ČR se tak poprvé stala čistým dlužníkem. Tato výše NED je však natolik nízká, že nezakládá rizika pro vznik nerovnováhy.

3. Reálný efektivní směnný kurz založený na deflátoru HICP

Reálný efektivní směnný kurz (dále REER) zohledňuje vývoj nominálních kurzů a vývoj cen a mezd v domácí ekonomice ve srovnání s obchodními partnery a tedy odráží cenovou konkurenceschopnost dané ekonomiky. V případě REER překračovala ČR stanovenou prahovou hodnotu ve většině sledovaných let. V roce 2010 dosahovala

hodnota celkového nárůstu za 3 roky 12,7 % (v roce 2011 již pouze -0,1 % vzhledem k tomu, že základem porovnání je rok 2008 s extrémně silným měnovým kurzem – viz obr. 3). Vzhledem k poměrně umírněnému růstu jednotkových nákladů práce i zvyšování podílu na exportních trzích nezakládá nárůst REER důvody k obavám ze vzniku vnějších makroekonomických nerovnováh. Zvýšení REER v případě ČR tak spíše odráží rostoucí kvalitu života a dohánění vyspělých západních ekonomik. Další posilování kurzu CZK musí být však pozorně sledováno. Mnoho zemí vně eurozóny zaznamenalo ztrátu externí konkurenceschopnosti v důsledku nadměrné reálné apreciace (Roubini, 2010).

Obr. 3 Reálný efektivní směnný kurz (růst v %, 1999 = 100 pravá osa)

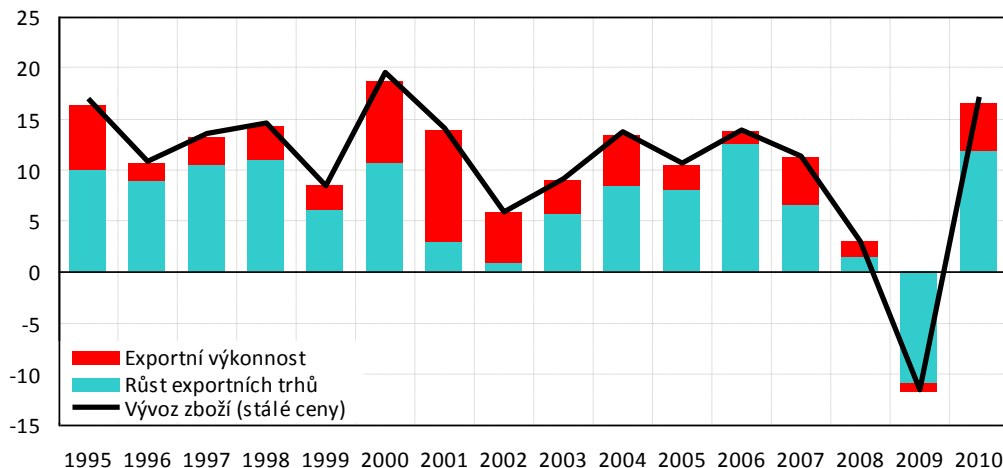


Zdroj: Eurostat, vlastní úprava.

4. Podíl na exportních trzích

Ukazatel podílu na exportních trzích vystihuje změny v konkurenceschopnosti domácích výrobců na zahraničních trzích. Podíl českého zboží a služeb na světovém obchodním obratu se stále zvyšuje, a to navzdory silnému zhodnocení CZK. Zatímco v roce 2000 dosahoval podíl ČR na exportních trzích 0,5 %, v roce 2010 to bylo již 0,7 %. Samotný objem exportu se v tomtéž časovém období zvýšil dvaapůlkrát. K tomuto nárůstu přispěl zejména vstup ČR do EU a příliv přímých zahraničních investic. ČR je typickým příkladem malé otevřené ekonomiky, v roce 2010 dosahoval export zboží a služeb téměř 68 % HDP, přičemž podíl zboží na celkovém exportu činil 84 %. V tomtéž roce bylo 84 % z celkového exportu zboží a služeb vyvezeno do zemí EU a jen zbývajících 16 % mimo EU. Přestože můžeme pozorovat zřejmý pokles ve výkonnosti připisovaný krizi a hospodářskému cyklu (viz obr. 4), data za rok 2010 neindikují dlouhodobý trend, spíše naopak.

Obr. 4 Vývoz zboží reálně (rozklad meziročního růstu v %)



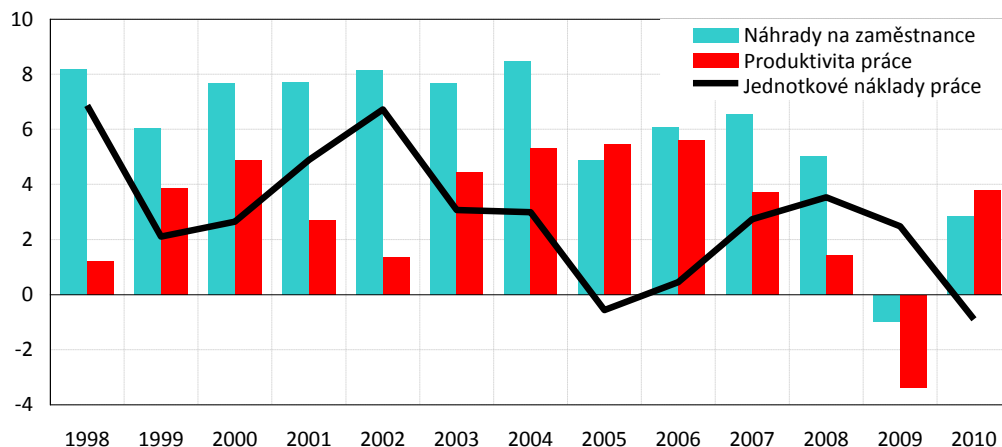
Zdroj: Makroekonomická predikce ČR, vlastní úprava.

Poznámka: Exportní výkonnost vyjadřuje změnu podílu ČR na exportních trzích, růst exportních trhů vyjadřuje vážený průměr růstů celkových dovozů zboží hlavních obchodních partnerů.

5. Nominální jednotkové náklady práce

Nominální jednotkové náklady práce (dále ULC) sledují, obdobně jako reálný efektivní směnný kurz, cenovou konkurenceschopnost dané ekonomiky. ULC zachycují přímý vztah mezi náklady a produktivitou práce a jdou definovány jako podíl nominálních náhrad na jednoho zaměstnance a reálné produktivity práce.

Obr. 5 Nominální jednotkové náklady práce (růst v %)



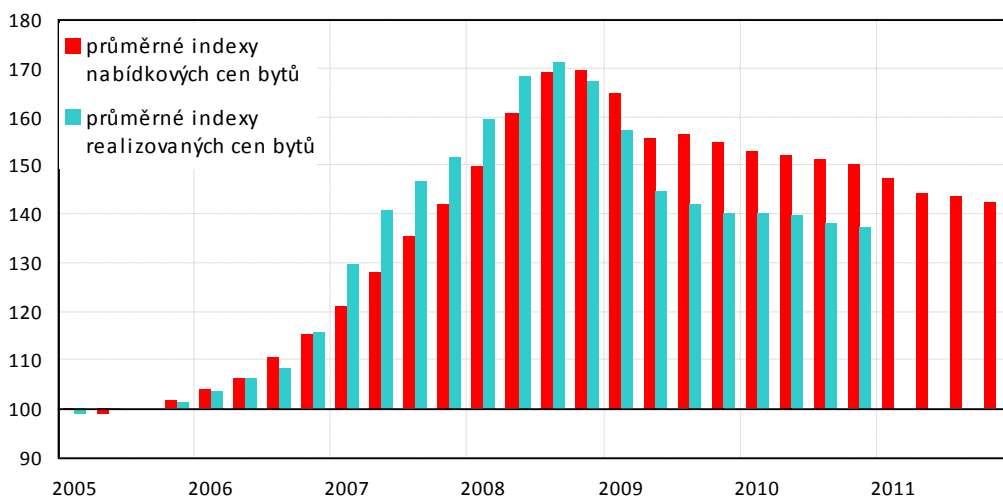
Zdroj: Makroekonomická predikce ČR, vlastní úprava.

ULC v ČR v uplynulé dekádě rostly, pouze v letech 2005 a 2010 došlo k jejich nepatrnému snížení (viz obr. 5). ULC se v letech 2000 až 2010 zvyšovaly průměrným tempem 2,5 % ročně, přičemž roční růst náhrad na zaměstnance dosáhl 5,8 % a produktivity práce 3,2 %. Růst jednotkových nákladů práce v ČR nicméně v druhé polovině minulé dekády výrazně zpomalil v důsledku nižšího růstu náhrad za zaměstnance, nikoli díky růstu produktivity (Makroekonomická predikce ČR, 2011). Vzhledem k tomu, že růst nákladů práce není v posledních letech nijak dramatický a současně exportní výkonnost české ekonomiky se zvyšuje, rizika pro vznik makroekonomické nerovnováhy nehrozí. V dlouhodobém horizontu však bude klíčové zaměřit se na zvyšování produktivity práce (zlepšování podnikatelského prostředí, podpora vědy, výzkumu a inovací a vzdělávání, efektivnější veřejná správa, rozvoj infrastruktury apod.). Pozitivní dopady současných strukturálních reforem namířených na růst produktivity (vyšší než mzdový) však nejsou v krátkodobém horizontu pravděpodobné, jak nasvědčuje situace v mnoha zemích eurozóny (Roubini, 2010).

6. Ceny bydlení

Reálné ceny bydlení významně ovlivňují spotřebu domácností, investice do bydlení či sektor stavebnictví (Campbell, Cocco, 2007). Výrazný nárůst cen bydlení bývá často spojován s nárůstem úvěrů domácností, což může mít dopady na finanční stabilitu a makroekonomické nerovnováhy. V řadě zemí byl enormní nárůst cen bydlení a následné splasknutí nemovitostní bubliny také bezprostřední příčinou nedávné finanční krize.

Obr. 6 Průměrné indexy cen bytů (2005 = 100)



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava.

V uplynulém desetiletí bylo možné na trhu nemovitostí v ČR pozorovat dvě vzestupné cenové hladiny (viz obr. 6), jež byla tažena především vývojem cen bytů. Příčinou růstu cen v letech 2002 a 2003 byla vysoká očekávání další cenové expanze na trhu nemovitostí po vstupu ČR do EU v roce 2004. Od roku 2007 do poloviny roku

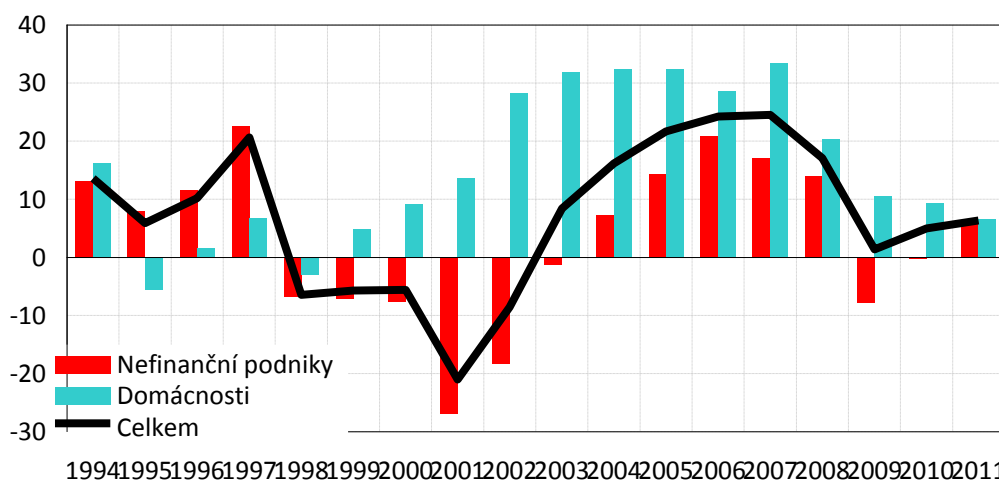
2008 pak byla důvodem nárůstu cen silná ekonomická konjunktura, která vedla k nárůstu mezd, značnému poklesu nezaměstnanosti a příznivým očekáváním domácností.

Od druhé poloviny roku 2008 prochází trh bytů cenovou korekcí (viz obr. 6), hlavní příčinou je celosvětová finanční a hospodářská krize. Pokles poptávky po bydlení byl patrný již v březnu 2008, kdy největší developerské společnosti ohlásily meziroční snížení zájmu o nové bydlení (Hypoindex). Na trhu s domy a byty následně došlo ke zlevňování a v roce 2009 pak i k výraznému snížení počtu nově zahajovaných bytů a tedy k nižší nabídce. Vzhledem k pokračující korekci na trhu s byty v současné době vznik makroekonomické nerovnováhy nehrozí.

7. Úvěrové toky v soukromém sektoru

Úvěrové toky soukromého sektoru, který je definován jako nefinanční podniky a domácnosti, jsou považovány za vhodný ukazatel zranitelnosti bankovního sektoru (SWD, 2012). Nárůst úvěrů soukromému sektoru je také spojován s větším výskytem krizí, neboť jejich rychlý nárůst vede k poklesu úvěrových norem (Kolb, 2010), a lze je v řadě případů považovat za varovný signál poukazující na bublinu na realitním trhu. V neposlední řadě mohou existovat spojitosti mezi růstem úvěrů a vnějšími nerovnováhami. Silná domácí poptávka vede k nárůstu importu a zhoršuje tak deficit běžného účtu.

Obr. 7 Úvěry domácnostem a nefinančním podnikům (míra růstu v %)



Zdroj: Česká národní banka, vlastní úprava.

ČR zaznamenala pokles aktivity u úvěrů nefinančním podnikům v letech 1998 až 2003 a poté v roce 2009 (viz obr. 7). V prvním případě se jednalo o hluboký a dlouhý pokles v důsledku hospodářské recese z let 1997 a 1998 a špatného stavu bankovního sektoru. Za poklesem úvěrů v roce 2009 pak stála hospodářská a finanční krize. Naopak růst úvěrové aktivity domácností nabíral v uplynuté dekádě až do roku 2007 na

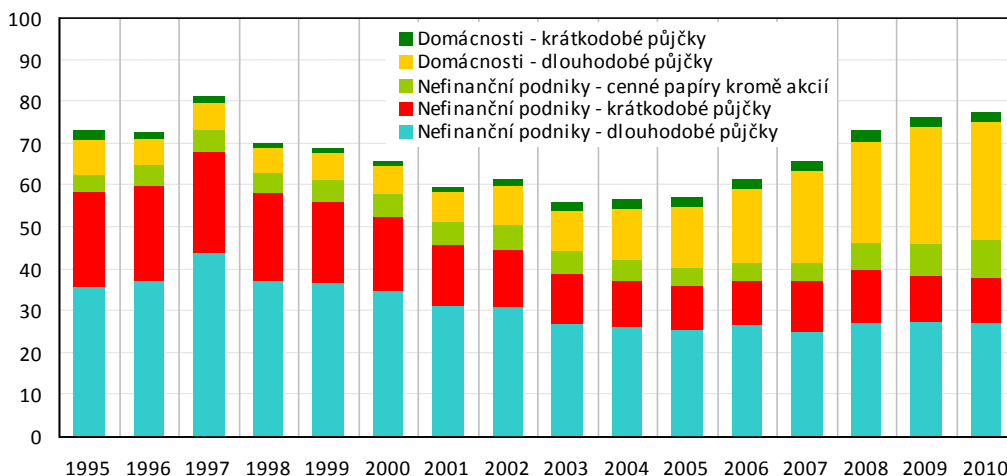
tempu. Silný hospodářský růst v letech 2004 až 2007 vedl k nárůstu mezd, poklesu nezaměstnanosti a ovlivnil hodnocení finanční situace domácnostmi i jejich očekávání ohledně budoucího vývoje (Makroekonomická predikce ČR, 2009). Vzhledem k dynamickému růstu HDP však tempa růstu úvěrů soukromému sektoru nepřekročila po celou minulou dekádu hranici 9 %. Podíl nesplácených úvěrů zůstal i po roce 2008 poměrně nízký (ČSÚ). Vývoj úvěrových toků v soukromém sektoru tedy nezakládá důvody k obavám ze vzniku makroekonomických nerovnováh.

8. Dluh soukromého sektoru

Vysoká úroveň dluhu soukromého sektoru zvyšuje jeho zranitelnost a citlivost na hospodářský cyklus, inflaci a úrokové míry (COM 2012 68 final). Příčiny nárůstu zadlužení soukromého sektoru mohou spočívat v rozvoji finančního sektoru ve vyspělých ekonomikách, finanční integraci v rámci EU, obchodním cyklu či zdanění a regulačních pobídkách. Výše „bezpečného“ dluhu není jasně stanovena, některé empirické studie však uvádí 90 % HDP (Lime, 2012).

Dluh soukromého sektoru se v letech 1997 až 2003 snížil z 81 % HDP na 56 % HDP, poté však opět začal narůstat a v roce 2010 dosahoval 77 % HDP. V jednotlivých sektorech se však jeho vývoj dosti lišil. Zatímco v roce 1997 dosahovaly půjčky firem 68 % HDP, od roku 2003 již jejich výše nepřekročila hranici 40 % HDP, přičemž firmy snižovaly zejména své krátkodobé půjčky. Naopak domácnosti svůj dluh vůči HDP zvýšily, mezi lety 1997 a 2010 dokonce téměř čtyřikrát (viz obr. 8). Na tomto nárůstu se podílí především dlouhodobé půjčky, které z většiny tvoří úvěry na bydlení. Růst dluhu soukromého sektoru po roce 2008 v důsledku hospodářské krize výrazně zpomalil a zůstává na udržitelné úrovni. Nezakládá tedy rizika pro vznik makroekonomických nerovnováh.

Obr. 8 Dluh soukromého sektoru dle kategorií (v % HDP)



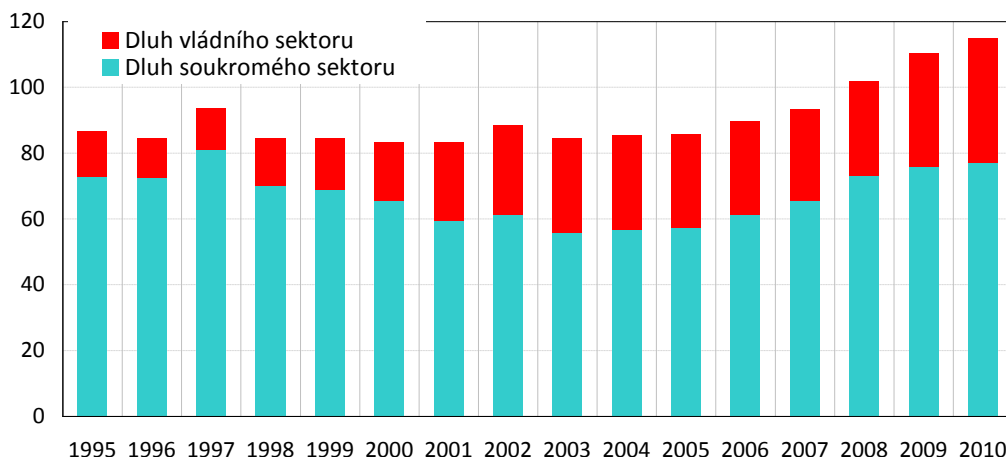
Zdroj: Eurostat, vlastní úprava.

9. Dluh vládního sektoru

Vládní dluh je sledován v rámci SGP, v rámci monitorování makroekonomických nerovnováh slouží pouze pro dokreslení situace ohledně zadlužení celé ekonomiky. Vysoký vládní dluh zvyšuje zranitelnost dané země a současně omezuje manévrovací prostor pro veřejné finance při snižování ekonomických i sociálních dopadů v případě hospodářské recese. Je na místě podotknout, že pro účely makroekonomického dohledu slouží indikátor vládního dluhu pouze pro vykreslení celkové dluhové pozice. Dohled nad veřejnými financemi je omezen pouze na jejich dopad na nerovnováhy. Udržitelnost veřejných financí je monitorována v rámci Paktu.

Za zvýšením vládního dluhu v ČR na počátku minulé dekády (viz obr. 9) stojí především výrazný nárůst dotací transformačním institucím, jež byly spojeny s restrukturalizací i privatizací bankovního a průmyslového sektoru v důsledku odkládaných strukturálních reforem v 90. letech. Na konci dekády se pak dluh zvyšoval především v důsledku hospodářské recese a podpůrných rozpočtových opatření. Výše vládního dluhu však zůstává na udržitelné úrovni a není základem pro vznik nerovnováhy.

Obr. 9 Dluh soukromého a vládního sektoru (v % HDP)



Zdroj: Eurostat, vlastní úprava.

10. Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti v praxi asi nebude sloužit pro hodnocení makroekonomických nerovnováh, je však sledována z důvodu integrity rámce. Udržitelnost

Závěr

Akumulace makroekonomických nerovnováh má přímé dopady na konkurenceschopnost evropských ekonomik. S cílem snížit nerovnováhy a zabránit

jejich dalšímu vzniku zavedly instituce EU nový systém vzájemného dohledu, který doplňuje rámec Paktu o stabilitě a růstu. Článek rozpracoval strohou analýzu EK a zhodnotil pozici ČR v rámci nového makroekonomického dohledu.

Studie nabízí celkový pohled na současnou situaci v české ekonomice. Přínosné je posouzení interních a externích indikátorů hospodářského růstu a diskuze jejich možného budoucího vývoje. Zatímco charakter ekonomiky napovídá o její vysoké zranitelnosti vůči externím šokům v post krizovém období, studie naznačuje, že dopady krize byly vcelku dobře absorbovány. Analýza ukazuje, že i přes překročení prahových hodnot u některých indikátorů, je pravděpodobnost vzniku nerovnováh velmi nízká. Je zapotřebí si uvědomit, že ČR se nachází v určité fázi hospodářského vývoje, kdy překročení prahových hodnot nemusí být vždy negativním signálem.

Důraz je v analýze kladen na oblasti významné pro budoucí stabilitu a udržitelný růst, jako jsou např. produktivita práce a exportní výkonnost. Hospodářství ČR je dále zatíženo některými nerovnováhami v oblasti veřejných financí. Podobně bude vhodné se zabývat komponenty hospodářského růstu – růstovým účetnictvím – a jejich vazbou na makroekonomické nerovnováhy a politiky. Tyto okruhy zcela jistě zaslouží další rozpracování.

Seznam bibliografických odkazů

11. *Balance of Payments Report*, Czech National Bank, Statistics, Balance of Payments Statistics, 2010.
12. BIS Papers No 21. *Real estate indicators and financial stability*, April 2005.
13. BRADA, J. C., TOMŠÍK, V.: *The Foreign Direct Investment Financial Life Cycle: Evidence of Macroeconomic Effects from Transition Economies*, Emerging Markets Finance and Trade, Issue: Volume 45, Number 3 / May – June, pp. 5-20, 2009.
14. CAMPBELL, J. Y., COCCO, J. F.: *How do house prices affect consumption?* Journal of Monetary Economics, vol. 54(3), pp. 591-621, April, 2007.
15. COM (2012) 68 final. Report from the Commission. *Alert Mechanism Report*, Report prepared in accordance with Articles 3 and 4 of the regulation on the prevention and correction of macro-economic imbalances, 2012.
16. Český statistický úřad, [server on-line]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>
17. Česká národní banka, [server on-line]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>
18. European Economy, Scoreboard for the surveillance of macroeconomic imbalances, Occasional Papers. 92, Brussels, ISBN: 978-92-79-22860-5, 2012.
19. Eurostat, [server on-line]. Dostupné z: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>>
20. Hypoindex, [server on-line]. Dostupné z: <<http://www.hypoindex.cz/>>
21. IMF, *World Financial Stability Report. Durable Financial Stability: Getting There from Here, Chapter III - Housing Finance and Financial Stability - Back to Basics?*, April 2011.
22. KAY, N.: *Foreign direct investment in the Czech Republic: a challenge for domestic firms*. ECFIN Country Focus, Volume 4, Issue 2, 2007.
23. KOLB, R. W.: *Lessons from the Financial Crisis: Causes, Consequences, and Our Economic Future*. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-56177-5, 2010.
24. Lessons from the three workshops on Housing, Indebtedness and External Sustainability, Lime WG, 2012.
25. Ministerstvo financí ČR, [server on-line]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/>>

26. OECD, [server on-line]. Dostupné z: <<http://www.oecd.org/>>
27. OBSTFELD, M., ROGOFF, K.: *Global Imbalances and the Financial Crisis: Products of Common Causes*. CEPR Discussion Paper No. DP7606, 2009.
28. ROUBINI, N.: *Crisis Economics: A Crash Course in the Future of Finance*, Penguin Press HC, First Edition, ISBN-10: 1594202508, 2010.
29. SKIDELSKY, R.: *Keynes, the Return of the Master*. Public Affairs, First Edition, ISBN 978-1-58648-897-0, 2009.
30. SWD (2012) 6 final. Capital movements and investment in the EU, Commission services' paper on market monitoring, 2012.

Audit ako jeden z nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti podniku

Ingrid Melicherová¹

Audit as one of tools for increasing company competitiveness

Abstract

Analysis of audit meaning for increasing company competitiveness. There is important also analysis of purpose using results of auditors. The meaning of audit is depend of users and purpose what they would like achieve. However audit helps as well better distribution of funds on the capital market due to efficient investment decision based on correct data.

Key words

audit, company competitiveness, recipient of audit report

JEL Classification: M4, M42

Úvod

V súčasnosti sa stretávame s rôznymi typmi auditu, čo do obsahu ako aj výstupu, či už v rámci podniku s vnútorným auditom, štatutárnym auditom, foréznym auditom, environmentálnym auditom alebo pri štátnych inštitúciách s auditom ústrednej štátnej správy a podobne. Zahraničná literatúra uvádza „členenie auditu na operačný audit, audit súladu so stanovenými kritériami (zväčša s legislatívou) a audit finančných výkazov“ (Aens A., Elder R., Beasley M., 2003, Pod pojmom audit si, ale väčšina z nás predstaví audit finančných výkazov, nazývaný aj štatutárny audit.

Vzhľadom na skutočnosť, že investori potrebovali dôverovať finančným výkazom, historicky sa vyvinul aj proces auditu. Preto existuje množstvo definícií auditu z rôznych uhlov pohľadu hospodárskej praxe.

Silvoso prezentuje svoj pohľad na audit v svojej definícii „Audit je systematický proces objektívneho získavania a vyhodnocovania dôkazov týkajúcich sa informácií o ekonomických činnostiach a udalostiach, s cieľom zistiť mieru súladu medzi týmito informáciami a stanovenými kritériami a oznámiť výsledky zainteresovaným stranám.“ (Silvoso et al., 1972, p. 18)

Ini zahraniční autori tvrdia, že „Audit je zozbieranie a vyhodnotenie dôkazov o informácii za účelom určenia a vykazovania stupňa zhody medzi získanou informáciou a stanovenými kritériami. Audit by mal byť vykonávaný kompetentnou a nezávislou osobou.“ (Aens A., Elder R., Beasley M., 2003, p. 11).

¹ Ing. Ingrid Melicherová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta hospodárskej informatiky, Katedra účtovníctva a audítorstva, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, +421 905 406 140, ingrid.melicherova@stonline.sk

Dnes sa pojem audit používa najmä v oblastiach ekonomických a manažérskych disciplín. „V odbornej sfére sa stretne s pojmi napr. účtovnícky audit, audit verejných financií, marketingový audit, finančný audit, daňový audit, vnútorný audit ale aj dokonca „audit“ v inej sfére ako Alcohol Use Disorders Identification Test (ako kontrola teda test identifikácie porúch z užívaním alkoholu.)“ (Saxunová, 2009,s.83) .

1 Význam auditu

V súčasnosti audítor svoje nájdania a odporúčania adresuje hlavne na nasledovné oblasti výstupu:

- akú hodnotu podnik vyprodukoval,
- efektívnosť podniku a dosahovanie stanovených cieľov,
- kvalitu riadenia a využitia zdrojov,
- zdokonalenie riadenia podniku,
- správne vykázanie ročných výkazov,
- súlad s legislatívou a inými požiadavkami vyplývajúcich z riadenia podniku.

Výstup práce audítora je písomná správa – Správa nezávislého audítora, tzv. nemodifikovanú správu nezávislého audítora, prostredníctvom ktorej audítor oznamuje zainteresovaným stranám svoj názor. Názor závisí od obsahu informácií získaných z údajov zhromaždených počas výkonu auditu. Môže vyjadrovať fakt, že predkladané finančné výkazy sú správne, v súlade so všeobecnými pravidlami, alebo fakt, že tieto výkazy sú chybné. Okrem toho môže audítor dospieť k názoru, že finančné výkazy nie je možné overiť, pretože sa napríklad nedajú získať také dôkazy, ktoré by podporili alebo vyvrátili tvrdenie manažmentu a v tomto prípade audítor vydá Správu nezávislého audítora s odmietnutým stanoviskom.

Správy nezávislého audítora sa predkladajú či už štátnym orgánom ako Ministerstvo financií Slovenskej republiky, Daňový úrad, regulátorom ako Národná banka Slovenska, ale aj súkromným inštitúciám ako banky, podniky, fyzické osoby a podobne.

Zároveň jedným z ďalších výstupov audítora je overenie súladu výročnej správy s účtovnou závierkou podniku v zmysle požiadavky zákona č. 431/2002. o účtovníctve a v znení neskorších predpisov. Tu audítor overuje, či údaje vo výročnej správe zodpovedajú skutočnostiam, ktoré overil u klienta a či vykázané číselné údaje sú v súlade s účtovnou závierkou. Výročná správa je ďalším informačným nástrojom, ktorý podnik využíva na informovanosť tretích strán a zvýšenie dôveryhodnosti.

Pri analýze významu auditu a jeho výstupov ako nástroja na zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku preto by sme mali vychádzať hlavne, kto je prijímateľom danej informácie. Prijímateľov môžeme definovať aj ako tretie strany, ktoré vo všeobecnom práve predstavujú tri skupiny:

- tretie strany ako bezprostredne zainteresované,
- tretie strany, u ktorých sa predpokladá zainteresovanosť a
- ďalšie možné tretie strany.

Tretie strany bezprostredne zainteresované môžu audítori určiť presne oko osoby, ktoré majú výhody z audítorských služieb – ako napríklad manažment, majiteľ a podobne.

Tretie strany u ktorých sa predpokladá zainteresovanosť sú napríklad, ak je veriteľ menovaný pred vykonávaním auditu alebo počas neho, je bezprostredne zainteresovanou stranou.

Poslednou skupinou podľa všeobecného zákona môžu byť ďalšie možné tretie strany (predvídateľné) – strany, ktoré majú oprávnenú potrebu spoliehať sa na finančné výkazy spoločnosti, ale v očiach zákona nemajú výhodu osôb, u ktorých sa predpokladá zainteresovanosť. Do tejto skupiny môžu patriť držiteľia obligácií, akcií a veritelia. (Kareš L., 2010, str. 90,91)

Používatelia informácií sú právnické ako aj fyzické osoby, ktoré ich potrebujú a vyžadujú z rôznych dôvodov. Používatelia informácií môžu byť aj interní a externí. Medzi interných používateľov patrí vedenie spoločnosti, majitelia spoločností. Audit napomáha znižovať informovanosť medzi vedením spoločnosti a majiteľmi. Medzi externými užívateľmi sú:

- hlavne investori (potencionálni veritelia) ,
- finanční veritelia (banky a iné subjekty),
- dodávateľia a iní obchodní veritelia (sa zameriavajú na informácie, či podnik je schopný platiť dlžné sumy za dodávku materiálu, tovaru, služieb, dlhodobého majetku (t.j. obchodný úver) načas,
- zákazníci (odberatelia) – informácie, ktoré by ich uistili o tom, že daný podnik je ako dodávateľ spoľahlivý – bude odberateľ hodnotiť aj budúcu spoluprácu, perspektívnosť a stabilitu dodávateľského podniku
- regulátor, ktorých ich využívajú na kontrolovanie dodržiavania zákonov, nariadení a usmernení, monitorovanie vývoja daného odvetvia a podobne.
- vládne, štátne a samosprávne orgány, ktoré používajú informácie hlavne pri stanovení daní, kontroly poskytnutých dotácií, subvencií, regulácií činností, zisťovanie údajov na štatistické účely a podobne.
- verejnosť, v prípade rôznych darov na podporu miestnych aktivít, budovaním infraštruktúry a verejnosť má záujem o informácie ako o prosperite, zámeroch a vývojových trendov podnikov.

Význam auditu hlavne pre akciové spoločnosti je možné zhrnúť do troch kategórií v závislosti od prijímateľov a to:

a) pre samotný manažment a vlastníkov podniku:

- nezávislé overenie skutkového stavu podniku pri akvizícií, strategickom partnerstve ihneď po prevzatí spoločnosti,
- interne zvyšuje kvalitu monitorovacích a controllingových mechanizmov spoločnosti (Khurana & Raman, 2004),
- spokojnosť vlastníkov s nastavením procesov a prácou jednotlivých oddelení,
- odhaľuje alebo pomáha odhaliť chyby v účtovnom, výrobnom alebo predajnom procese. Tým vlastníci a manažéri môžu uskutočniť správne rozhodnutia na základe dôveryhodných informácií,
- správne vykázané historické údaje o skutkovom stave podniku napomáhajú správne nastaviť plán rozvoja podniku,

- audítor indikuje možné nesprávnosti, resp. nezrovnalosti s právnymi a daňovými normami a v spolupráci s vedením podniku a ostatnými odborníkmi sa podieľa na ich odstraňovaní,
- vlastníci dostávajú nezávislý názor o obchodných podmienkach podniku,
- zistenie a predchádzanie spreneverám a podvodom – minimalizuje nastanie alebo úplne eliminuje možnosti spreveriev a podvodom správnym nastavením kontrolných mechanizmov podniku,
- v prípade potreby uľahčuje prístup k úverom,
- v prípade, že sa akcionári rozhodnú podnik oceniť, uľahčí a zlacní proces ohodnotenia,
- prevencia voči nesprávnostiam zo strany zamestnancov – zamestnanci sú si vedomí, že pravidelná kontrola účtovníctva im nedáva šancu vykonať nesprávnosti, a zároveň sú si vedomí, že nesprávnosti sú odhalené a sú z toho vyvedené následky,
- dôvera akcionárov vo vedenie spoločnosti, ktoré nevystavilo podnik rizikám o ktorých by nevedeli.

Audit zdokonaľuje alokáciu zdrojov kapitálového trhu prostredníctvom efektívneho rozhodovania o investíciách, čo umožňuje rýchlo rozvíjajúcim sa podnikom ľahký prístup k financovaniu rozvoja podniku a tým aj rozvoju celej spoločnosti.

Pri využívaní týchto informácií je dôležité hlavne, aby objednávateľ auditu, majiteľ podniku mal dôveru v audítora a jeho odporúčania implementoval pri riadení podniku.

b) pre externých užívateľov - verejnosť:

- pri podnikoch verejného záujmu má verejnosť istotu, že výstupy podniku sú v záujme verejnosti a akcionárov,
- investor si môže ľahko zanalyzovať prístupné údaje o podniku.-

c) pre externých užívateľov – štát, štátne inštitúcie:

- pri grantoch, dotáciách – overuje audítor účelovosť vynaloženia finančných prostriedkov,
- pri privatizácii priemyselného odvetvia,
- pri regulácií odvetvia a kontrole dodržiavania zákonov a s tým súvisiace opatrenia a predpisov,
- pri kontrole daňových orgánov (ľahké overenie vypočítanej dane, prípadne rýchla možnosť opätovne vypočítať daň),
- ekonomický rozvoj – podnik hrá úlohu v celkovom ekonomickom rozvoji krajiny.

Záver

Celkovom audit zdokonaľuje alokáciu zdrojov kapitálového trhu prostredníctvom efektívneho rozhodovania o investíciách, čo umožňuje rýchlo rozvíjajúcim sa podnikom ľahký prístup k financovaniu rozvoja podniku a tým aj rozvoju celej spoločnosti.

Pre spoločnosti, ktoré majú povinnosť zverejňovať finančné výkazy a výročné správy, audit poskytuje zvýšenie vierohodnosti účtovných informácií. Zverejňované informácie sú štandardizované v závislosti od legislatívy danej krajiny, i keď Európska

únia sa už snaží zavedením medzinárodných účtovných štandardov zaviesť jednotnú platformu pre európske podniky.

Zjednotením vykazovanej platformy, pravidiel vykazovania a pravidiel overenia hospodárskych výsledkoch spoločnosti sa uľahčuje prístup investorov, verejnosti a štátu k informáciám, ich porovnaniu a vyhodnocovaniu prínosov k rozvoju spoločnosti.

Audit má aj význam pri rodinných firmách, pri dosahovaní dlhodobých cieľov, a to zachovanie a zvyšovanie hodnoty spoločnosti ako dedičstvo pre deti, ďalšie generácie. V tomto kontexte je tu audit ako kontrola časti výkonu rodinných príslušníkov, prípadne ako neustranný tzv. „pozorovateľ“ už dlhodobo zaužívaných procesov, ktoré nie vždy musia byť efektívne a zodpovedať rýchlo meniacim sa podmienkam spoločnosti, či už legislatívnym alebo ekonomickým.

Jedným z najdôležitejších faktorom, ktorý pomáha majiteľom je zistenie skutočných kapitálových nákladov. Náklady na kapitál zahrňujú v sebe aj riziko spojené s investovaním. Ak je riziko vyššie akcionár požaduje vyššiu návratnosť svojich investícií. Dobře vykonaný audit znižuje toto riziko podniku, ktoré v sebe zahŕňa informačné riziko (riziko, že sa vo finančných výkazoch vyskytne významná nesprávnosť), riziko podvodu a sprenevera aktív ako aj riziko neoptimálneho riadenia vzhľadom na nedostatočné informácie z procesov podniku.

Zvyšovaním dôveryhodnosti informácií podniky majú ľahší prístup k financovaniu rozvoja podniku (získaní nových investorov, akcionárov), k obchodnému úveru od dodávateľov, získavaniu dlhodobých dodávateľov, získaniu dotácií, úverov, ale aj morálnemu ohodnoteniu a získaniu celospoločenského uznania pôsobenia podniku na lokálne, národnej a medzinárodnej úrovni.

Druhotným (odvodeným) cieľom auditu je jeho morálne a preventívne pôsobenie proti vzniku chýb a podvodov. (Kareš L.,2010, str. 32) Pri podnikoch, ktorým zákon neustanovuje povinnosť auditu audit predstavuje nástroj zvýšenia dôveryhodnosti finančných výkazoch, výročných správ, resp. potvrdenie kompaktnosti údajov nielen v účtovnej závierke, ale aj vo výročnej správe, kde spoločnosť nielen hodnotí už dosiahnuté výkony, ale predstavuje plány do budúcnosti.

Z hore uvedenej analýzy je možné skonštatovať, že je veľmi dôležité aký užívateľ a za akým účelom využíva dané informácie o podniku. Preto daná analýza nie je úplná, ale naznačuje dôležitosť využitia výsledkov auditu podnikateľským subjektom na zvýšenie jeho konkurencieschopnosti.

Ďalším dôležitým predpokladom dôveryhodnosti informácií, ktoré audítor poskytuje tretím stranám, je aby audítor spracoval Správu nezávislého audítora a overil súlad výročnej správy s účtovnou závierkou podniku v súlade so všeobecnými právnymi predpismi ako sú zákony Slovenskej republiky (zákona č. 431/2002 Z.z., zákon č. 540/2007 Z.z. ako aj ostatná platná legislatíva relevantná pre podnik, kde audítor vykonáva audit). Zároveň tu vystupujú ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú kvalitu jeho výstupu, a to je jeho kompetentnosť (odborná spôsobilosť) a nezávislosť.

Preto vyplynulo aj z požiadaviek Európskej únie kontrolovať audítorskú profesiu a v zmysle 8. Smernice jednotlivé štáty Európskej únie zriadili dohľady nad audítorskou profesiou, ktoré majú za úlohu dohliadať nad odbornou zdatnosťou a nezávislosťou audítorskej profesie. Na Slovensku bol v zmysle tejto požiadavky zriadený Úrad pre dohľad nad výkonom auditu v roku 2008 v zmysle zákona č. 540/2007 Z.z.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ANDERSON, R. J.: *The External Audit*, Toronto, 1984, ISBN 0-7730-4308-X.
2. ARENS, A.A. - ELDER R. - BEASLEY M.: *Auditing and Assurance Services*. New Jersey, 2003, str. 11- 15. IBAN 0-13-0483375-3.
3. GRAY, I. - STUART, M.: *The Audit Process-principles, Practice and Cases*. Cengage Learning EMEA, Hampshire, UK, 2011, ISBN 978-1-4080-3049-3.
4. GROBSTEIN, M. – LOEB, S. – NEARY, R.: *Auditing a Risk Analysis Approach*. Illinois, 1985. ISBN 0-256-02791-9.
5. SILVOSO, J. A. et al.: Report of the Committee on Basic Auditing Concepts. *Supplement to Volume 47 of The Accounting Review*. 1972, str. 18.
6. Kareš, L.: *Audítorstvo*. Bratislava 2010. IURA Edition., str. 13-32. ISBN 978-80-8078-334-1.
7. Kareš, L: Implementácia princípov a pravidiel obsiahnutých v audítorských štandardoch zaoberajúcich sa zodpovednosťou audítora za systém kontroly kvality auditu do interných predpisov audítorských firiem. In: *Účetníctví a auditing v procesu světové harmonizace*. Praha 2012. ISBN 978-80-245-1887-9.
8. Kareš L. Implementácia princípov a pravidiel obsiahnutých v audítorských štandardoch zaoberajúcich sa zodpovednosťou audítora za systém kontroly kvality auditu do interných predpisov audítorských firiem. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2012. ISBN: 978-80-245-1887-9.
9. KHURANA, I.K. – RAMAN, K.K., Are Big Four Audits in ASEAN Countries of Higher Quality than Non-Big Four Audits? In: *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*. 11(2), 2004. str. 139–166.
10. Krišková P., Kontrola kvality v prostredí malých a stredných audítorských spoločností, Sborník z mezinárodí vedecké konferencie Účetníctví a auditing v procesu světové harmonizace. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2012. ISBN: 978-80-245-1887-9.
11. KRÍŽ, P.: *Je role audítora efektivní?*. Bankovníctví. Praha : Economia, 2010. ISSN 1213-4273, 2010, roč. 18, č. 9, s. 40.
12. MADĚRA, F.: *Audit a audítorstvo ako špecifická profesia a činnosť. Dane a účtovníctvo v praxi : mesačník plný informácií z oblasti daní, práva a účtovníctva*. Bratislava : IURA EDITION, 2009. ISSN 1335-7034, 2009, roč. 14, č. 9, s. 50-58.
13. MESSIER, W.F., Jr.: *Auditing & Assurance Services a systematic approach*. New York, 2003. ISBN 0-07-247877-2.
14. SAXUNOVÁ, D.: Reakcie marketingového manažmentu na zmeny v marketingovom prostredí. In: *Reakcia marketingového manažmentu firiem na zmeny v európskom trhovom prostredí*. Bratislava, Univerzita Komenského Fakulta managementu. s. 49-96. ISBN 978-80-88870-81-4.
15. Smernica č. 2006/43/EC zo 17. mája 2006 o štatutárnom audite individuálnej a konsolidovanej účtovnej závierky (8. smernica)
16. Zákon č. 540/2007 Z. z. o audítoroch, audite a dohláde nad výkonom auditu a o zmene a doplnení zákona č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov a v znení neskorších predpisov.
17. Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.

Špecifiká manažmentu v globálnej ekonomike a súvisiace aktuálne pojmy

Lenka Mikáčová¹

Specifics of management in the global economy and related actual terms

Abstract

This report is devoted to the specificities of management in the global economy and the related current term. In the current management can be identified number of modern approaches to managing businesses and organizations. Companies should seek to actively influence the market in their favor especially by their own quality and originality. Ideally, the strategy should be given not only to respond to the changes that have already occurred, but also to anticipate upcoming changes and try to get the most from them. The report is developed on a theoretical level and contains characteristics of current terms such as lean production, outsourcing, benchmarking, etc.

Key words

management in global economy, lean production, outsourcing, benchmarking, reengineering, project management.

JEL Classification: A10

Úvod

Príspevok je venovaný špecifikám manažmentu v globálnej ekonomike, popisu strategického manažmentu v dynamicky sa meniacom prostredí a taktiež súvisiacim aktuálnym pojmom. V prvej časti je opísaný koncept štíhlej výroby a prístup riadenia zmien. V ďalšom bode je porovnaný outsourcing versus insourcing a tiež výhody a nevýhody outsourcingu. Medzi pojmy, ktoré sú charakterizované v článku patria: benchmarking, reengineering a projektový manažment.

1 Špecifiká manažmentu v globálnej ekonomike

19. a 20. storočie boli v prevažnej miere obdobím industriálnej spoločnosti, ktorá sa rozvíjala na základe pokroku dosiahnutého priemyselnou revolúciou. Na prelome 2. a 3. tisícročia sa začala formovať tzv. postindustriálna spoločnosť. V tejto spoločnosti sa čoraz častejšie hovorí o novej znalostnej či digitálnej ekonomike, ba dokonca aj o vedomostnej a informačnej spoločnosti. Jej rozvoj v celosvetovom meradle sprevádzajú také megatrendy, ako sú napríklad (Lisý, 2005, s. 58):

¹ Ing. Lenka Mikáčová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDAS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, lenka.mikacova@fpedas.uniza.sk

- rastúce využitie informačných a komunikačných technológií spojené so zvýšením informovanosti jednotlivých subjektov trhu,
- medzinárodná ekonomická integrácia prerastajúca do vzniku globálnej ekonomiky spojenej s globálnou konkurenciou na globálnom trhu,
- meniaci sa podstata trhu a jeho organizácie – trh často stráca svoju reálnu stránku a mení sa na virtuálny trh. Hovorí sa až o elektronických trhoch, ktoré sú oveľa efektívnejšie pri stanovení úrovne cien, ako boli kedysi štandardné trhy v minulosti,
- hektické tempo života a čoraz intenzívnejší technologický a celospoločenský pokrok, ktorý sa spája so vznikom nových, v minulosti nepoznaných problémov a pod.

V týchto súvislostiach dochádza v manažmente podnikov k viacerým zásadným zmenám (Majtán, 2007, s. 85):

- strategický manažment sa zameriava čoraz viac na **riadenie strategických zmien** v procese implementácie stratégie a menej na samostatné formulovanie stratégií,
- čoraz častejšie sa zvyrazňuje spor medzi teóriou a praxou manažmentu – presadzuje sa **pragmatizmus** v myslení. To znamená rezignáciu na teóriu a jej nahradzovanie metodológiou. Namiesto otázok čo? a prečo? sa pozornosť sústreďuje na otázku **ako?**
- v oblasti manažérskej teórie sa rozvíja tzv. **komparatívny manažment**, ktorý je zameraný na štúdium a analýzu manažmentu v rôznorodom prostredí. Tento manažment hľadá príčiny, prečo podniky v rôznych krajinách dosahujú rozdielne výsledky, taktiež analyzuje faktory prostredia, a akým spôsobom vplyvajú na manažérske funkcie a podnikové činnosti vôbec.

1.1 Strategický manažment v dynamicky sa meniacom prostredí

V súčasnom manažmente možno identifikovať množstvo novodobých prístupov k riadeniu podnikov a organizácií. Jedným z nich je tzv. dynamický koncept stratégie spojený so zoštiehľovaním, ktorý prináša do podnikov a ich aktivít väčšiu tvrdosť, ktorá však nesmie znamenať porušenie etiky v manažmente. Preto treba konkurenčné stratégie orientovať pozitívne. Podniky by sa mali snažiť aktívne ovplyvňovať trh vo svoj prospech hlavne vlastnou kvalitou a originalitou.

Hlavné princípy tejto koncepcie môžeme zhrnúť takto:

- činnosť podnikov by sa mala orientovať na uspokojenie potrieb zákazníkov a vlastníkov podniku, ktoré sa v dnešnom svete neustále menia. Manažéri preto musia mať nielen dobrý prehľad, ale tiež musia byť schopní predvídať ich vývoj v budúcnosti.
- v neustále dynamicky sa meniacom trhovom prostredí môže úspech dosiahnuť len ten, komu sa podarí predbehnúť konkurentov. Preto je veľmi dôležité, aby manažéri dokázali **predvídať príležitosti**, ale aj ostatný vývoj na trhu a v okolí podniku,

- všetky tieto činnosti treba vykonávať **rýchlo**. Podniky nemôžu realizovať dlhodobý proces plánovania a implementácie stratégií. Čoraz dôležitejšiu úlohu pri dosahovaní úspechu tu hrá **moment prekvapenia**.
- podnik musí neustále vysielat' okolitým subjektom rôzne signály s cieľom porušiť ich rovnováhu, šokovať ich takým spôsobom, aby sa mu podarilo presadiť žiaduce zmeny v pravidlách hry a situácii na trhu.

Tradičný prístup k strategickému manažmentu podnikov spočíva v sérii postupných krokov, ktoré na seba logicky nadväzujú a tvoria ustavične sa opakujúci kolobeh činností. Na základe analýz externého a interného prostredia podniku a syntézy ich záverov v podobe SWOT analýzy by mal podnik zadefinovať víziu a poslanie svojej činnosti a následne z nich vyplývajúce strategické ciele. V ďalšom kroku by mal podnik rozpracovať a implementovať stratégie smerujúce k dosiahnutiu strategických cieľov. Celý proces by mal byť priebežne kontrolovaný a hodnotený. Takéto ponímanie strategického manažmentu začína mať čoraz viac odporcov v súčasnom, dynamicky sa meniacom prostredí globalizujúcej sa spoločnosti. Zdĺhavosť daného postupu neumožňuje pružne reagovať na zmeny, ktoré je čoraz ťažšie predvídať. Pritom čoraz častejšie a zásadným spôsobom ovplyvňujú činnosť podnikateľských subjektov. Podniky sa dnes preto nemôžu spoliehať na úspešnosť žiadnej stratégie bez toho, aby ju neustále prispôbovali meniacim sa podmienkam okolia. V ideálnom prípade tak, aby daná stratégia nielen reagovala na zmeny, ktoré už nastali, ale taktiež aby predvídala najmä blížiac sa zmeny a snažila z nich vytážiť maximum.

Koncepcie dynamicky sa adaptujúcich stratégií sa vhodne dopĺňajú s čoraz viac publikovaným prístupom **riadenia zmien**. Napriek tomu, že prvé publikácie, ktoré sa zaoberali zmenami v podnikateľskom prostredí boli objavené už v polovici minulého storočia, o ucelených koncepciách riadenia zmien možno hovoriť až na prelome 20. a 21. storočia. Môžeme predpokladať, že proces strategického manažmentu bude klásť čím ďalej, tým väčší dôraz na implementáciu stratégie, ktorá bude mať charakter riadenia strategickkej zmeny. V súčasnosti je hlavnou úlohou manažérov včasná identifikácia a predikcia zmien a následné riadenie podniku takým spôsobom, aby bolo možné čo najrýchlejšie prekonať odpor zamestnancov voči týmto zmenám. Preto je potrebné, aby bol podnik schopný sa promptne adaptovať na každú zmenu. Riadenie zmien sa tak postupne stáva samostatnou a veľmi aktuálnou oblasťou strategického manažmentu.

1.2 Koncepcia štíhlej výroby (lean production)

Pojmom, ktorý sa v teórii manažmentu objavuje už dlhší čas, ale dodnes je veľmi aktuálny v manažérskej teórii, ako aj v podnikovej praxi, je koncepcia **štíhlej výroby**, či dokonca tzv. **štíhleho podniku**. Podstata tejto koncepcie spočíva v úsilí, ktoré je pre podnikateľskú činnosť s jej ziskovou orientáciou prirodzené, a to redukovat' všetky zbytočné straty pri jednotlivých činnostiach na minimum.

Nejde však len o bežnú snahu fungovať čo najhospodárnejšie, t. j. minimalizovať náklady na vykonávané aktivity. Celkové fungovanie podniku sa posudzuje z hľadiska

pridanej hodnoty jednotlivých činností vo vzťahu k jeho produktom slúžiacim na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Procesy, ktoré nevytvárajú pridanú hodnotu pre zákazníka, treba úplne odstrániť a uvoľnené zdroje investovať do prínosnejších aktivít.

Z manažérskeho a organizačného hľadiska je typickým znakom štíhleho podniku *redukcia stredného stupňa riadenia, rozčlenenie činnosti podniku na kratšie flexibilné procesy, za ktorých realizáciu zodpovedajú samoriadené tímy*. Tieto tímy musia byť motivované k neustálemu hľadaniu možnosti zdokonalenia nimi realizovaných procesov tak, aby sa redukovali všetky vznikajúce straty a minimalizoval sa výskyt chýb pri ich činnosti. V oblasti logistiky sa štíhly podnik zväčša prejavuje minimálnym množstvom zásob na sklade, resp. systémom zásobovania **just in time**, t. j. bez akýchkoľvek skladov.

Dôsledkom koncepcie štíhlej výroby v hospodárskej praxi býva sústredenie všetkých zdrojov podniku na tzv. **core business**, t. j. na aktivity a procesy, ktoré sú z hľadiska pridanej hodnoty pri výrobe produktov pre zákazníka kľúčové, tvoria podstatu činnosti podniku, to znamená že sú jadrom jeho podnikania. (z angl. core = jadro, podstata; business = podnikanie, činnosť). V dôsledku tejto filozofie sa mnohé podniky koncom 20. a začiatkom 21. storočia snažili zbaviť nadbytočných aktivít, ktoré nesúviseli priamo s hlavným predmetom ich činnosti.

1.3 Outsourcing verzus insourcing

Pojmom outsourcing sa označuje vyčlenenie niektorých činností z portfólia podnikových aktivít. (z angl. out = von, preč, mimo; source = zdroj). Ekonomická podstata outsourcingu spočíva v tom, že podnik prestáva investovať svoje zdroje do aktivít, ktoré majú len okrajový význam vo vzťahu k jeho hlavnému predmetu činnosti. Ide hlavne o rôzne obslužné procesy (napr. oprava a údržba výrobných zariadení, stravovacie služby pre zamestnancov, distribúcia produktov a pod.). V dnešnej dobe mnohé podniky pristupujú aj k outsourcingu výskumných a vývojových činností, vybraných marketingových aktivít (napr. prieskum trhu, reklamné kampane atď.).

Keďže pôvodne si podnik outsourcované aktivity zabezpečoval vo vlastnej réžii, možno ich outsourcing vnímať aj ako akési predĺženie doterajšej špecializácie práve určitého vnútropodnikového útvaru za hranice interného prostredia podniku. Príslušné zdroje, činnosti či procesy si tak podnik začne zabezpečovať využitím externej spolupráce s iným, právne aj ekonomicky samostatným subjektom. Môžeme povedať, že outsourcing je teda založený na zmluvnom vzťahu dvoch alebo viacerých partnerov, medzi ktorými na jednej strane vznikne *vzťah spolupráce*, no zároveň sa medzi nimi vytvára aj *konkurenčný vzťah*, keďže ide o samostatné podnikateľské subjekty. Outsourcing podnikových aktivít má zmysel z ekonomického hľadiska len vtedy, keď sa týmto spôsobom vyčlenené aktivity vykonávajú efektívnejšie, ako keby ich podnik realizoval vlastnými silami.

Medzi **výhody outsourcingu** možno zaradiť napr. (Vodáček, 2006, s. 208):

- možnosť využiť výhody špecializácie a pritom sa sústrediť iba na kľúčové oblasti činnosti podniku (podnik sa nemusí zaťažovať zdrojmi, činnosťami a procesmi, ktoré dokáže výhodne kúpiť na trhu),

- zvýšenie pružnosti oproti predchádzajúcemu spôsobu zabezpečovania outsourcovaných zdrojov, činností a procesov. To však vyžaduje výborné partnerské vzťahy medzi príslušnými subjektmi a vybudovanie precízneho systému kontroly outsourcovaných aktivít,
- zlepšenie vybraných parametrov outsourcovaných činností (kvalita, inovačná úroveň, konkurenčná úroveň a pod.),
- zníženie nehospodárneho využívania zamestnancov a ďalších zdrojov v podniku, ktoré boli pôvodne viazané na činnosti a procesy, ktoré sú predmetom outsourcingu,
- uvoľnenie niektorých zdrojov v podniku, ktoré možno vhodne presunúť na zabezpečenie iných, podstatných činností podniku,
- získanie dodatočných finančných zdrojov predajom strojov, zariadení budúcemu poskytovateľovi outsourcingu a pod.

Vzhľadom na množstvo výhod outsourcingu sa na prelome 2. a 3. tisícročia postupne stal v podmienkach Slovenskej republiky akýmsi módnym trendom. To spôsobilo, že podniky vo veľkom počte k nemu pristupovali nepremyslene, a preto doplatili na rôzne **nebezpečenstvá** jeho využitia, ako napr. (Majtán, 2007, s. 97):

- strata kontroly nad vyčlenenými činnosťami, resp. strata kontroly nezodpovedajúca dosiahnutým úsporám, vznik nečakaných nákladov na riadenie a kontrolu obchodných vzťahov s dodávateľmi outsourcingu,
- strata priameho kontaktu so zákazníkom, najmä v prípade ak sú vyčlenené činnosti z oblasti marketingu a odbytu,
- vznik rizika úniku citlivých informácií mimo podniku a nevyhnutnej závislosti od poskytovateľov outsourcingu,
- nevhodné vyčlenenie oblastí, v ktorých má podnik unikátne know-how,
- strata úspor zo synergických efektov a i.

Vzhľadom na neuvážené rozhodnutia pri zoštiehľovaní vlastnej činnosti outsourcingom dospeli mnohé podniky k potrebe opätovne sa pričleniť a začať vykonávať outsourcované činnosti vo vlastnej réžii. V tejto súvislosti sa v manažérskom slovníku začal nedávno používať pojem **insourcing**. Tým sa označuje *začlenenie zdrojov, činností či procesov, ktoré si v minulosti podnik zabezpečoval dodávateľským spôsobom, do portfólia vlastných podnikových aktivít.*

K otázke vyčleňovania a začleňovania určitých činností z podniku či do podniku treba pristupovať zodpovedne. Podnik musí pri outsourcingu odhadnúť správny rozsah vyčleňovaných aktivít a pozorne zvážiť výhody i nevýhody daného rozhodnutia. Mal by sa vyhnúť outsourcingu kľúčových podnikových procesov, ktoré priamo súvisia s realizáciou hlavného predmetu jeho činnosti. Taktiež je potrebné sa zamyslieť, či potenciálny poskytovateľ outsourcingu nemôže výrazne narušiť strategické zábery podniku a to napr. prerušením dodávok, spojenectvom s konkurentmi, odovzdaním interných informácií iným subjektom a iné. Vyčleniť treba len tie činnosti, ktoré sa tak budú realizovať efektívnejšie a pri ktorých výhody z ich outsourcovania prevýšia prípadné riziká.

1.4 Benchmarking

Ďalším pojmom, ktorý sa postupne udomácnil v manažérskej literatúre, je **benchmarking**. Označuje sa ním **metóda porovnávania sa s najlepšími, ktorá umožňuje odhaliť vlastné nedostatky podniku**.

Pri *internom benchmarkingu* sa porovnávajú rozličné parametre výkonnosti a efektívnosti v rámci jednotlivých vnútro podnikových útvarov ako napr. ich náklady či obrat jedného zamestnanca. Pri *externom benchmarkingu* sa podnik ako celok porovnáva s najlepšími podnikmi z daného odvetvia, príp. aj z iných odborov podnikania. Popri tzv. tvrdých faktoroch = merateľných parametroch, treba skúsiť aj tzv. mäkké faktory ako napr. štýl vedenia alebo podnikovú kultúru. Dôležité je zo zrealizovanej komparácie vždy vyvodit' závery, ktoré sa stanú východiskom na racionalizačné zmeny vedúce k zdokonaleniu podnikových aktivít.

Podstatou benchmarkingu je predpoklad, že manažéri môžu zlepšiť kvalitu a efektívnosť aktivít podľa vlastného podniku, resp. vnútro podnikového útvaru analyzovaním a kopírovaním metód, ktoré používajú tí najlepší z jednotlivých oborov činností. Proces benchmarkingu možno zjednodušene charakterizovať ako postupnosť štyroch krokov (Robbins, 2004, s. 218):

1. zostavenie benchmarkingového tímu – ten určí, čo, ako a s akými organizáciami, útvarmi sa bude porovnávať,
2. zhromaždenie údajov z vlastného podniku, útvaru, ako aj z externých údajov iných organizácií, útvarov,
3. analýza zhromaždených údajov, na základe ktorej treba identifikovať rozdiely vo výkonnosti, ako aj príčiny týchto rozdielov,
4. zostavenie a realizácia akčného plánu riešenia rozdielov.

Zhromažďovanie a analýza informácií o praktikách rozličných organizácií nemôžu byť samoúčelové, realizované len pre konfrontáciu s údajmi o vlastnom podniku. Malo by ísť hlavne o hľadanie nových myšlienok s cieľom zlepšiť procesy v podniku a výsledky týchto procesov, ako aj dosiahnutie rastu spokojnosti zákazníkov. Aby malo porovnávanie podnikov zmysel, musí byť objektívne a cieľavedomé, musí vyústiť do konkrétnych podnikových opatrení. Zároveň však nesmie ísť o jednorazovú aktivitu. Benchmarking by mal byť trvalou súčasťou manažmentu každého úspešného podniku. Len týmto spôsobom je možné využiť jednu z najväčších výhod jeho uplatnenia, ktorou je dokázanie aktivizovať všetkých zamestnancov – od manažérov až po výkonných robotníkov – k dosahovaniu lepších výsledkov. (Majtán, 2007, s. 97)

1.5 Reengineering

Jedným z najdôležitejších faktorov úspechu činnosti každého podniku v globálnej ekonomike je dosahovanie vysokej kvality produktov. Avšak nielen vo vzťahu k požiadavkám zákazníkov, ale aj z hľadiska maximalizácie efektívnosti výrobného procesu. Na dosiahnutie požadovanej úrovne kvality sa treba snažiť zdokonaľovať používané pracovné a technologické postupy, pričom treba využiť dva základné prístupy (Robbins, 2004, s. 323):

- **programy trvalého zlepšovania kvality** – spočívajú v neustálom hľadaní malých zlepšení. Ich podstatou je zachovanie základných princípov činnosti podniku bez zásadných zmien, pričom dochádza iba k ich postupnému upravovaniu a vylepšovaniu. Je to zväčša z iniciatívy zamestnancov na spodných úrovniach organizačnej štruktúry.
- **reengineering** – znamená dramatické a radikálne zmeny v jednotlivých procesoch prebiehajúcich v podniku. Zväčša je spojený s úplným preorganizovaním pracovných postupov, ktoré iniciuje vrcholový manažment. Existujúce postupy sú často úplne zavrhnuté a práca zamestnancov sa mení tak z hľadiska jej obsahu, ako aj spôsobu organizácie. V minulosti sa takýto prístup využíval výlučne v rámci techník krízového manažmentu. V súčasnom, dynamicky sa rozvíjajúcom svete možno reengineering v kontexte riadenia zmien považovať za súčasť filozofie nepretržitého zdokonaľovania činnosti podniku. Neustále rastúca frekvencia, ale aj intenzita zmien v okolitom prostredí núti podniky periodicky a pritom radikálne meniť základné podnikové procesy a celý spôsob ich organizácie.

Reengineering možno považovať za jednu z najradikálnejších metód riadenia zmien. Podstatou celého procesu možno rozložiť do troch fáz (Majtán, 2007, s. 98):

1. **rethinking** – z angl. rethink = znova si premyslieť – hľadanie nového zmyslu a účelu práce celého podniku, príprava novej podnikovej kultúry, úplné prehodnotenie doterajšieho zamerania podnikovej činnosti.
2. **redefinition** – z angl. redefinition = nové vymedzenie, definícia – prehodnotenie komplexného systému (modelu) riadenia na základe procesného prístupu, stanovenie nových kritických faktorov úspechu, novej procesnej mapy podnikových činností, formulácia novej podnikovej stratégie a organizačnej architektúry.
3. **redesign** – z angl. redesign = nová forma, dizajn – preprojektovanie všetkých kľúčových i pomocných podnikových procesov z hľadiska tvorby maximálnej hodnoty pre zákazníkov. V tejto fáze treba vylúčiť nepotrebné a duplicitné činnosti, doplniť chýbajúce aktivity a inovovať neefektívne prebiehajúce procesy. Zvážiť treba tiež prípadný outsourcing niektorých činností či procesov, ako aj možnú integráciu podniku s niektorými článkami dodávateľského či odberateľského reťazca.

Napriek tomu, že aj hospodárska prax si udržuje vysoké povedomie o naliehavosti zmien, reálna implementácia navrhnutých programov reengineeringu často zlyháva v dôsledku dvoch zásadných **nedostatkov**:

- **príslušné programy ignorujú alebo podceňujú ľudskú stránku zmien,**
- **zmeny sa netýkajú postojov a správania manažérov,** čo ďalej zhoršuje problémy spôsobené podceňovaním ľudskej stránky celého procesu.

Uvedené nedostatky sú dôsledkom toho, že reengineering sa zvyčajne chápe ako technika procesného riadenia, z čoho vyplýva jeho prednostná orientácia na zmeny procesov, pričom sa **zabúda na potrebu súvisiacich zmien v podnikovej kultúre.** V podniku pritom každá zmena logicky naráža na odpor zamestnancov proti reorganizácii zaužívaných postupov. Nositeľmi zmien v podniku sú vždy ľudia, a preto ich úspešné presadzovanie v podnikovej praxi vo veľkej miere závisí od postojov

zamestnancov k nim. V prípade reengineeringu ide o radikálne zmeny, ktoré menia podstatu celej činnosti podniku, a teda aj odpore zamestnancov je zvyčajne o to väčší. Úspešné zvládnutie reengineeringu procesov preto predpokladá vytvorenie podnikovej kultúry priaznivo naklonenej zmenám a snahám o zdokonalenie, ako aj presvedčenie zamestnancov o potrebe naprojektovaných opatrení v každom jednotlivom prípade.

Najzložitejšou fázou reengineeringu je jeho implementácia v podnikovej praxi. Tá predpokladá tímovú realizáciu celého projektu s absolútnou podporou vrcholového manažmentu. Dôležitá je **intenzívna vzájomná komunikácia** o celom priebehu súvisiacich činností a **motivácia zamestnancov** aktívne sa na nich podieľať.

1.6 Projektový manažment

Manažment projektov treba zásadne odlišiť od všeobecného manažmentu. Zatiaľ čo úlohou všeobecného manažmentu je riadiť podnik ako súhrn rozličných zdrojov, činností a procesov s cieľom zabezpečiť jeho dlhodobú prosperitu, projektový manažment riadi komplexnú realizáciu určitej úlohy tak, aby bola ukončená v stanovenom čase a kvalite, pri dodržaní limitu plánovaných nákladov. Takúto, z pohľadu celkovej činnosti podniku **relatívne, samostatnú, významnú a pomerne zložitú úlohu s presne vymedzeným výsledkom, ktorá sa zvyčajne rieši v úplne jedinečných situačných podmienkach** (z hľadiska fungovania podniku ide o jednorazovú, a nie periodicky sa opakujúcu úlohu), označujeme v manažmente pojmom **projekt**.

Podľa M. Armstronga (Armstrong, 2006, s. 169) znamená **projektový manažment plánovanie, organizovanie a kontrolu akejkoľvek činnosti či série činností, ktoré vedú k určenému výsledku vo vopred stanovenom časovom horizonte v súlade so špecifickými úlohami alebo štandardmi kvality podľa daného rozpočtu**. Podľa Armstronga projektový manažment vyžaduje rozhodovanie o tom, **čo** sa bude robiť, **prečo** to treba urobiť, **kto** danú prácu vykoná, **koľko** to bude stáť, **kedy** treba prácu ukončiť (celkovo, príp. aj po jej jednotlivých čiastkových etapách) a **kde** sa bude práca uskutočňovať.

Medzi najdôležitejšie činnosti projektového manažmentu v uvedenom zmysle patria:

- plánovanie projektu,
- organizácia a riadenie realizácie projektu,
- kontrola projektu.

Nepochybne najnáročnejšou fázou projektového manažmentu je plánovanie projektu. V porovnaní s plánovaním bežných aktivít podniku, ktoré možno relatívne ľahko predvídať, sa plán projektu vzhľadom na jedinečnosť projektových činností zostavuje zväčša v podmienkach neistoty až neurčitosti. Napriek tomu treba dospieť k pomerne podrobnému rozpisu prác vrátane časového harmonogramu realizácie projektu. Odhadnúť výšku nákladov na jednotlivé súvisiace aktivity je veľmi náročné. Keďže ide o unikátnu úlohu, pri ktorej je takmer nemožné vopred presne špecifikovať všetky čiastkové činnosti a zdroje potrebné na ich zabezpečenie. Rozpočet projektu je však z hľadiska hospodárenia podniku nevyhnutným predpokladom schválenia realizácie akéhokoľvek projektu.

V procese plánovania projektu treba schválený projektový zámer podrobiť detailnému rozboru predovšetkým z týchto hľadísk (Svozilová, 2006, s. 109):

- času,
- nákladov,
- technológie,
- metodológie,
- pracovných (ľudských) zdrojov.

Keďže ani podrobný plán nemôže predvídať všetky aspekty budúcej realizácie projektu, preto pri jeho tvorbe treba vždy počítať s určitou rezervou vo všetkých uvedených oblastiach.

Hlavnou úlohou projektového manažmentu vo fáze realizácie projektu je zabezpečiť, aby boli všetky činnosti uskutočňované včas, v rámci rozpočtu a podľa zadanej špecifikácie. Základným predpokladom tejto požiadavky je definovanie projektu ako jednorazového súboru aktivít, ktoré majú jasne určený začiatok a jasne určený koniec. Pri typickom projekte celú činnosť počas daného obdobia realizuje samostatný **projektový tím**, ktorého členovia sú zvyčajne vybratí z rôznych odborov a sú podriadení **manažérovi projektu**. Ten zároveň koordinuje projektové činnosti s bežným fungovaním jednotlivých podnikových útvarov.

Ak boli členovia projektového tímu na obdobie realizácie tímu na obdobie realizácie projektu úplne vyčlenení zo svojich pôvodných útvarov, po skončení projektu sa vrátia na svoje predchádzajúce pracovisko alebo ich možno zapojiť do nového projektu. Túto dilemu netreba riešiť v prípade, keď členovia projektového tímu súčasne ostávajú pôsobiť aj vo svojich pôvodných útvaroch. Vtedy má projektový manažér iba postavenie koordinátora v organizačnej štruktúre podniku. Jeho úlohou je skĺbiť činnosť pridelených zamestnancov pôsobiacich súbežne aj vo svojich vlastných vnútro podnikových útvaroch tak, aby sa naplnili ciele projektu a zároveň nebolo výrazne narušené bežné fungovanie podniku.

Dôležitou súčasťou projektového manažmentu je proces **monitorovania** a **kontroly projektu**. Ten je súhrnom všetkých aktivít zameraných na zistenie súladu realizačných zložiek projektu s projektovým plánom, a to z hľadiska času, nákladov, kvality a rizík projektu. Kontrolu a porovnávanie skutočného stavu s plánom treba vykonávať priebežne už počas realizácie projektu. Prípadné odchýlky treba vyhodnocovať a pružne na ne reagovať prispôbovaním a úpravou aktivít. Dôležitým predpokladom konečného úspechu projektu je integrované riadenie jeho zmien. Všetky zmeny počas realizácie projektu prinášajú komplikácie a nové riziká. Preto treba tieto zmeny zapracúvať tak, aby celkový výsledok a hlavné atribúty projektu (harmonogram a rozpočet) boli vo vzťahu k jeho vecnej náplni ovplyvnené iba v odôvodnených prípadoch a v únosnej miere vzhľadom na pôvodné investičné plány iniciátora projektu.

Záver

V súčasnom manažmente možno identifikovať množstvo novodobých prístupov k riadeniu podnikov a organizácií. Podniky by sa mali snažiť aktívne ovplyvňovať trh vo svoj prospech hlavne vlastnou kvalitou a originalitou. Činnosti podniku treba orientovať

na uspokojovanie potrieb zákazníkov a vlastníkov podniku, ktoré sa v dnešnom svete neustále menia. Preto musia mať manažéri nielen dobrý prehľad, ale musia byť aj schopní predvídať vývoj týchto zmien v budúcnosti. Všetky činnosti je potrebné vykonávať rýchlo, neexistuje možnosť realizovať dlhodobý proces plánovania a implementácie stratégií.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ARMSTRONG, M.: Jak se stát ještě lepším manažerem. Praha: Ekopress, 2006. ISBN: 80-86929-00-0.
2. CRAINER, S.: Moderní management: Základné myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-019-8.
3. LISÝ, J. a kol.: Ekonomía v novej ekonomike. Bratislava: Iura Edition, 2005. ISBN 80-8078-063-3.
4. MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 97-88089-0857-29.
5. ROBBINS, S. P. – COULTER, M.: Management. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
6. SEDLÁK, M.: Manažment. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 80-80781-33-0.
7. SVOZILOVÁ, A.: Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.
8. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN: 80-7261-143-7.

Moderné nástroje na zvyšovanie a udržanie konkurencieschopnosti ¹

Silvia Mikešová²

Modern tools for improving and maintaining of competitiveness

Abstract

The driving force of the changing business environment consists of increasing demands of customers, increasing competition, technological development, globalization, innovations and also of the daily discussed global crisis, so the ability of company to deal quickly and effectively with these changes is considered to be inevitable requirement of its competitiveness on the domestic and global markets. The question is, how should companies react to current situation, what they should do in order to at least partially eliminate the effects of the turbulent environment in which they carry out their business activity? The answer lies in using of modern tools, that allow companies to be flexible and by means of which the company is able to maintain or even improve its position among competitors.

Key words

Competitiveness, Benchmarking, Balanced Scorecard, innovations

JEL Classification: M19

Úvod

Existencia moderných inovačných podnikov stále viac závisí na schopnosti vyhľadať, využiť, prípadne novo vytvoriť podnikateľské príležitosti. Vynárajú sa pred nimi mnohé otázky a problémy, ku ktorým treba zaujať nové stanoviská vyhovujúce novým požiadavkám. Schopnosť reagovať a adaptovať sa na zmeny, ale aj pohľad do budúcnosti, sú pre moderné inovačné podniky základnou podmienkou pre prežitie a udržanie si konkurenčnej výhody. Konkurencieschopnosť znamená dosahovať rovnaké alebo lepšie výsledky, prípadne nezaostávanie za okolím. Pokiaľ sa chce firma stať trvalou súčasťou trhu, musí obstáť v permanentnej konkurenčnej rivalite a aktívne zvyšovať svoju schopnosť konkurovať, čo je v dnešnom prostredí rozmanitých zmien pre podniky stále náročnejšie. Podniky by mali mať svoju stratégiu orientovanú na budúcnosť. K tomu musia konať inovatívne, mať premyslenú koncepciu a tú naplňovať novými produktmi a službami opretými o najnovšie výsledky rozvoja a vedy i techniky. Stratégia by mala byť otvoreným systémom schopným nasávať nové inovácie a informácie a prispôbovať sa meniacej sa situácii ako aj novým príležitostiam. Podnik by mal aktívne vyhľadávať inovácie, študovať vzory a skúsenosti iných – tých najvyspelejších. Vzhľadom na tieto atribúty je nutné upriamiť pozornosť na efektívne nástroje,

¹ Príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA 1/0992/11.

² Ing. Silvia Mikešová, Slezská univerzita v Opavě, Obchodno-podnikateľská fakulta v Karviné, mikesova.silvia@gmail.com

ktoré môžu byť pre podniky 21. storočia prínosom. Cieľom príspevku je poukázať na prednosti Benchmarkingu a strategického nástroja Balanced Scorecard a vyzdvihnúť ich výhody, z ktorých môže podnik ťažiť v súčasnom náročnom konkurenčnom prostredí.

1 Inovácie v riadení – zmena ako impulz

Dnešné úspešné podniky dosahujú zisky a zhodnotenie svojho kapitálu vďaka dobre premysleným akciám, v ktorých sa im podarilo skĺbiť dobré znalosti trhu, zákazníka aj konkurencie s kreativitou, znalosťami a zručnosťami vlastných zamestnancov. Inovovali najprv spôsob analýzy trhu a komunikácie so zákazníkom a venovali značné úsilie inovácii správania sa a komunikácie s dodávateľmi. Inovácia sa v ich prípade stala kľúčom k získaniu konkurenčnej výhody, rastu firmy a zvýšeniu ziskovosti. Inovácia môže byť strategická, orientovaná na vývoj nového produktu, alebo inovatívny prístup k riešeniu problémov. Každá inovácia by mala prispieť k tvorbe pridanej hodnoty pre zákazníka, ale tiež pre firmu. Neustále zavádzanie prevratných techník a nástrojov do systému riadenia sa stáva podmienkou pre dosiahnutie a udržanie schopnosti konkurovať najlepším. Ide o nástroje, ktoré sa z dlhodobého hľadiska ukazujú ako prínosné. Tieto moderné systémy riadenia využívajú podniky dosahujúce špičkovú výkonnosť.

Z prieskumu, ktorý realizovala Asociácia malých a stredných podnikov, v roku 2011, medzi malými a strednými podnikmi na konkurencieschopnosť, bariéry v podnikaní a používaní inovácií a moderných metód riadenia, sa potvrdil fakt, že viac ako 37% organizácií nie je pripravených čeliť prichádzajúcim výzvam a zmenám na trhu. Potvrdila to aj globálna kríza, ktorá ukázala, že podniky nie sú dostatočne flexibilné. Nie sú schopné udržať si stabilné postavenie na trhu, nie sú pripravené na rizikové situácie a nie sú adaptabilné na fluktuáciu a nestabilitu podnikateľského prostredia. Menšie podniky nestíhajú konkurovať svetovým spoločnostiam. Táto situácia naznačuje, že zmeny sú nevyhnutné a podniky musia nájsť optimálny spôsob ako stabilizovať svoje postavenie na trhu, podporovať predaj tovarov či služieb, efektívne sa vyhnúť ťažkostiam. Dominantou doby je potreba rýchlej reakcie na celkové zmeny v prostredí.

Hoci si podnikatelia uvedomujú význam moderných metód riadenia, majú o nich len minimálne informácie a prakticky ich nepoužívajú. Potešujúce je uvedomenie podnikov, že dnes konkurovať len cenou nie je postačujúce. Konkurencieschopnosť je a bude kľúčovým termínom pre budúcnosť slovenských podnikov. Polovica podnikateľov považuje za najväčšiu prekážku v podnikaní práve silnú konkurenciu. Len veľmi málo podnikateľov hľadá chybu na svojej strane. Len 3% podnikateľov vidí bariéru rozvoja a zvyšovania konkurencieschopnosti podniku v zastaralých metódach riadenia. Prítom výskumy ukázali, že výrazne zaostávame za vyspelým svetom. Podnikatelia sa sťažujú na silnú konkurenciu a súčasne ignorujú najdôležitejšie prvky zvyšovania konkurencie – inovácie a moderné metódy riadenia. Moderné metódy riadenia sú kľúčové pre kvalitné riadenie podnikov a pre jeho dlhodobú konkurencieschopnosť. Ak sa podniky neprispôbia súčasným podmienkam, znamená to výrazné ohrozenie ich úspešnosti na domácich i svetových trhoch.

Nové metódy, napriek neochote manažérov učiť sa novým spôsobom riadenia dokazujú, že cesta radikálnej zmeny a inovačnej politiky je významným krokom vpred v porovnaní s mnohými archaickými metódami riadenia podniku.

2 Zvyšovanie konkurenčnej schopnosti pomocou Balanced Scorecard

Dosiahnutie potrebnej úrovne konkurencieschopnosti je hlavným motívom voľby podnikateľskej stratégie akéhokoľvek podniku v rýchlo sa meniacich podmienkach jej vonkajšieho okolia. Prispôbiť sa zmenám vo svojom okolí znamená, že k zmenám musí dôjsť taktiež vo vnútornom prostredí firmy. Podniky musia mať pružný nástroj strategického riadenia. Práca manažérov, ktorí rozhodujú, je zložitejšia v premenlivých a neistých podmienkach (Kováč, 2006).

Nie len pružné prispôsobovanie sa, ale aj pohľad do budúcnosti sú pre moderné inovačné podniky nevyhnutnosťou. BSC sa stáva čoraz aktuálnejšou témou vo svete a zdá sa, že opodstatnene, pretože sa ukazuje, ako vhodný nástroj k dosiahnutiu vysokej výkonnosti podnikov, udržanie ich strategického spôsobu riadenia a získavanie konkurenčnej výhody na trhu. Úspešnosť podnikateľských subjektov už nedeterminujú len vysoké zisky. V dnešnom prostredí je úspešným práve podnik, ktorý riadi svoju stratégiu tak, aby v konkurenčnom boji o záujmové skupiny (akcionári, zákazníci, zamestnanci) vyhral. Tradičné systémy riadenia sa pre udržanie výhodného konkurenčného postavenia inovačných podnikov, ktoré musia rýchlo reagovať na zmeny či na podnikateľské príležitosti, javia ako nepružné, či málo efektívne. Podniky si často zdefinujú príliš veľa cieľov a ich vzájomná súvislosť býva nie celkom jasná. Ciele bývajú málo konkrétne, aby im zamestnanci mohli pochopiť a riadiť sa nimi. Chýba vzájomné prepojenie medzi cieľmi a strategickými akciami. To všetko prispieva k neefektívnemu riadeniu podniku, k neschopnosti podnik viesť k svojim cieľom a uspieť v konkurencii.

BSC umožňuje dosiahnuť väčšiu efektivitu riadenia a zároveň zosynchronizovať ciele celého podniku s cieľmi jednotlivých pracovníkov na rôznych úrovniach. Ide o rámec pre vytváranie sústavy ukazovateľov, ktoré poskytujú manažérom rýchly a súhrnný pohľad na proces v podniku a zároveň nástroj poskytujúci kritické indikátory nie len o súčasnej, ale aj budúcej výkonnosti organizácie. Prekračuje tradičný pohľad cez finančné ukazovatele, ktoré už dnes nie sú postačujúce. Zameriava sa aj na nefinančné oblasti, ktoré dôležitým spôsobom ovplyvňujú budúcnosť podniku (Wagnerová, 2008, s. 41).

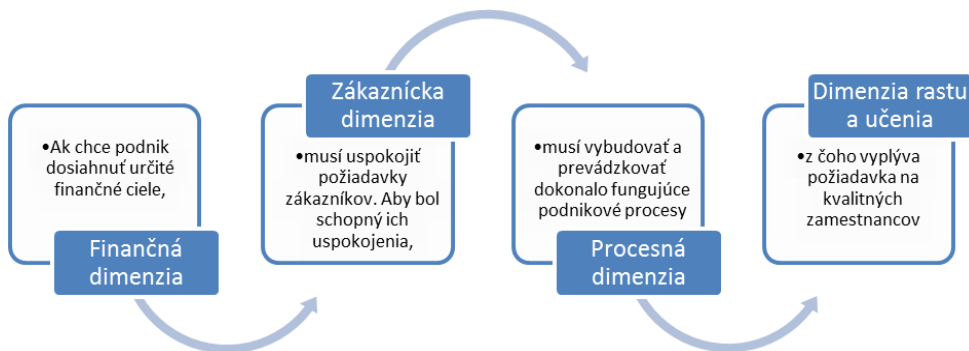
Tento manažérsky nástroj umožňuje manažérom nadobudnúť komplexný, harmonický pohľad na podnik zo štyroch základných uhlov pohľadu:

1. Ako na podnik pozerajú akcionári - finančný uhol pohľadu,
2. ako podnik vnímajú zákazníci - uhol pohľadu zákazníka,
3. v čom musí podnik vyniknúť, ako zlepšiť svoje procesy - interný uhol pohľadu,
4. ako môže vytvárať vyššiu pridanú hodnotu a zdokonaľovať sa - uhol pohľadu inovácií a učenia sa.

Koncepcia Balance Scorecard je orientovaná do budúcnosti podniku, preto sa ciele a ukazovatele BSC odvíjajú od poslania, vízie a stratégie. Posudzujú podnik zo štyroch perspektív. Ako uvádza Gavurová „symbióza finančných a nefinančných ukazova-

tel'ov spočíva v tom, že ciele jednotlivých perspektív sa odvíjajú od finančných cieľov. Finančné ciele sú smerodajné pre ciele v zákazníckej oblasti, ktoré ovplyvňujú ciele v perspektíve interných podnikových procesov a následne umožňujú odvodiť ciele pre perspektívu učenia a rastu" (Gavurová, 2010).

Obr. 1 Kauzálna súvislosť jednotlivých dimenzií



Zdroj: Mikešová, 2012

Finančná perspektíva sa orientuje na to, ako má podnik postupovať, ak chce byť atraktívny pre investorov. Obsahuje ciele, ktoré sú pre podnik rozhodujúce. Od tejto perspektívy sa odvíjajú ďalšie. Predstavy o stratégii začínajú finančnými cieľmi spojenými s ostatnými perspektívami tak, aby bola dosiahnutá dlhodobá ekonomická výkonnosť. Ak chce podnik dosiahnuť tieto finančné ciele, musí poskytovať zákazníkovi hodnotu, za ktorú je ochotný zaplatiť zákazník toľko, koľko podnik potrebuje. Zákaznícka perspektíva obsahuje ciele rozhodujúce pre podnik. Ak nie sú zákazníci spokojní, vedia si nájsť iného dodávateľa, ktorý ich potreby uspokojí. Slabý výkon v tejto perspektíve indikuje budúci úpadok aj napriek tomu, že podnik momentálne dosahuje vynikajúce finančné výsledky. Perspektíva interných procesov sa vzťahuje na procesy, ktoré organizácia využíva. Na naplnenie cieľov obsiahnutých v zákazníckej perspektíve potrebuje podnik niektoré dobré interné procesy. A nakoniec, ak chce podnik vo svojich procesoch vynikať, musí zabezpečiť, kvalitný ľudský kapitál, ktorý bude procesy zabezpečovať. Perspektíva učenia a rastu zahŕňa vo všeobecnosti „podnikovú kultúru“, prácu s talentovanými zamestnancami, prístup k vzdelávaniu najväčšieho nehmotného bohatstva, s ktorým organizácia disponuje.

Tvorcovia metodiky, R. S. Kaplan a D. P. Norton, uvádzajú, že BSC je viac než taktický alebo operatívny systém ukazovateľov. Hovoria o tom, že moderné inovačné podniky ju používajú predovšetkým ako systém riadenia, ktorý je určený k riadeniu dlhodobej stratégie (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 52).

Koncept BSC sa v posledných rokoch dostáva do popredia záujmu vrcholového manažmentu podniku. Umožňuje podnikom zaviesť systém riadenia výkonnosti, indikovať organizačným útvarom a jednotlivým zamestnancom, čo od nich spoločnosť očakáva, a zároveň pravidelne a systémovo vyhodnocovať, či sa spoločnosti stanovené ciele darí dosiahnuť a či napreduje. Je nevyhnutné sa v súčasnosti zaoberať touto

relatívne novou oblasťou manažmentu za účelom zabezpečenia vysokej výkonnosti organizácie. Dôležitou úlohou manažmentu je poznať vzájomné väzby a vplyv jednotlivých ukazovateľov na dosiahnuté výsledky, čo umožňuje následne predvídať a riadiť budúci vývoj firmy. Vyvážené ukazovatele podľa Wagnerovej pomáhajú spojiť dlhodobú stratégiu podniku s jeho krátkodobými aktivitami, čo absentuje v tradičných systémoch riadenia (Wagnerová, 2008, s. 43). Pre úspešné fungovanie BSC je dôležité, aby vízie boli jasne interpretované. Preto by ich mal vrcholový manažment previesť do výrazov a pojmov, ktoré dávajú zmysel pre zamestnancov, pretože práve tí sú kľúčovým prvkom pre uskutočnenie tejto vízie. Komunikácia v rámci spoločnosti je nevyhnutná.

Stratégia, smerujúca k zvyšovaniu výkonnosti a jej implementácia, vyžaduje schopnosť merať a hodnotiť výkonnosť firmy. Výkonnosť bola v manažmente meraná a posudzovaná prostredníctvom finančných ukazovateľov získaných z bilancie a ďalších dokumentov účtovníctva. Za výkonnú sa definovala tá organizácia, ktorá zhodnocovala investovaný kapitál a prinášala primerané zisky pre vlastníkov a akcionárov. Dnes je tomuto pohľadu na výkonnosť podniku koniec. Zo skúseností vieme, že orientácia na finančné výsledky vedie skôr ku krátkodobej úspešnosti a tá ešte nie je indikátorom, že podnik bude úspešný aj v budúcnosti. Konkurenčné výhody dnes determinujú nehmotné aktíva, ktoré sa v mnohých inovačných podnikoch podieľajú na hodnote podniku až do výšky 85%. Podľa Papulu práve inovačná schopnosť, ľudský potenciál, dôvera zákazníkov, informačné systémy a manažment procesov sú oveľa dôležitejšie ako hodnota budov, strojov a zariadení (Papula, 2007, s 10).

BSC bol prvotne vyvinutý, začiatkom deväťdesiatich rokov, na meranie výkonnosti podniku obohateným o meranie nefinančných ukazovateľov, pričom autori Norton a Kaplan, vychádzali z presvedčenia, že výkonnosť podniku vymeraná len na základe finančných ukazovateľov, nie je postačujúca. BSC transformuje poslanie a stratégiu podniku do zrozumiteľného súboru meradiel výkonnosti, ktoré poskytujú rámec pre jeho stratégie a systému riadenia. Keď organizácia kvantifikuje faktory, resp. určí meradlá, podnik ich dokáže sledovať, priebežne vyhodnocovať a určiť, či sa dosahujú vytýčené ciele. Podniky v dnešnom tvrdom konkurenčnom boji musia flexibilne reagovať na meniace sa podmienky. Sú preto nútené pravidelne sledovať a vyhodnocovať úroveň podnikovej výkonnosti.

Popularita BSC sa rýchlo rozšírila medzi veľké americké spoločnosti, tým si získala dôveryhodnosť. Miera jeho použitia vo svete sa stupňuje.

3 Benchmarking

Benchmarking, podobne ako Balanced Scorecard je termín, ktorý v posledných rokoch prenikol do manažérskeho povedomia. Ide o vysoko účinný prostriedok k získaniu a udržaniu konkurenčnej výhody a v spojení s BSC je veľmi úspešným nástrojom.

Benchmarking v oblasti zlepšovania znamená dosahovanie úrovne „najlepší vo svojej kategórii“, v anglických textoch je táto úroveň označovaná ako „best in class“ (KARLÖF, 1993). Benchmarking patrí medzi najefektívnejšie metódy, no v súčasnosti sa v slovenskej podnikateľskej praxi ešte stále málo implementuje, pritom môže byť pre podnik mimoriadne prínosný. Zmyslom Benchmarkingu je stanoviť ciele podniku

tak, aby podnik mohol porozumieť zmenám, ktoré sú pre zlepšovanie nutné nielen na základe interných hodnotení, ale aj v kontexte celospoločenských podmienok, v ktorých realizuje svoju podnikateľskú činnosť. Podniky pochopením najlepších praktík môžu získať veľkú konkurenčnú výhodu. Je dôležité poznamenať, že nejde o „špioňaz“, či jednoduché kopírovanie, ale o pochopenie úspešných praktík druhých a následné vytváranie vlastných riešení.

Hlavným prínosom tohto nástroja je posúdenie postavenia podniku v jednotlivých oblastiach porovnateľných podnikov. Podnik týmto spôsobom získava indíciu o tom, čo je kritickou oblasťou, t. j. čo vyžaduje zmenu a rovnako získava obraz o tom, v čom je daný podnik najlepší, čiže v čom má konkurenčnú výhodu, čo treba udržať. Na rozdiel od bežných finančných analýz, ktoré obecné hovoria o tom, aké hodnoty ukazovateľov by mali podniky dosahovať, Benchmarking zachytáva reálne hodnoty v porovnaní s inými a zachytáva trend vývoja jednotlivých hodnôt a odlišností jednotlivých odvetví. Tak dokáže skutočne porovnať podniky a stanoviť pozíciu podniku na národnej alebo nadnárodnej úrovni. Čo má veľký prínos z dôvodov globalizácie, kedy je potrebné porovnávať v medzinárodnej rovine.

Obr. 2 Proces Benchmarking



Zdroj: vlastné spracovanie

Prínosy tohto nástroja môžeme zhrnúť do nasledujúcich bodov:

1. Lepšie rozhodovanie založené na kvalitných informáciách a faktoch,
2. stanovovanie náročnejších cieľov,
3. zvýšenie spokojnosti zákazníkov,
4. urýchlenie procesu zmien,
5. eliminácia neefektívnosti činností,
6. motivácia zamestnancov k zlepšovaniu a vyšším výkonom,
7. zlepšenie konkurenčného postavenia na trhu.

Napriek tomu, že Benchmarking je veľmi efektívny nástroj na zvýšenie výkonnosti a postavenia podniku na trhu, môžeme konštatovať, že v našich podmienkach sa príliš neujal. Naše podniky nemajú dostatok znalostí, aby mohli túto metódu využiť a zároveň absentujú úspešné príklady využitia Benchmarkingu v našich podmienkach.

Časom adekvátne porastie okruh podnikov, v ktorých nájde Benchmarking svoje uplatnenie, pretože je nástrojom, ktorý pomôže podniku dosiahnuť špičkovú výkonnosť. Niektoré podniky, ktoré pochopili Benchmarking ako príležitosť pre neustálu inováciu sa už dnes môžu tešiť z jeho kládov.

Záver

V záujme moderných podnikov by malo byť zvyšovanie schopnosti eliminovať ohrozenia a nepriaznivé účinky globálneho prostredia, hľadať svoje rozvojové príležitosti a šance a čo najúčinnejšie ich využívať. Podniky by si mali uvedomiť, že ich úspech v konkurenčnom prostredí závisí nielen od dostatku finančných prostriedkov, dôkladne vypracovaného strategického plánu, ale aj od inovačnej aktivity, od využívania najmodernejších technológií, relevantných informácií nevyhnutných pre riadenie podniku a rovnako uplatňovanie moderných prístupov v manažmente, tzv. flexibilných modelov, ktoré im umožňujú pružne reagovať na zmeny prebiehajúce vo vonkajšom i vnútornom prostredí. Prezentované poznatky naznačujú, že existuje perspektíva pre podniky v ére globalizácie a turbulencie. Pružne sa vyvíjať a podporovať schopnosť reagovať na zmeny v technologickom, tržnom a konkurenčnom prostredí, umožňuje podniku práve nástroj BSC. Môže vyvolať inovácie, umožňuje dramaticky znížiť náklady a pomáha firme rýchlejšie vycítiť trhové príležitosti. Neoddeliteľnou súčasťou strategického riadenia firmy by mal byť Benchmarking. Ich vzájomným prepojením dokáže podnik veľmi efektívne upevňovať a posilňovať postavenie v tvrdom konkurenčnom boji.

Využívanie moderných prístupov v manažmente podniku je podmienkou dobre fungujúcej organizácie a devízou, ktorá ponúka aj do budúcnosti predpoklady neustále kontinuálneho rozvoja, zlepšovania vo všetkých riadiaciach aj výkonných aktivitách firmy.

Zoznam bibliografických odkazov

1. GAVUROVÁ, B.: *Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu Balanced Scorecard*. 1. vydanie. Košice : EF TUKE, 2010, s. 188. ISBN 978-80-553-04373
2. KARLÖF, B. - ÖSTBLOM, S.: *Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha : Victoria Publishing, 1993, s. 135. ISBN 80-85865-23-8
3. KOVÁČ, M.- SABADKA, D.: *Moderné manažérske metódy*. 1. vydanie. Košice : TUKE, Strojnícka fakulta, Edícia EQUAL, 1993, s. 125. ISBN 80-8073-685-5
4. MIKEŠOVÁ, S.: *Balanced Scorecard ako koncept riadenia a merania výkonnosti podniku s dôrazom na ľudský kapitál*. In *Zborník príspevkov z 9. Medzinárodnej*

- študentskej vedeckej konferencie – doktorandská sekcia*. 1. Vydanie. Trenčín : ZnUAD, 2012. ISBN 978-80-8075-540-9
5. PAPULA, J.: *Strategický manažment ako nástroj na zvyšovanie výkonnosti podnikov SR*. In *Faktory výkonnosti organizácií v meniacom sa prostredí, Zborník z vedeckého seminára k projektu VEGA 1/3788/06*. Bratislava : Kartprint, 2007. s. 5-11. ISBN 978-80-88870-71-5
 6. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektívni vzdelávaní zamestnancu*. 2.vydanie. Praha : Grada Publishing, a. s.. 2011, s. 240. ISBN 978-80-247-3651-8
 7. WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2008, s. 128. ISBN 978-80-247-2361-7
 8. *Názory podnikateľov na metódy riadenia spoločnosti* [online]. Dostupné na [www: <http://www.amspace.cz/10-pruzkum-amspace-cr-nazory-podnikatelu-na-moderni-metody>](http://www.amspace.cz/10-pruzkum-amspace-cr-nazory-podnikatelu-na-moderni-metody).

Aplikace kanbanového systému řízení jako nástroje pro zvyšování konkurenceschopnosti

Růžena Míková¹

Application of kanban management as a tool for increasing competitiveness

Abstract

Kanban is often referred to as the "nervous system" of lean production. Kanban is a key technique that determines a processes production quantity, and in doing so, facilitates JIT production and ordering systems. Contrary to more traditional "push" methods of mass production which are based on an estimated number of expected sales, kanban's "pull" system creates greater flexibility on the production floor, such that the organization only produces what is ordered.

Key words

lean production, determine, facilitate, push and pull system, mass production

JEL Classification: O

Úvod

Nově zveřejněná ekonomická data naznačují, že se do nejvyspělejších ekonomik navrací recese. Abychom minimalizovali dopady další hospodářské a finanční krize, jejíž následky mohou být daleko větší než po pádu Lehman Brothers v roce 2008, je nutné nalézt takovou konkurenční výhodu, která by se stala výhodnou zbraní či zásadním konkurenčním tahem na branku **výrobní efektivity**. K tomu musí existovat vhodné podmínky, mezi něž patří i optimální manažerský systém využívající pro rozhodování včasné a relevantní informace. Dominantní roli zde přebírají především **systémy pro operativní řízení**. Pro výrobní organizace poskytují rozhodující informace systémy řízení výroby, které by měly splňovat rychlou dostupnost řídicích informací, udržování nízkých zásob ve výrobním systému, vysokou flexibilitu a produktivitu a krátké průběžné doby. Pružné systémy dílenského řízení jsou předpokladem pro efektivní výrobu schopnou rychlé reakce na požadavky zákazníků. Jedním z konkurenčních tahů charakterizující pružný systém dílenského řízení je i systém Kanban, který představuje účinnou metodu řízení a monitorování toku materiálu. Tato metoda byla vyvinuta v 50. a 60. letech minulého století japonskou firmou Toyota Motors a zaznamenala expanzi po celém světě. Můžeme se s ní setkat pod zkratkou **TPS (Toyota Production Systems)**. Kanban nachází využití především ve strojírenském a automobilovém průmyslu, tedy tam, kde dochází k opakovanému použití stejných dílů při velkosériové výrobě.

¹ Ing. Růžena Míková, LL.A., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Fakulta ekonomická, Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, ruzena.mikova@oip.cz

1 Literární přehled

Mačát, Sixta (2005) o Kanbanu uvádějí, že tato metoda vychází z následujících principů:

- Fungují zde tzv. **samořídící regulační okruhy**, které tvoří dvojice článků (dodávající a odebírající) vzájemně propojené na základě „pull principu“ (tažného principu).
- Objednáním množstvím zde je obsah jednoho přepravního prostředku, nebo jeho násobků, plně naplněného vždy **konstantním** množstvím materiálu.
- Dodavatel zde ručí za kvalitu a odběratel má povinnost objednávku vždy převzít.
- Kapacity dodavatele a odběratele jsou vyvážené a jejich činnosti jsou synchronní.
- **Spotřeba materiálu je rovnoměrná** bez velkých výkyvů a sortimentních změn.
- Dodavatel ani odběratel nevytváří žádné zásoby.

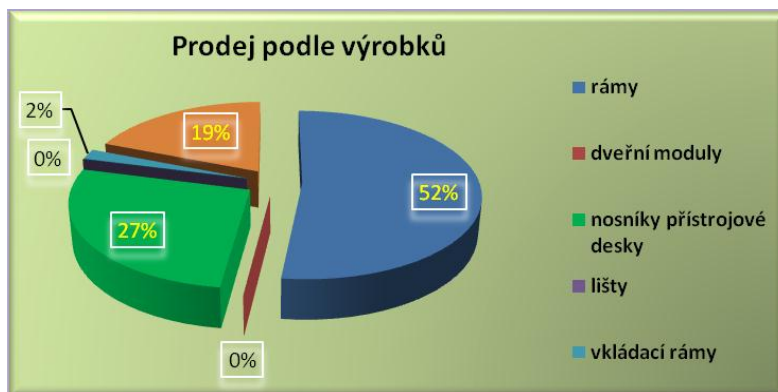
Vaněček (2008) se zabývá srovnáním systému Kanban s počítačovým informačním systémem určeným pro objednávání a plánování zásob, tzv. MRP (Material Requirements Planning). Oproti MRP odpadá u Kanbanu centralizované plánování výrobních úkolů na jednotlivá pracoviště. Systém plánování je nahrazen předáváním karet podle okamžité potřeby pracovišť. Centrum pouze kontroluje zásoby rozpracované výroby, dodávky finálních výrobků, a to pomocí průběžného vydávání a odběru karet, které v systému obíhají. V systému MRP každé pracoviště „tlačí“ své výrobky do dalších stupňů zpracování, i když tyto třeba nestačily zpracovat předchozí dodávku a tak dochází k velké rozpracovanosti výroby (tzv. tlačný systém, push). Pokud se v systému MRP má realizovat nějaká změna, je třeba přepracovat celý plán. U systému Kanban jsou potřebné nedokončené výrobky „vtahovány“ na jednotlivá pracoviště podle jejich skutečné potřeby, nevznikají zásoby nedokončené výroby, vyrábí se jen to a tolik, kolik je potřeba (tzv. tažný systém, pull).

Vaněček dále definuje hlavní rozdíl mezi MRP a Kanbanem, který spočívá v tom, jak systémy reagují na operativní změny. U systému MRP je nutné v takovém případě pracně přeplánování a již vyrobené polotovary zůstávají na skladě. Kanban vyrábí jen to, co je okamžitě nezbytně nutné pro operativní potřebu zákazníka.

2 Metodika

Pro svou práci budu čerpat z provozu firmy DURA Automotive CZ, k. s. v Blatné. Tato firma je součástí americké společnosti DURA Automotive Systems, která patří s ročním obratem 2,5 miliardy dolarů mezi padesát největších automobilových dodavatelů na světě.

Graf 1 Prodej podle výrobků v závodě DURA BLATNÁ



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů získaných v DURA Automotive, k. s.

Graf 2 Prodej podle zákazníků v závodě DURA BLATNÁ



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů získaných v DURA Automotive, k. s.

V závodě Blatná se výrobní program specializuje na produkci dveřních rámců, nosičů modulů řízení, sloupků a dalších částí karosérií (graf 1) pro automobilky Ford, SEAT, VW, BMW, ŠKODA, AUDI a PSA (graf 2). Postupem času rozšířila DURA své výrobní provozy i o závod ve Strakonících, kde se provádí konečná úprava a montáž kompletů skel a práškové lakování okrasných lišt. V obou závodech pracuje 1300 zaměstnanců ve třisměnném provozu. V tomto příspěvku se zaměřím na projekt **BMW E83**, který se týká nosičů přístrojových desek, tzv. modulů (obrázek 1). Moduly vyrábíme v levém,

pravém a americkém provedení dle aktuálních požadavků od zákazníka, kterým je **Magna Steyr Fahrzeugtechnik** v rakouském Grazu.

Stávající systém MRP II (Manufactury Resource Planning) využívaný u projektu BMW E83 umožňuje kromě plánování nákupu materiálu také práci s dostupnými výrobními kapacitami, tj. především s disponibilním časem strojů, avšak jedná se pouze o monitorování vzniklého stavu bez možnosti skutečně efektivního zásahu do vygenerovaného výrobního plánu. MRP II není schopen včas a plynně reagovat na konkrétní požadavky a z tohoto důvodu dojde k jeho nahrazení metodou Kanban, která je založena na principech:

- **tahu** – následný děj řídí děj předcházející
- **samoregulace** – výroba je řízena zpětnou vazbou
- **jednoduchosti** - řízení probíhá za použití jednoduchých mech. prostředků (karet)
- **vizualizace** – metoda využívá zrakového vnímání zvýrazněných podnětů

Obr. 1 Nosič přístrojové desky BMW E83



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Kanban je optimálním nástrojem při řízení výrobního procesu a plánování výroby. Celý systém pracuje tak, že jednotlivá pracoviště vyvolávají své aktivity u předcházejícího výrobního stupně přímo a to prostřednictvím kanbanové karty. Na tomto principu se vytváří takzvané **samořídící regulační kanbanové okruhy**, které předpokládají decentralizaci zakázek. Při určování priority „co vyrábět dříve“ se vychází z kumulativu jednotlivých objednávek a jejich vztahu k požadovaným výrobkům. Jednotlivá pracoviště se tak stávají méně závislá na okolí, aniž by to oslabovalo jejich schopnost plnit cíle podniku jako celku.

Kanban je označení pro kartu oznamující požadavek odběratele na dodávku požadovaného výrobku či služby v určeném množství. Oznamovací karta může mít podobu přepravky, jejíž barva udává druh výrobku. Kanban je **nositelem informace** a prvot-

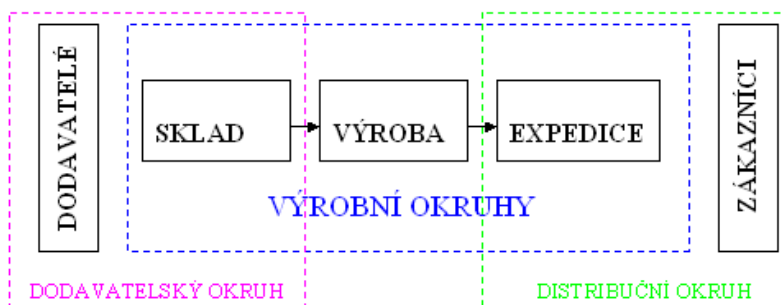
ním impulsem pro výrobní produkci. Význam celého kanbanového řetězce spočívá v tom, že množství kanbanových karet vložených do výrobního systému je směrodatné pro počet výrobků, které budou v systému vyprodukovány.

Cílem navrhnutého kanbanového projektu je:

- Zavedení PULL systému na pracovišti předvýroby (ohýbačka, tvářčka, bodovka = předvýroba)
- Vytvoření bezpečnostní zásoby v rozpracované výrobě předvýroby (min 3 dny)
- Zjednodušení práce řídicích pracovníků a seřizovačů

V daném výrobním programu BMW E83 se předpokládá stálost poptávky i škály vyráběných produktů. Nutné je zdůraznit, že smysl implementace výše zmiňovaného systému Kanban může být naplněn pouze v případě, že se systém promítne i do dodavatelsko-odběratelského řetězce pomocí vnějších Kanbanů (obrázek 2). Jedná se o okruhy, které propojí výrobní linku s dodavateli v zásobovacím okruhu (zahrnujícím sklad) a odběrateli v distribučním okruhu (zahrnujícím expedici).

Obr. 2 Schéma jednotlivých okruhů při zavedení Kanbanu



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Navrhnuté kanbanové výrobní okruhy:

1. Ohýbání:

Levé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Querrohr mitte; Stutzrohr FS; Stutzrohr BFS

Pravé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS

2. Tváření:

Levé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Querrohr mitte; Stutzrohr FS; Stutzrohr BFS

Pravé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Querrohr mitte; Stutzrohr FS; Stutzrohr BFS

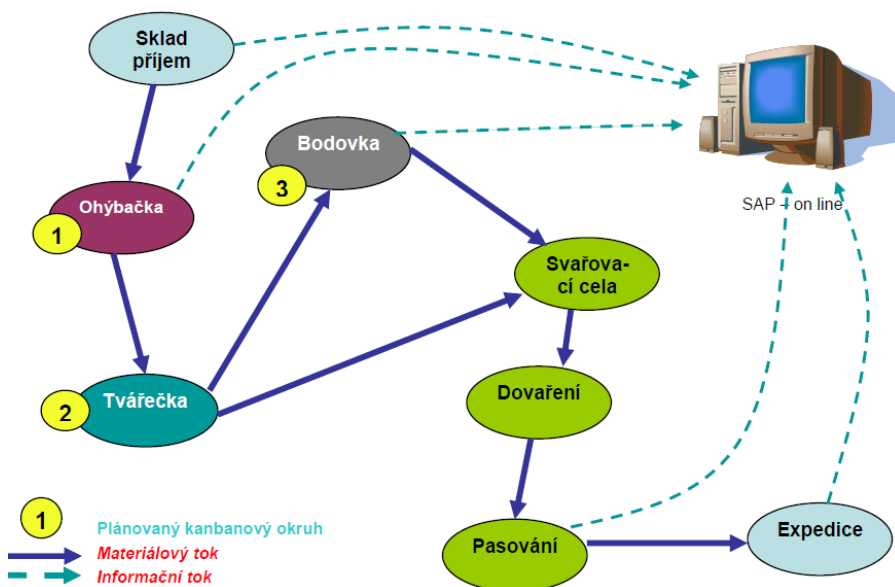
3. Bodování:

Levé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Verst. LSZ

Pravé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Verst. LSZ

Pro optimální spojení jednotlivých fází výroby a mezioperačních zásob je nutné zřídit takový počet okruhů, který zaručí efektivní řízení procesu, zároveň vyvolá potřebnou objednávku formou vystavení kanbanové karty a dokáže spojit nerovnoměrná místa. Všechny okruhy budou řízeny tak, aby nedocházelo k výpadkům dodávek, ani k dalším vlivům s negativním dopadem na celkovou velikost produkce.

Obr. 3 Schéma materiálového a informačního toku před zavedením Kanbanu



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Pracovní sled:

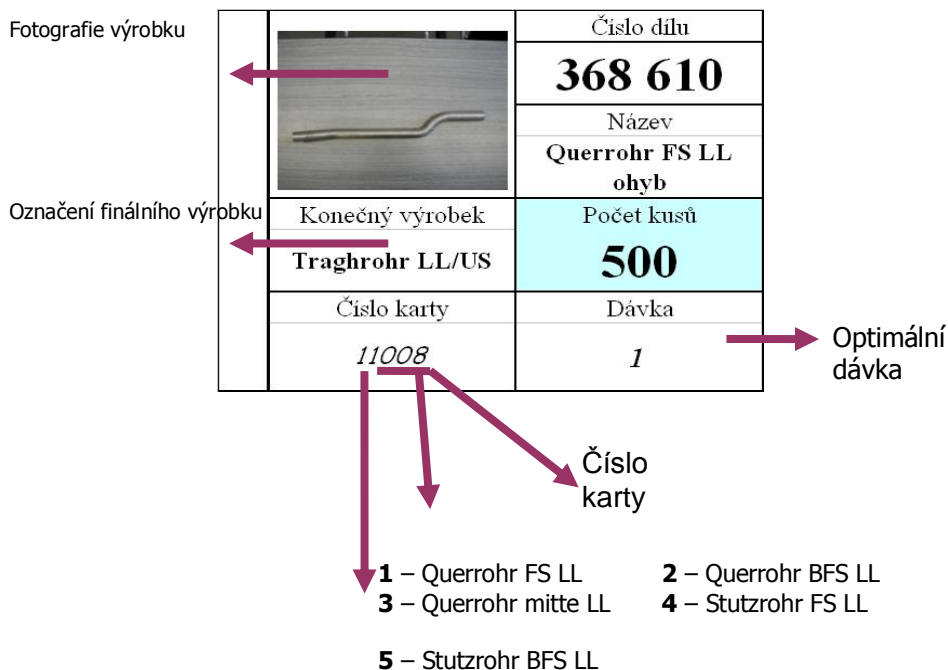
- Svařovací roboty, bodovka, tvářka odebírají díly a zpracovávají je
- Při odebrání posledního kusu se odloží kanban do schránky
- V pravidelných intervalech se kanbany odeberou a vloží do kanbanové tabule
- Výroba dílů dle zaplánovaných kanbanů
- Bedna s vyrobenými díly se dle balícího předpisu opatří kanbanem
- Bedna i s kanbanem se umístí do meziskladu
- Kanbany zůstanou na bednách až do odběru dílů při tváření/bodování/svařování

Důvody pro zavedení systému řízení KANBAN:

- systém řízení je charakterizován posunem od PUSH systému k efektivnějšímu PULL systému

- dochází ke snížení velikosti výrobních dávek a můžeme reagovat na změny požadavků zákazníka s větší flexibilitou
- menší výrobní dávka zároveň snižuje požadavky na prostor a snižuje ztráty z případného nekvalitního provedení dané dávky
- Kanban napomáhá výrobě JUST-IN-TIME (JIT)
- jedná se o jednoduchý vizuální systém řízení

Obr. 4 Označení kanbanové karty

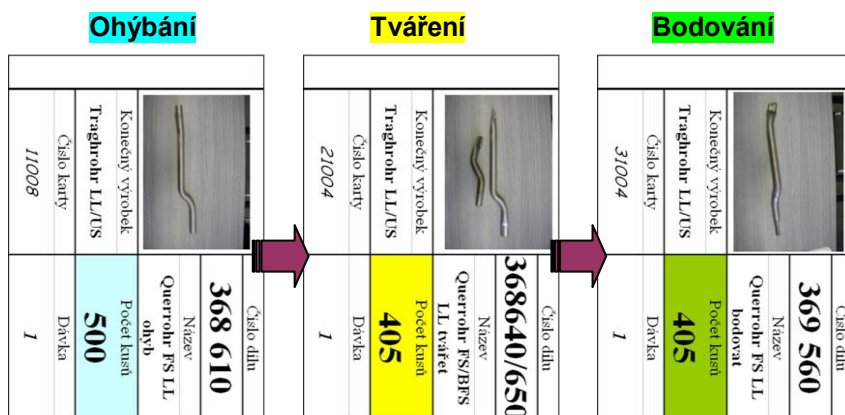


Zdroj: DURA Automotive, k. s.

V případě, že se na výrobní lince vyskytne problém, Kanban jej dokáže včas odhalit a oběh zastavit do doby, než dojde k nápravě. **Kanban reprezentuje efektivní nástroj k nepřetržité racionalizaci výrobního procesu.**

Nositel informace o nedostatečném množství položky na pracovišti je **kanbanová karta**, která obsahuje data vypovídající o konkrétní kartě (číslo dílu, číslo karty, zdroj, množství, typ atd.)

Obr. 5 Jednotlivé typy karet

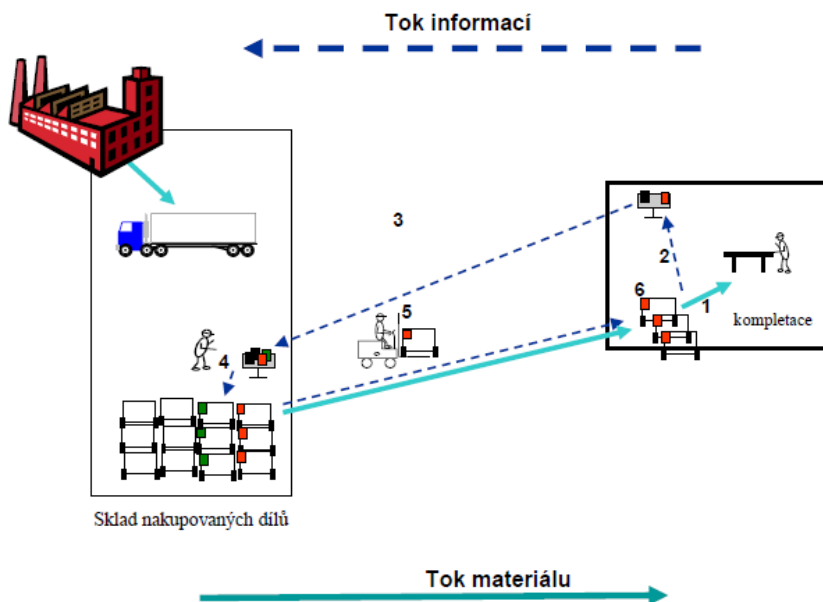


Zdroj: DURA Automotive, k. s.

2.1 Výsledky a diskuse

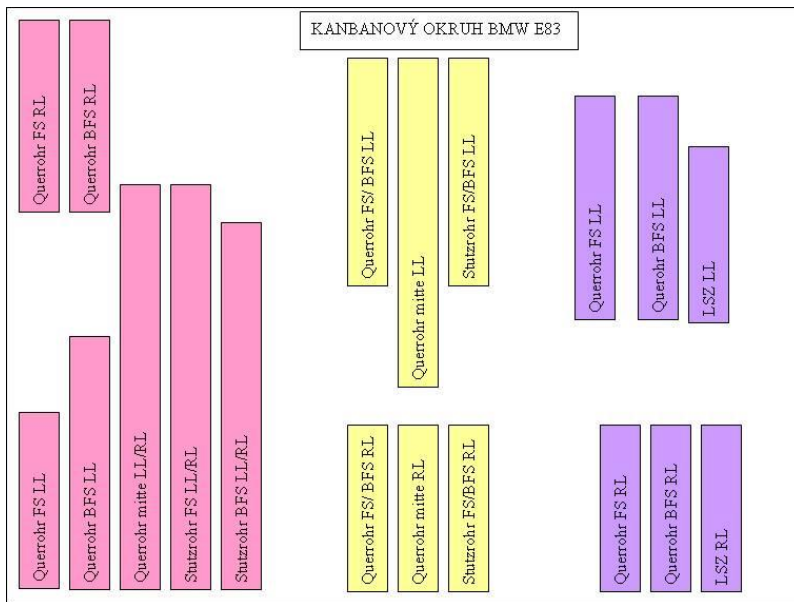
V zavedeném kanbanovém výrobním programu probíhají materiálové a informační toky v následujících tocích:

Obr. 6 Materiálové a informační toky



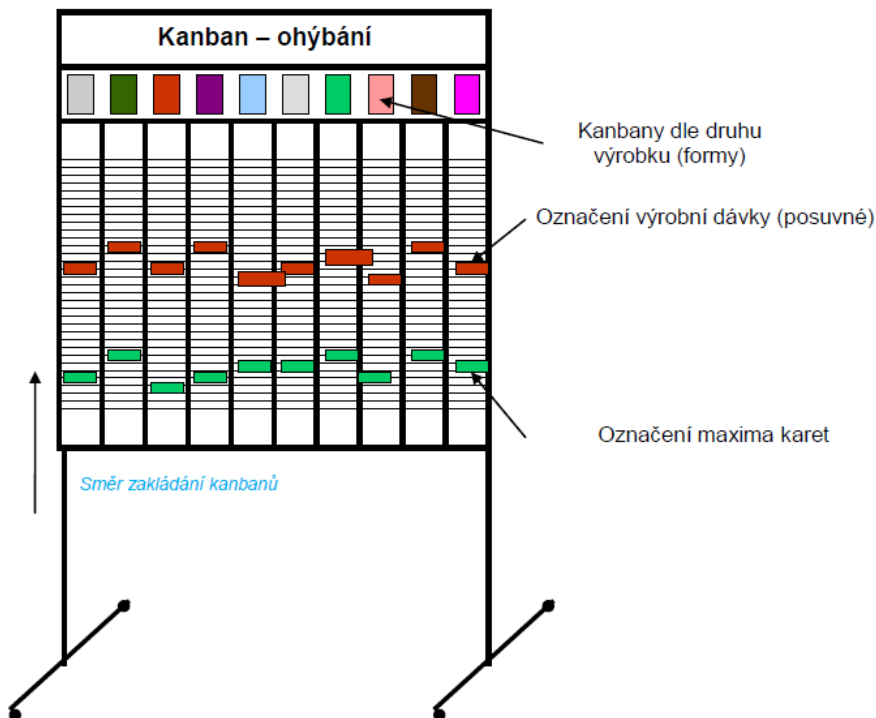
Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Obr. 7 Rozložení na tabuli



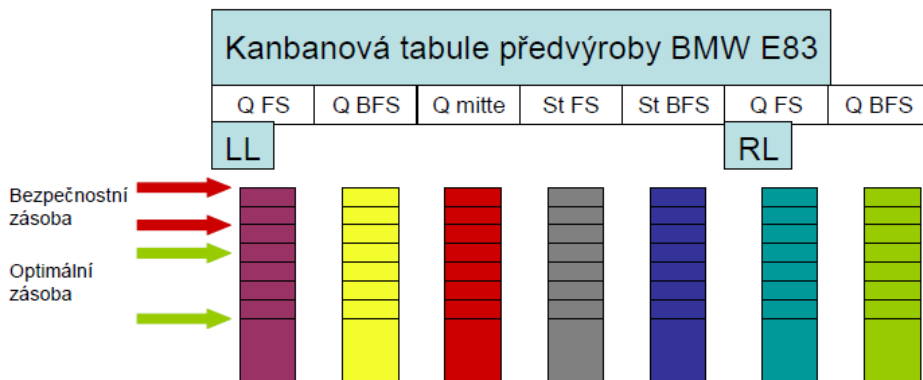
Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Obr. 8 Práce s kanbanovou tabulí



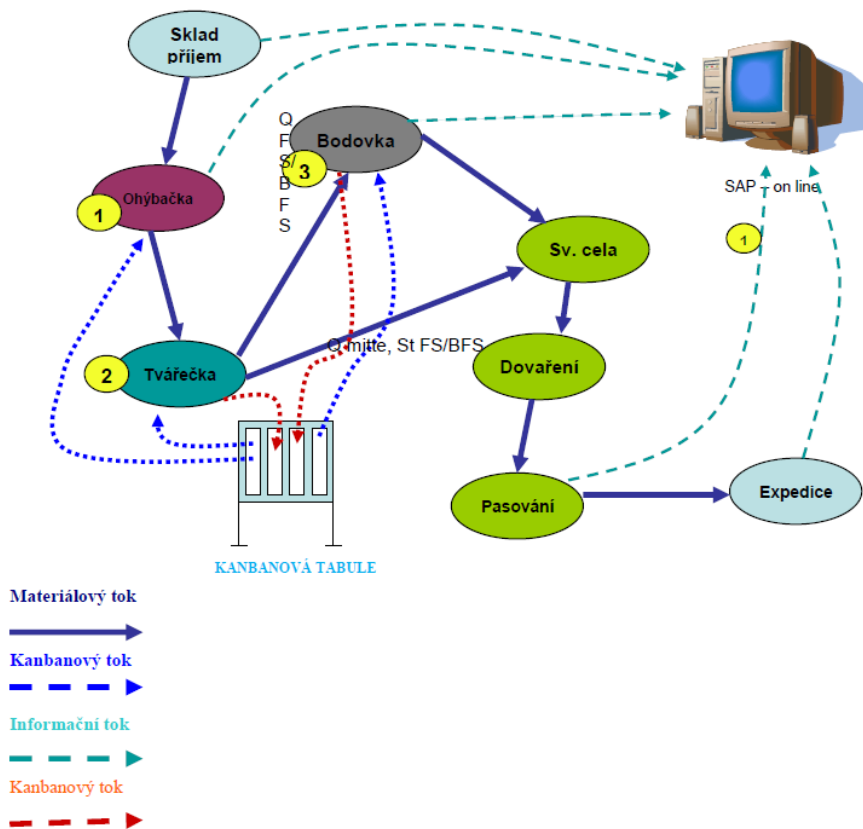
Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Obr. 9 Předvýrobní tabule



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Obr. 10 Schéma materiálového a informačního toku po zavedení kanbanových okruhů

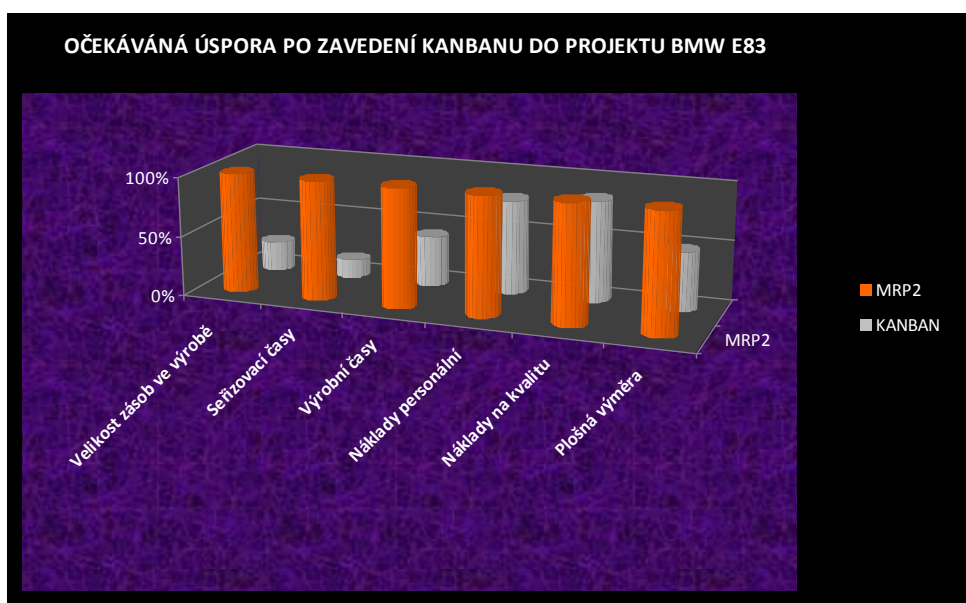


Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Pro optimální fungování kanbanového výrobního okruhu je důležité dbát na dodržování předepsaných balících dávek a vracení kanbanových karet zpět.

Implementací systému Kanban se v první fázi dosáhne především nepřímých přínosů, které v konečném důsledku přispějí k získání přínosů přímých. Výše nákladů na zavedení Kanbanu je nepatrná v porovnání s jinými systémy dílenského řízení. Především jde o zajištění kanbanových tabulí, karet a schránek. Větší část finančních prostředků se váže na vzdělávání pracovníků. Předpokládané snížení jednotlivých ekonomických prvků si můžeme ukázat na grafu **Očekávaná úspora po zavedení Kanbanu (Graf 3)**, která vychází z analýzy dosavadních zkušeností s jinými současně běžícími projekty na jiných pracovištích.

Graf 3 Očekávaná úspora po zavedení KANBANU do projektu BMW E83



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů získaných v DURA Automotive, k. s.

Snahou kanbanového systému je eliminace skladů a meziskladů a ustálení jejich počtu na optimální úrovni. Ve velkých výrobních podnicích probíhá přesun komponent z hlavního skladu do jednotlivých meziskladů dostupných z pracovišť na kratší vzdálenost. V některých podnicích funguje rozvoz materiálu prostřednictvím automatického vláčku (**Milk Run system**), který výrobní linku pravidelně zásobuje v krátkých časových intervalech z předvýrobních skladů.

Pro vnitropodnikové potřeby se Kanban stále častěji využívá v informačním systému SAP R/3, a to v rámci modulu *Plánování a řízení výroby*. Kanbanová karta je v SAP R/3 evidována formou čárového kódu a její tok je řízen elektronicky. Její význam spočívá nejen v plánování výroby, doplňování součástek, komponentů, ale i v plánování dopravy od vzdálených distribučních skladů na montážní linku a při zajišťování dodávek na místo odběru (**Point-of-use Delivery**).

V případě, že je u dodavatele a zároveň odběratele nastaven princip Just in Time v celém výrobním cyklu, lze systém Kanban využít úspěšně i v řízení toku mezi oběma těmito subjekty. K odběru materiálu od dodavatele lze uplatnit klasické použití kanbanových karet s dodatečným termínem zásobování (**Later Replenishment System**) či postupný odběr materiálu (**sequenced Withdrawal System**).

Kanban systém nemůže být v dodavatelsko-odběratelském řetězci využit efektivně, pokud výroba u jednoho ze subjektů (dodavatel x odběratel) není v souladu s JIT. V případě, že by odběratel odebíral výrobky se značnou variabilitou v čase a množství, dodavatel by k pokrytí odběratelské poptávky potřeboval dostatek výrobních zdrojů, přičemž by byl nucen disponovat plně nevyužitým lidským kapitálem a výrobními prostředky.

Vzhledem k tomu, že většina softwarových projektů vzniká dílenským způsobem, je možné systém Kanban uplatnit i při vývoji softwarových aplikací. Zabrání se tak odvolávání programátorů k řešení nesouvisejících úkolů, dosáhne se zkrácení výrobního času, eliminuje se častá změna priorit, dojde ke zlepšení kvality softwaru a tím i větší spokojenosti koncového zákazníka.

Závěr

Kanban vyznačující se optimálním plánováním skladových zásob a jejich efektivním doplňováním v souladu s průběhem spotřeby při výrobním procesu zahrnuje více než ladění výroby a dodavatelských plánů. Nemalou formou přispívá také k inovačnímu řešení v rámci pracovišť. Členové pracovních týmů zodpovídají každý sám za vymezené činnosti a jsou motivováni k účasti na neustálém zlepšování kanbanového procesu (KAIZEN).

Přínosem implementace KANBANU do projektu BMW E83 bude nejen snížení zásob, ale i podpora plynulosti výroby při nárůstu výroby, zmenšení pracnosti plánování, lepší přehled o stavu výroby a zásob rozpracované výroby.

Kanban je flexibilní a technicky nenáročný systém dílenského plánování určený pro všechny pracovníky a výrobní týmy. Umožňuje redukovat mezioperační zásoby na **bezpečnostní zásoby**. Aplikování této metody vede ke zvyšování spokojenosti zákazníka i díky redukcí času potřebného ke splnění odvolávky. Nezanedbatelné je i výrazné snížení úsilí vynaloženého na procesy s minimální přidanou hodnotou související s výrobou a přepravou zásob materiálů, komponent atd. a celkově nižší náklady spojené s dopravou informací, které jsou navíc rychlé a přesné. Tato metoda umožňuje delegování zodpovědnosti pracovníkům přímo na linkách.

Seznam bibliografických odkazů

1. VANĚČEK D. *Logistika*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008, 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0
2. SIXTA, J., MACÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3

Balanced Scorecard ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku

Mária Mišanková¹

Balanced Scorecard as a tool for increasing competitiveness of the company

Abstract

This article is dedicated to the Balanced Scorecard as a tool for increasing competitiveness of the company. BSC fills the space between the management systems, which is the absence of systematic process of implementation and feedback on the strategy. Management processes, which are based on BSC, allow company focus on the implementation of long – term strategy. If Balanced Scorecard is used in the company this way, it will become the basic stone for management of the company and will help with increasing its competitiveness.

Key words

Balanced Scorecard, competitiveness, company, performance

JEL Classification: L25

Úvod

V dnešnom dynamicky sa vyvíjajúcom konkurenčnom prostredí je pozícia podnikov ťažká. Trh vyžaduje optimálne prispôbenie, maximálny výkon, ako aj výhľad do budúcnosti. Výkonnosť podniku, jej meranie a hodnotenie sa v súčasnosti stáva aktuálnou témou, ktorej sa venujú viaceré publikácie. Ak si chce podnik vybudovať a udržať konkurenčnú výhodu potrebuje nielen hodnotiť výkonnosť, ale využívať strategický manažérsky systém, ktorý dokáže zabezpečiť využívanie zdrojov, vedúce k naplneniu podnikovej vízie. Takýto strategický manažérsky systém predstavuje koncept *Balanced Scorecard* (BSC) prvýkrát predvedený R. Kaplanom a D. Nortnom v časopise *Harvard Business Review* v roku 1992 a v roku 1996 vyšla prvá kniha venovaná tejto problematike, pod názvom *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. (Kaplan, Norton, 1996)

1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard predstavuje multidimenzionálny systém slúžiaci k definovaniu a uskutočneniu organizačnej a riadiacej stratégie na všetkých organizačných stupňoch podniku tak, aby bola maximalizovaná tvorba hodnoty. Ide o aplikáciu takého systému riadenia v konkrétnom podniku, ktorý zabezpečuje efektívne využívanie zdrojov za

¹ Ing. Mária Mišanková, Žilinská Univerzita v Žilina, Fakulta PEDAS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, maria.misankova@fpedas.uniza.sk

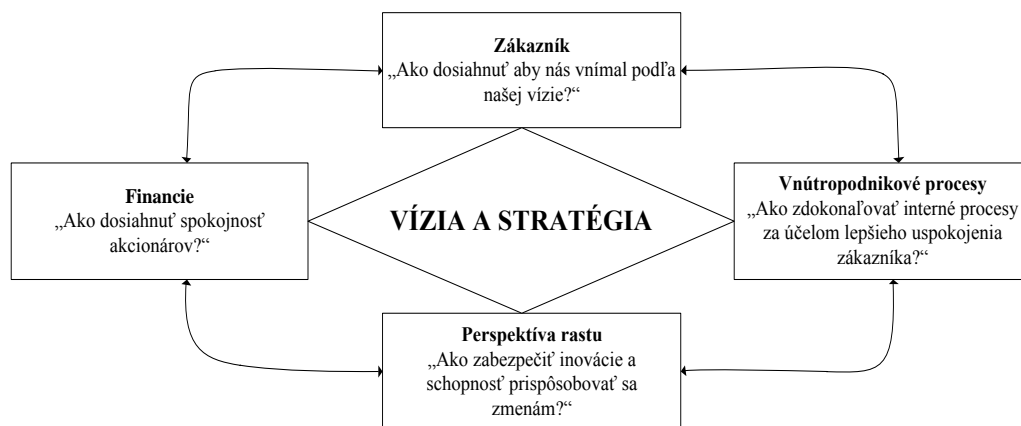
účelom trvalého zhodnocovania majetku akcionárov. Viacerým podnikom využívanie BSC uľahčilo formuláciu a následné prijatie strategického poslania, ktorého základné hodnoty boli predložené všetkým zamestnancom.

BSC zachováva tradičné finančné ukazovatele minulej výkonnosti a nové ukazovatele hybných síl budúcej výkonnosti. Ciele a ukazovatele BSC vychádzajú z vízie a stratégie podniku, pričom sledujú jeho výkonnosť zo štyroch perspektív (Marinič, 2008):

- pohľad zákazníka (customer perspective),
- vnútro podnikové procesy, dianie a postupy (internal business process),
- perspektíva rastu (organizational growth, learning and innovation),
- trvalá tvorba finančnej hodnoty (create long – term value).

Balanced Scorecard rozširuje súbor cieľov podnikateľskej jednotky za hranice bežných súhrnných finančných meradiel. Manažment podniku môže merať ako jeho podnikateľské jednotky vytvárajú hodnotu pre súčasných a budúcich zákazníkov a taktiež, ako sa musí zmeniť kvalita systémov, spôsobu práce, ľudských zdrojov, ktoré sú nevyhnutné na zvyšovanie budúcej výkonnosti. Napriek tomu, že BSC zachytáva krátkodobú výkonnosť prostredníctvom finančnej perspektívy, odhaľuje hodnototvorné hybné sily vedúce k vyššej dlhodobej finančnej výkonnosti. Schematické znázornenie štyroch uhlov pohľadu je znázornené na obrázku 1.

Obr. 1 Balanced Scorecard – štyri dimenzie pohľadu



Zdroj: MARINIČ, P.: *Plánovaní a tvorba hodnoty firmy*. Praha: GRADA, 2008. s. 60, ISBN 978-80-247-2432-4

Štyri perspektívy Balanced Scorecard umožňujú podniku dosiahnuť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov a medzi tvrdými ukazovateľmi a mäkkšími, subjektívnejšími ukazovateľmi. Napriek tomu, že veľké množstvo ukazovateľov používaných v BSC môže viesť k dohadom, správne zostavený BSC obsahuje iba zmysluplné údaje, pretože všetky ukazovatele sú nasmerované k dosiahnutiu integrovanej stratégie.

Takýto systém poukazuje na komplexnú ekonomickú aktivitu podniku pomocou kvantifikovateľných, finančných, ale aj nekvantifikovateľných ukazovateľov kvality a uspokojuje potrebu podniku byť dlhodobu konkurencieschopný.

Meranie sa vo všeobecnosti považuje za nástroj kontroly a hodnotenia výkonnosti v minulosti, zatiaľ čo ukazovatele používané v BSC sa využívajú na formulovanie podnikovej stratégie, jej prispôsobovanie individuálnym a podnikovým potrebám a taktiež potrebám jednotlivých oddelení na dosiahnutie spoločného cieľa. BSC by mal byť používaný nie ako systém controllingový, ale ako systém komunikačný a informačný.

2 Balanced Scorecard ako manažérsky systém

Viacere podniky už vyvinuli a používajú systémy na meranie výkonnosti, ktoré obsahujú nielen finančné ale aj nefinančné ukazovatele, avšak nefinančné ukazovatele sú používané iba na zlepšenie práce so zákazníkmi a zamestnancami. Podniky využívajúce tieto ukazovatele ich používajú ako taktickú spätnú väzbu a na riadenie krátkodobých operácií.

Balanced Scorecard zdôrazňuje, že finančné aj nefinančné ukazovatele musia byť časťou informačného systému dostupného pre všetkých zamestnancov na rôznych úrovniach v podniku. Ciele a ukazovatele pre BSC sú odvodené od vertikálneho procesu určeného poslaním a stratégiou podniku a následne sú prevádzané do uchopiteľných plánov a ukazovateľov, ktoré predstavujú rovnováhu medzi vonkajšími ukazovateľmi (pre akcionárov a zákazníkov) a vnútornými ukazovateľmi kritických procesov, inovácii, rastu a učenia sa. Jedná sa o rovnováhu medzi výstupnými ukazovateľmi predstavujúcimi minulé výsledky a ukazovateľmi hybných síl budúcej výkonnosti. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Podniky využívajú BSC ako strategický manažérsky systém na riadenie svojej dlhodobej stratégie a taktiež na realizáciu kritických manažérskych procesov, čím BSC aplikáciou prístupov a nástrojov finančnej analýzy prekonáva jej obmedzenia a možnosti a navyše aj (Marinič, 2008):

- uľahčuje procesným prístupom realizáciu permanentnej zmeny v živote podniku,
- prepojuje krátkodobé plánovanie s dlhodobou stratégiou, prípadne operatívne finančné riadenie s dlhodobým plánovaním,
- prevádza implementáciu strategických cieľov do operatívneho riadenia s presne merateľnými výsledkami,
- determinuje strategické ciele a definuje status podniku z hľadiska výkonnosti, čím umožňuje korekciu medzi dosiahnutou skutočnosťou a predpokladanými cieľmi,
- stáva sa indikátorom skutočného vývoja a skorej výstrahy,
- eliminuje neperspektívne, prípadne nestrategické investície (finančné výdaje),
- umožňuje integráciu jednotlivých činností, prípadne organizačnú fúziu v podniku,
- uľahčuje benchmarking, prípadne identifikáciu potencionálnych konkurentov,
- uľahčuje kolektívne vyjednávanie v podniku,
- je multiplikátorom strategického rastu a smerovania,

- prepája všetky organizačné stupne podniku,
- posilňuje vedomie vlastníctva, záujmu, vernosti a tímovej spolupráce v podniku,
- slúži ako základ budovania efektívneho systému riadenia.

3 Štyri dimenzie pohľadu BSC

Pohľad perspektívou štyroch dimenzií BSC sa dotýka základných aktivít podniku a iba v prípade dosiahnutia pozitívnych hodnôt týchto parametrov sú naplnené očakávania, zabezpečená prosperita, pozitívne smerovanie podniku a garantované očakávané naplnenie stanovených cieľov.

3.1 Finančná perspektíva

Tvorba Balanced Scorecard v podniku by mala viesť k prepojeniu jeho finančných zámerov s celopodnikovou stratégiou. Finančné ciele predstavujú stred, do ktorého smerujú ciele a ukazovatele ostatných perspektív BSC. Každý ukazovateľ by mal byť prvkom reťazca príčinných súvislostí, ktoré vedú ku zvyšovaniu finančnej výkonnosti podniku. BSC by malo predstavovať stratégiu, ktorá začína dlhodobými finančnými cieľmi prepojenými s akciami vo finančných a interných procesoch, akciami starostlivosti o zákazníkov a zamestnancov, aby bola dosiahnutá dlhodobá ekonomická výkonnosť.

Pri vývoji finančnej perspektívy BSC v podniku by manažéri mali stanoviť vhodný spôsob merania stanovenej stratégie. Finančné ciele a ukazovatele definujú finančnú výkonnosť očakávanú od stratégie a tiež slúžia k vyhodnocovaniu cieľov a ukazovateľov všetkých ostatných perspektív Balanced Scorecard. Hybné sily finančnej perspektívy je potrebné prispôsobiť odvetviu, konkurenčnému prostrediu a podnikovej stratégii.

3.2 Zákaznícka perspektíva

Zákaznícka perspektíva BSC je založená na hodnote pre zákazníka a umožňuje manažérom formulovať stratégiu orientovanú na zákazníka a trh, ktorá zaisťuje vysokú budúcu finančnú návratnosť. Cieľom aktivít spojených so zákazníckou perspektívou je nájdenie najefektívnejšieho kompromisu medzi potrebami a práním zákazníka a technickými a ekonomickými možnosťami podniku, t.j. trhom a limitmi podniku.

Keďže schopnosť hodnotiť konkrétne skutočnosti komplexne a súčasne z viacerých uhlov pohľadu je jednou z najdôležitejších predností BSC, je dôležitý výber takých parciálnych cieľov, ktoré je možné vzájomne prepojiť a zároveň prepojiť s vrcholovým cieľom. Stanovenie hodnotových výhod, ktoré budú podniky poskytovať vybraným segmentom zákazníkov je kľúčom k vývoju cieľov a ukazovateľov zákazníckej perspektívy. Takýmto spôsobom zákaznícka perspektíva Balanced Scorecard transformuje poslanie a stratégiu do špecifických cieľov týkajúcich sa zákazníkov a trhových segmentov podniku.

Manažéri musia zistiť, čo zákazníci v cieľových segmentoch oceňujú a podľa toho voliť hodnotovú výhodu. Následne môžu vyberať z troch skupín vlastností také ciele a ich ukazovatele, ktoré v prípade splnenia umožnia podniku zachovať daný objem obchodov s cieľovými zákazníkmi, prípadne zväčšiť. Tieto tri skupiny vlastností sú (Kaplan, Norton, 2007):

- vlastnosti výrobku a služby: funkčnosť, kvalita, cena,
- vzťahy so zákazníkmi: skúsenosti s nákupom, osobný vzťah,
- image a povesť.

Výber konkrétnych cieľov a ukazovateľov z týchto skupín umožní manažérom nasmerovať podniky, aby poskytovali hodnotové výhody svojim cieľovým zákazníckym segmentom.

3.3 Vnútro podnikové procesy a postupy

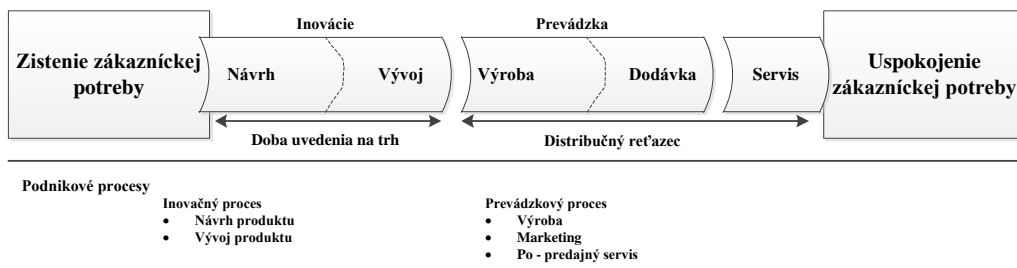
Perspektíva vnútro podnikových procesov a postupov je zameraná na všetky procesy a postupy, ktoré sú nevyhnutné pre fungovanie podniku a prostredníctvom nich je tvorená hodnota. Vnútorne procesy sú nástrojom premeny generátorov hodnoty na skutočnú hodnotu. Podniky vyvíjajú pre túto perspektívu ciele a ukazovatele potom, ako určia ciele a ukazovatele zákazníckej a finančnej perspektívy.

Perspektíva vnútro podnikových procesov odhaľuje dva základné rozdiely medzi tradičnými prístupmi na meranie výkonnosti a prístupom Balanced Scorecard. Tradičné prístupy a postupy sa zameriavajú a merajú existujúce procesy, zatiaľ čo BSC odhaľuje nové procesy v ktorých podnik musí dosahovať vynikajúce výsledky, aby splnil svoje finančné ciele a uspokojil potreby zákazníkov. Druhou odlišnosťou BSC je zaradenie inovačných procesov. Tradičné systémy merania výkonnosti sa zameriavajú iba na procesy dodávok súčasných produktov pre súčasných zákazníkov. Podniky riadia a zlepšujú existujúce operácie, ktoré vytvárajú hodnotu len krátkodobo. Naopak hybné sily dlhodobého finančného úspechu si vyžadujú úplne nové výrobky a služby, ktoré uspokojia potreby nielen súčasných, ale aj budúcich zákazníkov. Inovačný proces a teda dlhodobé vytváranie hodnôt je pre podniky silnejšou hybnou silou budúcej finančnej výkonnosti ako krátkodobý prevádzkový cyklus. Manažéri nemusia voliť medzi týmito dvoma životne dôležitými internými procesmi. Perspektíva interných procesov BSC zahŕňa ciele a ukazovatele nielen pre dlhodobé inovačné cykly, ale aj prevádzkové krátkodobé cykly.

V nadväznosti na strategické ciele v oblasti rozvoja nových výrobkov a nových prístupov vo výrobných procesoch, i procesoch realizácie predaja sú stanovené parciálne ciele, ktoré majú nadväznosť na ciele vyššej hierarchie. Riadenie kvality (TQM) má priamy dopad do finančnej oblasti, a to sprostredkované cez oblasť zákaznícku, ako aj oblasť rastového potenciálu. Podobne majú Activity Based Costing, Activity Based Management, Target Costing, Lean Management, CRM, outsourcing, akvizície, fúzie väzbu a dopad do všetkých ostatných perspektív Balanced Scorecard, čím priamo alebo nepriamo pôsobia na vrcholový ukazovateľ a na proces tvorby podnikovej hodnoty. Rovnako ako u ostatných perspektív, aj pri perspektíve interných procesov musí stanovenie cieľov a spôsobov hodnotenia predchádzať analýze všetkých procesov, ich pomenovaniu a hľadaniu formálne – logistickej väzby na ostatné perspektívy. Tieto ná-

stroje a nimi používané indikátory predstavujú základ pre riadenie a meranie procesnej stránky podnikovej reality.

Obr. 2 Perspektíva interných podnikových procesov



Zdroj: KAPLAN, R. – NORTON, D.: *Balanced Scorecard Strategický systém mēření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. s. 35, ISBN 978-80-7261-177-5

3.4 Perspektíva rastu

Perspektíva rastu sa zaoberá podnikovou infraštruktúrou nutnou k vytvoreniu dlhodobého rastu a zdokonaľovania, zatiaľ čo zákaznícka perspektíva a perspektíva interných procesov predstavujú najdôležitejšie faktory súčasného a budúceho úspechu. Podniky však nie sú schopné dosiahnuť svoje dlhodobé ciele v týchto oblastiach pomocou súčasných technológií a schopností. Taktiež silná globálna konkurencia vyžaduje, aby podniky neustále zvyšovali svoje schopnosti vytvárať hodnotu pre zákazníkov a akcionárov.

V rámci perspektívy rastu teda analyzujeme faktory a definujeme ciele s väzbou na oblasť potenciálu rozvoja, z hľadiska technicko – organizačných zdrojov rastu, ktoré bezprostredne ovplyvňujú procesnú stránku – inovácie výrobného programu, výskum, vývoj a rozvoj kapacity v nadväznosti na obmedzenia podniku, úroveň a kvalitu technológie, a to nielen zo súčasného hľadiska, ale predovšetkým z hľadiska vývoja a smerovania do budúcnosti.

Finančná a zákaznícka perspektíva, ako aj perspektíva interných procesov odhaľujú rozdiely medzi súčasnými schopnosťami, a tým čo sa vyžaduje aby sa výkonnosť podniku zlepšila. Aby podnik odstránil tieto rozdiely využíva práve perspektívu rastu a učenia sa, v rámci ktorej sú formulované ciele a postupy na zlepšenie. Ukazovatele zahrňujú súbor všeobecných výstupných ukazovateľov, spolu so špecifickými hybnými silami týchto ukazovateľov, ktoré nové konkurenčné prostredie vyžaduje.

Záver

Balanced Scorecard prevádza víziu a stratégiu do cieľov a ukazovateľov naprieč vyváženým súborom perspektív, čím predstavuje stret medzi potrebou podniku byť dlhodobo konkurencieschopný a strnulou potrebou finančného účtovníctva. Zahrňuje

ukazovatele požadovaných výstupov, aj procesy, ktoré tieto budúce výstupy zaistia. BSC môže byť základným kameňom manažérskeho systému, pretože podporuje a zladí kľúčové procesy, čím zvyšuje výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku. Integrovaním Balanced Scorecard do manažérskeho systému v podniku môžu byť všetky manažérske procesy zladené a zamerané na implementáciu dlhodobej podnikovej stratégie.

Zoznam bibliografických odkazov

1. FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L.: *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. Vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X
2. KAPLAN, R. – NORTON, D.: *Balanced Scorecard Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5
3. MARINIČ, P.: *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: GRADA, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4
4. PAVELKOVÁ D. – KNAPKOVÁ A.: *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: LINDE, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7
5. ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003. 217 s. ISBN 80-86419-41-X
6. VYSUŠIL, J.: *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004. 119 s. ISBN 80-7259-005-7
7. WAGNER, J.: *Měření výkonnosti – Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: GRADA, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4
8. WAGNEROVA, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Transfer znalostí v multinacionálních společnostech

Ján Mital¹

Knowledge transfer in multinational corporations

Abstract

This paper develops, characterizes and tests a model that analyzes the joint effect of four determinants of knowledge transfer – characteristics of knowledge, characteristics of both knowledge senders and receivers, and the relationships between them – on the degree of knowledge transfer from headquarters to subsidiaries.

Key words

knowledge transfer, multinational corporations, determinants of knowledge transfer

JEL Classification: F23

Úvod

Výsledkom súčasných spoločenských a hospodárskych zmien je nový pohľad na význam znalostí ako dôležitý zdroj konkurenčnej výhody.

Tieto zmeny v ekonomickom prostredí označujeme ako novú ekonomiku alebo aj ako znalostnú ekonomiku, prípadne znalostnú alebo informačnú spoločnosť, či spoločnosť založenú na znalostiach. V súčasnosti sme však svedkami prechodu od ekonomiky založenej na znalostiach ku ekonomike hnanej, dynamizovanej znalosťami.

Podstatou novej ekonomiky je, že znalosti sú chápané ako základný faktor úspechu nie len firiem ale i celej ekonomiky.

Prehľad najnovšej literatúry a empirických štúdií v oblasti transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach uvedených v prvej časti práce poukázal na silnú tendenciu chápať transfer znalostí ako komplexný agregatívny koncept s vlastnými determinantmi. V oblasti determinantov transferu znalostí však bolo realizovaných len veľmi málo systematických empirických výskumov.

Táto práca má tiež prispieť k vyplneniu uvedenej medzery vo výskume determinantov transferu znalostí.

Hlavným cieľom práce je charakterizovať a testovať model analyzujúci spoločný vplyv štyroch determinantov transferu znalostí – charakteristík znalostí, charakteristík odosielateľov a prijímateľov znalostí a vzťahov medzi nimi – na stupeň transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach.

¹ Ing. Ján Mital', Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, 17. Novembra, 080 01 Prešov, mital@slovanet.sk

1 Analýza determinantov transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach

Je možné konštatovať, že spoločenským a ekonomickým základom transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach je vznik tzv. novej ekonomiky, ktorá je charakterizovaná dynamickým rozvojom využívania znalostí a globalizáciou, ktorej dôsledkom je vznik a vývoj multinacionálnych spoločností.

Všeobecne akceptovanou teóriou v oblasti multinacionálnych spoločností v súčasnosti je teória chápaná ako spoločnosť založená na znalostiach (knowledge-based theory). Fundamentom sa stala konceptualizácia multinacionálnej spoločnosti ako „siete zdieľania znalostí“ (knowledge sharing network).

Na základe prístupu k multinacionálnej spoločnosti ako k entite založenej na znalostiach sa začali skúmať charakteristiky jednotlivých elementov a determinantov procesu transferu znalostí a ich vzájomné súvislosti.

Na základe prístupu k multinacionálnej spoločnosti ako k entite založenej na znalostiach sa začali skúmať charakteristiky jednotlivých elementov procesu transferu znalostí a ich vzájomné súvislosti. Eisenhardt a Santos (2002) skúmali ako proces transferu znalostí medzi organizáciami závisí od charakteristík znalostí, odosielateľov a prijímateľov znalostí a ich vzájomných vzťahov.

Szulanski (1996) definuje transfer znalostí ako proces dyadickej výmeny znalostí medzi odosielateľmi a prijímateľmi, kde efektívnosť transferu závisí od rozsahu dispozícií a schopností zdroja a prijímateľa, od rozsahu vzťahov medzi nimi a od charakteristík znalostí.

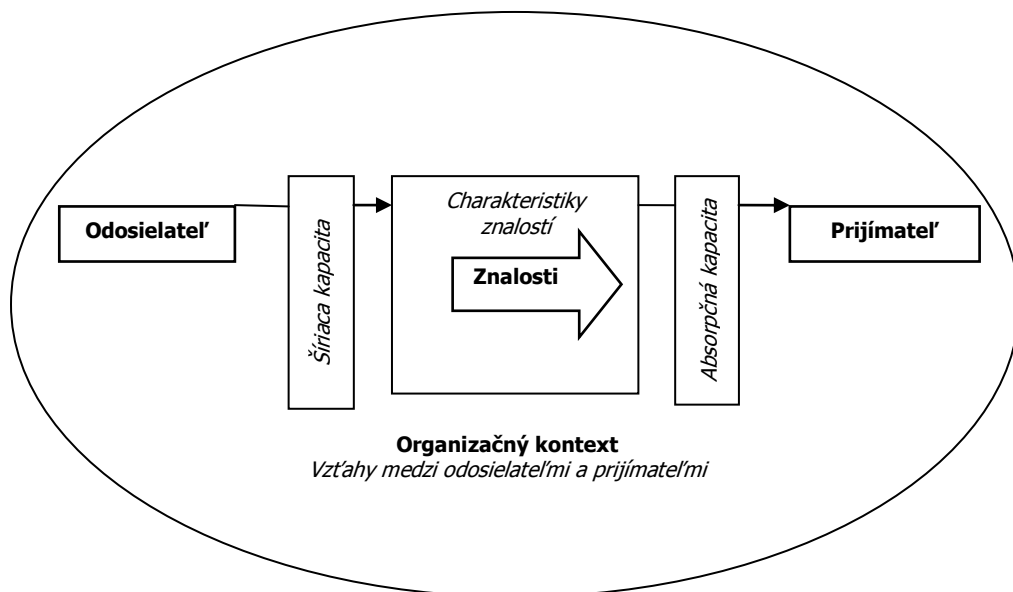
Ako základné elementy transferu sú špecifikované: zdroj znalostí a teda ich odosielateľ, samotná správa, čiže znalosť, recipient, čiže prijímateľ znalostí a kontext ich vzťahov.

Postupom času bolo identifikovaných viac než 90 determinantov transferu znalostí. Minbaeva (2007) definovala štyri základné elementy transferu znalostí, a to sú: znalosti, odosielateľ, prijímateľ a vzťahy medzi odosielateľom a prijímateľom. Zároveň definovala štyri skupiny bariér alebo determinantov transferu znalostí, ktoré sú spojené s každým elementom transferu. Sú to nasledovné determinanty transferu znalostí:

- charakteristiky znalostí,
- charakteristiky prijímateľa znalostí alebo absorpčná kapacita (absorptive capacity),
- charakteristiky odosielateľa znalostí alebo šíriaca kapacita (disseminative capacity),
- charakteristiky vzťahov medzi prijímateľom a odosielateľom znalostí.

Uvedené elementy a bariéry alebo determinanty transferu znalostí sú obsahom schematickeho diagramu transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach znázorneného na obrázku 1.

Obr. 1 Schematický diagram transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach



Tučné písmo – elementy transferu znalostí

Kurziva – bariéry/determinanty spojené so štyrmi elementmi transferu znalostí

Zdroj: Minbaeva, 2007, s. 569

V empirickom výskume boli skúmané vzťahy medzi dvomi alebo viacerými elementmi transferu a ich vplyvu na transfer znalostí. Napríklad niektoré štúdie skúmali súvislosti transferu a charakteristík transferovaných znalostí (Zander a Kogut, 1995, Park a Park, 2004), iné skúmali zdroje znalostí (Foss, Pedersen, 2002), absorpčnú kapacitu (Minbaeva a kol., 2003) a organizačný kontext, v ktorom sa transfer znalostí uskutočňuje (Pak a Park, 2004).

Len málo štúdií zahŕňalo všetky štyri elementy procesu transferu znalostí ako skúmali Szulanski (1996) a Gupta a Govindarajan (2000).

Všetky realizované štúdie a výskumy v oblasti transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach boli limitované minimálne štyrmi hlavnými dimenziami.

Prvým ohraničením bolo, že štúdie a výskumy skúmali ako je transfer znalostí v rámci multinacionálnych spoločností závislý od rôznych determinantov, pričom determinaty neboli unifikované. Na základe štúdií a odporúčaní Szulanského (1996) a Guptu a Govindarajana (2000) až Minbaeva (2007) vytvorila konceptuálny model štyroch skupín determinantov, ktorý umožnil identifikovať relatívny význam každého determinantu transferu znalostí. Ako determinanty transferu znalostí boli prvýkrát vo výskume transferu znalostí vyšpecifikované štyri skupiny determinantov transferu znalostí, a to charakteristiky znalostí, charakteristiky prijímateľov znalostí alebo absorpčná kapacita (absorptive capacity), charakteristiky odosielateľov znalostí alebo šíriaca kapacita (disseminative capacity) a charakteristiky vzťahov medzi prijímateľmi a odosielateľmi znalostí.

Druhým ohraničením bola nejednotnosť charakteristík jednotlivých determinantov transferu znalostí, čo viedlo ku kontroverzným výsledkom výskumu. Až Minbaeva (2007) unifikovala jednotlivé charakteristiky v rámci skupín determinantov. Pre znalosti boli vybrané charakteristiky tacitnosť, komplexnosť, špecifičnosť a dostupnosť. Pre prijímateľov a odosielateľov znalostí boli vybrané charakteristiky schopnosť a motivácia transferovať znalosti. Pre vzťahy medzi prijímateľmi a odosielateľmi bola vybraná charakteristika stupeň zapojenia sledovanej pobočky do siete vzťahov s ostatnými jednotkami multinacionálnej spoločnosti.

Tretím ohraničením bolo, že výskumy sa sústredili na analýzu len určitých druhov znalostí, ako boli napríklad technologické znalosti alebo znalosti v oblasti marketingu a vývoja. Až Gupta a Govindarajan (2000) sa sústredili na transfer procedurálneho typu znalostí, ktoré existujú vo forme know-how. Tieto znalosti boli štruktúrované do siedmych typov znalostí, a to znalosti v oblasti marketingu, distribúcie, balenia, produktového dizajnu, procesného dizajnu, nákupu a systému riadenia a jeho praktík. Táto typológia bola vo všeobecnosti prijatá a začala sa používať i inými autormi v ďalších empirických štúdiách (Minbaeva, 2005, 2007).

Štvrtým ohraničením bola neurčená úroveň analýzy transferu znalostí. Až Gupta a Govindarajan (2000) špecifikovali, že transfer znalostí v rámci multinacionálnych spoločností je potrebné skúmať na troch úrovniach, a to nodálnej (uzlovej), kde sa analýza sústreďuje na správanie individuálnych jednotiek. Ďalej na dyadickej (párovej), kde sa analýza sústreďuje na spoločné správanie párových jednotiek, a na systémovej, kde sa analýza sústreďuje na správanie celej a úplnej siete jednotiek. Zároveň špecifikovali, že s ohľadom na skúsenosti z predchádzajúcich výskumov „je účelné sa najprv koncentrovať na nodálnu úroveň analýzy ako na úroveň najjednoduchšiu“ (Gupta a Govindarajan, 2000, s. 491). Tento prístup sa stal odvtedy prístupom určujúcim a je bežne využívaný i v súčasných výskumoch.

Je možné konštatovať, že uvedené štyri hlavné obmedzenia vo výskume znalostí v multinacionálnych spoločnostiach boli prekonané v empirickom a konceptuálnom výskume Minbaeva (2007). Vo svojej práci naviazala na všetky dovtedy známe poznatky v oblasti transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach, pričom pokračovala v línii výskumu najmä Szulanského (1996), Gupta a Govindarajana (2000) a Hansena a Lovasa (2004).

Je možné tvrdiť, že konceptuálny model transferu znalostí vytvorený Minbaeva (2007) je v súčasnosti najkomplexnejším a najprogresívnejším fundamentom v teórii transferu znalostí. Zároveň tým, že štyri skupiny determinantov boli vsadené do jedného spoločného modelu, bolo možné testovať a určiť relatívny vplyv každého determinantu na stupeň transferu znalostí. To bolo realizované takými štatistickými metódami, ako bola korelačná a regresná analýza.

Korelačnou analýzou bolo zistené, že premenné merajúce šíriacu kapacitu odosielateľov znalostí a absorpčnú kapacitu prijímateľov znalostí korelovali veľmi silno pozitívne. Premenné merajúce charakteristiky znalostí korelovali negatívne s ostatnými nezávislými premennými a tiež so závislou premennou, teda stupňom transferu znalostí. Ostatné tri nezávislé premenné, a to šíriaca kapacita odosielateľov znalostí, absorpčná kapacita prijímateľov znalostí a stupeň vzťahov medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí, korelovali pozitívne a významne so závislou premennou, teda stupňom transferu znalostí.

Regresnou analýzou boli stanovené vzťahy medzi každou nezávislou premennou a závislou premennou. Vplyv charakteristík znalostí na stupeň transferu znalostí mal záporné znamienko, výsledky neboli štatisticky významné. Charakteristiky prijímateľov znalostí mali silný pozitívny vplyv na stupeň transferu znalostí. Charakteristiky odosielateľov znalostí mali pozitívny, ale len mierne významný vplyv na stupeň transferu znalostí. Tesnosť vzťahov medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí mala pozitívny vplyv na stupeň transferu znalostí. Analýzou bolo plne potvrdené, že vplyv charakteristík vzťahov medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí na závislú premennú bol pozitívny a významný.

Regresnou analýzou pomocou štandardizovaných premenných bol stanovený relatívny význam každej nezávislej premennej. Podľa Szulanského „čím je vyššia absolútna hodnota koeficientu, tým je vyšší význam premennej“ (Szulanski, 1996, s. 36). Takýmto spôsobom boli prezentované výsledky analýzy. Najväčší vplyv na stupeň transferu znalostí mali premenné merajúce charakteristiky prijímateľov znalostí, tesne nasledované charakteristikami vzťahov medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí a charakteristikami odosielateľov znalostí. Najmenej významným determinantom boli charakteristiky znalostí.

Výsledky štatistickej analýzy vyvrátili dovtedy prevládajúci názor, že úspech transferu znalostí je exkluzívne funkciou charakteristík znalostí. Analýza indikovala, že charakteristiky odosielateľov znalostí, prijímateľov znalostí a vzťahy medzi nimi sú dôležitými determinantmi transferu znalostí.

„Pri zdôraznení takých charakteristík správania sa individualít, ako sú schopnosti a motivácia, zamestnanci hrajú v procese transferu znalostí duálnu úlohu. Oni sú primárnymi aktérmi v tomto procese. Ich správanie sa, teda ich schopnosti a motivácia absorbovať a zdieľať znalosti je kľúčom k úspešnému transferu znalostí“ (Minbaeva, 2007, s. 588).

Minbaeva (2007) prvý krát vo výskume zahrnula do jedného modelu transferu znalostí správanie sa obidvoch aktérov procesu transferu znalostí, a to odosielateľov a prijímateľov znalostí.

Minbaeva (2007) však upozornila, že aj v jej výskume sa vyskytli obmedzenia, ktoré je potrebné odstrániť v ďalšom empirickom výskume.

V niektorých výskumoch je zdôrazňovaná kultúrna dištancia ako veľká bariéra transferu znalostí (Hansen a Lovas, 2004, Riege, 2007, Ang a Massingham, 2007, Qin, Ramburuth, Wang, 2008). Minbaeva upozornila, že je potrebné špecifikovať kultúrnu dištanciu v oblasti národných kultúr a podnikových kultúr. Zároveň upozornila, že vo výskumoch by bolo potrebné zohľadniť i inštitucionálnu dištanciu medzi domácou a hosťovskou krajinou. Konštatovala, že tieto premenné je potrebné začleniť v rámci modelu štyroch determinantov transferu znalostí do štvrtého determinantu, a to do charakteristík vzťahov medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí. Z hľadiska jednotlivých elementov transferu znalostí zobrazených v schematickom diagrame transferu znalostí na obrázku 3, ich je možné zaradiť do organizačného kontextu transferu znalostí.

Je tiež potrebné venovať sa presnejšej špecifikácii štvrtého determinantu, a to najmä pojmu strategická rola pobočky (subsidiary's strategic role), ktorá významne ovplyvňuje vzťahy medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí.

Minbaeva (2007) významne zdôrazňuje nutnosť realizácie takýchto výskumov na iných geografických reprezentantoch a tiež na iných výskumných vzorkách pobočiek multinacionálnych spoločností.

2 Model transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach

Prehľad najnovšej literatúry a empirických štúdií v oblasti transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach uvedených v prvej časti práce poukazuje na silnú tendenciu chápať transfer znalostí ako komplexný a agregatívny koncept.

Podľa Gupty a Govindarajana (2000, s. 474) „K internému transferu znalostí v rámci multinacionálnych spoločností je nutné kriticky poznamenať, že len veľmi málo systematických empirických výskumov bolo realizovaných v oblasti determinantov transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach“.

Až Minbaeva (2007) vyplnila túto medzeru vo výskume transferu znalostí. Definovala štyri základné elementy transferu znalostí, a to znalosti, odosielateľa, prijímateľa a vzťahy medzi odosielateľom a prijímateľom. Zároveň definovala štyri skupiny bariér alebo determinantov transferu znalostí, ktoré sú spojené s každým elementom transferu. Ako skupiny determinantov boli definované charakteristiky znalostí, charakteristiky prijímateľov znalostí, charakteristiky odosielateľov znalostí a charakteristiky vzťahov medzi prijímateľmi a odosielateľmi znalostí. Definovala tiež jednotlivé charakteristiky každého determinantu transferu znalostí. Charakteristikami znalostí boli definované tacitnosť, komplexnosť, špecifičnosť a dostupnosť. Schopnosti a motivácia transferovať znalosti boli definované ako charakteristiky prijímateľov a odosielateľov znalostí. Pre vzťahy medzi prijímateľmi a odosielateľmi znalostí bola definovaná ako charakteristika stupeň zapojenia pobočky do siete vzťahov s ostatnými jednotkami multinacionálnej spoločnosti. Skúmala spoločný vplyv a pôsobenie štyroch skupín charakteristík determinantov na stupeň transferu znalostí.

Táto práca má prispieť tiež k vyplneniu uvedenej medzery vo výskume transferu znalostí v rámci multinacionálnych spoločností.

Hlavným cieľom práce je charakterizovať a testovať model analyzujúci spoločný vplyv štyroch determinantov transferu znalostí – charakteristík znalostí, charakteristík odosielateľov a prijímateľov znalostí a vzťahov medzi nimi – na stupeň transferu znalostí v rámci multinacionálnych spoločností.

Na základe definovania štyroch determinantov transferu znalostí a ich charakteristík je možné špecifikovať konceptuálny model transferu znalostí, ktorý je zobrazený na obrázku 2.

Obr. 2 Konceptuálny model transferu znalostí



Model transferu znalostí obsahuje štyri skupiny charakteristík determinantov transferu znalostí, a to charakteristiky znalostí, charakteristiky prijímateľov znalostí alebo absorpčná kapacita (absorptive capacity), charakteristiky odosielateľov znalostí alebo šíriaca kapacita (disseminative capacity) a charakteristiky vzťahov medzi prijímateľmi a odosielateľmi znalostí. Obsahom modelu sú i hypotézy, ktoré boli vyvíjané a formulované na základe vplyvu jednotlivých determinantov na stupeň transferu znalostí.

Pre model boli vymedzené premenné. Závislou premennou je stupeň transferu znalostí. Nezávislými premennými sú charakteristiky štyroch determinantov transferu znalostí. Takýmto spôsobom boli vymedzené štyri skupiny nezávislých premenných.

Pre každú skupinu charakteristík determinantov transferu znalostí a teda pre každú skupinu nezávislých premenných boli definované a sformulované hypotézy podľa ich vplyvu na závislú premennú, teda na stupeň transferu znalostí. Boli teda sformulované štyri hypotézy.

Prvú skupinu nezávislých premenných tvoria charakteristiky znalostí, a to tacitnosť, komplexnosť, špecifičnosť a užitočnosť, pre ktorú bola sformulovaná hypotéza 1.

Hypotéza 1: Čím je vyšší stupeň u znalostí ich tacitnosti, komplexnosti, nešpecifičnosti a nedostupnosti, tým je nižší stupeň transferu znalostí do pobočiek

Druhú skupinu nezávislých premenných tvoria charakteristiky prijímateľov znalostí, a to ich schopnosti a motivácia prijímať znalosti, pre ktorú bola sformulovaná hypotéza 2.

Hypotéza 2: Čím je vyšší stupeň schopností a motivácie prijímateľov znalostí absorbovať znalosti (absorpčná kapacita), tým je vyšší stupeň transferu znalostí do pobočiek.

Schopnosti a motivácia odosielateľov znalostí, tvoria tretiu skupinu nezávislých premenných, pre ktorú bola sformulovaná hypotéza 3.

Hypotéza 3: Čím je vyšší stupeň schopností a motivácie odosielateľov znalostí zdieľať znalosti (šíriaca kapacita), tým je vyšší stupeň transferu znalostí do pobočiek.

Štvrtú skupinu nezávislých premenných tvoria charakteristiky vzťahov medzi prijímateľmi a odosielateľmi znalostí, pre ktoré bola sformulovaná hypotéza 4.

Hypotéza 4: Čím je vyšší stupeň zapojenia sledovanej pobočky do siete vzťahov s inými jednotkami multinacionálnej spoločnosti, tým je vyšší stupeň transferu znalostí do pobočiek.

3 Metodika výskumu

3.1 Výskumná vzorka

Prvou myšlienkou bolo zaradiť do vzorky slovenské multinacionálne spoločnosti so sídlom na Slovensku. Slovensko však nie je možné z hľadiska sily ekonomiky radiť medzi krajiny s väčším počtom multinacionálnych spoločností so sídlom na Slovensku a s pobočkami v zahraničí. Takto by sme nedospeli k reprezentatívnej vzorke pobočiek multinacionálnych spoločností.

Z hľadiska zachovania reprezentatívnosti vzorky bolo účelné zahrnúť do vzorky multinacionálne spoločnosti so sídlom v štátoch významných veľkých zahraničných investorov a s pobočkami na Slovensku. Zároveň do vzorky budú zahrnuté pobočky investorov s inou národnou kultúrou, a to pobočiek spoločností z Južnej Kórei. Tiež do vzorky budú zahrnuté pobočky firiem s iným ako európskym modelom riadenia ľudských zdrojov, a to pobočiek firiem s centrálou v USA.

Do výskumnej vzorky budú teda zahrnuté slovenské pobočky zahraničných multinacionálnych spoločností so sídlom v Nemecku, Rakúsku, USA a Južnej Kórei, prípadne Francúzka a Česka.

Na základe záverov analýzy metodiky použitej v realizovaných empirických štúdiách je účelné, aby konečný počet pobočiek podrobených analýze osciloval okolo čísla 100. Pri priemernej miere odozvy dotazníka 30 % je preto potrebné zaslať dotazník 300 až 400 pobočkám.

Údaje o pobočkách budú získané z Obchodných komôr jednotlivých štátov zriadených na Slovensku a obchodných oddelení veľvyslanectiev jednotlivých štátov.

Nemecko – slovenská obchodná a priemyselná komora eviduje 380 svojich spoločností na Slovensku. Slovensko – rakúska obchodná komora eviduje 171 svojich členov na Slovensku. Americká obchodná komora má 30 členov. Z uvedených údajov je zrejmé, že počet spoločností zahraničných investorov majúcich pobočky na Slovensku potrebný pre početnosť reprezentatívnej vzorky, by mal byť postačujúci.

Je otázne, či je potrebné limitovať pobočky zahrnuté do vzorky nejakými kritériami. Minbaeva (2007) vo svojom výskume limitovala svoju vzorku zahraničných pobočiek dánskych multinacionálnych spoločností dvomi kritériami. Museli mať v zahraničí minimálne dve pobočky s minimálne 30 zamestnancami. Zdôvodňovala to argumentom, že „malé spoločnosti a malé pobočky nevyužívajú vo všeobecnosti širokú škálu praktík riadenia ľudských zdrojov“ (Minbaeva, 2007, s. 580). Aj v našom

výskume je možné pri prípadnom veľkom počte pobočiek, použiť kritérium vo forme počtu pracovníkov, a to tiež v počte 30 pracovníkov.

Z hľadiska sektorov činnosti, vo výskume u Minbaeva (2007), 41% pobočiek bolo zo sektoru výroby a služieb a 44% bolo z oblasti predaja a marketingu. V našom výskume predpokladáme dosiahnuť podobné pomery sektorov.

Z hľadiska formy investície zahraničných spoločností (mode of entry) predpokladáme, že vzorku budú tvoriť pobočky budované ako investície na zelenej lúke (greenfield), pobočky vlastnené akciovým kapitálom a pobočky, kde má zahraničný investor majoritu vo vlastníctve kapitálu.

Výskum bude realizovaný na nodálnej, teda uzlovej úrovni, kde sa analýza sústreďí na správanie individuálnych jednotiek. Táto úroveň výskumu sa používa najčastejšie, pretože je pre výskum najpraktickejšia.

3.2 Metódy získavania údajov

Záver analyzy metodiky použitej v realizovaných empirických štúdiách ukázali, že v súčasnosti je najprogressívnejšou metódou zberu dát transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach dotazník zaslaný elektronickou formou v spojení s webovou stránkou. Táto metóda zberu a zhromažďovania údajov bude použitá i v našom výskume. Bola tiež vybraná z hľadiska časového a výšky nákladov.

Respondentmi budú generálni riaditelia pobočiek alebo riaditelia riadenia ľudských zdrojov. Ak títo manažéri nebudú schopní skompletizovať dotazník, budú požiadaní, aby ho postúpili na manažérov strednej úrovne, ktorí majú vedomosti o uvedenej problematike.

Respondentom bude zaslaný mailom vysvetľujúci sprievodný list (cover letter), ktorý bude obsahovať vysvetlenie účelu výskumu, detaily výskumu a návod na vyplnenie dotazníka. Tiež bude zriadená webová stránka. Respondenti budú pozvaní k návšteve webovej stránky, aby získali viac informácií o realizovanom výskume. Súčasťou sprievodného listu bude link na dotazník a prístup k dotazníku bude možný len cez tento link.

Jadro dotazníka bude vychádzať zo štyroch definovaných hypotéz. Každá položka dotazníka bude tvorená zadaním, ktoré bude vychádzať z premenných jednotlivých hypotéz, a z odpovedového kľúča, pozostávajúceho z intervalovej 5 bodovej škály Likertovho typu.

Závislá premenná, stupeň transferu znalostí bude definovaná v dotazníku ako rozsah, na základe ktorého zamestnanci pobočky prijímajú znalosti transferované do pobočiek z centier multinacionálnych spoločností. Dáta budú získavané za sedem typov znalostí, a to z oblasti marketingového know-how, distribučného know-how, dizajnu balenia a technológie, produktového dizajnu, procesného dizajnu, nákupného know-how a systému riadenia a jeho praktík. Respondenti pobočiek budú odpovedať, ako ohodnotia stupeň transferu znalostí do ich pobočiek za každý typ znalostí. Použijú k tomu 5 bodovú škálu Likertovho typu, kde 1 indikuje veľmi nízke využitie znalostí pobočkami a 5 indikuje podstatné využitie znalostí.

U charakteristík znalostí budú respondenti požiadaní klasifikovať do akej miery je možné charakterizovať znalosti transferované z centier multinacionálnych spoločností ako (1) ľahko kodifikovateľné, t.j. ako informácie poskytnuté manuálmi a procedúrami, (2) komplexné, t.j. ako vysoko vzájomne závislé rutinné činnosti a technológie, (3) špecifické, t.j. znalosti v kontexte špecifických funkčných činností, (4) užitočné a dostupné, t.j. užitočné a ľahko dostupné pre nových pracovníkov. Respondenti budú odpovedať, ako hodnotia každú túto položku použitím 5 bodovej škály Likertovho typu v rozsahu od „žiadneho alebo malého rozsahu“ až po „veľmi veľký rozsah“.

U charakteristík prijímateľov znalostí budú respondenti vo svojich odpovediach hodnotiť mieru schopností a motivácie (ochoty) zamestnancov pobočiek absorbovať nové znalosti. U odpovedí bude použitá 5 bodová škála Likertovho typu s ohodnotením „veľmi nízky“ a „vynikajúci“.

Charakteristiky odosielateľov znalostí budú charakterizovať schopnosti a ochotu odosielateľov znalostí zdieľať znalosti. Respondenti budú hodnotiť schopnosti a motiváciu odosielateľov znalostí transferovať znalosti z centrálnych multinacionálnych spoločností do pobočiek. V odpovediach bude využitá 5 bodová škála Likertovho typu s ohodnotením od „veľmi nízky“ po „vynikajúci“.

U charakteristík vzťahov medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí bude použitá len jedna premenná, a to tesnosť vzťahov medzi pobočkami a zvyškom multinacionálnej spoločnosti. Respondenti budú hodnotiť u svojej pobočky stupeň jej zapojenia v rámci siete jednotiek multinacionálnej spoločnosti použijúc škálu Likertovho typu od 1 „veľmi nízke zapojenie“, po 5 „veľmi silné zapojenie“.

3.3 Metódy spracovania údajov

Tým, že do jedného modelu sú vsadené štyri skupiny determinantov, bude možné testovať a určiť relatívny vplyv každého determinantu na závislú premennú, t.j. stupeň transferu znalostí.

Pri spracovaní údajov o transfere znalostí získaných dotazníkom budú využité metódy deskriptívnej a induktívnej štatistiky.

Z metód induktívnej štatistiky budú použité minimálne a maximálne hodnoty, zo stredných hodnôt bude použitý aritmetický priemer a z mier variability smerodajná odchýlka. Tieto hodnoty budú vypočítané za všetky premenné.

Z metód induktívnej štatistiky bude použitá korelačná a regresná analýza.

Korelačná analýza sa realizuje formou korelačnej matice zostavenej pre všetky premenné, kde sa zistí korelácia medzi jednotlivými premennými. Touto analýzou budeme zisťovať, či aj na našej výskumnej vzorke platia výsledky korelačnej analýzy realizovanej predchádzajúcimi empirickými štúdiami (Minbaeva, 2007). Týmito výskumami bolo zistené, že premenné merajúce šíriacu kapacitu odosielateľov znalostí a absorpčnú kapacitu prijímateľov znalostí korelovali silno pozitívne. Premenné merajúce charakteristiky znalostí korelovali negatívne s ostatnými nezávislými premennými a tiež so závislou premennou, teda stupňom transferu znalostí. Ostatné tri nezávislé premenné, a to šíriaca kapacita odosielateľov znalostí, absorpčná kapacita prijímateľov znalostí a stupeň vzťahov medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí,

korelovali pozitívne a významne so závislou premennou, teda stupňom transferu znalostí.

Regresnou analýzou budú stanovené vzťahy medzi každou nezávislou premennou a závislou premennou. Bude sa tiež zisťovať, či na našej vzorke budú dosiahnuté výsledky porovnateľné s výsledkami realizovaných výskumov (Minbaeva. 2007). Bolo zistené, že vplyv charakteristík znalostí na stupeň transferu znalostí nebol štatisticky významný, pretože dosiahol záporné znamienko. Charakteristiky prijímateľov znalostí mali silný pozitívny vplyv na stupeň transferu znalostí. Charakteristiky odosielateľov znalostí mali pozitívny, ale len mierne významný vplyv na stupeň transferu znalostí. Vplyv charakteristík vzťahov medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí na závislú premennú bol pozitívny a významný.

Bude tiež realizovaná regresná analýza pomocou štandardizovaných premenných, čím sa stanoví relatívny význam každej nezávislej premennej. Čím bude vyššia absolútna hodnota koeficientu, tým bude väčší vplyv nezávislej premennej na závislú premennú. Doteraz realizované empirické výskumy (Minbaeva, 2007) priniesli poznatok, že najväčší vplyv na stupeň transferu znalostí mali premenné merajúce charakteristiky prijímateľov znalostí, tesne nasledované charakteristikami vzťahov medzi odosielateľmi a prijímateľmi znalostí a charakteristikami odosielateľov znalostí.

Výsledky štatistickej analýzy by mali vyvrátiť doteraz prevládajúci názor, že úspech transferu znalostí je exkluzívne len funkciou charakteristík znalostí. Analýza by mala indikovať, že charakteristiky odosielateľov znalostí, prijímateľov znalostí a vzťahy medzi nimi sú dôležitými determinantmi transferu znalostí.

Záver

Je možné konštatovať, že práca je prínosom vo výskume transferu znalostí v multinacionálnych spoločnostiach. Prínos spočíva v aplikácii najnovších poznatkov v oblasti transferu znalostí v podmienkach slovenskej ekonomiky. Aplikuje a testuje model štyroch skupín determinantov transferu znalostí na výskumnej vzorke pobočiek zahraničných multinacionálnych spoločností na Slovensku.

Na základe charakteristiky konceptuálneho modelu determinantov transferu znalostí boli definované hypotézy, vyjadrujúce vplyv jednotlivých determinantov na závislú premennú, t.j. stupeň transferu znalostí.

Použitý model štyroch determinantov transferu znalostí je v súčasnosti najkomplexnejším a najprogressívnejším fundamentom v teórii transferu znalostí.

Vplyv jednotlivých determinantov bude zisťovaný metódami induktívnej štatistiky. Korelačnou analýzou sa zistia korelačné vzťahy medzi jednotlivými determinantmi transferu znalostí a medzi nimi a závislou premennou, t.j. stupňom transferu znalostí. Regresnou analýzou sa stanoví relatívny význam každého determinantu transferu znalostí na stupeň transferu znalostí.

Je možné tvrdiť, že tým, že štyri skupiny determinantov boli vsadené do jedného spoločného modelu, je možné testovať a určiť relatívny vplyv každého determinantu na stupeň transferu znalostí.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ANG, Z., MASSINGHAM, P. 2007. National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. In *Journal of knowledge management* (online). 2007, vol. 11, no. 2, p. 5-21. (cit. 2012-04-10). Z databázy ProQuest.
2. BRESMAN, H., BIRKINSHAW, J., NOBEL, R. 1999. Knowledge Transfer in International Acquisitions. In *Journal of International Business Studies* (online). 1999, vol. 3, no. 30, p. 439-462. (cit. 2012-02-10). Z databázy ProQuest.
3. EISENHARDT, K., SANTOS, F. 2002. Knowledge-based view: a new theory of strategy? In *Handbook of Strategy and Management* (online). 2002, p. 139-164. (cit. 2012-04-20). Z databázy ProQuest.
4. FOSS, N., PEDERSEN, T. 2002. Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organization Context. In *Journal of International Management* (online). 2002, vol. 8, no. 1, p. 49-67. (cit. 2012-03-12). Z databázy ProQuest.
5. GUPTA, A., GOVINDARAJAN, V. 2000. Knowledge flows within MNCs. In *Strategic Management Journal* (online). 2000, vol. 21, p. 473-496. (cit. 2012-02-25). Z databázy ProQuest.
6. HANSEN, M., LOVAS, B. 2004. How multinational companies leverage technological competencies? Moving from single to interdependent explanation. In *Strategic Management Journal* (online). 2004, vol. 25, p. 801-822. (cit. 2012-02-24). Z databázy ProQuest.
7. MINBAEVA, D., PEDERSEN, T., BJORKMAN, I., FEY, C., PARK, H. 2003. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. In *Journal of International Business Studies* (online). 2003, no. 34, p. 586-599. (cit. 2012-04-22). Z databázy ProQuest
8. MINBAEVA, D. 2005. HRM practices and MNC knowledge transfer. In *Personnel Review* (online). 2005, vol. 34, no. 1, p. 125-144. (cit. 2012-04-21). Z databázy ProQuest.
9. MINBAEVA, D. 2007. Knowledge Transfer in Multinational Corporations. In *Management International Review* (online). 2007, vol. 47, no. 4, p. 567-593. (cit. 2012-04-22). Z databázy ProQuest.
10. PAK, Y., PARK, Y. 2004. A Framework of Knowledge Transfer in Cross-Border Joint Ventures: An Empirical Test of the Korean Context. In *Management International Review* (online). 2004, vol. 4, no. 44, p. 435-455. (cit. 2012-04-26). Z databázy ProQuest.
11. QIN, C., RAMBURUTH, P., WANG, Y. 2008. Cultural distance and subsidiary roles in knowledge transfer in MNCs in China. In *Chinese Management Studies* (online). 2002, vol. 2, no. 4, p. 260. (cit. 2012-05-03). Z databázy ProQuest.
12. RIEGE, A. 2007. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. In *Journal of knowledge management* (online). ISSN 1367-3270, 2007, vol. 11, no. 2, p. 5-21. (cit. 2012-03-15). Z databázy ProQuest.
13. SIMONIN, B. 1999. Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. In *Strategic Management Journal* (online). 1999, vol. 7, no. 20, p. 595-623. (cit. 2012-04-20). Z databázy ProQuest.
14. SZULANSKI, G. 1996. Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practices within the firm. In *Strategic Management Journal* (online). ISSN 01432095, 1996, vol. 17, no. Winter 1996, p. 27-43. (cit. 2012-04-20). Z databázy ProQuest.

15. ZANDER, U., KOGUT, B. 1995. Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities. In *Organization Science* (online). 1995, vol. 6, no. 1, p. 76-92. (cit. 2012-04-26). Z databázy ProQuest.

Outsourcing ako nástroj znižovania nákladov spoločnosti¹

Martin Moravčík²

Outsourcing as a tool for reducing costs in company

Abstract

The aim of this article is on base of theoretical definitions to document for practical examples an importance of outsourcing in view of costs in the competitiveness. This article is divided into six parts and it consist of theoretical definitions of outsourcing, types of outsourcing, its basic phases, pricing of outsourcing, characteristics of the transformation processes of outsourcing and practical examples of outsourcing usage. The article includes two images and one chart.

Key words

outsourcing, costs, competitiveness

JEL Classification: O31

Úvod

Outsourcing ako predmet podnikateľskej činnosti prešiel mnohými zmenami. V súčasnej podobe sa javí ako fungujúci nástroj s množstvom výhod, umožňujúci nie nepatrné zníženie nákladov pre podnikateľskú jednotku, čo spoločnosti predstiera možnosti na zvyšovanie konkurencieschopnosti a sústredenie sa na predmet svojho podnikania. Cieľom príspevku je na základe teoretického vymedzenia pojmov dokladovať na praktických príkladoch dôležitosť outsourcingu z hľadiska nákladov v konkurencii na trhu. Pre zvyšujúci sa záujem odbornej a laickej verejnosti o danú problematiku by tento príspevok mal slúžiť práve na zvýšenie povedomia o outsourcingu ako podnikateľskej činnosti. Myslím si, že dosiahnutie harmónie medzi poskytovateľom a prijímateľom outsourcingu je jednoduchšie a efektívnejšie ako dosiahnutie harmónie medzi jednotlivými úsekmi organizačnej štruktúry jednej spoločnosti.

1 Teoretické vymedzenie pojmov

Pojem outsourcing je anglického pôvodu a vznikol spojením slov outside (vonkajší) a resourcing (zdroj). Pod spojením daných pojmov rozumieme využívanie vonkajších zdrojov pre konkrétne potreby firmy. Ide teda o dlhodobé prenesenie určitej činnosti, nesúvisiacej s hlavnou činnosťou podnikateľského subjektu, na externú firmu, tzv. providera. Predstavuje teda „kúpiť“ takých činností, ktoré netvoria jadro podnika-

¹ Príspevok je výstupom z riešenia projektu VEGA č. 1/0333/11 „Moderné metódy a prístupy v marketingovom manažmente“.

² Ing. Martin Moravčík, Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, martin.moravcik@euba.sk

tel'skej činnosti daného subjektu v rozhodovaní medzi stratégiami „vyrobiť alebo kúpiť“. Práve z toho dôvodu je pri použití outsourcingu možné vytvorenie komplexného, uceleného a efektívneho portfólia služieb pre zákazníka a tým získanie vysokého stupňa konkurencieschopnosti v porovnaní so spoločnosťami, ktorých „core businessom“ je práve poskytovanie outsourcingu.

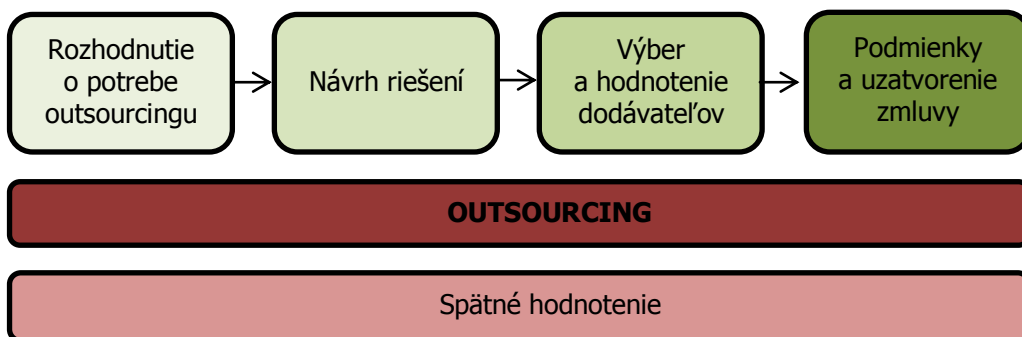
Spôsob využitia outsourcingu zavádza do rozhodovania spoločnosti nové prvky, ktoré často odrážajú kultúrne a iné špecifiká jednotlivých území a prostredí. Na základe rozsahu používania outsourcingu existujú tri základné druhy(FERNIE, 2006):

- Selektívny outsourcing - vyčleňujú sa činnosti spojené s čiastkovými predmetmi činnosti určitého oddelenia.
- Kompletný outsourcing - vyčlenenie všetkých činností a predmetov externému dodávateľovi. Aj napriek tomu, že tento model prináša veľa problémov, výsledné prínosy sú rádovo vyššie. Nový poskytovateľ z dôvodu zabezpečenia kompletných služieb preberie aj všetky externé zmluvy.
- Tranzitívny outsourcing – jeho charakter je podobný kompletnému outsourcingu, pričom samotnému rozhodovaniu dochádza vo chvíľach, keď požadované činnosti nie sú zabezpečené v dostatočnej kvalite a vývojové tendencie sú negatívne sa vyvíjajúce. Rozhodnutie o outsourcingu má charakter strategického rozhodnutia.

2 Základné fázy outsourcingu

Obrázok 1 znázorňuje kroky, ktorými prechádza spoločnosť od uvedomenia si potreby outsourcingu až po samotné začlenenie outsourcingu do chodu spoločnosti. Zohľadňuje aj spätné hodnotenie poskytovateľa, ktoré je pre efektívny chod spoločnosti nevyhnutné.

Obr. 1 Proces integrácie outsourcingu



Zdroj: Vlastné spracovanie

3 Dôvody pre outsourcing a jeho nevýhody

Hlavným dôvodom pre voľbu outsourcingu je na jednej strane zníženie nákladov spoločnosti a na strane druhej zvýšenie schopnosti pružne a efektívne reagovať na želania zákazníkov a tým umožnenie rastu spoločnosti v konkurenčnom boji. Medzi dôvody uprednostnenia outsourcingu patrí aj:

- Sústreďenie sa hlavnú činnosť podniku
- Zvýšenie, resp. udržanie konkurencieschopnosti
- Trvalé získanie a zapojenie odborníkov
- Zníženie a predvídateľnosť nákladov
- Zjednodušenie organizácie práce
- Zníženie rizík
- Vytvorenie spoločných aktivít s poskytovateľom outsourcingu

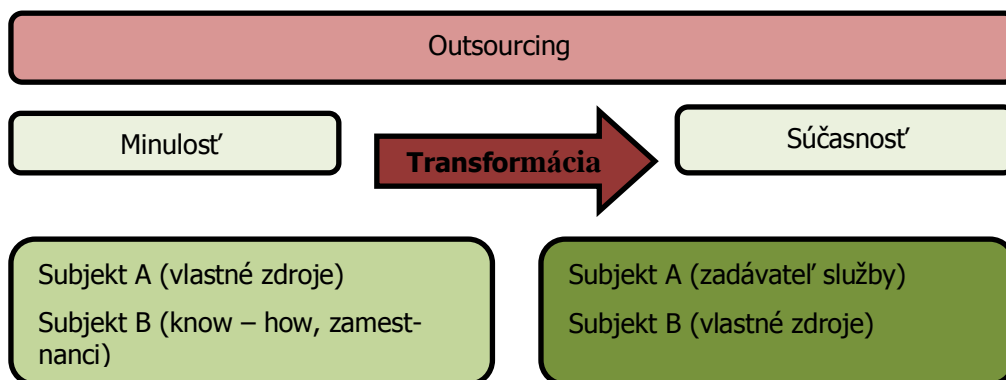
Za nevýhody outsourcingu môžeme považovať:

- Závislosť od partnera
- Problematickú výmenu partnera
- Správnosť odhadu
- Väčšie nároky na koordináciu
- Potrebu rokovania s cudzími subjektmi

4 Transformácia outsourcingu

Outsourcing, ako nástroj využívaný v spoločnostiach, prešiel od svojho vzniku zásadnými zmenami, z dôvodu čo najlepšej adaptácie sa zákazníkom a spoločnosťami. Tieto zmeny sú znázornené na nasledujúcom obrázku.

Obr. 2 Priebieh transformácie outsourcingu



Zdroj: vlastné spracovanie

V minulosti, na samých začiatkoch fungovania sa poskytovateľ outsourcingu (subjekt B) staral o konkrétnu činnosť zákazníka (subjekt A), pričom poskytovateľ poskytol

know-how a zamestnancov, zatiaľ čo predmet „starostlivosti“ bol vo vlastníctve zákazníka. Po transformácii smerujúcej k súčasnosti využíva poskytovateľ outsourcingu čoraz viac svoje prostriedky namiesto toho aby tieto prostriedky vlastnil zákazník. Prihliadnuc na to, dochádza k zmene formy poskytovania outsourcingu, čo znamená, že z outsourcingu sa stáva konkrétna služba realizovaná plnou kompetenciou poskytovateľa. Taktiež dochádza k zmene nastavenia citlivosti riešenia, kedy je možné riešiť aj čiastkové potreby zákazníka, zatiaľ čo v minulosti boli poskytované iba komplexné služby.

5 Cenotvorba v outsourcingu

Pre určenie ceny outsourcingu sa najčastejšie používajú nasledujúce tri prístupy, pričom spoločnosti využívajú v najväčšej miere práve nákladový prístup (MEVART, 2004):

- Nákladový prístup – Stanovenie ceny na základe nákladov je najobvyklejším spôsobom stanovenia optimálnej ceny ako pre zákazníka, tak aj pre poskytovateľa outsourcingu. Pri tomto prístupe sa často využívajú údaje z minulých období a na ich základe sa tvorí predpoveď vývoja nákladov do budúcnosti. Po analýze daných nákladov je možné priradiť jednotlivé položky konkrétnym úkonom. Je nutné počítať aj s režijnými nákladmi, ktoré sa znižujú kvôli vyčleneniu zamestnancov z oddelenia.
- Prínosový prístup – Pri danom prístupe sa odborníci snažia pridať k jednotlivým službám ich reálny podiel na zisku spoločnosti. Určovanie ceny na základe tohto prístupu je veľmi náročné, z dôvodu kooperácie služieb na zisku a nemožnosti presného vyčíslenia podielu.
- Trhový prístup – Daný prístup patrí na prvý pohľad medzi najjednoduchšie spôsoby určenia ceny. Porovnáva cenu poskytovaných služieb s konkurenciou a na základe tejto komparácie je následne stanovovaná cena. V skutočnosti je však cenu problematické určiť, pretože definícia zrovnateľnej úrovne poskytovaných služieb si vyžaduje rozsiahlu a teda nákladnú analýzu.

6 Využitie outsourcingu v praxi

Najčastejšie sa s pojmom outsourcing spája práve správa informačných technológií. „Outsourcing“ sa však dá takmer všetko. Ide napr. o činnosti:

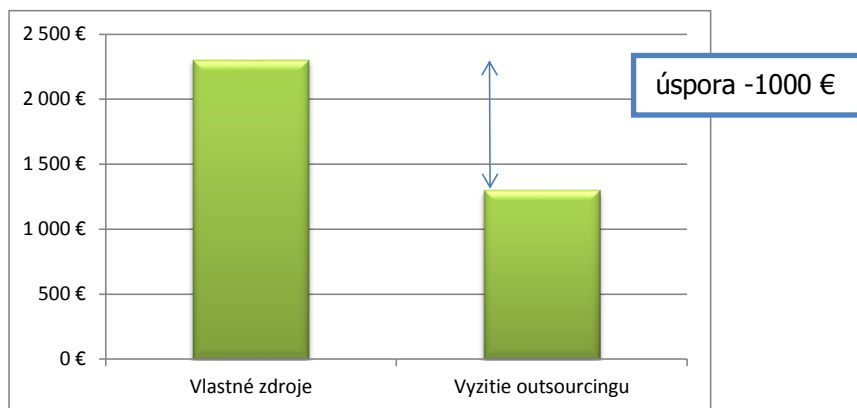
- Logistika
- Obchod
- Ľudské zdroje
- Stravovacie služby
- Upratovacie služby
- Účtovníctvo
- Marketing
- Údržba komunikácií a objektov
- Strážna služba

6.1 Outsourcing IT

Základom pri rozhodovaní o využití outsourcingu je kalkulácia vlastných nákladov na predmet outsourcingu a ich následné porovnanie s poskytovateľom. Graf č. 1 znázorňuje zmenu nákladov pri využití danej služby a pri výkone s vlastnými zdrojmi. Ide o stredne veľkú firmu s 20 zamestnancami, zamestnávajúcu vlastného správcu sietí a informačných technológií. Zamestnanec je ohodnotený hrubou mzdou 1200 €, od zamestnávateľa dostáva príspevok na stravu v podobe stravných lístkov a má nárok na 4 týždne dovolenky. Spoločnosť musí byť vybavená informačnou technikou, ktorej doba obmeny je 3 – 4 roky. V dôsledku stále sa meniacich trendov v sfére informačných technológií zamestnanec absolvuje ročne 3 odborné školenia. Po sčítaní mzdových a nemzdových nákladov zistíme že takýto zamestnanec spoločnosť stojí mesačne 2300 €.

Outsourcingová spoločnosť SHIFTCOM s.r.o. zaoberajúca sa správou informačných technológií navrhla spoločnosti riešenie za 1300 €, v závislosti od rozsahu poskytnutej služby. Ako je možné vidieť že mesačná úspora nákladov je vo výške 1000 €, čo predstavuje ročnú úsporu asi 12000 €. Za využitie outsourcingu hovorí aj fakt, že poskytovateľ je odborník na danú problematiku, čo je zapríčinené praxou v obore, znalosťami najmodernejších technológií a vškolenými zamestnancami.

Graf 1 Využitie outsourcingu v spoločnosti



Zdroj: vlastné spracovanie.

6.2 Outsourcing logistickej siete

Spoločnosť Kofola pôsobí na trhu od roku 1998 s hlavným zameraním firmy na výrobu, marketing a obchod s nealkoholickými nápojmi. Na distribúciu svojich produktov spoločnosť využívala nezávislé veľkoobchody, ktoré následne distribuovali tovar do predajní a gastrozariadení. Zákazníkom výrobcu bol teda veľkoobchod, ktorý však po-

núka aj konkurenčné produkty s ambíciou predat' čo najviac s čo najvýhodnejšími podmienkami. Spoločnosť nemala úplný prehľad o nákladoch na distribúciu a teda nemohla tieto náklady optimalizovať, nevedela o dopadoch marketingových aktivít na zákazníka. Kofola strácala prevádzky a vzhľadom na absenciu dát sa to dozvedala príliš neskoro, mnohokrát bez udania dôvodu. Práve z týchto dôvodov sa rozhodla pre zmenu distribúcie z nepriamej na priamu. Kofola si vytýčila dva hlavné ciele – v prvom rade chcela dostať pod kontrolu celý distribučný reťazec. Druhým cieľom bola kontrola logistických nákladov a ich zníženie.

Preto v roku 2008 začala firma hľadať outsourcingového partnera na zabezpečenie distribúcie. Logistickým partnerom Kofoly sa stala spoločnosť C.S. CARGO Slovakia, ktorá je súčasťou medzinárodného holdingu C.S. CARGO, poskytujúceho široké portfólio logistických služieb v rámci strednej a východnej Európy. Bolo potrebné vybudovať distribučný systém, zameraný na rýchloobrátkový potravinársky tovar. Začiatkom nasledujúceho roka boli podpísané prvé zmluvy, ktoré odštartovali proces implementácie outsourcingového riešenia problému. Distribučný model obsahoval prvotne 4 strategické miesta (východ, západ, sever a juh Slovenska), ktorých optimálny rádius od skladov bol 70 km, čo znižuje náklady na distribúciu. Následne bol severný sklad vypustený a namiesto toho využívaný už existujúci vo vlastníctve Kofoly v Rajeckej Lesnej.

K systému štyroch distribučných skladov pribudol cross-dockový sklad v Nových Zámkoch, čo súviselo so zvýšením objemov predaja. Všetky používané sklady, okrem Nových Zámkov, sú moderné novostavby, kde C.S. CARGO Slovakia používa vlastný firemný warehouse management systém, ktorý je prepojený s informačným systémom zákazníka. Keďže ide o potravinárske výrobky, má firma vypracovaný aj systém vysledovateľnosti tovarov, vďaka ktorému dokáže okamžite zistiť, kam bola ktorá šarža expedovaná a stiahnuť ju z predaja. Outsourcingové riešenie obsahovalo aj postavenie vozového parku, prihliadnuc na objem predaja a sezónnosť. Denné nasadenie predstavuje 50 – 75 vozidiel, pričom v distribučnej špičke C.S. CARGO využíva aj služby externých dopravcov. Jedno vozidlo obsluhuje v priemere 14 zákazníkov, prevezie 6,2 t tovaru a prejde 180 km. Každé vozidlo je vybavené PDA zariadením, registračnou pokladňou a tlačiarňou. Pôvodne bolo do projektu Kofola zapojených zo strany spoločnosti C.S. CARGO 78 zamestnancov. Po náraste objemov predaja sa ich počet zdvojnásobil.

Tieto kroky viedli k zvýšeniu predaja spoločnosti, k optimalizácii nákladov na dopravu a skladovanie, k presnému zacieleniu marketingových aktivít na cieľové segmenty spoločnosti a k prehľadu dát z predaja, vedúce k zlepšeniu vzťahov s verejnosťou.

Záver

V súčasnosti nie je Slovensku outsourcing, ako podnikateľská činnosť, rozšírená v povedomí verejnosti v porovnateľnej miere s krajinami Európy. Práve preto vidím prínos daného príspevku práve v zosumarizovaní základných pojmov. Na praktickom príklade som poukázal na skutočnosť, že outsourcing ako nástroj naozaj dokáže efektívne znižovať náklady. Vzhľadom na tak veľké množstvo pozitív outsourcingu a fakt, že všetci „silní hráči“ na trhu túto službu využívajú, zastávam myšlienku, že spoločnosti by mali pri tvorbe marketingového mixu zvážiť možnosti využitia outsourcingu

ako nástroja zvyšovania efektivity spoločnosti. Treba však zvážiť, ktoré činnosti ponecháme na vlastnom výkone a ktoré na cudzom.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ATOZ MARKETING SERVICES: Outsourcing logistiky priniesol zvýšenie výroby a zlepšenie vzťahu so zákazníkmi [online]. LOGISTICSATOZ.SK, 2010. [processed 02.10.2012]. Available on internet: < <http://www.logisticsatoz.sk/outsourcing-logistiky-priniesol-zvyssenie-vyroby-a-zlepsenie-vztahu-so-zakaznikmi>>
2. DAŇO, F. - HANULÁKOVÁ, E. – VOKOUNOVÁ, D. 2005. Poradenstvo a outsourcing v marketingu. Bratislava : EKONÓM. 161 s. ISBN 80-225-2109-4
3. DHL: Čaro outsourcingu [online]. HNONLINE.SK, 2009. [processed 29.9.2012]. Available on internet: <<http://dal.hnonline.sk/c1-35223030-caro-outsourcingu>>
4. FERNIE, J.: Outsourcing distribution in UK retailing. In: Journal of Business Logistics, Vol. 20, No. 2, 2006, p. 88. ISSN 1359-8546
5. MERVART, P. Cesty k outsourcingu [online]. SYSTEMONLINE.CZ, 2004. [processed 29.9.2012]. Available on internet: <[http://www.systemonline.cz /clanky/cesty-k-outsourcingu.htm](http://www.systemonline.cz/clanky/cesty-k-outsourcingu.htm)>
6. SHIFTCOM: Jak snížit náklady na správu vašeho IT [online]. IDNES.CZ, 2011. [processed 20.10.2012]. Available on internet: <http://sdeleni.idnes.cz/jak-snizit-naklady-na-spravu-vaseho-it-trendy-je-it-outsourcing-pw2-/zpr_sdeleni.aspx?c=A110602_1204_45_zpr_sdeleni_ahr>

Komparácia slovenských a maďarských prírodných liečebných kúpeľov na príklade kúpeľov Bük (Bükküldö) a prírodných liečebných kúpeľov Piešťany

Katarína Mrkvová¹

The comparison of the spa company in Bük (Bükküldö) and spa company in Piešťany

Abstract

The main objective of the article is to compare the chosen spa company located in Slovakia and in Hungary. Namely, here are analyses and compares Spa Piešťany and Spa Bükfüldö. The article is organized in five chapters. The first and second chapters are focused to the description areas of Slovakia and Hungary. In the other chapter is the characteristics of chosen spa centres, their product offers, indicative orientation, housing arrangements and natural healing sources. Final chapter is focused on the comparison of knowledge about chosen spa centres in the form SWOT analysis.

Key words

comparison, spa, natural healing sources, Spa Piešťany, Spa Bükfüldö

JEL Classification: L83

Úvod

V súčasnosti sa kúpeľníctvo stáva čoraz populárnejším na celom svete. Slovenská republika má všeobecne povest' krajiny s veľkým potenciálom pre tradičnú kúpeľnú liečbu a s hodnotnými prírodnými liečivými zdrojmi. Územie Maďarskej republiky rovnako disponuje veľkým množstvom prírodných liečebných zdrojov a prírodných liečebných kúpeľov.

Cieľom príspevku je komparácia vybraných kúpeľných podnikov na území Slovenskej a Maďarskej republiky. Konkrétne sú tu analyzované a porovnávané Kúpele Piešťany a Kúpele Bükfüldö.

1 Charakteristika kúpeľníctva na území Slovenskej republiky

Geologický vývoj západných Karpát vytvoril predpoklady pre pestré a bohaté zastúpenie prírodných liečivých, termálnych a minerálnych vôd na území Slovenskej republiky.

¹ Ing. Katarína Mrkvová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, katarina.mrkvova@gmail.com

Archeologické nálezy dokazujú, že ľudia už odpradáva využívali liečivú silu prameňov, i keď ich vplyv na ľudský organizmus nebol v tom čase vedecky preskúmaný. Začiatky kúpeľnej liečby na Slovensku sú len veľmi nejasne zdokumentované. Prvé zmienky o kúpeľných mestách pochádzajú z listín alebo súdnych sporov. Tieto dokumenty sa však bližšie nezaoberajú liečivými prameňmi. O minerálne pramene ako aj kúpele na území Slovenskej republiky sa začína prejavovať vedecký záujem už v polovici 16. storočia. Minerálne pramene a kúpele sa klasifikovali podľa terapeutického účinku a fyzikálnych vlastností obsiahnutých látok. (Zálešáková, 2011.)

V 18. storočí bol zaznamenaný rozvoj kúpeľníctva na Slovensku i zvýšený vedecký záujem o kúpele a minerálne vody prejavovali lekári (profesor F. Hoffmann, A. Hermann a J. J. Törkos). Vypracovali liečebné metódy a postupy pre jednotlivé skupiny chorôb, teda možno povedať, že ich zásluhou sa kúpeľná liečba stáva súčasťou liečebnej procedúry. (Zálešáková, Čársky, 2007.)

Na začiatku 20. storočia kúpeľníctvo výrazne ovplyvnili dve svetové vojny. Kúpele slúžili najmä ako ubytovne pre vojakov, zranených a utečencov. Toto využitie zariadení sa podpísalo na negatívnom stave ich materiálne – technického vybavenia. Investičné činnosti boli na dlhšie obdobie pozastavené, niektoré kúpele boli natoľko zničené, že po tomto období úplne zanikli. Počas trvania Prvej Slovenskej republiky (1939 – 1945) sa v kúpeľníctve zaznamenal obmedzený stavebný rozvoj a len čiastočná rekonštrukcia. Devastácia kúpeľov a nedostatočné investície počas vojny zruinovali takmer celé slovenské kúpeľníctvo. Po vojne dochádza k zoštatneniu kúpeľov konfiškáciou a znárodnením súkromného majetku. Kúpele prináležali pod štátnu zdravotnú správu a plnili len funkciu bezplatnej preventívno – liečebnej starostlivosti pre pracujúcich. Do roku 1950 všetky kúpele prevzal štát a stali sa majetkom československého pracujúceho ľudu.

Po roku 1989 nastáva nové obdobie pre celú spoločnosť. Hospodárstvo ako aj kúpeľné podniky prešli veľkou zmenou. Pôvodne súkromné podniky znárodnené ich majiteľom, opäť prešli do súkromného vlastníctva. S trhovým hospodárstvom sa muselo zmeniť i zameranie kúpeľných podnikov. Zo zdravotníckych zariadení určených na bezplatnú zdravotnú starostlivosť pre pracujúcich sa opäť stávajú podniky služieb zamerané na tvorbu zisku, podriaďujú sa zákonu trhu. (Eliašová, 2009.)

V súčasnosti sa na území Slovenskej republiky nachádzajú okrem radónových vôd všetky druhy prírodných vôd využívaných na liečenie. Na Slovensku je evidovaných približne 1 500 zdrojov minerálnych vôd. Z tohto množstva je uznaných 115 prírodných liečivých zdrojov a prírodných minerálnych zdrojov plnených do obalov, ktoré spadajú pod kompetencie Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky, z ktorých Inšpektorát kúpeľov a žriediel monitoruje 105. (Božíková, 2010.)

Termálne pramene na území Slovenska sa vyskytujú najmä v týchto modifikáciách:

- Síranové vápenato – horečnaté, sírne therry (Piešťany, Trenčianske Teplice)
- Sírne studené (Smrdáky)
- Síranové vápenaté therry (Sklené Teplice, Turčianske Teplice, Kováčová, Sliač)
- Hydrogenuhličitanové sodné (Nimnica, Bardejovské kúpele)
- Prosté teplice (Bojnice, Rajecké Teplice)
- Uhlíčné therry (Sliač, Dudince)

- Sol'anky (Číž, Oravská Polhora)
- Vody so zvýšeným obsahom jódu (Číž, Nimnica) (Zálešáková, Čársky, 2007.)

Z ďalších prírodných liečivých zdrojov sa na Slovensku využívajú klimatické podmienky vhodné na liečenie. Vymedzené územie je plocha s rovnakými klimatickými podmienkami, za ktoré sa pokladajú vonkajšie klimatické ukazovatele, kvalita ovzdušia a mikroklimatické podmienky prírodných podzemných priestorov.

Na území Slovenskej republiky existuje 25 kúpeľných komplexov zahrňujúcich množstvo liečební s niekoľkými desiatkami oddelení a s viac ako 12 000 lôžkami (Eliašová, 2009.).

Medzi významné slovenské kúpele patria Bardejovské kúpele, Bojnice, Brusno, Číž, Dudince, Kováčová, Lúčky, Nimnica, Piešťany, Rajecké Teplice, Sklené Teplice, Sliach, Smrdáky, Turčianske Teplice a Trenčianske Teplice. Na Slovensku sa nachádzajú aj klimatické kúpele, napríklad v Hornom Smokovci, Liptovskom Jáne, Novom Smokovci a vo Vyšných Ružbachoch.

2 Charakteristika kúpeľníctva na území Maďarskej republiky

Maďarsko patrí medzi krajiny s najväčším počtom kúpeľov v Európe. Z viac ako 500 termálnych a minerálnych prameňov sa takmer polovica nachádza v hlavnom meste, Budapešti.

Z pohľadu cestovného ruchu krajiny je kúpeľníctvo veľmi dôležitým aspektom, stále sa budujú nové zariadenia a dochádza k neustálemu skvalitňovaniu služieb. Za posledných 35 rokov bolo na území Maďarskej republiky uvedených do prevádzky 125 nových kúpeľných zariadení. Pre spomínané kúpeľné zariadenia je typická najmä veľká pohostinnosť a tradičná maďarská gastronómia.

Blahodarné účinky termálnych a minerálnych vôd majú v Maďarsku tradíciu už od dávnych dôb. Kúpeľná kultúra na území Maďarskej republiky sa pýši už 2 000 ročnou históriou a tradíciou. Na termálne pramene tu narazili už Kelti. Medzi najslávnejších Rimanov, ktorí na toto územie priniesli kúpeľnú kultúru patrili Marcus Aurelius, Traján a Galér, ktorí sa liečili miestnou vodou z termálnych prameňov. Dodnes archeológovia na území Maďarska odhalili 21 starovekých kúpeľov.

V 16. storočí obsadili územie Turci. Z tohto obdobia sa zachovali najmä kúpele Eger v severnom Maďarsku a kúpele Rudas a Rác v Budapešti.

Liečivé vody majú zloženie rozdielneho charakteru a preto sa môžu využívať pri rôznych ochoreniach a zdravotných problémoch. Napríklad sa využívajú pri gynekologických ťažkostiach, neplodnosti, poruchách tráviaceho traktu, ochoreniach pohybového aparátu, kardiovaskulárnych chorobách, nervovej vyčerpanosti, chronických kožných ochoreniach, problémoch dýchacích ciest ako aj pri mnohých iných ochoreniach. Liečivé bahno môžu pacienti využiť v kúpeľných mestách Hajdúszoboszló a Hévíz, ochorenia dýchacích ciest sa liečia v jaskyniach v Abaliget, Budapešti, Tapolca a Jósfa. Raritou sú napríklad kúpele v Mátradercske, kde sa liečivý plynný výron prenikajúci z podzemia s obsahom oxidu uhličitého vstrebáva do tkanív cez pokožku. Medzi najznámejšie maďarské kúpele patria Bogács, Budapešť, Bükfürdő, Debrecen, Dombóvár,

Eger, Egerszalók, Győr, Gyula, Hajdúszoboszló, Harkány, Hegykö, Hévíz, Kehida – Kus-
tyán, Miskolctapolca, Sárvár, Zalakaros a ďalšie. (Maďarsko, 2011.)

3 Slovenské liečebné kúpele Piešťany, a. s. – Slovenská republika

Mesto Piešťany leží na juhozápadnom Slovensku, v severnej časti Podunajskej ní-
žiny, vo vzdialenosti 81 kilometrov od hlavného mesta Bratislavy. Mesto sa rozkladá na
oboch brehoch rieky Váh, na ľavom brehu sa nachádza práve kúpeľná časť. V oblasti
nazývanej Kúpeľný ostrov sú lokalizované liečebné domy a liečebné zariadenia Sloven-
ských liečebných kúpeľov Piešťany, kúpeľné Spoločenské centrum, termálne kúpalisko
a parkové promenády.

Piešťany patria k najsnečnejším miestam na Slovensku. Počas roka je tu viac ako
300 snečných dní. Dobré klimatické podmienky sú vhodné ako na celoročnú kúpeľnú
liečbu, tak aj na rekreáciu či športové vyžitie. Kúpele Piešťany majú značnú výhodu v
umiestení, v ich okolí sa nenachádzajú žiadne priemyselné podniky, ktoré by znečisťo-
vali ovzdušie.

Symbolom mesta je barolamač, ktorý sa dostal do erbu Piešťan ž koncom 19.
storočia. Ide o postavu muža, ktorý láme barlu po zázračnom vyliečení v piešťanských
kúpeľoch. Jeho socha je umiestnená na začiatku architektonicky zaujímavého Koloná-
dového mosta, ktorý spája mestskú časť s kúpeľným ostrovom.

Piešťany patria medzi najväčšie a najvyhľadávanejšie kúpeľné mestá na Sloven-
sku. Ich návštevnosť presahuje až 40 000 návštevníkov ročne. Viac ako polovicu tvorí
zahraničná klientela, najmä Nemci, klienti z Izraela a Blízkeho východu, Rakúska, Rus-
ka, Čiech a Poľska. Kúpele sú preslávené kvalitou prírodných liečivých zdrojov, kvalitou
doplňkových služieb, úrovňou a rozsahom poskytovaných zdravotníckych služieb a
dosahovanými liečebnými výsledkami.

Mesto Piešťany je centrom nielen kúpeľným, ale aj kultúrnym, rekreačným, spo-
ločenským a športovým. Počas víkendu sú otvorené reštaurácie a kaviarne, kino alebo
bowlingové centrum. V Spoločenskom centre na Kúpeľnom ostrove sa uskutočňujú
vystúpenia a koncerty rôznych folkových skupín, populárne sú aj tradičné promenádne
koncerty v dvoch hudobných pavilónoch pod holým nebom. Návštevníkmi vyhľadáva-
ným je nočný bar v hoteli Balnea Esplanade Palace, kde hrá i živá hudba. V spolupráci
s mestom, kúpele celoročne organizujú veľké množstvo podujatí ako Zlaté stuhy –
preteky veteránov, Jazz festival Doda Šošoku, Hľadanie veľkonočných vajec, Otvorenie
letnej kúpeľnej sezóny, Operné kurzy Petra Dvorského, Trh tradičných ľudových reme-
siel, súťaž v aranžovaní kvetov Victoria Regia, Promenádne koncerty, Vianočné trhy
alebo filmový festival Cinematik.

3.1 História kúpeľného miesta

Podľa legendy liečivé účinky tunajších prameňov boli objavené vďaka pávovi, kto-
rý si v bahennej jame vyliečil zranenú nohu. Tento zázrak si všimli miestni obyvatelia a
začali využívať vplyvy miestnych vôd a liečivého bahna.

Historici sa domnievajú, že liečivé účinky prameňov na tomto území objavili už rímske légie. Aj keď o počiatkoch kúpeľníctva v Piešťanoch nie sú žiadne hodnoverné stredoveké pramene, dá sa predpokladať, že využívanie tunajších termálnych prameňov má dlhú históriu. Predpokladáme, že za pozdvihnutie kúpeľníctva v Piešťanoch vdáčíme až palatínovi Kontovi a jeho potomkom. Na prelome 14. a 15. storočia boli piešťanské liečivé pramene a ich účinky známe po celom okolí. (Kúpele Piešťany, 2009.)

Prvá pevná stavba z dreva na kúpacie účely bola postavená v roku 1778. Najväčší rozmach zaznamenali kúpele v Piešťanoch počas ich spravovania rodinou Winterovcov, ktorá si ich prenajala v roku 1889.

Od roku 1894 návštevnosť kúpeľov úspešne rástla. Medzi hosťami sa našlo mnoho spoločensky vysoko postavených osobností. Možno spomenúť napríklad legendárneho českého herca Vlastu Buriana, svetoznámeho maliara Alfonza Muchu či prezidenta Edvarda Beneša. Počas prvej svetovej vojny sa tu liečilo mnoho vojakov rakúsko – uhorskej armády.

Veľký rozmach bol zaznamenaný v medzivojnovom období, kedy bolo vybudované centrum mesta a postavené oba mosty cez Váh – Kolonádový a Krajinský.

V roku 1945 bol Piešťanom pridelený štatút kúpeľného mesta, čo malo veľký význam v jeho ďalšom rozvoji. Boli vybudované nové podniky, byty, rekreačné a kultúrne zariadenia. Z tohto obdobia pochádza aj moderná časť kúpeľov – Balnea komplex, ktorá funguje ako liečebný a ubytovací areál.

3.2 Analýza prírodných liečivých zdrojov

Kúpeľná starostlivosť ako aj liečba sú založené na využívaní prírodných zdrojov, ktoré sa v tejto oblasti nachádzajú od pradávna. Patria medzi ne termálne minerálne vody, sírne bahno a klimatické pomery.

V zmysle platných noriem sú piešťanské prírodné minerálne vody, prírodné, liečivé, termálne – s teplotou vody 67 až 69 °C, slabo mineralizované – s obsahom okolo 1340 mg minerálnych látok v litri vody, síranovo – hydrogen – uhličitanové, vápenato – sodíkové, sírovodíkové, hypotonické s obsahom voľných plynov, najmä sírovodíka – okolo 5 mg na liter – malého množstva CO₂ a čiastočne aj rádiovej emanácie. Geotermálna prírodná liečivá voda vyviera z hĺbky 2 000 metrov. Pre kúpeľnú liečbu sa zachytáva v zdrojoch Trajan, Cmunt, Hynie, Torkoš, Crato. (Eliašová, 2007.)

Piešťanské sírne bahno patrí medzi najznámejšie a najkvalitnejšie peloidy (látky, ktoré vznikli v prírode geologickými procesmi) na svete. Podstatu piešťanského liečivého bahna tvorí homogenizovaný sediment Váhu. Piešťanské sírne bahno má mazľavú konzistenciu, oceľovomodrú až čiernu farbu, vyniká tepelnou stálosťou a vodivosťou. (Doležal, 2002.)

3.3 Indikačné zameranie

Vďaka svojim liečivým účinkom sa miestne prírodné zdroje stali významnými pri liečbe pacientov s reumatickými chorobami a ochoreniami pohybového ústrojenstva.

Indikačné zameranie prírodných liečebných kúpeľov v Piešťanoch je na ústavnú a ambulantnú kúpeľnú starostlivosť u pacientov po dovŕšení 18. roku vek pre nervové choroby, choroby pohybového ústrojenstva a choroby z povolania, ktoré zahŕňajú liečbu pracovníkov vystavených riziku ionizujúceho žiarenia, ochorenia vyvolané prácou v stlačenom vzduchu, ochorenia kĺbov, šliach, kostí, ciev, svalov a nervov končatín.

V Piešťanských kúpeľoch sa úspešne lieči napríklad postupujúci zápal kĺbov a pridružené stavy, postupné tuhnutie chrčtice, degeneratívne ochorenie bedrových kĺbov vo všetkých štádiách, dnové artrózy, následné stavy po infekčných artritídach, nezápalové ochorenie kĺbov a chrčtice, mimokĺbové formy reumatizmu a statické poruchy s príznakmi preťaženia. Pri liečbe pohybového aparátu sa kúpele zameriavajú na indikované stavy po úrazoch, najmä po zlomeninách a ortopedických operáciách.

Popri hlavnom indikačnom zameraní na liečbu chorôb pohybových ústrojov a už spomínaných nervových ochorení, liečia sa v špecializovanom kúpeľnom dome „Pro Patria“ i pacienti so stavmi po zápalových chorobách centrálného nervstva po odznení akútneho stavu, po úplnom alebo čiastočnom ochrnutí jednej polovice tela – hemiplégie a hemiparézy – cievneho pôvodu, taktiež po odznení akútneho stavu, ďalej pacienti so stavmi poranení a operáciách centrálného a periférneho nervstva a s poruchami pohyblivosti zapríčinenými degeneratívnymi a vývojovými zmenami. V Piešťanoch je aj špecializovaný detský kúpeľný liečebný ústav pre pacientov od 3 do 15 rokov. Liečia sa tu deti s progresívnou polyartritídou, stavmi po ortopedických operáciách, po úrazoch, deti s vrodenými vývojovými chybami, najmä s vrodeným vyklbením bedrových kĺbov a inými systémovými chorobami pohybových ústrojov. (Kúpele Piešťany, 2011.)

3.4 Kúpeľné produkty

Kúpele Piešťany ponúkajú viac ako 60 rôznych procedúr a metodík, ktorých základom je využívanie unikátnej minerálnej vody a liečivého sírneho bahna. Samozrejmosťou je možnosť odbornej lekárskej starostlivosti formou konzultácií s lekárom, vstupnej či výstupnej prehliadky.

Medzi základné liečebné procedúry a produkty poskytované v piešťanských kúpeľoch patria bahenné zábaly, bahnisko (unikátny bazénový kúpeľ, pri ktorom do sírneho bahna prenikajú prírodné vývery termálnej minerálnej vody), kúpele v bazénoch so sírnou minerálnou vodou s teplotou 38 – 39 °C, termálne aromatické a perličkové kúpele, prírodné plynné suché uhličité kúpele, injekcie prírodného plynného CO₂, vodoliečba (podvodná masáž, škótske streky, vírivý kúpeľ, striedavý nožný kúpeľ, hydromasáž, hydroterapia hrubého čreva, trakcie vo vode).

V areáli kúpeľov je pre návštevníkov k dispozícii aj sauna, masáže, fyzioterapia (pohybová terapia, ktorá využíva pohyb k vyliečeniu narušených pohybových funkcií pacienta).

Okrem spomínaných, ponúkajú Kúpele Piešťany mnoho ďalších liečebných a rehabilitačných možností. Novinkou je pelokinezioterapia alebo cvičenie rúk v bahne. Táto procedúra napomáha pri rehabilitácii a je výhradne na lekárske predpis. (Kúpele Piešťany, 2009.)

3.5 Ubytovacie zariadenia

Na Kúpeľnom ostrove sa nachádzajú dva kúpeľné domy – Irma a Napoleonské kúpele, ktoré okrem ubytovania, stravovania a doplnkových služieb, poskytujú aj liečebné procedúry. Oba zabezpečujú kúpeľné procedúry pre pacientov z okolitých kúpeľných hotelov a sú po rozsiahlej rekonštrukcii.

V piešťanských kúpeľoch sa nachádza množstvo hotelov, ktoré ponúkajú ubytovacie, stravovacie a doplnkové služby pre všetkých klientov. Hotely sú plne prispôbené klientom s rôznymi druhmi postihnutia a všetky majú bezbariérový prístup. Zákazníci všetkých kúpeľných hotelov môžu využívať moderný golfový areál vybudovaný v severnej časti Kúpeľného ostrova alebo tenisové kurty.

Nachádzajú sa tu prevažne štvor - hviezdíčkové (Balnea Esplanade Palace, Balnea Palace, Balnea Esplanade) a troj - hviezdíčkové (Balnea Splendid, Balnea Grand, Villa Berlin) hotely, ale tiež jeden päť – hviezdíčkový (Thermia Palace) a niekoľko dvoj – hviezdíčkových hotelov (Pro Patria, Jalta, Dependance). Na pešej zóne Piešťan sa nachádza detská liečebňa Zelený strom pre deti od 3 do 15 rokov. (Kúpele Piešťany, 2009.)

4 Kúpele Bükfürdő – Maďarská republika

Kúpele Bükfürdő sa nachádzajú v severozápadnej časti župy Vas, na rozhraní východného výbežku Álp a Malej uhorskej nížiny. Obec Bük leží 30 kilometrov od známeho mesta Szombathely, 46 kilometrov od Sopronu a 20 kilometrov od mesta Kőszeg, na pol ceste medzi Viedňou a Balatonom. Od Bratislavy je kúpeľné mestečko Bük vzdialené približne 131 kilometrov, t. j. 2 hodiny cesty automobilovou dopravou.

Obec Bük bola v roku 1983 vyhlásená za strediskovú obec a v roku 2007 jej bol udelený štatút kúpeľného mesta. V meste Bük sa nachádza množstvo doplnkových služieb a atrakcií aj pre náročnejších klientov. Je tu vybudované prvé a zároveň najkrajšie golfové ihrisko na území Maďarskej republiky.

Lokalizácia územia predurčila toto mesto na rozvoj cykloturistiky, či už pre deti s rodinami ako aj pre profesionálov. Počas letnej sezóny je k dispozícii aj športový areál, ktorý sa nachádza neďaleko kúpeľov. Pre deti je tu každý deň organizovaný program v sprievode skúsených animátorov.

Okolie mesta Bük poskytuje svojim návštevníkom množstvo rôznych turistických aktivít – zrúcaniny hradov, zámkov, kostoly, arboréta, skanzeny, návšteva historických a starobylých miest – Szombathely, Sopron či Kőszeg.

Mesto celoročne organizuje množstvo kultúrnych a spoločenských podujatí, napríklad Medzinárodná výstava jazvečiek, Dni liečivého vína, gastronomické podujatie – Noc kotlov. (Bükküldö, 2012.)

4.1 História kúpeľného miesta

V roku 1957 počas organizovaných výskumov ropných vrtov, z hĺbky 1 282 metrov vytryskol náhodne na povrch vodný gejzír, dosahujúci výšku 65 – 70 metrov. Dosahoval teplotu až 58 °C s obsahom minerálov takmer 14 000 mg na liter.

V roku 1962 bol vybudovaný prvý čiastočne krytý bazén a tým sa začala budovať história dnešného kúpeľného mesta Bük.

4.2 Analýza prírodných liečivých zdrojov

Zásaditá hydrogéuhlíčitánová liečivá voda je unikátneho zloženia, obsahujúca vysoké množstvo vápnika, horčíka a fluóru. Chlorid sodný je vysoko účinný pri zmiernení zápalov, vápnik a fluór ovplyvňujú metabolizmus kostí, horčík má pozitívny vplyv činnosť svalov oxid uhličitý obnovuje krvný obeh.

Liečivé vody využívané v kúpeľoch sú získavané zo štyroch prameňov. Slúžia predovšetkým na terapeutické a liečivé účely, avšak vedľa oblasti zdravotníctva, využívajú sa i pri liečebných službách wellness. Blahodarné účinky vôd sú doplnené tradičnými a modernými terapeutickými metódami vykonávanými kvalifikovaným zdravotným personálom vo Fyzioterapeutickom inštitúte. (Bükküldö, 2012.)

4.3 Indikačné zameranie

V kúpeľnom meste Bük sa najčastejšie lieči osteoporóza (rednutie kostí), artróza (ochorenie chrupaviek a kĺbových doštičiek), chronické zápaly kĺbov, dna, Bechterova choroba, reumatizmus, chronické gynekologické a urologické zápaly. Úspešne sú tu vykonávané púrazové rehabilitácie, pooperačné rehabilitácie po ortopedickom a neurochirurgickom zákroku.

Liečivú vodu je možné využiť i na pitnú kúru a to na liečbu vredových chorôb žalúdka alebo pri poruche trávenia. (Bükküldö, 2012.)

4.4 Kúpeľné produkty

Kúpele Bükküldö ponúkajú širokú škálu liečebných, relaxačných a wellness procedúr. K najtypickejšou a najvyhláďavanejšou patrí balneoterapia (kúpele v bazénoch, vaňové kúpele, uhličitú vaňové kúpele), vodoliečba (vodné trakcie, podvodná masáž vody), elektroliečba (ultrazvuk, rádioliečba), fototerapia (liečba laserom, inhalačná a

kyslíková terapia), masáže, cviky pod vodou, skupinový alebo individuálny zdravotný telocvik.

V areáli kúpeľov sa nachádzajú aj zážitkové kúpele, ktoré poskytujú návštevníkom množstvo vodných atrakcií v podobe perlivých kúpeľov či masážnych bazénov. Celý zážitok z toho prostredia vyhradeného pre relaxáciu dotvára svetelná hra a podvodná hudba.

Pre návštevníkov je k dispozícii aj svet sauny, ktorý bol zrekonštruovaný v roku 2011. Okrem sauna miestnosti (fínska, aromatická, kryštálická, parná) sa tu nachádza aj liečivý Kneippov bazén, ochladzovací bazén a jacuzzi.

Z pohľadu ubytovania, v meste Bük sa nachádza najviac trojhviezdičkových (Anna Hotel Bükfürdő, Corvus Hotel Bük, Hunguest Hotel Répce) a štvorhviezdičkových hotelov (Hotel Piroška, Hunguest Hotel Répce Gold, Danubius Health Spa Resort Bük, Hotel Caramell). Prevažne sú tu však pre ubytovanie najviac využívané apartmány v súkromí, penzióny, mnoho návštevníkov využíva aj ubytovacie služby kempu. (Bükfürdő, 2012.)

5 SWOT ANALÝZA

Pre porovnanie skúmaných kúpeľných podnikov použijem SWOT analýzu, ktorá podrobne analyzuje silné a slabé stránky podnikov, ich príležitosti a riziká.

Tab. 1 SWOT analýza Slovenských liečebných kúpeľov Piešťany

Silné stránky	Slabé stránky
- dlhodobá tradícia, verní klienti	- staršie vybavenie v niektorých prevádzkach
- úspešná liečba mnohých pacientov	- nízka úroveň propagácie
- široké spektrum služieb	- málo produktov pre mladých ľudí
- profesionálny prístup personálu	- pomerne vysoké ceny
- dobrá dopravná dostupnosť	
Príležitosti	Riziká
- otvorený európsky trh	- závislosť na prírodných zdrojoch
- zdravotná prevencia	- konkurencia
- nové partnerstvá	- globálna hospodárska kríza
- úhrada liečby poisťovňami	- rozmach wellness služieb
- inovačné aktivity	- odlev kvalifikovaných

	pracovníkov
- lokalita prostredia	- dlhé čakacie lehoty

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 2 SWOT analýza Kúpeľov Bükfürdő

Silné stránky	Slabé stránky
- kúpeľná tradícia, verní klienti	- jazyková úroveň personálu
- pomerne stabilní dopyt	- samostatnosť kúpeľných hotelov
- kvalitné služby	- pomaly prevládajúce wellness služby
- možnosť využitia rekreačných šekov	- rozdiely medzi kvalitou služieb poskytovaných v jednotlivých hoteloch
- dobrá dopravná dostupnosť	- možnosť kultúrneho vyžitia
- jedinečnosť prírodného prostredia	
- úspešná liečba mnohých pacientov	
Príležitosti	Riziká
- otvorený európsky trh	- závislosť na prírodných zdrojoch
- globálne trendy v oblasti zdravia a prevencie	- rastúci konkurenčný boj so susediacimi krajinami
- narastajúci záujem zahraničných hostí	- globálna hospodárska kríza
- tradícia maďarskej pohostinnosti	- rozmach wellness služieb

Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi silné stránky oboch porovnávaných subjektov možno zaradiť jedinečnosť ich prírodných zdrojov a prostredia, v ktorom sú umiestnené. Zároveň sú dobre dostupné takmer akýmkoľvek dopravným prostriedkom, ktorý si návštevník zvolí. Tak ako kúpele Piešťany, tak aj kúpele Bükfürdő, majú na trhu dlhodobú tradíciu, z ktorej súčasne vyplýva množstvo verných a lojálnych klientov. Jednou zo silných stránok maďarských kúpeľov Bükfürdő je možnosť využívania rekreačných šekov. Vďaka nim sú kúpeľné pobyty dostupnejšie aj pre sociálne slabšie vrstvy. Na Slovensku sa v súčasnosti uvažuje o zavedení šekov pre cestovný ruch.

Zo slabých stránok treba spomenúť, že v kúpeľoch Bükfürdő veľa pracovníkov nehovorí iným ako maďarským jazykom. V Piešťanoch je v ponuke málo produktov pre mladšiu klientelu, v čom vidím ich slabú stránku i z hľadiska prílevu finančných prostriedkov.

Dôležité riziko pre cestovný ruch ako taký predstavuje pretrvávajúca hospodárska kríza. Ľudia pociťujú finančnú neistotu a vyhradzujú si menej prostriedkov na voľný čas, oddych a cestovanie.

Príležitosti pre kúpeľníctvo celkovo predstavuje najmä súčasný trend zdravia a prevencie, ktorý sa neustále dostáva viac do popredia. Už nejde len o generáciu seniorov, ale kúpele navštevujú čoraz mladší klienti. Pri súčasnom rýchlom spôsobe života, plného stresu, každý človek potrebuje nečerpať nové sily a zregenerovať telo.

Záver

Na základe získaných a porovnávaných poznatkov v oblasti kúpeľníctva na území Slovenskej republiky a Maďarskej republiky, možno prísť k viacerým záverom. V prvom rade skúmané krajiny disponujú jedinečnými prírodnými zdrojmi, aké možno ťažko nájsť v iných krajinách Európy. Nejedná sa len o množstvo spomínaných zdrojov, ale tiež o ich kvalitu a liečivé účinky. Ich jedinečné zloženie dopĺňa ideálne prírodné prostredie. Rozvoj kúpeľníctva a cestovného ruchu predstavuje pre tieto oblasti ohrozenie, preto treba dbať na udržateľný rozvoj a ochranu životného prostredia.

Maďarsko patrí medzi krajiny s najväčším počtom kúpeľov v Európe. Z viac ako 500 termálnych a minerálnych prameňov sa takmer polovica nachádza v hlavnom meste, Budapešti. Z pohľadu cestovného ruchu krajiny je kúpeľníctvo veľmi dôležitou ekonomickou činnosťou, stále sa budujú nové kúpeľné zariadenia a dochádza k neustálemu skvalitňovaniu služieb. Za posledných 35 rokov bolo na území Maďarskej republiky uvedených do prevádzky 125 nových kúpeľných zariadení.

Slovenská republika patrí medzi krajiny s vysokým počtom kúpeľných miest. Na jej území sa vyskytuje približne 1 285 registrovaných minerálnych vôd, 120 termálnych vôd a 40 000 jednoduchých pramenných vôd. Účinky liečivých vôd sa v slovenskom kúpeľníctve využívajú na liečbu mnohých druhov ochorení neurologických, pohybového aparátu, tráviaceho ústrojenstva, reumatických chorôb, kožných ochorení a iných.[1] Prírodné liečebné kúpele na Slovensku podnikajú na báze disponibilných prírodných liečivých zdrojov, kam sa zaraďujú zdroje prírodných liečivých vôd a prírodných minerálnych vôd, peloidy, prírodné liečivé plyny a soli ako aj klimatické podmienky vhodné na liečenie.

V súčasnosti sa už kúpeľný cestovný ruch nespája len s liečebnou funkciou. V kúpeľných mestách sa organizuje množstvo podujatí, rozrastajú sa o akvaparky a kúpalská, poskytujú nové služby, možnosti rôznych športov, adrenalinových atrakcií a podobne. Stávajú sa stále atraktívnejšími pre mladých ľudí, rodiny s deťmi, organizované skupiny aj jednotlivcov.

Zoznam bibliografických odkazov

1. DOLEŽAL, D.: Piešťany, Svetový fenomén kúpeľnej liečby. Bratislava : Fotostudio Havran, 2002, s. 11. ISBN 80-968831-0-0
2. ELIAŠOVÁ, D.: Kúpeľníctvo, Ochrana prírodných liečebných kúpeľov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 9-12. ISBN 978-80-225-2452-0
3. ELIAŠOVÁ, D.: Slovenské kúpeľníctvo v 20. storočí. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009, s. 163-164. ISBN 978-80-225-2887-0
4. ZÁLEŠÁKOVÁ, J.: Cestovný lexikón Slovenskej republiky. Bratislava : Astor Slovakia, 2011, s. 56. ISBN 978-80-89152-18-6
5. ZÁLEŠÁKOVÁ, J. – ČÁRSKY, J.: Naše termálne pramene poznali už Rimania. Kto bol otcom slovenskej balneológie? In Kúpele. ISSN 1337-3435, 2007, roč. 1, č. 1, s. 17-19
6. Kúpele Bükfürdő. Stručné predstavenie.: 2012. Dostupné na: <http://http://bukfurdo.hu/cz/> [citované 19. októbra 2012]
7. Kúpele Piešťany. Kúpeľná liečba.: 2012. Dostupné na: <http://http://www.kupelepiestany.sk/sk/kupelna-liechba-and-procedure> [citované 14. septembra 2012]
8. Maďarsko. Maďarsko pre dušu i telo.: 2012. Dostupné na: <http://hungary.com/sk/kupele-wellness> [citované 10. októbra 2012]

Marketingové predpoklady konkurencieschopnosti slovenských malých a stredných podnikov na jednotnom trhu EÚ¹

Veronika Nekolová²

Marketing predictions competitiveness of Slovak SMEs on the Common European market

Abstract

Small and medium-sized business is known in Europe and in the world as an important pillar of a stabilizing factor for every economy. SMEs contribute for solution to social, economic and political problems of the country and also regions. Slovak SMEs despite the short development are now more than 99% of companies with the share of more than 60 % of total employment. Slovakia's accession to the European integration structures has opened great opportunities for small businesses to establish themselves within the large European market. As the Slovak SMEs benefit from our membership of the EU support and assistance as well as entry into the Common Market we investigated the on-line query on a sample of 256 businesses.

Key words

Small and medium enterprises, competitiveness

JEL Classification: L22, L25

Úvod

Pozornosť venovaná malým a stredným podnikom v SR po vstupe do EÚ sa neustále zvyšuje a je opodstatnená. Malé a stredné podniky v SR sa vzhľadom na rozvoj trhovej ekonomiky začali rozvíjať až po roku 1989 po nástupe demokracie. Tempo rastu počtu malých a stredných podnikov v SR sa od roku 1990 neustále zvyšuje. V roku 2004 sa SR stala plnohodnotným členom Európskeho spoločenstva, čím sa otvoril trh pre voľný pohyb tovarov, služieb a kapitálu. Súčasne jednou z priorít EÚ je práve podpora a propagácia podnikania v členských krajinách EÚ, čo je jedným z podporných cieľov, ako dosiahnuť, aby sa stala EÚ jednou z najkonkurencieschopnejších ekonomík sveta.

Malé a stredné podniky majú mnoho výhod, vytvárajú nové pracovné miesta, sú pružné, rýchlo sa prispôbujú požiadavkám trhu, efektívne zabezpečujú subdodávky veľkým podnikom. Na druhej strane majú sťažený prístup k financiam, majú horšiu pozíciu pri verejných obstarávaníach.

¹ Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA č.1/0047/11 „Konceptia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurencieschopnosti slovenských podnikov na trhu EÚ“ na pracovisku Obchodná fakulta EU v BA.

² Ing. Veronika Nekolová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, veronika.nekolova@euba.sk

Cieľom príspevku je vymedziť podstatu a význam malých a stredných podnikov v ekonomike SR a v EÚ a formulovať marketingové predpoklady konkurencieschopnosti slovenských MSP na spoločnom trhu EÚ.

1 Malé a stredné podniky ako súčasť jednotného trhu EÚ Nadpis kapitoly

Malé a stredné podniky (ďalej len MSP) tvoria významný a stabilizačný faktor každej ekonomiky. MSP sú výnimočné svojou flexibilitou, urýchľovaním technologického pokroku a schopnosťou zavádzať inovácie, čo je nevyhnutné pre rozvoj každej národnej ekonomiky. Významné postavenie z hľadiska histórie má Európska charta pre malé podniky, podľa ktorej majú malé podniky nezastupiteľné miesto v ekonomike. Podľa Európskej charty sú najmä malé podniky oporou európskej ekonomiky a reagujú na zmeny v podnikateľskom prostredí najcitlivejšie zo všetkých. Malé podniky trpia ako prvé, ak sú zaťažené nadmernou byrokraciou a ako prvé profitujú z iniciatív, ktoré znižujú administratívnu náročnosť a odmeňujú úspech.

Podľa odporúčania Európskej komisie sú MSP konkrétnejšie definované na základe počtu pracovníkov a finančných limitov, ako sú ročný obrat a celková ročná súvaha:

- kategóriu mikro, malých a stredných podnikov (MSP) tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ich ročný obrat nepresahuje 50 miliónov euro a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 miliónov EUR.
- v rámci kategórie MSP sa malý podnik definuje ako podnik, ktorý zamestnáva menej ako 50 osôb a ktorého ročný obrat a /alebo celková ročná súvaha nepresahuje 10 miliónov EUR,
- v rámci kategórie MSP sa mikro podnik definuje ako podnik, ktorý zamestnáva menej ako 10 osôb a ktorého ročný obrat a /alebo celková ročná súvaha nepresahuje 2 milióny EUR. (Európska Komisia, 2006)

Výhody a nevýhody MSP:

V prospech MSP podľa Gašparíkovej hovoria nasledovné výhody:

- vytvárajú nové pracovné miesta s nízkymi kapitálovými vstupmi,
- sú schopné absorbovať veľký počet nezamestnaných,
- pre priestorovú ekonomiku sú výhodnejšie ako veľké podniky,
- rýchlejšie sa prispôbujú požiadavkám trhu,
- prenášajú informácie medzi manažmentom a výkonnými zložkami za kratší čas
- majú nižšie režijné náklady,
- efektívnejšie zabezpečujú obslužné výroby veľkých podnikov. (Gašparíková, 2001)

Malé a stredné podniky majú aj určité obmedzenia - nevýhody

- majú menšiu ekonomickú silu, sťažený prístup ku kapitálu a tým je obmedzená možnosť rozvojových kapacít,
- majú slabšiu pozíciu vo verejných súťažiach o štátne zákazky,
- sú vylúčené z podnikania, kde sú potrebné veľké investície,

- nemôžu si dovoliť zamestnávať špičkových vedcov, manažérov, obchodníkov,
- nie sú schopné plne monitorovať a využívať dostupné informácie,
- môžu byť ohrozené správaním veľkých nadnárodných podnikov a obchodných reťazcov, ktoré presadzujú nižšie ceny,
- rastúci počet právnych predpisov a ich zmien kladie nemalé požiadavky na podnikateľov pri ich dodržiavaní. (Veber. J. - Srpová, J. a kol., 2005)

Obrázok 1 prezentuje podiel podnikov v SR v roku 2011 podľa Štatistického úradu SR (ďalej ŠÚ SR).

Obr. 1 Podiel podnikov v SR v roku 2011 podľa ich veľkostnej štruktúry



Zdroj : Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR – databáza Slovstat.

V Slovenskej republike podľa ŠÚ SR v septembri v roku 2011 činil podiel mikro-podnikov až 92 %, pričom podiel veľkých podnikov tvoril 0,23 %. Podľa ŠÚ SR údaje o počte ekonomických subjektov vychádzajú z registra organizácií ŠÚ SR, ktorý je priebežne aktualizovaný údajmi z obchodného registra, živnostenského registra, Sociálnej poisťovne, Datacentra a zo štatistických zisťovaní. Údaje sa týkajú len právnických osôb, ktoré sú v registri organizácií ŠÚ SR označené ako ekonomicky aktívne. (Štatistický úrad SR, 2011)

Zvýšená pozornosť malým a stredným podnikom vo svete sa začala venovať v druhej polovici 20. storočia. Prelomom pre uznanie malých a stredných podnikov sa stala Boltovská konferencia, ktorá sa uskutočnila v roku 1971. Výsledkom tejto konferencie bola Boltovská správa, pričom položila základy teoretických postupov v oblasti skúmania MSP. Význam MSP v Európe začal narastať v roku 1991 vďaka Výboru priemyslu OECD, ktorý svojim stanoviskom charakterizoval špecifickú funkciu a spôsob podpory MSP zo strany štátu, ktorá spočívala v podpore zakladania MSP, pomoci v začiatkových fázach podnikania, v podpore rozvoja podnikov vytvorením priaznivého

technického a ekonomického prostredia a taktiež v odstraňovaní najmä finančných a administratívnych prekážok. (Strážovská, H. - Strážovská, Ľ. - Pavlík, A., 2007)

Malé a stredné podniky tvoria v súčasnosti absolútnu väčšinu podnikov v Európe i vo svete, čo deklaruje aj tabuľka 1. Z celkového počtu subjektov v nefinančnej podnikovej sfére v krajinách EÚ tvorili MSP až 99,8 %, pričom je výrazné práve zastúpenie mikropodnikov (92,1 %). Podľa odhadov Európskej komisie počet MSP bol v EÚ v roku 2010 20796192. MSP zamestnávali takmer 69 % obyvateľstva EÚ, z toho mikropodniky mali podiel na zamestnanosti takmer 30 %. Hrubá pridaná hodnota MSP v roku 2010 bola odhadovaná na 58,4 %.

Tab. 1 Počet a podiel podnikov v EÚ za rok 2010 (odhad)

	Mikro	Malé	Stredné	MSP spolu	Veľké	Spolu
Podniky v EÚ						
Počet	19 198 539	1 378 401	219 252	20 796 192	43 034	20 839 226
%	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100
Zamestnanosť EÚ						
Počet	38 905 519	26 605 166	21 950 107	87 460 792	43 257 098	130 717 890
%	29,8	20,4	16,8	66,9	33,1	100
Pridaná hodnota						
EUR Millions	1 293 391	1 132 202	1 067 387	3 492 979	2 485 457	5 978 436
%	21,6	18,9	17,9	58,4	41,6	100

Zdroj : European Komision, 2011. Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on EU small and medium – sized enterprises 2010/2011 [Online], [citované 5. mája 2012] Dostupné na WWW: < http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annual-report_en.pdf.>

2 Výsledky prieskumu

Hlavný primárny prieskum, ktorý pomohol vymedziť problémy slovenských MSP sme uskutočnili na vzorke 256 slovenských podnikov a bol realizovaný v decembri 2011 a v januári 2012. V prieskume sme sa orientovali na niekoľko oblastí:

- pôsobenie podniku na trhu EÚ,
- aké bariéry pociťuje podnik pri vstupe na trh EÚ,
- ako reagujú podniky na zvyšujúcu sa konkurenciu na našom trhu,
- či využívajú pomoc zo strany EÚ,
- aké opatrenie používajú na zníženie dopadov hospodárskej krízy.

Štruktúra vzorky skúmaných podnikov bola nasledovná:

Právna forma spoločnosti:

- spoločnosť s ručením obmedzeným (78,91 %)
- živnosťník (13,67 %)
- akciová spoločnosť (7,42 %)

Počet zamestnancov:

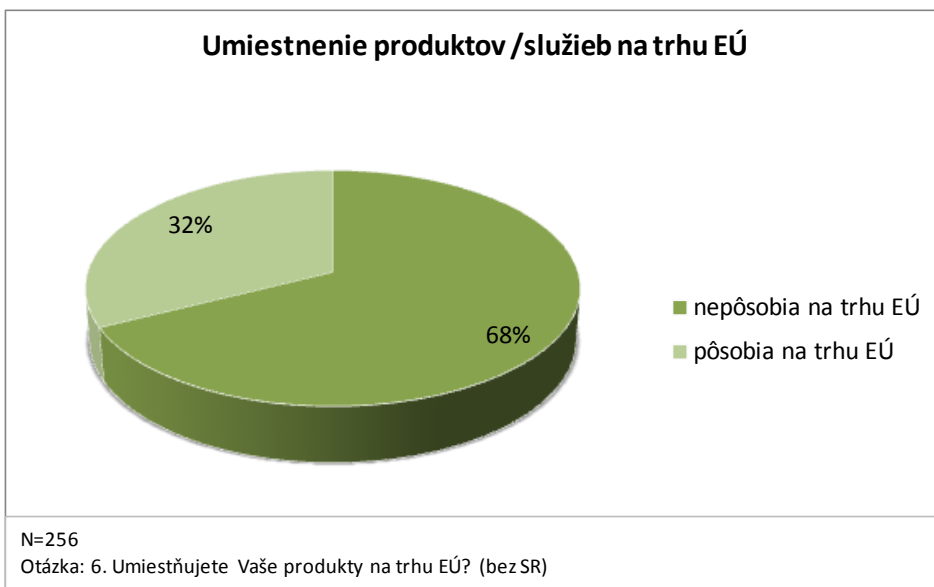
- do 9 zamestnancov (82,81 %)
- 10 – 49 zamestnancov (12,89 %)
- 50 – 249 zamestnancov (4,3 %)

Odvetvie, v ktorom podnik pôsobí:

- veľkoobchod/maloobchod/služby (81,25 %)
- stavebníctvo (12,50 %)
- strojárstvo (4,30 %)
- iné (1,95 %)

32 % dopytovaných podnikov uviedlo, že už pôsobí na trhu EÚ. To znamená, že len skoro 1/3 dopytovaných podnikov umiestňuje svoje produkty v niektorých z krajín EÚ. V prieskume 65 % podnikov uviedlo, že nemá túto ambíciu ani v budúcnosti.

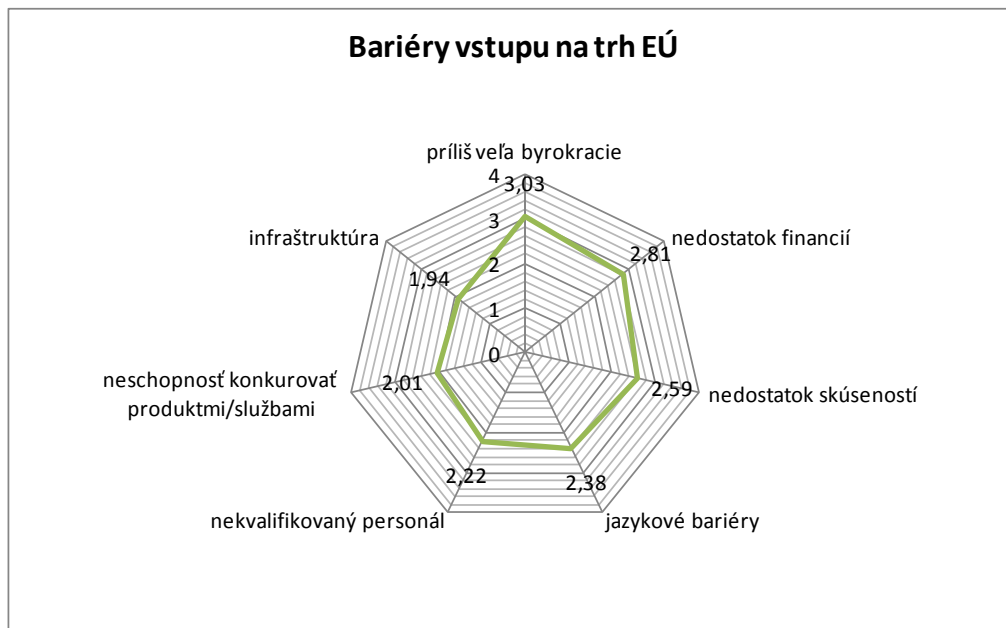
Obr. 2 Vstup podniku na trh EÚ



Zdroj: Vlastné spracovanie

Podniky mali na škále od 1 do 5 označiť, aké sú podľa nich najväčšie bariéry vstupu na EÚ trh, pričom 1 je najmenej pocitovaná bariéra a 5 je najviac pocitovaná bariéra (obrázok 3). Z vyplnených údajov bola vypočítaná priemerná známka jednotlivých bariér. Ako najväčšiu bariéru podniky označili byrokráciu, nasledovalo nedostatok financií, skúseností, jazykové bariéry a nekvalifikovaný personál.

Obr. 3 Pociťované bariéry vstupu na trh EÚ



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 2 Zvyšovanie konkurencie na slovenskom trhu

15. Reakcia na zvýšenie konkurencie na našom trhu:	
zvýšenie kvality produktov/služieb	64,45%
nemusíme robiť nič	24,22%
zvýšenie investícií do vzdelávania zamestnancov	16,02%
zvýšenie investícií do technológií	14,84%
prijímanie kvalitnejšieho personálu	5,47%
neuviedlo	3,13%
iné	0,78%
počet	256

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prieskume bolo zaujímavé sledovať, ako podnik reaguje na zvyšujúcu sa konkurenciu na našom trhu. Asi 64 % podnikov sa vyjadrilo, že zvyšuje kvalitu svojich produktov a služieb, 24 % uviedlo, že nemusí robiť nič pre zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku, 16 % zvyšuje investície do vzdelávania zamestnancov a takmer 15 % investície do technológií.

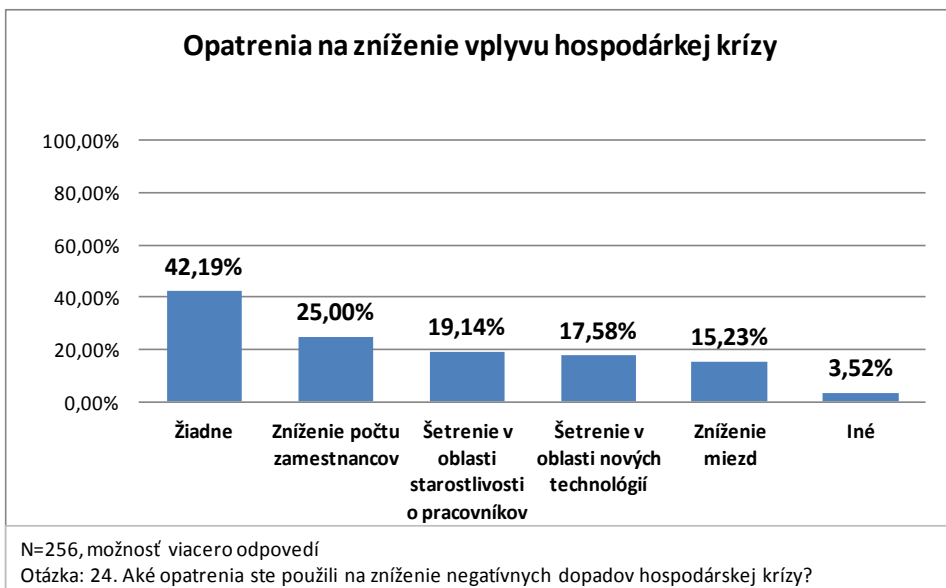
Tab. 3 Využívanie pomoci MSP zo strany EÚ

10. Využili ste finančnú/nefinančnú pomoc poskytovanú EÚ?	
áno	2,34%
nie	96,88%
neuviedli	0,78%
počet	256

Zdroj: Vlastné spracovanie

V Tabuľke 3 vidíme využívanie pomoci malými a strednými podnikmi v rámci EÚ. Zo skúmaných podnikov pomoc zo strany EÚ využilo len 2,34 % podnikov, pričom takmer 50 % podnikov uviedlo, že nepotrebuje žiadnu pomoc, 31 % uviedlo ako hlavnú prekážku využívania pomoci vysokú administratívnu záťaž a asi 21 % nedostatok informácií.

Obr. 4 Opatrenia podnikov na zníženie vplyvu hospodárskej krízy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Súčasná hospodárska kríza zvýraznila neistotu, ktorá je spojená s konkurencieschopnosťou národných európskych ekonomík. Podľa slov generálneho riaditeľa podnikateľskej loby BusinessEurope Philippa de Bucka : *"Úlohou podnikateľov je starať sa o konkurencieschopnosť svojich podnikov. Na druhej strane podnikatelia pôsobia v podnikateľskom prostredí, ktorého konkurencieschopnosť treba jednoznačne zlepšiť. Tu je priestor pre intervenciu na európskej úrovni."*

Hospodárska a finančná kríza výrazne ovplyvnila aj sektor MSP. Prístup k financiam sa zhoršil, komerčné banky sú opatrnejšie v poskytovaní úverov, niektoré iniciatívy a formy podpory sú dočasne pozastavené, kúpyschopnosť obyvateľstva sa znižuje, čo sa prejavuje aj v malých a stredných podnikoch.

Podľa výsledkov prieskumu 42 % podnikov nezaviedlo žiadne opatrenia na zníženie vplyvu hospodárskej krízy. Až 25 % podnikov znížilo počet zamestnancov a 19 % šetrí v oblasti starostlivosti o pracovníkov.

3 Konkurencieschopnosť slovenských malých a stredných podnikov na jednotnom európskom trhu

Podnik obklopuje vonkajšie prostredie, ktoré sa neustále mení a vplýva na neho množstvo rôznorodých faktorov, ktorým sa musí prispôbiť. Otváraním trhov a rozširovaním EÚ výrazne narastá konkurencia bez ohľadu nato, či sa jedná o malý, alebo veľký podnik.

Rozlišujeme niekoľko druhov konkurencieschopnosti - národná, odvetvová, firemná, konkurencieschopnosť produktu. V príspevku sa budeme zaoberať konkurencieschopnosťou na mikroúrovni, čiže konkurencieschopnosťou samotného podniku. Faktory konkurencieschopnosti môžeme rozdeliť na makroekonomické a mikroekonomické. Podľa Portera makroekonomické, politické, právne a sociálne faktory konkurencieschopnosti vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť – tvorbu bohatstva, avšak samotné bohatstvo neprodukuje. Bohatstvo sa tvorí práve na mikroúrovni prostredníctvom využívania ľudských, kapitálových a prírodných zdrojov. Schopnosť podniku produkovať hodnotné výrobky a služby závisí od efektívnej kombinácie svojich prostriedkov a od kvality podnikateľského prostredia, ktorým je podnik obklopený. (Porter, 2007)

Na základe výskumnej štúdie Odboru výskumu Národnej banky Slovenska boli identifikované najdôležitejšie faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov. (Lalinský, 2008) Faktory sú rozdelené do troch oblastí na vnútropodnikové, odvetvové a makroúrovňové, pričom k vnútropodnikovým faktorom patrí profesionálnosť, kvalita riadenia podniku, orientácia na znižovanie nákladov, efektívnosť podnikateľského riadenia a rozsah využívania komunikačných technológií, k odvetvovým faktorom Lalinský zaraďuje náročnosť zákazníkov, dostupnosť kvalifikovaných a skúsených manažérov, podstatu konkurenčnej výhody, ponuka adekvátnej pracovnej sily a existencia rozvinutých podnikateľských odvetví. Význam vnútropodnikových faktorov neustále stúpa. Kvalita, tlak na znižovanie nákladov a tiež efektívnosť riadenia podniku sú v súčasnosti významnými faktormi udržania konkurencieschopnosti samotného podniku na trhu.

Výsledky prieskumu uskutočneného na vzorke malých a stredných podnikov ukazujú, že slovenské MSP nevyužívajú v plnej miere výhody, ktoré im ponúka členstvo v EÚ. Vstup na trhy EÚ nie je pre slovenské MSP samozrejmosťou, len takmer 1/3 dopytovaných podnikov pôsobí na trhu EÚ.

Na vnútropodnikovej úrovni medzi významné faktory zvyšovania konkurencieschopnosti patrí zvyšovanie produktivity práce, uplatňovanie moderných metód v riadení a marketingu, aplikácia najnovších výtvarných vedy a techniky vo výrobe a pri poskytovaní služieb, schopnosť včasnej implementácie inovácií, lepšia organizácia práce,

skvalitnenie práce s ľudskými zdrojmi, zvyšovanie hodnoty ľudského kapitálu pracovníkov a práca s perspektívnymi a talentovanými pracovníkmi. (Kucharčíková - Tulejová – Nižák, 2009)

Podniky sa stretávajú s množstvom bariér pri vstupe na trh EÚ. Podľa OECD za všeobecné **bariéry vstupu MSP na medzinárodné trhy** pokladáme:

- nedostatočný počet trénovaného personálu pre vstup na zahraničné trhy,
- nedostatok finančných aktív,
- nedostatočnú analýzu trhu, nedostatočné informácie pre vstup na zahraničný trh,
- nedostatočnú identifikáciu príležitostí,
- neschopnosť kontaktovať zahraničných potenciálnych zákazníkov,
- produkty – ich kvalita, štandardy, špecifikácie. (OECD, 2008)

V prieskume za najväčšie bariéry vstupu na trh EÚ považujú MSP vysokú mieru administratívnych prekážok, nedostatok financií, nedostatok skúseností, jazykové bariéry a nequalifikovaný personál. Napriek tomu, že pre malé podniky nedisponujú dostatočnými finančnými prostriedkami, ako vyplynulo z prieskumu, takmer 97 % podnikov nevyužilo finančnú/nefinančnú pomoc EÚ. Slovenské MSP vnímajú neustále zvyšovanie konkurencie na našom trhu. Pozitívum je, si plne uvedomujú, že na prílev konkurenčných firiem musia reagovať. Takmer 65 % podnikov reagujú na zvyšovanie konkurencie zvyšovaním kvality svojich produktov a služieb.

Podľa výsledkov vyplývajúcich z prieskumu za silné slabé stránky slovenských MSP možno považovať:

- nízky počet MSP pôsobiach na trhu EÚ,
- nedostatočná orientácia v možnostiach podpory pre MSP,
- nedostatok finančných prostriedkov,
- jazykové bariéry a zaostalosť v oblasti nových technológií,
- absentujúce manažérske zručnosti a skúsenosti,
- znižujúce sa investície do zvyšovania kvalifikácie a vzdelávania zamestnancov.

Avšak na druhej strane malé a stredné podniky sú oveľa flexibilnejšie a dokážu sa rýchlejšie prispôbiť ako veľké podniky. Vedia rýchlo reagovať na zmeny v prostredí, čo je v dnešných turbulentných časoch nesporne veľká výhoda. MSP poznajú regionálne trhy a kultúrne špecifiká a tiež vytvárajú pracovné miesta v regiónoch. Výsledky prieskumu dokazujú, že MSP si uvedomujú zvyšujúcu sa konkurenciu, na ktorú reagujú zvyšujúcou sa kvalitou produktov a služieb. Záujem o podnikanie mladých ľudí sa neustále zvyšuje, vznikajú nové študijné programy, ktoré sa zameriavajú na podnikanie a podporujú vznik start-upov.

"Malé firmy majú ťažšie možnosti na samostatné podnikanie na zahraničných trhoch, na druhej strane sú čoraz viac konfrontované so zahraničnou – globálnou konkurenciou, ktorá ich vytláča z domáceho trhového prostredia. Pri vstupe na zahraničný trh majú často problémy pri analyzovaní podnikateľského prostredia, s rešpektovaním technických predpisov, adaptáciou ponuky, komunikáciou so zahraničnými spotrebiteľmi i miestnymi distribučnými sieťami." (Čihovská, V. - Hvizdová, E., 2011)

Je nevyhnutné, aby si slovenské MSP začali uvedomovať nevyhnutnosť kvalitného manažmentu podniku, marketingovej stratégie a komunikácie.

Marketingové predpoklady konkurencieschopnosti slovenských MSP v EÚ môžeme vyčleniť nasledovne:

- Profesionalita manažmentu a kvalita riadenia v podniku.
- Kvalita produktov a služieb.
- Podpora inovácií v podniku.
- Spolupráca s inými subjektmi (výskumné pracoviská v EÚ, Univerzity) a vytváranie partnerstiev, ktoré podporia novátorského ducha.
- Orientácia na znalostný manažment a podpora vzdelávania zamestnancov podniku.
- Dodržiavanie a osvojovanie si ekologických, sociálnych, právnych, technických a iných štandardov EÚ.

Kvalita poskytovaných produktov/služieb a zavádzanie inovácií je neodmysliteľnou súčasťou pôsobenia na trhu EÚ, kde produkty a služby musia spĺňať určité štandardy kvality. Nemenej dôležité pre MSP je vytváranie výhodných partnerstiev s rôznymi výskumnými inštitúciami, čo podporuje inovácie, novátorstvo v podniku a zvyšuje celkovú úroveň podniku. Podľa prieskumu až 25 % zamestnancov znižujú počet zamestnancov na utlmenie dopadov hospodárskej krízy a takmer 20 % šetrí v oblasti vzdelávania do zamestnancov.

„Manažment v nasmerovanom úsilí prekonať búrku často posiela na vedľajšiu koľaj investície do vzdelávania a rozvoja. Školenia a rozvoj nie sú vnímané ako nevyhnutné náklady. Ale zníženie výdavkov na tento kľúčový aspekt rastu môže znížiť aj váš podiel na zmenšujúcom sa trhu. Môžete si dovoliť tento luxus a stratiť svoj podiel na trhu? Vzdelávanie neovplyvňuje len celkové výsledky. Dáva spoločnosti šancu určiť a poznať svoje slabé stránky alebo oblasti, v ktorých sa potrebujete zlepšiť skôr, ako si "trhliny v panciere" všimne konkurencia a ohrozí tak rast spoločnosti.“ (Kotler, P. - Caslione, J. , 2009)

Vstupom SR do EÚ sa Slovensko zaviazalo rešpektovať a spĺňať ekologické technické a iné štandardy. Veľa slovenských firiem už pochopilo, že európsky spotrebiteľ sa zaujíma o ochranu životného prostredia, ekológiu a je pre neho dôležité, ak sa správa podnik ku svojmu okoliu. Preto je nevyhnutné, aby to pochopili aj malé a stredné podniky a správali sa ku svojmu okoliu zodpovedne.

Záver

Vstupom Slovenska do EÚ sa otvorili nové príležitosti aj pre Malé a stredné podniky. Politika Európskej únie kladie dôraz na podporu a zlepšovanie podnikateľského prostredia pre MPS. Malé a stredné podniky sú podľa odporúčania Európskej komisie definované na základe počtu pracovníkov a finančných limitov, ako sú ročný obrat a celková ročná súvaha. Malé alebo stredné podniky zamestnávajú menej ako 250 osôb a ich ročný obrat nepresahuje 50 miliónov euro a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 miliónov EUR.

V Slovenskej republike podľa údajov Štatistického Úradu SR v septembri v roku 2011 činil podiel mikropodnikov až 92 %, pričom podiel veľkých podnikov tvoril 0,23 %. V EÚ z celkového počtu subjektov v nefinančnej podnikovej sfére tvorili malé a stredné podniky až 99,8 %, pričom je výrazné práve zastúpenie mikropodnikov (92,1

%). Slovenské MSP realizujú svoje aktivity v stále náročnejších podmienkach podnikateľského prostredia, konkurencie, prebiehajúcej hospodárskej krízy a nedostatočnej podpory štátu. Vzhľadom na význam a špecifické postavenie MSP je potrebné položiť dôraz na rozvoj a podporu malého a stredného podnikania, ich konkurencieschopnosť a účinné zapájanie do kooperačných vzťahov a vytváranie sietí na národnej i medzinárodnej úrovni.

Slovensko sa stalo plnohodnotným členom EÚ, čím sa odstraňujú bariéry medzi jednotlivými krajinami a otvárajú sa nové príležitosti pre MSP. Stále väčší dôraz sa kladie práve na konkurencieschopnosť samotného podniku, pričom na vnútro podnikovej úrovni môžeme medzi významné faktory zvyšovania konkurencieschopnosti zaradiť zvyšovanie produktivity práce, efektívnosť a uplatňovanie moderných metód v manažmente a marketingu, inovácie, skvalitnenie práce s ľudskými zdrojmi, zvyšovanie hodnoty ľudského kapitálu pracovníkov a práca s perspektívnymi a talentovanými pracovníkmi.

Výsledky prieskumu, ktorý bol uskutočnený na vzorke malých a stredných podnikov ukazuje, že slovenské MSP nevyužívajú v plnej miere výhody, ktoré im ponúka členstvo v EÚ. Vstup na trhy EÚ nie je pre slovenské MSP samozrejmosťou, len asi 1/3 dopytovaných podnikov pôsobí na trhu EÚ.

MSP vnímajú bariéry pri vstupe na trh EÚ. Za najväčšie bariéry vstupu na trh EÚ považujú MSP vysokú mieru administratívnych prekážok, nedostatok financií a nedostatok skúseností. Z prieskumu vyplynulo, že pre malé a stredné podniky nedisponujú dostatočnými finančnými prostriedkami, no napriek tomu takmer 97 % podnikov nevyužilo finančnú/nefinančnú pomoc EÚ, kde najväčšie prekážky vidia práve vo vysokej administratívnej záťaž. Slovenské MSP vnímajú zvyšovanie konkurencie na našom trhu a takmer 65 % podnikov reaguje na zvyšovanie konkurencie zvyšovaním kvality svojich produktov a služieb.

Aby boli slovenské podniky úspešné aj na trhu EÚ, je potrebné, aby boli schopné konkurovať firmám pôsobiacim v ostatných krajinách EÚ kvalitou svojich výrobkov a služieb, prístupom k zákazníkovi, podporou inovácií a dodržiavaním ekologických, sociálnych a ostatných štandardov EÚ.

Príležitosť pre MSP sa ukazuje vo vytváraní výhodných partnerstiev v rámci EÚ s inými podnikmi, alebo výskumnými inštitúciami, čo podporuje inovácie, novátorstvo v podniku a zvyšuje celkovú úroveň podniku. Slovenská ekonomika, tak ako celý svet sa nachádza v turbulentných časoch. Malé a stredné podniky sú na jednej strane vysoko flexibilné, avšak na strane druhej majú nedostatok finančného kapitálu, z čoho vyplývajú skutočnosti ako nedostatok kvalifikovaného personálu, inovácií v podniku a iné. Preto je nevyhnutné vytvárať pre ne vhodné podnikateľské prostredie a podmienky, ktoré by umožnili lepší prístup k financiám a spolupráci s inými podnikmi/inštitúciami.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ČIHOVSKÁ, V. - HVIKDOVÁ, E.: Marketingová koncepcia pre expanziu MSP na európsky trh. *Marketing a obchod - Vedecký zborník*. 2011. ISBN 978-80-89241-41-5. s. 153 - 160

2. EURÓPSKA KOMISIA: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/>.
<http://ec.europa.eu>. [Online] 2006. [Dátum: 2. marec 2012.]
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sk.pdf.
3. GAŠPARÍKOVÁ, J.: 2001. *Stav malého a stredného podnikania v súčasnosti*. Bratislava : Prognostický ústav SAV, 2001. ISSN 0862-9137.
4. HARRIS, P. - MCDONALD, F.: 2007. *European Business and Marketing*. London : Sage Publications, 2007. ISBN 1-85396-251-1.
5. KUCHARČÍKOVÁ, A. - TULEJOVÁ, L. - NIŽÍK, L.: *Konkurencieschopnosť v období ekonomickej recesie*. 2009. Žilina : EDIS 2009. Manažment ľudského potenciálu v podniku - Zborník príspevkov 6. medzinárodnej vedeckej konferencie. ISBN 978-80554-0013-6.
6. KOTLER, P. - CASLIONE, J.: *Chaotika*. Bratislava : Eastone Group, 2009. ISBN 978-80-8109-114-8.
7. LALINSKÝ, T.: Národná banka Slovenska. *Národná banka Slovenska*. [Online] 2008. [Dátum: 25. 1. 2011.]
http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/08_lal1.pdf. ISSN 1337-5830.
8. NEKOLOVÁ, V.: *Dimenzie jednotného európskeho trhu v kontexte rozvoja malého a stredného podnikania v SR - Dizertačná práca*. Bratislava, 2011. 16100/D/2012/1407506683.
9. OECD: *Removing Barriers to SME, Acces to International Markets*. s.l. : OECD, 2008. ISBN 978-92-64-04024-3.
10. PORTER, M. E. 2007. Understanding competitiveness and its causes. *Competitiveness Index: Where America stands. Council on Competitiveness*. Washington D.C. : Washington D.C., 2007. ISBN 1-889866-31-8.
11. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR: 2011. Slovstat:Statistics. portal.statistics.sk. [Online] 2011. [Dátum: 10. 5 2012.] <http://www.statistics.sk/pls/elisw/vbd>.
12. VEBER. J. - SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a středné firmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Skladovanie v 21. storočí¹

Ľuboš Oláh²

Warehousing in 21. century

Abstract

The paper deals with current trends in the distribution and logistics, and points to the significant impact of globalization in the supply chain. The factors affecting the success of distribution centers, as the main carriers of modern distribution, are characterized. Individual space in this paper occupies concept of distribution center DizHub. The purpose of this paper is to highlight the timeliness of the issue and to define success factors of distribution companies operating in the European region.

Key words

Distribution, logistics, distribution trends, dizhub, European logistics, warehousing

JEL Classification: D30

Úvod

V 21. storočí sa vplyvom globalizácie mení charakter podnikania na celom svete a v každej oblasti, distribúciu a skladovanie nevynímajúc. Aj lokálne pôsobiace podniky musia rešpektovať trendy a zmeny na medzinárodnej alebo globálnej úrovni. Spoločnosti podnikajúce v oblasti distribúcie sú toho živým dôkazom. Dodávateľský reťazec má prívlastok globálny a pôsobia v ňom veľké spoločnosti realizujúce široký záber distribučných úloh a funkcií, tzv. distribučné centrá.

Moderné distribučné centrá musia rešpektovať celý rad faktorov, ktoré im vymedzujú ich efektívne fungovanie a napĺňanie ich distribučných cieľov. Do popredia vystupujú ekonomické, geografické, legislatívne, ako i kultúrne a sociodemografické podmienky a faktory, ktoré výrazne determinujú úspešnosť jednotlivých úkonov pod ich zastrešením distribučným manažmentom.

1 Trendy distribúcie a globalizácia

Vlastný text V súčasných turbulentných podmienkach možno uviesť nasledovné trendy, ktoré majú priamy vplyv na medzinárodnú distribúciu a logistiku (Machková, 2006):

- internacionalizácia a globalizácia obchodovania,

¹ Tento príspevok vznikol ako výstup riešenia projektu VEGA 1/0333/11 "Moderné prístupy a metódy v marketingovom manažmente."

² Ing. Ľuboš Oláh, Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 85219 Bratislava, olah.lubos@gmail.com

- koncentrácia obchodných firiem,
- spolupráca a partnerstvo,
- dominantné postavenie na medzinárodných trhoch,
- diverzifikačné stratégie distribučných medzičlánkov,
- rozvoj informačných a komunikačných technológií.

I. Doole a R. Lowe podávajú vyčerpávajúci výklad faktorov globalizácie obchodovania a okrem horeuvedených faktorov uvádzajú nasledovných 10 faktorov internacionalizácie a globalizácie obchodovania (Doole – Love, 1999):

- globalizácia trhových príležitostí,
- globalizácia priemyselných štandardov,
- globalizácia zásobovania,
- globalizácia jadra produktov,
- globalizácia zákazníckych požiadaviek,
- globalizácia konkurencie,
- globalizácia spolupráce,
- globalizácia stratégií,
- globalizácia distribúcie,
- globalizácia komunikácie.

Za ostatných niekoľko rokov sa významne zmenili trhové podmienky, v ktorých podniky pôsobia a ich zmena výrazne ovplyvňuje viaceré oblasti, distribúciu a logistiku nevynímajúc. Na základe viacerých teoretických zdrojov možno uviesť nasledovné faktory zmien trhových podmienok v 21. storočí:

- *globalizácia a internacionalizácia obchodovania,*
- *budovanie vzťahov so zákazníkmi a ich špecifické vnímanie hodnoty,*
- *tlak na znižovanie nákladov kvôli udržaniu konkurencieschopnosti na globálnych trhoch.*
- *čas ako konkurenčný faktor,*
- *požiadavky zákazníkov na individualizované tovary a služby,*
- *nové informačné a komunikačné systémy a technológie,*
- *zavádzanie internetu do všetkých distribučných a logistických procesov,*
- *online distribúcia a online distribučné kanály,*
- *skracovanie životného cyklu tovarov a služieb,*
- *rastúca potreba inovácií,*
- *rozvoj tzv. autonómnej logistiky,*
- *riadenie a podpora marketingovej logistiky,*
- *výrazné skracovanie dodávkového času konečným zákazníkom a odberateľom,*
- *požiadavky a zmeny v legislatíve.*
- *viac zelenej farby v logistike*

Medzi rozhodujúce zmeny v oblasti distribúcie a logistiky možno uviesť predovšetkým (Bakošová, 2003):

a) Integrácia logistických výkonov:

Ak sa riešia logistické úlohy izolovane pre jednotlivé úseky a napríklad nákup kóna nezávisle na predaji, tak sa každý úsek sústreďuje len na zlepšovanie svojej časti logistického reťazca a nie je možné dosiahnuť celkovú optimalizáciu. Takéto čiastkové

riadenie vedie v podniku k nadbytočným kapacitám a ku ďalším nákladom v súvislosti so skladovaním, manipuláciou a dopravou.

b) Zvýšené investície do logistických systémov:

Logistické náklady sú jedným z najvýznamnejších nákladových činiteľov pre podniky. Vrcholový manažment sa čoraz viac zaujíma o možnosti tvorby hodnoty u zlepšených logistických systémov.

c) Prevzatie veľkého množstva aktivít v rámci hodnotového reťazca dodávateľmi a podnikmi poskytujúcimi špecializované logistické a distribučné služby:

Spôsob a úroveň outsourcingu logistických činností je výrazne odlišný v jednotlivých odvetviach, či podnikoch. Niektoré využívajú logistické podniky len k zníženiu fixných nákladov a iné zverujú špecializovaným externým podnikom zodpovednosť za značnú časť svojej logistickej siete.

d) Aktívne využívanie nových informačných a komunikačných technológií:

V súčasnosti môžeme hovoriť o skutočne širokom výbere týchto technológií. Najznámejšie sú RFID, čiarové kódy, operácie riadené hlasom a celkovo využívanie internetu v distribúcii a logistike ako takej.

e) Rastúce požiadavky na individualizáciu produktov:

Cieľavedomé strategické zameranie podniku musí zaistiť rešpektovanie požiadaviek daného segmentu trhu. Podniky zvažujú stále viac možností obohatenia ponuky svojich služieb uvedomujúc si, že existuje veľa možností pre služby s pridanou hodnotou napr. montážne práce v sklade, príjem objednávok v telefónnom centre atď.

2 DIZHUB

DizHub predstavuje distribučné centrum ako základ v dodávateľskom reťazci. Doteraz plnili distribučné centrá základné funkcie, ako je prijatie tovarov, dodanie tovarov odberateľom. V poslednej dobe odborníci rozmýšľali ako uspokojiť nové požiadavky zákazníkov. (Pajtinková – Bartáková, Žák, 2009)

Distribučné centrá začali vykonávať ďalšie činnosti:

- lokalizáciu sortimentu, ktorý vyžaduje vyššiu flexibilitu,
- využívanie internetovej reklamy, katalógov, výpredajov,
- zníženie doby cyklov,
- lepšie využitie majetku a produktivity práce.

Cieľom je spojiť modernú multi-kanálovú manipuláciu s materiálom, so zameraním podniku, tak, aby sa distribučné centrum stalo základnou jednotkou optimalizujúcou tovarové toky. Prechod od distribučného centra do DizHub predstavuje kombináciu organizačných procesov, systémov, infraštruktúry a ich pretransformovanie na kreatívny výkon, a rozhodovanie založené na plánovaní a podnikovej pomoci. Organizácia

využíva lepší sortiment, produkty a dosahuje lepšiu ponuku a dopyt. Nastáva zmena infraštruktúry v tom zmysle, že každý z uzlov dodávateľského reťazca podporuje nové potreby podniku. Môže sa jednať o pridanie nových uzlov, odstránenie niektorých starých, alebo zmena existujúcich uzlov. Takáto zmena štruktúry siete môže byť náročná. Jedná sa o transformáciu, ktorá môže trvať aj niekoľko rokov.

Úspešný DizHub komunikuje s:

- obchodníkmi pri rozhodovaní o sortimente,
- nákupcami pri rozhodovaní o dodávateľoch a obaloch,
- dodávateľmi pri rozhodovaní o toku zásob na zabezpečenie optimalizácie výkonnosti zásob,
- predajňami pri zabezpečení servisu, optimalizácii marží, investícii do zásob.

Výhody z existencie distribučného DizHub:

- dodanie korektného produktu v správnom čase, na správne miesto, pri oprávnených nákladoch,
- plánovanie kapacít na správny tok produktov,
- zmena kapacít pri nezrovnalostiach s plánom,
- možnosť rýchlej zmeny priorít.

3 Faktory ovplyvňujúce úspešnosť distribučného centra v 21. storočí

Reorganizácia európskych distribučných systémov sa začala z národnej úrovne na medzinárodnú. Vytvorením jednotného európskeho trhu a pridružením nových krajín do EÚ sa začal rozvoj budovania pan-európskej siete. Európsky logistický trh značne ovplyvnili finančné, politické ako aj technologické faktory. Na strane dopytu sa silne objavuje trend globalizácie a dislokácie, zároveň vplyv individualizácie a produkcie na objednávky. Prekonanie priemyselného hospodárstva a transformácia na ekonomiku služieb je charakteristikou rozvinutých krajín. Limity pre rast dopravy predstavujú tak fiškálne ako aj ekologické faktory. Stranu ponuky logistického odvetvia charakterizuje objavovanie nových možností v riadení tovarových, finančných a informačných tokov. Tieto príležitosti vytvára prudký vývoj tzv. „hard“ a „soft“ technológií⁸ (Rebitzer, 2008).

Európsky logistický trh sa vplyvom globalizácie obchodovania a implementovania moderných informačných a komunikačných technológií mení neustále. Legislatívne a ekonomické podmienky menia charakter konkurenčného prostredia i v oblasti distribučných centier a preto na ich základe boli vypracované „štandardy“ vyjadrujúce úspešnosť a konkurencieschopnosť moderného distribučného centra pôsobiaceho v európskom regióne.

Touto problematikou sa zaoberal prof. Dr. Dieter W. Rebitzer, ktorý určil nasledovné základné determinanty (Rebitzer, 2007):

- prízemná budova bez poschodí,
- výška budovy distribučného centra 8 – 12 metrov,
- vzdialenosť stĺpcov pri bránach podľa možností čo najväčšia,
- nadizajnovanie nosnej kapacity dlažby viac ako 5000 kg/m²,
- podľa možností čo najviac rámp,
- dvoj-stranový prístup do centra,

- 5 – 10 % podiel kancelárskych priestorov,
- plynové kúrenie,
- naviazanosť na medzinárodné dopravné koridory,
- dostatočný parkovací priestor pre nákladné automobily,
- cena prenájmu na úrovni/tesne pod úrovňou na trhu,
- minimálna skladovacia plocha 10 000 m²,
- medzinárodná obsluha zákazníkov a odberateľov distribučného centra,
- ekológia a ochrana životného prostredia,
- medzinárodne akceptovaný integrovaný informačný systém (warehouse management system - WMS),
- intranetový spôsob manažovania centra,
- vyškolený personál,
- integrovanie reverznej logistiky do interných procesov,
- čas ako hlavný faktor konkurencie,
- čistota a dodržiavanie prísnych hygienických kritérií v prípade skladovania potravinárskeho tovaru podľa smerníc EÚ,
- medzinárodne akceptovateľné ISO a ostatné technické normy,
- pokročilé prepravné upozorňovacie systémy typu ASN,
- kooperačné a dlhodobé vzťahy a väzby na maloobchodné siete,
- technológie automatického zberu údajov o tovaroch pri ich vstupe ako aj výstupe do/z distribučného centra,
- využitie štandardnej „europalety“, ktorej ložná plocha je 0,96 m², rozmery 120×80×14,4 cm a hmotnosť 20–24 kg. nosnosť europalety 1,5 kg.

I na základe týchto determinantov môžeme vymedziť nasledovné úlohy distribučných centier:

- znižovanie zaťažovania dopravnej infraštruktúry krajiny,
- vyššie zapojenie vodnej a železničnej dopravy do logistických reťazcov,
- pozitívny vplyv na zamestnanosť v krajine,
- pozitívny vplyv na HDP krajiny,
- miesto uplatnenia moderných informačných a komunikačných technológií, technológií,
- synergia s priemyselnou aktivitou v krajine,
- zásobovanie spotrebiteľov žiadanými tovarmi a službami,
- zníženie chybovosti v meraní spotreby a výkonnosti ekonomiky.

Záver

21. storočie je charakteristické rýchlymi a veľakrát neočakávanými zmenami. Ich akceptácia zo strany podnikateľskej sféry je determinovaná viacerými faktormi a očakávaniami na trhu. Rýchla adaptabilita a prispôsobenie sa aktuálnym podmienkam a implementovanie zmien je i úlohou distribučného manažmentu každej podnikateľskej jednotky, v skladovacích jednotkách nevynímajúc.

Do popredia sa dostávajú nové koncepcie distribučných centier, napríklad typu DizHub, ktoré reflektujú aktuálne zmeny na medzinárodných a globálnych trhoch,

v ktorých pôsobia. Je len otázkou času, kedy sa vplyvom ďalších zmien na spotrebiteľských ako aj výrobných trhoch budú meniť úlohy a funkcie spoločností operujúcich v oblasti distribúcie a/alebo logistiky.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BAKOŠOVÁ, H.: *Trendy a možnosti ďalšieho vývoja logistiky*. [online]. [citované 2010-06-06]. Dostupné na internete: <<http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-2/rp/bakosova.pdf> > str. 1 – 3
2. DOOLE, I. – LOVE, R. 1999. *International marketing strategy*. 2 vyd. London: International Thomson Business Press, 1999. 572 s. ISBN 1-86152-472-2, str. 271 - 277
3. MACHKOVÁ, H. 2006. *Medzinárodný marketing*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X, str. 157 – 163
4. PAJTINKOVÁ – BARTÁKOVÁ, G. – ŽÁK, Š. 2009. *Faktory a determinanty štruktúrnych vzťahov v distribučných procesoch v podmienkach internacionalizácie a globalizácie obchodovania a ich vplyv na realizáciu distribučnej stratégie firmy : zborník vedeckých statí z riešenia vedeckého projektu VEGA 1/4598/07*. Bratislava: Obchodná fakulta EU, 2009. 25-28 str. ISBN 978-80-225-2834-4.
5. REBITZER, D. 2007. *The European logistics market*. [online] 2012. [citované 2012-02-25]. Dostupné na internete: <<http://www.europe-re.com/system/main.php?pageid=2242&articleid=873>>

Využitie online marketingu v stratégiách podnikateľských subjektov na trhu SR - kritéria výberu výskumného súboru a metodológia výskumu¹

Romana Olexová²

Use of online marketing in strategies of market subjects in Slovakia

Abstract

The primary objective of this article is to describe the methods and criteria implemented to the research in progress, dealing with online marketing utilization in strategies of Slovak market subjects. Apart from outlining the research methods and criteria, the article is also focused on explaining the research limits as well as presenting first relevant research outcomes as its secondary objective.

Key words

online marketing, online marketing in marketing strategies, social media, marketing innovations

JEL Classification: M31

Úvod

Cieľom príspevku je objasnenie kritérií pri vymedzení výskumnej vzorky, základných metód a postupu výskumu a priblíženie zistených limitov prebiehajúceho kvalitatívneho výskumu zameraného na zistenie miery využívania online marketingu v marketingových stratégiách trhových subjektov na Slovensku, so špeciálnym dôrazom na problematiku využívania sociálnych sietí pri propagácií a marketingovej komunikácií. Parciálnym cieľom príspevku je priblíženie prvotných poznatkov vyplývajúcich z prebiehajúceho výskumu.

Online marketing a jeho využívanie pri propagácií a marketingovej komunikácií je v SR stále v začiatkoch. Napriek dokázateľne nízkej nákladovosti v pomere k vysokej účinnosti tohto okruhu marketingových nástrojov stále existuje veľké množstvo bariér, kvôli ktorým u nás podnikatelia nevedia, alebo z rôznych príčin nechcú efektívne využiť možnosti, ktoré ponúka online éra. Pri veľkom množstve druhov produktov a služieb sa internet javí ako perspektívny kanál, umožňujúci priamu interakciu s klientmi, ktorý dáva priestor pre tvorbu unikátnych doplnkových služieb, vytvára predpoklady pre expanziu na trhu a umožňuje malým hráčom stať sa veľkými a veľkým nestratiť kontakt so životom a preferenciami spotrebiteľov.

¹ Príspevok reflektuje poznatky rozpracované v projekte mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov do 30 rokov č. 2316076 - E-marketing a jeho využitie v marketingových stratégiách trhových subjektov v podmienkach SR, riešiteľským tímom z KSCR a KMR OF EU.

² Ing. Romana Olexová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, romana@shockjump.sk

1 Skúmaná vzorka a kritériá výberu subjektov na kvalitatívny výskum

Pri zisťovaní využívania online marketingu v marketingových stratégiách boli využívané primárne metódy kvalitatívneho výskumu. Získavanie informácií o trhových subjektoch bolo postavené na:

- a.) kvalitatívnom pozorovaní vybranej vzorky trhových subjektov (240)
- b.) hĺbkových rozhovoroch s predstaviteľmi vybraných subjektov (15)

Pri selekcii subjektov vhodných na pozorovanie, prípadne ďalšie hlbšie skúmanie, bol východiskovým predpoklad, že subjekty, využívajúce na svoju propagáciu a marketingovú komunikáciu online marketing, si spravujú vlastnú web stránku. Prvotná selekcia teda pozostávala zo zostavenia prehľadu použiteľných subjektov, ktoré spĺňali tri základné podmienky:

- a.) subjekt musí byť zapísaný v OR SR / ŽR SR
- b.) subjekt v súčasnosti aktívne pôsobí na trhu v Slovenskej republike
- c.) subjekt si spravuje vlastnú samostatnú web stránku

Pri výbere subjektov na pozorovanie, ktoré spĺňali prvý okruh kritérií, boli ďalej zohľadňované nasledovné kritériá:

- 1.) teritoriálne, resp. regionálne kritérium - pri výbere subjektov bola snaha zohľadniť región, kde subjekt sídli a pôsobí, aby sa predišlo koncentrácií subjektov v rámci jednej oblasti, či regiónu. Je nutné podotknúť, že napriek úsiliu o rozloženie skúmanej vzorky po celom území SR toto kritérium bolo ťažko naplniteľné. Pri výskume bola jasne pozorovateľná tendencia reálnej koncentrácie subjektov využívajúcich online marketing (OM) - samotné využívanie, ako aj miera a sofistikovanosť implementácie online marketingových nástrojov je výrazne vyššia v západných regiónoch a intenzívne sa znižuje smerom na východ. Taktiež v rámci územia západného Slovenska je veľký rozdiel medzi samotným Bratislavským krajom a zvyškom oblasti. V koncentrácii teritoriálnej štruktúry skúmanej vzorky sa teda odráža reálna pozorovaná situácia na slovenskom trhu.
- 2.) kritérium veľkosti podniku, resp. počtu zamestnancov - snaha o zastúpenie mikro, malých, stredných, ako aj veľkých podnikov (EK, 2003). Toto kritérium bolo zvolené z dôvodu zámeru sledovania rôznych používaných OM techník, berúc do úvahy skutočnosť, že aj malé a mikro subjekty dokážu v inováciách a kreativite konkurovať veľkým podnikom. Tie na druhej strane majú vďaka vyšším marketingovým rozpočtom často k dispozícii širší priestor a efektívnejšie, resp. nákladnejšie nástroje. V rámci hĺbkových rozhovorov pri vybranej vzorke 15 subjektov je vďaka rozdielnej veľkosti subjektov možné sledovať odlišné prístupy v prípade zabezpečovania OM (outsourcing vs. in-house, rozdiel v oblastiach OM, ktoré si podniky zabezpečujú sami a ktoré zadávajú externým dodávateľom)
- 3.) odvetvové kritérium - východiskom je odvetvová klasifikácia NACE Rev. 2 (EK, 2008). Subjekty v rámci skúmanej vzorky boli vyberané na základe divízií NACE Rev.2, pričom boli vybrané tie divízie, kde bol pozorovaný výskyt využívania online marketingu (prevažne zo sekcie G (veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov), sekcie I (ubytovacie a stravovacie služby), sekcie J (informácie a komunikácia), sekcie K (finančné a poisťovacie činnosti)). V prípade niektorých divízií (napr. divízia 47 - Maloobchod, divízia 55 - Ubytovacie

služby, či divízia 56 - Činnosti reštaurácií a pohostinstiev a pod.) bolo potrebné kvôli mimoriadnemu výskytu a šírke implementácie online marketingu v rámci marketingových stratégií pristúpiť k vytvoreniu subkategórií (napr. divízia 47 - Maloobchod: zvlášť predaj spotrebnej elektroniky/hyper a supermarkety s rýchloobrátkovým tovarom/čerpacie stanice a pod.).

4.) kritérium odozvy manažmentu - do výskumu boli prednostne zaradené subjekty, kde bol odôvodnený predpoklad získania hlbších relevantných informácií zo strany manažmentu daných subjektov. Subjekt bol označený za potenciálne vhodný do kvalitatívneho výskumu vo forme hĺbkových štruktúrovaných rozhovorov až po explicitnom potvrdení o spolupráci a poskytnutí relevantných informácií zo strany oslovených subjektov.

Po aplikácii uvedených kritérií na predbežne zostavený zoznam 500 potenciálnych subjektov vzišlo (v rámci 40 vybraných divízií NACE Rev. 2) 240 subjektov vhodných na pozorovanie, z toho 15 subjektov bolo zaradených zároveň do hlbšieho kvalitatívneho výskumu a prípadových štúdií.

2 Kvalitatívne pozorovanie vybraných subjektov, sledované skutočnosti, metódy a kritériá aplikované pri získavaní údajov v rámci výskumu využívania online marketingu v marketingových stratégiách subjektov na trhu SR

Pri pozorovaní vybraných subjektov bolo zisťovanie zamerané na dve hlavné oblasti a to:

- a.) samotná web stránka
- b.) využitie social media (SM, sociálne média)

Kritériá a báza zisťovaných údajov sú v konečnom efekte výrazne širšie, než pôvodne vymedzoval plán výskumu a postavenie hypotéz. Rozhodnutie o rozšírení súboru pozorovaných faktorov vzniklo v dôsledku snahy o získanie dostatočného množstva podkladov pre vytvorenie komplexnej hodnotiacej funkcie (mimo pôvodný plán výskumu) v prípade web stránky, ako aj využívania SM a indexov, vďaka ktorým by bolo možné podľa stanovených kritérií jednotlivé subjekty porovnávať.

2.1 Faktory a kritéria pri hodnotení web stránky pozorovaného subjektu

Keďže web stránka subjektu býva východiskovým bodom pri prezentácii produktov, resp. služieb vo virtuálnom prostredí, mala by mať nasledovné charakteristiky (CHARLESWORTH, 2009):

- prítiažlivý dizajn
- rýchle načítanie a celková rýchlosť stránky
- jednoduchá orientácia na stránke
- relevantný obsah.

V prípade pozorovania web stránok jednotlivých subjektov preto boli zisťované nasledujúce faktory:

1.) prehľadnosť stránky - hodnotila sa štruktúra vnútorných odkazov na stránke (navigácie) a dodržiavanie pravidiel prístupnosti (MF SR, 2010). Interval hodnotenia 1 (najlepší výsledok: dodržiava pravidlá prístupnosti v plnom rozsahu (WCAG 2.0, 2008)), - 5 (najhorší výsledok - vôbec nedodržiava pravidlá prístupnosti, stránka je neprehľadná).

2.) rýchlosť stránky - hodnotila sa rýchlosť načítania v sekundách (nad 10 sekúnd - najhoršia hodnota 5). Jednotlivé web stránky boli prehliadané na stabilnej linke a na totožnom PC, s použitím meracieho nástroja whichloadsfafter.com. Interval hodnotenia 1 - 5, pričom 1 = s (0, 2), 2 = s < 2, 3, 3 = s < 4, 7), 4 = s < 7, 9), 5 = s < 10, ∞).

3.) aktuálnosť obsahu - zisťovala sa miera aktualizácií vzhľadom na uvedené údaje, aktuálnosť produktových katalógov, dopĺňanie v prípade existencie sekcie aktualít. Interval 1-5, pričom 1 = aktuálne katalógy a ostatné informácie, v sekcii aktuality/novinky pravidelná aktualizácia aspoň raz za mesiac; 2 = aktuálne katalógy atď., pravidelná aktualizácia raz za 3 mesiace; 3 = aktuálne katalógy atď., nepravidelná ("zhluková") aktualizácia; 4 = neúplná aktualizácia katalógov a produktových informácií, bez ostatných aktualizácií; 5 = vôbec žiadne aktualizácie.

4.) relevantnosť obsahu - sledovala sa skutočnosť, či obsah stránky a jeho zameranie zodpovedá zameraniu subjektu/produktu, ktorého sa stránka týka (kontaktné údaje (názov subjektu, presná adresa sídla, mailové kontakty, telefonický kontakt, prípadne IČO a pod.), informácie o subjekte a jeho produktoch/predmete činnosti). Interval 1-5, ktorý bol pôvodne stanovený ako rámec hodnotenia, sa nakoniec ukázal ako zbytočný, nakoľko všetky sledované subjekty, ak už spravovali vlastnú web stránku, dbali nato, aby obsah mal vysokú relevanciu v kontexte deklarovaného zamerania subjektu/stránky.

5.) gramatické chyby - kontrola obsahu z hľadiska gramatickej správnosti pri náhodnej vzorke 15 samostatných odsekov. Interval hodnotenia v prípade tohto faktoru sa taktiež ukázal ako irelevantný, nakoľko všetky sledované subjekty na svojich web stránkach dodržiavali pravidlá slovenského pravopisu. Pravdou je však aj to, že keby sa rovnaký faktor sledoval aj v prípade komunikácie subjektov na sociálnych sieťach, ktorá prebieha priamo a bezprostredne, navyše väčšinou bez možnosti spätnej opravy, výsledky pozorovania by boli pestrejšie.

6.) jazykové mutácie - (áno/nie), prítomnosť jazykových mutácií, resp. ich počet (absolútna hodnota) a druhy.

7.) prepojenie web stránky a SM - (áno/nie), sledovalo sa akékoľvek prepojenie so SM a SM identitou subjektu. V prípade Facebooku sa ako prepojenie so SM brala do úvahy ako prítomnosť odkazu na vlastnú Facebook stránku, tak aj existencia prepojenia pomocou FB social plugins (Like/Recommend button, Comment box a pod.).

8.) prítomnosť e-shopu - (áno/nie), prítomnosť modulu s možnosťou priamo cez web stránku vykonať obchodnú transakciu od výberu produktov cez kalkuláciu ceny, výber možnosti platby, doručenia (prípadne ponúka možnosť realizácie samotná platby za produkty). Interaktívne prehľadové katalógy avšak bez možnosti priameho nákupu (napr. v prípade predajcov automobilov) neboli považované za e-shop.

9.) prítomnosť livechatu - (áno/nie), existencia možnosti priameho kontaktu s predstaviteľom konkrétneho subjektu prostredníctvom online chatu (vlastná aplikácia na stránke, prípadne moduly ICQ, Skype a pod. integrované v rámci stránky).

2.2 Faktory a kritéria pri hodnotení využívania sociálnych sietí v prípade pozorovaného subjektu

Pri oblasti social media bolo pozorovanie zamerané primárne na najpoužívanejšie sociálne siete (eBizMBA, 2012), a to Facebook, Twitter, LinkedIn a tiež YouTube. Okrem toho sa výskum sústredil aj na prítomnosť newsletterov, so stránkou prepojených blogov, či existenciu a spravovanie iných kanálov (Vimeo, UStream a pod.) a profilov (Google+).

Výskum pozoroval a analyzoval nasledovné:

1.) Facebook - existencia samotného fansite-u (FB stránky) so zameraním na pozorovaný subjekt, jeho produkty a pod. /(áno, nie)/, v rámci fansite sa ďalej sledovali:

- miera aktualizácie, jej pravidelnosť (pravidelnosť/nepravidelnosť, frekvencia, zhlukovosť) sledovaná spätne za obdobie 6 mesiacov
- prítomnosť externých aplikácií (áno/nie)
- počet fanúšikov / nasledovníkov (absolútna hodnota)

2.) Twitter - existencia účtu so zameraním na pozorovaný subjekt, jeho produkty a pod. (áno/nie), v rámci účtu sa ďalej sledoval:

- miera aktualizácie, jej pravidelnosť (frekvencia, zhlukovosť) sledovaná spätne za obdobie 6 mesiacov. Na rozdiel od Facebooku, ktorý podobné prepojenia na svojich fansitoch už neumožňuje, na Twitteri sa ako príspevok (Tweet) zarátava okrem priamej aktivity (aktívne vytvorenie a zdieľanie obsahu) v prípade prepojenia s inými sieťami a stránkami tiež nepriama aktivita (zverejnenie videa na YouTube, odkaz nový príspevok v blogu a pod.).
- počet fanúšikov / nasledovníkov (absolútna hodnota)

3.) YouTube kanál a jeho spravovanie (áno/nie)

- vlastný dizajn/branding YT kanálu (áno/nie)
- prepojenia s domovskou web stránkou/blogom (áno/nie)

4.) LinkedIn - existencia účtu/prepojenia (áno/nie)

5.) Iné - sledovali sa:

- blogy (áno/nie)
- newsletters (áno/nie)
- iné (áno/nie) + popis (napr. Vimeo, Google+, UStream a pod.)

2.3 Analýza interaktivity a flexibility, mystery mailing

Okrem už uvedených faktorov boli v prípade oboch oblastí (web stránka aj SM) sledované tiež dve samostatné kritéria a to:

- a.) interaktivita
- b.) flexibilita.

Pre hodnotenie interaktivity pri web stránke bola využitá metóda mystery mailingu. Cez kontaktný formulár na stránke, alebo s využitím zverejnených kontaktných e-mailov bol subjekt oslovený s triviálnymi spotrebiteľskými otázkami (otázky boli vždy kladené v kontexte s obsahom webovej prezentácie subjektu - napr. pripomienky k produktovému katalógu, k možnostiam financovania, otázky týkajúce sa prevádzkovej doby atď.). Sledovala sa rýchlosť odpovede v hodinách (absolútne hodnoty), ako aj kvalita odpovede (úroveň reakcie na spotrebiteľskú otázku z hľadiska formy a obsahu - 1= subjekt poskytol relevantnú odpoveď na otázku, z vlastnej iniciatívy doplnil aj súvisiace informácie nad rámec očakávanej odpovede; 2= subjekt poskytol relevantnú odpoveď na otázku; 3= subjekt poskytol relevantnú, ale neúplnú odpoveď; 4= subjekt poskytol irelevantnú odpoveď; 5= subjekt neposkytol žiadnu odpoveď na položenú otázku).

Interaktivita SM sa vyhodnocovala metódou pozorovania a analýzy miery a úrovne reakcií subjektu na podnety od užívateľov na Facebooku (čas reakcie v hodinách (absolútna hodnota); kvalita reakcie (1= firma reaguje na všetky podnety (pozitívne, ale tiež negatívne), je v interakcii s používateľmi (users) a kreira obsah aj nad rámec odpovedí na zákaznícke otázky (reaguje aj nato, načo nemusí, ale čo potenciálne zásadný spôsobom zvýši user experience a posilní dôveryhodnosť subjektu; 2= firma síce reaguje na všetky podnety, ale nie je v rámci interakcie sama iniciatívna; 3= firma reaguje výlučne na pozitívne, resp. neutrálne podnety, negatívne ignoruje); 4= firma reaguje len na niektoré pozitívne podnety, veľkú časť podnetov (aj pozitívnych či neutrálnych) ignoruje; 5= firma vôbec nereaguje na podnety a nie je s používateľmi SM, resp. potenciálnymi a existujúcimi zákazníkmi v interakcii).

V prípade flexibility web stránky a SM výskum sledoval, či subjekty podliehajú pri tvorbe obsahu na web stránkach a SM vplyvom externého prostredia (áno - nie). V rámci pozorovania a hlbšej analýzy sa výskum tiež snažil poukázať na najčastejšie externé faktory, ktoré motivujú subjekty k zasahovaniu do zverejňovaného a zdieľaného obsahu na web stránke/SM (ročné obdobia, resp. prírodné vplyvy, politicko-spoločenské a kultúrne dianie, nové spoločenské a technologické trendy a pod.).

3 Štruktúra hĺbkových rozhovorov s predstaviteľmi vybraných trhových subjektov

Zo skúmanej vzorky bolo vybraných 15 subjektov na hlbšie pozorovanie a skúmanie prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov. Obsah rozhovorov bol primárne orientovaný na zistenie motivácie subjektov, ako aj bariér pri využívaní OM, ako aj organizačnej štruktúry, ktorú podnik zavádza na pokrytie potrebných aktivít súvisiacich s OM a pod.

V rozhovoroch s predstaviteľmi podnikov boli zhodne preberané nasledujúce otázky (ich úplne presná forma závisela od poznatkov, ktoré boli zistené pozorovaním jednotlivých podnikov):

- Z akých dôvodov (ne)využívate nástroje online marketingu?
- Aká je vaša motivácia využívania online priestoru pre marketingové aktivity?
- Kto má vo firme na starosti agendu online marketingu a prečo?
- Využívate outsourcing v prípade online marketingu? Ak áno, ktoré oblasti zabezpečuje externá firma a ktoré si ponechávate in-house a prečo?
- Uvedomujete si konkrétne bariéry (technologické bariéry, psychologické bariéry, limity personálu a pod.) v rámci marketingovej stratégie, či samotného chodu firmy, kvôli ktorým nie je implementácia a využívanie online marketingu vo vašom podniku na želanej úrovni? Ak áno, čo bráni ich odstráneniu?
- Investujete prostriedky do nejakej formy PPC reklamy (AdWords, E-target, FB Ads, bannerová/textová reklama na populárnych portáloch a pod.)?
- Aké boli/sú vaše očakávania z implementácie nového marketingového prístupu zahŕňajúceho online prvky?
- Plánujete OM využívať v budúcnosti? V akej miere? (rovnaká, väčšia, menšia; navýšenie rozpočtu pre OM aktivity; presun ťažiska komunikácie do virtuálneho priestoru - na sociálne siete a pod.)?
- Konfrontácia výsledkov pozorovania využívania OM s predstavami skúmaných subjektov.

4 Pribežné parciálne zistenia v rámci výskumu

Z výskumu vyplynulo, že podstatnými bariérami pri implementácii a využívaní nástrojov online marketingu trhovými subjektami Slovensku sú primárne nedostatok ľudských zdrojov, rozpočtové obmedzenia, neschopnosť merať a analyzovať výkonnosť online marketingových kampaní, neznalosť problematiky online marketingu, neflexibilná organizácia a rigidné uvažovanie, nízke IT zručnosti.

Motiváciou pre využívanie online marketingu, bola primárne snaha vyrovnať sa konkurencii; možnosť rýchlo informovať potenciálnych zákazníkov o produkte a spoločnosti na jednom mieste, prístupnom kdekoľvek a kedykoľvek, pri veľmi nízkych nákladoch; či možnosť využitia internetu ako predajného kanálu. Ako hlavné demotivačné faktory boli zistené nedôvera voči internetu ako médiu a predajnému kanálu a spoliehanie sa na referenčnú reklamu.

Kritickými faktormi v prípade implementácie a využívania online marketingu sú predovšetkým koncentrácia všetkých online marketingových aktivít na jediného pracovníka resp. nedostatočné prerozdelenie zodpovednosti v prípade marketingových tímov/oddelení, ktorý má navyše často na starosti ďalšiu agendu a zbytočné plytvanie zdrojmi, kvôli nedostatočnej znalosti problematiky, neschopnosť určiť výdavkové priority.

V prípade využívania sociálnych sietí bola u veľkého počtu subjektov zaznamenaná výrazná zhlukovosť pri aktualizácii, tzn. tendencia intenzívne zverejňovať príspevky (posty) v krátkom časovom období, pričom takéto aktívne obdobia sa striedajú v niekoľko týždňových až niekoľko mesačných intervaloch.

Je zjavne badateľná regionálna disparita medzi západom a východom SR v prípade využívania OM. Najvyššia koncentrácia je pozorovateľná v Bratislavskom kraji.

Najčastejšie využívanou sociálnou sieťou v prípade subjektov na trhu SR je jednoznačne Facebook.

Najčastejšie pozorovanou jazykovou mutáciou web stránok v rámci skúmanej vzorky je anglická mutácia.

Záver

Článok priblížil metódy a kritériá aplikované pri selekcií výskumného súboru v rámci výskumu týkajúceho sa využívania online marketingu v marketingových stratégiách trhových subjektov SR, ako aj štruktúru hĺbkových rozhovorov. Výskum je založený primárne na kvalitatívnom pozorovaní, pričom skúmané subjekty podliehajú dvojkolovej selekcii, pričom každý okruh/kolo obsahuje niekoľko kritérií. Rozoberané kritériá majú perspektívne slúžiť ako základ pri zostavovaní komplexnej hodnotiacej funkcie (oblasť web stránky a SM, resp. celkové zapojenie/využívanie OM) a z nej vychádzajúcich indexov, čo by umožnilo porovnávanie subjektov v prípade využívania OM, SM, aj kvality web stránky.

Zoznam bibliografických odkazov

1. CHARLESWORTH, A.: *Internet Marketing. A practical approach*. Oxford : Elsevier Butterworth Heinemann, 2009, 362 s. ISBN 978-0-7506-8684-6
2. Ministerstvo financií SR: *Prístupnosť webových stránok v SR a v EÚ*. 2010. [online]. [cit. 2012-09-08] Dostupné na: http://www.informatizacia.sk/ext_dok...eu-se/6613c
3. Európska komisia: *Odporúčania Komisie ohľadne definície mikro, malých, a stredných podnikov*. 2003. [online]. [cit. 2012-09-14] Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>
4. Európska komisia: NACE, Rev.2 - *Statistical classification of economic activities in the European Community*. 2008. [online]. [cit. 2012-09-14] Dostupné na: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-07-015/EN/KS-RA-07-015-EN.PDF
5. eBizMBA, Inc.: *15 Most popular social networking sites*. 2012. [online]. [cit. 2012-10-14] Dostupné na: <http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites>

Manažérstvo kvality v oblasti ľudských zdrojov

Lenka Opoldusová¹

Quality management in human resources

Abstract

A quality management system (QMS) represents coordinating of set of activities within an organization, which are aimed at directing and management the organization with regard to its quality. Effective implementation of the QMS leads to stimulation and motivating employees to work economically and improve the quality of their work. The aim of this contribution is to focus on the QMS, its relevance and seriousness in the company, emphasize the importance of quality management in accordance with the requirements of the QMS according to ISO 9001:2008 and emphasize the importance of the human factor as the part of the QMS.

Key words

Quality, management, quality management system, human resources, ISO 9001:2008

JEL Classification: O15

Úvod

Zvyšujúca sa dynamika rastu globálneho podnikania výrazne ovplyvňuje trh a konkurenciu na trhu. V dôsledku toho sú spoločnosti nútené hľadať cesty ďalšieho rozvoja a neustále zdokonaľovať svoje podnikanie, stratégie, aktivity a dosahovať potrebnú flexibilitu, efektivitu firemných procesov, zdravú konkurencieschopnosť a schopnosť adaptácie na zmeny v nestálom globálnom podnikateľskom prostredí. Najvýznamnejším a kľúčovým faktorom výkonnosti a konkurencieschopnosti organizácie sa v súčasnom medzinárodnom podnikateľskom prostredí stávajú ľudia, pracovníci, personál, zamestnanci, čiže ľudské zdroje. Tvorba organizačnej štruktúry, práca zamestnancov, ich výkonnosť, systém a manažment ľudských zdrojov vytvárajú stratégiu ľudských zdrojov, ktorá je súčasťou komplexnej stratégie organizácie. Manažment a riadenie ľudských zdrojov predstavujú pre organizáciu prioritný záujem. Viaz sa nielen ku schopnostiam a zručnostiam zamestnanca, ale na druhej strane aj k nárokom a kompetenciám pracovného miesta. Zamestnanec by mal byť dostatočne motivovaný pre efektívne vykonávanie svojej práce a lojálnosť k spoločnosti. Ide o úsilie využiť ľudský potenciál s cieľom rozvíjať silné stránky a konkurenčné výhody organizácie. Uspokojenie potrieb zákazníkov, zamestnancov a celej spoločnosti možno dosiahnuť správnou politikou a stratégiou, správnym využitím všetkých dostupných zdrojov, neustálym dosahovaním zmien k lepšiemu, čo vedie k tým najefektívnejším výsledkom organizácie. Je preto dôležitou úlohou každého manažéra v spoločnosti integrovať individuálne, osobné ciele a požiadavky zamestnancov a hlavné ciele a víziu spoločnosti

¹ Ing. Lenka Opoldusová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta č. 1, Bratislava, opoldusova.lenka@gmail.com

do jednotného celku v prospech jednotlivých pracovníkov aj organizácie a zamerať sa na formulovanie a dosiahnutie spoločných zámerov. Podstatou riadenia ľudských zdrojov je podnietiť a motivovať pracovníkov k tomu, aby pochopili, že svoje osobné ciele, potreby a spokojnosť v zamestnaní môžu uspokojiť a dosiahnuť využitím svojho technického a odborného potenciálu vo svoj vlastný prospech, ako aj v prospech organizácie pri plnení jej stratégie. V dôsledku toho sa čoraz viac organizácií v súčasnosti usiluje zavádzať systém manažérstva kvality. Cieľom nášho príspevku je definovať systém manažérstva kvality, jeho relevantnosť a vážnosť v organizácii, zdôrazniť význam riadenia kvality v zmysle požiadaviek systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008 a vyzdvihnúť dôležitosť ľudského faktora ako súčasti systému manažérstva kvality.

1 Systém manažérstva kvality

Systém manažérstva kvality je definovaný ako koordinácia súboru činností v rámci organizácie, ktorý je zameraný na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu. Ide o takú súčasť systému riadenia spoločnosti, ktorej poslaním je garantovať maximálnu mieru spokojnosti zákazníkov a uspokojovanie ich potrieb, požiadaviek a očakávaní prostredníctvom všestranného rozvoja kvality pri minimálnych nákladoch.

Implementácia systému manažérstva kvality v organizácii je podmienená a závisí najmä od vízie spoločnosti, od vytýčenia jej strategických cieľov, realizácie podnikových procesov a činností a od nasýtenia potrieb zo strany zákazníkov. Cieľom prijatia systému nie je vytvoriť jednotnú štruktúru spoločnosti, ale zamerať sa na individuálne a špecifické schopnosti každej organizácie so zámerom efektívne plniť požiadavky svojich zákazníkov, personálu a ďalších zainteresovaných strán vzhľadom na navrhnutú stratégiu. Účinná aplikácia systému manažérstva kvality vo firme vedie k zlepšovaniu ekonomických výsledkov, rozvoju podnikovej kultúry a vedenia zamestnancov, k významným zmenám v osobnom rozvoji personálu a vyššiemu záujmu rešpektovať požiadavky zákazníkov. Manažérstvo kvality v podniku podnecuje dosiahnutie očakávaných výsledkov, konkurenčných výhod, skvalitňuje a zefektívňuje riadenie a zvyšuje celkovú výkonnosť podniku. (Karkalíková, 2010)

2 Riadenie kvality v zmysle požiadaviek systému manažérstva kvality

Globalizácia podnikateľského prostredia, intenzívne zmeny na svetových trhoch a vedecko – technický pokrok pozitívne ovplyvňujú rozvoj výrobkov a služieb a rozvíjajú súťaž o ich kvalitu. Pojem kvalita a jej zvyšujúci sa význam a dôležitosť v celosvetovom meradle je v súčasnosti dôležitý najmä z dlhodobého hľadiska, nie na dosahovanie okamžitých a krátkodobých ziskov. Konceptia kvality pozostáva z kvality výrobkov, kvality služieb, kvality procesov, kvality zdrojov a kvality systému riadenia. Cieľom zabezpečovania kvality v organizácii a jej zavedenia do systému riadenia spoločnosti je zlepšiť spokojnosť zákazníkov, získať konkurenčnú výhodu firmy, internacionalizácia trhov a kľúč k zdokonaleniu vlastných výrobkov a služieb. Manažérstvo kvality spočíva vo viacerých rozhodujúcich faktoroch, ktoré vytvárajú jeden spoločný systém riadenia zaručujúci efektívnosť a úspech podnikateľských a manažérskych proce-

sov a aktivít v organizácii. Kvalita úzko súvisí s ochranou spotrebiteľov, je významným zdrojom úspor materiálov a energie a predstavuje rozhodujúci faktor zaistenia stabilného a dlhodobého ekonomického rastu spoločnosti. Zvyšovanie kvality výrobkov a služieb vplýva na makroekonomické ukazovatele. Riadenie kvality predstavuje relevantný činiteľ ochrany organizácie pred stratou trhov.

Úspešný chod firmy závisí od nevyhnutnosti usmerňovať a riadiť ju transparentným a systematickým spôsobom prostredníctvom základných manažérskych postupov, resp. zásad manažérstva kvality. Medzinárodné normy radu ISO 9000 uvádzajú *osem zásad manažérstva kvality*, ktoré sa využívajú smerom k zlepšeniu výkonnosti podniku a návratnosti prostriedkov. Ide o nasledujúce zásady:

1. *zameranie na zákazníka*: zásada zameraná na pochopenie zákazníkov zo strany spoločnosti na základe ich súčasných a budúcich požiadaviek, uspokojovanie ich potrieb, želaní a predstihnutie ich očakávaní.
2. *vedenie*: vodcovstvo určuje jednotu účelu, cieľov a smerovania organizácie, na ktorej zavádzaní sa podieľajú všetci zamestnanci.
3. *zapojenie zamestnancov*: personál na všetkých úrovniach vytvára základ každej spoločnosti a jeho maximálne zapojenie a zaangažovanie do vykonávania procesov organizácie vedie k jej prospechu.
4. *procesný prístup*: zásada zameraná na zosúladenie činností a aktivít spoločnosti do jednotného procesu, ktorého výstupom je produkt a výsledkom spokojnosť zákazníka a zainteresovaných skupín.
5. *systémový prístup k manažérstvu*: vytvorenie systému, resp. súboru procesov, ktorých účelom je zabezpečiť zvyšovanie efektívnosti, produktivity a výkonnosti organizácie.
6. *trvalé zlepšovanie*: nepretržité zlepšovanie a zvyšovanie úrovne kvality produktov, služieb, procesov a celkovej výkonnosti spoločnosti.
7. *rozhodovanie na základe faktov*: účinné rozhodnutia spoločnosti vychádzajú z dôslednej analýzy a vyhodnocovania vopred zozbieraných informácií, dát a údajov.
8. *vzájomná prospešnosť vzťahov s dodávateľmi*: podnik a jeho dodávateľ sú jeden od druhého závislí. Cieľom je vytvoriť dlhodobé, stabilné a strategické partnerstvo v prospech oboch strán, ktoré umocní schopnosť u oboch vytvárať hodnotu. (Standard – Team Kft., 2005)

Aplikácia zásad manažérstva kvality v praxi znamená vyvíjať, navrhovať, vyrábať a udržiavať produkt, ktorý je maximálne hospodárny, užitočný a vždy uspokojuje zákazníka.

2.1 Zavádzanie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008

Implementácia systému manažérstva kvality sa stáva v poslednom období takmer nevyhnutnosťou a povinnosťou pre spoločnosti plne sa etablovať na medzinárodných trhoch. Vývoj a rozmach globálneho podnikania podnecuje podniky k snahe zavádzať

systémy manažérstva kvality, ktorých výsledkom je získanie certifikácie kvality. Kvalita sa v súčasnom konkurenčnom prostredí často posudzuje ako výhoda na získanie, resp. udržanie si podielu na trhu. Ak chce firma obstáť v domácej a zahraničnej konkurencii a udržať si svoju stabilnú ekonomickú výkonnosť, je nútená aplikovať stále účinnejší systém manažérstva kvality. Aplikácia systému manažérstva kvality ako súčasti riadenia organizácie sa vzťahuje a závisí od súladu všetkých činností a procesov v spoločnosti, a tiež od intenzity podpory vrcholového manažmentu. Zložitosť zavedenia systému a následné získanie certifikácie sú podmienené úrovňou existujúcej štruktúry manažmentu a riadenia podniku, závisia od rozsahu, miery prepracovanosti a kvality interných nariadení, postupov, schopností a adekvátnej odbornosti pracovníkov zrealizovať nevyhnutné zmeny a vyžadujú tiež značné náklady. Úspešne zaviesť systém manažérstva kvality sa podarí v prípade ak spoločnosť súhlasí so zdokonaľovaním svojich podnikateľských aktivít a koncentruje svoju pozornosť na čo najefektívnejšie uspokojovanie svojich zákazníkov. Návod na efektívne implementovanie systému manažérstva kvality v organizácii a s tým súvisiace zvýšenie jej výkonnosti obsahuje norma ISO 9001:2008.

Medzinárodná norma ISO 9001:2008 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky. určuje potreby a požiadavky na systém manažérstva kvality, ktoré podnik využíva s cieľom vyhovieť svojim zákazníkom, ich požiadavkám a požiadavkám príslušných predpisov. Môžu ich využiť interné aj externé organizácie vrátane certifikačných orgánov na posúdenie schopnosti uspokojiť potreby zákazníka podľa stanovených predpisov. Požiadavky sú všeobecné a dajú sa aplikovať na všetky druhy organizácií bez ohľadu na ich veľkosť, zameranie a dodávané produkty a služby. Norma definuje samotný systém manažérstva kvality ako procesný prístup, následne určuje úlohu procesného prístupu v systéme manažérstva kvality a determinuje konkrétne požiadavky na základnú komunikáciu a dokumentáciu, vymedzuje zodpovednosť manažmentu, zaoberá sa manažérstvom zdrojov, realizáciou produktu a napokon stanovuje kritériá na meranie, analýzu a zlepšovanie podnikových procesov. Samotné zavedenie systému manažérstva kvality v zmysle normy ISO 9001:2008 však negarantuje jednoznačnú kvalitu výrobku alebo služby, ale poskytuje záruku, že miera kvality pri dodržaní ustanovení týkajúcich sa danej normy sa bude permanentne dosahovať a úroveň kvality produktov bude aspoň taká ako v čase zavádzania systému manažérstva kvality. Implementácia systému manažérstva kvality podľa normy a jeho následné uplatnenie v praxi zaisťujú maximálnu spokojnosť zákazníkov, skvalitní činnosť organizácie, zvýši jej prestíž a dôveryhodnosť a zlepši postavenie na trhu.

3 Ľudské zdroje ako súčasť systému manažérstva kvality

Zavádzanie systému manažérstva kvality v organizácii v zmysle normy ISO 9001:2008 je zabezpečované prostredníctvom zdrojov. Prioritné miesto medzi nimi zastávajú ľudské zdroje a ich riadenie, pretože ako jediné dokážu uvádzať jednotlivé procesy prebiehajúce v podniku do činnosti, zlepšovať ich, a tým aktivovať do pohybu ostatné zdroje. Ľudské zdroje sú považované za bohatstvo a strategické aktíva spoločnosti, nepochybne patria k najcennejšiemu, a v rozvinutých trhových podmienkach spravidla aj k najdrahšiemu zdroju, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku. Aktuálnym trendom dosiahnutia a dlhodobého udržania si konkurenčnej výhody spoločnosti nie je nábor vzdelanejších

a kvalifikovanejších zamestnancov, ako má konkurencia, ale snaha o rozvoj a vzdelávanie, angažovanosť, motiváciu, zvyšovanie kvality vlastných ľudí a strategickú orientáciu na zákazníka ako predpoklad účinného budovania systému manažérstva kvality na celoorganačnej, ako aj na líniovej úrovni organizácie.

Manažment ľudských zdrojov v súčasnosti predstavuje strategický a logický prístup pri riadení zamestnancov, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov a stratégií podniku. (Čihovská a kol., 2010) Riadenie ľudských zdrojov sa tiež definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa koncentruje na zamestnancov, personál a spolu s ďalšími funkčnými oblasťami manažmentu podniku sa podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. (Kachaňáková, 2001)

Riadenie ľudských zdrojov v organizácii sa realizuje plánovaným, transparentným, etickým a sociálne zodpovedným prístupom. Spoločnosť musí zabezpečiť, aby personál chápal závažnosť a dôležitosť svojich prínosov a úloh. Zo strany organizácie je preto nutná motivácia ľudí, ktorej účelom je pochopiť význam ich zodpovedností a činností zameraných na vytváranie a poskytovanie hodnôt pre zákazníka, zainteresované strany a spokojnosť samotných zamestnancov. (Kollár a kol., 2003)

Podstatou a hlavným cieľom riadenia ľudského kapitálu je dosiahnuť konkurenčnú výhodu na základe strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, uspokojovať ich pracovné a sociálne potreby a zároveň permanentne zvyšovať výkonnosť podniku. (Čihovská a kol., 2010)

Spoločnosti sa v rámci zlepšovania kvality svojich vnútorných podnikateľských procesov, kvality vyrábaných produktov či poskytovaných služieb čoraz viac orientujú na zákazníka, pozorujú jeho správanie, požiadavky a očakávania. Dôkladnejší a lepší prístup a *orientácia na zákazníka* vyžaduje súčasne vnímať potreby a zaručiť spokojnosť interných aj externých klientov. *Orientácia na interného zákazníka* znamená snahu o vnútorný rast spoločnosti. Jedná sa o zaistenie spokojnosti zamestnancov, zlepšovanie ich výkonnosti, podporu procesu komunikácie medzi personálom a podnikom, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a zvyšovanie personálneho potenciálu. Spokojnosť interného zákazníka má rozhodujúci vplyv na rozmach podniku, podmieňuje jeho úspech a je predpokladom spokojnosti externých zákazníkov. *Orientácia na externého zákazníka* vyjadruje intenzívne zameranie sa na samotných klientov spoločnosti, vytváranie vzájomných partnerstiev, dobrých vzťahov a zabezpečovanie lojality zákazníkov k spoločnosti. Spokojnosť externého klienta indikuje riadenie a hodnotenie správania a reakcií zákazníkov, na základe ktorých spoločnosť definuje svoje strategické ciele, trhové segmenty a získava kľúč k úspešnej existencii na trhu.

Zavádzaním systému manažérstva kvality v zmysle normy ISO 9001:2008 sa čoraz aktuálnejšou otázkou stáva *certifikácia personálu*. Je to doklad o tom, že systém manažérstva kvality bol nielen zavedený, ale aj udržiavaný a sústavné zdokonaľovaný v záujme uspokojovania potrieb zákazníkov podniku. Prínosom certifikácie personálu je smerovanie spoločnosti k zvyšovaniu jej efektívnosti a ekonomických výsledkov. Certifikácia je osvedčenie, že spoločnosť zamestnáva kompetentných odborníkov s adekvátnym vzdelaním, prípravou, zručnosťami, kvalifikáciou a skúsenosťami.

Podmienkou úspechu spoločnosti v dnešnom tvrdom konkurenčnom prostredí je uvedomiť si a pochopiť relevantnosť, význam a hodnotu ľudského kapitálu vo vzťahu k štruktúre zákazníkov, ku schopnostiam, kvalifikácii a odbornej spôsobilosti svojich

zamestnancov, ktorí svojou produktivitou a kreatívnym prístupom flexibilne a efektívne reagujú na meniace sa potreby a požiadavky zákazníkov skvalitňovaním poskytovaných služieb a prispôbenou ponukou produktov.

Záver

V našom príspevku sme sa zamerali na definovanie systému manažérstva kvality a jeho relevantnosť v organizácii s prihliadnutím na význam riadenia kvality v zmysle požiadaviek systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008 a vyzdvihnutie dôležitosti ľudského faktora ako súčasť systému manažérstva kvality.

Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2008 v súčasnosti predstavuje jeden z nástrojov, ktorým sa zvyšuje dôvera podniku, využíva sa na stimuláciu zamestnancov robiť menej chýb, pracovať ekonomicky, kontrolovať náklady na kvalitu a tiež motivuje zamestnancov zlepšovať kvalitu práce a hľadať preventívne opatrenia zvyšujúce kvalitu výrobkov a služieb. Postupné zavádzanie princípu systému manažérstva kvality by malo v podniku viesť k zvyšovaniu úrovne jeho kvality, k trvalo udržateľnej konkurencieschopnosti, získaniu a udržaniu si zákazníkov a k jednoduchšiemu vstupu na zahraničné a medzinárodné trhy. Pokiaľ spoločnosť plánuje zaviesť a neskôr disponovať efektívnym systémom manažérstva kvality, je nevyhnutné aby bol proces zavádzania tohto systému v rámci organizácie neodmysliteľne spojený s pravidelnou výchovou, vzdelávaním a motivovaním svojich zamestnancov. Ľudský kapitál sa stáva pre spoločnosť najväčším prínosom, ktorý prináša a zvyšuje pridanú hodnotu v spoločnosti. Kvalifikácia, vedomosti a schopnosti personálu sú hlavným kľúčom k úspechu, investovať do vzdelávania je dôležité ako pre jednotlivca, tak pre jednotlivé organizácie. Pokiaľ spoločnosť nie je schopná zabezpečiť normatívne požiadavky na kvalitu, jej príležitosť na úspech klesá. Predpokladom úspešného a konkurencieschopného podniku sú zamestnanci stotožňujúci sa s víziou a cieľmi podniku a využitím svojich schopností, spôsobilostí a efektivitou svojich výkonov vytvárajú podmienky k ich dosiahnutiu. V súčasnosti by sa mali organizácie prioritne zamerať práve na ciele v oblasti manažmentu ľudských zdrojov a súčasne zapájať ľudský kapitál do systému manažérstva kvality. Prínosom zavedenia systému manažérstva kvality v oblasti ľudských zdrojov je vytváranie vzájomnej dôvery, vzájomná komunikácia, spokojnosť a spolupráca v realizácii spoločných záujmov spoločnosti a jej zamestnancov. Strategický prístup k riadeniu ľudských zdrojov umožňuje predchádzať problematickým stavom v organizácii so zavedeným systémom manažérstva a zvyšuje kariérny rast pracovníkov. Implementáciu systému manažérstva kvality ako jeden z nástrojov, prostredníctvom ktorého sa zvyšuje dôvera a imidž podniku, by mal podnik využívať najmä na stimuláciu zamestnancov robiť menej chýb, pracovať ekonomicky, kontrolovať náklady na kvalitu, tiež na motivovanie zamestnancov zlepšovať kvalitu práce a hľadať preventívne opatrenia zvyšujúce kvalitu výrobkov a služieb podniku. Snaha spoločností v dnešnom trhovom podnikateľskom prostredí je napredovať, zdokonaľovať svoje podnikové procesy, zvyšovať produktivitu, konkurencieschopnosť a zlepšovať hospodárske výsledky prostredníctvom cieľavedomého vytvárania a využívania ľudského potenciálu, ktorý prinesie maximálny úžitok a je predpokladom budovania úspešnej organizácie.

Zoznam bibliografických odkazov

1. CIMLER, P. - ZADRAŽILOVÁ, D. a kol.: *Retail management*. Praha: Management press, 2007. s. 307. ISBN 978-80-7261-167-6.
2. ČIHOVSKÁ, V. a kol.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. s. 226. ISBN 978-80-225-3021-7.
3. FERENČÍKOVÁ, S. a kol.: *Stratégia medzinárodného podnikania: Investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. s. 318. ISBN 978-80-225-3063-7.
4. GUASCH, J.L. et al.: *Quality systems and standards for a competitive edge*. Washington, D.C.: World Bank, 2007. s. 289. ISBN 0-8213-6894-X.
5. KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2001. s. 215. ISBN 80-88848-72-5.
6. KARIÉROVÝ KOUČING – Budúcnosť, úspech, prosperita. 2012. Angažovanosť zamestnancov je to, čo odlišuje tých najúspešnejších od ostatných [online]. 2012 [cit. 2012.10.15.]. Dostupné na internete: <<http://www.karierovykoucing.sk/index.php/angazovanost-zamestnancov/co-je-angazovanost-a-preco-je-dolezita/226-angazovanost-je-to-co-odlisuje-tych-najlepsich-od-ostatnych>>.
7. KARKALÍKOVÁ, M.: *Kvalita produktu v službách*. 2. prepracované vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2010. s. 206. ISBN 978-80-225-3133-7.
8. KOLLÁR, V. a kol.: *Produktová politika*. Bratislava: Sprint, 2003. s. 381. ISBN 80-88848-96-2.
9. KOLLÁR, V. – KRISTOVÁ, Ľ.: *Technické prekážky obchodu*. Bratislava: Sprint, 2004. s. 176. ISBN 80-89085-21-0.
10. NENADÁL, J. a kol.: *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. Praha: Management press, 1998. s. 283. ISBN 80-85943-63-8.
11. NOE, R. A. et al.: *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 7th ed. New York: McGraw-Hill International Edition, 2010. s. 799. ISBN 978-0-07-131409-1.
12. STANDARD – TEAM Kft. 2005. Zásady manažerstva kvality [online]. 2005 [cit. 2012.10.17.]. Dostupné na internete: <<http://www.standard-team.com/cikkek/Zasady-manazerstva-kvality-.php>>.
13. STN EN ISO 9001:2009 : Systémy manažerstva kvality. Požiadavky. Bratislava: ŠTÚN, 2009.
14. ŠATANOVÁ, A. a kol.: *Manažerstvo kvality*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2008. s. 352. ISBN 9788022819282.
15. VEBER, J. a kol.: *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management press, 2006. s. 358. ISBN 80-7261-146-1.

CSR ako nástroj pre dosiahnutie konkurencieschopnosti firiem

Barbora Paholková¹

CSR as a tool to achieve the competitiveness of companies

Abstract

CSR is one of the key areas and tools that help businesses to achieve their competitiveness. Usually it's one of the reasons why companies choose to include corporate social responsibility into their business strategy. Also, constant changes in the external environment are forcing companies to become more aware of their responsibilities not only to each other, but also to the surrounding environment and the environment in which they operate. The main goal of this paper is to theoretically define corporate social responsibility and analyse particular example, such as csr activities of company Bata and point out that responsible business can really contribute to the achievement of competitive business.

Key words

corporate social responsibility, competitiveness of companies, concerned subject, Bata company

JEL Classification: Q01

Úvod

V dnešnej dobe moderných technológií a stále silnejúcej globalizácie, je jedným z hlavných a najdôležitejších cieľov každej firmy prispôbiť sa trhovému prostrediu, novým trendom a inováciám, ktoré toto prostredie prináša. Avšak len samotné prispôbovanie sa trhovému prostrediu a dosahovanie zisku firmy pre jeho úspešné fungovanie nestačí. Pretože prostredie, v ktorom firmy vykonávajú svoju činnosť ovplyvňuje nielen ich konkurencieschopnosť na trhu, ale aj ich okolie. Neustály tlak, ktorí vyvíjajú všetky zainteresované subjekty, aby robili také aktivity, ktoré slúžia nielen firme, ale aj im. Núti firmy hľadať také nástroje riadenia spoločnosti, ktoré by viedli k obojstrannej spokojnosti. Pre samotné firmy je veľmi dôležité vytvoriť si pozitívny a kladný postoj celej spoločnosti voči firme. Zavedením nástroja resp. konceptu corporate social responsibility a prevzatím určitých záväzkov nad rámec zákona, určitých zmluvných požiadaviek, si firmy môžu sami sebe pomôcť v tom, ako vytvoriť dobrú reputáciu a prispieť k jej zvýšeniu. A popri tom posilniť imidž podniku, jeho značku a pomôcť motivovať zamestnancov k vyšším výkonom a tak dosahovať vyšší zisk a konkurencieschopnosť na trhu. Prosperovanie spoločnosti nielen dovnútra, ale aj navonok môže samotnej firme pomôcť ako uspieť na trhu a vybudovať si lojalitu zákazníkov. Nakoľko dnešní zákazníci sú oveľa viac citlivejší k sociálnym a ekologickým otázkam. Je corporate social responsibility a teda spoločensky zodpovedné podnikanie vhodným a efektívnym nástro-

¹ Ing. Barbora Paholková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, paholkovab@gmail.com

jom ako uspieť v konkurenčnom boji a tak dosahovať alebo čiastočne zlepšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu. Výhodou tohto nástroja je, že je ho možné uplatňovať azda v každej krajine po celom svete. I keď sa spoločensky zodpovedné podnikanie javí ako nový a moderný manažérsky nástroj podnikania, začal sa aplikovať do reálneho života firiem omnoho skôr ako by sme si mysleli. Už podnikateľ Tomáš Baťa sa dá považovať za priekopníka v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania u nás. Vo svete sa začiatky spoločensky zodpovedného podnikania dali pozorovať u priemyselníkov ako bol Henry Ford alebo Andrew Carnegie. Avšak jeho začlenenie do reálneho života firiem sa datuje asi od začiatku deväťdesiatych rokov dvadsiateho storočia. Vytvorením hodnôt pre spoločnosť si firmy zvyšujú nielen svoju konkurencieschopnosť, ale môžu tým zvyšovať aj vlastnú ekonomickú hodnotu. Cieľom nášho príspevku je teoreticky vymedziť pojem corporate social responsibility ako nástroja pre dosiahnutie konkurencieschopnosti firiem, jeho jednotlivé piliere, ktoré je nutné dodržiavať pre jeho správne fungovanie. Pomenovať výhody, ktoré zavedenie tohto nástroja so sebou prináša a určiť jeho spoločné rysy. Okrem iného poukázať na to, že zodpovedné podnikanie skutočne môže prispieť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti firiem a to na konkrétnom príklade aktivít firmy Baťa už za čias jej zakladateľa Tomáša Baťu, ktorému sa podarilo vybudovať úspešnú a dnes už celosvetovo známu a konkurencieschopnú firmu. Uviest' dôvody prečo sa firmy zvyčajne rozhodnú zaviesť spoločensky zodpovedné podnikanie a s tým súvisiacu udržateľnosť a aký je postoj spotrebiteľov k spoločensky zodpovednému podnikaniu.

1 Pojem corporate social responsibility

Na definovanie pojmu sa zvyčajne používa doslovný preklad anglického názvu a tým je spoločensky zodpovedné podnikanie. Avšak nie je to úplne presné, i keď sa v našej terminológii tento jeho slovenský ekvivalent pomerne ustálil. Spoločensky zodpovedné podnikanie je také podnikanie, ktoré sa zameriava na ohľaduplné správanie sa voči spoločnosti a životnému prostrediu, vytvára dobré pracovné a sociálne podmienky pre zamestnancov, odmieta detskú prácu a nie sú mu ľahostajné ani problémy okolitej komunity, v ktorej pôsobí. Existuje veľké množstvo definícií tohto pojmu avšak za najvýstižnejšiu definíciu sa dá považovať azda definícia Európskej Únie, ktorá považuje CSR za chápanie, v ktorom spoločnosti na báze dobrovoľnosti integrujú sociálne a ekologické záujmy do svojich obchodných operácií a interakcií s podielnikmi. (Greško, 2009)

1.1 Základné piliere a rysy corporate social responsibility

Hlavnými piliermi corporate social responsibility sú obvykle tri oblasti, ktoré sú navzájom prepojené a zahŕňajú veľké množstvo aktivít, ktorými by sa mal podnik zaoberať ak chce CSR využívať vo svojej podnikateľskej stratégii. Jednotlivé aktivity sú bližšie popísané v tabuľke a zaradené presne podľa oblasti, s ktorou súvisia. Avšak tieto aktivity sa môžu meniť z hľadiska toho v akom odvetví daná firma pôsobí. Ide o tieto tri základné roviny a to ekonomická, sociálna a ekologická oblasť. Tieto tri roviny sú spolu prepojené a vytvárajú jeden celok ako uvádza obrázok. Firma funguje na základe tzv. trojitej výsledovky z angl. triple bottom line alebo 3P – people, planet,

profit (ľudia, planéta, zisk). Pre určenie kľúčových oblastí CSR je veľmi dôležitá najmä komunikácia so stakeholdermi.

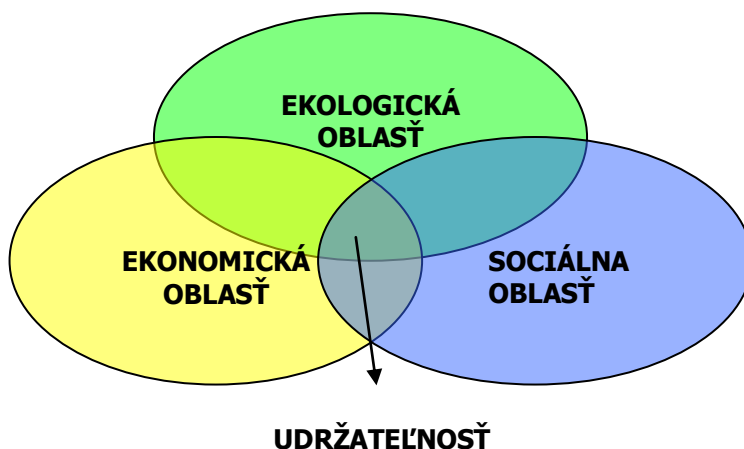
Tab. 1 Rozdelenie aktivít corporate social responsibility podľa oblastí

OBLASTI CSR			
Ekonomická oblasť	Sociálna oblasť		Ekologická oblasť
	Externá	Interná	
transparentnosť	firemná filantropia	zdravie a bezpečnosť zamestnancov	enviromentálna politika firmy
odmietanie korupcie	komunikácia	vzdelávanie zamestnancov a rozvoj ĽZ	minimalizácia environmentálnych vplyvov
ochrana duševného vlastníctva	ľudské práva,	dobré pracovné podmienky	znižovanie materiálovej a energetickej náročnosti procesov
správanie sa voči stakeholderom	podpora komunity	prijemné pracovné prostredie	odpadové hospodárstvo
vzťahy s akcionármi	benefičné akcie	rozmanitosť na pracovisku	ochrana prírodných zdrojov
etický kódex	spolupráca so školami	outplacement	znižovanie negatívnych dopadov na ŽP
kódex podnikateľského správania sa firmy	zapájanie stakeholderov	ochrana špeciálnych skupín zamestnancov	environmentálny manažment
zodpovedný prístup k zákazníkom	vlastné firemné projekty	work life balance vyváženosť pracovného a osobného života	súlady s národnými a medzinárodnými štandardmi
marketing a reklama	fair trade	rovnosť príležitostí a zákaz diskriminácie,	environmentálne manažérske systémy riadenia procesov,

Zdroj: Petříková a kol., 2008

Možno konštatovať, že jednotlivé oblasti CSR a ich aktivity sú spleťtú pavučinou vzťahov, ktoré by firma mala rešpektovať a podľa nej sa správať. To by malo firmám umožniť realizovať svoj prvotný a hlavný cieľ, ktorým je dosahovanie zisku a taktiež napomôcť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti firmy. (Paholková, 2012)

Obr. 1 Základné piliere corporate social responsibility



Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi hlavné spoločné rysy, ktorými sa vyznačuje spoločensky zodpovedné podnikanie patria najmä:

1. **univerzálnosť** – nástroj CSR môžu využívať a aplikovať všetky typy podnikateľských subjektov. Avšak musí byť v súlade s dlhodobými cieľmi podniku.
2. **dobrovoľnosť** – zodpovedné podnikanie je založené predovšetkým na dobrovoľnosti, čiže aktivity s tým spojené vykonáva podnik na rámec svojich zákonom stanovených povinností.
3. **spolupráca a komunikácia so stakeholdermi** – zapojenie všetkých zainteresovaných subjektov, ktorých firma ovplyvňuje a naopak.
4. **dlhodobý charakter** – tieto aktivity by mali byť vykonávané dlhodobo aj v tom prípade ak sa podnik ocitne v zlej ekonomickej situácii.
5. **zdôrazňujú rozvoj, nie iba rast** – ekonomický rast je stále považovaný za najdôležitejší ukazovateľ napredovania spoločnosti. Avšak pre firmy je veľmi dôležitý aj rozvoj, ktorý prispieva a súvisí s trvalou udržiateľnosťou tvorby majetku.
6. **záväzok prispievať k rozvoju kvality života** – kvalita života vyjadruje celkový blahobyt jedincov žijúcich v spoločnosti, i životné podmienky jednotlivcov a možnosti kontrolovať zdroje a zároveň subjektívne hodnotenie ich života. (Business Leader Forum, 2008)

1.2 Výhody a prínosy corporate social responsibility

Spoločensky zodpovedné podnikanie prináša firmám dva druhy prínosov a to morálne a ekonomické. Medzi morálne prínosy môžeme zaradiť napríklad zvyšovanie hodnoty značky, zlepšovanie firemnej reputácie, skvalitňovanie ľudského kapitálu, tvorba

zázemia pre dlhodobé pôsobenie firmy. Medzi ekonomické prínosy paria lepší prístup ku kapitálu cez spoločensky zodpovedné investovanie, znižovanie nákladov v súvislosti s dobrou ekologickou praxou, zvyšovanie produktivity zamestnancov pomocou zvyšovania ich spokojnosti a kvalifikácie. (Greško, 2009)

Okrem zvyšovania nielen nehmotných aktív môže CSR prispieť a priniesť výhodu v podobe odlišenia sa od konkurencie. Je stále veľa firiem, ktoré o zavedení tohto konceptu do svojho podnikania neuvažujú nakoľko ho považujú za zbytočne nákladné. Avšak opak je pravdou, pretože zavedenie tohto nástroja môže pomôcť dokonca i k zníženiu nákladov v rámci zvýšenia hospodárnosti. Uvádzame preto top 10 benefitov, ktoré so sebou spoločensky zodpovedné podnikanie prináša:

1. zvýšenie zisku,
2. prístup k dodatočnému kapitálu,
3. zníženie nákladov resp. zvýšenie hospodárnosti,
4. zlepšenie imidžu,
5. zvýšenie obratu a lojality zákazníkov,
6. zvýšenie produktivity a kvality,
7. zvýšenie schopnosti získať a udržať si kvalitných zamestnancov,
8. možné zníženie zákonného dohľadu a zákonných opatrení,
9. zníženie rizika, zníženie nákladov na risk manažment,
10. udržanie kroku s konkurenciou a požiadavkami trhu. (Yeldar, 2004)

2 Konkrétny príklad – firma Baťa

Neustále sa meniace prostredie globálneho podnikania núti firmy k zavádzaniu nových systémov a nástrojov do svojich podnikateľských stratégií. Ako príklad sme si zvolili firmu Baťa, ktorej sa podarilo ešte za čias minulého storočia dosiahnuť nebývalý úspech a stať sa konkurencieschopnou firmou aj pre budúce generácie. Jej zakladateľovi Tomášovi Baťovi sa to podarilo najmä vďaka implementovaniu takých hodnôt a princípov do podnikania, ktoré by sme v súčasnosti mohli označiť za spoločensky zodpovedné podnikanie. Implementovaním konceptu spoločensky zodpovedného podnikania do svojej podnikovej stratégie zabezpečil firme prežitie a úspešné napredovanie v konkurenčnom a ťažkom období nielen hospodárskej krízy, ale i druhej svetovej vojny. Firmu Baťa a hlavne jej zakladateľa považujeme za priekopníka v oblasti zavedenia a presadzovania zodpovedného podnikania. I keď sám asi v tej dobe ešte netušil akú úspešnú a svetoznámu firmu sa mu podarí vytvoriť. Už v tých časoch sa mu podarilo splniť kritéria a aktivity, ktoré toto podnikanie a tento nástroj so sebou prináša. Dôkazom toho sú konkrétne aktivity, ktoré firma Baťa vykonávala za pôsobenia svojho zakladateľa a neskôr i za jeho nasledovníkov. Tieto aktivity sú zoradené podľa jednotlivých oblastí, s ktorými vecne súvisia.

Ekonomická oblasť

V rámci zodpovedného prístupu k zákazníkom sa vo firme Baťa uplatňovalo heslo: „**Náš zákazník, náš pán.**“, ktoré muselo byť splnené doslova. Služby, ktoré firma poskytovala svojim zákazníkom boli poskytované veľmi lacno alebo dokonca zdarma. Tieto služby museli byť poskytované vo vysokej kvalite, aby sa dosiahla maximálna spokojnosť zákazníka. Ďalším významným bodom bolo odmietanie korupcie, kde boli uzatvárané zmluvy s vedúcimi predajní vrátane prehlásenia o tom, že nebudú prijímať alebo dávať úplatky. Zistené prípady boli prísne potrestané. Títo pracovníci boli okamžite prepustení z firmy s tým, že nikdy nesmeli takéhoto pracovníka prijať späť. (Petříková, 2008). Veľkou zaujímavosťou bolo, že firma mala vybudovaný vlastný podnikový bankový systém a vnútropodnikovú banku, kde boli na osobné konto ukladané úspory a pohyblivá časť zo mzdy bola úročená 10 %. Okrem toho banka poskytovala aj pôžičky pre svojich zamestnancov. Firma popri tom všetkom nezabúdala ani na efektívnu výrobu, využívanie tých najmodernejších technológií a zaoberala sa aj výskumom a inováciami vo výrobe. (Lešingrová, 2007)

Sociálna oblasť

Pre firmu Baťa sa práve sociálna oblasť stala jednou z kľúčových oblastí a priorít, na ktorú sa kládol najväčší dôraz. Zakladateľ spoločnosti Tomáš Baťa považoval za kľúčový faktor úspechu práve ľudí. V centre jeho pozornosti boli predovšetkým ľudia. Nakoľko firma stávala hlavne na dôvere v ľudí, boli všetci zamestnanci vtedajšej firmy označovaní ako spolupracovníci, čo prinášalo obojstranné výhody. Prvotný dôraz sa kládol najmä na vzdelanie a rozvoj ľudského faktora. Preto firma kládla dôraz na výchovno-vzdelávací proces vo firme, kde sa realizovali kurzy pre spolupracovníkov a nezabúdalo sa ani na výučbu cudzích jazykov. Vzdelávanie zabezpečovala prostredníctvom vlastnej Baťovej školy práce a inštitútu Tomášov. V rámci vzdelávania sa firma venovala aj výstavbe nových škôl a rozvoju školstva a to nielen v meste Zlín. Okrem iného firma nezabúdala ani na zdravie svojich zamestnancov a preto vybudovala vlastnú nemocnicu, ktorá sa starala o zdravie nielen svojich zamestnancov, ale neskôr aj obyvateľov mesta a regiónu Zlín. Významnými prvkami sociálnej oblasti bolo aj zabezpečenie a výstavba bývania v Baťových domčekoch, spravodlivý odmeňovací systém (mzdy boli 3x vyššie než priemer), podpora voľno časových aktivít, zaistenie prežitia pokojnej staroby, podpora voľno časových aktivít a samozrejme aj rozvoj regiónu a služba verejnosti. Medzi dôležité prvky v rozvoji regiónu patrilo najmä budovanie kultúry, športových aktivít a taktiež dopravy. Veľmi významným krokom, z ktorého by si mohli brať príklad aj dnešné firmy bolo zabezpečenie zamestnanosti za obdobia 1. svetovej vojny a hospodárskej krízy v 30. rokoch 20. storočia. Napriek veľkému množstvu aktivít, ktoré firma vykonávala v rámci sociálnej oblasti nezabúdala ani na ekológiu. (Petříková a kol., 2008)

Ekologická oblasť

V rámci ekológie sa firma sústredila na dômyselne prepracované odpadové hospodárstvo a materiálové hospodárenie. Dôležitou súčasťou bolo aj biologické laboratórium, v ktorom sa skúmala nezávadnosť použitých materiálov. (Petříková, 2008)

Toto je len niekoľko z nespočetného množstva aktivít, ktoré firma Baťa vykonávala v rámci jednotlivých pilierov spoločensky zodpovedného podnikania v minulosti.

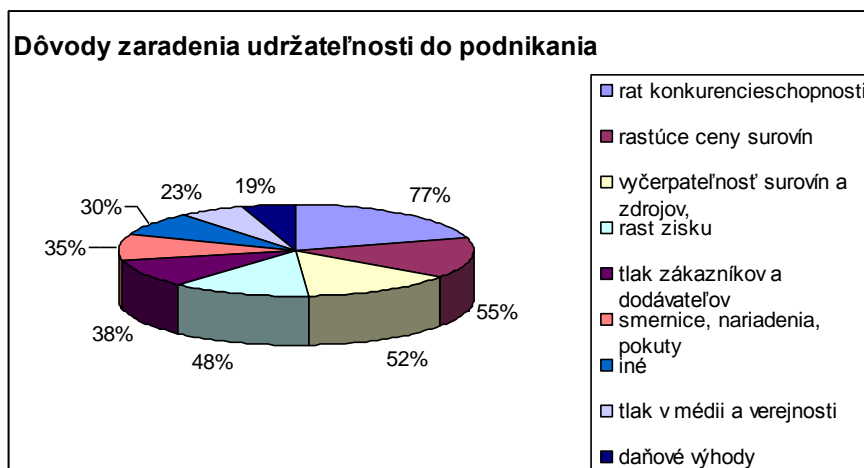
Služba človeku a služba spoločnosti ako to zdôrazňoval zakladateľ firmy Tomáš Baťa by mala byť stále významnou črtou aj pre ostatné podnikateľské subjekty. Pretože len tak môžu docíliť spokojnosť na oboch stranách a tým budovať nástroj konkurencieschopnosti firmy, ktorým je spoločenská a sociálna zodpovednosť. Spoločnosť Baťa vidíme ako vhodný príklad firmy, ktorej sa to podarilo ešte za čias minulého storočia.

3 Hlavné dôvody zaradenia udržateľnosti do podnikania

Firmy si čoraz viac začínajú uvedomovať svoju zodpovednosť a aj to, že dochádza k úbytku prírodných zdrojov, ktoré sú potrebné pri výrobe a nie sú nevyčerpatel'né. Aj to je jeden z dôvodov, prečo sa mnohé firmy rozhodnú zaviesť koncept spoločensky zodpovedného podnikania a s ním súvisiacu udržateľnosť ako jeden z efektívnych nástrojov konkurencieschopnosti firmy. Dovoľíme si uviesť najčastejšie dôvody zavádzania udržateľnosti do podnikania firmami, ktoré realizovala spoločnosť GfK Czech.

Tento prieskum sa uskutočnil vo firmách pôsobiacich v Českej republike. Hlavné dôvody, ktoré firmy uviedli, sú zobrazené v Grafe 1.

Graf 1 Hlavné dôvody zavádzania udržateľnosti do podnikania



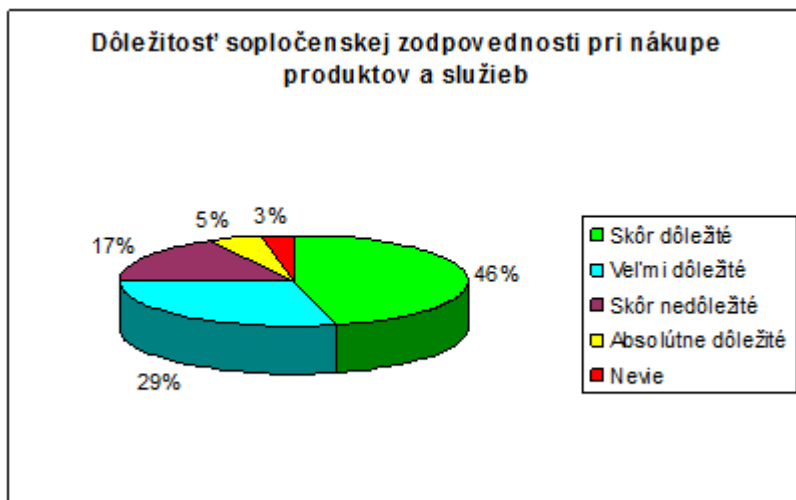
Zdroj: (CSR forum, 3/2012)

Ako zo samotného grafu a prieskumu vyplýva až 77 % českých podnikov ako dôvod zavedenia udržateľnosti a spoločensky zodpovedného podnikania uvádza rast konkurencieschopnosti. V Českej republike je udržateľnosť dôležitým a aktuálnym témou aj pre najvyššie vedenie firiem. Z prieskumu vyplynulo, že až 71 % firiem, ktoré pôsobia v Českej republike má zavedenú dlhodobú stratégiu v oblasti udržateľného rozvoja. (CSR Fórum, 3/2012). Na základe uvedených skutočností vyplýva, že zodpovedné podnikanie a udržateľnosť sú podľa nás významným faktorom ovplyvňujúcim ich konkurencieschopnosť na trhu.

3.1 Postoje spotrebiteľov k CSR

V dnešnej dobe môžeme pozorovať čoraz častejšie zmeny v postojoch a hodnotách spotrebiteľov. Zmeny v postojoch nastávajú najmä u mladej generácie, ktorá je oveľa viac vnímavá k sociálnym a ekologickým problémom v spoločnosti. Sami spotrebiteľia vidia a vnímajú dôležitosť spoločensky zodpovednej firmy pri nákupe produktov a služieb. Ako príklad si dovoľíme uviesť prieskum CSR Research českej spoločnosti Ipsos Ioni, v ktorej boli aktívne zapojené 4 české firmy: Česká sporiteľňa, Skupina ČEZ, spoločnosť Telefonica a Vodafone. Z prieskumu spoločnosti vyplynuli naozaj zaujímavé skutočnosti a to najmä, že sa zvýšilo percento tých spotrebiteľov, ktorí pri nákupe produktov a služieb zohľadňujú fakt, či je firma naozaj spoločensky zodpovedná alebo nie (63 -75 %). Ďalšou zaujímavou skutočnosťou je, že zodpovednému správaniu firiem prikladajú najväčšiu dôležitosť ženy a mladšia generácia vo veku od 18 – 34 rokov. Hlavnými oblasťami, ktorými by sa firmy mali zaoberať sú enviromentálne, sociálne oblasti a komunikácia so zákazníkmi, ktorá má byť založená na pravdivých informáciách.

Graf 2 Dôležitosť spoločenskej zodpovednosti pri nákupe produktov a služieb



Zdroj: (CSR Fórum, 2/2012)

Záver

V príspevku sme sa zamerali najmä na teoretické vymedzenie pojmu corporate social responsibility a aktivít, ktoré s týmto konceptom bezprostredne súvisia. Na základe príkladu konkrétnej firmy sme sa snažili priblížiť a vyzdvihnúť kľúčové oblasti nástroja resp. konceptu spoločensky zodpovedného podnikania. Vyzdvihujeme, že v centre pozornosti firmy Baťa bol a je v prvom rade človek. Pretože človek, či už ako zákazník, investor, dodávateľ má byť hlavne partnerom a je jedným z kľúčových fakto-

rov úspechu firmy a tým napomáha aj k dosiahnutiu jej konkurencieschopnosti. Preto je pre firmu veľmi dôležité poznať stratégie a preferencie svojich zákazníkov. Nakoľko len lojálni a spokojní zákazníci pomáhajú zvyšovať a dosahovať konkurencieschopnosť na trhu a to nielen na domácom trhu, ale aj v zahraničí. Ako správna cesta sa javí neustále hľadanie nových možností rozvoja firiem, ktoré pomôžu dosiahnuť firme jej vytýčené ciele. Nesmieme zabúdať ani na budúce generácie a preto je zodpovedné podnikanie dôležité v myslení na budúcnosť. A to tým, že budeme inovovať a vytvárať také produkty a služby, ktorých výroba je postavená na zodpovednom princípe voči spoločnosti. Môžeme konštatovať, že stanovený cieľ sa nám podarilo naplniť, i keď existujú určite ďalšie možnosti rozvoja príspevku.

Príspevok je možné v budúcnosti ďalej rozvíjať o konkrétne analýzy a výskumy vo vybraných firmách, ktoré využívajú koncept corporate social responsibility a ich pohľad ako vplýva tento nástroj na ich konkurencieschopnosť na trhu a či tento fakt vnímajú aj samotní spotrebitelia.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BUSSARD et al.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie prehľad základných princípov a príkladov*, [online] BUSINESS LEADER FORUM, 2005. [Citované 22. 10. 2012] Dostupné na internete: <http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000012992/Publikacia_SZP.pdf>
2. BUSINESS LEADER FORUM: *Co je spoločenská zodpovednosť firem*. [online]. 2008 [Citované 22. 10. 2012] Dostupné na internete <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>>
3. CSR FÓRUM: *Čechům jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší*. In CSR Fórum ISSN 0862-9315. roč. 2012, č. 2, s. 9
4. CSR FÓRUM: *Dvě třetiny českých firem hodlají investovat do udržitelného rozvoje, kvůli konkurenci*. In CSR Fórum. ISSN 0862-9315, roč. 2012, č. 3, s. 9
5. GREŠKO, J.: *Spoločenská zodpovednosť firmy*. [online]. 2009. [Citované 22. 10. 2012] Dostupné na internete: <<http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html>>.
6. LEŠINGROVÁ, R.: *Baťova soustava řízení* (třetí vydání). Zlín: ROMA, 2008., s. 117-126. ISBN-978-80-903808-9-9
7. PAHOLKOVÁ, B. 2012. *Spoločenská zodpovednosť vo firme Baťa*, Diplomová práca, Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
8. PETŘÍKOVÁ, R et al.: *Spoločenská zodpovednosť organizácií*. DTO CZ: 2008, s. 147-151. ISBN 978-02-0299-8.
9. SUSTAINABILITY. 2012. *Udržateľnosť* [online] 2012. [Citované 27. 10. 2012] Dostupné na internete: <<http://www.bata.com/sustainability-program.php>>
10. YELDAR, R. 2004. *Why Bother with CSR, The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case*. [online] 2004 [Citované 12. 01. 2012] Dostupné na internete: <<http://www.csrnetwork.com/story.asp?id=55>>

Vplyv Spoločnej obchodnej politiky Európskej únie na zahraničný obchod Slovenskej republiky

Peter Pajonk¹

Impact of the Common commercial policy of European Union on foreign trade of Slovak Republic

Abstract

The purpose of commercial policy is to help and develop the foreign trade of nations or integrations, by setting clear standards and goals which can be understood by potential trading partners. The main goal of this paper is to clarify what is the impact of the Common commercial policy of European Union on foreign trade of Slovak Republic before and during the crisis.

Key words

Common commercial policy, European Union, Foreign trade

JEL Classification: F13

Úvod

Obchodná politika je nástrojom, pomocou ktorého krajiny, respektíve integračné zoskupenia napomáhajú rozvoju obchodu. Na jednej strane ochraňujú domácich výrobcov a spotrebiteľov, na strane druhej, bojom proti bariéram v medzinárodnom obchode sa snažia doceliť ľahší prístup na trhy tretích krajín. Európska únia ako najvyspelejšia ekonomická integrácia si vytvorila svoju vlastnú obchodnú politiku – Spoločnú obchodnú politiku. Príspevok je venovaný vplyvom a dopadom Spoločnej obchodnej politiky Európskej únie na zahraničný obchod Slovenskej republiky. Slovensko vstupom do EÚ 1. mája 2004 prebralo právomoci a záväzky plynúce z jeho členstva v tomto integračnom zoskupení.

Cieľom skúmania bolo zodpovedať na otázku „Aký dopad má SOP EÚ na zahraničný obchod Slovenskej republiky?“ a či „SOP dokáže byť v čase krízy efektívnym nástrojom proti klesajúcemu dopytu v rozvinutých krajinách?“ Na základe teoretických poznatkov boli vytvorené nasledujúce hypotézy: „Spoločná obchodná politika EÚ nemala žiaden dopad na regionálny obchod.“, „Slovensko vstupom do EÚ vytvorilo vo vnútri integrácie viac obchodných vzťahov ako ich stratilo s tradičnými obchodnými partnermi (krajínami SNŠ a bývalej Juhoslávie)“, „Dopad SOP na zahraničný obchod Slovenskej republiky bol pozitívny nie však enormný.“ a hypotéza „Vďaka nástrojom SOP sa Slovensku otvorili trhy tretích krajín, čo v čase krízy má jednoznačne pozitívny efekt.“

Príspevok je rozdelený do dvoch častí. V prvej časti sa autor venuje Európskej únii ako obchodnej veľmoci. Podrobne rozoberá právny rámec, všetky nástroje Spoločnej

¹ Ing. Peter Pajonk, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, pajonk.peter@gmail.com

obchodnej politiky a zmeny týkajúce sa vstupu Slovenska do EÚ. Druhá časť práce sa venuje analýzam zahraničného obchodu Slovenskej republiky pred a po jej vstupe do Európskej únie. Autor porovnáva zahraničný obchod (jeho teritoriálnu štruktúru) v rokoch 2002, 2007 a 2011. Výsledkom je súhrn kvantitatívnych a kvalitatívnych dopadov Spoločnej obchodnej politiky Európskej únie na zahraničný obchod Slovenska niekoľko rokov po vstupe Slovenska do EÚ a počas trvania krízy.

1 Európska únia – obchodná veľmoc

EÚ je najväčšou obchodnou veľmocou na svete. Podľa štatistiky Svetovej obchodnej organizácie EÚ v roku 2011 zrealizovala takmer jednu šestinou svetového obchodu, kedy podiel na celosvetovom vývoze a dovoze bol 14,9% (2 133 mld. USD) a 16,2% (2 350 mld. USD). Za Európskou úniou nasledujú Spojené štáty americké na druhom, Čína na treťom a Japonsko na štvrtom mieste. Rebríček 20 obchodných veľmocí uzatvára Turecko. Najvýznamnejšie komodity obchodu EÚ sú stroje a prepravné zariadenia, energie a potravinárske výrobky. Najdôležitejší obchodný partneri EU sú USA, Čína, Švajčiarsko, Japonsko a Rusko.

1.1 Právny rámec Spoločnej obchodnej politiky

Všetky spoločné politiky Európskej únie majú spoločný právny základ, ktorým je primárne právo spoločenstva. Ide o zmluvy: Zmluva zakladajúca Európske spoločenstvo pre uhlie a oceľ (Parížska zmluva – 18. apríl 1951), Zmluva zakladajúca Európske hospodárske spoločenstvo a zmluva zakladajúca Európske spoločenstvo pre atómovú energiu (Rímske zmluvy – 25. marec 1957), Zmluva o Európskej únii (Maastrichtská zmluva – 7. február 1992) a Lisabonská zmluva (13. december 2007).

Okrem primárneho práva sa Európska únia riadi aj sekundárnym právom a judikatúrou Súdneho dvora. Súčasťou sekundárneho práva je legislatíva vychádzajúca zo zmlúv, ktorých ustanovenia sú uplatňované prostredníctvom nasledujúcich nástrojov: nariadenia – priamo aplikovateľné, smernice – zaväzujúce členské štáty splniť cieľ dohodnutý v stanovenom termíne, rozhodnutia - záväzné vo všetkých bodoch pre tých, ktorým sú určené, odporúčania a stanoviská. (Mogyorosiová, 2006)

Spoločná obchodná politika patrí k najstarším politikám Európskych spoločenstiev, ktorej základy boli položené už v Rímskych zmluvách z roku 1957 (články 110-116 a 228 Zmluvy o založení EHS). Spoločná obchodná politika sa realizuje vo výlučnej právomoci EK od roku 1969. V riadení obchodnej politiky EK aplikuje nástroje obchodnej politiky platné v rámci členstva vo Svetovej obchodnej organizácii - WTO. Základné princípy spoločnej obchodnej politiky boli doteraz definované v článku 131 a 133 Amsterdamskej zmluvy. Lisabonská zmluva (články 206 a 207) priniesla ďalšie zmeny v oblasti SOP hlavne z hľadiska rozhodovacieho a schvaľovacieho procesu. (MHSR, 2012)

1.2 Nástroje Spoločnej obchodnej politiky

Základné nástroje spoločnej obchodnej politiky sú: spoločná colná sadzba, nástroje obchodnej ochrany a nástroje prístupu na trhy tretích krajín.

Spoločná vonkajšia colná sadzba (TEC) spočíva v uplatňovaní jednotných ciel na produkty dovezené z tretích krajín, bez ohľadu na cieľový členský štát EÚ. Zavedenie spoločnej vonkajšej sadzby sa prejavuje zjednotením ochrany členských štátov voči tretím krajinám. Ide o tzv. „komunitárnu preferenciu“, ktorá v praxi znamená, že dovoz komodít z jedného členského štátu EÚ do druhého je bezcolný a je teda zvýhodnený voči dovozom z tretích krajín, na ktoré je zvyčajne uplatnená určitá výška cla, pokiaľ však konkrétna preferenčná dohoda nestanovuje bezcolný režim.

Medzi nástroje obchodnej ochrany patrí antidumping, antidotačná politika, úpravy týkajúce sa prekážok obchodu a ochranné opatrenia. Cieľom antidumpingovej politiky je zamedzenie dovozu rovnakých alebo podobných komodít za nižšie ceny, ako sú ceny podobných produktov na vnútornom trhu. Úlohou antidotačnej politiky je zabrániť dovozu komodít, ktorých cena je podhodnotená v dôsledku dotácií a subvencií uplatňovaných v krajine pôvodu. Európska únia môže rovnako obmedzovať toky dovážaných produktov prostredníctvom ochranných opatrení. Zavedenie ochranného opatrenia na dovoz určitej komodity však musí byť v súlade s pravidlami a postupmi WTO, t.j. nediskriminačné voči všetkým krajinám.

V kontexte odstraňovania colných sadzieb sa Európska únia posilnila nástrojmi prístupu na trhy tretích krajín. Tvoria ich mechanizmy, ktoré jej umožňujú identifikovať a monitorovať prekážky obchodu, ktorým musia čeliť podniky EÚ vyvážajúce do tretích krajín. Odstraňovanie tarifných a netarifných prekážok obchodu sa v úvodnej fáze uskutočňuje na základe dvojstranných alebo mnohostranných rokovaní. Ich cieľom je vytvorenie vzájomne výhodných obchodných dohôd, pričom jednou z najvyšších foriem obchodnej spolupráce je uzatvorenie preferenčnej dohody. Preferenčné zaobchádzanie tvorí výnimku z princípu doložky najvyšších výhod Svetovej obchodnej organizácie v súlade s článkom XXIV GATT.

1.3 Zmeny týkajúce sa vstupu Slovenska do EÚ

V súvislosti so vstupom do Európskej únie bola Slovenská republika povinná aproximovať svoju zmluvno-právnu základňu so záväzkami vyplývajúcimi z jej členstva v EÚ. Táto podmienka vyplýva z uzatvorenej negociačnej kapitoly 26 (vonkajšie vzťahy), ako aj z článku 6 Aktu o podmienkach pristúpenia kandidátskych krajín a o úpravách zmlúv, na ktorých je založená Európska únia. Z procesu harmonizácie vyplývala pre kandidátske krajiny povinnosť ukončenia niektorých existujúcich zmluvných vzťahov, resp. ich zmena tak, aby vyhovovali záväzkom člena EÚ.

SR preto vypovedala dve multilaterálne preferenčné dohody, a to Stredoeurópsku dohodu o voľnom obchode (CEFTA) a Dohodu o voľnom obchode medzi SR a Európskym združením voľného obchodu (Švajčiarsko, Lichtenštajnsko, Island a Nórsko), ako aj šesť bilaterálnych preferenčných dohôd, ktorými boli dohody o voľnom obchode s Lotyšskom, Estónskom, Litvou, Izraelom, Tureckom a Zmluva medzi SR a ČR o vytvorení colnej únie. (MHSR, 2012)

Slovensko po vstupe do EÚ pristúpilo k obchodno-preferenčným dohodám, ktoré Európska únia uplatňuje voči tretím krajinám. Ide o asociačné a stabilizačné dohody s krajinami južnej a východnej Európy, dohody o voľnom obchode napr. s Čile, Mexikom, Južnou Kóreou, Švajčiarskom alebo dohody o colnej únii so San Marínom, Andorrou a Tureckom, hospodárske dohody s krajinami Blízkeho východu, Stredozemného mora, Afriky a Ázie. Slovenská republika sa od 1. mája 2004 stala aj členom Európskeho hospodárskeho priestoru. Okrem týchto dohôd je v štádiu rozpracovania Asociačná dohoda medzi EÚ a krajinami MERCOSUR, obchodná dohoda medzi EÚ a krajinami Perzského zálivu (GCC), dohody o hospodárskom partnerstve medzi viacerými regiónmi skupiny krajín Afriky, Karibskej a Tichomorskej oblasti, Stredoamerického regiónu, asociačné a stabilizačné dohody s niektorými krajinami západného Balkánu a ďalšie napr. s Indiou, Kanadou, Líbyou a zoskupením krajín ASEAN. Európska únia však uzatvorila aj nepreferenčné obchodné dohody, v ktorých dominujú princípy partnerstva a spolupráce, nie však na báze liberalizácie tarifných prekážok obchodu. Ide hlavne o dohody s krajinami Spoločenstva nezávislých štátov ako napríklad s Ruskom, Ukrajinou, Kazachstanom, Bieloruskom, Uzbekistanom alebo Arménskom.

Pozícia Slovenskej republiky pri tvorbe nových preferenčných obchodných dohôd vychádza zo súčasného trendu rastu počtu regionálnych obchodných dohôd a z ich vzrastajúceho podielu na celosvetovom obchode. SR preferuje myšlienku, aby nové dohody, ako obchodno-politické nástroje, umožnili prístup na doposiaľ málo dostupné trhy. V tomto prípade sa Slovensko zhoduje s názorom Európskej komisie, že pre uzatvorenie dohôd prioritnými teritóriami sú Kanada, India, Čína, Ukrajina, Ruská federácia a Japonsko. Všetky tieto krajiny majú veľký ekonomický potenciál. Prínos uzatvorených dohôd spočíva v eliminácii uplatňovania veľkého počtu ochranných opatrení na dovoz tovaru a služieb, ako aj znížení tarifných prekážok obchodu. (MHSR, 2012)

2 Dopady SOP na zahraničný obchod Slovenskej republiky

Pri stanovení cieľa práce boli formulované hypotézy. Potvrdenie respektíve vyvrátenie týchto hypotéz slúži na určenie dopadov Spoločnej obchodnej politiky Európskej únie.

„Spoločná obchodná politika Európskej únie nemala žiaden dopad na regionálny obchod.“ Susedné krajiny V4 tvorili v predvstupovom období zónu voľného obchodu - CEFTA. 1. mája 2004 sa krajiny V4 stali súčasťou vyššieho integračného celku. Z analýzy zahraničného obchodu v rokoch 2002 a 2007 vyplýva, že v rámci dovozu na Slovensko si Česká republika (2. miesto) a Poľsko (7. miesto) zachovali rovnaké postavenie. Jedine Maďarsko si svoju pozíciu vylepšilo, dostalo sa z deviateho na štvrté miesto. V prípade exportu Česká republika ostala druhou destináciou kam smerovali slovenské výrobky. Poľsko sa dostalo zo šiesteho na piate miesto a Maďarsko z piateho na siedme miesto. Vychádzajúc z údajov z tab. 1 môžeme konštatovať, že Slovensko si s Poľskom a Maďarskom udržalo aktívnu obchodnú bilanciu. Zmena nastala vo vzájomnom obchode s Českou republikou. Kým v roku 2002 bola zaznamenaná pasívna obchodná bilancia, v roku 2007 Slovenská republika vyviezla tovar vo väčšej hodnote ako ho doviezla.

Tab. 1 Teritoriálna štruktúra dovozu a vývozu SR v rokoch 2002 a 2007

Dovoz						Vývoz					
2002			2007			2002			2007		
krajiny	mld. SKK	%	krajiny	mld. SKK	%	krajiny	mld. SKK	%	krajiny	mld. SKK	%
spolu	747,9	100	spolu	1442,1	100	spolu	652,0	100	spolu	1420,7	100
1 DE	169,2	22,6	1 DE	286,6	19,9	1 DE	169,5	26,0	1 DE	305,5	21,5
2 CZ	113,3	15,1	2 CZ	165,3	11,5	2 CZ	99,0	15,2	2 CZ	176,6	12,4
3 RU	93,8	12,5	3 RU	135,6	9,4	3 IT	69,9	10,7	3 FR	96,5	6,7
4 IT	51,5	6,9	4 HU	78,0	5,4	4 AT	50,0	7,7	4 IT	90,8	6,3
5 FR	32,9	4,4	5 CN	74,7	5,2	5 HU	35,5	5,5	5 PL	88,3	6,2
6 AT	31,4	4,2	6 KR	72,0	5,0	6 PL	34,7	5,3	6 AT	82,0	5,7
7 PL	24,0	3,2	7 PL	61,1	4,2	7 FR	27,2	4,2	7 HU	81,5	5,7
8 ES	23,5	3,1	8 IT	57,8	4,0	8 NL	19,8	3,0	8 GB	68,3	4,8
9 HU	20,4	2,7	9 FR	56,9	3,9	9 GB	15,5	2,4	9 NL	50,5	3,5
10 GB	18,9	2,5	10 AT	44,9	3,1	10 BE	13,5	2,1	10 ES	45,1	3,1
Európa	665,8	89,1	Európa	1168,1	81,0	Európa	616,8	94,6	Európa	1317,7	92,7
Ázia	57,9	7,7	Ázia	242,4	16,8	Ázia	20,0	3,1	Ázia	48,0	3,4
Afrika	1,7	0,2	Afrika	4,7	0,3	Afrika	2,4	0,4	Afrika	6,8	0,5
Amerika	21,2	2,8	Amerika	25,4	1,8	Amerika	11,5	1,8	Amerika	44,6	3,1
Au/Oc	0,7	0,1	Au/Oc	0,64	0,04	Au/Oc	0,52	0,1	Au/Oc	2,68	0,2

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚSR 2003, 2008

Hypotéza o tom, že Slovensko vstupom do EÚ vytvorilo vo vnútri integrácie viac obchodných vzťahov ako ich stratilo s tradičnými obchodnými partnermi (krajiny SNŠ a bývalej Juhoslávie) sa potvrdila iba čiastočne. Obchod s týmito krajinami bol a je oproti úniijnému obchodu zanedbateľný. Jedinú výnimku tvorí Rusko, ktoré má v slovenskom zahraničnom obchode stále 3. miesto.

Vychádzajúc z poznania, že Spoločná obchodná politika EÚ riadi mimoúniijný obchod, nie obchod vo vnútri integrácie sme vytvorili hypotézu, že SOP EÚ mala pozitívny ale nie enormný dopad na zahraničný obchod. Obchod SR s krajinami EÚ sa zvýšil vďaka účasti Slovenska na spoločnom trhu. Čo sa týka mimoúniijného obchodu teda obchodu s tretími krajinami Slovensko zaznamenalo mierny nárast. Pozitívom SOP EÚ je prístup Slovenska na trhy tretích krajín, s ktorými predtým nemalo podpísané preferenčné dohody.

Na zodpovedanie otázky či „SOP dokáže byť v čase krízy efektívnym nástrojom proti klesajúcemu dopytu v rozvinutých krajinách“ musíme porovnať zahraničný obchod Slovenskej republiky v predkrízovom období so zahraničným obchodom počas jej trvania. Preto boli vybrané dva roky: rok 2007 a rok 2011.

Nemecko ako najvýznamnejší obchodný partner Slovenskej republiky si v roku 2011 zachovalo prvé miesto, ale jeho podiel na celkovom dovoze klesol oproti roku 2007 o 3,9 percentuálneho bodu, čo v hodnotovom vyjadrení predstavuje necelých 600 miliónov eur. Podiel Nemecka na slovenskom vývoze sa taktiež znížil i keď sa v roku 2011 vyviezlo viac tovarov ako v roku 2007 (o 1,3 miliardy eur).

Tab. 2 Teritoriálna štruktúra dovozu a vývozu SR v rokoch 2007 a 2011

Dovoz						Vývoz					
2007			2011			2007			2011		
krajiny	mil. €	%	krajiny	mil. €	%	krajiny	mil. €	%	krajiny	mil. €	%
spolu	48075,9	100	spolu	55984,8	100	spolu	47351,0	100	spolu	56959,9	100
1 DE	9543,8	19,9	1 DE	8950,9	16,0	1 DE	10173,2	21,5	1 DE	11511,0	20,2
2 CZ	5504,5	11,5	2 CZ	5729,8	10,6	2 CZ	5880,8	12,4	2 CZ	8247,4	14,5
3 RU	4515,5	9,4	3 RU	6183,2	11,0	3 FR	3213,5	6,7	3 PL	4140,1	7,3
4 HU	2597,4	5,4	4 KR	4184,8	7,5	4 IT	3023,6	6,3	4 HU	4076,3	7,2
5 CN	2487,5	5,2	5 CN	3319,8	5,9	5 PL	2940,4	6,2	5 AT	3994,0	7,0
6 KR	2397,6	5,0	6 HU	2218,3	4,0	6 AT	2730,6	5,7	6 FR	3631,5	6,4
7 PL	2034,6	4,2	7 PL	2205,9	3,9	7 HU	2714,0	5,7	7 IT	2822,9	5,0
8 IT	1924,7	4,0	8 FR	1829,0	3,3	8 GB	2274,4	4,8	8 RU	2070,5	3,6
9 FR	1894,8	3,9	9 IT	1828,7	3,3	9 NL	1681,7	3,5	9 GB	2043,0	3,6
10 AT	1495,2	3,1	10 AT	1330,2	2,4	10 ES	1501,8	3,1	10 CN	1491,3	2,6
Európa	38897,7	81,0	Európa	44451,9	79,4	Európa	43879,4	92,7	Európa	51700,6	91,7
Ázia	8071,9	16,8	Ázia	10991,9	19,6	Ázia	1598,4	3,4	Ázia	3086,1	5,4
Afrika	156,5	0,3	Afrika	240,9	0,4	Afrika	226,4	0,5	Afrika	220,8	0,4
Amerika	845,8	1,8	Amerika	824,8	1,5	Amerika	1485,2	3,1	Amerika	1290,2	2,3
Au/Oc	21,3	0,04	Au/Oc	30,3	0,1	Au/Oc	89,2	0,2	Au/Oc	110,0	0,2

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚSR 2008,2012

Z tab. 2 môžeme vyčítať, že v prípade slovenského exportu sa posilnila pozícia stredoeurópskych krajín (Česka, Poľska, Rakúska, Maďarska), no naopak došlo k oslabeniu pozície západoeurópskych krajín (Francúzska, Veľkej Británie, Holandska). Prekvapením je, že v prvej desiatke destinácii slovenského exportu sa objavili aj mimoúnijske krajiny ako Rusko a Čína, čo potvrdzuje pozitívny dopad SOP EÚ na slovenský zahraničný obchod. Kým podiel Európy na slovenskom vývoze klesol, podiel Ázie stúpol o 2 percentuálne body.

Záver

Výsledkom skúmania je konštatovanie: Spoločná obchodná politika Európskej únie má na zahraničný obchod Slovenskej republiky jednoznačne pozitívny dopad. Slovenská republika ako súčasť veľkej ekonomickej integrácie získala lepšiu vyjednávaciu pozíciu pri tvorbe nových obchodných vzťahov s tretími krajinami. V čase ekonomickej konjunktúry bol zaznamenaný veľký nárast obchodu s krajinami únie, čo však nebolo spôsobené samotnou SOP ale účasťou Slovenskej republiky na spoločnom trhu. Obchod s tretími krajinami sa tiež zvýšil, nie však v takej istej miere. V čase krízy sa dopyt po slovenských výrobkoch v krajinách západnej Európy znížil. Vďaka SOP EU si Slovensko dokázalo nájsť nových mimoúnijských obchodných partnerov z Európy a hlavne z Ázie.

Zoznam bibliografických odkazov

1. MHSR, 2012. *Ciele spoločnej obchodnej politiky*. [online]. Bratislava: Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2012 [cit. 2012-10-20]. Dostupné na: <<http://www.mhsr.sk/ciele-6588/128273s>>
2. MHSR, 2012. *Prehľad obchodných dohôd s tretími krajinami*. [online]. Bratislava: Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2012 [cit. 2012-10-21]. Dostupné na: <<http://www.mhsr.sk/bilateralna-a-regionalna-spolupraca---dohody-s-tretimikrajinami-6796/128481s>>
3. MOGYOROSIOVÁ, Z.: *Vnútrotrh Európskej únie*, Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006. ISBN 80-7165-549-X
4. ŠÚSR, 2003. *Celkový dovoz a celkový vývoz podľa kontinentov a ekonomických zoskupení krajín v roku 2002*. [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2003 [cit. 2012-10-22]. Dostupné na <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=194>>
5. ŠÚSR, 2008. *Celkový dovoz a celkový vývoz podľa kontinentov a ekonomických zoskupení krajín v roku 2007*. [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2003 [cit. 2012-10-22]. Dostupné na <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=194>>
6. ŠÚSR, 2012. *Celkový dovoz a celkový vývoz podľa kontinentov a ekonomických zoskupení krajín v roku 2011*. [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2012 [cit. 2012-10-22]. Dostupné na <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=3957>>

Aspekty využitia guerilla marketingu v komunikačnej stratégii firiem

Peter Paľko – Marta Šilhárová¹

Aspects of the use of guerilla marketing in communication strategies of companies

Abstract

The aim of this article is to explain aspects of the use of guerrilla marketing in communication strategies of companies. Second target is to approximate the possibility of using it in cooperation with other modern marketing methods such as viral marketing, ambush marketing, ambient marketing on various examples. Many guerrilla campaigns balance on the edge of ethical rules. Last part of this article is devoted to the ethic aspects of guerrilla campaigns.

Key words

guerilla marketing, viral marketing, ambush marketing, ambient marketing

JEL Classification: M31

Úvod

Rozvoj vedy a techniky a nástup internetu urýchlili a zjednodušili B2B, B2C a C2C komunikáciu. Napriek tomu, že sú dnešní spotrebiteľia zaplavovaní ešte väčším množstvom reklamných posolstiev ako kedykoľvek predtým, verifikácia prezentovaných informácií je dnes možná na oveľa vyššej úrovni prostredníctvom mnohých oficiálnych ako aj neoficiálnych informačných kanálov. Vzhľadom na súčasný svetový trend sú zákazníci v týchto dňoch viac uvážliví, skúsenejší a v mnohých situáciách odmietajú akýkoľvek druh presvedčania alebo nátlaku zo strany marketérov či reklamy. Zmenil sa aj prístup spotrebiteľov, ktorí vo zvýšenej miere preferujú aktívny prístup k informáciám a využívajú vlastné skúsenosti, vedomosti a štandardy pri rozhodovaní čo potrebujú a čo v skutočnosti nakúpia (GREWAL, LEVY, 2008). Pri zohľadnení 256% nárastu CPM v televíznej reklame za poslednú dekádu, 3000 reklamných správ ako počet, ktorým sú spotrebiteľia denne vystavení a len 14 percentný podiel populácie, ktorá dôveruje informáciám v reklame; výsledkom je dôvod, z ktorého je možné vyčítať obľúbenosť guerilla marketingu ako cenovo výhodného, nekonvenčného a efektívneho nástroja na oslovenie cieľovej skupiny spotrebiteľov. Príspevok reflektuje poznatky rozpracované v projekte mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov do 30 rokov č. 2316076 - E-marketing a jeho využitie v marketingových stratégiách trhových subjektov v podmienkach SR, riešiteľským tímom z KSCR a KMR OF EU.

¹ Ing. Peter Paľko a Ing. Marta Šilhárová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, peterpalko@ymailcom, marta.stasiniakova@gmail.com

1 Guerilla marketing

Guerilla marketingom môžeme nazvať súhrnný pojem pokrývajúci rozličné druhy netradičných a nekonvenčných marketingových stratégií. Levinson a McLaughlin (2004) pod týmto pojmom rozumejú nekonvenčné marketingové kampane, ktorých účelom je dosiahnutie maximálneho efektu z minimálneho množstva investovaných zdrojov. Tento koncept môžeme nazvať aj súhrnom rôznych druhov netradičných stratégií, ktoré dnes vo veľkej miere využívajú širokú škálu elektronických médií na ich šírenie virálnou formou, no mnohé pôvodné druhy vznikli ešte pred samotným vytvorením internetu, ktorý v súčasnosti spája výhody rýchleho, takmer okamžitého šírenia marketingového posolstva miliónom užívateľov (Eley, Tilley, 2009). Pre mnoho ľudí dnes už nie je guerilla marketing neznámym pojmom, avšak veľká časť z nich si pod týmto pojmom predstavuje akcie a kampane, ktoré sú prevažne agresívne, hlasné, šokujúce alebo vtipné, pričom ani jeden z týchto atribútov dostatočným spôsobom nevystihuje jeho podstatu. Guerilla marketing je vo svojom jadre založený na zaužívaných marketingových princípoch, resp. modeli, ktorý vhodným spôsobom dopĺňa o kreatívne a originálne prvky so silným zameraním na zákazníka. Obdobným spôsobom môžeme sledovať zmenu charakteru jednotlivých guerilla kampaní oproti tradičnému prístupu prevažne v nasledujúce faktoroch (Patalas, 2009):

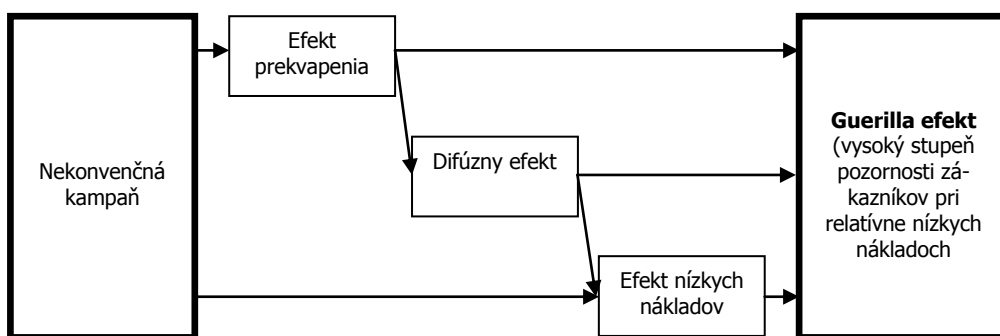
- Veľkosť firmy – v prvom rade je nutné zdôrazniť skutočnosť, že neexistuje jediné stvárnenie guerilla marketingu, ktoré by vyhovovalo všetkým druhom spoločností či už z hľadiska predmetu podnikania, veľkosti alebo iných kritérií. Pri finálnom stvárnení komunikačného posolstva vzniká rozdiel medzi predstavou nadnárodnej spoločnosti a živnostníka, avšak konečný výsledok úsilia môže byť totožný.
- Originalita a inovatívnosť – podstatou štruktúry guerilla marketingu je schopnosť využívať netradičné a nekonvenčné spôsoby komunikácie spočívajúce na originalite každej kampane. Mnohí autori sa zhodujú na tom, že správna guerillová kampaň musí byť prvá svojho druhu, a teda ju nebude možné v budúcnosti opakovať alebo použiť pre inú spoločnosť.
- Moment prekvapenia – predstavujú jednu zo základných črt guerilla marketingu. Základným predpokladom úspechu je dôkladná znalosť cieľovej skupiny, na ktorú je kampaň zameraná. Mnohé kampane prebiehajú na frekventovane navštevovaných lokalitách ako sú námestia, pešie zóny, nákupné centrá a podobne, kde je možné osloviť veľké množstvo ľudí, ktorí môžu posolstvo ďalej šíriť. Správne umiestnenie takejto akcie je potrebné precízne zvážiť, nakoľko výskyt príliš veľkého počtu ľudí mimo cieľovej skupiny zbytočne zvýši náklady spôsobené nedostatočnou zacielenosťou.
- Relatívne nízke náklady – dnešní spotrebiteľia, vzhľadom na vývoj čoraz sofistikovanejších marketingových nástrojov, si do určitej miery vybudovali a stále budujú imunitu voči tradičným marketingovým nástrojom, pričom náklady zadávateľa reklamy spojené s takouto kampaňou nie sú zanedbateľné. Guerilla marketing, ako už bolo spomenuté, využíva predovšetkým originalitu a mieru prekvapenia na dosiahnutie šírenia marketingového posolstva v rámci cieľovej skupiny. Tento efekt je možné dosiahnuť aj pri nižších nákladoch ako pri využití tradičných masovokomunikačných prostriedkoch, obzvlášť pre malé a stredné podniky. Zo svojej podstaty preto musí plniť dve základné podmien-

ky, a to dosiahnutie maximálnej efektivity pri minimálnych nákladoch. Z tohto dôvodu často balansuje na hranici etiky a legálnosti.

- Flexibilita – úspešná realizácia guerilla marketingu vyžaduje nekonvenčné riešenia prispôbené konkrétnej situácii a preferenciám cieľovej skupiny. Vzhľadom na to, že ani jedna takáto kampaň by nemala byť identická, vzhľadom na spomínanú požiadavku originality, flexibilita či už zo strany vizuálneho stvárnenia alebo podnikov, ktorý sú zvyknutí na zaužívané tendencie, je nevyhnutná.

Hutter a Hoffmann (2011) uvádzajú, ako jeden z hlavných intencií vedúcich spoločnosti k využitiu guerilla marketingu, benefity spočívajúce vo výhodnom vzťahu výdavkov na reklamu a výsledných efektov, ktoré kampaň prináša. Na dôkladnejšie pochopenie skúmané javu označujú tento jav pod pojmom „guerilla efekt“, ktorý je vyjadrením pozitívneho podielu nákladov a výnosov. Podiel nákladov a výnosov kampane je možné zlepšiť zintenzívnením aktivít v snahe o dokonalejšie získanie pozornosti zákazníkov prostredníctvom exekutívy vhodného komunikačného posolstva. Základné výhody, ktoré guerilla marketing prináša, spočívajú hlavne v oblasti lepšieho zachytenia pozornosti zákazníkov. Na dosiahnutie tohto cieľa sa kampane guerilla marketingu zameriavajú na vyvolanie tzv. efektu prekvapenia. Tento efekt je možné dosiahnuť jedine vytvorením novej a nekonvenčnej myšlienky, ktorú pri snahe o dosiahnutie čo najlepšieho pomeru výnosov a nákladov, je nutné rozšíriť medzi čo najväčší počet ľudí v rámci cieľovej skupiny. Z toho vyplýva, že guerilla kampaň vychádza z ďalšieho efektu, ktorý môžeme nazvať ako difúzny. Samotné kampane sú vytvorené na stimulovanie spotrebiteľov a v niektorých prípadoch aj médiá, na šírenie komunikačného posolstva. Čím vyšší počet spotrebiteľov obsahuje cieľová skupina, tým je možné dosiahnuť vyšší agregovaný efekt prekvapenia, a teda aj nižšie relatívne náklady na osobu. Tento efekt môžeme nazvať ako efekt nízkych nákladov. Prezentované skutočnosti a vzťahy sú vyjadrené v diagrame 1.

Obr. 1 Základné efekty guerilla marketingu



Zdroj: Hutter, K. – Hoffmann, S. Guerilla Marketing: The Nature of the Concept and Propositions for Further Research. In Asian Journal of Marketing, 2011 s. 43. ISSN 1819-194

Podľa Levinsona a McLaughlina (2004) je guerilla marketing ideálnym nástrojom pre malé a stredné podniky. Toto tvrdenie vyplýva nielen z obmedzenosti marketingového rozpočtu ale aj vyššiu tendenciu malých a stredných podnikov využívať typické rysy guerilla marketingu, ktorými sú rýchlosť, flexibilita a kreativita. Vhodný čas na

prechod od tradičného marketingového prístupu ku nekonvenčnému guerilla marketing prichádza práve vtedy, keď už spotrebiteľ nie je ochotný reagovať na zaužívané taktiky marketingu, resp. sa nimi cíti dokonca obťažovaný (Patalas, 2009).

2 Guerilla kampane s využitím moderných marketingových metód

V dnešnej dobe ekonomickej neistoty a neustálych zmien sú podniky nútené dôsledne zvažovať svoje výdavky na marketingovú komunikáciu a štruktúru využívaných nástrojov. V dôsledku toho spoločnosti vyhľadávajú odlišné, netradičné ale predovšetkým efektívne marketingové stratégie, ktoré sú často na etickej hranici alebo ju v mnohých prípadoch aj prekročia. Je dôležité si uvedomiť, že guerilla marketing nemôže, vzhľadom na svoje špecifiká, klasický marketing nahradiť, skôr sa ho snaží vhodným spôsobom doplniť a v niektorých aspektoch dokonca výrazne prekonať. Využitím zapojenia virálneho marketingu ako nástroja na exponenciálne šírenie marketingového posolstva možno využiť viaceré nekonvenčné taktiky a stratégie na šírenie informácií o produkte alebo službách či už tradičným word of mouth alebo virálne pri relatívne nízkych nákladoch.

Jeden z príkladov guerilla marketingu na Slovensku predstavuje kampaň kníhkupectva Martinus s názvom „Slovensko píše román“, ktorá bola spustená v máji 2009 (Slovenskopiseroman.sk, 2009). Jej cieľom bolo zaangažovať amatérskych autorov do písania románov. Každý autor, ktorý sa do tejto akcie zapojil, si mohol vytvoriť vizitku na stránke projektu, ktorá obsahovala zoznam jeho obľúbených kníh a taktiež hypertextový odkaz na elektronický obchod Martinus. Ako ďalší príklad do spoločnosti Martinus môžeme uviesť projekt s názvom „Knihobežník“. Podstatou projektu bolo umiestnenie kníh z kníhkupectva Martinus vo verejných priestranstvách a budovách, kde ich mohli čitatelia nájsť, prečítať a opäť uložiť na odlišné miesto pre iného čitateľa. Na stránke projektu boli uvedené informácie o každej knihe spolu s možnosťou jej zakúpenia (Martinus.sk, 2011).

V rámci guerilla marketingu sa často využíva ambush marketing, pod ktorým môžeme rozumieť parazitovanie na aktivitách konkurencie, zvyčajne spájané s určitou významnou akciou, na ktorú sa zameriava pozornosť verejnosti a médií (Frey, 2005). Ako príklad môžeme uviesť spoločnosť Nike, ktorá prostredníctvom servera Youtube prezentovala pred Olympijskými hrami atlétov v rôznych častiach sveta pod názvom „London“. V skutočnosti nevyslovili oficiálny názov podujatia – 2012 London Olympics, za zneužitie ktorého hrozila priamo na podujatí pokuta do výšky 20 tisíc GBP (Peachey, 2012), avšak emocionálne si ľudia tieto videá spájali s hrami. Spoločnosť Adidas pri tom zaplatila za oficiálny status sponzora 60 miliónov GBP (Passikoff, 2012).

Jednou z ďalších frekventovane využívaných metód je ambient marketing, ktorý označuje reklamné formáty používané zvyčajne na oslovenie mladších cieľových skupín. Táto metóda sa plánuje používať na miestach častého vyskytovania príslušníkov cieľovej skupiny, ktorí zvyčajne šíria posolstvo ďalej. Ako príklad môžeme uviesť spoločnosť Denver Water a jej kreatívnu kampaň zameranú na informovanie spotrebiteľov o nadmernej spotrebe vody. V kampani boli využité kreatívne billboardy, nadrozmerne hydranty, zmenšené lavičky, citylighty a podobne, pričom celá kampaň sa niesla pod heslom „Use what you need“ (Lum, 2011).

Jednou z najznámejších integrovaných kampaní, ktoré sa šírili virálne na Slovensku, sú „Ružoví kukláči“ z dielne agentúry Wiktor Leo Burnett. Podstata spomínanej

kampane spočívala vo využití synergického efektu viacerých platforiem, konkrétne televíznej reklamy, printu, internetu a rozhlasu (Mociková, 2009). Kampaň, ktorá bola rozdelená na tri časti, odštartovala teasingovou reklamou koncom septembra 2009, pričom využívala predovšetkým prvky virálneho marketingu, buzz marketingu, social media marketingu a riadeného PR. Mnohých spotrebiteľov zaujala novosťou a to najmä z hľadiska kreatívneho konceptu. Druhá – imidžová časť kampane bola zameraná na prepojenie iniciatívy „Ružových kukláčov“ so značkou poisťovne Union, pričom využívala široké spektrum ATL a BTL nástrojov. Poisťovňa Union v rámci tejto časti navyše dočasne zmenila korporátnu farbu loga z červenej na ružovú za účelom lepšej identifikácie s kampaňou. Tretia časť kampane sa orientovala na konečné využitie vzniknutého pozitívneho efektu prostredníctvom akcie Víkend bez nehody, ktorú prostredníctvom osobných príhovorov na internete podporilo množstvo známych osobností. Zmena hlavného posolstva kampane nastala v samotnom závere projektu, kde sa presunulo od odmeňovania zodpovedných vodičov na nový parameter (hmotnosť vozidla) pri výpočte ceny povinného zákonného poistenia, čomu boli následne usporiadané aj televízne spoty. V kampani využili mnohé prvky guerilla marketingu, keď obložili zle zaparkované auto kvetináčmi, naplnili športovo upravenú Škodu guľôčkami a podarilo sa im nachytať aj populárneho moderátora Sajfu, ktorému pri nesprávnom zaparkovaní natiahli na kolesá ružové chlpaté návleky.

Ako ďalší príklad môžeme uviesť kampaň spoločnosti Redbull, ktorá na študentských internátoch v Banskej Bystrici v neskorých večerných hodinách rozdávala energetický nápoj študentom učiacim sa na skúšky. Redbull túto akciu, ktorá je známa pod názvom „Elevator sampling“, vykonáva raz ročne na univerzitných internátoch po celom svete (Pastier, 2009).

Vhodným príkladom je aj guerilla kampaň, ktorú vypracovala spoločnosť Vaculik advertising pre Dell z roku 2008. Jej cieľom bolo vyvolať v cieľovej skupine záujem o prácu v spoločnosti a nasmerovať záujemcov na stránku, kde získajú ďalšie informácie pracovných ponúk a podobne. Hlavnými konkurentmi boli v tomto prípade najmä spoločnosti, ktoré prejavujú záujem o podobnú cieľovú skupinu, preto bola lokalizácia kampane smerovaná práve v blízkom okolí spomínaných firiem. Stvárnenie kampane predstavovala klávesová skratka CTRL-ALT-DEL, kde využili podobnosť s názvom spoločnosti Dell a skratku pozmenili na CTRL-ALT-DELL. Posolstvo kampane bolo stvárnené klávesovými skratkami (nadrozmerné plachty) spolu s výzvou „Reštartujte svoju kariéru!“ v tesnej blízkosti konkurenčných firiem, biznis centier a taktiež v blízkosti študentských domov a podobne. Spomínané kreatívne riešenie pomohlo generovať buzz a veľmi rýchlo sa začalo šíriť virálne na marketingových ako aj bežných internetových stránkach a blogoch (FLE media awards, 2008).

3 Etický aspekt kampaní

Základným cieľom guerilla marketingu je vytvoriť jedinečnú, pútavú a podnetnú kampaň, resp. akciu, ktorá vytvorí dostatočný rozruch na to, aby sa mohla ďalej šíriť virálne (Levinson, 2012). Napriek veľkému množstvu úspešných guerilla kampaní, nevhodná exekúcia tejto metódy a nevyladená stratégia môžu viesť ku komplikáciám obzvlášť v etickom rozmere. V dnešnom vysoko konkurenčnom svete sa takmer každá inovácia stáva v priebehu krátkeho obdobia všednou záležitosťou, preto sú marketéri vyzývaní k čoraz sofistikovanejšiemu prístupu k propagácii spoločnosti a šírenia marketingového posolstva. Spotrebiteľia v mnohých situáciách cítia tieto snahy zo strany

médií ako útok na ich osobné súkromie. Snahou marketérov je však na druhej strane nielen osloviť spotrebiteľov ale podnietiť ich k ďalšiemu šíreniu posolstva, a to je možné často docieľiť len vyvolaním emócií s rôznou intenzitou a polaritou. Spotrebiteľia sa môžu v mnohých prípadoch cítiť úzkostlivo, môžu stratiť sebadôveru alebo cítiť sa ako obeť reklamy. Nezahrnutie týchto aspektov v rámci plánovania môže firme spôsobiť nielen zhoršenie image ale môžu ústiť aj do dodatočných finančných nákladov. Cieľom guerilla kampaní je predovšetkým získať pozornosť cieľovej skupiny, preto je potrebné zohľadniť pri plánovaní ich možnú reakciu, ktorá pri nedodržaní základných princípov môže vyústiť v ich rozhorčenie, rozrušenie, hrôzu alebo smútok (Ay, 2010).

Whizz (2009) uvádza, že guerilla marketing môže byť v súlade s etickými zásadami jedine v prípade, ak je vypracovaný citlivo a uvážlivo. Táto situácia nastáva v prípade, kde je prvotná myšlienka spoločnosti vypracovaná s najlepším úmyslom, celkový koncept je inovatívny, zaujímavý, kreatívny a jeho exekúcia je vyladená v každom detaile. Etický rozmer kampane môže byť negatívne narušený nenávratným spôsobom v prípade, ak došlo k chybnnej prvotnej myšlienke, úmyslu zapierať skutočnosť alebo klamať. V tomto prípade možno predpokladať, že proces guerilla marketingu skôr alebo neskôr zlyhá v niektorom z jeho základných prvkov. Úplne neetické je konanie spoločností, ktoré zámerne zakrývajú pravdivé skutočnosti alebo podporujú dôveru spotrebiteľov v niečo, čo v skutočnosti nie reálne a autentické. Podobným konaním môže spoločnosť dosiahnuť narušenie jej reputácie alebo aj celkovú stratu dôvery v jej produkty alebo organizáciu ako takú.

Vhodným príkladom je aj kampaň serveru skoly.cz v centre Prahy, ktorej cieľom bolo zvýšiť povedomie o spoločnosti a návštevnosť servera o 100% pri minimálnych investíciách do marketingovej komunikácie. Cieľovú skupinu tvorili prevažne malí ľudia, ktorí sa rozhodujú o svojom budúcom vzdelaní. Kreatívna stratégia bola stvárnena prevažne rómskymi robotníkmi zo Slovenska, ktorí pri svojej pracovnej činnosti nosili tričká s nápisom „Měl jsem se líp učit“ a odkazom na server skoly.cz. Protihodnotu pre jednotlivých aktérov predstavovali cigarety a pivo (Šprunková, Severová, 2009). Kampaň rýchlo upútala pozornosť verejností a médií, pre ktoré sa stala jednou z hlavných tém dňa. Články o kampani sa objavili na všetkých hlavných informačných serveroch a za prvý deň vzrástla návštevnosť servera o takmer 500%. Audit nezávislej spoločnosti poukázal na skutočnosť, že hodnota získaného mediálneho priestoru bola len v printových médiách na úrovni 6 miliónov Kč, pričom návštevnosť servera počas týždňa vzrástla na 500%. Samotných robotníkov, ktorým stvárnenie kampane a komunikačné posolstvo zo začiatku neprekážalo, postupom času úspech kampane začal prekážať a v konečnom dôsledku ich ovládol pocit poníženia a potupy. Mrzelo ich, že ich týmto spôsobom využili v kampani, kde si ich fotili, nahrávali na mobilné telefóny alebo fotili z áut okolojdúci (Romea.cz, 2009). Táto kampaň získala druhé miesto na Effie awards v roku 2010 (Asociácia komunikačných agentúr, 2010).

Záver

Guerilla marketing je modernou marketingovou metódou, ktorá ako súhrnný pojem pokrýva rôzne druhy netradičných a nekonvenčných marketingových stratégií, ktoré sa zvyčajne šíria ústnym podaním ako word of mouth alebo v jeho elektronickej podobe ako virálne médium. Pre mnoho ľudí dnes už nie je guerilla marketing neznámym pojmom, avšak veľká časť z nich si pod týmto pojmom stále predstavuje akcie a kampane, ktoré sú prevažne agresívne, hlasné, šokujúce alebo vtipné, pričom ani

jeden z týchto atribútov nevystihuje jeho podstatu. Metódy a postupy guerilla marketingu sú hlavne efektívne a efektívne či už pre veľké spoločnosti s miliónovým rozpočtom na marketing alebo malé a stredné podniky zamestnávajúce len niekoľko zamestnancov. Táto nekonvenčná metóda na seba viaže pozornosť verejnosti a často aj médií bez nutnosti vynakladať vysoké množstvo finančných prostriedkov na konvenčné propagačné prostriedky, čo v dnešnej dobe ekonomickej neistoty a neustálych zmien prináša značné výhody. Jej nevhodná exekúcia a nevyladená stratégia naopak môžu viesť ku komplikáciám obzvlášť v etickom rozmere. Spotrebiteľia v mnohých situáciách odmietajú akýkoľvek druh presviedčania alebo nátlaku zo strany marketérov či reklamy a v mnohých prípadoch cítia tieto snahy zo strany médií ako útok na ich osobné súkromie. Etický rozmer kampane môže byť negatívne narušený nenávratným spôsobom v prípade, ak došlo k chybnnej prvotnej myšlienke, úmyslu zapierať skutočnosť alebo klamať. V tomto prípade možno predpokladať, že proces guerilla marketingu skôr alebo neskôr zlyhá v niektorom z jeho základných prvkov. Metóda ako taká však poskytuje mnohé výhody obzvlášť pre malé a stredné podniky, ktoré kvalitnou exekúciou môžu dosiahnuť aj pri nízkych nákladoch veľký úspech. Je preto dôležité poukázať na aspekty využitia tejto metódy a oboznamovať malých a stredných podnikateľov o možnostiach jej implementácie.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ASOCIACE KOMUNIKAČNÍCH AGENTUR: *Detail kampaně: Měl jsem se líp učit*. [online]. [cit. 2012-10-15]. Dostupné na: <http://www.effie.cz/cz/results/campaign.php?cmpid=162>
2. AY et al.: Guerilla Marketing Communication Tolls and Ethical Problems in Guerilla Advertising. In *American Journal of Economics and Business Administration*. 2010. Vol. 2, No 3. s. 280-186. ISSN 1945-5488
3. ELEY, B. – TILLEY, S.: *Online marketing inside out*. Collingwood: SitePoint. 2009. 184 s. ISBN 978-0-9805768-2-5
4. FLE MEDIA AWARDS: *Prohlášení přihlášky: CTRL-ALT-DELL*. [online]. [cit. 2012-16-10]. Dostupné na: http://www.flema.cz/flema-2008/fle.kampan_verejne_hlasovani.php?kaID=39
5. FREY, P.: *Marketingová komunikace: Nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press. 2005. 111 s. ISBN 80-7261-129-1
6. GREWAL, D. – LEVY, M.: *Marketing*. New York: McGraw-Hill. 2008. 640 s. ISBN 978-0073049021
7. HUTTER, K. – HOFFMANN, S.: Guerilla Marketing: The Nature of the Concept and Propositions for Further Research. In *Asian Journal of Marketing, 2011* s. 39-54. ISSN 1819-194
8. KHAN, K. M – KHAN, M. N.: *The Encyclopaedic dictionary of marketing*. London: Sage Publications. 2006. 356 s. ISBN 978-0761935018
9. LEVINSON, J. C. – MCLAUGHLIN, M. W.: *Guerilla marketing for consultants*. New Jersey: John Wiley & Sons. 2004. 304 s. ISBN 978-0471618737
10. LEVINSON, J. C.: *Guerilla marketing ako marketingová revolúcia?!* [online]. [cit. 2012-11-10] Dostupné na: <http://www.gmarketing.sk/guerrilla-marketing>
11. LEVINSON, J. C.: *Seven Steps for Creating Successful Marketing*. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://www.gmarketing.com/articles/31-seven-steps-for-creating-successful-marketing>

12. LUM, R.: *30 Creative Examples of Ambient Advertising by Denver Water*. [online]. [cit. 2012-10-18]. Dostupné na: <http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/denver-big-ambient-advertising-bring-awareness-water-consumption/>
13. MARTINUS.SK: *Projekt „Knihobežník“*. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://www.knihobeznik.sk>
14. MOCIKOVÁ, R.: Odmeňuje zodpovedných. In *StrategieOnline*. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://www.strategie.sk/sk/spravy/marketing/2009/oktober/odmenuje-zodpovednych.html>
15. PASSIKOFF, R.: *Ambush Marketing: An Olympic Competition. And Nike Goes For Gold*. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://www.forbes.com/sites/marketshare/2012/08/07/ambush-marketing-an-olympic-competition-and-nike-goes-for-gold/>
16. PASTIER, M.: *Red Bull šokoval študentov*. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://medialne.blog.etrend.sk/pastier/2009/02/13/red-bull-sokoval-studentov/>
17. PATALAS, T.: *Guerrilový marketing: Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha: Grada Publishing. 2009. 620 s. ISBN 978-80-247-2484-3
18. PEACHEY, K.: *Olympics: Tackling ambush marketing at London 2012*. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://www.bbc.co.uk/news/business-18628635>
19. ROMEA.CZ: *Urážlivá kampaň zneužívající Romy rychle skončila*. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://www.romea.cz/cz/zpravy/urazлива-kampan-zneužívající-romy-rychle-skoncila>
20. SLOVENSKOPISEROMAN.SK: *Slovensko píše román – prvý slovenský spoločný román*. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://www.slovenskopiseroman.sk>
21. ŠPRUKTOVÁ, J – SEVEROVÁ, K.: *Měl jsem se líp učit, nosí na tričkách romští dělníci v Praze*. [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://www.novinky.cz/ekonomika/180986-mel-jsem-se-lip-ucit-nosi-na-trickach-romsti-delnici-v-praze.html>
22. WHIZZ, B.: *Is guerilla marketing ethical?* [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné na: <http://econetwork.wordpress.com/2009/04/20/is-guerrilla-marketing-ethical/>

Manažment maloobchodných spoločností v procese internacionalizácie

Marta Pavliková¹

Management of retail companies in the process of internationalization

Abstract

The main aim of this contribution is to highlight the growing importance of retail, the internationalization of the retail companies, the importance of and reasons for the expansion of retailers and general roles of the management. This contribution is divided into three chapters and contains three tables. It refers to the most significant and important world's, European and Slovak retail companies. The main contribution of this summarized issue is to clarify the importance of the phenomenon of internationalization as well as to mention general activities of the companies management operating in foreign markets but also for companies considering future internationalization.

Key words

retail, internationalization, retail management, top ten retailers

JEL Classification: F29

Úvod

Prejavy priestorovej diferenciácie maloobchodných spoločností na zahraničných trhoch sú výsledkom fenoménu internacionalizácie. Retaileri pôsobiaci na území iných krajín či uvažujúci o budúcej internacionalizácii musia venovať pozornosť aktuálnym trendom, uplatňovaným stratégiám a manažérskym programom, výhodám a nevýhodám procesov na jednotlivých trhoch, možnostiam získania konkurenčnej výhody či kritickým faktorom úspechu zaručujúcim rast nielen na domácom trhu. Z týchto dôvodov je dôležité pochopenie obsahu aktivít, ktorými sa musí manažment v danom prípade zaoberať. Cieľom príspevku je všeobecne poukázať na rozsah týchto aktivít a zdokumentovať najúspešnejšie retailingové spoločnosti v rámci sveta, Európy a Slovenskej republiky.

1 Maloobchod v procese internacionalizácie

Maloobchodné spoločnosti predstavujú významnú ekonomickú kategóriu a zastávajú dôležitú funkciu v celej svetovej ekonomike. Ich význam neustále narastá nielen pre národné hospodárstva jednotlivých krajín, ale aj pre zákazníkov a konečných spotrebiteľov. Zatiaľ čo v minulosti sa pojmom maloobchod označovali jednotlivé malé

¹ Ing. Marta Pavliková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, marta.pavlikova@euba.sk

regionálne predajne, dnes nadobúda nesporne väčší význam. Maloobchodníci získali značnú moc, určujú trendy a ovplyvňujú zákazníkov a dodávateľov, rozhodujú o cenách, vytvárajú partnerstvá, zavádzajú nové technológie, budujú svoj vlastný veľkoobchod či hľadajú nové príležitosti rozvoja. Na označenie tejto vysoko rozvinutej podoby maloobchodu sa využíva pojem retailing. Retailingová firma tak označuje „medzinárodne chápaný maloobchod plne vybavený celým logistickým zázemím a vysoko kvalifikovaným informačným systémom s profesionálnym manažmentom“ (Pražská a kol., 2002).

Na základe existujúcich predpokladov, ktoré dokumentujú že počet obyvateľov bude aj v budúcnosti narastať, očakáva sa aj neustále zvyšovanie retailingu. Z dôvodu obmedzenosti domáceho trhu pozorujeme aj v prípade obchodných spoločností uplatňovanie nových tendencií. Postupné zjednocovanie sortimentu tovaru, záujmov a vkusu zákazníkov na jednotlivých zahraničných trhoch umožňuje rozširovanie činnosti maloobchodných reťazcov na trhy nových krajín. Vzhľadom k tomu, že vývojové tendencie obchodu sú v súčasnosti ovplyvnené najmä „zanikajúcimi hranicami“ medzi jednotlivými krajinami, v dnešnom trhovom prostredí už nemôžeme vnímať maloobchodné spoločnosti tradičným spôsobom ako miestne a kultúrne ohraničené aktivity. Tieto subjekty dnes pôsobia v oblasti s mimoriadne silnou konkurenciou. Sú výrazne ovplyvňované neustále sa meniacimi prvkami prostredia, stratégiami konkurenčných firiem a tendenciami vývoja na svetovom trhu. Z tohto hľadiska je pre jednotlivé reťazce nevyhnutné venovať sa kontinuálnej analýze manažérskych systémov či hodnoteniu a inovácii jednotlivých marketingových programov. Významnou možnosťou pre získanie konkurenčnej výhody je teda efektívne rozširovanie ich pôsobenia na nové trhy v zahraničí. V súvislosti s prebiehajúcimi novými smermi vývoja môžeme obchod, resp. maloobchod označiť ako súčasť nezvratného prúdu globálneho charakteru. V tomto prípade hovoríme o procese internacionalizácie a globalizácie obchodu. Križan (2009) vymedzuje internacionalizáciu maloobchodu z pohľadu geografie ako „prejav priestorovej expanzie maloobchodníkov a ich obchodných aktivít prechodom z národnej hierarchickej úrovne na nadnárodnú – internacionálnu“.

Na základe uvedených javov môžeme internacionalizáciu retailingových spoločností vymedziť ako jeden zo základných predpokladov trendu rastu. Aby však mohli firmy expandovať svoju činnosť a úspešne pôsobiť v zložitom zahraničnom prostredí, manažment musí poznať celkovú charakteristiku a kultúru uvažovaných krajín, preferencie a správanie spotrebiteľov a ďalšie skutočnosti ovplyvňujúce maloobchodné aktivity. Poznanie týchto faktorov umožní retailovým subjektom uskutočniť správne a efektívne rozhodovanie o tom, ktoré prvky je potrebné na vybranom trhu štandardizovať a naopak, ktoré je potrebné adaptovať podmienkam a potrebám danej krajiny či regiónu. Na základe toho sa firmy rozhodujú o uplatňovaní diferencovaných alebo globálnych stratégií.

Medzi základné príčiny, kvôli ktorým sa vedenie maloobchodných spoločností rozhoduje o procese internacionalizácie patria:

- nasýtenie domáceho trhu,
- získavanie konkurenčnej výhody rozšírením na nové trhy,
- diverzifikácia rizika a zníženie závislosti existujúcej pri pôsobení na ohraničenom území,
- budovanie imidžu silnej medzinárodnej spoločnosti,
- využitie zjednocovania potrieb a vkusu zákazníkov,

- rozšírenie zákaznickej základne,
- dosahovanie vyššieho zisku a mnohých ďalších výhod.

2 Manažment retailingových spoločností

V podmienkach internacionalizácie a dynamických zmien sú maloobchodné spoločnosti nútené zaoberať sa dôsledným plánovaním, kvalitou, rastom výkonnosti, zisku a zavádzaním inovácií. Z tohto dôvodu je potrebné vybudovať na trhoch zahraničných krajín efektívny súbor manažérskych systémov, metód a techník zabezpečujúcich požadované výsledky jednotlivých prevádzok, a tým aj obchodných spoločností ako celku.

Základom úspechu retailingových spoločností operujúcich na zahraničných trhoch je kombinácia jedinečnej stratégie a vynikajúcej výkonnosti. Kľúčovým poslaním manažmentu je preto orientácia v neistých podmienkach, výber vhodného smeru a určenie efektívnych aktivít na dosiahnutie významných cieľov. Okrem základných manažérskych funkcií akými sú plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola, musí vedenie firmy rozhodnúť o ďalších skutočnostiach procesu internacionalizácie:

- forma vstupu na zahraničný trh,
- uplatnenie modelu správania sa (etnocentrická, polycentrická, geocentrická, synergická stratégia),
- všeobecná forma organizácie obchodnej spoločnosti na danom trhu,
- lokalizácia prevádzkových jednotiek maloobchodu,
- tvorba sortimentných stratégií pre jednotlivé regióny a trhy,
- zavádzanie privátnych značiek na novom trhu,
- rozhodnutie o cenotvorbe,
- určenie formy predaja,
- rozhodovanie o spôsobe komunikácie a pod.

Moderný manažment musí v medzinárodnom prostredí ďalej zaistiť objemné nákupy, racionalizáciu procesov či zavádzanie nových informačných a komunikačných systémov. V najužšom slova zmysle môžeme vymedziť aj pojem retailmanažment vzťahujúci sa na maloobchodnú úroveň riadenia. Ide teda o jednotlivé procesy zabezpečujúce získanie požadovaného tovaru maloobchodných predajní zákazníkmi. Nakoľko sa veľká časť retailingových pracovných operácií vzťahuje na prevádzkové jednotky, hovoríme o prevádzkovom manažmente. Medzi základné činnosti, ktoré musí manažment na tejto úrovni riadiť, patria podľa Čihovskej (2007):

- nákup tovaru – proces pozostávajúci zo skúmania spotrebiteľského dopytu, vypracovania objednávky a príjmu tovaru;
- skladovanie tovaru – časové a priestorové udržiavanie určitého množstva tovaru v retailovej prevádzke medzi jednotlivými dodávkami;
- príprava tovaru na predaj – aktivity urýchľujúce predaj a zjednodušujúce kontakt so zákazníkom;
- predaj tovaru spotrebiteľovi – konečná realizácia tovaru v maloobchodnej prevádzke.

Aby mohli retailové spoločnosti neustále zvyšovať efektívnosť svojich činností na zahraničných trhoch musia venovať veľkú pozornosť jednotlivým obchodným operá-

ciám prevádzkových jednotiek a faktorom, ktoré ich ovplyvňujú. Na základe toho doká-
žu určiť, ktoré z čiastkových procesov či stratégií je možné a efektívne uplatňovať na
všetkých zastúpených trhoch a naopak, ktoré je potrebné prispôbovať.

3 Dominantnosť najúspešnejších maloobchodných spoločností

V oblasti retailingu sa každoročne zhromažďujú a analyzujú dôležité všeobecné
ukazovatele vrátane uvádzania najúspešnejších svetových, regionálnych či národných
maloobchodných spoločností. Z analýzy spoločnosti Deloitte Touche Tohmatsu Limited
(ďalej len Deloitte) zaoberajúcej sa Top 250 najúspešnejšími svetovými maloobchod-
nými spoločnosťami roku 2010 vyplýva, že až 23,4 % maloobchodného predaja po-
chádza z ich zahraničného pôsobenia. Aj tento fakt poukazuje na význam internaciona-
lizácie a rozvoja retailingu. V nasledujúcej tabuľke číslo 1 je uvedené poradie Top 10
svetových retailových spoločností z roku 2010.

Tab. 1 Top 10 svetových retailových spoločností

Por. č.	Názov spoločnosti	Krajina pôvodu	Tržby 2010 (v mil. USD)	Počet krajín pôsobenia
1.	Wal-Mart	USA	418,952	16
2.	Carrefour	Francúzsko	119,642	33
3.	Tesco	Veľká Británia	92,171	13
4.	Metro	Nemecko	88,931	33
5.	Kroger	USA	82,189	1
6.	Schwarz	Nemecko	79,119	26
7.	Costco	USA	76,255	9
8.	The Home Depot	USA	67,997	5
9.	Walgreen	USA	67,420	2
10.	Aldi	Nemecko	67,112	18

Zdroj: spracované podľa Deloitte, 2012.

Úspešnosť uvedených spoločností dokumentujú nielen dosiahnuté tržby za daný rok, ale aj počet krajín, v ktorých tieto firmy pôsobia. Skutočnosť, že medzi najúspešnejšími retailerami sa umiestnila iba jedna maloobchodná firma (Kroger), ktorá pôsobí len na svojom domácom trhu (USA), poukazuje na nesporné prínosy fenoménu internacionalizácie. Avšak tento fakt poukazuje aj na skutočnosť, že maloobchodné spoločnosti, ktorých domáca krajina sa nachádza na geograficky menšom území sa dostanú na vedúce pozície prevažne pôsobením na trhoch viacerých krajín.

Medzi najúspešnejšími maloobchodnými spoločnosťami sveta sa nachádzajú aj významní európski retailer. Avšak v roku 2010 sa do poradia Top 250 retailerov dostalo len 88 európskych maloobchodných spoločností, kým v roku 2009 to bolo 92 spoločností. Táto skutočnosť je pravdepodobne aj jedným z dôsledkov oslabenia eura voči americkému doláru. Medzi 10 najúspešnejších európskych spoločností sa v roku 2010 nedostali oproti roku 2009 žiadne nové, zmenilo sa však poradie. Spoločnosť Tesco

napríklad predstihla nemecké Metro, a tým sa umiestnila na druhom mieste ako je uvedené aj v tabuľke 2.

Tab. 2 Top 10 európskych retailových spoločností

Por. č.	Por. č. v rámci Top 250	Názov spoločnosti	Krajina pôvodu	Tržby 2010 (v mil. USD)
1.	2.	Carrefour	Francúzsko	119,642
2.	3.	Tesco	Veľká Británia	92,171
3.	4.	Metro	Nemecko	88,931
4.	6.	Schwarz	Nemecko	79,119
5.	10.	Aldi	Nemecko	67,112
6.	12.	Rewe	Nemecko	61,134
7.	15.	Auchan	Francúzsko	55,212
8.	16.	Edeka	Nemecko	54,072
9.	23.	E. Leclerc	Francúzsko	41,165
10.	25.	Ahold	Holandsko	39,213

Zdroj: spracované podľa Deloitte, 2012.

Z analýzy spoločnosti Deloitte taktiež vyplynulo, že európski retaileri ostávajú naďalej najviac internacionálne aktívni. Práve títo maloobchodníci sú nútení redukovať svoju závislosť na domácom trhu a expandovať činnosť do atraktívnejších zahraničných trhov. Takmer 40 % ich predaja v roku 2010 pochádzalo z operácií v hostiteľských krajinách. Podobné štatistiky a výskumy pomáhajú manažmentu maloobchodných spoločností pochopiť dôležitosť a prínosy internacionalizácie, ako aj odhaliť krajiny či regióny s potenciálnymi príležitosťami. Najvplyvnejšie retailingové spoločnosti často obsadzujú popredné pozície aj v rámci hodnotenia jednotlivých národných trhov. V tabuľke číslo 3 je uvedené poradie desiatich najúspešnejších maloobchodníkov na území Slovenska.

Tab. 3 Top 10 slovenských retailových spoločností

Por. č.	Názov spoločnosti	Obrat 2010 (mil. eur)	Počet prevádzok
1.	Tesco	1170	92
2.	Billa	487	109
3.	Metro	478	6
4.	Kaufland	420	42
5.	GG Tabak	374	15
6.	Ahold	220	26
7.	Lidl	184	115
8.	NAY	181	26
9.	CBA	163	326
10.	Baumax	135	15

Zdroj: spracované podľa Drahovského, 2011.

Manažment maloobchodných spoločností sa okrem podobných štatistík zaoberá aj určením vhodného formátu. V tomto prípade sa na Slovensku v roku 2010 najviac dарило supermarketom, ktoré posunuli formát hypermarketov na druhé miesto. Zavádzanie interaktívnych možností pre zákazníkov (samoobslužné predajne, nákup cez internet) či odlišné a výnimočné vernostné programy môžu výrazne posilniť postavenie konkrétnych retailerov.

Záver

Príspevok vysvetľuje význam rozvoja maloobchodu a internacionalizácie jednotlivých retailingových spoločností. Poskytuje teoretické prínosy z hľadiska objasnenia potreby retailmanažmentu v podmienkach silnejúcej globalizácie obchodu a uvedenie výsledkov analýzy zaoberajúcej sa najúspešnejšími maloobchodnými spoločnosťami. Daná problematika umožňuje ďalší rozvoj teórie objasňujúcej obsah jednotlivých manažérskych a marketingových internacionalizačných aktivít a stratégií. Z tohto hľadiska je efektívne následné vypracovanie systému hlavných štandardizovaných a adaptovaných faktorov, ktoré podmieňujú úspech na zahraničnom trhu. Praktické skúmanie v danej oblasti by bolo významné z pohľadu retailerov pri vytváraní ich manažérskych systémov a marketingových programov súvisiacich s expanziou na zahraničné trhy.

Zoznam bibliografických odkazov

1. CIMLER, P. a kol. 2007. *Retail management*. Praha : Management Press, 2007, s. 312. ISBN 978-80-7261-167-6.
2. ČIHOVSKÁ, V. a kol. 2007. *Manažment obchodného podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 378. ISBN 978-80-225-2396-7.
3. Deloitte. 2012. *Switching channels: Global power of retailing 2012*. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.deloitte.com/consumerbusiness>>
4. DRAHOVSKÝ, Ľ. 2011. Obraz špičky obchodu. In *Retail info plus*. ISSN 1805-0042. roč. 1, č. 1-2, s. 21.
5. KRIŽAN, F. 2009. Globalizácia maloobchodu: definícia základných procesov a ich analýza v slovenskej geografii maloobchodu. In *Geografický časopis*. ISSN 0016-7193. roč. 61, č. 1, s. 49-68.
6. PRAŽSKÁ, L. – JINDRA, J. a kol. 2002. *Obchodní podnikání*. Praha : Management Press, 2002, s. 874. ISBN 80-7261-059-7.

Oblasťné organizácie cestovného ruchu na Slovensku

Jiří Pěč¹

Destination management organizations in Slovakia

Abstract

The aim of this paper is to analyze the current situation and evaluate key roles and activities of destination management organizations in terms of specific conditions of the Slovak and Central European tourism market. We examined objectives, tools, organizational structure, financing and marketing with an emphasis on electronic marketing. Creation of OOCRs is an opportunity for the future of Slovak tourism but requires strategic coordination of all activities in a destination.

Key words

destination management organization, cooperative management, Slovakia

JEL Classification: L83

Úvod

Súčasný vysoko konkurenčné podnikateľské prostredie významne vplýva aj na cestovný ruch. Pritom väčšina aktivít v cestovnom ruchu prebieha v cieľovom mieste. Nielen hospodárska kríza, ale aj neustále prehľbujúca sa globalizácia, scestovaní návštevníci (najmä vďaka internetu informovaní viac ako kedykoľvek predtým), environmentálne aktivity, požiadavky na kvalitu či obrovská ponuka cieľových miest determinujú ich úspešnosť na trhu cestovného ruchu. Dnes nestačí disponovať určitou primárnou a sekundárnou ponukou, úspešné destinácie sa vyznačujú precíznym strategickým plánovaním, produktmi, ktorých hlavným znakom je kvalita, cieľovým marketingom založeným na dôkladnej segmentácii a umiestnení cieľového miesta na trhu a v neposlednom rade kooperáciou všetkých zainteresovaných subjektov verejného i súkromného sektora. Úspech jednotlivých podnikov cestovného ruchu je závislý na konkurencieschopnosti cieľového miesta ako celku. Aby mohlo cieľové miesto úspešne realizovať uvedené činnosti, musí existovať nositeľ manažérskych rozhodnutí a koordinátor kooperačných aktivít – manažérska organizácia cestovného ruchu. Cieľom tejto práce je analyzovať súčasný stav, ako aj zhodnotiť kľúčové úlohy a aktivity manažérskych organizácií v cieľovom mieste s ohľadom na špecifické podmienky slovenského a stredo európskeho trhu cestovného ruchu.

¹ Ing. Jiří Pěč, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania, Tajovského 10, Banská Bystrica, jiri.pec@umb.sk

1 Manažment cieľového miesta

Cieľové miesto je produktom a konkurenčnou jednotkou v cestovnom ruchu, a preto sa má riadiť ako strategická obchodná jednotka. Aby bolo na trhu úspešné, je nevyhnutné koordinovať všetky jeho aktivity prostredníctvom manažmentu cieľového miesta a manažérskej organizácie cestovného ruchu.

1.1 Cieľové miesto

Cieľové miesto v cestovnom ruchu (destinácia) môžeme vnímať ako obec, región, štát, zoskupenie štátov alebo dokonca kontinent. Na najnižšom stupni zväčša v praxi nie je totožné s administratívnou územnosprávnou jednotkou, akou je obec či mesto. Cieľové miesto ako súčasť dynamického systému prechádza vývojom, na ktorý vplyvajú mnohé endogénne i exogénne faktory. Existuje niekoľko prístupov k definovaniu cieľového miesta. Definícia UNWTO (1993) zachytáva úlohu poskytovateľov služieb. Podľa nej je cieľové miesto ä miestom s atraktivitami, zariadeniami cestovného ruchu a službami, ktoré si individuálny návštevník alebo skupina vyberie za cieľ svojej návštevy a ktoré na trhu predáva poskytovateľ týchto služieb. Bieger (1996) zas do popredia stavia návštevníka, keďže cieľové miesto charakterizuje ako miesto (štát, región, mesto, významný hotel), ktoré si návštevník vybral ako cieľ svojej cesty. V cieľovom mieste majú byť všetky zariadenia a vybavenie potrebné pre ubytovanie, stravovanie a zábavu, resp. prácu.

Za cieľové miesto považujeme sídelný útvar alebo súbor objektov a zariadení v rekreačnom priestore rozličnej veľkosti a územnej funkcie, ktorý je svojou polohou a vybavenosťou prirodzeným jadrom rekreačného priestoru, dopravne dostupný, má k dispozícii potrebnú vybavenosť zariadeniami a umožňuje vykonávať rekreačné a kultúrne aktivity v jeho záujmovom území (Gúčík a kol., 2004, s. 125; heslo Stredisko cestovného ruchu). Z geografického hľadiska lokalizujeme cieľové miesto v rekreačnom priestore, ktorý predstavuje geograficky menšie územie s priaznivými, relatívne rovnakými podmienkami pre rozvoj aktivít cestovného ruchu. V odbornej literatúre nájdeme pre cieľové miesto aj pomenovanie gravitačné centrum cestovného ruchu. Cieľové miesto je kryštalizačný bod činnosti cestovného ruchu, ktorý sa vďaka svojej prítlačivosti stáva cieľom a stredobodom cestovného ruchu.

Každé cieľové miesto má mať základnú vybavenosť, ako sú ubytovacie, stravovacie, športovo-rekreačné, kultúrno-spoločenské, maloobchodné zariadenia a zariadenia služieb. Na trhu cestovného ruchu sa stredisko musí ponúkať ako súbor služieb (balík služieb) a nie samostatne jednotlivé zariadenia (hotel, reštaurácia, kultúrne podujatie, športový areál ap.).

Každé cieľové miesto musí byť dopravne dostupné, mať k dispozícii potrebnú vybavenosť zariadení a umožňovať vykonávanie rekreačných a kultúrnych aktivít v jeho záujmovom území. Schucan (1998, s. 6) na základe uvedených definícií vymedzil spoločné vlastnosti cieľových miest:

- cieľové miesto je definované návštevníkom,
- pre efektívne uplatnenie marketingových aktivít musí byť cieľové miesto dostatočne veľké,

- cieľové miesto má ponúkať zložený produkt, z ktorého si návštevník vyberie služby podľa svojich potrieb,
- cieľové miesto je organizácia zložená z jednotlivých autonómnych organizácií, pričom produkt sa zvyčajne ponúka decentralizovane a robia tak rôzni poskytovatelia,
- cieľové miesta sa od seba líšia veľkosťou (vyjadrené napríklad počtom prenocovaní), geografickým územím, štruktúrou a atraktivitami cestovného ruchu.

V súčasnosti sa teória i prax venujú otázkam trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu a s tým súvisí aj novodobé vnímanie cieľových miest z hľadiska limitných kapacít, návštevnosti, vybavenosti, dopravnej dostupnosti, energetickej náročnosti a celkového vzťahu k životnému prostrediu.

1.2 Kooperatívny manažment cieľového miesta

Účinným nástrojom koordinácie cestovného ruchu v cieľovom mieste je kooperatívny manažment, založený na rešpektovaní všetkých zainteresovaných záujmových skupín (Gúčík a kol., 2007). Predstavuje novú stratégiu spolupráce a je nástrojom zosúladovania záujmov v cieľovom mieste. Cieľom je pritom zabezpečiť úspech cieľového miesta na konkurenčnom a globalizujúcom trhu. Kooperatívny manažment je založený na dobrovoľnosti a spolupráci subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu, nevyhnutnou je legitímnosť manažmentu zo sociálno-politického hľadiska (normy, pravidlá, zákony).

K predpokladom uplatňovania kooperatívneho manažmentu patria (Murínová, 2011):

- spoločný prístup a postup podnikateľskej sféry a miestnej samosprávy,
- systém spolupráce a koordinácie záujmových skupín, ktorý zabezpečí koordinované využitie primárnej a sekundárnej ponuky cieľového miesta na národnom a medzinárodnom trhu cestovného ruchu,
- koordinácia aktivít rozvoja cestovného ruchu a záujmových skupín v cieľovom mieste.

Pre optimálnu činnosť cieľového miesta je potrebné, aby organizácia cestovného ruchu v ňom zabezpečovala určité kooperatívne úlohy (Freyer in Gúčík a kol. 2010):

- podpora zvyšovania atraktívnosti strediska, napr. pri poradenstve a spolupôsobení pri tvorbe opatrení na zlepšenie infraštruktúry a ponuky na využívaní voľného času, tvorba územných plánov, ochrana životného prostredia,
- spolupráca s podnikmi cestovného ruchu a obyvateľstvom v cieľovom mieste a poradenstvo v otázkach zabezpečovania rozvoja cestovného ruchu,
- starostlivosť o hosťa v stredisku, napr. poskytovanie informácií, poradenstvo, spro-stredkovanie ubytovania, sprievodcovské služby, prehliadky miest, organizovanie podujatí,
- získavanie hostí prostredníctvom kooperatívneho marketingu (výskum trhu, tvorba imidžu, podpora predaja prostredníctvom propagácie a práce s verejnosťou, účasť na veľtrhoch a výstavách, spolupráca s cestovnými kancelárkami a touroperátormi).

Prvým krokom k uplatňovaniu kooperatívneho manažmentu je vytvorenie manažérskej organizácie. Pre stanovenie cieľov a spôsobov ich dosiahnutia je potrebné vypracovanie stratégie cestovného ruchu. Implementácia navrhnutých opatrení zabezpečia odborne pripravení pracovníci a v neposlednom rade i finančné zabezpečenie. Pri uplatňovaní kooperatívneho manažmentu dochádza k interakcii rôznych záujmových skupín - miestnej a regionálnej samosprávy, podnikateľských subjektov, návštevníkov, miestnych obyvateľov a ostatných subjekty (združenia na ochranu životného prostredia, zamestnanci, atď.)

K výhodám kooperatívneho manažmentu patrí: zníženie nákladov na marketing – propagácia, tvorba spoločných produktov, poskytovanie informácií (TIK), starostlivosť o návštevníkov; zvýšenie konkurencieschopnosti jednotlivých podnikov a cieľového miesta; zvýšenie príjmov pre miestne samosprávy (napr. daň za ubytovanie); rozvoj cestovného ruchu môže následne priniesť rozvoj infraštruktúry a prostredia pre miestnych obyvateľov ap.

Naopak, medzi nevýhody patrí problém merania efektívnosti manažmentu cieľového miesta, limitovaný vplyv manažmentu cieľového miesta na podnikateľské subjekty, vplyv záujmových skupín v cieľovom mieste, možný negatívny vplyv zvýšenia návštevnosti na životné prostredie a vzťahy s miestnymi obyvateľmi.

2 Manažérske organizácie v cieľovom mieste

Manažérska organizácia cieľového miesta je organizácia, ktorej hlavnou úlohou je riadenie cestovného ruchu v danej lokalite, udáva smer rozvoja cestovného ruchu a často je hybnou silou miestnych plánov hospodárskeho rozvoja. Tieto organizácie sa nazývajú aj marketingové organizácie cieľového miesta, aj keď sú v súčasnosti viac spájané s holistickým prístupom, ktorý zahŕňa aj pojmy ako výskum, ľudské zdroje a technológie (van Harssel, 2005). Marketing cieľového miesta je podľa štúdie Futures (DMAI, 2008) proaktívny, strategický, na návštevníka orientovaný prístup k ekonomickému a kultúrnemu rozvoju cieľového miesta, ktorý vyvažuje a integruje záujmy návštevníkov, poskytovateľov tovarov a služieb a miestneho obyvateľstva. V anglickej literatúre sa často stretávame s pojmom „destination marketing organization (DMO). Pojmy manažérska a marketingová organizácia nemusíme úplne rozdeliť, nakoľko ich ciele a postupy sa často zhodujú. Pre potreby nášho výskumu obe organizácie stotožníme.

V krajinách s rozvinutým cestovným ruchom sa osvedčili dve formy manažérskej organizácie založené na princípe verejno-súkromného partnerstva v cieľovom mieste, a to združenie cestovného ruchu na základe špecifickej legislatívy (Rakúsko, Švajčiarsko, Chorvátsko, ai.), alebo DMO zamerané najmä na kooperatívny marketing (Spojené kráľovstvo, Francúzsko, ai.). Združenie cestovného ruchu pôsobí ako nezisková organizácia a vytvára sa za účelom koordinácie, podpory a vytvárania podmienok pre rozvoj cestovného ruchu a ochranu záujmov svojich členov. Na rozdiel od združenia cestovného ruchu sa DMO špecializuje na marketing cieľového miesta, ktoré disponuje primárnou i sekundárnou ponukou a organizáciami zainteresovanými na cestovnom ruchu, ktoré spolu dokážu vytvárať a ponúkať rôzne produkty na uspokojenie potrieb cieľových skupín návštevníkov (Gúčík a kol., 2007).

2.1 Hlavné ciele a nástroje DMO

DMO propaguje mesto, región, alebo krajinu za účelom rastu počtu návštevníkov. Podporuje vývoj cestovného ruchu v cieľovom mieste a jeho marketing, hospodársky rozvoj cieľového miesta zvyšovaním počtu turistov a obchodných cestujúcich, čo generuje nové prenocovania a nákupné výdavky. K hlavným cieľom DMO radíme maximalizáciu spokojnosti návštevníkov, maximalizáciu ziskovosti miestnych podnikov a multiplikačného efektu, zvýšenie dlhodobej prosperity miestnych obyvateľov a optimalizáciu vplyvov cestovného ruchu na cieľové miesto (Murínová, 2011). Medzi prístupy a nástroje, ktoré DMO v praxi cestovného ruchu používa patria (Wagenseil, 2010):

- podpora mikropodnikov a malých podnikov cestovného ruchu,
- zvýšenie zamestnanosti nekvalifikovaných pracovníkov,
- uľahčenie vytvárania partnerstiev v cieľovom mieste,
- zvýšenie lokálnych vstupov do dodávateľského reťazca,
- podpora tradičných lokálnych remesiel,
- využitie právomocí miestnej samosprávy na ovplyvňovanie správania súkromného sektora,
- prerozdeľovanie finančných prostriedkov smerom k miestnemu obyvateľstvu, ako aj filantropické aktivity,
- zmierňovanie negatívnych vplyvov na miestne prostredie a obyvateľstvo,
- strategické rozhodovanie, segmentácia trhu a následné zacielenie,
- zaistenie efektívnej implementácie stratégií.

2.2 Organizačná štruktúra DMO

DMO nemajú jednotnú organizačnú štruktúru, každá je prispôbená špecifickým podmienkam konkrétnej organizácie a trhu, na ktorom pôsobí. Palatková (2006) delí DMO podľa pôvodu na lokálne (Pražská informační služba, Visit London, ap.), regionálne (Regionální agentura Beskydy), národné (SACR, Österreich Werbung) a kontinentálne (European Travel Commission). Podľa štúdie DMAI má DMO v priemere 590 členov. Ich typická štruktúra predstavuje 22 % ubytovacích zariadení, 18 % organizátorov a dodávateľov organizovaných podujatí, 18 % inštitúcie, kultúrne zariadenia a iné atraktivity, 17 % pohostinské zariadenia, 11 % maloobchodné siete a 14 % ostatné (doprava ap.). Pre zabezpečenie svojich činností zamestnáva DMO v priemere 14 zamestnancov v trvalom pracovnom pomere a 2 pracovníkov na polovičný pracovný úväzok / dohodu. Riaditeľ organizácie usmerňuje činnosť ostatných oddelení, napr. marketingového, obchodno-ekonomického, prevádzkovo-technického či právneho.

2.3 Plánovanie a financovanie

Aby mohla DMO úspešne realizovať svoje ciele, musí manažment organizácie aj jednotlivé subjekty vedieť, kam chcú ako cieľové miesto smerovať a ako to dosiahnuť. Odpoveďou na tieto otázky sú koncepcné dokumenty, zostavované na dlhšie i kratšie obdobie. Koncepcné dokumenty by mali vychádzať zo strategických analýz, určovať

ciele organizácie, nástroje a aktivity na ich dosiahnutie a v neposlednom rade obsahovať popis kontrolného mechanizmu.

Výrazným faktorom pri rozhodovaní o aktivitách organizácie sú financie. DMO získavajú finančné prostriedky z viacerých zdrojov, a to od verejných (obce, mestá, vyššie územné celky) a súkromných (členské poplatky) subjektov, prostredníctvom daní (daň z ubytovania) a ak to predmet činnosti dovoľuje aj z vlastnej podnikateľskej aktivity. Hodnota mediánu rozpočtu DMO je vo výške 2 200 000 €. Hlavné náklady DMO tvoria výdavky na obchod a marketing (47 %), ľudské zdroje (41 %) a administratívu (12 %).

2.4 Marketing

DMO je priamo zodpovedná za propagáciu cieľového miesta a jeho produktov, ako aj uvádzanie značky na trh prostredníctvom zvyšovania povedomia o produkte. Popri tradičných metódach a nástrojoch marketingu zohráva stále významnejšiu úlohu elektronický marketing.

Podľa nedávnych štúdií, DMO musia v dobe zahltenia informáciami čeliť výzvam poskytovania kvalitných informácií on-line (Psarros, 2012). Nedostatočná znalosť on-line preferencií návštevníkov a ich správania sa pri vyhľadávaní bráni DMO v efektívnom manažmente informácií. Webové stránky DMO by mali prispieť k podpore propagácie nielen cieľového miesta ako celku, ale aj jednotlivých členských subjektov. Prostredníctvom týchto stránok by malo byť možné produkty nakupovať i rezervovať. Avšak so stále väčším počtom užívateľov webových stránok ako napr. Tripadvisor, Google Maps, Facebook, atď, sa úlohy webových stránok DMO v horizonte niekoľkých rokov začínajú spochybňovať. Pri súčasných vývojových trendoch v oblasti elektronického marketingu nesmieme ignorovať skutočnosť, že DMO potrebuje ísť tam, kde je spotrebiteľ, namiesto toho aby sa snažila presvedčiť spotrebiteľa, aby prišiel sám na jej webové stránky. Aby mohli webové stránky DMO konkurovať uvedeným komerčným webom, musia byť komplexné a poskytovať návštevníkom všetky bežne využívané nástroje, ako napr. Mash Up mapy, live kamery, YouTube video kanály, Flickr fotogalérie ap., s cieľom zachytiť a ponúkať jedinečné prvky cieľového miesta. Webové stránky DMO tiež musia vystupovať ako jednorazové obchody pre návštevníkov tým, že poskytujú širokú škálu informácií o produktovom mixe cieľového miesta, rovnako ako centralizované rezervačné systémy pre ubytovacie služby a vstupenky na rôzne organizované podujatia. Navyše, webové stránky DMO musia fungovať v reálnom čase a svojím obsahom nadviazať spoluprácu s ľuďmi, ktorí majú osobný alebo obchodný záujem pomôcť dostať potenciálnych návštevníkov do cieľového miesta. Úspešné webové stránky DMO by mali rešpektovať základné princípy: jednoduchý a pekný vizuál; bohatý, prehľadný a interaktívny obsah; zainteresovanie návštevníkov; optimalizácia vyhľadávačov; premena návštevníkov -divákov na kupujúcich.

Spoločné črty úspešných DMO v zahraničí môžeme zhrnúť nasledovne (Kuhn, Tomášová, 2011):

- organizácie sa neorientujú len na krátkodobé ciele s rýchlo viditeľnými výsledkami,

- organizácie si uvedomujú potrebu spoločnej stratégie cieľového miesta, na základe ktorej cielene realizujú konkrétne opatrenia,
- organizácie veľmi intenzívne spolupracujú s poskytovateľmi služieb, realizátormi podujatí, v oblasti kultúry či športu,
- organizácie veľmi úzko spolupracujú s informačnými centrami v danom území, zástupcami samosprávy, existujúcimi združeniami turizmu – celý systém podpory turizmu v území sa javí ako jeden zosúladený celok,
- organizácie preferujú v internom tíme odborníkov a ďalšie potrebné know-how zabezpečujú z externého prostredia,
- organizácie pomerne rýchlo prekonalí „fázu“ výkonu riadiacich činností organizácie, prostredníctvom zástupcov miest a obcí a prešli k profesionálnemu riadeniu za účasti profesionálov,
- organizácie využívajú na financovanie svojich aktivít vo veľkej miere zdroje z podporných prostriedkov EÚ, resp. iné podporné zdroje,
- organizácie využívajú prepracované webové stránky a sociálne siete ako nástroje propagácie cieľového miesta a jeho produktov.

3 Oblastné organizácie cestovného ruchu na Slovensku

Oblastná organizácia cestovného ruchu (OOCR) na Slovensku je podľa zákona č. 91/2010 Z. z. právnickou osobou založenou podľa tohto zákona, ktorá podporuje a vytvára podmienky pre rozvoj cestovného ruchu na svojom území a chráni záujmy svojich členov. Jej základnými orgánmi sú valné zhromaždenie, predstavenstvo a dozorná rada.

V našom prieskume sme prostredníctvom elektronického dotazníka oslovili 30 OOCR. Z nich sa do prieskumu zapojilo 18 organizácií, čo predstavuje 60 %. Najpočetnejšie zastúpenie mali OOCR zo Žilinského kraja, naopak najmenej participovali organizácie patriace do oblasti Nitrianskeho kraja. Prostredníctvom dotazníka sme zisťovali súčasný stav OOCR na Slovensku: aké sú hlavné ciele slovenských OOCR; v čom vidia svoju jedinečnosť, resp. konkurenčnú výhodu; koľko majú členov a aká je výška členského príspevku; koľko zamestnávajú pracovníkov a aká je ich organizačná štruktúra; aké koncepčné dokumenty uvádzané v Zákone o podpore cestovného ruchu majú vypracované; kto zabezpečuje marketing OOCR a koľko percent z ich rozpočtu pripadá na marketingové aktivity; či majú OOCR k sledovanému dňu vlastnú web stránku; v ktorom kraji sa jednotlivé OOCR nachádzajú a v ktorom roku vznikli. Získané informácie sme porovnávali s údajmi o vybraných OOCR z krajín s rozvinutým cestovným ruchom a následne sme sa pokúsili zhodnotiť kľúčové úlohy a aktivity domácich OOCR.

3.1 Charakteristika OOCR, organizačná štruktúra a financovanie

Zistili sme, že hlavné ciele OOCR na Slovensku sa do veľkej miery stotožňujú s cieľmi, ktoré dáva do popredia teória manažmentu cieľových miest, ako aj prax fungujúcich OOCR v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom. Medzi tieto ciele patria najmä:

- podpora udržateľného rozvoja cestovného ruchu v prospech obyvateľov a podnikateľských subjektov cieľového miesta,
- nárast počtu prenocovaní, predĺženie priemernej dĺžky pobytu a zvýšenie spotrebných výdavkov návštevníkov v cieľovom mieste,
- koordinácia záujmov všetkých subjektov v cieľovom mieste a spoločná tvorba produktu,
- rast kvality a konkurencieschopnosti produktu,
- tvorba rozpoznateľnej značky a identity cieľového miesta,
- cielená a efektívna propagácia,
- financovanie zabezpečenia týchto aktivít.

Jedinečnosť cieľového miesta vnímajú OOCR okrem primárnej a sekundárnej ponuky aj prostredníctvom atmosféry, tvorby produktových balíkov, systému regionálnej zľavovej karty i pokoja doposiaľ neobjavenej destinácie.

OOCR na Slovensku majú v súčasnosti spolu približne 500 členov, čo v priemere predstavuje 16,6 členov, z toho 38,76 % zástupcov verejného a 61,24 % súkromného sektora. Ako sme už uviedli, takýto počet je podľa štúdie DMAI priemerom pre jednu DMO v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom. Je zrejmé, že jednou z úloh bude presvedčiť subjekty v jednotlivých OOCR, aby sa pridali k členom organizácie a participovali na spoločných úlohách a financovaní. Príkladom by mohli byť niektoré švajčiarske kantóny, kde regionálna legislatíva ukladá každému podniku s obratom nad 30 000 € ročne profitujúcemu z cestovného ruchu automaticky vstúpiť do DMO a platiť členský príspevok vypočítaný na základe potenciálneho prínosu cestovného ruchu pre konkrétny typ podniku. To znamená, že členmi organizácie sú napríklad aj zubári, ktorí však na členských príspevkoch odvedú podstatne menšiu časť ako ubytovacie či pohostinské zariadenia.

Financovanie činnosti OOCR pozostáva z dvoch hlavných zdrojov – členských príspevkov a dotácie od štátu. Menej významnými zdrojmi sú rôzne dary, granty a fondy. Členské príspevky si stanovuje každá organizácia jednotlivo a ich výška sa líši podľa charakteru subjektu, jeho kategórie, veľkosti i lokalizácie. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že subjekty verejného sektora platia vyššie členské poplatky (= 4 000 €) ako subjekty súkromného sektora (= 380 €).

Zistili sme, že OOCR na Slovensku zamestnávajú v priemere 1,5 zamestnanca v trvalom pracovnom pomere, čo je z hľadiska požiadaviek na ich činnosť a v porovnaní s priemerom podľa štúdie DMAI (14) výrazne poddimenzované. Pre porovnanie, DMO Davos-Klosters zamestnáva okrem iných dvoch marketingových pracovníkov, ktorí sa venujú len sociálnym sieťam.

3.2 Plánovanie a koncepcné dokumenty OOCR

Podľa Zákona o podpore cestovného ruchu musia mať OOCR vypracované koncepcné dokumenty, ktoré sú základom strategickkej koordinácie aktivít všetkých zainteresovaných subjektov cestovného ruchu v cieľovom mieste. Ide o koncepciu rozvoja cestovného ruchu, ročný plán aktivít OOCR s výhľadom aktivít na nasledujúce tri roky a monitorovaciu správu o vývoji cestovného ruchu. Prieskum ukázal, že až 94,4 %

OOCR má vypracovaný ročný plán aktivít. Na druhej strane, koncepciou rozvoja cestovného ruchu a/alebo monitorovacou správou disponuje len takmer 19 %.

1.1. Marketing OOCR

Marketing cieľového miesta ako kľúčovú aktivitu zabezpečuje OOCR buď vo vlastnej réžii (85,71 %) alebo prostredníctvom externej organizácie (14,29 %). V súvislosti s našimi zisteniami o nedostatočnej zamestnanosti v OOCR sa javí uvedený pomer ako možné ohrozenie efektívnej činnosti organizácie. Z celkových nákladov tvoria výdavky na marketing 43,4 %. Ako sme uviedli, elektronický marketing a najmä dynamická a interaktívna web stránka cieľového miesta sú jedným zo základných predpokladov úspechu na preplnenom trhu cieľových miest. O to viac prekvapuje zistenie, že vlastnou webovou stránkou disponuje len 47 % sledovaných OOCR. Pritom mnohé organizácie fungujú už niekoľko mesiacov, niektoré dokonca viac ako rok. Ešte negatívnejšie vyznieva fakt, že možnosť rezervovania priamo prostredníctvom webovej stránky ponúka dokonca iba 23 % organizácií. Sociálne siete, ako Facebook, Twitter, Google+, Foursquare, Flickr a mnohé ďalšie, sú v dnešnej dobe miestom s obrovským dosahom na potenciálnych návštevníkov. Na sociálnej sieti Facebook má svoj profil 40 % OOCR, takmer polovica z nich však informácie aktualizuje veľmi zriedka alebo ich neaktualizuje vôbec.

Záver

Cieľom našej práce bolo analyzovať súčasný stav, ako aj zhodnotiť kľúčové úlohy a aktivity manažérskych organizácií v cieľovom mieste s ohľadom na špecifické podmienky slovenského a stredo európskeho trhu cestovného ruchu. Dospeli sme k niekoľkým záverom. Prijatie Zákona o podpore cestovného ruchu vytvorilo podmienky pre koordináciu aktivít zameraných na rozvoj cestovného ruchu v regiónoch a najmä na spoločnú propagáciu cieľových miest. Aby bola táto propagácia efektívna, musí vychádzať z prísnej segmentácie a následnej špecifickej tvorby produktov a ich umiestnenia na trh. Nedá sa totiž ponúkať všetko všetkým. Nositeľom týchto aktivít by mala byť OOCR vytvorená na báze partnerstva verejného a súkromného sektora. V podmienkach Slovenskej republiky sú najvýznamnejšími príjmami OOCR členské príspevky a štátne dotácie. Jednou z dôležitých úloh je presvedčiť čo najviac lokálnych podnikateľských subjektov, aby vstúpili do oblastných organizácií a spolupodielali sa tak spoločných aktivitách. Ďalším predpokladom úspešného fungovania je začlenenie skúsených, odborne pripravených a entuziastických pracovníkov do organizačnej štruktúry OOCR. V neposlednom rade treba klásť dôraz na elektronický marketing, obzvlášť prepracované webové stránky, ktoré môžu potenciálneho návštevníka primäť k návšteve cieľového miesta a uskutočneniu spotrebného výdavku. Cestovný ruch je totiž dôležitým faktorom regionálneho rozvoja svojimi priamymi i nepriamymi vplyvmi. Jeho význam podčiarkuje aj údaj DMAI, podľa ktorého by bez príjmov z cestovného ruchu musela každá americká domácnosť ročne zaplatiť o 1 000 \$ viac na daniach.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BIEGER, T. 1996. *Management von Destinationen*. Oldenburg : Wissenschaftsverlag, 1996. 384 s. ISBN 978-3486576566

2. Destination Marketing Association International. *Futures Study (2008), DMO Organizational & Financial Profile Study (2011)*. [online]. [cit. 2012-10-29]. Dostupné na internete: <www.destinationmarketing.org>
3. GÚČIK, M. a kolektív. 2004. *Krátky slovník cestovného ruchu*. Knižnica cestovného ruchu 6. Banská Bystrica Slovak-Swiss Tourism, 2004. 174 s. ISBN 80-88945-73.
4. GÚČIK M. a kol. 2010. *Manažment cestovného ruchu*. 2. prepracované vydanie. Knižnica cestovného ruchu 13. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, 2010. 198 s. ISBN 978-80-89090-67-9.
5. GÚČIK M. a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Knižnica cestovného ruchu 11. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, 2007. 290 s. ISBN 978-80-89090-34-1.
6. KUHN, I., TOMÁŠOVÁ, P. 2011. *Úvod do destinačného manažmentu*. Bratislava : Sekcia cestovného ruchu, Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, 2011. 79 s.
7. MURÍNOVÁ, S. 2011. *Destinačný manažment*. [online]. Bratislava : Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <www.nadsme.sk>
8. PALATKOVÁ, M. 2006. *Marketingová stratégia cestovního ruchu*. Jak získat více příjmů z cestovního ruchu. 1. Vydanie. Praha: Grada Publishing, 2006. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
9. PSARROS, M. 5 *Basic Principles (& 25 Best Practices) for DMO Website*. [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné na internete: <www.abouttourism.wordpress.com>

Nové trendy vo vysielaní komerčných televízií

Katarína Plevová ¹

New trends in broadcasting of commercial tv stations

Abstract

In this report we describe the characteristics of Slovak TV market as well as reality shows - as one of the trends broadcasted on commercial TV stations. The aim of this article is to define viewers' attitude to the reality show format, which can be seen mostly on commercial TV stations.

Key words

reality show, viewers needs, TV stations, broadcasting

JEL Classification: M3 - Marketing and Advertising, M39 - Other

Úvod

Médiá sú dnes neoddeliteľnou súčasťou života každého z nás. Všade vo svete môžeme vidieť neustály rast a zdokonaľovanie ich produktov. Rovnako rýchlo ale rastú aj požiadavky ich zákazníkov, ktorí sa stávajú náročnejšími. Jedným z výrazných trendov súčasnej doby sú aj reality show. Populárne zahraničné licencované formáty, nové série, ale aj show vysielané súčasne vo viacerých krajinách vidáme na televíznych obrazovkách takmer každý deň. Reality show zasahujú všetky vekové kategórie, od detí, ktoré sa na svoje vzory chcú podobať, až po dôchodcov, ktorý v nich vidia zábavu. Príspevok je zameraný na skúmanie diváckych potrieb vo všeobecnosti, ale venuje sa aj dvom konkrétnym formátom, ktoré boli vysielané na konkurenčných televíznych staniciach na jar tohto roka (Hotel Paradise - TV JOJ, Farma - TV Markíza). Tento príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA 341-1/0612/12 "Determinanty úrovne, štruktúry a tendencií v osobnej spotrebe a spotrebiteľskom správaní seniorov v kontexte cenovej a dôchodkovej politiky v SR"

1 Charakteristika slovenského televízneho trhu

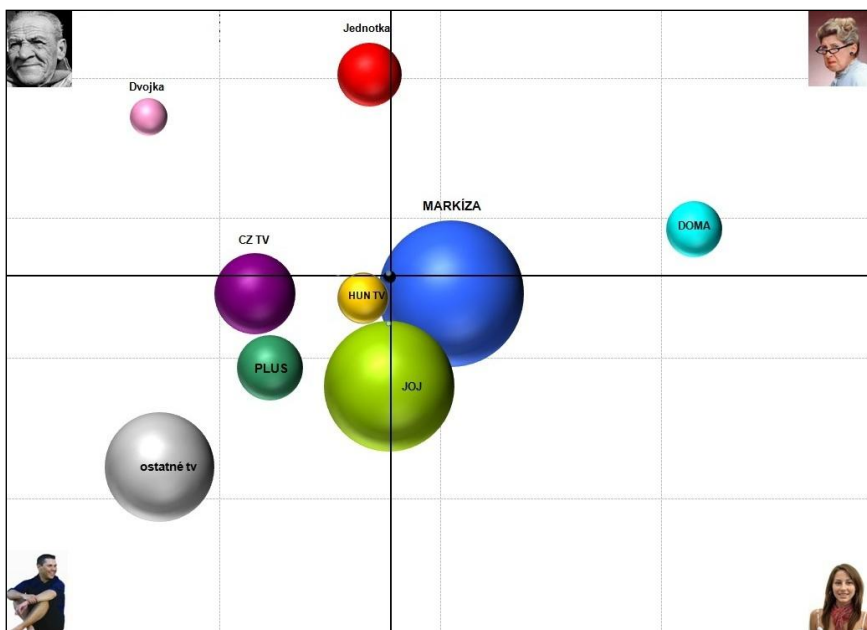
Na slovenskom televíznom trhu existujú vysielatelia na základe zákona (Slovenská televízia) a vysielatelia na základe licencie (komerčné televízne stanice). Tie môžeme rozdeliť na celoplošné televízne stanice (pokrytie signálom má viac ako 80% obyvateľov), multiregionálne televízne stanice (pokrývajú viac regiónov a môže ich prijímať viac ako 30% a menej ako 80% obyvateľov), regionálne televízne stanice (ich vysielanie môže prijímať menej ako 30% obyvateľov Slovenska na území väčšom ako je katastrálne územie obce) – väčšinou sú to mestské televízie, či regionálne televízie,

¹ Ing. Katarína Plevová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, plevova.katarina01@gmail.com

venujúce sa tomu – ktorému konkrétnemu regiónu (TV Karpaty, atď.) a lokálne televízne stanice – orientujúce sa na obec (napr. TV Levoča).

Pozíciu najsledovanejšej slovenskej televízie si ešte stále udržuje TV Markíza. Divákmi je vnímaná ako televízia exkluzívna. Na jednej strane jej diváci pripisujú vlastnosti ako zábavná, rodinná, atraktívna a spontánna, ale na druhej strane si ju čím ďalej, tým viac spájajú s bulvárom. Dvojkou na trhu je TV JOJ, ktorá sa postupne profiluje v pozitívnom zmysle najmä pod vplyvom úspešného seriálu Panelák. TV JOJ je vnímaná ako moderná, spontánna, bohatá a inovatívna televízia. Verejnoprávna STV sa dostala na tretiu pozíciu na mediálnom trhu. Jej imidž zostal rovnaký. STV je vnímaná ako ľudová, prirodzená, dôveryhodná, slušná, no zastaraná televízia, ktorá neprináša žiadne novinky, je jednotvárna, stereotypná a nudná (KYSELOVÁ, D. 2011 - osobný rozhovor).

Graf 1 Pozicioning televíznych staníc



Zdroj: TNS.sk

Na grafe č. 1 je zobrazený pozicioning televíznych staníc v roku 2011, teda poloha televíznych staníc na mediálnom trhu podľa zloženia diváckeho audiotória. Čím vyššie je umiestnená televízna stanica, tým viac starších divákov má; naopak, keď je umiestnená nižšie, tak je obľúbenejšia u mladších divákov. V ľavej časti grafu sú zobrazené televízie s mužským divákom, na pravo so ženským. Veľkosť "bublínky" udáva hodnotu podielu na trhu. Z hľadiska obchodu je pre reklamných zadávateľov najzaujímavejšia televízia, ktorá je charakteristická najmä mladými, ekonomicky aktívnymi divákmi.

Televíziu považuje na Slovensku viac ako polovica Slovákov za najdôveryhodnejšie médium. Priemerný Slovák sleduje televíziu približne 200 minút denne a počas víkendov toto číslo ešte narastá. Jej divákmi sú častejšie starší, ako mladší ľudia (STRATÉGIE: Tri štvrtiny Slovákov sedia pred televízorom každý deň. 2005. Dostupné na: <http://strategie.hnonline.sk/>). Dnes už viac ako 5 % internetovej populácie nesleduje televíziu tradičným spôsobom. Vytvára sa teda nová skupinu používateľov, ktorá konzumuje video obsah výhradne z alternatívnych zdrojov. Tento spôsob ale úplne nenahrádza tradičnú formu sledovania televízie. Približne 64 % ľudí, ktorí sledujú televíziu klasickým spôsobom, sú zároveň konzumentmi televízneho obsahu prostredníctvom niektorého z nových mechanizmov. Tradičné a nové spôsoby sa totiž navzájom dopĺňajú, pričom ich spojenie formuje aktívnejších divákov, ktorí si napríklad pozrú premiéru programu na obrazovkách televízorov a následne si ho znovu prehrávajú alebo komentujú online (STRATÉGIE: Nové spôsoby sledovania televízie. 2012. Dostupné na: <http://strategie.hnonline.sk/>).

2 Reality show ako súčasť vysielania komerčných televízií

Reality show sa v posledných rokoch stala neoddeliteľnou súčasťou vysielania amerických, či európskych komerčných, ale aj verejnoprávnych televízií. Považuje sa za najväčší prelom v histórii televízie. Tento mimoriadne populárny a kontroverzný druh televízneho programu si získal už aj slovenského diváka. Definujeme ho ako typ programu, ktorého účinkujúci sa majú správať prirodzene - v umelej, niekedy až extrémnej situácii. Súťažiaci sledujú 24 hodín denne kamery a zo získaného materiálu sa spravidla každý deň zostriháva približne hodinový program (ĎAPUŠÍKOVÁ, R. 2002). Relácia býva vopred pripravená najmä pre zvýšenie dynamiky deja, ale aj kvôli ochrane diváka pred prípadným obsahom, ktorý by prekračoval rámec limitov povolených zákonom.

V oblasti tvorby programovej štruktúry televízií sa stal na Slovensku trendom nákup osvedčených zahraničných licencovaných formátov. Svet je už dnes globalizovaný, preto aj slovenský divák obľubuje to, čo v Amerike, či západnej Európe (ŠIMLOVIČOVÁ, I. 2005).

Medzi prvé najznámejšie reality show vysielané na Slovensku patria jednoznačne Big Brother a Vyvolení. Oba formáty boli postavené na podobnej myšlienke, kde súťažiaci zavretých v určenom priestore 24 hodín denne sledovali kamery. Reality show Big Brother sledovali vo svete viac ako dve miliardy divákov. Najmenej 10 súťažiaci, ktorí sa na začiatku show nepoznajú, žije pod neustálym dohľadom kamier v uzavretom priestore spoločnej vily. Podobne funguje aj reality show Vyvolení. Show je vlastne súťaž, ktorá je postavená na princípe vyradovania. 15 ľudí, ktorých vybrali televízny diváci niekoľko mesiacov sledujú kamery v prostredí luxusnej vily 24 hodín denne. Jedným z najúspešnejších, aj keď starších projektov, bol licencovaný formát Pop Idol, ktorý prvýkrát uviedla verejnoprávna Slovenská televízia pod názvom Slovensko hľadá SuperStar. Cieľom tejto súťaže je nájsť speváka alebo speváčku, ktorá sa stane slovenskou SuperStar a nahrá vlastný album. Úspešnú show SuperStar po odvysielaní prvých dvoch sérií odkúpila komerčná TV Markíza, ktorá jej výrobu neskôr spojila s českou - sesterskou TV Nova. Z národnej súťaže sa tak stala medzinárodná - Česko Slovenská SuperStar.

Počiatočný úspech vtedy na Slovensku ešte relatívne neznámeho formátu spustil boom v zaradovaní podobných show do vysielacej štruktúry televízií. Od prvého odvysielania reality show na slovenskej televíznej obrazovke mal divák možnosť vidieť veľké množstvo obľúbených, či menej atraktívnych show. Z najznámejších môžeme spomenúť reality show Mojsejovci, Eurosong - Eurovision Song Contest, Slovensko/Česko Slovensko má talent, Talentmáňa, Dievča za milión, Nevesta pre milionára, Farmár hľadá ženu, Hľadá sa supermodelka, Let's Dance, Celebrity camp, Wipeout, ale aj napríklad Modré z neba, či Pošta pre teba.

2.1 Divácke potreby

Väčšina divákov si pod pojmom reality show predstavuje typické (takzvané "kontajnerové") súťaže, kde sú jej súťažiaci pod 24-hodinovým dohľadom kamier. Formáty ako SuperStar, Let's Dance, či Česko Slovensko má talent za reality show nepovažujú práve preto, lebo podľa nich neobsahujú jej typické prvky. Zaujmu najmä sho, v ktorých prevládajú súťaže, kde je potrebné preukázať isté fyzické, psychické, či logické schopnosti. Mimoriadny úspech tak medzi divákmi zaznamenala show Pevnosť Boyard, ktorá sa objavovala na obrazovkách televízie Markíza. V reality show je pre mnohých tiež mimoriadne dôležitý humor. Je dobré, keď sa medzi súťažiacimi nachádza niekto, na kom sa môžu schuti zasmiať. Správna miera kontroverznosti a pestrosti medzi súťažiacimi je v takomto formáte určite vítaná. Za neatraktívne, až odpudzujúce považujú formáty bez hlbšej myšlienky, ktoré sú stavané na ponižovaní, zosmiešňovaní, oplzlostiach, či sexe. Rovnako nezaujímavé sú pokračovania spočiatku divácky veľmi obľúbených reality show. V tretej, štvrtej, či piatej sérii už nevidia nič nové, nič inovatívne, čo by ich opäť prilákalo k televíznym obrazovkám. Čo sa týka obsadenia, väčšina z diskutujúcich sa vyjadrila, že je pre nich atraktívnejšie sledovať program, kde vystupujú známe osobnosti.

Reality show Hotel Paradise

Najväčším trňom v očiach televíznych divákov sú súťažiaci show Hotel Paradise. Bývajú v jednej z najexotickejších destinácií sveta, jedia tie najvyberanejšie pokrmy a pijú drahé miešané nápoje. Mnoho divákov sa pýta, o čo vlastne v celej reality show ide? Výhra 50-tisíc eur je síce veľmi lákavá, ale za čo ju súťažiaci získajú? Divákovi v show hľadajú pointu, či hlbšiu myšlienku. Prijali by aj súťaže založené na fyzickej kondícii súťažiacich, či logike. Veľkým negatívom sú jednoduché dialógy striedané postel'nými scénami, intrigami, ohováraním a doslova váľaním sa v luxuse. V porovnaní s niekoľko rokov dozadu pomerne úspešnou reality show televízie JOJ Vyvolení, ktorá vykazovala vyššie čísla sledovanosti, môže byť problém nízkej obľúbenosti aj to, že sa s nikým z "dokonalých" súťažiacich diváci nedokážu stotožniť. Ani jeden zo súťažiacich nie je natoľko výraznou osobnosťou, aby sa z neho mohla stať kultová postava, o ktorej sa bude Slovensko rozprávať ešte veľmi dlho. Exotická Dominikánska republika, či luxusný hotel sú pre divákov veľké lákadlá, no ani tie nestačia k tomu, aby si túto reality show pozreli aj druhýkrát. Možno by tvorcovia mohli vyťažiť práve z miesta, kde sa show odohráva. Poodhaliť krásnu prírodu a vyťažiť z exotickkej krajiny. Namiesto primeraného adrenalinu sa divák žiaľ za brány hotela ani nepozrie.

Reality show Farma

Reality show Farma slovenských divákov zaujala. Dokážu si ju totiž spojiť s realitou. Jej súťažiaci sa musia bez výtobytkov modernej doby popasovať s často náročnými úlohami. Výhru 50-tisíc eur si musia zaslúžiť. Show odhaľuje to, či sa vôbec niekto dokáže na 100% popasovať so životom, akým sa žilo v minulom storočí. Diváci sa chcú spolu so súťažiacimi vrátiť o niekoľko desaťročí dozadu a sledovať, či sa s ťažkými úlohami dokážu pobiť. Páči sa im aj istá súdržnosť súťažiacich, ktorá je k úspešnému splneniu jednotlivých zadaní potrebná. Druhá séria úspešnej reality show sľubovala byť "ešte drsnejšou a mrazivejšou", po letnej verzii sa TV Markíza rozhodla pre verziu zimnú, čo je aj pre divákov inovatívnym faktorom, na základe ktorého si show pozrú opäť. Kým do prvej série hľadala súťažiacich vo veku 20 až 50 rokov, teraz bola podmienkou už len plnoletosť. Viac vekových kategórií v radoch súťažiacich znamená to, že si medzi nimi divák každého veku dokáže nájsť niekoho, s kým sa vie stotožniť. Napriek pozitívam sú v očiach divákov stále prekážkou intrigy, či ohovárania, ktoré ale neprebijú súťažný podtón celej reality show (PLEVOVÁ, K. 2012).

Záver

Cieľom príspevku bolo definovanie diváckych potrieb vo vzťahu k boomu reality show vo vysielaní komerčných televízií. Na základe prieskumu sme dospeli k záveru, že diváci považujú formát reality show za atraktívny, ale v súčasnosti vyhľadávajú už len také show, pri ktorých je potrebné prejavíť určité fyzické, psychické, či logické schopnosti. Prípadnú výhru si súťažiaci musí zaslúžiť. V radoch súťažiacich je vítaná správna miera humoru, pestrosti a kontroverznosti. Mimoriadna atraktivita sa pripisuje show, v ktorých vystupujú verejne známe osobnosti.

Zoznam bibliografických odkazov

1. KYSELOVÁ, D. 2011. Vedúca oddelenia výskumu centra marketingu TV Markíza. Osobný rozhovor uskutočnený dňa 28.10.2011
2. PLEVOVÁ, K. 2012. Úloha a miesto reality show vo vysielaní komerčných televízií: diplomová práca. Bratislava: Obchodná fakulta, EUBA, 2012. 67s.
3. STRATÉGIE: Tri štvrtiny Slovákov sedia pred televízorom každý deň. 2005. Vlastné spracovanie [online]. [cit. 2012-10-27]. Dostupné na internete: <http://hnonline.sk/c3-17399470-k00000_d>
4. STRATÉGIE: Nové spôsoby sledovania televízie. 2012. Vlastné spracovanie [online]. [cit. 2012-10-27]. Dostupné na internete: <<http://strategie.hnonline.sk/blogy/nove-sposoby-sledovania-televizie>>
5. ŠIMLOVIČOVÁ, I. 2005. Nahradia reality show reality seriály?. In Stratégie. ISSN 1335-2016. 2005, roč.12, č.4, s.36
6. TNS. Vlastné spracovanie [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné na internete: <<http://www.tns-global.sk/>>
7. ĽAPUŠÍKOVÁ, R. 2002. Prichádza čas reality show?. In Stratégie. ISSN 1335-2016. 2002, roč.9, č.10, s.51

Regionální kultura a její vliv na podnikovou kulturu¹

Lenka Pouchová²

Regional Culture and its Influence on Corporate Culture

Abstract

The contribution emphasizes the significance of the regional culture and its influence on the corporate culture. On an example of two companies with headquarters in the same town/region and with the aid of Hofstede's cultural dimensions the determinants of thinking, social behaviour and work action of particular culture members were identified and discussed. The survey revealed strong similarity of cultural dimensions of two chosen companies and therefore it can be concluded that the corporate culture strongly reflects the regional culture. The results enable management to form intentionally the corporate culture and optimize the human resources management.

Key words

corporate culture, cultural dimensions, human resources management, national culture, regional culture, survey

JEL Classification: M14

Úvod

Kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku a vystupuje jako řídicí složka jakéhokoliv sociálního systému. Kulturní tradice regionu je pak něčím, s čím je možné se identifikovat za předpokladu uvědomění si toho, co je kulturní kapitál ukrytý v regionální kultuře (Krninská, 2002). Kulturní specifika je třeba studovat, respektovat a jednat se znalostí věci. To se pak stává konkurenční výhodou a vede k úspěchu v řízení, především v řízení lidských zdrojů a tedy i v celém podnikání (Nový et al., 1996). Dostačující není pouze znalost cizích kultur, ale především uvědomění si a pochopení kultury vlastní. Pochopení a přijetí kulturních symbolů vlastního společenství je významným sebepoznávacím prvkem v rámci společenství a napojení se na tyto symboly může vést k posílení tvůrčích schopností (Krninská, 2002).

Globální svět s sebou přináší střet kultur, jejich mísení a vytváření jakési převažující globální kultury na straně jedné a na druhé posilování kultur regionálních či jejich mizení. Pokud chce firma růst, všestranně se rozvíjet a zachovat si svou konkurenční výhodou, stává se znalost kulturní stránky fungování organizace a kultury znalý management stěžejní.

Cílem příspěvku je zdůraznit význam regionální kultury a jejího vlivu na podnikovou kulturu. Na příkladu dvou dlouhodobě prosperujících podniků sídlících ve stejném

¹ Příspěvek je zpracován jako jeden z výstupů z dosavadní výzkumné práce a sběru dat k disertační práci na téma Podniková kultura a její význam v multikulturním globálním prostředí.

² Ing. Lenka Pouchová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Lenka.Pouchova@cz.bosch.com

městě/regionu (oba dceřinné společnosti německých nadnárodních koncernů) budou pomocí kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho výstižně definovány a diskutovány determinanty myšlení, sociálního chování a pracovního jednání příslušníků jednotlivých kultur, které mohou zásadně ovlivňovat oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a pozitivně stimulovat či negativně limitovat týmový úspěch firmy v globální konkurenci. Za předpokladu shodných či obdobných výsledků je možné usuzovat na výrazný vliv regionální kultury na podnikovou kulturu obou podniků. Rozdílné výsledky by naopak ukazovaly na skutečnost, že regionální kultura nehraje významnou roli při formování podnikové kultury zvolených podniků. Využití závěrů v typologii firemních kultur pak dává vedení firem příležitost cíleně formovat podnikovou kulturu a zkvalitnit řízení lidských zdrojů.

1 Formulace problematiky

Podnikové i národní (regionální) kultury je nezbytné identifikovat a analyzovat jako kultury vzájemně se ovlivňující, ale které si mohou také konkurovat. Právě moment konkurence obou vlivů je a bude s postupem globalizace významný např. u mezinárodních společností (Bedrnová, Nový et al., 2009). Podniková kultura patří v současné době mezi nejvýznamnější prvky měkké prosperity, má výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu organizace (Molek, 2008). Podniková kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny (Armstrong, 1999). Jako soubor představ, přístupů a hodnot, které jsou v organizaci sdíleny a udržovány (Pfeifer, Umlaufová, 1993), ovlivňuje podniková kultura interní fungování a efektivnost organizace. Jako způsob vnímání a myšlení, který v organizaci převládá, má však také svou externí funkci – ovlivňuje chování organizace a její přizpůsobivost vůči prostředí.

Globalizační trend si vynucuje systémový a komplexní přístup k novým problémům, je nezbytné získat potřebnou orientaci v širokých souvislostech globálního společenství. Dle Krninské in Rolínek et al. (2008) je potřeba v souvislosti s nutností orientace v globálním prostředí rozlišovat stávající prostor na podúrovně makro-, mezo- a mikroprostoru. Mikroprostorem se rozumí vlastní svět každé lidské osobnosti. Zkoumané prostředí a objekty na podnikové a regionální úrovni jsou chápány jako mezoprostor a konečně makroprostorem je nazýván globální svět.

Klíčem k úspěch současných manažerů je povědomí o podstatě člověka jako subjektu (mikroprostor) a jeho činnosti v pracovních skupinách v souvislosti s mezilidskými vztahy a vazbě na kulturní aspekty regionu (mezoprostor). K tomu je ještě nezbytná orientace v interkulturálním prostoru spojeném s procesem globalizace (makroprostor).

Proces globalizace souvisí se zvládnutím interkulturální problematiky tvůrčími přístupy a současně s vytvořením identity osobnosti s pevným vnitřním zakotvením v kořenech lokální kultury (sídla firmy) s uchováním určitých regionálních specifik (mezoprostor) (Armstrong, 1999).

1.1 Kulturní dimenze

Společenské vědy jako jsou sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie zabývající se otázkou kulturní stránky řízení dlouho hledaly a stále hledají určitá kritéria, podle nichž by mohly přehledně a srozumitelně ukázat klíčové odlišnosti jednotlivých národních či regionálních kultur. Tedy zvláště na ty rozdíly, jež významně modifikují interpersonální percepci a komunikaci. Zmíněné rozdíly mohou současně zásadně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a pozitivně stimulovat či negativně limitovat týmový úspěch firmy v globální konkurenci (Krninská, 2002).

Kulturní dimenze (standarty) reprezentují metodický nástroj, který doposud nekonkrétněji odkrývá a popisuje specifické způsoby myšlení, sociálního chování a pracovního jednání příslušníků různých kultur. Podle Hofstedeho, Hofstedeho Jr. (2006) je dimenze aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen. Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž byl empiricky ověřen jejich společný výskyt, i když mnohdy nelze na první pohled odhalit logický důvod, proč by měly být vzájemně spjaty. Seskupení různých aspektů dimenze je vždy založeno na statistickém vztahu, tj. na tendenci objevovat se společně a ne na nějakém ocelově pevném poutu.

Odborná literatura uvádí přinejmenším tři základní přístupy (kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho, Fone Trompenaarse a Alexandra Thomase) s obdobnými východisky, avšak s rozdílným stupněm konkrétnosti a postžení skutečných způsobů chování, jednání a myšlení příslušníků různých kultur.

1.2 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Holand'an Geert Hofstede je bezesporu nejznámějším badatelem zabývajícím se studiem národní kultury v kontextu managementu (Lukášová, 2010) a jeho kulturní dimenze patří k nejrozsáhlejšími v oblasti interkulturního managementu. Vyjadřují nejjobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi (regiony) a poukazují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k rozdílnému pojetí základních parametrů života lidí, ale mají dopad především na oblast práce a managementu.

Hofstedeho kulturní dimenze jsou následující (Nový et al., 1996):

- **Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě (UAI)** v prostředí globální společnosti. Jde o míru, v jaké se členové organizací cítí být ohroženi neznámými a nevyočitatelnými situacemi.
- **Vzdálenost mocenských pozic (PDI)** tkví v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Přitom jde o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou.
- **Míra individualismu, resp. kolektivismu (IDV).** Kolektivismus je typický pro společnosti, kde jsou lidé od svého narození silně integrováni do soudržných sociálních skupin. Výměnou za značnou loajalitu je členům během života poskytována sociální ochrana. Skupina je vždy primární cíl, jedinec je ovlivňován prostřednictvím tlaku a kontroly sociálních skupin, jichž je členem. Naproti tomu je pro individualistické kultury charakteristický důraz na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Cílem je sám jedinec a jeho ovliv-

ňování probíhá přímo a bezprostředně; organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu.

- **Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (MAS).** V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně vymezeny. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní, orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají, tudíž jak od mužů, tak od žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec. Rozhodující ale nejsou nositelé těchto hodnot. Nositelem maskulinních hodnot mohou být stejně tak ženy jako nositelem femininních hodnot muži.
- **Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace (LOT).** V krátkodobě orientované společnosti je kladen důraz na veškeré aktivity související se současností a minulostí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientace na činnosti přinášející momentální nebo krátkodobý efekt. Dlouhodobě orientované společnosti se angažují v činnostech, které přinášejí efekt až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu (dlouhodobé investice, osobní vytrvalost, šetrnost).

2 Metodika

Pro identifikaci a diskusi kulturních dimenzí byly zvoleny tyto společnosti – Robert Bosch, spol. s r.o. České Budějovice (RBCB) a E.ON Česká republika, s.r.o. (E.ON). Obě společnosti jsou dceřinými společnostmi německých koncernů a mají shodné sídlo v Českých Budějovicích, tedy i ve stejném regionu. Obě společnosti jsou dlouhodobě ekonomicky úspěšné.

Společnost RBCB byla založena v roce 1992 a v současnosti zaměstnává 2 500 zaměstnanců. Působí v automobilovém průmyslu a je součástí skupiny Bosch Group. Bosch Group se sídlem v německém Stuttgartu se vyznačuje svou globální přítomností a zaměstnává celkově 302 500 zaměstnanců ve 350 dceřiných společnostech v 60 zemích světa (Bosch Global Net, 2012).

E.ON Česká republika, s.r.o., je v rámci energetické skupiny E.ON v České republice zodpovědná za realizaci strategických rozhodnutí, koordinaci a řízení aktivit skupiny a poskytování servisních služeb. E.ON působí v České republice od roku 1994 a jako koncern se sídlem v německém Düsseldorfu patří k největším soukromým energetickým společnostem na světě. Na pracovištích (pět globálních jednotek a dvanáct regionálních jednotek) po celé Evropě, v Rusku a v Severní Americe zaměstnává více než 85 000 zaměstnanců (E.ON, 2012).

Metodou sběru dat bylo dotazování pomocí standardizovaného dotazníku VSM 94 (Values Survey Module Questionnaire), jehož autorem je Geert Hofstede (Hofstede, Hofstede Jr., 2012). Tento dotazník byl vytvořen za účelem zjišťování rozdílů mezi kulturami jednotlivých národů. Dle autora je však vhodný i pro porovnávání kulturních aspektů různých geografických regionů v rámci jednoho národa. Hojně se využívá pro účely managementu organizací, a to zvláště u nadnárodních společností. Jde o kvantitativní techniku sběru dat, zahrnuje celkem 26 otázek a umožňuje měřit pět dimenzí

národní nebo regionální kultury (5 x 4 otázky = 20 otázek). Závěrečných 6 otázek má demografický charakter. Dotazník tvoří soubor 24 uzavřených či výběrových otázek, poslední 2 otázky jsou otevřené.

Hofstede uvádí jako minimální počet 20 respondentů z dané země či regionu, ideálně však 50. Tohoto čísla se při výzkumu podařilo dosáhnout. Pro srovnatelnost výsledků byli dotazováni pouze THP pracovníci obou podniků. Dotazníky byly distribuovány v tištěné podobě. Všechny dotazníky byly vyplněny správně a mohly být použity pro vyhodnocení. Pro zpracování dat získaných dotazníkovým šetřením byly použity programy Microsoft Word a Microsoft Excel.

Dotazníky byly vyhodnoceny pro oba podniky zvlášť. Přiřazení k odpovídající kulturní typologii dle Geerta Hofstedeho bylo učiněno pomocí výpočtů indexů pro 5 základních kulturních dimenzí dle následujících vzorců:

- **Index vyhýbání se nejistotě (UAI)**

$$UAI = 25m(13)+20m(16)-50m(18)-15m(19)+120 \quad (1)$$

- **Index mocenského odstupu (PDI)**

$$PDI = -35m(03)+35m(06)+25m(14)-20m(17)-20 \quad (2)$$

- **Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)**

$$IDV = -50m(01)+30m(02)+20m(04)-25m(08)+130 \quad (3)$$

- **Index maskulinita vs. femininita (MAS)**

$$MAS = 60m(05)-20m(07)+20m(15)-70m(20)+100 \quad (4)$$

- **Index dlouhodobé orientace (LOT)**

$$LOT = -20m(10)+20m(12)+40 \quad (5)$$

Např. $m(01)$ je vypočítaný hlavní výsledek pro otázku 1. Obecně lze výpočet hlavního výsledku pro danou otázku zapsat jako:

$$m(01) = \frac{x_1 * 1 + x_2 * 2 + x_3 * 3 + x_4 * 4 + x_5 * 5}{y}, \quad (6)$$

kde:

x_1 (x_2 , x_3 , x_4 , x_5) – počet respondentů kteří zvolili odpověď 1(2, 3, 4, 5) v otázce,
 y – celkový počet respondentů v dané skupině nebo-li $x_1+x_2+x_3+x_4+x_5$.

Indexy se pohybují v rozmezí 0 – 100, mohou však nabývat i hodnot, které jsou mimo tento interval.

3 Výsledky výzkumu a diskuze

Na úvod byla pro zkoumané podniky zpracována data demografického charakteru a pro přehlednost soustředěna do tab. 1. Charakteristiky výzkumného vzorku se týkají počtu oslovených příslušníků jednotlivých podniků, návratnosti dotazníků, pohlaví,

věku, počtu let školního vzdělání (včetně základní školy), zaměstnání (ve smyslu druhu vykonávané práce) a státní příslušnosti.

Tab. 1 Charakteristiky výzkumného vzorku

Oddělení	Počet oslovených	Odevzdáno dotazníků	Muži/Ženy	Věk	Počet let škol. vzdělání	Zaměstnání	Státní příslušnost
RBCB	60	58	Muži - 90% Ženy - 10%	20-24 let - 7% 25-29 let - 38% 30-34 let - 34% 35-39 let - 7% 40-49 let - 10% 50-59 let - 4%	12 let - 6% 13 let - 4% 14 let - 4% 16 let - 4% 17 let - 14% 18 let a více - 68%	Odborný technik - 14% VŠ profesionál - 66% Manažer - 20%	ČR - 86% SR - 14%
E.ON	60	50	Muži - 24% Ženy - 76%	> 20 let - 4% 20-24 let - 20% 25-29 let - 16% 30-34 let - 32% 35-39 let - 16% 40-49 let - 12%	12 let - 4% 13 let - 4% 14 let - 4% 16 let - 8% 17 let - 36% 18 let a více - 44%	Úředník/sekretářka - 12% VŠ profesionál - 88%	ČR - 100%

Zdroj: vlastní zpracování autora

Charakteristika výzkumného vzorku vychází především z odvětví, ve kterém oba podniky působí. U RBCB působícím v automobilovém průmyslu výrazně převažují muži ve věku do 35 let a s vysokoškolským vzděláním. S tím souvisí i fakt, že většina výzkumného vzorku pracuje jako vysokoškolsky vyškolený profesionál, popř. manažer. Kromě zaměstnanců z České republiky jsou v RBCB zaměstnání i pracovníci ze Slovenské republiky, což je dáno nedostatkem kvalifikovaných adeptů na technické pozice z řad českých uchazečů. Oproti tomu ve společnosti E.ON je zastoupeno výrazně více žen s rovnoměrnějším věkovým rozložením a také vysokoškolským vzděláním. Obvyklá zastávaná pozice je vysokoškolsky vyškolený profesionál, zastoupeni jsou pouze Češi.

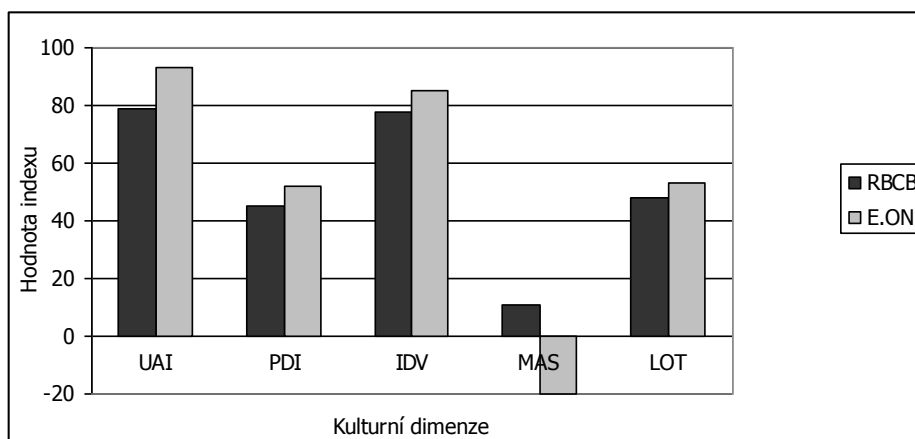
Tab. 2 shrnuje hodnoty vypočtených indexů příslušejícím pěti základním Hofstedeho kulturním dimenzím. Graf 1 poskytuje pro přehlednost grafické znázornění.

Tab. 2 Kulturní dimenze dle VSM 94

Podnik	UAI	PDI	IDV	MAS	LOT
RBCB	79	45	78	11	48
E.ON	93	52	85	-20	53

Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf 1 Kulturní dimenze dle VSM 94



Zdroj: vlastní zpracování autora

Index UAI (vyhýbání se nejistotě) vychází pro oba podniky velmi vysoký, a to 79 pro RBCB a 93 pro E.ON. Obecně hodnota indexu UAI = 0 vyjadřuje nízkou míru vyhýbání se nejistotě, naopak hodnota 100 značí vysokou míru vyhýbání se nejistotě.

Vysoké hodnoty tohoto indexu u obou podniků indikují panující obavu z nejistoty a existenci pocitu ohrožení, nicméně pro pracovníky E.ON jsou tyto pocity ještě výraznější než u RBCB. Vysoká míra vyhýbání se nejistotě je spojena se zaneprázdněností, pocity vnitřní naléhavosti, emocionálním nepokojem či prožitky stresu, které však nemají konkrétní příčinu a racionální kořeny. K redukci či ještě lépe eliminaci možného selhání (a tím i k redukci úzkosti a stresu) přispívají předpisy, normy, standardy, regulace, daná pravidla, postupy a struktury. Typické je také masivní plánování, programování jednotlivých kroků procesů řízení, zpracování detailních harmonogramů a časových studií. K emocionálnímu klidu vede jasnost, srozumitelnost, eliminace neočekávaných situací.

Tendence vyhýbání se nejistotě s sebou nese sklon k přesnosti a preciznosti, což je u pracovníků působících v automobilovém či energetickém průmyslu jistě žádoucí. Zároveň se mnohdy od pracovníků očekává inovační smýšlení, hledání nových, alternativních řešení a tuto schopnost mohou pracovníci v tomto případě postrádat. Stejně tak je snížena schopnost reagovat na přicházející změny z vnějšího okolí a schopnost neustále se jim přizpůsobovat, což je základem úspěchu ve znalostní společnosti.

Podstatný vliv zde bezpochyby má podniková kultura mateřských společností sídlící v Německu, pro které je snaha vyhnout se riziku příznačná. Mateřská společnost má možnost ve velké míře ovlivňovat existenci směrnic, morem, standardizovaných procesů apod. a tím přenášet podnikovou kulturu mateřské společnosti do svých poboček.

Index PDI (mocenský odstup) dosáhl pro RBCB hodnoty 45, pro E.ON nabývá hodnoty 52. Obecně hodnota indexu PDI = 0 značí malý mocenský odstup, na druhé straně hodnota 100 představuje velký mocenský odstup.

Zjištěné výsledky nevykazují výrazné rozdíly mezi zkoumanými podniky. Pracovníci obou podniků si jsou se svými nadřízenými víceméně rovni, rozdíly mezi nejvyšší a nejnižší úrovní nejsou příliš velké. Podřízení bez obav kontaktují své nadřízené, konzultují s nimi svá rozhodnutí, předkládají návrhy. Nabízí se větší možnost seberozvoje, seberealizace a využití vlastního potenciálu. Existuje určitá nezávislost na nadřízeném, možnost samostatně se rozhodovat a vykazovat vlastní iniciativu.

Velmi vysoká hodnota indexu by naopak ukazovala na velké rozpětí moci, pro které je typická nerovnost mezi nadřízenými a podřízenými. Tyto pozice jsou striktně vymezeny. Značné rozdíly (platové, existence privilegií, statusové symboly) mezi nejnižší a nejvyšší hierarchickou úrovní vedou k centralizaci moci a jisté pasivitě. Podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. Jsou odkázáni na přijímání informací a plnění zadaných příkazů, větší iniciativa není očekávána. Méně se účastní řešení problémů, prosazování svých vlastních návrhů atd.

Opakovaná empirická zjištění ukazují, že kultura českého managementu je poměrně výrazně hierarchizována, zatímco kultura německá již podstatně méně. Na částečný vliv německých mateřských společností by se zde dalo usuzovat.

Index IDV (individualismus/kolektivismus) vyšel u pracovníků RBCB 78. O něco vyšší byla hodnota indexu u firmy E.ON. Jedná se o hodnotu 85. Obecně hodnota indexu IDV = 0 představuje silně kolektivistickou kulturu, zatímco hodnota 100 přísluší silně individualistické kultuře.

Kulturu obou zkoumaných podniků lze považovat za individualistickou, a to poměrně výrazně, vzhledem k vysokým hodnotám indexu. Pouze nepatrně se tedy projevuje příslušnost ke skupině, jednání v zájmu skupiny či management jednotlivých skupin včetně způsobu jejich odměňování. Naopak, na zaměstnance je nahlíženo jako na jednotlivce řídicí se svými vlastními potřebami a ekonomickými zájmy. Individuální pracovní výkon je kritériem pro odměňování, plnění svěřených úkolů je upřednostněno, osobní vztahy ustupují do pozadí. Vedení lidí je též soustředěno na vedení jednotlivců. Schopnosti a dovednosti pracovníků jsou výlučným kritériem pro přijímání a propouštění pracovníků. Zaměstnanec vztah trvá pouze do té doby, pokud jde o oboustranně výhodnou transakci jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Německá kultura je reprezentantem individualistické kultury a její působení by mohlo být v tomto případě také dominantní. Česká kultura se totiž obvykle nachází přibližně na rozhraní mezi oběma krajními polohami.

Index MAS (maskulinita/femininita) byl pro RBCB zjištěn ve výši 11, u společnosti E.ON se setkáváme se zápornou hodnotou -20. Obecně MAS = 0 ukazuje na silně femininní kulturu, naopak index 100 přísluší silně maskulinní kultuře.

Nízké hodnoty indexu jasně ukazují na převládající femininní kulturu mezi příslušníky všech zkoumaných podniků. Tato kultura klade důraz na mezilidské vztahy a solidaritu. Není obvyklá, ani očekávaná asertivita, houževnatost, orientace na výkon a úspěch. Typické je naopak hledání konsenzu, konflikty jsou řešeny kompromisem a vyjednáváním, vztahy jsou vnímány jako důležité. Muži i ženy mohou, ale nemusí být ambiciózní. Mužská a ženská role se ve femininních společnostech vzájemně překrývají, od mužů i od žen je očekávána umírněnost, tolerance péče a zájem o kvalitu života.

Německo je jednoznačně maskulinní společností, česká kultura se nachází přibližně na rozhraní. Vliv německé kultury jako takové se v tomto případě neuplatňuje, spíše

hraje roli kultura regionální, popř. cíleně prosazovaná podniková kultura společnosti Bosch a E.ON orientovaná na solidární smýšlení, sociální vztahy, péči o kvalitu životního prostředí a udržitelný rozvoj.

Index LOT (dlouhodobá orientace) dosáhl pro pracovníky RBCB hodnoty 48, pro pro E.ON nabývá index hodnoty 53. Obecně index LOT = 0 představuje velmi krátkodobou orientaci, velmi dlouhodobá orientace je reprezentována hodnotou 100.

Z hodnot indexu vyplývá, že se kultura zkoumaných podniků pohybuje téměř na rozhraní krátkodobé a dlouhodobé orientace. V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí, tradice jsou respektovány. Úsilí je zaměřeno především na dosažení okamžitých výsledků. Toto chování se projevuje nehospodárností a nedostatkem potřebných zdrojů na investice. Krátkodobá orientace vypovídá o nízké schopnosti vytvořit si vlastní podmínky, které by umožnily velmi snadno a pružně reagovat na nové nečekané vlivy moderní doby. U dlouhodobě orientovaných firem se naopak můžeme setkat s modernějším pojetím tradic, s dynamičtějším hodnotami, větší vytrvalostí a hospodárností.

Krátkodobá orientace je typická pro evropské země, v tomto případě se však obě společnosti nacházejí na pomyslném pomezí mezi krajními póly.

Závěr

U zkoumaných podniků Robert Bosch, spol. s r.o. České Budějovice a E.ON Česká republika, s.r.o. se podařilo pomocí provedeného výzkumu stanovit klíčové faktory (dimenze), které mohou značně ovlivňovat charakter i podobu podnikové kultury. Je možné konstatovat, že kultury obou prosperujících podniků působících ve stejném regionu a různých odvětvích vykazují obdobné charakteristiky. Byla identifikována vysoká snaha vyhýbání se riziku a nejistotě, střední mocenský odstup a výrazně individualistická a femininní kultura se střednědobou orientací. Podobnost zjištěných rysů vede k závěru, že podnikové kultury jsou ve značné míře reflexí regionální kultury, a že nepatrné odchylky (jejich specifické podoby) jsou jen konsekvencí oscilace kolem stabilního jádra stávajících lokálních/regionálních/národních kulturních vzorců.

Regionální kultura však samozřejmě není jediným faktorem ovlivňujícím podnikovou kulturu. Působí zde např. i německá národní kultura mateřských společností, která je partnerá zejména v aspektu vyhýbání se nejistotě, mocenského odstupu či individualistické orientace. Toto téma by bylo vhodné podrobit detailnějšímu průzkumu.

V globalizovaném světě je stěžejní utvářet podnikovou kulturu takovým způsobem, aby na myšlení a jednání pracovníků shodným způsobem působily podniková, regionální i národní kultura a přinášely tak synergický efekt. Tato alternativa je ideální z hlediska předpokladu vyššího využití lidského potenciálu, tak důležitého v řízení lidských zdrojů v budoucnu. Patrná je úzká spjatost regionálního rozvoje s vlastním řízením lidských zdrojů, ale i s úrovní vzdělanosti a následné spjatosti odborníků s regionem. Nezbytné je vytváření identity osobnosti jedince s kořeny vlastního kulturního společenství

Závěry z oblasti kulturní typologie lze využít pro optimalizaci podnikové kultury a v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílevědomá práce s kulturní rozmanitostí, pochopení

kultury vlastní, využití kulturních tradic našich regionů a uvědomění si kulturních rozdílů přináší další pohled na podnikovou kulturu jako na faktor ovlivňující nejen personální práci, ale i prosperitu a postavení podniku v rámci mezinárodní globální konkurence. Proces globalizace vyžaduje jak zvládnutí interkulturálních prvků, tak vytváření identity osobnosti se zakotvením v kořenech vlastní kultury při zachování určitých regionálních specifik. Ta by měla být implementována do podnikové kultury.

Seznam bibliografických odkazů

1. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 968. ISBN 80-7169-614-5.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 798. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BOSCH GLOBAL NET: *Bosch Online*. 2012. [cit. 2012-08-25]. Dostupné na WWW: <<https://inside.bosch.com/irj/portal>>.
4. E.ON: *Profil společnosti*. 2012. [cit. 2012-10-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.eon.cz/cs/about-corporate/profile/index.shtml>>.
5. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE JR., J. G.: *Kultury a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Linde, 2006, s. 335. ISBN 80-86131-70-X.
6. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE JR., J. G.: *VSM 94*. 2012. [cit. 2012-08-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.geerthofstede.com/vsm-94>>.
7. KRNINSKÁ, R.: *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002, s. 200. ISBN 80-8069-105-3.
8. LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0.
9. MOLEK, J.: *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 2008, s. 126. ISBN 978-80-7394-063-8.
10. NOVÝ, I. et al.: *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 144. ISBN 80-246-0736-0.
11. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ M.: *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 130. ISBN 80-7169-018-X.
12. ROLÍNEK, L. et al.: *Procesní management – vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008, s. 160. ISBN 978-80-7394-148-2.

Metódy lokalizácie maloobchodných jednotiek z hľadiska nových prístupov geomarketingu

Ján Prílepok¹

The Methods of Localisation of the Retail Units from the Point of View the latest Approaches of the Geomarketing

Abstract

Location of retail units is currently becoming more and more difficult due to competition in a given area and the present behavior of consumers affected by shifts to shopping in other locations. In the first part of the article deals with the spatial aspects of customer behavior. The second part analyzes the issue of methods of locating stores. In conclusion, a differential localization of classical methods and new approaches to localization in terms of geomarketing. Topic article builds the project VEGA 1/0039/11 "Geographic Information System as a source of strategic innovation business in terms of strengthening its competitiveness".

Key words

Localisation, retail units, Geomarketing

JEL Classification: M31

Úvod

Lokalizácia maloobchodných jednotiek sa stáva v súčasnosti čoraz viac náročnejšia v dôsledku konkurencie na danom území a súčasného správania spotrebiteľov ovplyvneného presunmi za nákupmi do iných lokalít. V prvej časti sa článok zaoberá priestorovými aspektmi správania zákazníkov. V druhej časti analyzuje problematiku metód lokalizácie predajní. V závere hodnotí rozdiely klasických metód lokalizácie a nové prístupy k lokalizácii z hľadiska geomarketingu. Príspevok vznikol v rámci výskumného projektu VEGA 1/0039/11 „Geografický informačný systém ako zdroj strategickej inovácie podniku z hľadiska posilnenia jeho konkurencieschopnosti“.

1 Priestorové aspekty správania

Každá transakcia kúpy a predaja realizovaná v maloobchodných jednotkách je súčasťou výmeny hodnôt medzi jej účastníkmi. V súčasnosti zákazníci nie sú viac žiadateľmi jednoduchých riešení, ale požadujú globálne riešenia, ktoré prekračujú rámec funkcie produktu. Dochádza k posunu od tradičného obchodného myslenia k riadeniu vzťahov so zákazníkmi. Zjednodušene by sa dalo povedať, že hodnota pre zákazníka je hodnotenie poskytovaných prínosov ponuky v porovnaní s úsilím, ktoré zákazník vynaložil na získanie a používanie produktu (Kita, 2010). Ponuka je prvým článkom reťazca

¹ Ing. Ján Prílepok, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, jp999@atlas.sk

vzťahov medzi maloobchodnou jednotkou a jej zákazníkmi. Prispôsobovanie ponuky územným špecifikám sa uskutočňuje pravidelne, neustále a zvyšuje pridanú hodnotu sortimentu tovarov a služieb uvádzaných na trh. Pestrosť ponuky, spojené s diferencovanými stratégiami distribútorov, vyhľadávanie dodatočných služieb a informácií, komplementárnych produktov, značiek, prestíže, kultúry obsluhy, vysokokvalifikovaných predavačov a podobne zákazníkmi vyvoláva presuny zákazníkov spojené s nákupom a vedie k vzniku komplexných distribučných kanálov. Dokonca produkty základného dopytu v súčasnosti nemožno už analyzovať na základe jednoduchého gravitačného modelu, ktorý kladie do popredia vzdialenosť miesta predaja od bydliska zákazníka, vzhľadom na nákupy zákazníkov vo veľkoplošných maloobchodných jednotkách značne vzdialených od bydliska predaja. Motorizácia a rozvoj dopravy je jedným z najdôležitejších faktorov, ktorý ovplyvnil nákupné právanie aj slovenských spotrebiteľov v posledných desaťročiach. Veda, ktorá sa zaoberá súvislosťami dopravy a obchodných aktivít sa nazýva geomarketing. Skúma závislosti tržieb z predaja v danej lokalite od kúpnej sily obyvateľstva, bývajúceho v určitej vzdialenosti, ktorú je potrebné prekonať automobilom. Geografický priestor možno z tohto hľadiska definovať z hľadiska spotrebiteľov, ktorí v ňom bývajú, resp. pracujú, ale tiež z hľadiska tých, ktorí ním prechádzajú. Koncentrácia obyvateľstva a pochopenie nákupných tokov spotrebiteľov sú v súčasnosti základné a nedeliteľné pojmy z hľadiska rozvoja maloobchodnej jednotky.

Vymedzenie atraktívnosti lokalizácie maloobchodných jednotiek na základe veľkosti trhov zodpovedá podľa A. Szromnika (Szromnik, 2010) prvej úrovni lokalizácie, tzv. globálnej lokalizácie. Na túto úroveň nadväzuje výber konkrétneho miestna lokalizácie maloobchodnej jednotky, ako miesta novej obchodnej investície a základu pre architektonicko-urbanistické, právne, dopravné a ekologické aktivity. Konkrétna lokalizácia maloobchodnej jednotky súvisí s ohodnotením potenciálnych nehnuteľností, so všeobecnými technickými požiadavkami na výstavbu a s ďalšími osobitnými predpismi upravujúcimi výstavbu maloobchodných jednotiek.

2 Metódy lokalizácie predajní

Nájsť miesto pre predajňu stáva sa čoraz viac náročnejšie z dôvodu rastu konkurencie na danom území a súčasného správania spotrebiteľov. Metódy lokalizácie možno rozdeliť do dvoch skupín:

- klasické,
- moderné.

2.1 Klasické metódy

Opierajú sa o vymedzenie záujmovej (nákupnej) oblasti maloobchodnej jednotky, ktorá je základným východiskom pokrytia trhu maloobchodnou sieťou, jej optimalizácie a rozvoja. Tieto výskumy vychádzajú z jednoduchého gravitačného modelu, ktorý kladie do popredia vzdialenosť miesta predaja od bydliska. Modely predpokladajú, že priestorové správanie spotrebiteľa je koncentrované okolo miesta bývania a je funkciou prekonanej vzdialenosti. Existuje niekoľko modelov na vymedzenie zóny vplyvu predajne, ktoré privilegujú buď presuny zákazníkov, buď ich minulé správanie, resp. situácie v danom časovom období.

A. Modely založené na presunoch spotrebiteľov

Vychádzajú z hypotézy teórie lokalizácie, ktorá predpokladá, že spotrebiteľ navštevuje najbližšiu predajňu pod podmienkou, že ponúka požadovaný produkt alebo službu. Na tomto základe, oblasť trhu môže byť vymedzená zónou, ktorá zahrňuje všetkých spotrebiteľov pre ktorých predajňa predstavuje najbližšiu možnosť zásobovania. K týmto modelom patria (Hrnčiar, Matis, 2010):

- teória centrálneho miesta: v roku 1930, Walter Christaller rozvíjal teoretický model na vysvetlenie priestorového usporiadania obchodnej aktivity v prípade ojedinelého statku a rozptýlenej populácie;
- Reillyho zákon: v roku 1931 Reilly konštatuje, že spotrebiteľia kompenzujú v rozhodovaní dĺžku realizovaného presunu prostredníctvom atraktivity uvažovaných nákupných centier. Analogický s Newtonovým zákonom formuluje gravitačný zákon maloobchodu;
- Conversov zákon: Reillyho formulácie boli modifikované Conversom s cieľom vypočítať bod rozdelenia zón dvoch mestských centier. Základná otázka, ktorú riešil spočívala, či je možné predpokladať proporciu obchodu mesta (alebo obchodného centra), ktoré by bolo opustené v dôsledku konkurencie s iným mestom alebo iným centrom;
- koncepcia nasýtenosti: táto teória sa zameriava na určenie atraktivity rôznych zón. Saturácia existuje pre daný typ predajne v prípade, že daný trh disponuje dostatkom predajní, ktoré uspokojujú potreby obyvateľstva tohto trhu uspokojujúcim spôsobom a zabezpečujú akceptovateľnú mieru návratnosti investícií pre ich vlastníkov bez toho, aby využívali príliš vysoké ceny.

B. Modely založené na užitočnosti

Vychádzajú z myšlienky, že užitočnosť predajne závisí od jej veľkosti a vzdialenosti, ktorú treba k nej prekonať a pripúšťajú, že spotrebiteľia môžu navštevovať viac ako jednu predajňu v danej geografickej oblasti.

C. Empirické modely

Vychádzajú z predpokladu, že ak predajňa funguje veľmi krátko nemôže mať ešte vlastných zákazníkov. Je teda dôležité zhromažďovať informácie potrebné na určenie počtu zákazníkov formou prieskumov, a to na základe:

- meranie vzdialenosti alebo času jazdy;
- poznania názorov privilegovaných pozorovateľov (zamestnanci bánk, sekretárky, starostovia, učitelia a podobne);
- diferenciácie záujmovej oblasti.

Kritika uvedených modelov je zameraná predovšetkým na geometrickú konštrukcie trhovských oblastí (vzdialenosť od predajne a miesta bývania) s ktorou je spojený princíp ekonomickej racionality správania spotrebiteľa vyjadreného snahou minimalizovať náklady na prekonávanie vzdialenosti k maloobchodnej jednotke. Podmienky využitia matematických modelov, a to najmä homogenita správania spotrebiteľov, uniformovaná doprava, ekvivalentnosť predajní, vyrovnané rozdelenie obyvateľstva, sú v

súčasnosti spochybňované, pretože mnohé faktory vyvolávajú posuny medzi teóriou a konkrétnou obchodnou realitou nákupných oblastí.

Spotrebiteľské správanie smeruje k rastu individuálnej mobility. Táto skutočnosť ovplyvňuje metódy analýzy a diagnostiky obchodnej implementácie. Vzdialenosť už nezohráva úlohu regulátora a organizátora priestoru a presunov obyvateľstva. Trasy izochronických vzdialeností sa javia ako obmedzujúci činiteľ, pretože sa realizujú mechanickým spôsobom, tým že sa definuje primárna zóna, sekundárna a terciárna vo vzťahu k štandardom vzdialenosti alebo času. Tieto štandardy sú často chybné definované a nezohľadňujú špecifiká správania domácností daného územia. Samotné spotrebiteľské správanie sa mení. Tým, že lojalita určitým maloobchodným jednotkám uvoľňuje miesto premenlivejšiemu prístupu k miestam predaja vzhľadom na to, že nákupné zvyky sa menia v závislosti od okolností spotrebu a časového obdobia. Dôležitejšími sa stávajú situačné nákupy. V klasických metódach implantácia maloobchodných jednotiek súvisí s obyvateľstvom daného územia, resp. s presunmi, ktorých motívom bola práca a nákupy koncentrované okolo bydliska. V súčasnosti sa objavujú sa nové formy presunov za nákupmi, ktoré umožňujú objaviť nové obchodné centrá, v ktorých môže spotrebiteľ zaujať obchodná ponuka, t. j. existujú nasledujúce formy presunov: bydlisko – práca – nové obchodné lokality – nákupy – bydlisko. Tieto presuny súvisia s rozvojom automobilizmu. Uvedené faktory vedú k opätovnému preskúmaniu nákupnej oblasti predajní. Reakcia obchodníkov sa prejavuje rozvojom ľahko prístupných obchodných centier a lokalizáciou predajní v miestach prechodného zdržiavania sa spotrebiteľov, akými sú stanice, letiská, benzínové čerpadlá, nemocnice a podobne.

2.2 Moderné metódy

Mobilita spotrebiteľov, ktorá bola v minulosti charakterizovaná presunmi typu „bydlisko – zamestnanie“ zahŕňa v súčasnosti aj iné sféry, a to najmä nákup a vyžaduje nové pohľady na obchodnú geografiu, napríklad na tom istom území možno zaznamenať v priebehu dňa slabšiu, resp. silnejšiu zmenu správania jeho obyvateľstva v závislosti od atraktívnosti ponuky maloobchodných jednotiek. Nákupné toky spojené s presunmi spotrebiteľov sú v centre definícií záujmových oblastí a pochopenie týchto tokov je základom v rozhodovaní o implantácii miest predaja. Metódy hodnotenia nákupného potenciálu pre účely implantácie predajní sa vyvíjajú od statického prístupu (obyvateľstvo, kúpna sila a podobne) k zohľadneniu tokov spojených s nákupným správaním spotrebiteľov.

2.2.1 Prístup založený na nákupných tokoch

Vo výskume nákupného správania spotrebiteľov dôležitú úlohu plní spracovanie dát získaných čítacími zariadeniami elektronických pokladníc na mapách. Základom je zber informácií, podľa ktorých sa umiestňuje (geokóduje) databázový záznam (napr. nákup zákazníka) na mapu (Latour, Le Floch, 2001). Najčastejšou informáciou, ktorú je zákazník o sebe ochotný bez problémov pri pokladni uviesť je poštové smerové číslo jeho bydliska. Geomarketing teda prináša vizualizáciu dát pokladničného systému. Optimálnym prostredím pre spracovanie dát pokladničného systému sú aj tzv. vernostné systémy známe z niektorých obchodných sietí. Jedná sa o automatický, plynulý a pravidelne evidovaný zber dát, ktorý spracovaním v geomarketingu prináša absolút-

ne presné analýzy nielen o pohybe zákazníkov v priestore a čase, ale zároveň o nákupe podľa druhu tovaru. Východiskovým princípom je rozdeliť územie do elementárnych geografických podzón, ktorými môžu byť obvody, štvrte atď. Na základe tohto rozdelenia, cieľom je potom zohľadniť rozdelenie nákupov týchto elementárnych zón medzi rôzne nákupné miesta.

Z uvedených reálnych údajov vychádza metóda nákupných tokov, ktorá umožňuje dynamický prístup odhadu obchodného potenciálu územia pre implantáciu maloobchodnej jednotky. Pojem nákupný tok vyjadruje myšlienku presunu spotrebiteľov z východiskového bodu do určenej destinácie nákupu. Časť nákupov spotrebiteľov sa vykonáva v základnej zóne, v ktorej bývajú a časť týchto nákupov sa realizuje mimo tejto zóny. Pojem nákupná tok vychádza z logiky určenia východiskového bodu a destinácie nákupu, ako aj z rozdelenia daného územia na rôzne elementárne zóny. S tým súvisia základné pojmy, akými je interná (endogénna) atraktivita, ktorá zahŕňa časť obchodných výdavkov vynaložených v každej elementárnej zóne jej obyvateľmi, výdavky obyvateľstva realizované mimo elementárnej zóny a externá atraktivita súvisiaca s nákupnými tokmi spotrebiteľov z iných zón v danej zóne.

Tento prístup vedie k vypracovaniu matíc východiskový bod nákupu/nákupná destinácia, ktoré môžu mať globálny charakter, ako aj môžu byť vypracované pre jednotlivé kategórie produktov. Na základe matíc možno uskutočniť početné analýzy, ktoré vedú k odhadu tržieb rôznych elementárnych zón, resp. rôznych pólov nákupu. V tomto prípade štatistické údaje o tokoch, resp. percento nákupov realizovaných spotrebiteľmi daného miesta v inom mieste sú vážené obchodnými výdajmi charakteristickými pre každú elementárnu zónu. Analýza na základe nákupných tokov je možná v prípade, že územie je rozdelené do elementárnych zón a nákupné toky sú vypočítané na základe ankiet vybraných reprezentatívnych vzoriek domácností obyvateľstva elementárnych zón. Princípom je dopytovať sa domácnosti na realizovaný posledný nákup jednotlivých kategórií produktov. Tento princíp dopytovania umožňuje získať dopad súčasnej ponuky na správanie spotrebiteľov a hierarchizovať úroveň vplyvu každej formy ponuky. Na poznanie nákupného správania domácností daného územia by bolo ideálne spájať databázy údajov rôznych predajní, z ktorých by sa dal získať reprezentatívny pohľad o správaní obyvateľov daného územia. Zhromaždené informácie na základe ankiet stávajú sa zdrojom dát geografického informačného systému. Matice východiskový bod nákupu/ nákupná destinácia a iné ukazovatele správania (výdavky realizované mimo nákupnú oblasť, interná atraktivita, atď.) súvisia s ďalšími veličinami (ponuka, celkové obchodné výdavky, atď.). Prístup na základe nákupných tokov patrí medzi kvantitatívne prístupy a má ambíciu zovšeobecňovať súbor individuálnych výberov maloobchodných jednotiek spotrebiteľmi. Okrem klasických kritérií týkajúcich sa vzdialenosti a veľkosti obchodných centier môžu na uvedený výber vplývať rôzne iné kritériá (subjektívne vnímanie maloobchodnej jednotky, multilojalnosť, miesto práce atď.). Táto vlastnosť metódy je dôležitá napríklad pre toho, kto sa zaoberá územným plánovaním alebo pre investora požadujúceho odhad tržieb, resp. ohodnotenia atraktívnosti nového obchodného centra.

Záver

Geomarketing umožňuje presnejšiu cieľovú implantáciu novej maloobchodnej jednotky na základe využívania údajov geografického informačného systému, ktorých podstata je sociálno-demografická, geografická a behavioristická. Presnejšie, klasické metódy zonálneho geomarketingu sa opierajú o priestorové údaje (región, mesto) vychádzajúce zo sociálno-demografických charakteristík a z charakteristík správania obyvateľov daného územia, zatiaľ čo geomarketing tokov sa orientuje na presuny jednotlivcov smerom k určitej geografickej zóne.

Tradičné rozhodovanie o obchodnej implantácii nezohľadňuje v uspokojujúcej miere súčasnú obchodnú realitu. Táto predpokladá poznanie tokov orientovaných smerom k určitej nákupnej destinácii. Zároveň treba poznať pre rôzne produkty tvoriace ponuku, podiel výdajov domácnosti pôvodnej oblasti, nákupy mimo danej oblasti a výdaje domácnosti, ktoré bývajú na iných miestach a prichádzajú nakupovať na základe atraktívnosti ponuky do danej oblasti. Moderné prístupy vychádzajúce z nákupných tokov umožňujú zohľadniť dynamiku spotrebiteľského správania a integrovať postupne nové aplikácie spojené s geomarketingom.

Zoznam bibliografických odkazov

1. KITA, P.: Predaj na trhu výrobnej sféry v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 128 s. ISBN 978-80-225-3118-4.
2. KITA, P., FOLVARČÍKOVÁ, L. 2011. Obchodná prevádzka. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2011, s. 213, 221s. ISBN 978-80-225-3368-3.
3. LATOUR, P. Le FLOCH, J.: 2001. Géomarketing. 272s. ISBN 782-08-125-261.
4. SZROMNIK, A.: Marketing Terytorialny. Warszawa : Oficyna, 2010, 372 s. ISBN978-83-7526-753-2.
5. Hrnčiar, M. Matis, P.: Potenciál geomarketingu v riešení úloh segmentácie a targetingu trhu. Dostupné na internete: http://www.google.sk/#hl=sk&client=psy-ab&q=met%C3%B3da+toku+v+lokaliaci+prodejen&oq=met%C3%B3da+toku+v+lokaliaci+prodejen&gs_l=serp.3...25971.32084.0.32488.32.25.0.0.0.6.978.16590.5-6j16.22.0...0.0...1c.1.fr6LwqY0dg8&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=b524cb5ef914c26d&bpcl=35466521&biw=1366&bih=667
6. http://perverscontacts.upce.cz/17_2010/Hrnčiar.pdf. Ročník 5. Číslo I., 2010, s. 95-103.

Vývoj vybraných CK na medzinárodnom trhu v období nestabilného ekonomického vývoja

Mária Puškelová¹

Development of selected travel agencies position on the international market during the unstable economic development

Abstract

The article is about high importance of the marketing management of a travel agency if they want to hold on market. It shows the possibilities of travel agencies increasing position on the international market by merging with different kind of companies abroad.

Key words

Tourism, incoming travel agency, acquisition, international market

JEL Classification: Z19

Úvod

Každá cestovná kancelária by najradšej vynikala a bola by iná ako ostatné. Preto jej dôležitými krokmi sú strategické rozhodnutia manažmentu kancelárie. Vyššie šance na úspech v závislosti na konkurencii a dopyte dáva aj väčšie portfólio ponúkaných produktov. Diverzifikácia ponúkaných služieb závisí aj od ponuky služieb a produktov konkrétnych stredísk cestovného ruchu, ktoré si cestovné kancelárie organizačne podchytiť. Toto zameranie môže byť rôzne – geografické, demografické, podľa účelu cesty a podobne. Správne nastavený marketingový manažment dáva konkurenčnú výhodu na trhu.

Ďalším predpokladom upevnenia pozície na trhu cestovných kancelárií je zabezpečenie kapitálu. Jeden externý predpoklad, ktorý je v zahraničí často používaný a z dlhodobého hľadiska pozitívne vnímaný, je prepojenie cestovných kancelárií na iný subjekt, ktorého hlavná podnikateľská činnosť nemusí byť v cestovnom ruchu.

Cieľom príspevku je poukázať na potrebu finančného sieťovania cestovných kancelárií za účelom posilnenia ich pozície na medzinárodnom trhu v období nestabilného ekonomického vývoja na konkrétnych príkladoch multinacionálnych cestovných kancelárií.

¹ Ing. Mária Puškelová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, puskelova@seznam.cz

1 Slovenské inomingové cestovné kancelárie a ich postavenie na trhu

Inomingová (prijímacia) je taká cestovná kancelária, ktorá pripravuje a organizuje ponuku služieb v prijímajúcej destinácii. V medzinárodnom prostredí majú mimoriadny význam, plnia receptívnu funkciu. Ich potreba vychádza z jednej špecifickej črty trhu – dislokovať ponuky od dopytu. Inomingová cestovná kancelária veľmi dobre pozná dodávateľské subjekty (poskytovateľov služieb ako napr. ubytovacích, dopravných, voľnočasových a pod.), špecifiká miestnych pomerov, kultúru či mentalitu miestneho obyvateľstva. Preto touroperátor si buduje vzťahy s rozličnými subjektmi v destinácii, aby sa zrealizovali všetky prvky pripraveného produktu. (Novacká, 2010)

Inomingové CK na Slovensku môžu ponúknuť širokú diverzifikáciu produktov, ale v prvom rade musia byť flexibilné v ich vytváraní. Strategická činnosť sa musí prispôbiť na orientáciu zákazníka. Cestovné kancelárie musia ponúkať kvalitné služby. Na prvom mieste si musia získať dobré postavenie na domácom trhu a následne na medzinárodnom trhu. Kvalita ponúkaných služieb hovorí o prístupe krajiny k cestovnému ruchu v danej krajine a zároveň poukazuje na konkurencie schopnosť v tejto oblasti.

1.1 Marketingový manažment cestovných kancelárií

K marketingovému manažmentu dochádza v prípade, ak aspoň jedna strana potenciálneho obchodu premýšľa o takých prostriedkoch, aby sa dosiahli žiadané reakcie ďalších strán. Pre správny účinok je opodstatnená dôležitosť výberu a získaniu cieľových trhov. Získaním začína starostlivosť o jeho udržovanie a rozširovanie počtu zákazníkov vytváraním, poskytovaním a oznamovaním lepšej hodnoty pre zákazníka. (Kotler, 2006)

Zameranie marketingového manažmentu sa snaží riešiť problémy odbytu produktu s cieľom dosiahnuť zisk. Tento cieľ sa môže dosiahnuť vtedy ak podnikateľ dopodrobna pozná potreby existujúcich a potenciálnych zákazníkov a pružne prispôbuje produkciu produktu a služieb cestovného ruchu k potrebám a dosiahnutiu spokojnosti klienta. (Novacká, 1993)

1.2 Trendy vývoja manažmentu CK na medzinárodnom trhu EU

Prosperovanie cestovnej kancelárie závisí od jej manažmentu, ktorý musí sledovať, predvídať a poznať trendy v správaní svojich klientov a vzápätí ich využívať v ponuke svojich služieb. Trendom je rast požiadaviek klientov na kvalitu a druhovú štruktúru služieb a profesionálny manažment cestovných kancelárií a správanie sa pracovníkov ku klientom. Tento trend nie je však iba na strane dopytu (klienta), ale aj na strane ponuky služieb – čiže na strane cestovných kancelárií, ktoré takto môžu zvyšovať svoju konkurencieschopnosť. (zdroj: <http://www.tophotelierstvo.sk>)

V cestovnom ruchu sa produktom chápe súbor služieb v určitom prostredí s cieľom uspokojiť potreby účastníka cestovného ruchu. Neoddeliteľnou časťou tohto

produktu je prostredie, ktoré v ohraničenom priestore vytvára destináciu. Potom destinácia vystupuje ako produkt cestovného ruchu. Konkurenčná výhoda krajín z najvýznamnejších destinácií nespočíva iba v atraktivite krajiny, kultúrnom bohatstve alebo infraštruktúre. Predpoklady na vytváranie ponuky, ktoré CK pripravujú pre svojich zákazníkov: (Novacká, 2010)

- koordinovanom manažmente cestovného ruchu vo všetkých úrovniach (celoštátnej, regionálnej aj lokálnej úrovni),
- vynikajúcej infraštruktúre a supraštruktúre cestovného ruchu,
- kvalifikovanej pracovnej sile,
- ústretovosti domáceho obyvateľstva turistom.

1.3 Kapitálové zabezpečenie a prepojenie cestovných kancelárií

Investície a finančné rozhodnutia spolu súvisia, pretože ich základom sú peňažné toky projektu. Pri realizácii podnikateľského zámeru cestovná kancelária myslí na výnosnosť a návratnosť vložených prostriedkov. Pri hodnotení ekonomickej efektívnosti investičných projektov sa veľmi často využívajú finančné kritériá ako rentabilita kapitálu, doba úhrady či doba návratnosti, ďalej čistá, súčasná hodnota projektu, index rentability, vnútorné výnosové percento.

Na financovanie každého podnikateľského projektu je nutné zabezpečiť potrebný kapitál, ktorý sa dá rozdeliť podľa miesta získania na interné alebo externé. Medzi externé vklady patria:

- Kapitálové vklady spoluinvestorov,
- dlhodobé bankové úvery,
- krátkodobé bankové úvery,
- účasť ďalších subjektov podieľajúcich sa na financovaní projektu,
- subvencie a dary poskytnuté zo štátneho rozpočtu,
- neuhradené záväzky,
- finančný lízing.

V zahraničí sa často nachádzajú multinacionálne cestovné kancelárie. Čo znamená, že sú prepojené na ďalší subjekt, ktorý primárne nemusí priamo podnikáť v oblasti cestovného ruchu. (Gurský, 2006) Aktivity takýchto medzinárodných sietí sú diverzifikované aj v iných odvetviach ako napríklad leteckej preprave, médiách, finančných inštitúciách alebo hotelierstve, preto v týchto prípadoch cestovné kancelárie nie sú čisté podniky v tom zmysle, že vlastníkom sa venuje svoje podnikateľské aktivity iba tomuto priemyslu. Znamená to, že vlastníkom je spoločnosť, ktorá je schopná spravovať a financovať vlastnú cestovnú kanceláriu. Zo spoločností s takýmto kapitálovým prepojením, ktoré sú na našom trhu veľmi známe môžeme menovať napr. leteckú spoločnosť Lufthanza, banku Volksbank, obchodnú sieť Billa, zásielkový obchod Neckerman alebo American Express Travel. Takého kapitálové prepojenie je časté a danej cestovnej kancelárii prináša istú stabilitu na trhu. Treba poukázať na to, že najväčšie obraty vytvárajú práve medzinárodné cestovné kancelárie s pobočkami vo viacerých krajinách sveta.

Jednou z najstarších takýchto cestovných kancelárií je American Express travel. Známa spoločnosť poskytujúca finančné služby American Express vznikla už v roku

1850. V súčasnosti sa zameriavajú na obchodných cestujúcich a obchodné cesty. Druhý príklad prepojenia finančného kapitálu je cestovná kancelária Thomas Cook, ktorá vlastní cestovnú kanceláriu LTU v Nemecku.

Najsilnejší tour operátor na svete je Kuoni destination management. Spoločnosť bola založená vo Švajčiarsku v roku 1906. Už v roku 1925 Kuoni otvorilo prvé pobočky v zahraničí. V 50-tych rokoch letecká spoločnosť Swissair vlastnila 50,5% akcií spoločnosti Kuoni a poskytovala svoje lietadlá cestovnej kancelárii Kuoni. Intenzívne posilňovanie pozície na trhu nastalo od roku 1965 akvizíciou Britskej cestovnej agentúry. V roku 1982 odkúpili švajčiarskú spoločnosť Helvetic Tours. V roku 1992 Swissair predal svoje majoritné akcie nemeckej spoločnosti. V roku 1995 Kuoni sfúzovalo s leteckou spoločnosťou Edelweiss. V roku 1996 Kuoni vstúpila na indický trh a odkúpila spoločnosť SOTC Holiday Tours Private v Bombaji, ktorý sa neskôr premenoval na Kuoni India. V roku 1997 bolo založené joint venture s P&O Travel Ltd. v Honkongu, ktorá mala pobočky v Bankoku a Singapore. Spoločnosť Kuoni týmto obchodom pokryla väčšinu ázijského trhu, keďže ešte v 60-rokoch otvorila pobočku v Japonsku. V roku 2000 nastala akvizícia s T-PRO, čo bola tretia najväčšia incomingová cestovná kancelária v Amerike. V tom istom roku nastala akvizícia so Sita travel, čo bol líder v Indii. V Škandinávii odkúpili 49% spoločnosti Apollo Resor AB sídliacej v Štokholme. Ide o tretiu najväčšiu cestovnú kanceláriu vo Švédsku, ktorá má najväčší predaj produktov, prostredníctvom internetu.

V roku 2000 mala Kuoni jedno z najdominantnejších pozícií na svetovom trhu v oblasti cestovného ruchu. Takéto postavenie na trhu jej dovolilo odkúpiť celú spoločnosť Apollo Group a nízkonákladovú leteckú spoločnosť Novair a týmto spojiť všetkých škandinávskych operátorov do jednej skupiny. Akvizície spoločností prinášajú veľké investičné finančné náklady a náklady v ľudských zdrojoch. Preto ďalšia akvizícia nastala až v roku 2009 odkupom väčšinového akciového podielu čínskej cestovnej kancelárie. Najväčším investičným nákladom pre spoločnosť Kuoni predstavovala akvizícia Gullivers Travel Associates v roku 2011.

Obdobie nestabilného vývoja ekonomiky a svetovej hospodárskej krízy ovplyvnila aj túto spoločnosť. Dcérske cestovné kancelárie v Taliansku, Španielsku, Holandsku, Belgicku, Rusku a hotelová platforma Octopustravel mali veľké finančné straty zo stagnácie cestovného ruchu po roku 2009. Tu treba poukázať na výhody medzinárodného prepojenia, pretože pre spoločnosť Kuoni táto strata nebola tak podstatná a výrazná. Vo svojom produktovom portfóliu sa zamerala práve na tieto krajiny. Výhodou tejto spoločnosti pri investičných projektoch bolo, že sa na 97% zameriavala na incomingové cestovné kancelárie.

Slovenské cestovné kancelárie majú príležitosť silného pôsobenia na medzinárodnom trhu v takom prípade, že sa stanú súčasťou spoločnosti nadnárodného konzorcia alebo urobia vlastné akvizície. Aby boli atraktívnejšie pre zahraničných partnerov je musia získať dominantné postavenie na domácom trhu poskytujúci kvalitný produkt orientovaný na klientov. Na Slovensku pôsobia poskytovatelia rôznych foriem cestovného ruchu. Produkt musí byť diverzifikovaný na všetky druhy cestovného ruchu. Akvizíciou týchto malých slovenských spoločností by získali rôznorodosť, ktorá zvyšuje atraktivitu u zahraničných partnerov. Silná pozícia slovenskej cestovnej kancelárie v oblasti domáceho cestovného ruchu je zaujímavá pre akvizície medzinárodných kancelárií, ktoré hľadajú posilnenie na miestnych trhoch. Aj keď je sieťovanie formou joint ventu-

re na Slovensku veľmi netradičné, by sa mali pokúsiť o získanie partnerov v ich vzájomnom rozvoji na trhu práve takýmto prepojením.

Záver

V turbulentnom období ekonomického vývoja sú cestovné kancelárie menších podnikov veľmi labilné. Svoju pozíciu posilnia sietovaním s inými, stabilnejšími kancelárkami, prepojením sa na iné inštitúcie. Ponímanie prepojenia kapitálu cestovnej kancelárie na Slovensku je stále dosť netradičná. Najmä inomingové, ktoré majú potenciál, by získali väčšiu stabilitu, prepojením kapitálu s inými podnikmi. Zaujímavé je medzinárodné prepojenie, na také podniky, ktoré nemajú svoj hlavný podiel obchodnej činnosti v cestovnom ruchu (retail, banky, letecké spoločnosti).

Zoznam bibliografických odkazov

1. GURSKÝ, F. - MIHALČOVÁ, B.: *Vybrané kapitoly z manažmentu cestovného ruchu*. Ružomberok : Edičné stredisko Pedagogickej fakulty, 2006, 91 s. ISBN 80-8084-141-1.
2. ERNER, F.-K.: *Marketing cestovného ruchu v praxi*. 1. Bratislava : SPN, 1993, 150 s. ISBN 80-08-01978-6.
3. HOLLOWAY, Ch.: *The Business of Tourism*. London : Financial Times, 2007, 404 s. ISBN 978-0273655633.
4. KOTLER, P. - BOWEN, J. - MAKENS, J.: *Marketing for Hospitality & Tourism*. Harlow : Prentice Hall, 2006, 720 s. ISBN 978-0135045596..
5. NOVACKÁ, Ľ. et al.: *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca..* Bratislava : Ekonóm, 2010, 472 s. ISBN 978-80-22-52982-2
6. NOVACKÁ, Ľ.: *Marketingový management podnikov cestovného ruchu*. Bratislava : Elita, 1993, 85 s. ISBN 80-85323-30-X.
7. *Assets Cambridge* [online]. 2011 [cit. 2012-09-15]. Travel and tourism. Dostupné z WWW: <<http://assets.cambridge.org/052189/235X/sample/052189235XWS.pdf>>
8. *ESCAP* [online]. c2011 [cit. 2012-10-02]. Promotion of Investment in Tourism Infrastructure. Dostupné z WWW: <http://www.unescap.org/ttdw/Publications/TPTS_pubs/pub_2133_tor.pdf>
9. *Enterprise and industry portal* [online]. 2010 [cit. 2012-10-19]. Survey on the attitudes of Europeans towards tourism. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=5668&userservice_id=1&request.id=0>.
10. *Pearson education* [online]. 2007 [cit. 2012-09-30]. The travel and tourism tourism. Dostupné z WWW: <<http://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk/FEAndVocational/TravelAndTourism/Alevel/ASGCETravelAndTourism/Samples/Sampleunit/ASTTDoubleEdexcelUnit1.pdf>>
11. *Strategy research e.business* [online]. 2001 [cit. 2012-10-07]. A future role for travel management. Dostupné z WWW: <<http://www.ansible.com/travel.pdf>>
12. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011* [online]. 2011 [cit. 2012-10-16]. World Economic forum. Dostupné z WWW:

- <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf>
13. <http://www.ectaa.org>
 14. ECLES, Ch.: Culture and heritage a key motivator and money-maker. *Destination UK* [online]. 2011, [cit. 2012-10-16]. Dostupný z WWW: <http://issuu.com/wharnccliffe/docs/duk_sept_oct_2010>
 15. GÚČIK, M. - PETRÍK, I. Sledovať, predvídať, poznať trendy. In *Top hotelierstvo* [online]. 2007, č. 1, [cit. 2012-10-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.tophotelierstvo.sk/hotely/ubytovanie/sledova-predvida-pozna-trendy>>
 16. Thomas Cook takes Travelife sustainability global. In *Travel weekly* [online]. 6. 5. 2012, [cit. 2012-10-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.travelweekly.co.uk/Articles/2011/05/06/37027/thomas-cook-takes-travelife-sustainability-global.html>>

Geomarketing a jeho využitie v praxi ¹

Róbert Rehák – Miroslava Slezáková²

Geomarketing and its application in praxis

Abstract

The main goal of the article is to explain, on the basis of available resources, the conception of geomarketing and exploitation of an application of geographical marketing system (GIS) as a marketing tool used in market competition. Significant part of the main goal is to evaluate the company need to acquire and analyse data in order to proper application of geomarketing in various fields of economy.

Key words

Geomarketing, Geographical Information System (GIS), Social networks

JEL Classification: D 39, D 40, C 81

Úvod

Cieľom príspevku je na základe dostupných zdrojov priblížiť pojem geomarketing a objasniť využitie geografického informačného systému ako marketingového nástroja v boji podniku s konkurenciou, ako aj poukázať na to, že prostredníctvom zefektívnenia zberu informácií a dát, ich následného vyhodnocovania možno znížiť náklady spoločnosti. Súčasťou cieľa je tiež zhodnotenie potreby získania a analýzy dát na správne využitie geomarketingu a jeho reálneho využitia v rôznych oblastiach ekonomiky a trhového hospodárstva.

Podpornými cieľmi v teoretickej rovine sú:

- analýza vonkajšieho prostredia v prípade integrácie geomarketingu do podnikovej kultúry
- rozbor dát v prípade využívania geografického informačného systému v podniku

V praktickej rovine k podporným cieľom patrí

- využitie geomarketingu a geografického informačného systému v oblasti štátneho sektora, pre potreby ktorého bol pôvodne geomarketing navrhnutý
- využitie geomarketingu a geografického informačného systému v oblasti súkromného sektora
- využitie sociálnych sietí a mobilných aplikácií na lepšie analyzovanie geografickej polohy klienta.

¹ Vypracované v Programe cezhraničnej spolupráce SR-AUT 2007-2012 v projekte Cezhraničné hi-tech centrum kód N00092.

² Ing. Róbert Rehák, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35, robert.rehak@euba.sk

1 Geomarketing a jeho charakteristika

Mnoho jednotlivcov a firiem v súčasnosti veľmi často využíva termín geomarketing, častokrát tento pojem dosadzujú tam, kde vôbec nepatrí. Hlavným stavebným kameňom v geomarketingu sú aktuálne informácie, ako aj presne a správne spracované dáta.

Geografický informačný systém (GIS) ako integrovaný informačný systém (hardware, software, topografické, demografické, sociálne, ekonomické a ďalšie dátové zdroje, ktoré majú priestorový charakter) sa rozšíril do väčšiny odvetví ľudskej činnosti. Napríklad v direct marketingu sa z pohľadu geomarketingu dáta dajú rozdeliť do dvoch kategórií. Ide o geografické dáta, teda objekty, ktoré sú umiestnené v priestore, a geografické štruktúry (hranice PSC), do ktorých sa dajú pridať ďalšie informácie. Napríklad štatistické dáta, ktoré môžu určiť výberové kritériá v prípade adresného direct marketingu. Prepojením geografických a štatistických dát v GIS software vzniká nielen možnosť analyzovať sledovaný jav, ale zároveň necháva priestor aj pre objasnenie problému, teda záverečnú syntézu.

Dáta sú síce najpodstatnejšie, ale ich nesprávne použitie alebo nesprávna interpretácia je horšia alternatíva, ako keď užívateľ nemá k dispozícii žiadne dáta.

Samotný názov geomarketing môže byť zmätočný a mnohí ľudia sa môžu domnievať, že ide iba o geokódovanie rôznych dát do digitálnych máp. Za skutočným geomarketingom musí byť aj praktické analytické použitie. Preto vo všeobecnom pomenovaní môžeme hovoriť o marketingovej stratégii.

Geografické zaznačenie viacerých údajov v elektronickej forme vzniklo v šesťdesiatych rokoch 20. storočia. Odvtedy prešlo toto zaznamenávanie rôznymi štádiami vývoja, formami a inováciami. V súčasnosti je vo veľkej miere dostupné každému užívateľovi, vďaka tomu majú podniky využívať túto metódu aj za účelom skvalitňovania svojich marketingových aktivít. V rámci využitia marketingu v geografickom prevedení je potrebná príprava a analýza dostupných dát, prípadne vhodný námet ako sa dostať k relevantným a kvalitným informáciám s účelne vypovedajúcim obsahom zameraným na účely podniku. Môže ísť o údaje získané z rôznych zdrojov, pričom rôzne zdroje môžu mať rozdielnu výpovednú hodnotu.

Zber údajov sa dá realizovať viacerými metódami. Môže ísť o klasické dopytovanie, pri ktorom sa podnik osobne skontaktuje s užívateľom, prípadne potenciálnym zákazníkom, alebo zber dát môže prebiehať prostredníctvom nákupu už existujúcich dát. V tom prípade záujemca o tieto dáta si musí byť vedomý toho, že dáta môžu byť neaktuálne, nepresné, alebo nemusia byť relevantné na určený účel.

Ako zdroj informácií pre geomarketing a podklady pre geografický informačný systém môžu byť v dnešnej dobe využívané aj sociálne siete a mobilné aplikácie. Stačí, ak je užívateľ počítača alebo mobilného telefónu pripojený na internet. Dostupné sú také možnosti, kde môže užívateľ presne označiť svoj pohyb, na akých miestach sa nachádza najčastejšie, kde býva, kde pracuje, kde chodí obedovať a podobne.. Tieto údaje je možné zverejňovať buď pre všetkých verejne, alebo vyselektovať vybraných užívateľov. Je zrejmé, že užívatelia môžu mať stále zachované svoje súkromie, a pritom ponúkať veľmi cenné informácie pre podnikateľov, ktorí môžu takto získané informácie použiť na zlepšenie kvality ponúkaných produktov, prípadne ponúkaných služieb.

Geomarketing, alebo aj geografický marketing, predstavuje nový spôsob marketingu podniku. Ide o využívanie webovej stránky podniku na vyhľadávanie nových mobilných a sociálnych médií. Definícia geomarketingu tiež uvádza, že ide o združenie údajov a máp v tradičnom slova zmysle. Ak tomu pridáme silu miestnych firiem, mobilný marketing a marketing využívania sociálnych médií, tento spôsob uvádzania produktu na trh robí podnik silnejší ako kedykoľvek predtým. V takomto prípade to už nie je len otázka veľkých firiem, ale predstavuje dostupnosť a výhody aj pre malých a stredných podnikateľov. Pri geomarketingu je najdôležitejší nástroj zber dát, ktoré musia byť dostupné a čo najpresnejšie. Štandardne sa firmy špecializujú na ich zber podľa potreby prieniku na trh, či už ide o regionálne zameraný podnik alebo o podnik nadnárodný. Z technického hľadiska každý používateľ internetu má svoju IP adresu, ktorá je spojená s GPS dátami geograficky prepojenými v oblastiach po celom svete, či ide o štát, mesto alebo je to na veľmi malej lokálnej úrovni. Dobrou správou pre podniky je, že všetky tieto údaje automaticky spracúva väčšina softvérov alebo hardvérov, preto sa môžu zaoberať inou časťou geomarketingu. Najmarkantnejšou ťažkosťou pri zavedení nového marketingového nástroja môže byť neschopnosť prijať metodiku čo najskôr. Ak sa bližšie pozrieme na technológie a internet v minulosti, kým bola väčšina firiem pripravená prijať nový marketingový nástroj, technologický postup bol už o krok ďalej a firmy zaoberajúce sa vývojom už medzitým uviedli na trh vyspelejšie novinky. Preto schopnosť včas prijať nový nástroj marketingu môže byť pre firmu veľkým prínosom.

V posledných rokoch sme videli množstvo inovácií týkajúcich sa vývoja geografického marketingu. Spoločnosti ako Google, Apple a investičné spoločnosti na Wall Street stále pracujú na jednoduchšom a efektívnejšom spôsobe vyhľadávania informácií. Spomenuté spoločnosti v súčasnosti investujú nemalé prostriedky do rozvoja technológií. Preto je možné, že v najbližšej budúcnosti sa dynamický technologický pokrok stane súčasťou každodenného života.

Geomarketing často využívajú aj spotrebiteľia. Jeho význam pre spotrebiteľa sa prejavuje najmä v situáciách, keď hľadá konkrétny obchod, službu alebo výrobok v jeho blízkosti. Pre spotrebiteľa existujú tri hlavné nástroje ako môže nájsť informácie, potrebné k spotrebiteľskému rozhodovaniu:

- *Hľadanie na webe* je najdôležitejším a spotrebiteľom najčastejšie využívaným nástrojom, kde sa spotrebiteľovi zobrazí mapa s cieľmi firmy, ktoré zodpovedajú zadaným kritériám. Na rozdiel od štandardných papierových foriem vyhľadávania (napr. Zlaté stránky) môžu tieto geo-výpisy firma využívať na aktualizáciu firemných údajov iba s cieľom splniť vyhľadávacie kritéria spotrebiteľa.
- *Mobilný marketing* je ďalším významným geomarketingovým nástrojom, v ktorom figuruje posielanie krátkych textových správ, mobilných aplikácií, prípadne mobilných reklám. Východiskovým bodom v tomto prípade je upozornenie zákazníkov, ktorí zaevidujú iba krátke útržky informácií.
- *Sociálny mediemarketing* je tretím nástrojom geomarketingu. V dôsledku súčasných vývojových trendov v tejto oblasti možno konštatovať, že sociálny mediemarketing je najdynamickejšie sa rozvíjajúcim z trojice spomínaných nástrojov. Dôkazom je fakt, že počet užívateľov sociálnych sietí ako Twitter, Facebook a Wiki exponenciálne narastá. Zatiaľ čo spotrebiteľia si prehliadajú tieto stránky na svojich mobilných zariadeniach, obchodné domy, reťazce a ostatní distribútori ich používajú ako marke-

tingový nástroj na umiestnenie reklamy, prípadne prepojenie v rámci odporúčania ďalším kontaktom spotrebiteľov.

2 Využitie geomarketingu

Využitie geomarketing sa dá najlepšie priblížiť na príklade obchodu s potravinami. Ako príklad môžeme uviesť potravinársky reťazec, ktorý má sieť desiatich prevádzok na území Slovenskej republiky. Spoločnosť má dva sklady: v Bratislave a v Banskej Bystrici. V snahe zvýšiť efektívnosť nákladov vynaložených na reklamu sa spoločnosť rozhodla využívať možnosti geomarketingu. Záujem prejavila hlavne o spätnú väzbu na jej reklamné aktivity a distribúciu reklamných materiálov v súvislosti s nezamestnanosťou v regióne. Na základe prieskumov zodpovední pracovníci spoločnosti zistili, že optimálna vzdialenosť, ktorú sú zákazníci ochotní prejsť za nákupom za zvýhodnené ceny, je 10 kilometrov. Dospeli k názoru, že reklama umiestnená vo väčšej vzdialenosti nie je pre spoločnosť výhodná a zamerali na riešenie troch základných problémov:

1) Zvýšenie efektívnosti

Spoločnosť pravidelne zisťuje odkiaľ prichádzajú do jej predajní zákazníci a cez pokladničný systém zisťuje výšku ich nákupu. Analýzou informácií získaných z dlhodobého prieskumu sa vytvorí databáza získaných údajov. S pomocou nástrojov geomarketingu sa sčítané dáta spracujú a ukážu na mapovom podklade. Na základe farebného odlíšenia podľa objemu nákupu z jednotlivých oblastí zistia manažéri spoločnosti skutočnú odozvu na ich reklamu. Zistili, že zo 100 distribučných lokalít ich predajne navštevujú obyvatelia iba zo 75 lokalít. Výsledkom tejto analýzy je zistenie, že v 25 lokalitách sa distribúcia robila zbytočne a nemala žiadny vplyv na zvýšenie obratu. Spoločnosť na základe tohto výsledku môže znížiť počet tlačených letákov, čím dosiahne úsporu na výrobe a distribúcii letákov

2) Záujem o nákup v závislosti od nezamestnanosti v oblasti

Získané údaje z prieskumu je potrebné porovnať s údajmi o nezamestnanosti v jednotlivých lokalitách. Informácie sa dajú získať napr. zo Štatistického úradu SR. Treba vykresliť mapu nezamestnanosti a tematickú mapu distribúcie a následne ich prekryť, čím spoločnosť získa prehľad o vplyve výšky nákupu v závislosti od lokality s vyššou nezamestnanosťou. Spoločnosť zistila, že priemerná výška nákupu je o 28 % nižšia v lokalitách, kde je zložitá sociálna situácia, aj keď počet nákupov je približne rovnaký.

3) Oslovenie cieľovej skupiny na základe vzdialenosti bydliska do 10 km od predajní

Oslovenie cieľovej skupiny vo vzdialenosti bydliska do 10 kilometrov od predajní získa spoločnosť geo-kódovaním adries prevádzok. Okolo bodov, ktoré predstavujú prevádzky spoločnosti, sa pomocou geomarketingu vytvoria tzv. buffery na vzdušnú vzdialenosť 10 km od spomínaných bodov. Pretože veľká časť zákazníkov prichádza osobnými autami, má spoločnosť záujem o vytvorenie bufferu podľa prístupnosti cestnej siete. Porovnaním s ďalšími prehľadnými mapami môžu manažéri vyhodnotiť, ako budú ďalej postupovať v reklamnej činnosti.

Výsledkom analýz je, že spoločnosť môže znížiť náklady na letáky približne o 25 %. Na základe vyhodnotenia vzdialenosti od prevádzok možno znížiť aj počet plagátov a billboardov, ktoré umiestňovali za hranicu 10 km. A taktiež môžu zmeniť dva regionálne časopisy, v ktorých doteraz inzerovala, ale ktoré sa distribuovali mimo lokality jej dominantného záujmu.

3 Analýza nákladov tvorených informačným systémom

Keďže každý podnik predstavuje individuálny systém, je prakticky nemožné vytvoriť kompletný zoznam nákladových položiek tvorených v rámci implementácie ľubovoľného nového systému. Samotné označenie GIS je súhrnným označením pre celú škálu prvkov a funkcionality výsledného systému je daná kombináciou jednotlivých modulov a nastavení. Každá organizácia by mala predovšetkým voliť také komponenty systému, ktoré nezvyšujú celkovú cenu. Softwarové riešenie je na druhej strane prístupné množstvu firemných užívateľov, keďže vďaka modulárnej koncepcii môže investovať prípadný firemný záujemca iba do komponentov, ktoré sú pre neho nevyhnutné a výhodné. Vlastná veľkosť a finančné možnosti firiem v jednotlivých sektoroch tak síce zohrávajú istú rolu, ale vo svojej podstate by tieto parametre nemali byť úzko naviazané na širšie zapojenie technológie v podnikateľskom prostredí.

Pri implementácii vlastného GIS riešenia pri určovaní nákladov je do značnej miery možné vychádzať zo všeobecne platných kalkulácií, ktoré platia pre prakticky akýkoľvek informačný systém. Zavedenie informačného systému zvyčajne obsahuje:

Jednorazové náklady – vyskytujú sa jednorazovo v priebehu implementácie informačného systému. Ide o:

- náklady na investície – hardware, software, výstavbu nových, prípadne adaptáciu starších priestorov, vybavenie kancelárií, realizáciu počítačovej siete.
- náklady na vlastnú implementáciu systému – napr. školenie pracovníkov podniku a konzultácie s expertmi.

Ročné náklady na prevádzku:

- stále – mzdové náklady kmeňových zamestnancov, energie, náklady na údržbu hardwaru, softwaru, platby za licencie, leasing hardwaru, prenájom priestorov
- variabilné – penále, zľavy, dopravu, kurzy, semináre, cestovné, mzdové náklady externých zamestnancov, spotrebu materiálu, nákup špecializovaného softwaru.

4 Prínosy pre podnik a spôsoby realizovania geomarketingu

Prínosy pri implementácii geografického informačného systému do chodu podniku je omnoho horšie kvantifikovať oproti výpočtu nákladov. Nakoľko pre ohodnotenie samotných prínosov mimo vyčíslenia v nákladových položkách si vyžaduje veľké zručnosti a všeobecný pohľad na ciele podniku ako takého. Faktom však je, že všetky prínosy bezprostredne ovplyvňujú príjem podniku a v spojitosti s nákladmi umožňujú stanoviť dobu návratnosti vynaložených prostriedkov na realizáciu celého projektu.

Medzi prínosy firmy môžeme zaradiť

- lepšie zhodnotenie správnosti rozhodnutia manažmentu
- lepšiu informovanosť vo firme
- prehľadnosť všetkých geografických a priestorových dát.

Na vyhodnotenie danej problematiky praktických možností využitia geografických informačných systémov v podnikoch pred samotnou analýzou je najvhodnejšie pristúpiť najskôr k všeobecnejšiemu uhlu pohľadu. To, do akej miery sa môže prejaviť potreba či záujem o využívanie geografických či geomarketingových prvkov v rámci vnútro podnikového prostredia ovplyvňuje priamo aj nepriamo množstvo iných parametrov. V prvom rade ide o celkové okolie. Z pohľadu analýzy ide o prostredie a podmienky, ktoré sú pre všetky typy podnikov podobné. Ide predovšetkým o sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické vplyvy.

Neadresný direct marketing predstavuje rozloženie dopredu stanoveného nákladu na direct marketingovú kampaň v regiónoch.

Táto úloha sa najviac využíva v prípade neadresného direct marketingu veľkých obchodných reťazcov, ktoré svojou ponukou oslovujú všetky cieľové skupiny zákazníkov vo všetkých regiónoch. Jediný náklad, ktorý v tomto prípade zohráva nejakú rolu, je náklad reklamného materiálu a vzdialenosť od predajne. V tomto prípade sa berie do úvahy prepočet nákladov na výrobu a distribúciu letákov v závislosti vzdialenosti predajne od konkrétnych miest v okolí a hustota zaľudnenia v danom mieste. Výsledkom je potom distribúcia väčšieho množstva reklamných materiálov v exponovanejších oblastiach a nižšieho počtu v oblastiach s nižšou hustotou obyvateľstva.

Smer a intenzita cesty do zamestnania

Tento typ úloh sa najčastejšie vyskytuje pri supermarketových reťazcoch, ktoré majú menšie spádové územia, ale snažia sa osloviť čo najširšie spektrum zákazníkov bez ohľadu typológie regiónov.

Prvá selekcia obyvateľov je možná na základe smeru z akého a kam sú nútení cestovať za prácou. Hranice spádového regiónu preto už nebudú mať na mape symetrický tvar ako to bolo v prvom prípade (hustota zaľudnenia). Pri tejto selekcii bude záležať aj na objektívnych podmienkach potreby a možnosti vycestovania za prácou a kvalitou dopravných komunikácií. Tiež na subjektívnych vlastnostiach potenciálneho zákazníka, ako je jeho vôľa dochádzať aj do vzdialenejšieho centra.

Zákaznícky profil územia

Pri tomto kroku sa podnik zameriava hlavne na údaje o bydlisku vo veľa prípadoch stačí údaj ako poštové smerovacie číslo klienta, čo nie je až taký špecifický údaj o bydlisku klienta. Ďalším dôležitým predpokladom je, aby geomarketingová firma disponovala sociodemografickými ukazovateľmi o obyvateľstve v skúmanom regióne. Po tomto kroku sa údaje zgeokódujú do mapy, na základe čoho sa zistí, v akom profílovom regióne sa zákazník nachádza. Profil sa dá rozdeliť do určitých kategórií: demografický profil, ekonomický profil, profil životného štýlu, prípadne regionálny profil.

Zákaznícke zacielenie

Zákaznícke zacielenie je výber optimálnych regiónov pre neadresnú direct marketingovú komunikáciu. Opticky najjednoduchším riešením je selekcia mikroregiónov s najväčšou početnosťou zákazníkov. Zacielenie vždy závisí od požiadaviek na zafinované kritériá, podľa ktorých majú byť regióny vybrané.

Zákaznícke zacielenie

Zákaznícke zacielenie sa dá aplikovať aj kombinovane najmä v prípade, ak mikroregióny, v ktorých sa nachádza najviac zákazníkov, osloví klient geomarketingovej firmy neadresným direct marketingom a do tých mikroregiónov, kde sa nachádzajú ostatní zákazníci, aplikuje firma adresný direct mail. V tom prípade majú zodpovedný pracovníci firmy záruku, že pri realizácii direct marketingu nevynechali žiadneho zákazníka a oslovili tak väčšie množstvo aj potenciálnych zákazníkov.

Adresný direct marketing

Zákaznícke zacielenie

Telekomunikačné spoločnosti aplikujú tzv. polo adresný direct marketing. Princíp je v zgeokódovaní zákazníkov firmy na adresný bod a následne pomocou priestorových otázok vyberú všetky domácnosti obývajúce jeden obytný priestor, napr. panelový dom.

Čisto adresný direct marketing využívajú klienti, ktorí sa zameriavajú väčšinou na firemných zákazníkov a nie na domácnosti. Dajú sa tu aplikovať napríklad firmy, ktoré sa nachádzajú v určitej vzdialenosti od zadaného názvu ulice alebo oblasti. (Jak na efektívny geomarketing, 2005)

5 GIS (Geografický informačný systém)

Geografický informačný systém zahŕňa hardvér, softvér a dáta na vytváranie, správu, analýzu a zobrazenie všetkých geograficky prepojené informácie. Umožňuje užívateľovi prehliadať, pochopiť, interpretovať a vizualizovať dáta ktoré odhalia vzťahy, vzory a trendy v podobe máp, zostáv a grafov.

Geografický informačný systém umožňuje hľadať odpovede na otázky a pomáha nájsť riešenie pri pohľade na všetky zobrazené dáta spôsobom, ktorý je rýchlo pochopiteľný. Možno ho ľahko zdieľať pomocou GIS technológie, ktorá môže byť integrovaná do akéhokoľvek podnikového informačného rámca (http://www.esri.com/what-is-gis/overview.html#overview_panel). GIS nám umožňuje nový spôsob pohľadu na svet okolo nás:

V systéme môžeme nájsť nielen mapy kde sú súvislosti (čo je vo vnútri, čo je neďaleko a podobne), ale aj mapy množstva, mapy hustoty, mapy zmien. Mapy, v ktorých sú súvislosti, tvoria obraz umožňujúci nájsť miesta s funkciami, ktoré hľadáme. Mapy množstva pomáhajú nájsť miesta, ktoré spĺňajú vyhladávané kritéria. Napríklad ak potrebuje firma s oblečením pre deti nájsť smerovacie čísla miest s mnohými mladými rodinami a kde sa naopak nachádza miesto, ktoré dané kritéria nespĺňa. Mapy hustoty umožňujú zmerať množstvo funkcií pomocou jednotnej plošnej jednotky, takže môže byť jasne viditeľné rozdelenie. To je užitočné najmä pri mapovaní oblastí ako je sčítanie miest, alebo krajov, ktoré sa líšia veľkosťou. Na mapách je zobrazený počet ľudí na sčítaných miestach - väčšie miesta môžu mať viac obyvateľov, ale môže sa stať, že menšie územia sú väčšmi zaľudnené a je tam väčšia hustota obyvateľov.

Nájsť čo je vo vnútri znamená, že používateľ GIS si môže zadať kritériá, ktoré potrebuje vyhľadať, či už ide napríklad o drogovú závislosť vo vybranej oblasti alebo počet obyvateľov, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie, prípadne kombináciu viacerých kritérií. Nájsť čo je neďaleko vystihuje funkciu systému GIS tým, že mapuje

okolnosti, ktoré sa dejú v okolí - čiže pomáha zistiť všeobecný prehľad v určenej oblasti.

Mapy zmien majú poskytujú pohľad na predvídanie budúcich podmienok, pomáhajú rozhodnúť o postupe, prípadne zhodnotiť výsledky určitej akcie alebo politiky. Mapovanie kde a ako veci prechádzajú cez časové pásmo, takže podnik môže získať prehľad ako sa daná oblasť menila a správala v minulosti a prehodnotiť vstup na dané územie, prípadne prispôbenie postupu vstupu (http://www.esri.com/what-is-gis/overview.html#can_do_panel).

Geografické dáta

Pre lepšie pochopenie je potrebné v prvom rade zadefinovať hlavné pojmy, ako sú dáta a informácie, priestorové dáta, geografické dáta, geografické informácie, súradnicové pripojenie.

Dáta predstavujú kódované údaje, štruktúrované na následné spracovanie. To sa zvyčajne realizuje pomocou počítačového systému - v tomto prípade musia byť v digitálnom formáte. Informácie majú význam, ktorý získavajú dáta v procese interpretácie, teda znázorňujú význam, ktorý im prisudzuje ľudská inteligencia. Priestorové dáta sú kódované dáta s explicitným zreteľom k svojej priestorovej lokalizácii. Geografické dáta predstavujú priestorové dáta, ktoré sú výsledkom pozorovania alebo merania pozemských javov. Geografické informácie znázorňujú informácie, ktoré sú dôležité pre svoju špecifickú polohu alebo miesto. Súradnicové pripojenie je spôsob, akým sú priestorové dáta vtiahnuté k určitému súradnicovému systému.

6 Možnosti využitia GIS v marketingu

Využitie geografického informačného systému v rámci podpory marketingových aktivít je najpravdepodobnejšie všade tam, kde vzniká potreba sledovať a podporovať správanie ľudí v širších geografických súvislostiach. Po stránke preferencií využitia systému sú vo väčšine prípadov na prvých miestach tie odvetvia, pre ktoré je kľúčový rozbor správania väčšieho počtu obyvateľstva.

GIS sa používa v širokom spektre odvetví, konkrétne ako marketingová a predajná podpora. Pre lepšiu orientáciu je vhodné zhrnúť, ako si geomarketing vysvetľujú a aplikujú medzinárodní odborníci:

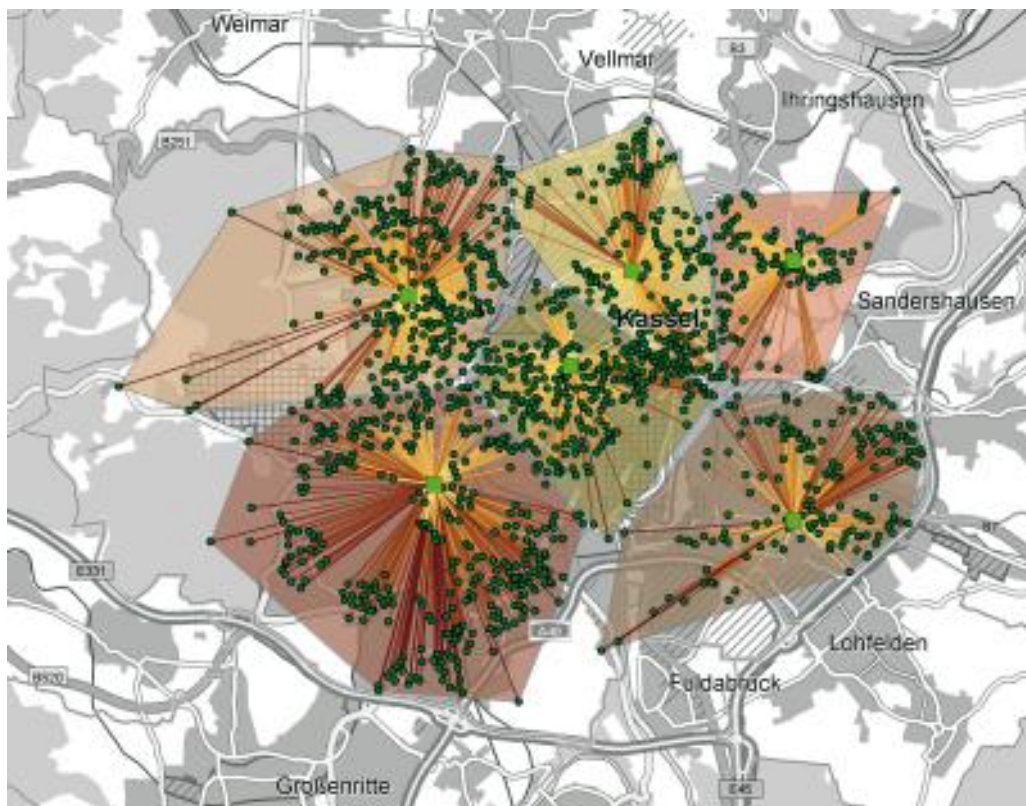
Delphine Dion sa snaží vysvetliť priestorové správanie zákazníka, Valérie Charrière hovorí o zákazníckych hodnotách a tiež o geografických informáciách v životnom štýle týchto zákazníkov, Ian Clarke najčastejšie hovorí o lokalizačnej analýze obchodov, Graham P. Clarke a Stuart Gates tiež poukazujú na tému maloobchodných lokalizačných modelov, Gérard Cliquet sa zmieňuje o priestorových stratégiách v maloobchode a v službách, Christine Petr sa zaujíma o témy direct marketingu verus geografické informácie.

Spoločným atribútom názorov a analýz všetkých autorov je fakt, že všetci sa zaoberajú o geomarketing a v ich prácach je široký záber geomarketingu a jeho využitia v praxi.

Geografické informačné systémy majú v oblasti marketingu výrazný potenciál. Dokážu dať odpoveď na otázku, kde sú stáli a potenciálni zákazníci a zaujímavé oblasti, rozlíšiť v závislosti od potreby firmy a druhu zákazníkov. Vďaka prehľadnosti usporiadania faktorov geografickej polohy tak umožňujú GIS sústrediť firemné aktivity práve v miestach najväčšej pravdepodobnosti úspechu podľa pripravenej stratégie.

Metódu možno využiť pri zisťovaní:

- umiestnenia a spádovosti zákazníkov,
- umiestnenie potenciálnych zákazníkov,
- vhodnej lokalizácie obchodnej jednotky s prihliadnutím na obchodné zameranie podniku
- frekvencie návštev určitého typu zákazníkov v obchodných centrách vo vybranej oblasti
- úspešnosti promoakcií



Zdroj: <http://www.infas-geodaten.de/index.php?id=401>

Možnosti získavania dát

Metódy zberu údajov môžu byť rozdelené do niekoľkých skupín v závislosti od typu organizácie a účelu, na ktorý majú byť dáta použité. Základné dáta je možné získať priamo z reálneho sveta pomocou merania alebo dopytovania v teréne. Ďalej je možné

využiť fotogrametrické metódy, keď sa dáta získavajú z rôznych meraní a snímok alebo dáta získané z GPS družíc. Tieto mapy sú primárnym artiklom pre oblasť kartografie alebo skúmanie prírodných javov a v súčasnosti ich je k dispozícii niekoľko.

Ďalšou možnosťou je preberanie už skôr vytvorených súborov dát, čiže nahrávanie digitálnych záznamov z iného geografického informačného systému, prípadne z iných záznamov, napríklad demografických a štatistických ročeniek, komerčne poskytovaných databáz, atď.

Analýza dát

Po fáze zbierania údajov a vybudovaní funkčnej databázy dochádza k jej využívaniu. Ide potom už iba o praktické využívanie geografického informačného systému, pretože samotné dáta už riešia partikulárne problémy. Vyhodnocovanie zistených výsledkov a dôkladné analýzy slúžia na presné preskúmanie daného problému. Výstupy analýz potom slúžia ako podklad na rozhodovanie o najrentabilnejších možnostiach riešenia konkrétnej situácie. Vyhodnotené výsledky môžu mať buď digitálnu alebo grafickú formu. K vybraným objektom je možné zobrazit' rôzne textové údaje, obrázky, fotografie, video animácie a podobne. Grafické výstupy predstavujú predovšetkým tematické mapy, plány, výkresy, tabuľky a databázové správy.

S analýzou dát môžu pomôcť aj spoločnosti, ktoré sa špecializujú na spracovanie dát a vypracovanie geomarketingových analýz. Takou je aj spoločnosť GeoMarketing s.r.o., alebo GFK, alebo spoločnosť ESRI

Využívanie geomarketingu a geografického informačného systému v podniku môže priniesť veľké výhody v prípade šetrenia nákladov, informácií o klientoch o potenciálnych spotrebiteľoch a o ich podmienkach. Nezáleží na tom, či ide o verejný sektor, alebo sektor súkromný, geomarketing a geografický informačný systém je vhodné využívať v každej oblasti trhového hospodárstva.

Každá oblasť je ohraničená platnou legislatívou štátu, v ktorom má podnik sídlo a prevádzkuje svoju činnosť. Okrem špecifik príznačných pre každé odvetvie, majú právnické osoby povinnosť riadiť sa nariadeniami v Obchodnom a Občianskom zákonníku.

Výskumy celosvetového trhu s geografickými informačnými systémami pravidelne organizuje analytická spoločnosť Daratech. Podrobné analýzy a štatistiky o stave trhového prostredia sú poskytované za úplatu, avšak určitú predstavu o stave trhového prostredia v poslednom období nám prinášajú uvoľnené tlačové správy, ktoré spoločnosť poskytuje širokej verejnosti.

Verejný sektor využívajúci riešenie GIS

Za primárny sektor pre uplatnenie geografických informačných systémov je možné označiť odvetvia, pre ktoré bola táto metóda primárne určená, alebo došlo k ich postupnému pridruhovaniu. Predstavujú aktivity a činnosti, kde je nevyhnutné využívanie máp, mapových podkladov, alebo informácií a dát na týchto mapách závislých.

Medzi tieto odvetvia je nevyhnutné zaradiť odbory ako geodézia, kartografia a geoinformatika. Spolu s týmito odbormi sem zaraďujeme aj oblasti, v ktorých je nevyhnutné sledovať podnebie či vplyv činností človeka na prostredie alebo prírodné zdro-

je. Aj tu sa totiž stal tento systém neodmysliteľnou súčasťou vybavenia na väčšine dotknutých pracovísk.

Využitie GIS v kartografii

Kartografia je vedný a technický odbor zaoberajúci sa zobrazovaním Zeme, kozmu a kozmických telies, spolu s objektmi a javmi na nich, prostredníctvom digitálneho obrazu reality, mapy, atlasu, glóbusu s použitím mapových znakov, textového, obrazového alebo iného doplnenia.

Geografický informačný systém a kartografia spolu úzko súvisia. Dnes je tento software prakticky základnou súčasťou všetkých kartografických počítačových činností, dokáže ušetriť kartografom mnoho práce, pretože dáta sú oddelené od grafickej reprezentácie mapy. Software pre GIS umožňuje skompletizovať výslednú mapu všetkými mapovými prvkami, ako je legenda, mierka, atď.

Geografické informačné systémy v tejto oblasti slúžia predovšetkým na tvorbu mapových podkladov, turistických máp, automáp a atlasov. Môžu však veľmi aktívne pomôcť aj pri vytváraní prezentačných materiálov miest, národných parkov, krajov či celých štátnych území.

Sledovanie prírodných zdrojov

Vo všeobecnosti možno prírodné zdroje deliť podľa vlastností, charakteru a využívania. Napríklad cirkulujúce prírodné zdroje, necirkulujúce, reprodukovateľné, nereprodukovateľné, vyčerpatel'né alebo nevyčerpatel'né a pod. Najčastejšie sa používa delenie podľa čerpania. Ide o rozdelenie na:

- 1) Nevyčerpatel'né prírodné zdroje predstavujú zdroje, ktoré sú neobmedzené, vyplývajú z prírodných procesov a spoločnosť ani intenzívnym využívaním nezmenšuje ich obsah
- 2) Neobnovitel'né prírodné zdroje – ich zásoby využívaním ubúdajú.
- 3) Obnovitel'né prírodné zdroje – prírodniny, ktoré môžu byť cieľavedomým pestovaním obnovované, rozmnožované, alebo šľachtené.

Zákon č. 17/1992 definuje prírodné zdroje ako

1) Prírodné zdroje sú tie časti živej alebo neživej prírody, ktoré človek využíva alebo môže využívať na uspokojovanie svojich potrieb.

2) Obnovitel'né prírodné zdroje majú schopnosť sa pri postupnom spotrebovaní čiastočne alebo úplne obnovovať, a to samy alebo za prispenia človeka. Neobnovitel'né prírodné zdroje spotrebovaním zanikajú.

V oblasti prírodných zdrojov a ochrany prírody sa geografické informačné systémy používajú prevažne vo výskumných ústavoch, agentúrach pre ochranu prírody, geologických aj hydrometeorologických inštitúciách alebo v organizáciách zaoberajúcich sa správou vodných tokov a lodnou dopravou.

Prevažná časť práce tu spočíva predovšetkým v tvorbe klimatických máp a analýzach sledovania klímy či evidencii vodných tokov a lodnej dopravy.

Obrana

Geografické informačné systémy tvoria v oblasti armády veľmi dôležitú úlohu. Práve tu je totiž kľúčovým faktorom poznanie povahy terénu a jeho rizika, aby bolo možné včas a efektívne zasiahnuť v prípade nebezpečenstva. Armáda prostredníctvom softwaru vytvára celé mapové zázemie, analyzuje povrch územia a používa rýchle mapové služby dostupnosti terénu. Veľmi dôležitú úlohu hrá aj rýchla navigácia v priestore a podpora krízového riadenia.

GIS umožňuje rôzny pohľad na mapový podklad, teda je možné prispôbenie zobrazenia určitých informácií podľa potreby. Užívatelia pristupujú k mapovým zdrojom pomocou aplikácií, ktoré zobrazujú dáta z centrálnych zdrojov. Týmito zdrojmi môžu byť databázy so správami, reportmi, geografickými dátami a pod. Centrálné spracované dáta je možné zobraziť podobne ako reporty a správy na rôznych úrovniach operačného riadenia, prípadne ich zobraziť alebo skryť podľa ich dôležitosti. Podstatné je, že v databázach nevznikajú duplicity, čím sa zamedzuje nebezpečenstvu, že niektorá z databáz zostarne. Tento systém zabezpečuje, že všetky aplikácie majú k dispozícii správne a aktuálne dáta.

Geografický informačný systém je nápomocný v rýchlom zobrazení a dešifrovaní povrchu a ďalších súčastí potrebných na bezproblémové zabezpečenie vojenskej akcie. Výhodou je rýchla vizualizácia vegetačného povrchu, analýza priestupnosti terénu so započítaním vplyvu aktuálneho počasia na priechodnosť a výpočet dohľadu stanovísk. Efektívna je aj možnosť analýzy palebných možností nepriateľa, ktoré je možné s GIS simulovať v rámci príprav vojenských operácií a plánovania postupu jednotiek.

Využitie GIS vo verejnej správe

Verejnú správu tvorí súbor orgánov verejnej správy. Tento pojem je možné vymedziť z hľadiska viacerých kritérií - ide o postavenie v spoločnosti z hľadiska druhu činnosti štátu, ktorú vykonáva, a z hľadiska organizačno-právnej jednotky. Orgán verejnej správy je osobitým druhom štátneho orgánu, osobitosť spočíva v druhu činnosti štátu, ktorú vykonáva. Orgán verejnej správy vykonáva štátnu správu, uskutočňuje úlohy a funkcie štátu metódami a prostriedkami štátnej správy.

Orgán štátnej správy tvorí relatívne samostatnú organizačnú jednotku, ktorá je oddelená od iných organizačných jednotiek v štátnom aparáte, napríklad od prokuratúry, súdov atď.

Takmer v každej inštitúcii štátnej správy sa pracuje s dátami vzťahujúcimi sa k určitému územiu a je potrebné vykonávať rôzne druhy analýz. GIS pomáha pri rozhodovaní v oblasti urbanizácie, dopravy, spojov a ekológie, má uplatnenie v evidencii obyvateľstva a majetku, sledovanie zamestnanosti, obchodných sietí a zásobovania. Medzi možnosti využitia geografického informačného systému vo verejnej správe - na krajských úradoch, magistrátoch, štatistických úradoch, ministerstvách, ale aj na katastrálnych úradoch, pri činnostiach hasičských zborov, záchranných služieb a podobne - patrí napríklad tvorba územných plánov či stavebných riadení a ich podpory. Patrí sem aj možnosť podporovať turistiku formou správy a navrhovania turistických ciest alebo cyklistických trás, alebo vytvárať mapy so zaujímavými miestami danej lokality.

Využitie vo verejnej správe konkrétne na magistrátoch a obecných úradoch môže GIS nájsť vo viacerých oblastiach. Môže ísť o:

- správu, spracovanie a publikovanie geografických dát a informácií,
- stavebné riadenie a jeho podporu,
- tvorbu informačných serverov s mapovými podkladmi,
- podporu turistiky – vznik cykloportálov alebo, internetových máp so zaujímavými miestami,
- vizualizáciu a analýzy dôsledkov nových stavieb na súčasnú situáciu,
- dopravné analýzy a analýzy obsluhovaného priestoru,
- kontrolu dostatku zelene, komunikácií, osvetlenia,
- krízové a povodňové plány,
- sprístupnenie dát katastra nehnuteľností,
- mapové podklady na sčítanie obyvateľstva, domov a bytov,
- evidenciu chránených pamiatkových oblastí,
- plánovanie a evidenciu opravných prác na komunikáciách, chodníkoch a verejných priestranstvách v danom kraji,
- evidenciu potrubí, kanalizácie, a ďalších sietí.

Inžinierske siete

Spoločnosti poskytujúce služby či zdroje prostredníctvom sietí musia evidovať veľké množstvá dát o zariadeniach rozmiestnených v teréne. Potrebná je aj aktualizácia databázy v teréne či nahliadnutia do aktuálnych dát pri inšpekciách. V tejto kategórii je využívanie GIS potrebné predovšetkým v oblasti správy majetku organizácie – potrubia, elektrické stĺpy a vedenia, kabeľáž atď. Software pomáha pri inšpekciách a údržbe zdrojov, správe vegetácie okolo vedení, tvorby správ o výpadkoch a evidencie stavu opráv alebo napríklad aj v oblasti servisu klientom, ktorých je potrebné informovať napríklad o stave kanalizácie či stave verejného osvetlenia na uliciach. Je možné tiež pripravovať analýzy zákazníkov a prognózy budúcich potrieb, napr. v nových obytných zónach alebo pri, správe pozemkov a podobne.

Doprava a jej plánovanie

Verejnú dopravu v Slovenskej republike zastrešujú hlavne autobusová doprava, železničná doprava, trolejbusy, električky, letecká doprava a lodná doprava. Čo sa týka lodnej dopravy, ide hlavne o turistickú atrakciu vo forme výletov. Špecifickým spôsobom dopravy sú taxislužby a autopožičovne, ktoré pre klientov predstavujú určitú nezávislosť.

Najčastejšie využívaným spôsobom verejnej dopravy v SR je mestská hromadná doprava, ktorá zastrešuje okrem autobusových liniek, aj linky trolejbusové a električkové. Mestská hromadná doprava je súčasťou všetkých väčších miest. Osobitnou kapiťou verejnej dopravy sú diaľkové linky, ktoré môžu spotrebiteľia využívať pri ceste za hranice štátu.

Geografické informačné systémy v oblasti dopravy obsahujú databázy diaľnic a ulíc, výpadkov a aktuálneho stavu vozoviek, čo sú veľmi dôležité informácie pre optimálne a bezproblémové fungovanie dopravných firiem. Príkladom využitia GIS tu môže

byť mapovanie diaľničných a uličných sietí, logistika a plánovanie vybudovania novej infraštruktúry. Pri častej aktualizácii dopravných dát je potom možné sledovať aktuálne informácie o situácii, teda aktuálne spravodajstvo o uzávierkach, dopravných nehodách alebo je možné robiť analýzy dopravnej dostupnosti. Pomocou GIS v doprave je možné sledovanie pohybu vozidiel, ktorého úlohou je nielen zabezpečenie pred krádežami, ale tiež úspora pohonných hmôt a réžie vozidiel, pretože zo získaných dát možno pripravovať okrem analýzy využitia pracovnej doby vodiča aj analýzu hospodárnosti služobných jazd.

Poistovníctvo a bankovníctvo

Poistovníctvo a bankovníctvo predstavujú v našej diplomovej práci zastúpenie finančného sektora. V rámci využívania geomarketingu a geografického informačného systému ide hlavne o zosumarizovanie informácií o zastúpení konkurencie v tom-tom regióne, teda napríklad počet pobočiek, koľko sa v určitých regiónoch nachádza zákazníkov využívajúcich služby konkurenčných bánk a poisťovní. Taktiež informácie o klientoch, ako je hustota zaľudnenia, zamestnanosť, alebo záujem o produkty danej inštitúcie. Počet distribučných kanálov je tiež možné zaznačiť na mapový podklad, či už ide o kamenné distribučné kanály alebo sa to týka pracovníkov v teréne, ktorí ponúkajú produkty inštitúcie.

Finančné oblasti sú ošetrené zákonmi platnými v SR. Bankovníctvom sa zaoberá zákon č. 483/2001 Z. z. o bankách a o zmene a doplnení niektorých zákonov a poisťovníctvom zákon č.8/2008 Zb. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Bankové inštitúcie ponúkajú produkty týkajúce sa peňažných prostriedkov spoločností alebo jednotlivca. Napríklad možnosť otvorenia bežného bankového účtu, sporacieho a termínovaného účtu alebo možnosť pôžičky, prípadne možnosť čerpania spotrebného alebo hypotekárneho úveru. Preto v tomto prípade zaujíma banku príjem, resp. pravidelný prísun finančných prostriedkov na účte a v prípade úveru je to schopnosť splácať svoje záväzky bez omeškania a bez komplikácií.

Poistovníctvo sa zameriava na iné stránky ľudskej existencie a potrieb. Produkty v poisťovníctve sa delia na životné a neživotné. Do životného poistenia patrí životné poistenie kapitálové, alebo investičné, ktoré má v niektorých prípadoch podobný charakter ako sporiaci účet v banke, avšak s pridanou hodnotou poistenia. Medzi životné poistenie tiež patrí poistenie rizikové, ktoré sa uzatvára pre prípad úrazu, choroby, dlhodobej práceneschopnosti, prípadne ďalších možností. Do neživotného poistenia patrí poistenie majetku, konkrétne hnutelných alebo nehnuteľných vecí, motorového vozidla, prípadne veľmi špecifické poistenie, ktorým je poistenie pri ceste do zahraničia alebo aj poistenie zodpovednosti v rôznych sférach. Takže v prípade poisťovacích inštitúcií je záber a zber informácií o klientovi omnoho širší a geomarketing je možné využívať pri zisťovaní a zakresľovaní dát do máp vo veľkom zábere. Pri životnom poistení ide najmä o informácie týkajúce sa sociálneho zabezpečenia a možnosti splácať záväzky v podobe poistných zmlúv.

Pri neživotnom poistení v prípade poistenia majetku sem patria informácie o bytových podmienkach ľudí, aká je odhadovaná hodnota ich majetku, aká je hustota zaľudnenia a aké je v danom regióne riziko prírodných katastrof. Ide hlavne o výskyt

záplav, prípadne zvýšené riziko vzniku požiaru alebo možných zosuvov pôdy. Čo sa týka motorových vozidiel, môže spoločnosť zmapovať oblasti v blízkosti podnikov na výrobu automobilov, alebo zvýšený počet distribútorov vozidiel, prípadne počet vozidiel na domácnosť, zvýšený výskyt spoločností využívajúcich vozidlá pre bežnú činnosť. Pri cestovnom poistení je možné zamerať sa na domácnosti a spoločnosti, ktoré majú zvýšenú povinnosť cestovať do zahraničia.

Farmaceutický priemysel a zdravotníctvo

Marketing vo farmácii je špecifický z dôvodu štátnych zásahov týkajúcich sa všetkých zložiek marketingového mixu. Štátnym zásahom v prípade farmácie sa rozumie platná legislatíva Slovenskej republiky. Konkrétne farmácie a zdravotníctva sa týka zákon č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Liekom je liečivo alebo zmes liečiv a pomocných látok, ktoré sú upravené technologickým procesom do liekovej formy a sú určené na ochranu pred chorobami, na diagnostiku chorôb, liečenie chorôb alebo na ovplyvňovanie fyziologických funkcií.

Hlavným kontrolným orgánom v oblasti kontroly liečiv je Ministerstvo zdravotníctva SR. Praktickým výkonom tejto funkcie je štatútom poverený Štátny ústav pre kontrolu liečiv SR (SUKL). Medzi jeho hlavné činnosti patrí:

- registrácia liekov,
- posudzovanie žiadostí o povolenie na zriadenie lekárne, výrobnéj a veľkodistribučnej činnosti,
- laboratórna kontrola liekov a liečiv,
- inšpekcia správnej výrobnéj praxe, správnej laboratórnej praxe a správnej klinickej praxe,
- dozor nad bezpečnosťou liekov a sledovanie nežiaducich účinkov liekov,
- informatika v oblasti liekov
- tvorba liekopisu,
- kontrola reklamy na lieky.

V zdravotníctve a farmaceutickom priemysle, sa môžeme zamerať na počet a schopnosť poskytnúť kvalifikovanú a kvalitnú zdravotnú starostlivosť v každom regióne, ako aj na počet prevádzok lekární a výdajní zdravotných pomôcok v dobrej dostupnosti pre klienta, v blízkosti obchodných centier a zdravotníckych centier. Dôležitá je aj veková štruktúra obyvateľstva v sledovanom regióne, čo priamo súvisí s narastajúcou intenzitou vyhľadávania lekárskej starostlivosti a so zvýšenou potrebou užívania farmaceutických výrobkov. Geomarketing môže pomôcť právnickým osobám ponúkajúcim služby so zdravotníckym a farmaceutickým zameraním pri sledovaní zvýšenej potreby týchto služieb a pri sledovaní konkurencie. Nemenej dôležitá je aj možnosť objaviť nové zvýhodnené podmienky pre poskytovanie služieb. V prípade distribúcie reklamných materiálov firiem poskytuje zníženie nákladov vďaka zaznačeniu polohy najväčšieho výskytu prípadných sezónnych a infekčných ochorení.

Ľudské zdroje

Ľudské zdroje majú v podniku špeciálne miesto. Ide o podstatnú súčasť podniku, pretože kvalitný a kvalifikovaný personál je základným determinantom konkurencieschopnosti podniku na trhu. Zamestnanci, ale aj všetky stupne manažmentu, sú súčas-

ťou ľudských zdrojov. V marketingovom mixe sú ľudské zdroje súčasťou všetkých jeho zložiek.

Dôležitým aspektom je riadenie ľudských zdrojov, čo je súčasťou manažmentu v podniku. Ľudské zdroje sú v súčasnosti najcennejším, ale aj najdrahším kapitálom.

Personalistika sa zaoberá hlavne vyhľadávaním kvalifikovaných ľudí, ktorých schopnosti čo najlepšie korešpondujú s výkonom práce, ktorú je treba zastrieť. Vplyvom inovácií a rozširovania aktivít podniku sa stáva bežným trendom, že podnik potrebuje zvyšovať počet zamestnancov. Táto potreba rastie priamo úmerne so zvyšovaním úspechu firmy. Preto sa v oblasti ľudských zdrojov čoraz viac pracovníkov venuje vyhľadávaniu a výberu najvhodnejších kandidátov na voľné pracovné pozície. Zamerať sa môžu na výskyt absolventov vysokých škôl, pričom na mapový základ sa môže zakresliť počet a odbornosť vysokých a stredných špecializovaných škôl, prípadne sa môžu vhodní kandidáti vyhľadávať v regiónoch s vysokou koncentráciou nezamestnaných.

Geomarketing v prípade ľudských zdrojov môžu manažéri a zamestnanci personálnych oddelení používať napríklad na vyhľadávanie kvalifikovaných zamestnancov podľa sledovania najvyššej koncentrácie či už odborných škôl, alebo úspešných firiem so zameraním na hľadanie problematiky. Ak spoločnosť vyhľadáva skôr zamestnancov, ktorí sú ochotní prispôbiť sa „zabehutej“ firemnej kultúre, je zvýšená možnosť sledovať oblasti s výskytom vyššej miery nezamestnanosti, kde je väčšia šanca nájsť pracovníkov, ktorí sú ochotní za prácou vycestovať, prípadne sú ochotní denno-denne do práce cestovať.

Agropotravinársky priemysel

Agropotravinársky priemysel predstavuje významné prepojenie poľnohospodárstva a potravinárskeho priemyslu, ktoré sa rozhodujúcim spôsobom podieľajú na zabezpečení výživy obyvateľstva hlavne využívaním domácich výrobných a surovinových zdrojov.

Agrokomplex predstavuje národohospodársku jednotku, ktorú tvorí súbor ekonomických jednotiek ako zložiek odvetví poľnohospodárstva a potravinárstva.

Agropotravinársky sektor pozostáva z troch základných zložiek. Patrí sem prvovýroba, rastlinná výroba a živočíšna výroba. Zákon definuje prvovýrobu ako poľnohospodársku výrobu organizovanú v súboroch odvetví rastlinnej a živočíšnej výroby. Zahŕňa pestovanie primárnych produktov vrátane ich zberu, chov, dojenie a produkciu produktov.

Základom poľnohospodárskej výroby je rastlinná výroba. Podľa J. Čima a kol. medzi hlavné komodity rastlinnej výroby patria obilniny, cukrová repa, zemiaky, olejnice, zelenina, ovocie a kŕmne plodiny. Špeciálnymi kultúrami sú chmeľnice, zeleninárstvo, ovocinárstvo, vinohradníctvo a vinárstvo. Živočíšnu výrobu tvoria odvetvia ako chov hovädzieho dobytku, ošípaných, hydiny a oviec.

V oblasti chovu dobytku a pestovania plodín sa v poslednom období vyskytol najmä úbytok poľnohospodárskych družstiev venujúcich sa chovu dobytku a ošípaných pre domáci trh. Taktiež čoraz viac sledujeme využívanie úrodných polí na účel stavby nehnuteľností. (zastavané plochy). V tomto smere môže byť využívanie geografických

informačných systémov veľmi nápomocné, pretože do mapy si používateľ môže zaznačiť oblasti prázdnych a nevyužívaných plôch, ktoré majú úrodnú pôdu vhodnú pre určité druhy plodín. Tiež sa dajú sledovať oblasti s lepšími a horšími klimatickými podmienkami pre vybrané druhy plodín.

Spoločnosti zaoberajúce sa poľnohospodárstvom môžu takto lepšie sledovať úrodnosť pôdy, klimatické podmienky, ale aj sústredenie obyvateľstva na určitom území či dopyt po výrobkoch. V rámci živočíšneho chovu môžu sledovať stav pastvín, prípadne nevyužívané plochy a môžu sa zamerať aj na oblasti s dostatočným dopytom po produktoch ponúkaných z tejto činnosti.

Školstvo

Súbor škôl v Slovenskej republike tvorí množstvo verejných a súkromných škôl. Hlavným rozdelením podľa veku je v nasledovnej postupnosti: materská škola, základná škola, stredná škola a vysoká škola. Zákon určuje povinnú desaťročnú školskú dochádzku do 16. roku veku dieťaťa. Po jej absolvovaní dieťa už školu navštevovať nemusí. Samozrejme záleží na rozhodnutí rodičov, ktorí sú za dieťa zodpovední do jeho 18. roku veku.

Legislatívu v oblasti školstva zastrešuje zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Tento zákon upravuje pôsobnosť, organizáciu a úlohy orgánov štátnej správy v školstve, obcí, samosprávnych krajov a orgánov školskej samosprávy a určuje ich pôsobnosť v oblasti výkonu štátnej správy v školstve a školskej samosprávy, v oblasti tvorby siete škôl, školských zariadení, stredísk a pracovísk praktického vyučovania, zaraďovania, vyradovania a zmien v sieti a v oblasti zriaďovania a rušenia škôl, školských zariadení, stredísk a pracovísk praktického vyučovania.

Čoraz viac sa stretávame s rastúcim trendom navštevovania súkromných materských, stredných alebo vysokých škôl. Preto by sa tento segment mohol zamerať na zakladanie a samotné fungovanie tohto druhu podnikania na oblasti s vysokou pôrodnosťou, prípadne veľkou hustotou obyvateľstva. A vďaka geografickému informačnému systému by sa mohli kandidáti na takýto druh podnikania zamerať na oblasti, kde je hustá sieť cestných a dopravných komunikácií, dobrá dostupnosť z okolitých zaľudnených obcí, prípadne aká je v danom regióne pôrodnosť ale aj koncentrácia konkurenčných zariadení.

Tieto údaje zakreslené na mapový podklad môžu pomôcť rozvíjaniu školstva v oblastiach s priaznivými podmienkami na otvorenie nových škôl či už vo verejnom alebo súkromnom vlastníctve.

Geomarketing v oblasti školstva môže byť veľkou pomocou. Sprístupnenie informácií zakreslených na mapovom podklade alebo vizuálnom zobrazení môže lepšie navigovať rodičov, ktorí rozhodujú o budúcnosti svojich detí. Týka sa to najmä informácie týkajúcej sa výskytu a úrovne školských zariadení.

Na podporu šírenia osvetu v oblasti GIS sú organizované rôzne konferencie nielen pre pracovníkov v oblasti školstva, ale aj pre rodičov a študentov zaujímavých sa o túto problematiku,

Poštové služby

Geomarketing v poštových službách je veľmi špecifický, pretože na Slovensku ponúka tieto služby len málo firiem. Najvýznamnejšou a najväčšou inštitúciou je Slovenská pošta. Väčšina spotrebiteľov využíva práve služby tejto inštitúcie. Ide najmä o firmy a starších obyvateľov, prípadne o spotrebiteľov, ktorí sa nachádzajú mimo oblastí veľkomiest .

Okrem štandardných služieb ako je príjem a doručenie zásielky na miesto určenia zákon 324/2011 Z. z. o poštových službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov špecifikuje aj ďalšie úkony, spojené s poskytovaním poštových služieb. Ide najmä o pripoistenie zásielky, expresné doručenie, alebo zameniteľnú poštovú službu.

Definícia poštových služieb v rámci jednotlivých štátov EÚ vychádza zo spoločného základu Smernice Európskeho parlamentu A Rady 2002/39/ES, ktorou sa mení a dopĺňa smernica 97/67/ES o spoločných pravidlách rozvoja vnútorného trhu poštových služieb spoločenstva a zlepšovaní kvality služieb, ktorá definuje poštovú zásielku ako: „zásielka adresovaná v konečnej podobe, v ktorej ju má prepraviť poskytovateľ univerzálnej služby. Okrem korešpondencie tieto zásielky zahŕňajú napr. aj knihy, katalógy, noviny, periodické tlačoviny a poštovné balíky, ktoré obsahujú tovar s komerčnou hodnotou alebo bez nej“

Využitie geomarketingu, ale aj geografického informačného systému v rámci poštovních služieb je možné vo viacerých oblastiach. Môže ísť napríklad o spracovávanie údajov na základe vrátených a neprebratých zásielok. Tieto údaje môžu poskytovať informácie o možnom premiestnení klienta, prípadne o aktivitách mimo jeho kontaktnej adresy. Takéto zistenia môžu pomôcť pri zadávaní údajov a rozpracovaní alternatív polohy klienta do geomarketingových plánov. Ušetrí to náklady na duplicitné ponuky jednému klientovi, prípadne toto zistenie prinesie možnosť získania konkurenčnej výhody v podobe oslovenia viacerých potenciálnych zákazníkov vo výške tých istých nákladov ako má konkurenčná firma, ktorá nevyužíva geografické zobrazenie a GIS pri svojich aktivitách.

Záver

Cieľom príspevku bolo na základe dostupných zdrojov priblížiť termín geomarketing a objasniť využitie geografického informačného systému ako marketingového nástroja v konkurenčnom boji. Samozrejmosťou by malo byť využitie možnosti znížiť náklady prostredníctvom zefektívnenia zberu informácií a ich následného vyhodnocovania. Súčasťou hlavného cieľa je tiež zhodnotenie potreby získania a analýzy dát na správne využitie geomarketingu v rôznych oblastiach ekonomiky za pomoci čiastkových cieľov, v teoretickej a praktickej rovine.

V rámci príspevku sme poukázali nielen na hlavné otázky a problémy v oblasti geomarketingu a geografického informačného systému, ale sme aj zanalyzovali ich využitie v praxi. Výsledky príspevku podávajú informácie o súčasnej situácii danej problematiky a poukazujú na ich prípadné možné využitie pri riešení relevantných problémov.

Zoznam bibliografických odkazov

1. FRANK, A. - RAUBAL, M. - Vlucht, Mauris et al. *Panel-GI kompendium: Průvodce světem geoinformací a GIS* [online].. Dostupné z: <lgc.geogr.muni.cz/projekty/panel_GI_rev.pdf>
2. SCHEJBAL, C. - HOMOLA, V. - STANĚK, F. et al. *Geoinformatika, učební texty VŠB-TU Ostrava* [online]. 2006, poslední revize 10.01.2006 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z: <<http://geologie.vsb.cz/geoinformatika41>>
3. Jak na efektivní geomarketing In Marketing magazine. Praha : Mladá fronta, 2005. ISSN 1211-7315, 2005, roč. 9, č. 6
4. zákon č. 618/2003/ Z. z. o autorském práve
5. http://mapserver.mendelu.cz/sites/default/files/data/skripta/prednasky/1_gis11.pdf
6. <http://www.veda.cz/article.do;jsessionId=9FE316704B680EA3FE8B6C900255B947?articleId=23244>
7. <http://www.geomarketing.sk/2.htm>
8. <http://www.fhvp.unipo.sk/PU/FHPV/Ekologia/s8.htm>
9. Zákon č. 17/1992 o životnom prostredí §7
10. <http://www.arcdata.cz/oborova-reseni/gis-v-oborech/prirodni-zdroje/>
11. <http://www.arcdata.cz/oborova-reseni/gis-v-oborech/obrana/>
12. http://www.cvmpsvr.sk/projekty/8/Organizacna_struktura.pdf
13. Zákon č. 362/2011 Z.z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov
14. Zákon č. 152/1995 Z. z. o potravinách
15. Zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve
16. <http://www.arcdata.cz/oborova-reseni/gis-v-oborech/vzdelavani/vyssi-a-vysoke-skolstvi/software-a-data/>
17. Článok 2, odst.6 Smernice 97/67/ES o spoločných pravidlách rozvoja vnútorného trhu poštových služieb spoločenstva a zlepšovaní kvality služieb
18. <http://www.virmag.cz/co-je-foursquare/>
19. <http://blog.triad.sk/marketingovy-slovník/co-je-foursquare-a-gowalla>
20. <http://www.virmag.cz/co-je-foursquare/>
21. <http://www.instore.sk/news/marketing-prostrednictvom-socialnych-sieti>

Benchmarking - využívanie metódy "Best practice" v podnikoch

Rastislav Rendko¹

Benchmarking – Usage of the Method „Best practice" in companies

Abstract

Under Benchmarking is understood a continuous process in the company, in which products and services (as well as any possible objects) of its own business are measured and compared with that of the strongest competitor or with the "Best in class". In particular, this process is carried out with leading companies worldwide. The procedure of benchmarking could appear simple but there is no single benchmarking process that has been universally adopted. The thorough analyses of the product or process to be compared as well as the right choice of benchmarking partners are essential for success of implementation of new and improved business practices.

Key words

Benchmarking, business partner, competitors, best practice, best in class, benchmark

JEL Classification: L1

Úvod

Porovnávanie sa s iným podnikom a kopírovanie jeho dobrých nápadov nie je v hospodárskej praxi ničím novým. V podmienkach globalizácie a zintenzívňovania konkurenčného prostredia sa stáva stále významnejším systematické porovnávanie sa ako aj učenie sa od vedúcich podnikov na trhu. Tieto analýzy sa musia vykonávať detailne v rámci svojho oboru, ako aj naprieč celým podnikateľským prostredím. Súhrn týchto činností definuje pojem „Benchmarking“.

Ako jedna z metód strategického manažmentu môže byť benchmarking pre podnik účinným nástrojom vedúcim k získaniu lepšieho postavenia v konkurenčnom prostredí. V aktuálnych prieskumoch na tému využitia benchmarkingu uznala väčšina opýtaných top manažérov vysoký konkurenčný potenciál tejto metódy, ale praktické využitie so sebou často prináša ťažkosti a to hlavne v malých a stredných podnikoch.

Nasadenie Benchmarkingu v praxi si vyžaduje dôkladnú prípravu a dôsledné dodržiavanie metodiky realizácie, ktoré sú často hlavnými úskaliami pre mnohé podniky a dôvodom jeho slabého využívania.

Na druhej strane po úspešnom zvládnutí celého procesu sa benchmarking stáva v podniku neodmysliteľnou súčasťou manažérskych techník. Jeho flexibilné možnosti nasadenia vytvárajú v praxi z benchmarkingu nástroj umožňujúci manažmentu odokrývať neefektívne podnikové štruktúry, nachádzať nové možnosti optimalizácie podnika-

¹ Ing. Rastislav Rendko, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, katedra spojov, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, rendko@web.de

tel'ských procesov až po jeho využitie ako nástroj na podporu prijímania strategických rozhodnutí o budúcom smerovaní podniku.

1 Benchmarking v podniku

Benchmarking je podľa všeobecného názoru viacerých autorov špecifický proces spracovania informácií – proces spracovania Benchmarks. Pojem benchmark, pochádzajúci pôvodne z topografie, sa môže v súvislosti s hospodárskym ponímaním interpretovať aj ako merná či orientačná hodnota resp. parameter. To znamená, že sa jedná o „progresívnu hodnotu“. Prioritou metódy benchmarking je vždy hľadanie a skúmanie tejto hodnoty. Táto orientačná hodnota môže byť stanovená zákazníkom, konkurenčným podnikom, alebo podnikom z cudzieho oboru.

V rozšírenom ponímaní môžu byť medzi objekty skúmania zahrnuté aj alternatívne stavy v podnikoch, postupy, konštrukcie, princípy, nástroje a pod., ktoré predstavujú skúmaný objekt / benchmark. V týchto prípadoch sa jedná o okolnosti, ktoré môžu byť príčinou lepších parametrov, ktoré na druhú stranu ale nie je možné ihneď kvantifikovať, ale vďaka ktorým je možné po ich využití vo vlastnom prostredí, sprvu na základe „dobrého pocitu“ očakávať zlepšenie aktuálnej situácie (Mertins – Siebert – Kempf, 1995).

Organizované a systematické vyhľadávanie racionálnych postupov, lepších riešení, hľadání profesionálnejších prístupov pre detailné problematické oblasti a procesy za hranicami „vlastného sveta“ resp. vlastnej podnikateľskej oblasti charakterizujú benchmarking na rozdiel od klasického porovnávania podnikov v rámci konkurenčnej alebo medzi podnikovej analýzy. Samotné rozdiely voči ostatným sú pri porovnávaní úmyselne potláčané do pozadia a pozornosť sa sústreďuje na všetko lepšie, čo je možné od skúmaného objektu prevziať, za účelom dosiahnutia vlastného pokroku.

Benchmarking v sebe teda zahŕňa integráciu zistených odlišností do svojej vlastnej praxe, je to proces konštruktívneho vyhodnocovania existujúcich alternatív. Otázky typu „prečo to iní robia inak?“, alebo „za akých rámcových podmienok to robia iní lepšie ako my?“ zohrávajú v benchmarkingu zásadnú úlohu.

V zásade platí, že v každom podniku existujú rôzne varianty vedúce k optimalizácii. Benchmarking v tomto smere iniciuje premýšľanie o externých alternatívach a podporuje riešenia v rôznych variantoch, na základe čoho zvyšuje pravdepodobnosť výberu správneho riešenia problému (Winter, 2012).

2 Prínosy benchmarkingu pre podnik

Na základe uvedenej charakteristiky predstavuje benchmarking pre podnik prínos v dvoch aspektoch:

1. Pozičný aspekt na základe merateľnosti objektu

V rámci benchmarkingu sa vykonáva porovnanie s inými štruktúrami, podnikmi, požiadavkami zákazníkov atď. Toto porovnanie je jednoduchšie keď je skúmaný objekt merateľný. Na základe uskutočnených meraní je oveľa jednoduchšie určiť svoju

vlastnú pozíciu, samozrejme, že pre každý podnik je najzaujímavejšie identifikovať v danej oblasti svoju pozíciu voči konkurencii.

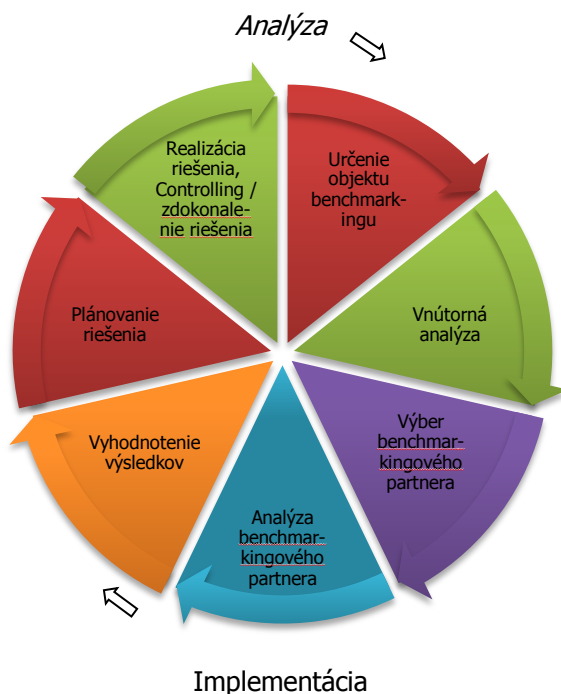
Merateľnosť skúmaného objektu benchmarkingu predstavuje pre podnik zároveň dôležitý predpoklad pre posúdenie úspechu alebo neúspechu budúcich reštrukturalizačných opatrení, ktoré budú uskutočňované na základe tohto analytického skúmania – merania objektu. Na základe všeobecne známej metodiky strategického manažmentu prebieha ako prvá fáza analýzy nasledovaná fázou implementácie opatrení vedúcich k zlepšeniu skúmaného problému a pokračuje znovu na začiatok procesu s novým porovnávaním súčasného a pôvodného stavu. (obr. 1)

2. Náučný aspekt

Porovnávanie sa s najlepšími v zmysle vyhodnocovania rôznych parametrov ešte nestačí na to aby sa podnik sám stal lepším. Často slúži podnikom na zvýšenie transparentnosti a lepšieho vnímania viac-menej známych a identifikovaných problémov a k zafixovaniu náročných, ale realistických cieľov.

Benchmarking sa vyznačuje tým, že uskutočnenie meraní a identifikovania vlastnej pozície vzhľadom na objekt benchmarkingu spúšťa proces generácie riešení a kopírovania dobrých nápadov. Tento náučný efekt je v praxi využívaný podnikmi predovšetkým v externom benchmarkingu, v cudzom podnikateľskom prostredí čím sa výrazne odlišuje od tradičného porovnávania podnikov v rámci vlastného oboru (konkurenčnej analýzy) (Mertins – Siebert – Kempf, 1995).

Obr. 1 Proces benchmarkingu ako cyklus



3 Postup a predpoklady pre úspešné zvládnutie benchmarkingového projektu

Pre úspešné zvládnutie procesu je nevyhnutná dokonalá príprava celého postupu plánovaného skúmania. Postup prípravy je charakterizovaný štyrmi prvkami (Mertins – Siebert – Kempf, 1995):

- stanovenie cieľa benchmarkingovej štúdie
- výber benchmarkingovej metódy
- plán časového rozsahu štúdie
- plán benchmarkingového projektu

So **stanovením cieľa** je spojené presné vyšpecifikovanie benchmarkingových parametrov. Z nich vyplýva na jednej strane definícia skúmaného problému, na druhej je to výzva, ktorej podnik čelí pri porovnávaní sa ostatným.

Pri výbere **benchmarkingovej metódy** má subjekt k dispozícii v zásade štyri možné metódy:

- Inhouse Secondary Research Method – pri tejto metóde podnik skúma a vyhodnocuje údaje na základe dostupných podkladov zo štatistických ročeniek, výročných správ, finančných uzávierok, článkov v odbornej tlači atď. a na základe získaných informácií vykoná porovnanie so stanoveným objektom.
- Third Party Assistance Benchmarking – pri tejto metóde sa využívajú externí partneri, poradenské spoločnosti, výskumné inštitúty a pod., ktorí dostanú za úlohu získať údaje o konkurenčnej alebo inej spoločnosti. Pri tejto metóde je obvyklé, že sa na tejto štúdií zúčastňujú viaceré spoločnosti a výsledky sú potom prístupné všetkým účastníkom.
- Priamy benchmarking s vybranými externými partnermi na základe dotazníkov, alebo telefonického zisťovania
- Benchmarking s externým partnerom spojený so vzájomnými návštevami partnerov, diskusiami a spoločnými analýzami. Pri tejto metóde prebieha už v prvý krok prípravy – stanovenie cieľa benchmarkingu - spoločne medzi oboma partnermi, úlohy celého benchmarkingového prieskumu sú tiež rozdelené medzi partnerov. Táto metóda prináša zúčastneným partnerom určite výsledky s najvyššou vypovedacou hodnotou, je ale zároveň najnáročnejšia zo všetkých postupov.

Podrobný **časový harmonogram**, ktorý musí byť vypracovaný vopred, a ktorý zahŕňa všetky aspekty plánovaného skúmania, je zásadným predpokladom úspechu benchmarkingovej štúdie. Do tohto plánovania patrí medzi inými krokmi aj to koľko pracovníkov a s akým podielom z ich pracovného času bude pri realizácii benchmarkingu k dispozícii.

Po uskutočnení predchádzajúcich menovaných krokov sa môže pristúpiť k fáze vypracovania **plánu benchmarkingového projektu**. Projektový plán by mal obsahovať šesť základných etáp (Mertins – Siebert – Kempf, 1995):

1. Definícia rozsahu a obsahu benchmarkingovej štúdie
2. Výber partnera
3. Stanovenie spôsobu získavania údajov

4. Získavanie údajov
5. Porovnanie výsledkov zisťovania
6. Komunikácia a vyhodnotenie výsledkov

3.1 Predpoklady pre úspešné zvládnutie benchmarkingového projektu

Aby mohol byť plánovaný benchmarkingový projekt uskutočnený s očakávaným výsledkom, musia byť splnené základné predpoklady nevyhnutné pre jeho úspešnosť:

- Vedomosti:

Všetci pracovníci, zúčastňujúci sa na projekte musia mať solídne znalosti z teórie benchmarkingu.

- Procesné riadenie musí byť v podniku zavedenou metódou organizácie pracovných postupov

Nakoľko sú objektom skúmania v benchmarkingu často firemné metódy alebo procesy, musia byť tieto v podniku aj zavedeným systémom procesného riadenia.

- Metóda benchmarking musí byť v podniku etablovaná ako súčasť systému TQM

Dôležitým aspektom v rozsiahlych systémoch TQM je stanovenie si za cieľ neustále zlepšovanie sa v stanovených oblastiach. Benchmarking podporuje tieto snahy neustáleho zvyšovania kvality a to dodávaním dát umožňujúcich ich porovnávanie.

- Zapojenie spolupracovníkov

Táto podmienka predstavuje predpoklad, že všetci pracovníci, ktorí budú do skúmaných procesov zapojení boli na nastávajúci projekt benchmarkingu dôkladne pripravení napr. formou spoločného predstavenia projektu a osobných konzultácií atď. Zvlášť dôležitá je táto podmienka v záverečnej fáze, pri vyhodnocovaní skúmania a hodnotení príčin zistených skutočností. Pri zapojení pracovníkov z rôznych oblastí podniku by bez náležitej prípravy mohlo dôjsť k prijímaniu nesprávnych záverov na základe predložených hodnôt prieskumu.

- Zabezpečenie ľudských zdrojov a potrebných prostriedkov

Úspešný benchmarkingový projekt si vyžaduje kontinuitu. Z vypracovaného benchmarkingového plánu vyplývajú požiadavky na potrebné prostriedky a personál. Pokiaľ nebudú podnikom prostriedky poskytnuté v požadovanom rozsahu, nemožno očakávať, že benchmarkingový projekt povedie ku kvalitatívne hodnotnému výsledku. Zároveň musí byť celý projekt realizovaný v stanovenom časovom rámci podľa plánu, aby nedochádzalo k skresleniu informácií získaných z nameraných hodnôt v dôsledku časových posunov v priebehu zisťovania (Mertins – Siebert – Kempf, 1995).

Záver

Benchmarking ako súčasť nástrojov riadenia sa osvedčil už v mnohých podnikoch, pomohol urýchliť a zvládnuť dôležité zmeny vnútri podniku, identifikovať potenciálnych rivalov na trhu. V podnikoch vyvoláva kreatívnu nespokojnosť a tým je ho možné vyu-

žívať na dosiahnutie aj náročnejších cieľov. Benchmarking nie je v žiadnom prípade univerzálnym prostriedkom na vyriešenie akýchkoľvek problémov v podniku, jeho využitie však môže vlastným pracovníkom dokázať, že plánované zmeny sú realizovateľné.

Zoznam bibliografických odkazov

1. MERTINS, K. - SIEBERT, G. - KEMPF, S.: Benchmarking – Praxis in deutschen Unternehmen. Berlin: Springer Verlag, 1995, ISBN-13:978-3-642-79394-3
2. WINTER, W.: Benchmarking als Instrument der strategischen Planung. Saarbrücken: AV Akademikerverlag, 2012, ISBN: 978-3-639-39670-6

Európske trendy spotreby potravín a produktov osobnej hygieny v obalovom priemysle

Vladimíra Repášová¹

European trends of food and personal care consumption in packaging industry

Abstract

In spite of the obvious global economic concerns, the European packaging industry is generally forecast to grow modestly until the end of the 2012. The affordability, the convenience, the appropriate pack sizing and the sustainability goals will remain a key driver for further packaging decisions. The use of shape and design to drive consumer purchasing are important means to reach consumers and develop sales in mature product categories and mature regions. The main aim of the paper is to demonstrate the recent trends and upcoming prospect in packaging industry with the focus on European countries.

Key words

Food packaging, personal care packaging, flexible packaging, metal packaging, glass, paper-based containers

JEL Classification: L66

Úvod

Rastúci vplyv globálnej recesie na ekonomiku krajín priamo ovplyvňuje vývoj spotreby a prináša zmenu kvality života. Pokles zamestnanosti, stagnácia miezd, out sourcing výrobných procesov, volatilita cien komodít, klimatické zmeny nepriaznivo vplyvajú na spotrebu potravín a produktov osobnej hygieny. Kým krajiny regiónov Severnej Ameriky a Západnej Európy vykazujú klesajúci trend v spotrebe potravín a produktov osobnej hygieny, naopak krajiny BRIC predstavujú rýchlo rastúce trhy. Výrobcovia spotrebiteľských obalov potravín sa prispôbujú aktuálnym podmienkam trhu uvádzaním nových spotrebiteľských obalov rôznych veľkostí so zacielením na nízko príjmové obyvateľstvo. Znižovanie nákladov pri výrobe spotrebiteľských obalov, však nemá žiadny vplyv na producentov potravín, ktorý si môžu udržať zákazníka len pomocou inovácií a zvyšovaním kvality daného produktu. Zákazník je ochotný zaplatiť viac, ak mu produkt prináša uspokojenie a "zážitok" súčasne.

¹ Ing. Vladimíra Repášová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, vladimira.repasova@gmail.com

1 Globálne trendy v obalovom priemysle

Obal sa definuje ako prostriedok alebo súbor prostriedkov určených na ochranu produktov pred škodlivými vonkajšími vplyvmi, na zabránenie škodám na produkte a umožňujúci alebo uľahčujúci obeh a spotrebu produktov. (Kita, J. a kol., 2010, s.229) Vo všeobecnosti rozoznávame dva základné typy obalov, t.j. primárne a sekundárne. Pre produkty, ktoré majú len jeden druh obalu je daný obal primárny (napr. pre väčšinu alkoholických a nealkoholických nápojov je jediným obalom sklenená alebo plastová fľaša, hliníkové plechovky, sud, papierový kartón atď.). Kým primárne obaly sú neoddeliteľnou časťou produktu, sekundárne obaly sú ostané obaly, ktoré môžu byť odstránené bez ovplyvnenia vlastností výrobku. (Kollár, V. a kol., 2003, s. 163-164) Pre produkty osobnej hygieny je primárny obal nositeľom značky, ktorý si spotrebiteľ uchováva počas celého životného cyklu produktu. Papierové skladacie kartóny predstavujú sekundárne obaly najmä v odvetví osobnej hygieny a čistiacich prostriedkov. Príkladom je zubná pasta, ktorá sa skladá z kovového obalu v kombinácii s papierovým skladacím kartónom. Primárny obal zároveň identifikuje produkt, keď je nositeľom značky, čím spĺňa informačnú resp. propagačnú funkciu pre zákazníka. Každý obal musí plniť tri základné funkcie t.j. ochrannú, komunikačnú a racionalizačnú-manipulačnú. (Lacková, A. - Karkalíková, M., 2010, s.81)

Balenie nielen odlišuje jednu značku od inej, ale ovplyvňuje aj kúpyschopnosť daného výrobku. Je to činnosť, ktorá spočíva v príprave výrobkov na prepravu, skladovanie, odbyt a spotrebu pomocou obalov a obalových materiálov. Výsledkom balenia je spojenie výrobkov s obalom. (Kačeňák, I., 2011, s.24) Neustále technologické zmeny v posledných rokoch viedli k zjednodušeniu a racionalizácii obalovej techniky, čím sa uviedli na trh nové špecifické produkty v rôznych tvaroch a veľkostiach. Obalová technika je poznačená väčšou špecializáciou a sofistikovanosťou z hľadiska zdravia (v prípade balených potravín a liekov) a životného prostredia. V odvetví osobnej hygieny z hľadiska pôsobenia produktov na životné prostredie rozoznávame buď pozitívne pôsobenie (na zdravie, na osobnosť človeka, na okolie atď.) alebo negatívne pôsobenie (znečisťovanie životného prostredia ich používaním, teda obsahom). (Mlákay, J. a kol., 2012, s.111) Nároky na ekonomické a ekologické využitie obalov sú vysoké vzhľadom na rastúce povedomie o životnom prostredí. Obalový priemysel rastie priemerne 22% - 25% ročne a má nezastupiteľnú úlohu pri zachovaní vytvorenej hodnoty v mnohých priemyselných odvetviach.

Vzhľadom na pokračujúcu recesiu sa medzi rokmi 2011 a 3Q 2012 spotreba spotrebiteľských obalov potravín a produktov osobnej hygieny vyznačovala nasledovným spotrebiteľským trendom: hospodárnosť – ekologickosť – stabilita – online nákup. Spotrebiteľia preferujú pohodlný nákup prostredníctvom internetu za prijateľnú cenu s dôrazom na ochranu životného prostredia. Ku kľúčovým zisteniam obalového odvetvia v období 2010 – 3Q 2012 patrí (The Euromonitor International, 2012):

- Maloobchodný predaj konzervovaných potravín naďalej rástol aj napriek pokračujúcej recesii a nárastu cien hliníka a cínu (v rokoch 2010 a 2011 cena vzrástla nad 10%). Spotrebiteľia sa orientujú na nákup výhodných produktov s vyššou pridanou hodnotou;
- Dochádza k polarizácii rastu medzi lacnými a prémiovými produktmi. Štandardná stredná cesta sa stráca v mnohých sektoroch;

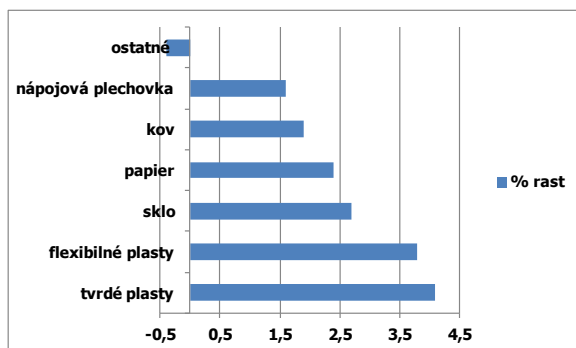
- Od roku 2005 vzrástlo použitie flexibilných plastových obalov o 25%;
- V rozvojových krajinách sa posilnil dopyt po balených potravinách s demografickým rastom. Juhovýchodná Ázia a Južná Amerika sú regióny s najsilnejším dopytom po kovových obaloch (hliníkové fľaše, plechové obaly pre nealkoholické a alkoholické nápoje, konzervované potraviny);
- Konzervované potraviny si udržiavajú svoju dominantnú pozíciu vo všetkých svojich hlavných segmentoch (ryby, polievky, omáčky a hotové jedlá, zelenina, kondenzované mlieko a cestoviny). Výnimkou je krmivo pre psov a mačky, kde dochádza k odklonu od mokrej potravy k suchej potrave, čím vzrastá konkurencia medzi kovovým obalom a plastovým obalom (sáčky a fólie); (Gaudin, P., 2009, s.31-36)
- Využitie kovových (aerosólových) obalov pre produkty osobnej hygieny a čistiacich prostriedkov je variabilné, keďže sa jedná o dobrovoľný nákup. V západnej Európe objem kovových obalov spomalil o 2% ročne. Rozvíjajúce sa trhy vrátane Ázie a Tichomoria, Latinskej Ameriky, Stredného Východu a Afriky rastú výrazne vyššie v rozpätí 5% - 11% ročne. Vynikajúce vyhliadky na spotrebu produktov osobnej hygieny sú v Brazílii s ročným nárastom o 32%, ktoré plynú najmä z kultúrnych predispozícií;
- Pretrvávajúce názory ohľadne použitia bisfenolu A (BPA) pri výrobe plastových fliaš a obalov určených na balenie potravín, ako aj diskusia o CFC (freóny) pri výrobe aerosólov menia trend v obalovom odvetví so zameraním na bezpečnosť zdravia a rešpektovanie prirodzeného životného prostredia spotrebiteľa. Od 1. júna 2011 vstúpila do účinnosti smernica 2011/08 EÚ o zákaze výroby dojčenských fliaš obsahujúcich BPA, ich uvádzanie na trh EÚ a ich dovoz;
- Spotreba detskej výživy je najrýchlejšie rastúcou kategóriou potravín v obalovom priemysle s predikciou 14% rastu. Od roku 2008 po prepuknutí melamínového škandálu v Číne sa zmenilo prioritné postavenie domácich producentov, keď na čínsky trh prenikli aj zahraničné značky. Demografický rast a rastúca zamestnanosť žien viedli k domácejmu potravinovému nacionalizmu s obrovským ziskom domácich výrobcov. Zahraničné značky strácali svoj podiel na trhu (t.j. Nestlé stratilo zo svojho podielu na trhu v segmente dojčenskej výživy zo 17% v roku 2002 na menej ako 6% v roku 2007.) Schopnosť ponúkať detskú výživu za nižšiu cenu a konvergencia na produkty s pridanou hodnotou výrobkov stáli taktiež za úspechom čínskych spoločností. Prísnejšie kontroly a nové zdravotné štandardy prinútili domácich výrobcov implementovať nové výrobné postupy a bezpečnostné kontroly. Zmenilo sa označovanie produktov za účelom oživiť dôveru spotrebiteľa. Dojčenská výživa je predovšetkým balená v kovových alebo papierových obaloch. Kovové obaly sú ťažšie a drahšie vzhľadom k nárastu cien surovín. Papierové obaly predstavujú hospodárny spôsob primárneho obalu. Pre pripravovanú detskú výživu sú vyhovujúce sklenené obaly hlavne pre ich transparentnosť. Prvou spoločnosťou, ktorá zaviedla flexibilné /hliníkové sáčky na ovocnú resp. zeleninovú detskú výživu, bol Heinz v roku 2009. Balenie bolo štýlové a efektívne so zámerom umožniť zaneprázdneným rodičom prenášať detskú výživu na cestách;
- Zemetrasenie a cunami v Japonsku malo priamy vplyv na výrobu kovových obalov, keď najväčší výrobca v regióne spoločnosť Toyo Seikan dočasne

zatvorila svoje výrobné závody. Japonsko je druhý najväčší producent plechových nápojových obalov. (TOYO SEIKAN KAISHA, 2011)

2 Európske trendy v obalovom odvetví

Globálne trendy a prospekty v obalovom priemysle, ako aj ďalšie vonkajšie vplyvy makroprostredia majú nespochybniteľný vplyv na vývoj obalovej techniky v Európe. Celkovo európsky trh v posledných rokoch vykazoval pokles. No napriek rastúcej nezamestnanosti a v neposlednom rade nízkej spotrebiteľskej dôvere, obalový priemysel zažíva v roku 2012 oživenie. Predikciu rastu jednotlivých druhov obalov v rokoch 2010-2015 vo svete ilustruje Graf 1.

Graf 1 Predikcia rastu jednotlivých druhov obalov v rokoch 2010-2015



Prameň: PIRA International. Citované [15.09.2012] Dostupné na: <<http://www.pira-international.com>>

Obaly z tvrdých plastov pokračujú v raste, aj keď ich recyklačný proces je skromný. Bioplasty sa stávajú hybnou silou odvetvia. Popredené nadnárodné spoločnosti ako Coca Cola, Pepsi, P&G, J&J, Heinz a iné avizujú implementáciu výroby PET a HDPE obalov práve z bioplastov. Výhodou plastových obalov v porovnaní so sklom pre potraviny je ich nízka hmotnosť (nižšie dopravné náklady), bezpečnosť, nezávadnosť, bez potreby sekundárnych obalov. Približne 30% z celkového obalového priemyslu tvoria flexibilné plasty. Obaly v rozpätí 10 ml až 10 000 galónov sa používajú najmä v segmente kozmetických produktov, potravín, alkoholických a nealkoholických nápojov, farmaceutických a lekárskeho produktov. Flexibilné plastové obaly predstavujú konkurenciu pre papierové skladacie kartóny. Z kovových obalov dominujú konzervované potraviny a plechové nápojové obaly. Ich recyklácia (95% konzervovaných potravín sa priamo recykluje na ich opätovnú výrobu), ako aj dôraz na udržateľnosť spôsobuje vývoj nových plechoviek a konzerv (napr. aj s uzávermi EZO a EZP), ktoré sú ľahšie, minimalizujú sa emisie pri výrobe a distribúcii. (The Canmaker, 2012)

Hliníkové plechovky, ktoré využíva napr. Coca Cola sa vyznačujú svojou unikátnosťou a nízkymi nákladmi na výrobu. V Európe však naďalej sklenné fľaše tvoria viac ako 38% celkového trhu s nápojmi (oveľa vyššie percento sklenných fľaš

v obalovom priemysle je vo východnej Európe, najmä v Rusku). Sklo predstavuje pre spotrebiteľa zdravú, prirodzenú a efektívnu formu obalu. Recyklácia sklenných obalov priniesla nové partnerstvá medzi spoločnosťami recyklujúcimi sklenné obaly a ich producentmi. Cieľom producentov je znížiť váhu sklenných obalov, spopularizovať „vintage“ trend a zároveň priniesť eko-prvky. Príkladom je spoločnosť Verallia, ktorá uviedla na trh plne recyklovateľné vínové fľaše alebo Heinz a ich efektívna sklenná fľaša pre kečup. (The Heinz Annual Report, 2011)

Západná a východná Európa predstavuje stabilný, no v poslednom období mierne klesajúci trh z pohľadu spotreby potravín, nápojov a produktov osobnej hygieny (Vid' Tab. 1).

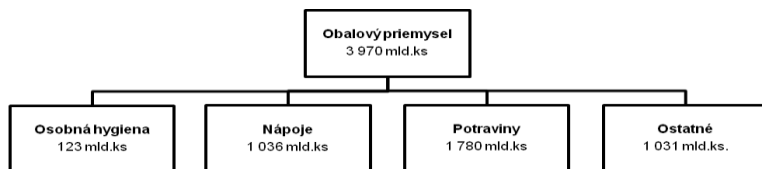
Tab. 1 Globálne trendy alimentácie a osobnej hygieny

Rastúci segment Športové & energetické nápoje Pivo Produkty osobnej hygieny a čistiace prostriedky	Stabilný segment Nealkoholické nápoje Omáčky a polievky Hotové jedlá Cukrovinky	Klesajúci segment Náhrada potravín Výživové doplnky Cestoviny
Rastúci trh Juhovýchodná Ázia Južná Amerika Tichomorie	Stabilný trh Východná Európa Japonsko Stredný východ a Afrika	Klesajúci trh Severná Amerika Západná Európa Austrália a Nový Zéland

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Euromonitor International Reports, 2012.

Európski spotrebiteľia uprednostňujú rodinné balenia (multipaky s pridanou hodnotou) za prijateľnú cenu. Základné vlastnosti obalov, ktoré ovplyvňujú kúpyschopnosť produktu sú funkčnosť (obal zjednodušuje spotrebu produktu, napr. priamy mikrovlnný ohrev potravín, tekuté mydlo s dávkovačom), transparentnosť (spotrebiteľ zaujíma obsah produktu), recyklovateľnosť (rastie ekologické povedomie a spotrebiteľská etika), ľahká skladovateľnosť a prenášateľnosť. Spotrebiteľia si spravidla porovnávajú ceny produktov na internete, z toho dôvodu sa pri uvádzaní novej značky na trh využívajú najmä malé balenia (napr. OREO keksy vo flexibilnom plastovom obale, s hmotnosťou 28g). V rozvinutých krajinách je nevyhnutné inovovať spotrebiteľské obaly, aby sa zvýšil predaj po produktoch. Spoločnosť Heinz začala ponúkať zeleninu (najmä fazule) v PET obaloch - balenie do chladničky s multifunkčným uzáverom, s cieľom minimalizovať plytvanie nevyužitých potravín. Najvyššia spotreba hotových jedál je vo Veľkej Británii, kde dochádza k odklonu ich balenia v kovových obaloch (konzervované potraviny) v prospech plastových obalov. Spotreba hotových jedál na obyvateľa vo Veľkej Británii dosahuje 18,6 kg ročne. Stále väčšia časová tieseň a pracovná vyťaženosť spotrebiteľov ovplyvňuje tvar a dizajn spotrebiteľských obalov. Spoločnosť Knorr uviedla na trh tekuté polievkové bujóny na rýchlu prípravu „domácej polievky“ v plastovom obale, čím sa nahradili klasické papierové /hliníkové obaly. (The Pira International, 2012)

Obr. 1 Maloobchodná spotreba v roku 2011 (ks)

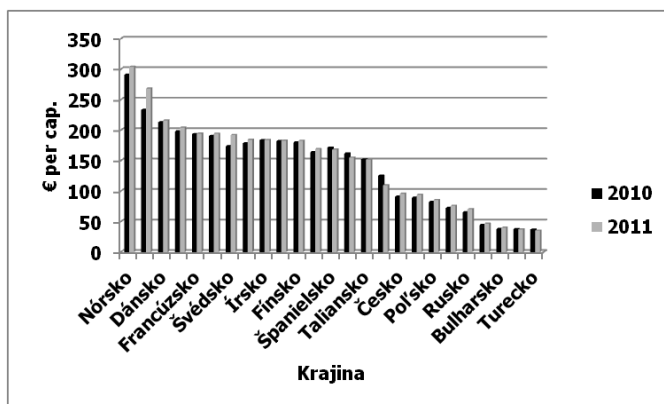


Prameň: Euromonitor International. Citované [17.10.2012] Dostupné na: <<http://www.euromonitor.com/>>

2.1 Osobná hygiena v obalovom odvetví

Odvetvie osobnej hygieny v obalovom priemysle dosiahlo v roku 2011 hodnotu viac ako 380 mild. eur. Celková spotreba kozmetických produktov - pod ktorými rozumieme súbor prostriedkov určených na ošetrovanie povrchu tela, skrášenie pokožky, zvýšenie odolnosti proti vonkajším vplyvom, starostlivosti o vlasy, nechty, ústnu dutinu, zuby a odstraňovanie kozmetických anomálií (Mlákay, J. a kol., 2009, s.204) - a produktov osobnej hygieny sa zvýšila na 123 mild. predaných/spotrebovaných kusov (Vid' Obr. 1).

Graf 2 Spotreba produktov osobnej hygieny na obyvateľa v roku 2011



Prameň: Euromonitor International. Citované [18.10.2012] Dostupné na: <<http://www.euromonitor.com/>>

Napriek ekonomickej neistote a vysoko polarizovanom trhu, odvetvie zaznamenalo mierny nárast oproti roku 2010. Z globálneho hľadiska je najväčším spotrebiteľom produktov osobnej hygieny región Latinskej Ameriky a spolu s Ázijsko-pacifickým regiónom zvyšujú hodnotu celého odvetvia. V rámci európskych krajín sú najväčšími spotrebiteľmi Nórsko, Dánsko, Francúzsko, Švédsko a Írsko. Krajiny západnej Európy sa vyznačujú naväčšou spotrebou tekutých mydiel s dávkovačom s viac ako 33% podielom z celkových tržieb daného segmentu. Revolúcia nastala v balení zubnej pasty, keď primárny plastový a sekundárny papierový obal bol nahradený hliníkovým „aerosólovým“ obalom s dávkovačom. Zároveň sa zmenila aj

konzistencia zubnej pasty na gélovú resp. penovú formu. (Veľká Británia, Aquafresh). Predaj plastových obalov v odvetví osobnej hygieny rástol v priemere ročne o 29% medzi rokmi 2006-2011. Hlavným segmentom boli sprchové gély a šampóny. Spoločnosti ako L'Oréal, Garnier a Sanex uviedli na trh plastové sáčky s náhradnou náplňou, ktoré len podporili kontinuálny dopyt po produktoch. Pokles v spotrebe bol najmarkantnejší pre produkty vlasovej kozmetiky 2in1 a súčasne negatívny demografický vývoj v Európe má vplyv na dopyt po produktoch detskej hygieny. Na rozdiel od Číny, Brazílie, Indonézie, Mexika a Turecka, ktoré prispeli k nárastu detskej populácie (0-4 roky) o 20,5 mil. medzi rokmi 2006-2011, v Európe si udržiava rastúci trend len Veľká Británia. (EUROSTAT, 2012)

Naopak najsilnejší rast zaznamenali produkty starostlivosti o pleť. V západnej Európe má viac ako 50% populácie nad 40 rokov. Hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú dopyt po kozmetických produktoch sú: starnutie obyvateľstva, individuálna osobná starostlivosť, prevencia starnutia, zdravý a wellness životný štýl. Luxusná kozmetika rastie vnajmä rozvinutých regiónoch. Parfémy, starostlivosť o pleť a make-up tvoria viac ako 35% z celového odvetvia kozmetického priemyslu. Štáty západnej Európy patria k najsilnejším spotrebiteľom s fokusom na exkluzivitu a výnimočnosť produktov. Dopyt po parfénoch vzrástol aj v krajinách východnej Európy najmä v Rusku, Ukrajine a Rumunsku. Rýchlorastúcim výnosným segmentom je nutrikozmetika najmä na západoeurópskom a severoamerickom trhu, kde je splnená základná podmienka - prítomnosť obyvateľstva s vysokým disponibilným príjmom. Kľúčovým faktorom prijatia produktu v danom regióne je kultúrna blízkosť a povedomie resp. vzdelanosť spotrebiteľov. Demonštruje to aj spotreba produktov osobnej hygieny na obyvateľa (Vid' Graf 2). Regulačné orgány majú hlavnú rolu v zvyšovaní alebo v znižovaní kredibility nutrikozmetiky na danom trhu. Najvyššie tržby z predaja nutrikozmetiky dosiahli Japonsko (1,4 mld. USD) a Čína (0,8 mld.USD). Z európskych krajín je to Francúzsko, Taliansko, Holandsko a Nemecko, kde tržby dosiahli v priemere 150 miliónov eur. (The Euromonitor International, 2012)

2.2 Obalová technika v potravinárskom priemysle

Letné olympijské hry v Londýne spôsobili nárast v spotrebe potravín a nápojov, ako aj v spotrebe produktov osobnej spotreby. Výroba limitovaných edícií pri významných kultúrnych a športových podujatiach stimuluje sezónny dopyt (CocaCola, Beefeater Gin, Cadbury a iné). Vo Francúzsku je absolútny nárast (o 15 mil. ks ročne) PET fliaš pre ovocné a zeleninové šťavy (napr. Tropicana). Jeden litrový papierový kartón nahradili 850ml PET fľaše. Alternatívou sú aj veľké balenia tvorené z trojlitrových plastových obalov v sekundárnom papierovom obale, čím sa vytvára dojem obalu „tekutého kartónu“ s pridaným zariadením na výdaj ovocnej/zeleninovej šťavy priamo z chladničky. V Poľsku je populárne balenie pripravovanej bio detskej výživy v plastových sáčkoch alebo flexibilných plastových kontajneroch (napr. Hipp Junior Bioobiadek, 250g), čím sa úplne nahrádza pôvodné sklenné balenie a zároveň sa potvrdzuje európsky trend spotreby pripravovanej detskej výživy, keď tvrdé plastové obaly rástli medzi rokmi 2006-2011 len o 8%, kým flexibilné plastové obaly rástli o 16% v porovnaní s 1% rastom sklenných obalov.

Vo Švédsku rastie dopyt po ekologických produktoch. Príkladom je uvedenie nových potravinových obalov pre spoločnosť Boulder v súlade s ich bio-líniou produktov, ktoré sú označované prívlastkami ako prírodné, bez lepku, bez tukov a bez cholesterolu. Boulder používa kompostovateľné obaly, aby lepšie odrážali celkový imidž značky. Taktiež bio polievky Knorr (Unilever Severige, plastové sáčky, 580g) sa predávajú vo flexibilných plastových obaloch zelenej farby s posolstvom udržateľnosti a etiky pre spotrebiteľa. Vo všeobecnosti sú obaly biopotravín po estetickej stránke riešené veľmi jednoducho, s aplikáciou prírodných motívov a s využitím prírodných farieb ako napr. zelená, hnedá či béžová. (Lacková, A., 2012, s.64) Viac ako 13% ročný nárast zaznamenalo využitie hliníkových plechoviek aj v segmente - pivo. Hliníkové plechovky sa požívajú najmä na oživenie predaja vo vyspelých krajinách (napr. v Holandsku sa predáva Heineken Twist, hliníková plechovka, 330ml), čím sa vytvára vízia prominentného prémiového produktu, ktorý sa značne líši od masovo predávaných sklenných pivových fliaš. Mení sa výraz tetrapakových obalov najmä v mliekarenských produktoch, ktoré sú vo väčšine formované. Sklenné obaly sú najviac zastúpené v kategórii destilátov, kde taktiež dochádza k zmenám. Od roku 2010 narastá počet nových inovovaných dizajnov sklenných obalov s cieľom diferenciacie a prilákania zákazníkov pri variabilných cenách destilátov. Východná Európa tvorí 71% celkovej spotreby destilátov v sklenných obaloch. Príkladom je vodka Finlandia na poľskom trhu, kde dizajn fľaše vytvára dojem topiaceho sa ľadu. (The Euromonitor International, 2012) Plastové fľaše pre nealkoholické nápoje zažívajú „eko-revolúciu.“ Coca-Cola rozširuje svoj geografický vplyv prostredníctvom tzv. *Plant Bottle*. Jedná sa o fľašu, ktorá je vyrobená na rastlinnej báze a z recyklovateľného materiálu. Cieľom spoločnosti je do roku 2015 produkovať viac ako 25% *Plant Bottle* a do roku 2020 by mali úplne nahradiť súčasné PET fľaše. (The Coca Cola Company Annual Review, 2011)

Záver

Aktuálne ekonomické podmienky ovplyvňujú vývoj v obalovom priemysle. Aj keď sa Európa len ťažko môže porovnávať s rastom spotreby a dopytom po produktoch na tzv. emerging markets, dostupnosť, primeraná cena produktov a inovatívnosť sú hlavnými prvkami súčasných obalových stratégií. Flexibilné plastové obaly nahrádzajú pôvodné obaly z kovu, skla a papiera, čím značne stúpa ich využiteľnosť v nových segmentoch. Vhodný obal a jeho ľahká manipulácia zaručuje rast marží a tržieb pre výrobcov obalovej techniky. Zmena tvaru alebo dizajnu obalu oživuje kúpyschopnosť produktov vo vyspelých krajinách. Trvalo udržateľné obaly s dôrazom na rešpektovanie životného prostredia nahrádzajú pôvodnú obalovú techniku a podporujú tak celkový vývojový proces a následnú implementáciu inovácií výrobného procesu s výsledkom nových obalových druhov.

Zoznam bibliografických odkazov

1. EUROSTAT: *Population by five years aged group and sex*. Citované [29.10.2012]
Dostupné na:
<<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=dem=en>>.

2. GAUDIN, P.: *Ce que nous devons savoir sur les conserves*. France: Plon, 2009, 190s. ISBN 978-2-259-20989-2.
3. KAČEŇÁK, I.: *Balenie tovaru*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 315 s. ISBN 978-80-89393-32-9.
4. KITA, J. a kol.: *Marketing*. Bratislava: IURA EDITION, 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.
5. KOLLÁR, V. a kol.: *Produktová politika*. Bratislava: Sprint, 2003. 552 s. ISBN:80-88848-96-2.
6. LACKOVÁ, A.: *Možnosti podpory predaja biopotravín*. In *Studia commercialia Bratislavensia : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*. - Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2012. ISSN 1337-7493, 2012, roč. 5, č. 18, s. 58-67. KEGA 006EU-4/2011.
7. LACKOVÁ, A. - KARKALÍKOVÁ, M.: *Tovarozalectvo potravinárskeho tovaru*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 194 s. ISBN 978-80-225-2944-0.
8. MLÁKAY, J. a kol.: *Tovarozalectvo nepotravinárskych produktov*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 182 s. ISBN 978-80-225-3394-2.
9. MLÁKAY, J. a kol.: *Tovarozalectvo II: Nepotravinárske produkty*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 314 s. ISBN 978-80-225-2727-9.
10. THE CANMAKER: *Packaging metals recognised at EU level*. Citované [20.10.2012] Dostupné na: <http://www.canmaker.com/news/index.php?option=com_content&view=article&id=2075:packaging-metals-recognised-at-eu-level&catid=1:news&Itemid=57>.
11. THE COCA-COLA: *The Coca-Cola Company 2011 Annual Review*. Citované [25.10.2012] Dostupné na : <<http://www.thecoca-colacompany.com/ /ar/>>.
12. THE EUROMONITOR INTERNATIONAL: *Global New Packaging Developments 2011*. Citované [18.10.2012] Dostupné na: < <http://www.euromonitor.com/>>.
13. THE HEINZ: *The Heinz Annual report 2011*. Citované [26.10.2012] Dostupné na : <http://www.heinz.com/AR_2011/Heinz_Annual_Report_2010.pdf>.
14. THE PIRA INTERNATIONAL: *The Future of Global Packaging:Market Forecast to 2016*. Citované [15.09.2012] Dostupné na: <<http://www.pira-international.com>>.
15. TOYO SEIKAN KAISHA: *The investor´s Guide 2011*. Citované [05.10.2012] Dostupné na: <<http://www.toyo-seikan.co.jp/e/ir/pdf/20110331.pdf>>.

Global Trends in Official Export Support¹

Johannes Rotecker²

Abstract

The current situation in official export support is characterized by a few trends like increase of direct and indirect export promotion or extension of the tool range of export support schemes in some economies. Two reasons are mainly responsible for these trends. That are the last financial and banking crisis on the one hand and the fast growing emergent economies of China, Brazil and India, which are not signatories to the OECD „Arrangement on Officially Supported Export Credits“ on the other hand. The consequence of the current trends could be a weakening of the OECD Arrangement including a wider use of unregulated or semi-regulated tools and even matches of non-conform offers by the signatories of the OECD Arrangement.

Key words

Official export support, OECD Arrangement, fast growing emergent economies, financial and banking crisis

JEL Classification: F13, H81

Introduction

In the past few years three trends in official export support have been witnessed, which are increasing export support based on core tools, diversification of existing official export support models and rising significance of secondary unregulated tools. These trends have to do with two significant events that have had a significant impact on the world economy since a number of years, namely the steep growth of emerging economies as well as their shares on worldwide exports and the last financial and banking crisis. Some of the current trends weaken the OECD „Arrangement on Officially Supported Export Credits“ (OECD Arrangement) and endanger the level playing field, which is the main goal of the OECD Arrangement.

The present research aims to analyse the global trends in official export support in order to understand better causes and consequences of the current situation. The design of investigation is based on three questions:

- What are the main global trends in official export support
- What are the causes of the global trends in official export support
- What are the consequences of the current situation

The research on this topic is not easy for absence of official statistics. The OECD used to publish statistics on public export support but then has stopped it since 2005.

¹ Acknowledgement: This article is part of the research project F2/9/2012 „Podnikatelské prostředí v České republice a jeho vliv na konkurenceschopnost České republiky“.

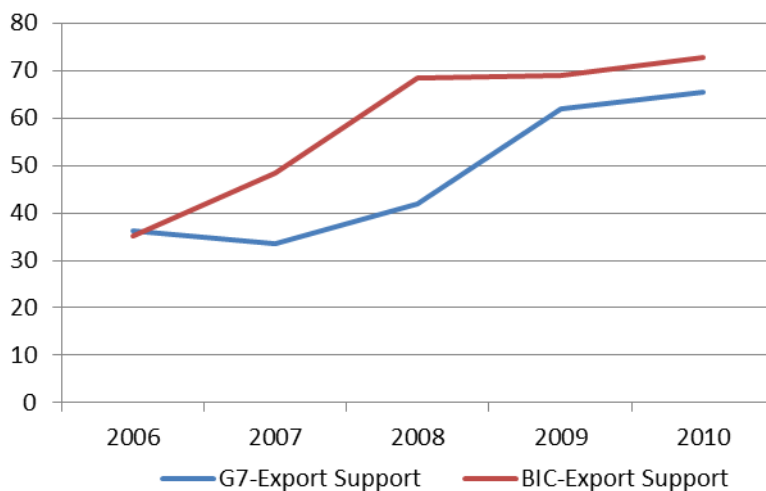
² Johannes Rotecker, M.A., doctoral candidate, Department of International Trade, University of Economics, Prague, johannes.rotecker@vse.cz

Therefore, the data access is only possible by means of analysis of annual reports of corresponding ECAs and the competitiveness reports of US Eximbank.

1 Main trends in official export support

There are three main trends in official export promotion meaning an intensification of public supported exports. First of all, the amount of official export support through the use of three core tools, namely export credits, interest make up (IMU) and pure cover (guarantees and insurance) rose significantly in the last few years. Figure 1 demonstrates that the public export support in Brazil, India and China (BIC) as well as in G7 nearly doubled between 2006 and 2010.

Fig. 1 Amount of official export support based on core tools in G7 and BIC, in bn USD



Source: U.S. Eximbank: Competitiveness Report 2010

The second trend manifests into a diversification of export support models. So, several governments decided to extend the existing range of core tools in the recent past. Figure 2 shows that at least five European countries added new instruments into their export support schemes between 2010 and 2012. Three out of five countries opted for an introduction of direct loans, while the Czech Republic and Russia that already had had direct loans as a part of their official export support model introduced IMU respectively pure cover.

Fig. 2 Diversification of export support models in Europe between 2010 and 2012[†]

	Direct loans	IMU	Pure cover
Czech Republic	+	Projected for the second half of 2012	+
Denmark	Originally introduced from 2010 until 2011, then extended until 2015	-	+
Finland	New from 2012	+	+
Poland	New from 2010	+	+
Russia	+	-	New: export credit insurance from 2012

[†] „+“ means existing tools, while „-“ means non existing tools

Sources: MPO ČR: Export strategy of the Czech Republic for 2012-2020

EKF: Annual Report 2010

Ministry of Employment and the Economy of Finland: Decision on introduction of a new credit model for export financing

BGK: Decision on introduction of direct loans for export financing

Ministry for Economic Development of the Russian Federation: Decision on foundation of Export Insurance Agency EXIAR

The third trend in official export support consists in a raising significance of “secondary” tools of export promotion, which are not regulated by the OECD Arrangement. One example of the increasing importance of secondary tools is the untied “strategic” lending that can be either an untied loan or pure cover. It is rather linked to the strategic interests of the donor country and not to the export and therefore is not subject to the OECD Arrangement (U.S. Eximbank, Annual Report 2010, p. 100). The volume of untied lending support in Japan, Italy, Germany and France, which are the main providers of this kind export promotion amongst the OECD members, went up from USD 3 bn in 2005/06 to USD 32 bn in 2009/10 (U.S. Eximbank, Annual Report 2010, p. 100-102). Another unregulated secondary tool that becomes continuously more important is FDI programs of some Export Credit Agencies (ECA). The officially supported FDI programs are widely used as a complementary tool to exports. “Evidence indicates that foreign investment abroad stimulates the growth of exports from originating countries (investing countries) and, consequently, that this investment is complementary to trade.” (Fontagné, p. 5). While in 2005/06 the officially supported FDI of G7 amounted to USD 10 bn, it went up to USD 42 bn in 2009/10 (U.S. Eximbank, Annual Report 2010, p. 105).

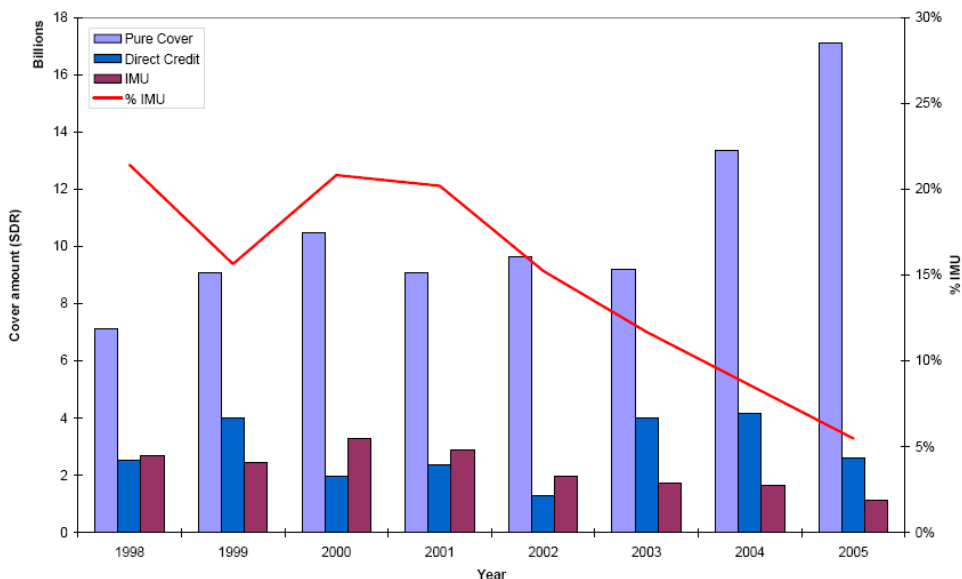
2 Causes for the main trends in official export support

The reasons for the fast increase of officially supported export volumes by means of the primary tools are different in the case of BIC on the one hand and G7 on the

other hand. Chinese, Brazilian and Indian economies have been growing very fast over the last decade and so have been doing their exports catching up with G7 and other developed OECD members. That explicates a steep increase of public export support that doubled between 2006 and 2008 (see Figure 1). As of G7, their recent growth of official export support was mainly caused by the financial and banking crisis, when some governments took actions aiming to lubricate export financing and insurance as the export lending on the financial markets froze. So, the official export support volume of G7 almost doubled between 2007 and 2009.

The diversification of official support schemes in some OECD member states between 2010 and 2012 is a result of the financial and banking crisis. Over the last decade rose the share of pure cover significantly, while direct loans and especially IMU became less important. Figure 3 displays this shift amongst the core tools between 1998 and 2005.

Fig. 3 Amount and shares of pure cover, direct loans and IMU in official export support provided by ECAs in the OECD countries



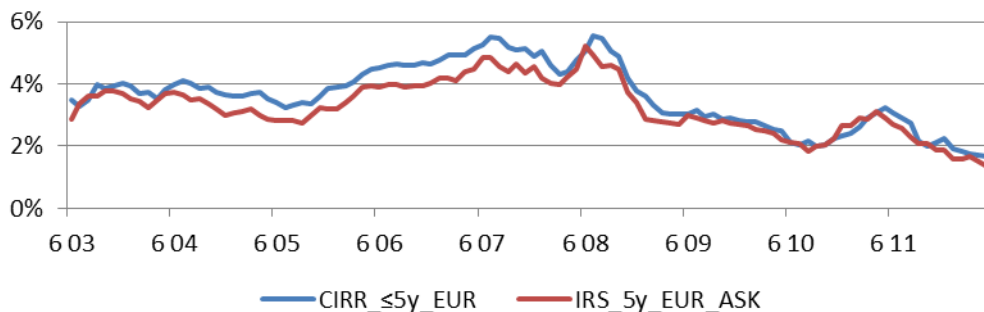
Note: The data based on OECD statistics on Export Credit Activities (ECGD, p. 14).

Source: ECGD: Consultation on ECGD Support for Fixed Rate Export Finance

As the commercial banks were not able or too cautious to lend during the financial and banking crisis an alternative export financing was needed. The most suitable way proved to be direct loans because they are provided by the state through its ECA and not by commercial banks. In comparison to direct loans the IMU schemes are based on commercial banks lending. Although during the banking and economic crisis it could have been expected that the IMU export loans would be more attractive than usual because they were more competitive than the interest rates swaps (IRS) for a

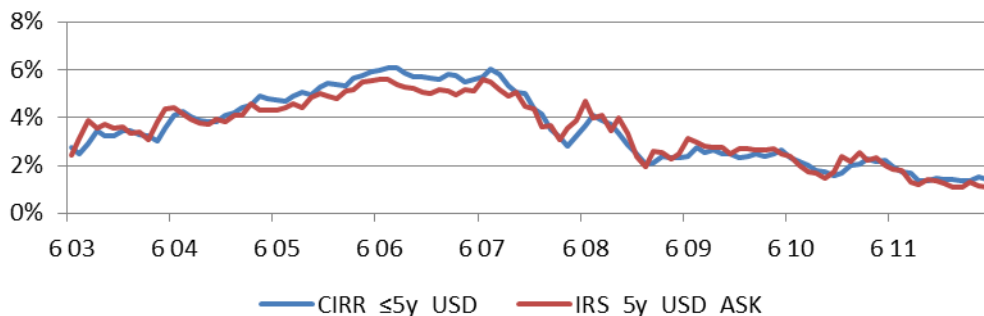
period of time (see as example Figure 4 and Figure 5), IMU was not an effective tool due to the inability of many banks to provide export lending.

Fig. 4 EUR-CIRR ($\leq 5y$) and EUR-IRS (5y) between June 2003 and May 2012



Sources: OECD: Historical CIRRs, Patria Online, a.s.: Historical IRS

Fig. 5 USD-CIRR ($\leq 5y$) and USD-IRS (5y) between June 2003 and May 2012



Sources: OECD: Historical CIRRs, Patria Online, a.s.: Historical IRS

The rising significance of secondary unregulated tools is first of all due to the fast growing official export support by BIC and the fact that they are not participants to the OECD Arrangement and therefore must not follow its rules (Note: with exception of Brazil's participation to the OECD Aircraft Sector Understanding). It seems that China in particular uses non-conforming export financing (U.S. Eximbank, Annual Report 2010, p. 108-113). That encourages the OECD member countries to imitate China or to find their own ways to support export in order to be competitive. Use of unregulated tools is nothing new as already in the past it existed. So for example before the untied aid was monitored, there were suspicions that Japan used it as an instrument for export support (Hufbauer). Today, Japan is still by far the most important provider of untied aid amongst the OECD members (U.S. Eximbank, Annual Report 2010, p. 66).

3 Consequences resulting from the main trends in official export support

All three current main trends lead to an increasing competition in official export support. That weakens the OECD Arrangement as its main goal of the creation of a level playing field seems to be endangered, especially because the fast growing emerging economies are not signatories to the Arrangement and could provide export support under more favourable terms than the OECD member economies. The result could be an even wider use of unregulated export support tools and the possibility of matching of non-conform offers. The U.S. Eximbank already set a precedent in 2010 by matching a Chinese irregular export offer for a rail transaction in Pakistan (U.S. Eximbank, Annual Report 2010, p. 110).

The financial and banking crisis revealed weaknesses of the commercial bank sector. That can justify the tendency in some economies to strengthen the official export support provided by ECAs. The role of ECAs could be revised as they would possibly be considered more than lenders and insurers of last resorts.

Conclusion

The growth of regulated and unregulated official export support as well as the extension of export support schemes endangers the main goal of the OECD Arrangement, to guarantee a level playing field. Some ECAs do not follow the principle of the institution of last resort but rather gain back their dominance especially with the commercial banking sector struggling due to the financial and banking crisis. The OECD Arrangement was originally created for the developed OECD members. Now, considerable shifts are witnessed in the world economy as the fast growing BIC have been continuously increasing their shares of worldwide exports. Without their participation in the OECD Arrangement it would be hardly possible to increase its legitimacy.

References

1. BANK GOSPODARSTWA KRAJOWEGO – BGK (10.05.2012): *Decision on introduction of direct loans for export financing*. Retrieved from <http://www.bgk.com.pl/export-support-government-program-en/export-support-government-program>
2. EXPORT CREDITS GUARANTEE DEPARTMENT (08.05.2012): *Consultation on ECGD Support for Fixed Rate Export Finance*. Retrieved from: <http://www.ukexportfinance.gov.uk/Consultations/category/closedwithresponse>
3. FONTAGNÉ, LIONEL: *Foreign Direct Investment and International Trade: Complements or Substitutes?* In: STI Working Papers, 1999/3, OECD Publishing. Retrieved from http://www.oecd-ilibrary.org/foreign-direct-investment-and-international-trade_5lgsjhvj7n0r.pdf;jsessionid=3nu5al4c0hs2l.delta?contentType=&itemId=/content/workingpaper/788565713012&containerItemId=/content/workingpaper/788565713012&accessItemIds=/content/workingpaperseries/18151965&mimeType=application/pdf

4. HUFBAUER, GARY CLYDE: *The US Export-Import Bank: Time for an Overhaul*. Peterson Institute for International Economics, April 2001. Retrieved from <http://www.iie.com/publications/pb/pb.cfm?ResearchID=71>
5. MINISTRY FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION (10.05.2012): *Decision on foundation of Export Insurance Agency EXIAR*. Retrieved from http://www.ved.gov.ru/rus_export/pages/federal/articles/33
6. MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY OF FINLAND (07.08.2012): *Decision on introduction of a new credit model for export financing*. Retrieved from <http://statsradet.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/sv.jsp?oid=348128&c=0&toid=2213&moid=2216>
7. MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE OF THE CZECH REPUBLIC (26.03.2012): *Export strategy of the Czech Republic for 2012-2020, March 2012*. Retrieved from <http://www.mpo.cz/dokument103015.html>
8. OECD (09.07.2012): *Arrangement on Officially Supported Export Credits*. Retrieved from http://www.oecd.org/document/42/0,3746,en_2649_34171_40898090_1_1_1_1,00.html
9. OECD (14.08.2012): *Historical CIRRs*. Retrieved from http://www.oecd.org/statisticsdata/0,3381,en_2649_34171_1_119656_1_1_1,00.html
10. PATRIA ONLINE, a.s. (14.08.2012): *Historical IRS*. Retrieved from <http://www.patria.cz/CurrenciesRates/Research/Databases.aspx>
11. U.S. EXIMBANK (22.03.2012): *Competitiveness Report 2008 and 2010*. Retrieved from www.exim.gov/about/reports/compet/index.cfm

Konkurenceschopnost na trhu vybraných potravinářských komodit

Dagmar Řešetková¹ - Vladěna Obrová²

Competitiveness in the market of selected food commodities

Abstract

This paper deals with dependence between price and sales, thus demand curve, and it is focused especially on the apple market in Czech Republic and the factors which affect these sales. In these days are not obvious phenomena the results of economic crisis not only at the market in Czech Republic, but also in other countries worldwide. It is important for traders to focus on the relationship between the price a sales not only in dependence on this crisis but also in dependence on the other factors, which influence this relationship. The traders then should be able to predict the future development and they also could react on the expected changes and therefore, they could obtain the advantage in competitiveness environment in individual sector.

Key words

Competitiveness, demand, apples, prediction, minimizing the sum of squares

JEL Classification: Q11, Q13

Úvod

Jako reakce na požadavek z praxe bude definován model predikce, který má sloužit jak k porovnání cen a prodejů jablek za 10 po sobě jdoucích let, tak k identifikaci faktorů, které ovlivňují růsty či propady cen v jednotlivých kvartálech. Tento model by v budoucnosti měl posloužit pro tvorbu neuronové sítě, s jejíž pomocí by měla být společnost schopna minimalizovat svoje náklady a maximalizovat svůj zisk a zůstat konkurenceschopná ve svém odvětví. Pro tuto společnost se jedná o první pokus o získání konkurenční výhody v podobě stanovování prognózy budoucího stavu prodáváných komodit. Pokud by byly prognózy úspěšné, mohla by společnost aplikovat zvolenou strategii pro stanovení ceny a realizovat tím vyšší zisky a vyhnout se ztrátám v období se sníženou poptávkou. Umožnilo by to také včasný nákup jablek a jejich prodej a omezilo by to delší skladování zásob než je nutné. Je tedy zřejmé, že je nutné se jako společnost obchodující na trhu zabývat i predikcí budoucího stavu.

Wilson a kol. ve svém příspěvku publikovali, že koncem osmdesátých let pouze 49 % velkých amerických podniků používalo predikce prodejů v jejich plánovacích procesech. (Wilson, 2004) Adebano a Mann se ve svém příspěvku uvedli, že 48% společností zabývajících se prodejem jídla souhlasilo, že nevěnují dostatek času predikci pro-

¹ Ing. Bc. Dagmar Řešetková, VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, resetkova@fbm.vutbr.cz

² Mgr. Vladěna Obrová, VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, obrova@fbm.vutbr.cz

dejů, přestože je to jeden z klíčových procesů pro ovlivnění dostupnosti zboží, investovaného kapitálu a také vztahů s odběrateli a dodavateli. (Adebanjo, a další, 2000)

Deveau v roce 2008 popsal řízení poptávky jako zásobovací řetězec, který je zaměřen na predikci toho, co spotřebitelé chtějí a jak by se měly tyto požadavky zohlednit v efektivním zásobovacím řetězci. (Deveau, 2008) Pro řízení poptávky je potřeba stanovit pravidla, a těmito pravidly pro predikci se zabývali již v roce 2006 ve svém příspěvku Lysons and Farrington. Pravidla stanovili následující: predikce je vždy špatná; vyšší agregace = přesnější předpověď; čím delší období, tím horší predikce. (Lysons, a další, 2006)

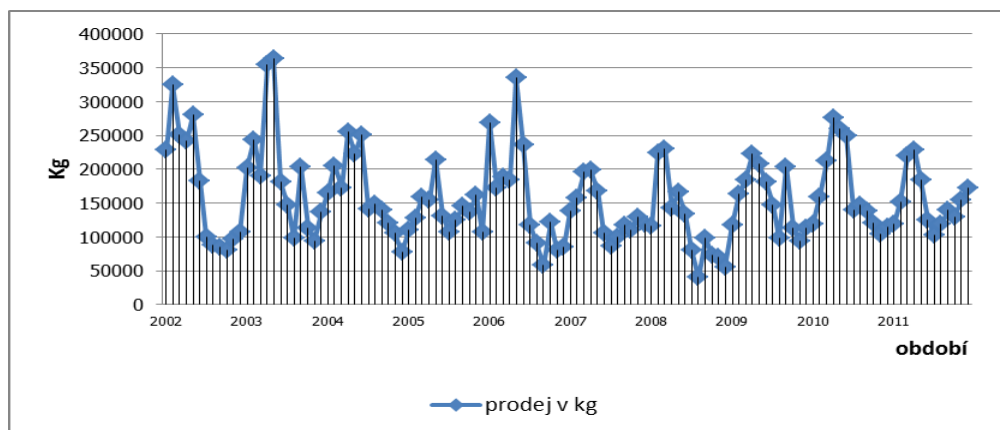
Nezbytnou součástí řízení a rozhodování je také znalost spotřebitelského chování, na jejímž základě je možné vytvořit predikční model pro potřeby rozhodování na všech úrovních řízení. Frey a Stutzer (Frey, a další, 2008) spojují ekonomické a psychologické přístupy. Argumentují, že jednotlivci jsou poháněni altruismem, společenskými normami a vnitřní motivací. Berglung a Matti (Berglung, a další, 2006) dodali, že jednotlivá rozhodnutí závisí také na etických hodnotách a přesvědčeních, zvycích, kultuře a sociálních, politických a morálních hodnotách, a také na institucionálním uspořádání, které by mohlo formovat takové postoje tím, že buď podporuje anebo brzdí některé druhy chování.

Je tedy zřejmé, že v konkurenčním prostředí by společnost měla nejen tyto vlivy zahrnovat do svých prognóz, pokud chce zůstat konkurenceschopná a reagovat správně na chování vnějšího okolí.

1 Data a použité metody

Pro znázornění a výpočty byl použit program MS Excel. Společnost měla k dispozici data prodeje jablek v kg a průměrných prodejních cen za kg (v Kč) za deset po sobě následujících let.

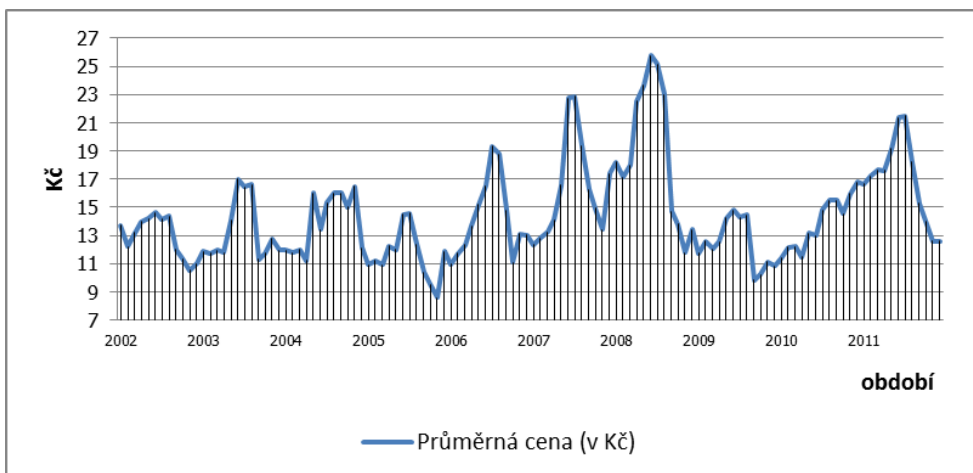
Graf 1 Prodeje jablek v letech 2002-2011 (kg/měsíc)



Zdroj: vlastní

Tato data byla očištěna a následně byl zachycen vývoj těchto prodejí. Tato data byla agregována do jednotlivých měsíců pro snadnější zachycení a znázornění trendu, jak je znázorněno v Grafu č. 1 a Grafu č. 2. Tento postup vyloučil kalendářní vlivy, které by ovlivnily vypovídací schopnost dat a především nestejný počet pracovních dní.

Graf 2 Průměrná cena jablek za 1 kg v letech 2002-2011 (Kč/kg)



Zdroj: vlastní

Při výpočtu trendu musíme také zohlednit sezónní vlivy a výkyvy. Pod pojmem sezónnost můžeme rozumět periodické kolísání v časové řadě, které má systematický charakter. Toto kolísání se odehrává během jednoho kalendářního roku a každý rok se ve stejné nebo modifikované podobě opakuje. Tyto periodické změny jsou způsobeny především střídáním ročních období a různými lidskými zvyky. (Artl, a další, 2007)

Lineární regresní model můžeme zapsat pomocí maticového zápisu jako

$$y = X\beta + \varepsilon,$$

kde y je vysvětlovaná proměnná, v matici X jsou vysvětlující proměnné (typu $(T \times k)$), β je jednotkový vektor ($k \times 1$) s neznámými parametry modelu a ε je reziduální složka modelu o rozměru $(T \times 1)$. (Cipra, 2008)

K nejužívanějším metodám odhadu parametrů trendové funkce patří metoda nejmenších čtverců, která bude použita v dalším výpočtu. Používá se v případech, kdy jsou parametry zvolené trendové funkce lineární. Ke zjevným výhodám použití této metody patří především jednoduchost a minimalizace rozptýlů reziduální složky. (Seger, a další, 1995) Metoda nejmenších čtverců hledá odhady parametrů β , tak že vzhledem k těmto parametrům minimalizuje součet čtverců

$$S = (y - X\beta)'(y - X\beta).$$

Kritérium pro odvození odhadové funkce je minimum součtu čtverců reziduí

$$S = y'y - 2\beta'X'y + \beta'X'X\beta.$$

Hledáme minimum této kvadratické formy, proto položíme parciální derivace podle parametrů rovny nule:

$$\frac{\partial S}{\partial \beta'} = -2X'y + 2X'X\beta = 0.$$

Řešením této soustavy dostáváme normální rovnice

$$X'X\beta = X'y.$$

Při existenci inverzní matice $(X'X)^{-1}$ dostaneme bodovou odhadovou funkci:

$$b = (X'X)^{-1}X'y.$$

Odhad b parametrů β se nazývá odhadem metodou nejmenších čtverců, nebo OLS-odhad, souvisí s ním další pojmy:

- Vypočtené OLS-hodnoty:

$$\hat{y} = Xb,$$

- OLS-rezidua:

$$\hat{\varepsilon} = y - \hat{y} = y - Xb.$$

Jeli v modelu lineární regrese $k=2$, pak se jedná o regresní přímku:

$$y_t = \alpha + \beta \cdot x_t + \varepsilon_t, \quad \text{kde } t = 1, \dots, T.$$

Zde pro výpočet regresních koeficientů platí:

$$b = \frac{\sum_{t=1}^T x_t y_t - T \cdot \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sum_{t=1}^T x_t^2 - T \cdot \bar{x}^2}, \quad a = \bar{y} - b \cdot \bar{x}, \quad \text{kde } \bar{x} = \frac{\sum_{t=1}^T x_t}{T}, \quad \bar{y} = \frac{\sum_{t=1}^T y_t}{T}.$$

Jakmile je odhadnut model lineární regrese, je nutné posoudit, zda je skutečně kompatibilní s použitými daty, což lze pomocí statistických testů, ale také pomocí koeficientu determinace, který je definován jako:

$$R^2 = 1 - \frac{RSS}{TSS},$$

kde RSS je reziduální součet čtverců a TSS úplný součet čtverců. (Cipra, 2008)

Pokud budeme analyzovat vztah dvou veličin, využijeme korelační koeficient, který udává míru lineární závislosti mezi těmito proměnnými. Pokud jsou hodnoty tohoto koeficientu významně nenulové, můžeme tento jev označit jako korelaci (závislost) těchto veličin. Tento koeficient nabývá hodnoty od -1 do 1, přičemž hodnoty blízké k -1 značí nepřímou lineární závislost, hodnota rovna 0 značí nekorelovanost veličin a hodnoty blízké 1 značí přímou lineární závislost. Pearsonův korelační koeficient je možné vyjádřit následujícím vztahem:

$$r = \frac{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})(y_t - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})^2 \sum_{t=1}^T (y_t - \bar{y})^2}}$$

2 Praktická část

Při výpočtech trendů budeme vycházet z rovnice:

$$y = b_1 + b_2 \cdot x + v_t,$$

kde b_1 a b_2 jsou koeficienty trendové přímky a v_t sezónní výkyvy v jednotlivých čtvrtletích.

Pro výpočet těchto koeficientů byly sestaveny matice A a matice B, které tvoří normální soustavu rovnic. Tato soustava je sestavena pomocí metody nejmenších čtverců pro funkci více proměnných. Matice B sestává z prvků, které uvádí součty za jednotlivé měsíce - prvek b_{11} je součet transformovaných hodnot za první měsíc během 10 po sobě jdoucích let prvek b_{21} součet transformovaných hodnot za druhý měsíc a analogicky dále prvky b_{31} až b_{121} ; prvek b_{131} je potom skalární součin transformovaných hodnot funkce prodeje jablek v kg a počtu naměřených hodnot.

$$A = \begin{pmatrix} 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 550 \\ 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 560 \\ 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 570 \\ 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 580 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 590 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 600 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 610 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 620 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 630 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 640 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 650 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 660 \\ 550 & 560 & 570 & 580 & 590 & 600 & 610 & 620 & 630 & 640 & 650 & 660 & 583220 \end{pmatrix}$$

$$B = \begin{pmatrix} 1585560,64 \\ 1930953,45 \\ 2007842,28 \\ 2259126,05 \\ 2404550,19 \\ 1913572,45 \\ 1138635,53 \\ 939808,69 \\ 1173863,77 \\ 1168615,33 \\ 996469,66 \\ 1088516,27 \\ 1089953877,74 \end{pmatrix}$$

Pro výpočet této soustavy byla zvolena metoda řešení přes výpočet inverzní matice.

$$A^{-1} = \begin{pmatrix} 0,1212 & 0,0216 & 0,0220 & 0,0224 & 0,0228 & 0,0231 & 0,0235 & 0,0239 & 0,0243 & 0,0247 & 0,0251 & 0,0255 & -0,0004 \\ 0,0216 & 0,1220 & 0,0224 & 0,0228 & 0,0232 & 0,0236 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0256 & 0,0259 & -0,0004 \\ 0,0220 & 0,0224 & 0,1228 & 0,0232 & 0,0236 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0256 & 0,0260 & 0,0264 & -0,0004 \\ 0,0224 & 0,0228 & 0,0232 & 0,1236 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0256 & 0,0260 & 0,0264 & 0,0269 & -0,0004 \\ 0,0228 & 0,0232 & 0,0236 & 0,0240 & 0,1244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0257 & 0,0261 & 0,0265 & 0,0269 & 0,0273 & -0,0004 \\ 0,0231 & 0,0236 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,1253 & 0,0257 & 0,0261 & 0,0265 & 0,0269 & 0,0273 & 0,0278 & -0,0004 \\ 0,0235 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0257 & 0,1261 & 0,0265 & 0,0270 & 0,0274 & 0,0278 & 0,0282 & -0,0004 \\ 0,0239 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0257 & 0,0261 & 0,0265 & 0,1270 & 0,0274 & 0,0278 & 0,0283 & 0,0287 & -0,0004 \\ 0,0243 & 0,0247 & 0,0252 & 0,0256 & 0,0261 & 0,0265 & 0,0270 & 0,0274 & 0,1278 & 0,0283 & 0,0287 & 0,0292 & -0,0004 \\ 0,0247 & 0,0251 & 0,0256 & 0,0260 & 0,0265 & 0,0269 & 0,0274 & 0,0278 & 0,0283 & 0,1287 & 0,0292 & 0,0296 & -0,0004 \\ 0,0251 & 0,0255 & 0,0260 & 0,0264 & 0,0269 & 0,0274 & 0,0278 & 0,0283 & 0,0287 & 0,0292 & 0,1296 & 0,0301 & -0,0005 \\ 0,0255 & 0,0259 & 0,0264 & 0,0269 & 0,0273 & 0,0278 & 0,0282 & 0,0287 & 0,0292 & 0,0296 & 0,0301 & 0,1306 & -0,0005 \\ -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0005 & -0,0005 & 0,0000 \end{pmatrix}$$

Výsledkem řešení soustavy normálních rovnic jsou koeficienty c_i , tedy koeficienty pro jednotlivé měsíce a výkyvy v_i pro jednotlivé měsíce pro $i = 1, 2, 3, \dots, 12$, které jsou uvedeny v následující Tab. 1.

Tab. 1 Tabulka koeficientů a výkyvů (kg)

C1	166513,9293	V1	2697,6586
C2	201197,8988	V2	37381,6281
C3	209031,4699	V3	45215,1992
C4	234304,535	V4	70488,2644
C5	248991,6378	V5	85175,3671
C6	200038,5521	V6	36222,2814
C7	122689,5488	V7	-41126,7219
C8	102951,5531	V8	-60864,7175
C9	126501,7492	V9	-37314,5214
C10	126121,5944	V10	-37694,6763
C11	109051,7151	V11	-54764,5555
C12	118401,0645	V12	-45415,2061

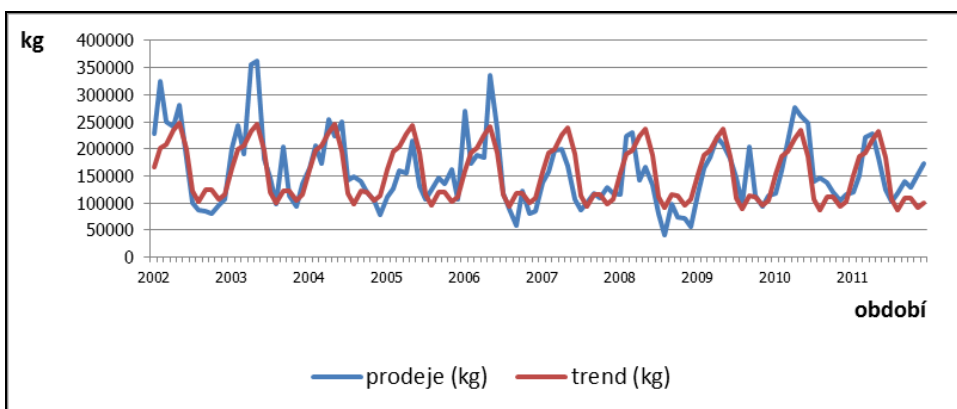
Zdroj: vlastní.

Koeficienty trendové přímky jsou potom rovny:

- $b_1 = 163816,2707$
- $b_2 = -144,6885$.

V následujícím Grafu 3 jsou znázorněny původní hodnoty poptávkové křivky prodeje jablek a výsledná trendová křivka.

Graf 3 Trend prodeje jablek v letech 2002-2011 (kg/měsíc)



Zdroj: vlastní.

Rovnice přímky je:

$$y = 163816 - 144,7x$$

Ze záporné směrnice výsledné trendové rovnice přímky y je patrné, že dochází k poklesu prodeje jablek během sledovaného období o cca 145 kg za měsíc. Tento trend si vysvětlujeme dostatkem a příznivou cenou substitutů, které jsou na trhu k dispozici.

Stejným způsobem sestavíme matice a vypočteme hodnoty pro průměrné ceny za 1 kg jablek.

Normální soustava rovnic:

$$A = \begin{pmatrix} 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 550 \\ 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 560 \\ 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 570 \\ 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 580 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 590 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 600 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 610 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 0 & 620 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 0 & 630 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 0 & 640 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 0 & 650 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 10 & 660 \\ 550 & 560 & 570 & 580 & 590 & 600 & 610 & 620 & 630 & 640 & 650 & 660 & 583220 \end{pmatrix}$$

$$B = \begin{pmatrix} 129,7563 \\ 130,5865 \\ 133,5173 \\ 141,2163 \\ 158,2070 \\ 171,5731 \\ 182,8455 \\ 173,8429 \\ 135,4663 \\ 121,3181 \\ 124,3839 \\ 131,0126 \\ 108951,2544 \end{pmatrix}$$

Inverzní matice:

$$A^{-1} = \begin{pmatrix} 0,1212 & 0,0216 & 0,0220 & 0,0224 & 0,0228 & 0,0231 & 0,0235 & 0,0239 & 0,0243 & 0,0247 & 0,0251 & 0,0255 & -0,0004 \\ 0,0216 & 0,1220 & 0,0224 & 0,0228 & 0,0232 & 0,0236 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0256 & 0,0260 & -0,0004 \\ 0,0220 & 0,0224 & 0,1228 & 0,0232 & 0,0236 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0256 & 0,0260 & 0,0264 & -0,0004 \\ 0,0224 & 0,0228 & 0,0232 & 0,1236 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0256 & 0,0260 & 0,0264 & 0,0268 & -0,0004 \\ 0,0228 & 0,0232 & 0,0236 & 0,0240 & 0,1244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0256 & 0,0260 & 0,0264 & 0,0268 & 0,0272 & -0,0004 \\ 0,0231 & 0,0236 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,1253 & 0,0257 & 0,0261 & 0,0265 & 0,0269 & 0,0273 & 0,0278 & -0,0004 \\ 0,0235 & 0,0240 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0257 & 0,1261 & 0,0265 & 0,0270 & 0,0274 & 0,0278 & 0,0282 & -0,0004 \\ 0,0239 & 0,0244 & 0,0248 & 0,0252 & 0,0257 & 0,0261 & 0,0265 & 0,1270 & 0,0274 & 0,0278 & 0,0283 & 0,0287 & -0,0004 \\ 0,0243 & 0,0247 & 0,0252 & 0,0256 & 0,0261 & 0,0265 & 0,0270 & 0,0274 & 0,1278 & 0,0283 & 0,0287 & 0,0292 & -0,0004 \\ 0,0247 & 0,0251 & 0,0256 & 0,0260 & 0,0265 & 0,0269 & 0,0274 & 0,0278 & 0,0283 & 0,1287 & 0,0292 & 0,0296 & -0,0004 \\ 0,0251 & 0,0255 & 0,0260 & 0,0264 & 0,0269 & 0,0274 & 0,0278 & 0,0283 & 0,0287 & 0,0292 & 0,1296 & 0,0301 & -0,0005 \\ 0,0255 & 0,0259 & 0,0264 & 0,0269 & 0,0273 & 0,0278 & 0,0282 & 0,0287 & 0,0292 & 0,0296 & 0,0301 & 0,1306 & -0,0005 \\ -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0004 & -0,0005 & -0,0005 & 0,0000 \end{pmatrix}$$

Tab. 2 Tabulka koeficientů a výkyvů (Kč/kg)

C1	11,3901	V1	-1,3135
C2	11,4442	V2	-1,2593
C3	11,7085	V3	-0,9951
C4	12,4496	V4	-0,2540
C5	14,1198	V5	1,4162
C6	15,4276	V6	2,7240
C7	16,5260	V7	3,8224
C8	15,5969	V8	2,8933
C9	11,7304	V9	-0,9732
C10	10,2868	V10	-2,4168
C11	10,5645	V11	-2,1391
C12	11,1986	V12	-1,5050

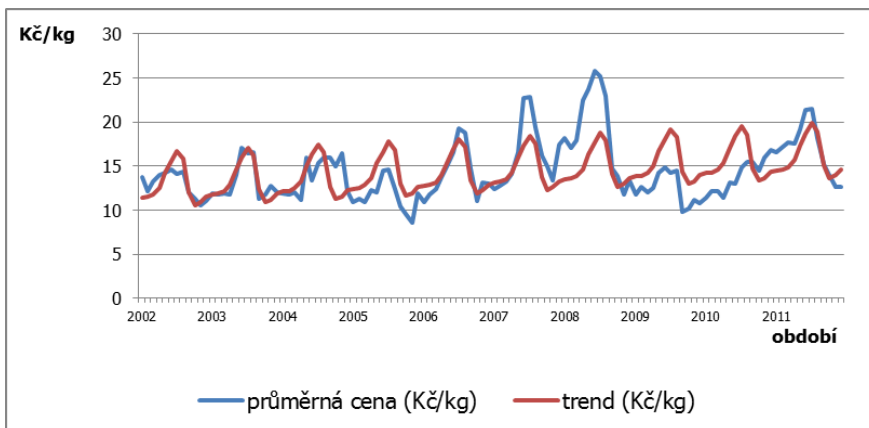
Zdroj: vlastní.

Koeficienty trendové přímky potom jsou rovny:

- $b_1 = 12,7036$;
- $b_2 = 0,0288$.

V následujícím Grafu 4 jsou znázorněny původní hodnoty průměrných cen jablek a výsledná trendová křivka.

Graf 4 Trend průměrných cen jablek v letech 2002-2011 (Kč/kg)



Zdroj: vlastní.

Rovnice přímky:

$$y = 12,704 + 0,0288x$$

Z kladné směrnice výsledné trendové rovnice přímky y je patrné, že dochází k mírnému nárůstu průměrných prodejních cen jablek o necelé 3 haléře za měsíc. Tento nárůst je však dokonce pod úrovní přírůstku průměrného ročního indexu spotřebitel-

ských cen, tedy na úrovni míry inflace tak, jak je uvedeno v Tab. 3. Můžeme tedy říci, že se za posledních deset let průměrná cena jablek za 1 kg nezvýšila.

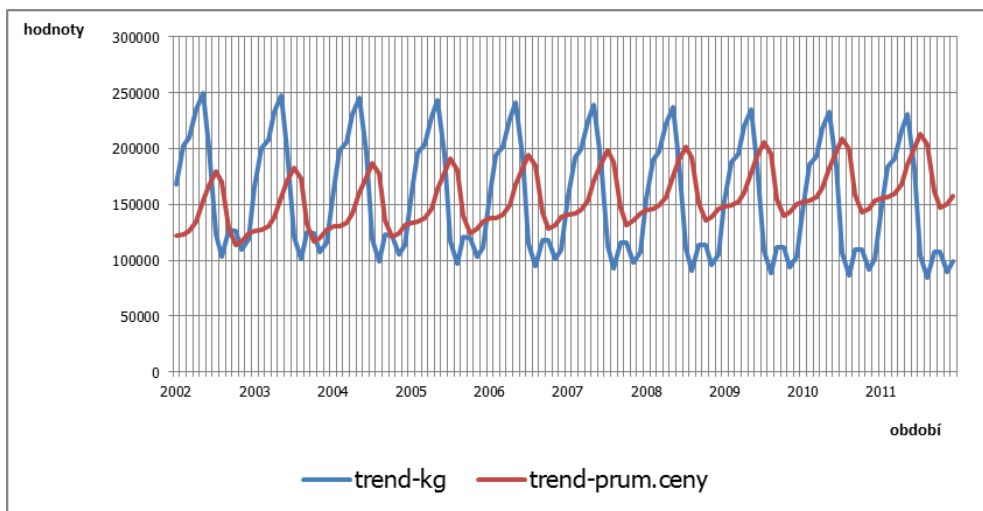
Tab. 3 Nárůst průměrných cen (Kč/kg)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra inflace	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9
Změna cenové hladiny	12,93	12,95	13,31	13,56	13,9	14,29	15,19	15,34	15,57	15,87
$Y = 12,704 + 0,0288x$	13,05	13,40	13,74	14,09	14,43	14,78	15,12	15,47	15,81	16,16

Zdroj: vlastní

V dalším kroku se na základě zjištěných hodnot a výpočtů pokusíme prokázat nebo vyvrátit závislost prodejů na průměrné prodejní ceně za kg. Obě trendové křivky vykazují sezónní výkyvy. Pro srozumitelnější vyobrazení vypočtených a upravených časových řad, byla v následujícím Grafu 5 trendová křivka průměrných cen přepočtena koeficientem ($k = 10732,67$).

Graf 5 Trendové křivky časových řad



Zdroj: vlastní.

Po odstranění sezónní složky časových řad je regresní funkce u obou sledovaných veličin vyjádřena přímkou a hned v prvním sledovaném roce se podařilo prokázat závislost prodávaného množství na průměrných prodejních cenách a to s měsíčním posunem ($t+1$), která vykazuje korelační koeficient na úrovni 0,66, z čehož můžeme usoudit, že se jedná o poměrně silnou kladnou korelaci. Korelační koeficient vypočtený za celé období je však pouze na úrovni -0,3376, což naopak svědčí o slabé závislosti zkoumaných proměnných.

3 Diskuze

Ze všech výpočtů vyplynulo, že na obě proměnné působí výrazným způsobem sezónnost, což je dáno životním cyklem zkoumané komodity. Dá se také předpokládat, že poptávková křivka bude výrazně ovlivněna tzv. naturální spotřebou. Jablka se dají v našich zeměpisných šířkách pěstovat i v domácích podmínkách a část poptávky na trhu je tedy uspokojena samozásobením obyvatelstva. V důsledku vzniku samozásobení můžeme mluvit o anomálii, která tím na trhu vzniká, ale neprojevuje se rovnoměrně po celé zkoumané období. Tato nerovnoměrnost je způsobena právě životním cyklem pěstované komodity a je ovlivněna několika faktory: čas dozrávání, možnosti skladování, neúroda, nadúroda atp. Anomálie tedy vzniká v době, kdy je naturální spotřeba transformována na poptávku na trhu.

Jednou z možností jak tyto anomálie na trhu zachytit, je zaměření pozornosti na důchody, které mají domácnosti na nákup jablek v jednotlivých měsících vyhrazené. Pro potvrzení výskytu faktoru „samozásobení“ nám poslouží následující Tab. 4, která v relativním vyjádření zobrazuje výši důchodu vydanou domácnostmi za jablka v jednotlivých měsících v letech 2002-2011. Celková suma důchodu vynaloženého na jablka za celý rok je rovna 100%.

Tab. 4 Relativní vyjádření důchodu (%)

měsíc	výše důchodu v %
leden	7,58
únor	9,44
březen	10,18
duben	11,56
květen	13,92
červen	12,01
červenec	7,75
srpen	5,92
září	6,00
říjen	5,46
listopad	4,76
prosinec	5,39

Zdroj: vlastní.

Z Tab. 4 lze vidět, že domácnosti větší část důchodu vydávají vždy v měsících únoru až červnu. Tento průběh koresponduje s předpokladem výrazného vlivu naturální spotřeby a odpovídá době, kdy u nás jablka dozrávají a jsou skladována. V ostatních měsících můžeme hovořit o transformaci naturální spotřeby na poptávku. Vyjdeme tedy z teorie o vzniku anomálie a pokusíme se prokázat závislost v měsících, kdy anomálie nevzniká, na základě meziměsíčních změn průměrných cen a prodaného množství. S jistotou můžeme říct, že závislost není prokázána v měsících, ve kterých při meziměsíčním nárůstu průměrných cen dochází zároveň k nárůstu spotřeby. V takových měsících se na trhu projevuje anomálie.

Pro výpočet byly použity zprůměrované hodnoty za jednotlivé měsíce a meziměsíční zachycení změn tak, jak je zobrazeno v následující Tab. 5.

Tab. 5 Meziměsíční změny prodaného množství a průměrných cen

měsíc	Δ prům. cen	Δ prod. množství	vyhodnocení
leden	0,0170	0,4338	anomálie
únor	0,0064	0,2182	anomálie
březen	0,0226	0,0399	anomálie
duben	0,0580	0,1253	anomálie
květen	0,1209	0,0644	anomálie
červen	0,0848	-0,2043	OK
červenec	0,0659	-0,4054	OK
srpen	-0,0494	-0,1751	OK
září	-0,2215	0,2501	OK
říjen	-0,1050	-0,0045	OK
listopad	0,0254	-0,1477	OK
prosinec	0,0536	0,0927	anomálie

Zdroj: vlastní.

Vypočtená data v šesti měsících v roce vykazují vznik anomálie, kdy i přes meziměsíční nárůst prodejních cen dochází zároveň k nárůstu prodáváného množství. Tyto anomálie v jednotlivých měsících dokážeme vysvětlit výskytem jiných faktorů, které nákupní chování ovlivňují bez ohledu na cenu nabízené komodity. Prvním z nich je přenesení naturální spotřeby na trh. Tento faktor působí především v prvních třech měsících v roce, kdy jsou již vyčerpány vlastní skladové zásoby. Tento vliv přetrvává i v měsících následujících (duben, květen) a je zároveň provázen výrazným nárůstem průměrných cen. Tato situace není způsobena pouze touhou po maximalizaci zisku, ale celkovým snížením skladových zásob. Jablka se stávají nedostatkovým zbožím. Posledním měsícem, kdy dochází na trhu k nerovnováze a i přes nárůst cen roste prodané množství, je prosinec. Tuto anomálii je možné vysvětlit vlivem nadcházejících svátků, kdy obecně dochází k předzásobení a zvýšení poptávky po potravinách a bez ohledu na růst cen se zvyšuje prodávané množství.

Závěř

Cílem práce bylo zanalyzovat pomocí časových řad a regresní analýzy interní ukazatele firmy o uskutečněných prodejích jablek a zaměřit se na využití tohoto modelu v praxi. Dále bylo cílem potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, že je prodej jablek závislý na prodejní ceně za kg.

Z provedených analýz nevyplývá závislost prodáváného množství na poptávce po celé sledované období. Korelační koeficient byl roven hodnotě -0,3376, což svědčí o slabé závislosti zkoumaných proměnných. Spotřebitelské chování je tedy ovlivněno výskytem jiných faktorů.

Při dalších výpočtech se nicméně podařilo prokázat vznik anomálií na trhu s jablky. V části zkoumaného období, přesně v měsících červnu až listopadu je prodejní množství závislé na ceně, ze kterou je nabízeno.

Tyto výsledky slouží pro predikci prodejů dané komodity pro konkrétní společnost, ta se může zaměřit na měsíce, kde jsou predikovány vyšší prodeje a nakoupit včas zásoby, aby dokázala uspokojit celou poptávku po této komoditě. Vzhledem ke konkurenci na trhu s jablky může využít i predikční možnosti modelu při sledování trendu funkce a při plánování zásob či při tvorbě cenové politiky na základě výše uvedených skutečností a při zohlednění anomálií působících v jednotlivých měsících.

Seznam bibliografických citací

1. ADEBANJO, D. - MANN, R.: Identifying problems in forecasting consumer demand in the fast moving consumer goods sector. *An International Journal*. 2000, Sv. 7 (3), stránky 223– 230.
2. ARTL, J. - ARTLOVÁ, M.: *Ekonomické časové řady*. 1. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 288. ISBN 978-80-247-1319-9.
3. BERGLUNG, C. - MATTI, S.: Citizen and consumer: the dual role of individuals in environmental policy. *Environmental Politics*. 2006, Sv. 15 (4), stránky 550–571.
4. CIPRA, T.: Finanční ekonometrie. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. str. 538. ISBN 978-80-86929-43-9.
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Míra inflace. czso.cz. [Online] 31. 7 2012. http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
6. DEVEAU, F.: Organisational culture and demand planning – an odyssey of a forecaster. *The Journal of Forecasting*. 2008, str. 4.
7. FREY, B. S. - STUTZER, A.: *The Cambridge Handbook of Psychology and Economic Behavior*. Cambridge : Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-521-85665-2.
8. LYSONS, K. - FARRINGTON, B.: *Purchasing and Supply Chain Management (Seventh Edition)*. London : Pearson Education Limited, 2006.
9. SEGER, J. - HINDLS, R.: *Statistic methods in the market economy*. 1. Praha : Victoria Publishing, 1995. str. 435. ISBN 80-7187-058-7.
10. WILSON, N.: C3: a successful formula for forecasting. *The Journal of Business Forecasting*. 2004.
11. ŽLIOBAITE, I. - BAKKER, J. - PECHENIZKIY, M.: Beating the baseline prediction in food sales: How intelligent an intelligent predictor is? *Expert Systems with Applications*. 2012, 39, stránky 806–815.

The Role of Leadership Theories in Human Resources Management

Ingrida Sedliaková¹

Abstract

The current turbulent period is characterized by development of international and multinational organizations, growing concentration, internationalization, globalization and sharpening competition in the market environment. This is why some basic questions, like for example, which type of leadership style to use, or which type is the "right" one for each situation, are coming to the front. This is why this article is oriented on these questions and is trying to answer them.

Key words

Leadership, leadership styles, leaders

JEL Classification: M12

Introduction

As many people there are, so many different types of leadership styles can be found. Imagine just the situation, when you are a parent, you are leading your own children, or as a football trainer, or teacher, you lead a football team or teach a classroom of children. You are certainly leading when you are managing a project, or developing a new business. We can find leadership in every sort of work and play, and in every sort of adventure and project, regardless of scale, and regardless of financial or official authority.

The aim of the article was to explain and classify different leadership styles into four major groups, what was necessary because we think that there are many different classifications of leadership styles, which can be commonly and very briefly classified into these four groups. Fulfilment of this aim and also the right classification has required study of literature, materials and documents on this topic.

1 Behavioural theories

Leadership style can be defined as a manner and approach of providing directions, implementing plans, and motivating people. The first and best known classification of leadership styles is classification mentioned in **Kurt Lewin's** framework *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates from 1939*. In this framework, leadership styles were divided into three major groups known as:

¹ Ing. Ingrida Sedliaková, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, ingrida.sedliakova@gmail.com

- *Authoritarian / autocratic style, which is used when leaders tell their employees what, has to be done and how they have to do it. Some of the appropriate conditions to use this style is when the leader has all the information to solve the problem, he is short on time and his employees are well motivated.*
- *Participative/ democratic style, which involves the leader including one or more employees in the decision making process (determining what to do and how to do it). However, the leader maintains the final decision making authority. Using this style is not a sign of weakness, rather it is a sign of strength that your employees will respect.*
- *Delegative / Laissez- fair style, in which the leader allows the employees to make the decisions. However, the leader is still responsible for the decisions that are made. This style is used when employees are able to analyze the situation and determine what needs to be done and how to do it. Employees of course cannot do everything and the leader has to set priorities and delegate certain tasks. This is not a style to use so that the leader can blame others when things go wrong, rather this is a style to be used when he fully trust and confidence in the people below him.*

These leadership styles can be commonly named as **behavioural theories**, which are focusing on how leaders behave. These theories of leadership are based on the belief that great leaders are made, not born. Rooted in behaviourism, this leadership theory focuses on the actions of leaders not on mental qualities or internal states. According to this theory, people can learn to become leaders through teaching and observation.

Similar to Lewin's model, the **Blake-Mouton Managerial Grid**, from 1961, helps to decide how to lead the best way. This, as the Managerial Grid describes it, is dependent on leader's concern for people versus his concern for production. The model describes five different leadership styles:

- *Impoverished leader, who is mostly ineffective. He/she has neither a high regard for creating systems for getting the job done, nor for creating a work environment that is satisfying and motivating. The result is a place of disorganization, dissatisfaction and disharmony.*
- *Country club leader, who is mostly concerned about the needs and feelings of members of his/her team. These people operate under the assumption that as long as team members are happy and secure then they will work hard. What tends to result is a work environment that is very relaxed and fun, but where production suffers due to lack of direction and control.*
- *Team leader, who stress production needs and the needs of the people equally highly. Employees are involved in understanding organizational purpose and determining production needs. When employees are committed to, and have a stake in the organization's success, their needs and production needs coincide. This creates a team environment based on trust and respect, which leads to high satisfaction and motivation and, as a result, high production.*
- *Produce or Perish, which is also known as Authoritarian or Compliance leader, who believes, that employees are simply a means to an end. Employee needs are always secondary to the need for efficient and productive workplaces. This type of leader is very autocratic, has strict work rules, policies, and proce-*

dures, and views punishment as the most effective means to motivate employees.

- *Middle of the road*, that seems to be a balance of the two competing concerns. It may at first appear to be an ideal compromise. Therein lies the problem, though: When you compromise, you necessarily give away a bit of each concern, so that neither production nor people needs are fully met. Leaders who use this style settle for average performance and often believe that this is the most anyone can expect.

Clearly, then, how leaders behave impacts on their effectiveness. Researchers have realized, though, that many of these leadership behaviours are appropriate at different times. So, the best leaders are those who can use many different behavioural styles and use the right style for each situation.

1. Contingency theories

The second major group of leadership styles can be named as **Contingency theories**, which are a class of behavioural theories, that contend that there is no one best way of leading and that a leadership style that is effective in some situations may not be successful in others. An effect of this is that leaders, who are very effective at one place and time, may become unsuccessful either when they are given to another situation or when the factors around them are changing.

The most popular contingency-based framework is the ***Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory***, which explains how to match the leadership style to the readiness of the group members. Leadership style in this model is classified according to the relative amount of task and relationship behaviour the leader engages in. The differentiation is akin to structure initiation versus consideration. ***Task behaviour*** is the extent to which the leader spells out the duties and responsibilities of an individual or group. It includes giving directions and setting goals. ***Relationship behaviour*** is the extent to which the leader engages in two-way or multi-way communication. It includes such activities as listening, providing encouragement, and coaching. The situational model places combinations of task and relationship behaviours into four quadrants. Each quadrant calls for a different leadership style:

- *Telling*, which is characterized by *high task and low relationship*, and where leaders define the roles and tasks of the 'follower', and supervise them closely. Decisions are made by the leader and announced, so communication is largely one-way. For people who lack competence but are enthusiastic and committed. They need direction and supervision to get them started.
- *Selling*, which is characterized by *high task and high relationship*, and where leaders still define roles and tasks, but seeks ideas and suggestions from the follower? Decisions remain the leader's prerogative, but communication is much more two-way. For people who have some competence but lack commitment. They need direction and supervision because they are still relatively inexperienced. They also need support and praise to build their self-esteem, and involvement in decision-making to restore their commitment.
- *Participating*, which is characterized by *high relationship and low task*, and where leaders pass day-to-day decisions, such as task allocation and processes, to the follower? The leader facilitates and takes part in decisions, but control is

with the follower. For people who have competence, but lack confidence or motivation. They do not need much direction because of their skills, but support is necessary to bolster their confidence and motivation.

- *Delegating*, which is characterized by *low relationship and low task*, and where leaders are still involved in decisions and problem-solving, but control is with the follower. The follower decides when and how the leader will be involved. For people who have both competence and commitment. They are able and willing to work on a project by themselves with little supervision or support.

The main mission of managerial work, according to this theory, is the development of team members mature. This member will be, in the final stage, able to achieve organizational goals independently, for what is from the leader's side necessary to lead workers and to gradually develop their skills, abilities and confidence.

2. Trait theories

The third major group of leadership styles are so called **Trait theories**, which are arguing that leaders share a number of common personality traits and characteristics, and that leadership emerges from these traits. Early trait theories promoted the idea that leadership is an innate, instinctive quality that you either have or don't have. Thankfully, we've moved on from this approach, and we're learning more about what we can do as individuals to develop leadership qualities within ourselves and others.

Trait theory helps us identify some qualities that are helpful when we are leading others and, together, these emerge as a generalized leadership style. Examples include empathy, assertiveness, good decision-making, and likeability. However, none of these traits, nor any combination of them, will guarantee success as a leader. Everyone needs more than that.

3. Power and influence theories

The last group of leadership theories are so called **Power and influence theories**, which are taking an entirely different approach. They're based on the different ways in which leaders use power and influence to get things done, and the leadership styles that emerge as a result. Perhaps the most well known of these theories is ***French and Raven's Five Forms of Power***. This model distinguishes between using your position to exert power, and using your personal attributes to be powerful.

French and Raven identified three types of ***positional power*** – legitimate, reward, and coercive and two sources of ***personal power*** – expert and referent (your personal appeal and charm). The model suggests that using personal power is the better alternative and, because Expert Power (the power that comes with being a real expert in the job) is the most legitimate of these, which you should actively work on building this. Similarly, leading by example is another highly effective way to establish and sustain a positive influence with your team.

Another valid leadership style that's supported by power and influence theories is ***Transactional Leadership***, also known as **Exchange Theories of Leadership**. This approach assumes that work is done only because it is rewarded, and for no other reason, and it therefore focuses on designing tasks and reward structures. While it may not be the most appealing leadership strategy in terms of building relationships and developing a long-term motivating work environment, it does work, and it's used in most organizations on a daily basis to get things done.

An Up-to-Date Understanding of Leadership within all of these theories, frameworks, and approaches to leadership, there's an underlying message that leaders need to have a variety of factors working in their favour. Effective leadership is not simply based on a set of attributes, behaviours, or influences. You must have a wide range of abilities and approaches that you can draw upon.

However, there's one leadership style that is appropriate in very many corporate situations – that of ***Transformational Leadership***. In short, transformational leaders are exceptionally motivating, and they're trusted. "When your team trusts you, and is really "fired up" by the way you lead, you can achieve great things!". But there are also situations when this style of leadership is not right to use. This is why it's worth knowing about the other styles shown below so that you have a greater chance of finding the right combination for the situation you find yourself in.

Conclusion

As we have explained in the first begging of this article, there are as many leadership styles, as many leaders. If anyone wants to know, which kind of leadership style is the best one, we have to answer: "there is no one best style". This is because every leadership style is good in another situation and requires enough leader qualities. We have to keep in our mind that the best thing we can do is to vary the leadership style up to the situation in which we are at that moment and we can maybe follow same basic principles, which were mentioned by U. S. Army in 1983, and which can help us to become a better leader:

1. *Know yourself and seek self-improvement* - in order to know yourself, you have to understand your "be", "know", and "do", attributes. This is a seeking for self-improvement, which means continually strengthening your attributes. This can be accomplished through self-study, formal classes, reflection, and interacting with others.
2. *Be technically proficient* - as a leader, you must know your job and have a solid familiarity with your employees' tasks.
3. *Seek responsibility and take responsibility for your actions* – this is a search for ways to guide your organization to new heights. And when things go wrong, do not blame others, analyze the situation, take corrective action, and move on to the next challenge.
4. *Make sound and timely decisions* - use good problem solving, decision making, and planning tools.
5. *Set the example* – you have to be a good role model for your employees, they must not only hear what they are expected to do, but also see.
6. *Know your people and look out for their well-being* – you have to know human nature and the importance of sincerely caring for your workers.
7. *Keep your workers informed* – it is also necessary to know how to communicate, not just with your workers, but also with seniors and other key people.
8. *Develop a sense of responsibility in your workers* – you have to help with developing a good character traits that will help workers carry out their professional responsibilities.

9. *Ensure that tasks are understood, supervised, and accomplished* - communication is the key to this responsibility.
10. *Train as a team* - although many so called leaders call their organization, department, section, etc. a team; they are not really teams...they are just a group of people doing their jobs.
11. *Use the full capabilities of your organization* - develop a "team spirit", by this, you will be able to employ your organization, department, section, etc. to its fullest capabilities.

Sources

1. ARMSTRONG, M.: *How to be an even better manager*. 6th edition. Kogan Page Business Books, 2004. 368 p. ISBN 0 7494 4262 X
2. ARMSTRONG, M.: *Armstrong's handbook of management and leadership*. 2nd edition. London: Kogan Page, 2009. 256 p. ISBN 978 0 7494 5417 3
3. BASS, B. M.: *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press, 1985, 255p.
4. BASS, B. M.: *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.
5. BLAKE, R.R. - MOUTON, J.S.: *Group dynamics - Key to decision making*, Houston: Gulf Publishing Co., 1961, 305 p.
6. BURNS, J. M.: *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978, 189 p.
7. HERSEY, P.- BLANCHARD, K.: Situačné vedenie. In *Základy podnikania a manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2004. 223 s. ISBN 80-88870-37-2
8. LEWIN, K.- LIPPIT, R.- WHITE, R.K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In *Journal of Social Psychology*. American Psychological Association. vol. 10. 1939. p. 271-301
9. MAIER, N.R.F.: *Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills*, New York: McGraw-Hill, 1963, 230 p.
10. ROBBINS, S. P.: *The truth about managing people*, Second edition, GB: Pearson education Inc., 2008, 231 p., ISBN 978-0-273-71532-0
11. SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2
12. ŠULER, O.: *100 klíčových manažerských technik*. Brno: Computer Press, 2009, 320 s. ISBN 9788025121733
13. TANNENBAUM, A.S. - SCHMITT, W.H.: How to choose a leadership pattern. In: *Harvard Business Review*, 36, March-April, 95-101
14. U.S. ARMY.: *Military Leadership* (FM 22-100). Washington, DC: U.S. Government Printing Office. 1983, October.
15. YUKL, G. A.: *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989, 240 p.

Risk in Human Capital Investments

Olena Shelest¹

Abstract

The aim of this paper is to present investing in the human resources development as a situation that brings risks for the company. Empirical analysis of the functioning of Polish enterprises was employed in order to answer the following research question: are the amount of cost invested into employees' professional development and the accessibility of training courses connected with the turnover rate.

Key words

risk, human capital investments, turnover rate

JEL Classification: J24

Introduction

The uncertain conditions in which modern enterprises operate factor into management decisions that may have ambiguous and not completely predictable consequences for the economic entities. Decision-making in a complex and uncertain environment results in the enterprises being subjected to risk in various areas of their functioning, including human resources management. Risk and uncertainty in human resources management are a multi-faceted phenomenon and may be analyzed from the perspective of the enterprise as well as for the perspective of individual employees (Pocztowski, 2007).

The nature of risk in the human resources management has not been given due consideration in existing studies. The lack of compelling empirical analyses is especially evident.

Zhao Xiuchen and Jia Zengke postulated a differentiation between two terms "human resource risk" and "human resource management risk". "Human resource risk" is defined as "the possibility of loss or deviation from enterprise goal when the human resources take part in operation activities of enterprise" (Zhao Xiuchen, Jia Zengke, 2007). According to this definition human resources are a source of the risk. The freedom of employees' behavior, which is not fully accessible to the company, may bring both negative and positive consequences for the enterprise (Ławrynowicz, 2004). In other words, the main risk factors are individual personality traits, subjective decisions and activities undertaken by the employees. All of them may bring negative consequences for the firm.

Conversely, human resources management risk (HRM risk) is centered around the consequences of the decisions and actions undertaken by the persons responsible for the management of the staff. These two terms are interconnected: wrong or

¹ Olena Shelest, Master, PhD student, Poznan University of Economics, Faculty of Economics, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, Poland, olena.shelest@ue.poznan.pl

ineffective decisions in the field of human resources management, wrong management methods, flawed regulations and directives all put the company in risk of unpredictable behavior of the employees – in other words to human resource risk.

Examining HRM risk raises many difficulties due to it usually being a “drawn-out risk” (ryzyko ciągnione), a type of risk in which case “failures in fulfilling one function almost automatically bring forth fiascoes in fulfilling other functions” (Lipka, 2002).

However, HRM risk management has been recognized as one of the important staff related issues, which becomes particularly significant as knowledge based economy take root (Pocztowski, 2007). In this new type of economy no material, financial or any other resources are able to generate new knowledge and ideas, implement innovative technologies and introduce new approaches in management. This leads to human capital becoming the main field of investments. By investing in human capital, which is only truly owned by the individual themselves, companies face a new challenge – the risk of investing in human capital.

This paper aims to demonstrate investing in human capital as a situation which brings risks for the company. The first part of the paper is devoted to an overview of existing studies in this topic. The second presents the most important results of an empirical analysis of the activities undertaken by Polish enterprises in the field of investments in human capital of their employees and an attempt to answer the following research question: is the amount of expenses invested into employees' professional development and the accessibility of training courses connected with the ratio of contracts severed by the employees.

1 Investments in Human Capital as a Risky Situation

Recognizing the human capital in the employee lead to companies “seeking the most effective methods of utilizing this capital and – and in further consequence – purposefully developing an multiplying it” (Andrzejczak, 2011). Contemporary system of human resources management are based upon a management strategy, in which the staff is treated as an asset of the enterprise, which can and should be invested in. Investments into human capital of the employees only bring substantial results in the long term, and as such the bring risks of insufficient returns or lack thereof (tab.1).

Tab. 1 Investments in employee development as a risky situation (Lipka, 2002)

State of affairs/actions	Return of investments in human capital	Lack of return of investments in human capital
To invest in employee development	Increase in the company's profits due to greater value added being generated by the employees	Decrease in the firm's profits due to costs of investments in employee development
Not to invest in employee development	The opportunity to increase the profits remains unexploited	The company is still in disposal of the sum, which would have been invested into employee development

In recent years the issue of risk in investing in human capital becomes particularly important. Scientists attempt to employ existing theories to explain various aspects of investments in human capital, including the risk and uncertainty that accompany this process.

Empirical analyses based upon social exchange theory and multiple mediation model have demonstrated that perceived investment in employee development is connected to the level of the employees' commitment, job satisfaction and intent to leave the organization.

The term "perceived investment in employee development" is used to describe employees' perception of the extent of company's commitment to teaching how to recognize and obtain new competences and skills, which will allow the employees to upgrade their status both within the organization and outside of it (Lee and Bruvold, 2003 in: Malik et al., 2011).

When an organization offers positive inducements in form of development opportunities, employees will be more affectively committed to the organization and more satisfied with the job, which in turn, reduces their intent to leave the organization. The results of empirical research suggest that, affective commitment and job satisfaction completely mediated the relationship between perceived investment in employee development and turnover intention. Authors request that only under circumstances where affective commitment and job satisfaction are increased will the employees' intent to leave be decreased and vice versa (Malik et al., 2011).

An interesting approach towards recognizing human capital investment risk was proposed by Bhattacharya and Wright (2000). They assert that the human capital of the firm is valuable (provides returns), requires investments of time and money, carries the risk of loss of value as well as the opportunity of appreciation of value, and thereby constitutes a form of real asset for the firm. Like any other real assets human capital provides current as well as future returns.

"A firm's investments in its human capital involve risks because the performance of or the returns from human capital is uncertain and these may vary over time" (Bhattacharya, Wright, 2000). Based on real options theory, Bhattacharya and Wright conceptualize different types of risks and uncertainties associated with the management of human capital: uncertainties of returns or performance, uncertainties of volume, uncertainties of costs and combinations.

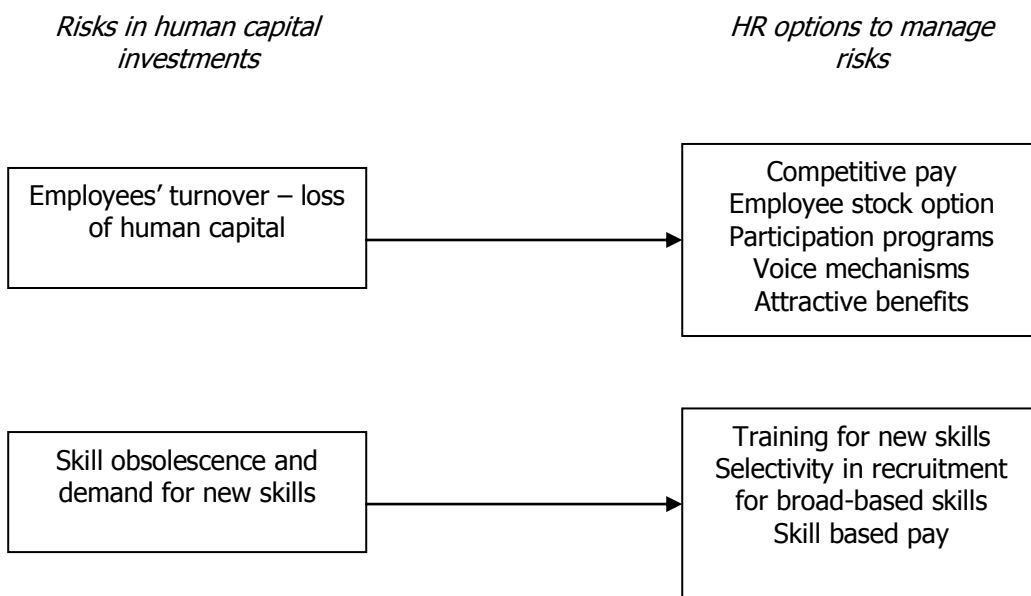
The uncertainty of return in case of investments in human capital is connected with the risk of knowledge and skills becoming outdated, the demand for new competences and employees leaving the organization. If employees do not upgrade or adapt their skills and knowledge to the changed circumstances of competitive environment, it represents the risk of obsolescence of skills (Bhattacharya, Wright, 2000).

The risk of investing in human capital is also caused by the fact, that human capital is not a property of a company. In other words, an enterprise does not own the human capital in the possession of its employees – rather that that said capital is at the disposal of the enterprise only for a limited period of time and on certain conditions. At the same time, changes on the job market influence how the attractiveness of certain enterprises for the employees changes as well as how

intensive are the processes of re-recruiting the employees who have already been invested in (Lipka, 2010). Key employees may leave the company prompted by more stable employment, better financial conditions or more friendly staff policies offered by other employers and thus the company will lose some of the human capital. Such state of affairs leads to the decisions in the field of human capital investments being made in an uncertain environment.

Bhattacharya and Wright consider qualitative variations of HR practices that manage various kinds of risks associated with human capital investment. They suggest that firms that have greater risks of skill obsolescence and greater demands for new skills would create greater number of growth HR options in the form of training for new or upgraded skills, selectivity in recruitment for broad-based skills, and skill based compensation plans. Authors also hypothesize that firms that have greater risks of employee turnover would create greater number of HR options to manage turnover through practices like highly competitive pay, employee stock options, participation programs, voice mechanisms, attractive benefits etc. (fig. 1).

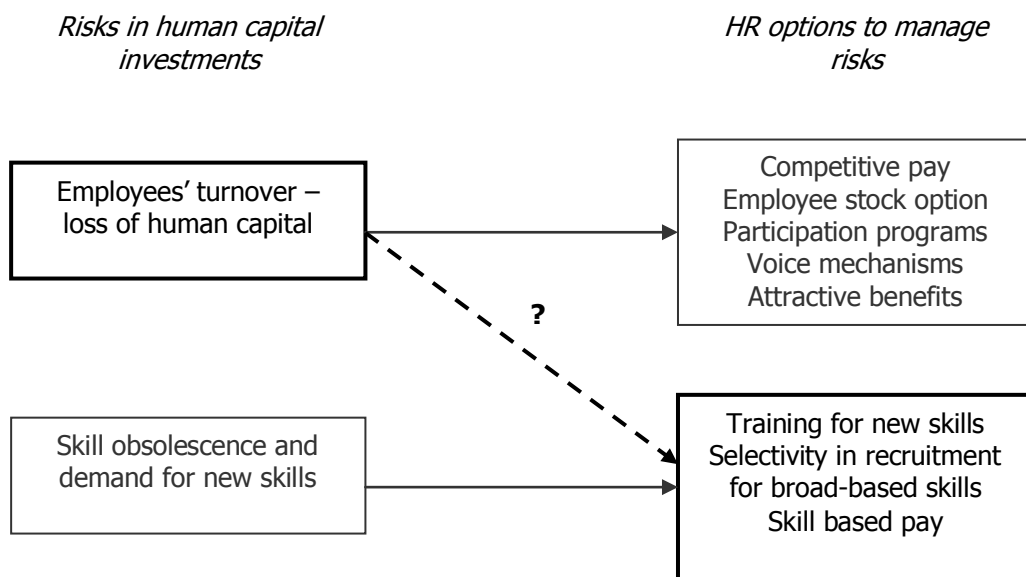
Fig. 1 HR options and Risk in Human Capital Investment



Source: Bhattacharya, Wright, 2000

The following research question was formulated in accordance with the social exchange theory and real options theory: are the amount of costs of staff's professional development and the accessibility of training courses correlated with the turnover rate (fig. 2).

Fig. 2 Graphic visualization of the research question



Finding an answer to this question would be interesting, seeing as various correlations and cause and effect relationships are probable (tab. 2).

In this article the risk of investing in human capital is analyzed from the point of view of a company, which has to make a decision whether to increase or decrease the investments in employees' professional development.

Tab. 2 Possible cause-effect relationships between variables

Turnover change/change of human capital investments	Decrease of human capital investments	Increase of human capital investments
Turnover increase	The company notices the risk of lack of investment returns due to the loss of human capital which has been invested in	Investments are method of retaining the employees and preventing human capital loss / the company invests in general qualifications of the employees
Turnover decrease	Investments are method of retaining the employees and preventing human capital loss	The company notices the returns form the investments / the company invest in specialized competences of the employees

Gary S. Becker has argued that, in order to capture returns to investment in specific human capital, both employees and employers have an incentive to reduce labor turnover and general training usually will not have an effect on the employee's inclination to quit (Becker, 1962). However, in practice it is difficult to find visible difference between general and specific training. Furthermore, some studies show that general training seems to induce more job search behaviour, which is not in line with the human capital theory (Sieben, 2005).

2 Data

The empirical analysis was conducted on the base of the Study of Human Capital in Poland (Bilans Kapitału Ludzkiego - BKL) database. BKL is a research project implemented by Polish Agency for Enterprise Development in cooperation with The Jagiellonian University in Cracow (<http://bkl.parp.gov.pl/>). The first edition of the project was realized in 2010.

BKL is, in its essence, a monitoring of the labor market in Poland. The strategic goal of the project is the improvement of the quality of human capital and better adjustment of the competency of labor to the needs of the employers. The yearly editions of the project will be conducted until 2014. All the edition employ uniform methodology which guarantees that the results for all the surveys will be comparable.

The participants of the survey were the economic entities functioning on the market at the time the research was conducted, which employ at least one person. Due to human capital being the subject of the survey, the research was limited to selected categories of economic entities. After the first edition of the survey is completed, the BKL database contains data referring to 16009 economic entities and is centered around the following topics: employers' requirements of their employees (the competency profile of the applicants), effectiveness of various sources from which the employees are recruited, investing in staff's professional development.

The empirical analysis put emphasis upon the situation of economic entities, which have made investments in professional developments of their staff over the course of the 12 months previous to the survey.

To verify the research hypotheses several additional indicators have been added to the existing set of variables:

1) the turnover rate – the number of employees leaving the organization divided through the annual average of the number of employees;

2) the total amount of costs of the professional development of one employee – the total costs of the staff's professional development over the course of 12 months divided through the number of employees;

3) the accessibility of training courses which in BKL surveys is treated as the ratio between the number of employees who participated in training courses in the 12 months preceding the survey to the total number of employees.

However, it has to be noted that in the analysis of the correlation between the accessibility of training courses as defined by BKL and the turnover rate these two

variables were always automatically correlated, seeing as Polish law requires all employers to train the new employees in Occupational Safety and Health (OSH). Such an introductory training course needs to be provided before the employee commences their official duties and needs to include both general and position-specific instructions. Participation in such OSH courses is a duty of both the employer and the employee (article 237³ §2 of the bill of 26th June 1974 – Labour Code).

In my analysis I have made an adjustment has been made to the method of calculating the accessibility of training courses: the number of employees who participated in training courses in the last 12 months was corrected so that it doesn't include new employees. In the cases when the number of new employees was greater or equal to the number of employees participating in training courses, the value of the accessibility indicator was 0.

Due to this change as well as to deficient data a sample of 5218 economic entities was selected from the original sample.

The enterprises operating in the education line of business constitute the greatest share of the sample - 36,11% - followed by: industry and mining (18,71%); specialized services (14,19%), trade, accommodation, gastronomy and supporting services (12,50%); construction and transportation (10,73%); health care and social support (7,75%).

When segregated according to the number of employees, organizations employing between 10 and 49 persons constitute the greatest share of the sample (50,52%) followed by those employing between 50 and 249 (28,48%). The participation of large companies is the smallest: enterprises employing between 250 and 999 persons constitute 6,13% of the sample, while those employing over 1000 employees amount to 0,80 % of the sample.

When classified by ownership the structure of the sample is nonuniform: state-owned enterprises constitute 51,76% of the sample, private businesses – 46,44%, while companies of partially private and partially state ownership constitute 1,8% of the sample.

3 Empirical Results

Basing on the selected sample an analysis of pair correlation between the variables denoting the investments of the organization in the professional development of the employees and the turnover rate was conducted. The economic entities were categorized according to the following criteria: form of ownership, line of business, number of employees. SPSS Statistics Package was used in the course of the analysis.

The results of the empirical analysis of business activities of 5218 have shown that the costs of investments in staff's professional development in privately owned companies are negatively correlated with the turnover rate (tab. 3), which was, to a certain extent, expected (tab. 2). After seeing the risk of lack of returns due to the high turnover rate, the organization is less inclined to make such a risky investment and limits the financing of employees training courses. In other groups of enterprises this correlation is not statistically significant.

Tab. 3 The ratio of correlation between the amount of costs invested in professional development of the staff and turnover rate (classified according to ownership)

Ownership			Costs of training and instruction of the staff in last year	Turnover rate
State-owned	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	,014
		Significance (bilateral)		,457
		N	2701	2701
	Turnover rate	Pearson Correlation	,014	1
		Significance (bilateral)	,457	
		N	2701	2701
Partially state-owned, partially private	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	-,040
		Significance (bilateral)		,699
		N	94	94
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,040	1
		Significance (bilateral)	,699	
		N	94	94
Privately owned	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	-,056**
		Significance (bilateral)		,006
		N	2423	2423
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,056**	1
		Significance (bilateral)	,006	
		N	2423	2423

**The correlation is statistically significant at 0.01 (bilaterally).

A similar negative correlation between costs of investments in staff's professional development and turnover rate can be observed in case of economic entities operating in various lines of business. However, this correlation is statistically significant only in case of enterprises active in the field of industry and mining (tab. 4).

Tab. 4 The ratio of correlation between the amount of costs invested in professional development of the staff and turnover rate (classified according to line of business)

Main line of business (6 categories)			Costs of training and instruction of the staff in last year	Turnover rate
Outside of the sample	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	,019
		Significance (bilateral)		,842
		N	118	118
	Turnover rate	Pearson Correlation	,019	1
		Significance (bilateral)	,842	
		N	118	118
Industry and Mining	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	-,071*
		Significance (bilateral)		,028
		N	952	952
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,071*	1
		Significance (bilateral)	,028	
		N	952	952
Construction and transport	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	-,078
		Significance (bilateral)		,068
		N	546	546
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,078	1
		Significance (bilateral)	,068	
		N	546	546
Trade, accomodation, gastronomy, supporting services	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	-,054
		Significance (bilateral)		,170
		N	636	636
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,054	1
		Significance (bilateral)	,170	
		N	636	636

Specialized services	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	-,014
		Significance (bilateral)		,716
		N	722	722
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,014	1
		Significance (bilateral)	,716	
		N	722	722
Education	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	-,001
		Significance (bilateral)		,979
		N	1837	1837
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,001	1
		Significance (bilateral)	,979	
		N	1837	1837
Healthcare and social support	Costs of training and instruction of the staff in last year	Pearson Correlation	1	-,027
		Significance (bilateral)		,596
		N	394	394
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,027	1
		Significance (bilateral)	,596	
		N	394	394
*. The correlation is statistically significant at 0.05 (bilaterally).				

The accessibility of training courses is negatively correlated with the turnover rate both in state-owned and private businesses. However the ratio of correlation was higher in state-owned companies (tab. 5).

Tab. 5 The ratio of correlation between the accessibility of training courses and the turnover rate (classified according to ownership)

Ownership		Accesibility of training courses	Turnover rate
State-owned	Accesibility	Pearson Correlation	1
		Significance (bilateral)	-,098**
		N	,000
	Tturnover	2701	2701
		Pearson	-,098**
			1

Ownership		Accessibility of training courses		Turnover rate
	rate	Correlation		
		Significance (bilateral)	,000	
		N	2701	2701
Partially state-owned, partially private	Accessibility	Pearson Correlation	1	-,002
		Significance (bilateral)		,987
		N	94	94
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,002	1
		Significance (bilateral)	,987	
		N	94	94
Privately owned	Accessibility	Pearson Correlation	1	-,090**
		Significance (bilateral)		,000
		N	2423	2423
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,090**	1
		Significance (bilateral)	,000	
		N	2423	2423
**, Correlation is statistically significant at 0.01 (bilaterally).				

Negative correlation between the availability of training courses and turnover rate was observed in the groups of companies doing business in such sectors as Education, Specialized services, Trade, accomodation, gastronomy, supporting services, and in the group of organizations that are outside of the sample (tab. 6).

Tab. 6 The ratio correlation between the accessibility of training courses and the turnover rate (classified according to line of business)

Main line of business (6 categories)		Accessibility of training courses		Turnover rate
Outside of the sample	Accessibility	Pearson Correlation	1	-,255**
		Significance (bilateral)		,005
		N	118	118
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,255**	1
		Significance (bilateral)	,005	

Main line of business (6 categories)			Accessibility of training courses	Turnover rate
		N	118	118
Industry and Mining	Accessibility	Pearson Correlation	1	-,024
		Significance (bilateral)		,459
		N	952	952
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,024	1
		Significance (bilateral)	,459	
		N	952	952
Construction and transport	Accessibility	Pearson Correlation	1	-,061
		Significance (bilateral)		,155
		N	546	546
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,061	1
		Significance (bilateral)	,155	
		N	546	546
Trade, accomodation, gastronomy, supporting services	Accessibility	Pearson Correlation	1	-,068
		Significance (bilateral)		,086
		N	636	636
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,068	1
		Significance (bilateral)	,086	
		N	636	636
Specialized services	Accessibility	Pearson Correlation	1	-,105**
		Significance (bilateral)		,005
		N	722	722
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,105**	1
		Significance (bilateral)	,005	
		N	722	722
Education	Accessibility	Pearson Correlation	1	-,048*
		Significance (bilateral)		,039
		N	1837	1837

Main line of business (6 categories)		Accessibility of training courses	Turnover rate	
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,048*	1
		Significance (bilateral)	,039	
		N	1837	1837
Healthcare and social support	Accessibility	Pearson Correlation	1	-,039
		Significance (bilateral)		,441
		N	394	394
	Turnover rate	Pearson Correlation	-,039	1
		Significance (bilateral)	,441	
		N	394	394
** . The correlation is statistically significant at 0.01 (bilaterally). * . The correlation is statistically significant at 0.05 (bilaterally).				

The analysis has also proven that a negative correlation between the accessibility of training courses and the turnover rate exists in nearly all categories in the classification according to the number of employees (tab. 7).

Tab. 7 The ratio correlation between the accessibility of training courses and the turnover rate (classified according to number of employees)

Total number of employees		Turnover rate	Accessibility of training courses	
1-9 employees	Turnover rate	Pearson Correlation	1	-,228**
		Significance (bilateral)		,000
		N	734	734
	Accessibility	Pearson Correlation	-,228**	1
		Istotność (dwustronna)	,000	
		N	734	734
10-49 employees	Turnover rate	Pearson Correlation	1	-,187**
		Significance (bilateral)		,000
		N	2636	2636
	Accessibility	Pearson Correlation	-,187**	1
		Significance (bilateral)	,000	
		N	2636	2636

Total number of employees			Turnover rate	Accesibility of training courses
50-249 employees	Turnover rate	Pearson Correlation	1	-,168**
		Significance (bilateral)		,000
		N	1486	1486
	Accesibility	Pearson Correlation	-,168**	1
		Significance (bilateral)	,000	
		N	1486	1486
250-999 employees	Turnover rate	Pearson Correlation	1	-,046
		Significance (bilateral)		,416
		N	320	320
	Accesibility	Pearson Correlation	-,046	1
		Significance (bilateral)	,416	
		N	320	320
1000 and more employees	Turnover rate	Pearson Correlation	1	,305*
		Significance (bilateral)		,050
		N	42	42
	Accesibility	Pearson Correlation	,305*	1
		Significance (bilateral)	,050	
		N	42	42
**. The correlation is statistically significant at 0.01 (bilaterally).				
*. The correlation is statistically significant at 0.05 (bilaterally).				

In the category of economic entities employing more than 1000 persons the correlation between the accessibility of training courses and the turnover rate proved to be positive.

Conclusion

Treating the employees within and investment-centered depiction generates the following determinatives of the of human capital investments:

1. Acknowledgement of the uniqueness of the employee's human capital and lack of variability in human resources.
2. The impossibility of the human capital of the employees being owned by the organization. The decision of the extent of participation in human capital related processes is ultimately made by the employee, who is the de facto owner of said capital (Pocztowski, 2008).
3. Particular processes and sub-processes in the field of human resources management may be perceived as investments in the development and

accommodation of human capital. For example investments into researching the height of salaries on the labor market conducted in order to recruit and select new employees may be treated as investments into the human capital of the employees in charge of managing the human resources in the organization.

Investing in human capital is accompanied by risk and uncertainty related to obsolescence of knowledge and skills, the demand of new competences and the loss of human capital when the employees leave the organization.

The results of the empirical analysis have proven the existence of a statistically significant correlation between the accessibility of training courses and the turnover rate as well as between the total amount of costs of training and instruction and the turnover rate. The results of the presented analysis require more profound verification.

References

1. Andrzejczak, A.: *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu ekonomicznego w Poznaniu, 2011.
2. Becker, G.S.: Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. In *Journal of Political Economy*, 1962, Volume 70, Issue 5, Part 2: Investment in Human Beings, p. 9-49.
3. Bhattacharya, M. - Wright, P.M.: *Recognizing risk in human capital investments: A real options approach to strategic human resource management* (CAHRS Working Paper #00-20). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2000, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/98>
4. Bitsch, V. - Harsh, S.B.: Labor Risk Attributes in the Green Industry: Business Owners' and Managers' Perspectives. In *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 2004, No. 36 (December), p. 731-745.
5. Bitsch, V. - Kassa, G.A. - Harsh, S.B. - Mugeru, A.W.: Human Resource Management Risks: Sources and Control Strategies Based on Dairy Farmer Focus Groups. In *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 2006, No. 38 (April), p. 123-136.
6. Bitsch, V. - Olynk, N.J.: Risk-Increasing and Risk-Reducing Practices in Human Resource Management: Focus Group Discussions with Livestock Managers. In *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 2008, No. 40 (April), p. 185-201.
7. Lipka, A.: *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*. Warszawa: Oficyna, 2010.
8. Lipka, A.: *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi.*, Warszawa: Poltext, 2002.
9. Ławrynowicz, M.: Ujęcie zasobowe z złą przewagą konkurencyjną i wyniki działalności firmy, In *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2004, No. 1, p. 29-45.
10. Marshall, M.I. - Alexander, C.: Planning for the Unexpected: Human Resource Risk and Contingency Planning, <http://www.extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-736-W.pdf>
11. Malik, O.F. - Abbas, Q. - Kiyani, T.M. - Malik, K. - Waheed, A.: Perceived Investment in Employee Development and Turnover Intention: A social Exchange Perspective. In *African Journal of Business Management*, 2011, Vol. 5(5), p. 1904-1914.

12. Pocztownski, A.: Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju zsl. In *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość* (ed. – Stanisława Borkowska). Kraków: Oficyna, 2007, p. 292-307.
13. Sieben, I.: Does Training Trigger Turnover...Or Not? The Impact of Formal Training on Young Men's and Women's Job Search Behaviour, *ROA-RM-2005/6E*, http://www.roa.unimaas.nl/pdf_publications/2005/ROA-RM-2005-6E.pdf
14. Zhao, Xiuchen, Jia, Zengke: *Risk Analysis on Human Resource Management*, International Conference on Management Science and Engineering – 2007, <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201001/1264580238cqzmocf.pdf>

Platobné karty ako nástroj inovatívnej marketingovej komunikácie bánk¹

Marína Smolková²

Payment cards as a tool of innovative marketing communication of banks

Abstract

The aim of the article is to describe how banks use tools for innovative communication to approach their customers. One product that fits for innovative communication is payment card because it is well known, quite easy to use and records high level of technology innovations during recent period of time. This article picks interesting examples that were already used by banks and provides good base for other development.

Key words

payment cards, innovation, communication, marketing, bank

JEL Classification: M31

Úvod

Cieľom príspevku je nájsť a popísať inovatívne spôsoby komunikácie bánk pri komunikácii platobných kariet a poukázať na kreatívne možnosti propagácie tohto bankového produktu. Záujem bánk komunikovať platobné karty novým, zaujímavým spôsobom súvisí s tým, že platobné karty sú dobre známym bankovým produktom a netradičný, odvážnejší spôsob komunikácie nestiaží propagáciu tohto produktu. Zároveň je na trhu s platobnými kartami silná konkurencia, preto banky hľadajú nové spôsoby ako zaujať. Posledným dôvodom je vysoká miera inovácie aj po technickej stránke tohto produktu. V príspevku sa teda pozrieme na konkrétne spôsoby, ako banky tento produkt inovatívne komunikovali.

1 Platobné karty ako súčasť produktového portfólia bánk

Platobné karty sú súčasťou produktového portfólia bánk. V základnom členení ich rozdelíme na debetné a kreditné. Debetné klientom čerpať prostriedky zo svojho bežného účtu do limitu, ktorý má na účte (resp. do limitu povoleného prečerpania). Kreditné karty sú považované za úverový produkt a umožňujú klientovi požičať si od

¹ VEGA 1/0612/12 "Determinanty úrovne, štruktúry a tendencií v osobnej spotrebe a spotrebiteľskom správaní seniorov v kontexte cenovej a dôchodkovej politiky v SR"

² Ing. Marína Smolková, Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, marina_smolkova@yahoo.com

banky finančné prostriedky do určitého limitu. Tieto prostriedky musí klient banke splatiť za podmienok, ktoré sa obvykle medzi bankami mierne líšia.

Platobné karty majú v porovnaní s ostatnými bankovými produktmi jedno špecifikum. Spolu s vkladnými knižkami sú jediným bankovým produktom, ktorý sa dá fyzicky uchopiť. Kým hypotéka, bezúčelový úver, či vklad, alebo aj mnohé investičné produkty ako podielové fondy, či investičné certifikáty alebo hypotekárne záložné listy sú pre klienta v podstate abstraktné finančné produkty, ktoré nevie uchopiť - ako typický produkt služieb, platobné karty sú hmotné, a preto sa častokrát stávajú pre klienta jediným fyzickým stelesnením jeho banky.

Pravdepodobne aj z tohto dôvodu - z dôvodu ich fyzickej existencie - je im venovaná veľká pozornosť marketingových manažérov. Pre banky totiž vytvárajú unikátnu platformu pre dizajn a sú ďalším kanálom pre komunikáciu s klientmi.

Druhým dôvodom, prečo je práve komunikácia platobných kariet taká vynaliezavá a v mnohých smeroch inovatívna, je aj inovatívnosť v technologickom vývoji platobných kariet. Poslednými takýmito inováciami bolo zavedenie mobilných platieb, uvedenie platieb mobilným telefónom a karty na počkanie.

Bezkontaktné karty uviedla ako prvá Volksbank v roku 2008, neskôr, v roku 2010 ich priniesla aj Tatra banka. Vďaka masívnej automatickej ponuke týchto kariet svojim klientom sa čoskoro stala lídrom v tomto segmente. Od tohto obdobia sa k týmto dvom bankám postupne pridávajú aj ďalšie.

V oblasti bezkontaktných platobných kariet priniesla Tatra banka ďalšiu novinku na jar 2012, keď uviedla na trh možnosť platiť mobilným telefónom typu iPhone po nasadení púzdra iCarte. Takto môžu klienti platiť bezkontaktné a zároveň iba so svojim telefónom. Telefón sa tak stal postupne náhradou peňaženky. O to viac, že takéto platenie umožňuje aj pin-ové aj bezpin-ové platby - klienti môžu platiť bezkontaktné, len priložením karty, resp. svojho telefónu s púzdrom iCarte, k terminálu a pritom môžu zaplatiť aj sumu do 20 € so zadaním PIN kódu.

Tento rok pribudla v portfóliu Tatra banky ďalšia kartová inovácia, vydávanie kariet v pobočke na počkanie. To znamená, že takéto karty je možné získať hneď pri otvorení bežného účtu a klient ich okamžite môže používať.

V oblasti bezkontaktných kariet priniesla jednu technologickú novinku aj UniCredit Bank, ktorá svojim klientom ponúka bezkontaktnú debetnú platobnú nálepku StickAir. Túto nálepku je možné si nalepiť na čokoľvek, a ak si ju klient priebežne dobíja z internet bankingu, môže kedykoľvek platiť bezkontaktné platby do 20 €.

Pri rozširovaní portfólia debetných kariet sa čoraz viac objavujú aj detské karty. Tu ponúka ČSOB kartu Visa Electron Baby, Tatra banka, Volksbank, či Slovenská sporiteľňa.

Aby banky mohli tieto svoje inovácie úspešne umiestňovať na trh, v mnohých prípadoch zvolili netradičnú formu komunikácie. Cieľom bolo zaujať ešte viac ako zvyčajne, osloviť s trendovým produktom a v neposlednom rade edukovať klienta k jeho používaniu. Netradičná forma komunikácie je zároveň kľúčová pre cieľovú skupinu mnohých inovácií - trend setterov - teda ľudí, ktorí technologické inovácie majú radi, chcú sa vždy odlišovať a štandard im nestačí. Preto produkt, alebo služba určená pre

nich, musí byť komunikovaná prítlačivo, zaujímavo a aj samotná komunikácia im musí prinášať nový zážitok.

2 Inovácie v marketingovej komunikácii platobných kariet

Ako už bolo spomínané vyššie, sú to mnohokrát práve platobné karty, ktoré pre svoju komunikáciu využívajú inovatívne prostriedky. No okrem samotných ciest komunikácie považujeme za inovatívne aj prístupy k samotnému dizajnu platobných kariet.

Komunikáciu prostredníctvom netradičného dizajnu využíva už niekoľko rokov Tatra banka, ktorá pre zvýšenie záujmu o svoje kreditné karty prišla s konceptom limitovaných edícií kreditných kariet. To znamená, že približne raz až dva krát do roka prinesie svojim klientom kreditnú kartu s unikátnym dizajnom venovaným umelcovi, ktorého ocenila Cenou Nadácie Tatra banky za umenie. Počet týchto kreditných kariet s neobvyklým dizajnom je však limitovaný, možnosť získať ju majú len tí, ktorí si o kartu požiadajú počas jej dostupnosti v pobočkách.

Pri komunikácii kariet tejto limitovanej edície už banka použila aj niekoľko netradičných komunikačných nosičov. Pri promovaní karty venovanej Ľubomírovi Feldekovi, slovenskému spisovateľovi a prekladateľovi, vytvorila na Facebooku "najdlhšiu báseň". Pomocou facebookovej aplikácie totiž mohli používatelia Facebooku spoločne tvoriť báseň online, jej vybrané verše sa neskôr objavili vo vytlačenej forme v bratislavskom podchode. Táto vytlačená báseň bola dlhá 40 metrov a stala sa tak "najdlhšou básňou od Feldeka". Komunikačná aktivita banky niesla v sebe niekoľko pozitívnych prvkov - zapájala používateľa (vo svojej prvej fáze) a zároveň priťahovala záujem okoloidúcich, keď už bola nalepená na podlahe.

Ďalšou netradičnou formou komunikácie limitovanej edície kreditnej karty - tentokrát venovanej slovenskému jazzmanovi Petrovi Lipovi, bol tzv. spievajúci POS. Bol to tradičný predajný leták, ktorý po otvorení, na spôsob spievajúcich pohľadníc, začal hrať ústrednú melódiu kampane. Tou bol krátky popevok spievaný Petrom Lipom. Okrem letákov sa popevok objavil aj v bratislavských citilightoch. Spustil sa vtedy, keď okolo v určitej blízkosti prešiel okoloidúci.

Netradičnú komunikáciu prostredníctvom dizajnu vytvára Tatra banka aj pri komunikácii debetných kariet - konkrétne venovaných študentom vo veku od 15 do 26 rokov. Pre nich vytvorila sériu dizajnov v spojení so značkami Roxy a Quiksilver. Tieto značky sú značky oblečenia a odevných doplnkov pre mladých ľudí a majú veľmi silný imidžotvorný charakter. Tatra banka v spojení s týmito dvomi značkami vytvorila tzv. Academy Collection - sadu štyroch rôznych dizajnov týchto študentských kariet. Na podporenie imidžu týchto dvoch značiek použila v kampani mladých slovenských ride-rov - freeskierku Zuzanu Stromkovú a skateobardistu Jana Mihala. Tieto dve osoby figurujú na mediálnych nosičoch kampane a prostredníctvom nich sa banka snaží nadviazať kontakt s mladými ľuďmi - svojou cieľovou skupinou.

Podobnou cestou ide Tatra banka aj pri komunikácii detských debetných kariet. Tie sú určené pre deti vo veku od 6 do 15 rokov, pričom ich môžu získať len ak má rodič v Tatra banke zriadený balík služieb. Aby banka zapôsobila na túto mladú cieľovú skupinu, vytvorila prítlačivé dizajny v spolupráci so spoločnosťou Warner Bros. Deti si tak môžu vybrať z dvoch dizajnov kariet - Batman a Tweety. K týmto kartám však

banka vytvorila aj edukačné webové stránky. Ak majú rodičia záujem, môžu si so svojimi deťmi prejsť web banky a spoločne sa tak naučiť základné informácie o bankových produktoch a porozumieť slovám, ktoré s bankovníctvom súvisia.

Cestou dizajnu sa pri komunikácii kariet vybrala aj ČSOB banka, ktorá na rozdiel od Tatra banky neponúka unikátny dizajn karty, ale umožňuje svojim klientom vybrať si dizajn karty podľa svojej chuti - umiestnením vlastného obrázku na kartu. Voľbu obrázku poskytuje pre debetné karty Visa Electron, Visa Classic, Visa Gold a kreditné karty MasterCard Kreditná karta a MasterCard Unembossed.

Zaujímavý je rozdiel v prístupe oboch bánk. Kým Tatra banka ťaží z toho, že svojim klientom prináša licencované dizajny, ktoré nenájdú nikde inde, ČSOB sa snaží upútať svojich klientov práve slobodou voľby. Na svojej karte môžu mať čokoľvek chcú, ak to neporušuje autorský zákon. Nie je teda možné, aby si na kartu umiestnili Tweetyho, Batmana alebo dizajn značiek Roxy či Quiksilver. Oba prístupy v sebe prinášajú pre klienta výhody aj nevýhody, ale v konečnom dôsledku vytvárajú potrebnú variabilitu pre zdravé konkurenčné prostredie aj v oblasti komunikácie.

Úplne iný prístup pri komunikácii svojej debetnej karty zvolila VÚB banka. Tá vo svojom portfóliu kariet ponúka medzinárodnú platobnú kartu Maestro Dobrý anjel. Karta funguje ako štandardná debetná karta, no 1 % z objemu bezhotovostných transakcií klienta prostredníctvom platobných terminálov na Slovensku a v zahraničí prispieva VÚB banka neziskovej organizácii Dobrý anjel, pričom klient neplatí nič navyše. Dizajn karty je v súlade s komunikáciou neziskovej organizácie Dobrý anjel - žltá karta s červeným anjelom v popredí. Vlastníctvom tejto karty a jej ukazovaním pri platení klient o sebe svojmu okoliu dáva vedieť, že má charitatívne čítenie a má záujem starať sa o spoločnosť. Banka týmto spôsobom využila kartu ako prostriedok na šírenie CSR aktivít a svoju stratégiu postavila na dobročinnosti.

Komplexnejšie pojala svoju komunikáciu nového produktu UniCredit Bank. Svoju platobnú nálepku Stickair, ktorá má podobnú funkciu ako bezkontaktná platobná karta, začala komunikovať na cieľovú skupinu mladých ľudí prostredníctvom špeciálnej mikrostránky. Na tejto mikrostránke, teda webovej stránke venovanej špeciálne tomuto produktu, prezentuje používanie produktu s využitím štýlu reči a celej komunikácie mladých ľudí. Ústredným prvkom webovej stránky je video s piesňou o produkte. Pieseň však nie je unikátna, resp. jej melódia vznikla už v roku 2011, keď jeden mladý spevák prostredníctvom kanálu youtube.com začal šíriť svoju vlastnú pieseň. Nakoľko vzbudila veľký záujem medzi mladými ľuďmi, UniCredit Bank sa rozhodla prepojiť tento svoj produkt určený pre mladých ľudí s už etablovanou piesňou. Výsledkom je video s pôvodnou melódiou, no novými slovami promujúcimi stickair. Rovnako bol ponechaný aj hlavný interpret piesne, ktorý je kľúčovou postavou webu a sprevádza čitateľa po jeho jednotlivých stránkach.

Prepracované webové riešenie priniesla aj Tatra banka, keď spustila tzv. "prvý bezkontaktný web". Táto webová stránka bola ovládateľná bez myši alebo klávesnice len s pohybom rúk. Touto cestou chcela banka vytvoriť podobnosť bezdotykového - bezkontaktného - ovládania webu a bezkontaktného používania platobnej karty. Používateľ a pritom s jeho počítačom spája webkamera, ktorá sníma pohyby jeho rúk. A tak ako bezkontaktná technológia v platobných kartách prináša novú skúsenosť svojim používateľom, tak aj bezkontaktný web je novinkou pre online surferov. Webová

stránka zároveň prinášala informácie o bezkontaktných platbách, takže sa takýmto spôsobom klient zároveň aj vzdelával.

Na používateľov iCarte, teda púzdra pre bezkontaktné platenie prostredníctvom iPhone, v súčasnosti banka komunikuje cez webstránku, ktorá je dizajnovaná s využitím parallaxu. To znamená, že používateľ sa na stránke len minimálne preklikáva medzi oknami, skôr sa pohybuje plynulým scrollovaním myši, čo spôsobuje paralelný pohyb objektov na stránke a pocit listovania medzi informáciami.

Ako sme si ukázali vyššie, je množstvo možností, ako priniesť príjemcovi komunikačného posolstva zážitok už len pri samotnom doručení informácie. Možností je niekoľko, od naviazania odlišnosti a inovatívneho prvku na samotný dizajn produktu, od ktorého sa celá komunikácia odvíja, až po unikátne webové riešenia, ktoré sú nové použitou technológiou alebo spojením zaujímavých prvkov. V sektoroch, ktoré sú viac uvoľnené vo svojej komunikácii, ako je bankový sektor, by sme našli týchto príkladov ešte omnoho viac. Príspevok bol však zameraný na inovatívnu komunikáciu pri platobných kartách, a preto sa venoval len tejto problematike.

Záver

Tento príspevok popisuje nástroje, ktoré slovenské banky používajú na komunikáciu svojho produktu - platobnej karty. Cieľom bolo nájsť v tejto oblasti inovatívne riešenia, čo sa nám podarilo najmä v komunikácii UniCredit Bank a Tatra banky.

Príspevok tak prináša stručný súhrn najzaujímavejších inovatívnych marketingových riešení v bankovom sektore, ktorý je sám o sebe považovaný za veľmi konzervatívny a o to viac tieto riešenia prekvapia.

Aj tu však platí, že výnimka potvrdzuje pravidlo, a preto by sme mohli zosumariovať, že nech pôsobí spoločnosť v ktoromkoľvek odvetví hospodárstva, je len na jej stratégii, aké prvky sa vo svojej komunikácii rozhodne použiť a nakoľko inovatívne riešenia bude spoločnosť akceptovať. S neustálym rozširovaním internetu totiž ešte vždy vznikajú nové možnosti aj v tejto online sfére a nie je to len formou aplikácií či hier na sociálnych sieťach.

To, čo je však dôležité pri akomkoľvek druhu komunikácie, nie len pri tom inovatívnom, je, že každá komunikácia na klienta musí byť podmienená skoršou či neskoršou realizáciou jeho nákupného rozhodnutia. Nemalo by byť totiž cieľom spoločnosti byť za každých podmienok inovatívna, ale v prvom rade vytvárať prínosné produkty pre spotrebiteľa a komunikovať ich pre neho akceptovateľnou formou, ktorá je v súlade so stratégiou značky.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BARTOŠOVÁ, V. Tatra banka vytvorila najdlhšiu báseň s Feldekom a používateľmi Facebooku: 2011. Dostupné na: <http://medialne.etrend.sk/marketing-spravy/tatra-banka-vytvorila-najdlhsiu-feldekovu-basen-na-facebooku.html> [citované 28. októbra 2012]

2. PASTIER, M. Tatra banka má prvý bezkontaktný web na Slovensku: 2011. Dostupné na: <http://medialne.blog.etrend.sk/pastier/2011/01/12/tatra-banka-ma-prvy-bezkontaktny-web-na-slovensku/> [citované 28. októbra 2012]
3. Webové stránky bánk: www.tatrabanka.sk, www.vub.sk, www.imagekarta.sk

Konkurencieschopnosť, jej teoretické vymedzenie a postavenie SR v Global Competitiveness Report¹

Gabriela Sopková²

The competitiveness, its theoretical ground and the position of SR in Global Competitiveness Report

Abstract

Following scientific paper describes different views on the term – competitiveness. The author provides reader by the range of selected theories which concerns to this term. The article characterizes indicators and pillars of national competitiveness and analyze its measuring. The autor also describe and analyze the competitiveness of Slovakia according to Global Competitiveness Report.

Key words

Competitiveness, Global Competitiveness Report, World Economic Forum, Financial crisis, Pillars of competitiveness.

JEL Classification: B12, F63, O47

Úvod

V súvislosti s analýzou dôsledkov rastúcej interdependencie vo svetovom hospodárstve, krízových javov ako i globalizačných procesov vôbec sa pozornosť ekonomickej teórie obracia smerom k zabezpečovaniu rastu konkurencieschopnosti národných ekonomík. Kvôli dosiahnutiu tohto cieľa vznikajú rôzne analýzy, akčné plány a dlhodobé stratégie. Napokon aj o Lisabonskej stratégii sa hovorí ako o pláne na vytvorenie najdynamickejšej a najkonkurencieschopnejšej ekonomiky sveta schopnej trvale udržateľného hospodárskeho rastu s väčšou životnou úrovňou obyvateľstva. Ale položme si otázku. Čo je to vlastne tá konkurencieschopnosť krajiny? Väčšina odborníkov sa v 90. rokoch minulého storočia zhodovala v tom, že konkurenčná schopnosť krajiny závisí predovšetkým od vyššej úrovne dosahovanej produktivity práce, a že táto výška je ovplyvňovaná tromi skupinami faktorov:

- informovanosťou a znalosťou nových technológií,
- schopnosťou technológie rýchlo získať a úspešne ich aj aplikovať,
- schopnosťou inovácií a ich obchodného využitia.

No platí toto vysvetlenie aj dnes? Aby sme relevantne zodpovedali túto otázku musíme rozanalyzovať rôzne teoretické prístupy v ich historickej vývojovej trajektórii.

1 Teoretické vymedzenie národnej konkurencieschopnosti na základe vybraných ekonomických teórií

Teoretické vymedzenie konkurencieschopnosti má svoje základy už v **merkantilistickom učení**. Merkantilizmus bol agresívnou ekonomickou doktrínou 18. storočia. Bol založený na myšlienke, že bohatstvo krajiny je závislé od zvyšovania množstva drahých kovov v krajine. Jeho základná logika bola založená na princípe „hry s nulovým súčtom“. Merkantilistické teórie môžu byť považované dokonca za prvý krok k pojmu národná konkurencieschopnosť, pretože merkantilizmus sa zakladal na ideji, že národné ekonomiky si konkurujú medzi sebou usilujúc sa o rovnaké ciele. Merkantilistická hospodárska politika zaviedla mnohé nové aspekty do ekonomického myslenia, ktoré sa doteraz považujú za základ konkurencieschopnosti. Sú to: zvyšovanie exportu, cieľ zvyšovania národnej produktivity, zvyšovanie národného bohatstva zvyšovaním rivality medzi národmi. Kritici tohto smeru

¹ Príspevok je súčasťou vedeckého výskumu v rámci projektu VEGA č. 1/0826/12 – Skúmanie vplyvov pokrízového vývoja na strategické smerovanie EÚ s dôrazom na energetickú politiku (vedúci prof. Ing. Peter Baláž, PhD.)

² Ing. Gabriela Sopková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, gabika.sopkova@gmail.com.

mu vyčítali nedostatky v oblasti nástrojov, pomocou ktorých sa krajina stáva medzinárodne konkurenčnou. Podľa merkantilistov sú za hlavné opatrenia, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť krajiny považované protekcionistické nástroje v ekonomike. Naproti tomu, už klasici a aj moderné ekonomické teórie stavajú skôr na používaní neobmedzeného slobodného obchodu v národnej ekonomike.

V **klasických teóriách** medzinárodného obchodu môžeme medzi najplyvnejších autorov zaradiť A. Smitha a D. Ricarda. Aj keď títo dvaja ekonómovia nepoužívali priamo pojem konkurencieschopnosť vo svojich teóriách, možno sa stretnúť s výrazmi absolútnej či tzv. komparatívnej výhody, čo v prenesenom význame môžeme dnes interpretovať ako pojem konkurencieschopnosť.

V teórii A. Smitha sa môžeme stretnúť s vyvrátením merkantilistických teórií a vlastným pohľadom na konkurencieschopnosť. Korene spomínanej absolútnej výhody môžeme pozorovať konkrétne v jeho **teórii absolútnych nákladov**. Základné dielo A. Smitha „Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva národov“ z roku 1776 bolo vo veľkej miere zamerané na oblasť medzinárodného obchodu v meradle medzinárodnej del'by práce. V tomto diele vyvracia merkantilistické teórie, ktoré boli založené na myšlienke, že bohatstvo krajiny je závislé len od množstva naakumulovaných drahých kovov v krajine. Naproti tomu prichádza s myšlienkou, že bohatstvo krajiny závisí od schopnosti vyrábať tovary, poskytovať služby a rozvíjať výrobu na kooperačnom základe. Bol zástancom „hry s nenulovým“, alebo s „pozitívnym súčtom“, ktorá predpokladá, aby na vzájomnom obchode profitovali obidve strany. Na vystihnutie podstaty Smithovho ekonomického myslenia slúžia tri nasledovné myšlienky:

- Prirodzené výhody, ktoré má krajina pri výrobe určitého druhu tovaru môžu byť niekedy také veľké až celý svet uzná, že konkurovať takejto krajine je ekonomicky neefektívne.
- Ak nás takáto krajina dokáže zásobiť tovarom lacnejším, ako keby sme si ho museli vyrobiť sami, je lepšie si tento tovar kúpiť a naše výrobné faktory použiť efektívnejším spôsobom.
- Jediným faktorom, ktorý je presným meradlom hodnoty tovaru je faktor práce. Je to jeho skutočná cena.

Národ je teda podľa A. Smitha konkurencieschopný, ak dokáže vyrábať svoje výrobky s nižšími nákladmi ako ostatné krajiny. Zároveň môžeme u neho vidieť, ako dáva do súvislosti absolútnu výhodu s konkurenčnou výhodou, resp. ich používa ako synonymá. Daná teória má ale jeden veľký nedostatok. A to ten, že keby krajiny obchodovali iba s tovarmi, pri ktorých dosahujú absolútne výhody ich možnosti uplatnenia sa v medzinárodnom obchode a tým aj zvýšenia ich konkurencieschopnosti by boli veľmi obmedzené. Pretože:

- Momentálne sú v ekonomike za najdôležitejšie faktory zvyšovania konkurencieschopnosti považované: lepšie technológie, nové know-how, produktová diferenciacia, úspory z rozsahu atď. To znamená, že výhodné prírodné podmienky už nie sú dostatočné pri zvyšovaní konkurencieschopnosti. A tak môže aj krajina, ktorá tieto podmienky nemá konkurovať krajinám, ktoré tieto podmienky majú prirodzene (geografická poloha, nerastné suroviny....). Takáto krajina používa ako nástroj konkurencie správnu hospodársku politiku štátu.
- Teória absolútnej výhody nevysvetľuje príčinu zapájania sa do medzinárodnej del'by práce krajín, ktoré nemajú žiadnu absolútnu výhodu.
- Smith kládol najväčší dôraz na nezasahovanie štátu do ekonomiky tzn. na slobodný obchod. Avšak nedomyslel prípad, ak aj štát a jeho aktivity sú prospešné pre ekonomický rast krajiny a pre medzinárodnú konkurencieschopnosť (napr. podpora malým a stredným podnikateľom). Zároveň jeho špecializácia národov by nebola možná bez vládnej regulácie.

D. Ricardo, ďalší predstaviteľ klasického ekonomického myslenia, preto v roku 1817 rozšíril Smithovu teóriu v diele „Zásady politickej ekonomie a zdanenia“ o fakt, že účastníkom medzinárodnej del'by práce sa môže stať aj krajina, ktorá nedosahuje absolútne výhody pri žiadnom výrobku. V tomto diele sa stretávame s **teóriou komparatívnych nákladov** resp. výhod. „Základnou tézou tejto teórie je, že každá krajina sa špecializuje na výrobu pre vývoz najmä takých výrobkov, ktoré možno v danej krajine, podľa ich špecifických podmienok, vyrábať s nižšími nákladmi ako v iných krajinách. Tento alokačný mechanizmus podľa výšky komparatívnych nákladov funguje potom najlepšie za ideálnych podmienok dokonalej konkurencie, pri ktorom sa ceny výrobných činiteľov rovnajú ich marginálnej produktivite, ceny tovarov hraničným nákladom a výnosy sú funkciou rozsahu produkcie.“ (Cihelková, 1997)

Z hľadiska konkurencieschopnosti považujeme za najdôležitejší prínos tejto teórie to, že D. Ricardo poukázal na fakt, že každá krajina je medzinárodne konkurencieschopná, pretože každá krajina dosahuje komparatívnu výhodu aspoň v jednom sektore. Ak jedna krajina má komparatívnu výhodu vo výrobe jedného produktu, tak druhá krajina má zase komparatívnu výhodu vo výrobe iného produktu. Žiadna krajina nemôže dosahovať komparatívne výhody vo všetkom v porovnaní s inými krajinami. Avšak aj táto teória má niekoľko nedostatkov:

- „Problém tu nespočíva v tom, že by teória komparatívnej výhody nebola logická, ale v tom, že tu sa často zabúda na jednu podmienku, ktorá však u Ricarda má kľúčový význam, a to že výrobné činitele (najmä kapitál) sú medzinárodne imobilné. V dnešnom svete, keď je možné medzi dvomi krajinami rýchlosťou svetla previesť miliardy dolárov, táto základná podmienka nie je splnená. Ba čo viac, voľný obchod podnecuje práve také medzinárodné investície ako formu rozvojovej stratégie. Takže zástancovia voľného obchodu používajú argument, ktorý závisí od nepriepustnosti národných hraníc pre kapitál, aby podporovali politiku zameranú na zvýšenie priepustnosti tých istých hraníc pre kapitál i tovary.“ (Daly, 2012)

- Model D. Ricarda si vyžaduje medzinárodnú spoluprácu medzi jednotlivými vládami krajín v oblasti obchodu aj produkcie za účelom dosiahnutia spomínanej špecializácie. Týmto sa ekonomika v krajine dostáva do role podriadenosti voči štátu. Pretože ak by krajina mala 2 oblasti s absolútnymi výhodami, tak potom by musela vláda rozhodnúť na ktorú oblasť sa bude zameriavať, aby bola medzinárodne konkurencieschopná. Takéto vládne zásahy nekorešponujú so súčasným dynamickým vývojom hospodárstva. Kvôli tomuto pohľadu na teóriu sa model označuje za statický.

- D. Ricardo uvažoval nad zvyšovaním efektívnosti obchodu s tým, že náklady sú internalizované (abstrahoval od dopravných nákladov). No dnes môžeme povedať, že obchod je jednoznačne závislý od dopravy a väčšina týchto dopravných nákladov je externalizovaná.

Teória komparatívnych nákladov bola ďalej rozpracovaná a zovšeobecnená v prvej polovici 20. storočia ekonómom z neoklasickej školy, a to G. Haberlerom (1936). Túto teóriu rozvinul zavedením viac druhov tovaru do jej modelu. Hodnotu tovaru neodvíjal od hodnoty práce ako Smith a Ricardo ale od hodnoty substitučných nákladov (nákladov obetovanej príležitosti). Jeho prístup úplne abstrahuje od skutočných výrobných nákladov a to značí aj jeho veľký nedostatok.

Ďalšími významnými predstaviteľmi neoklasickej školy boli B. Ohlin a E. Heckscher. Model, ktorý vytvorili sa považuje za základ celej neoklasickej teórie medzinárodného obchodu. Títo ekonómovia sa snažili vysvetliť príčiny rozdielnych komparatívnych nákladov úplne iným spôsobom ako A. Smith či D. Ricardo. Model sa zameriava na faktorovú základňu krajín, predstavuje druhý faktor – kapitál, to znamená, že obsahuje 2 faktory a to prácu a kapitál. Do teórie komparatívnych nákladov prináša nasledovné nové myšlienky:

- Špecializácia krajiny vychádza z vybavenosti krajiny výrobnými faktormi, rozdielna nákladovosť je teda podmienená rozdielmi v cenách výrobných faktorov pri výrobe rôznych tovarov.

- Model predpokladá, že neexistuje medzinárodný pohyb výrobných faktorov a krajiny používajú rovnaké technológie, takže rozdiely v produktivite sú spôsobené len vo vybavenosti výrobnými faktormi určitej krajiny - tento predpoklad zaraďuje tento model medzi statické prístupy, pretože dnes môžeme pozorovať, že konkurencieschopnosť krajín či firiem závisia na faktoroch, ktoré sú mobilné.

- Tento model je veľmi významný z hľadiska medzinárodnej konkurencieschopnosti národov, pretože ani dnes nedokážeme vyvrátiť myšlienku relatívnej faktorovej vybavenosti krajiny a od nej sa odvíjajúcej konkurencieschopnosti. Zároveň, má aj tento model svoje nedostatky, medzi ktoré patria:

- Spomenutá statickosť modelu založená na imobilite výrobných faktorov.
- Krajiny spolu obchodujú aj vtedy, keď majú podobnú faktorovú vybavenosť, pretože sa snažia dosiahnuť úspory z rozsahu. A tak faktorová základňa a medzinárodná špecializácia H-O modelu dostatočne nevysvetľuje medzinárodnú konkurencieschopnosť krajín.

Model Heckschera a Ohlina ďalej rozoberá a dopĺňa vo svojej teoréme ďalší neoklasik - **T. Rybczynsky**. Poukazujúc na stále prebiehajúce zmeny v ekonomike sformuloval tézu, že rast ponuky jedného z výrobných faktorov za inak nezmenených podmienok vyvoláva rast objemu výroby tovaru, ktorý sa vyrába pomocou tohto faktora, zároveň vedie aj k zníženiu objemu výroby iných tovarov. Touto teorérou odpovedal na otázku, ako sa zmení výroba a obchod, pokiaľ nastane zmena vo vybavenosti jedným z faktorov.

H-O model bol taktiež rozpracovaný aj v práci **W. Stolpera a P. Samuelsona** v ich teoréme o zmene cien. Tá hovorí, že zvýšenie svetovej ceny určitej komodity vedie následne k zvýšeniu ceny výrobného faktora, na ktorý je výroba komodity relatívne náročnejšia. To logicky ďalej vedie k zníženiu ceny faktora, na ktorý je výroba náročnejšia menej.

Hoci sa Heckscher-Ohlinov model označuje za najvýznamnejšiu teóriu neoklasického ekonomického myslenia, mal aj svojich odporcov. Ako prvý testoval empirickú využiteľnosť tohto modelu americký ekonóm – **W. Leontief**. Došiel k zaujímavému záveru: USA vyvážali tovary náročné na prácu a dovážali tovary náročné na kapitál. Tento záver bol zaujímavý kvôli tomu, že ak aplikujeme H-O model na USA, tak by mal platiť opak, pretože USA je najbohatšie vybavená kapitálom. Podľa tohto paradoxu dostal model aj príznačný názov. **Leontiefov paradox** sa dá najlepšie interpretovať pomocou použitia ľudského kapitálu. Americká práca je produktívnejšia ako zahraničná, takže je možné, aby americký kapitál bol menej hojnejší oproti americkej práci ako v zahraničí. Tu môžeme vidieť dôležitosť americkej vysokokvalifikovanej pracovnej sily na jej export, môžeme o nej hovoriť aj ako o kapitále – ľudskom kapitále. Hoci Leontiefov paradox nedokázal úplne vyvrátiť H-O model, no určite ho istým spôsobom spochybnil a to tým, že dokázal, ako komparatívne výhody nezávisia len od faktorovej vybavenosti krajiny ale aj od iných veličín (ľudského kapitálu).

2 Súčasný stav riešenia problematiky konkurencieschopnosti

Aj keď konkurencieschopnosť na podnikovej úrovni bola jasne definovaná, na makro úrovni neexistuje ešte žiadna presvedčivo akceptovaná teória vysvetľujúca poňatie konkurencieschopnosti národných štátov. Napriek tomu vznikajú čoraz presvedčivejšie rebríčky konkurencieschopnosti národných ekonomík. Ale položme si otázku. Existuje vôbec konkurencieschopnosť na národnej úrovni? Je vôbec relevantné hovoriť o konkurencieschopnosti a nekonkurencieschopnosti krajín a svetových regiónov?

V prostredí slovenskej ekonomickej vedy sa zaoberá otázkou medzinárodnej konkurencieschopnosti jednotlivých ekonomík vo svetovom hospodárstve hlavne P. Baláž. Problematikou medzinárodnej konkurencieschopnosti sa zaoberajú aj ekonómovia zo Slovenskej akadémie vied a to konkrétne: V. Šikula, V. Hvozdičková, S. M. Obadi i P. Staňek. Medzi českými autormi, ktorí sa zaoberajú (li) touto tematikou môžeme nájsť E. Klváčovú, J. Malého, K. Mráčka, J. Basla, i J. Jenerálovú. Tematiku medzinárodnej konkurencieschopnosti však môžeme nájsť analyzovanú hlavne u zahraničných autorov a to: M. Porter, P. Krugman, L. Tyson, S. Garelli, K. Aiginger, E. Siggel a i.

Konkurencieschopnosť národných štátov i svetových regiónov je hodnotená v rámci medzinárodného porovnania úctyhodnými organizáciami. Svetové ekonomické fórum každoročne publikuje svoju Správu o globálnej konkurencieschopnosti, Medzinárodný inštitút pre rozvoj manažmentu spracováva každoročne svoju Svetovú ročenku konkurencieschopnosti. Konkurencieschopnosť národných ekonomík, národných štátov i svetových regiónov hodnotí Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, Svetová banka a aj Medzinárodný menový fond. Svoju Správu o európskej konkurencieschopnosti publikuje každoročne aj Európska únia.

Hodnotenie konkurencieschopnosti na národnej úrovni je dosť problematické. V súčasnosti môžeme sledovať posun od vymedzenia obsahu pojmu v kontexte národných ekonomík od „cenovej konkurencieschopnosti“ ku „multikriteriálnej konkurencieschopnosti“. Najzaužívanejší prístup s ktorým sa môžeme stretnúť sa nazýva tzv. **„market share“**. Tento myšlienkový smer vychádza z analógie medzi konkurencieschopnosťou na mikroúrovni a konkurencieschopnosťou na makroúrovni. Ak konkurencieschopnosť na podnikovej úrovni predstavuje schopnosť dosahovať zisk pri súčasnom udržaní alebo rozširovaní svojho podielu na domácom alebo zahraničnom trhu, tak na makroúrovni chápeme konkurencieschopnosť ako podiel krajiny na svetových trhoch v zmysle zrealizovania jej produkcie. Prístup market-sharu obsahuje v sebe aj definícia konkurencieschopnosti OECD: „národná konkurencieschopnosť je miera, do akej krajina dokáže – za podmienok spravodlivého a voľného trhu – vyrábať tovary a služby, ktoré obstoja v teste medzinárodných trhov, pri súbežnom udržiavaní a zvyšovaní príjmov svojich obyvateľov v dlhodobom horizonte.“ (Hvozdičková, 2009) Kritici tohto prístupu zdôrazňujú jeden zásadný fakt a to, že rastúca konkurencieschopnosť jednej krajiny nemusí nevyhnutne znamenať zníženie konkurencieschopnosti iných krajín. Podľa **K. Aigingera**, riaditeľa

Rakúskeho inštitútu pre ekonomický výskum, politiky podporujúce schopnosť zvyšovať blahobyť v jednej krajine budú vytvárať pozitívne spillovers aj v iných ekonomikách.

Najväčším kritikom market-share prístupu a konceptu medzinárodnej konkurencieschopnosti národov sa stal **P. Krugman** - nositeľ nobelovej ceny za ekonómiu v roku 2008. Vo svojej najznámejšej práci v oblasti konkurencieschopnosti *Competitiveness – A Dangerous Obsession* (Konkurencieschopnosť – nebezpečná posadnutosť), zdôrazňuje zásadné rozdiely medzi konkurenciou medzi podnikmi a konkurenciou medzi krajinami. Na príklade Coca-Coly a Pepsi a analogicky EÚ a USA vysvetľuje, že medzinárodný obchod nie je hra s nulovým súčtom, tzn. v medzinárodnom obchode nie je víťaz a ostatní sú porazení. Európska ekonomika môže pomôcť americkej ekonomike poskytnutím väčších trhov, či predávaním výrobkov vysokej kvality na trhy USA. To teda znamená, že ak krajiny získavajú z úspechu a bohatstva iných krajín, medzi krajinami neexistuje rivalita a konkurencia, iba v oblasti postavenia a sily. Bohatstvo, predovšetkým malých otvorených ekonomík závisí na tom, ako prosperujú aj iné krajiny, predovšetkým v období recesie a kríz. P. Krugman odmieta prístupy k definovaniu národnej konkurencieschopnosti vychádzajúce z aktívnej obchodnej bilancie ako hlavného determinanta konkurenčnej schopnosti národnej ekonomiky a prikláňa sa k životnej úrovni, podľa neho k jedinému možnému determinantu národnej konkurencieschopnosti. Na príklade ekonomík USA, EÚ a Japonska uvádza, že tempo rastu životnej úrovne sa v podstate rovná tempu rastu domácej produktivity – nie produktivity relatívnej ku konkurencii, ale jednoducho domácej produktivity. To znamená, že životná úroveň je determinovaná domácimi faktormi a nie súťažou na svetových trhoch. Postupná orientácia na faktor rastu životnej úrovne umožnila P. Krugmanovi sformulovať výklad národnej konkurencieschopnosti takto: „väčšie národy sveta nie sú v žiadnej významnejšej miere v hospodárskej súťaži navzájom. Vždy tu bude súperenie o status a moc, avšak rast životnej úrovne jedného neznižuje životnú úroveň iných. Môžete používať termín „konkurencieschopnosť“ ako poetický spôsob vyjadrenia produktivity, ale bez úmyslu vyjadriť, že má niečo spoločné s medzinárodnou súťažou.“ (Krugman, 1994) P. Krugman týmto argumentuje, že prezentovanie konkurencieschopnosti ako neustálej súťaže medzi štátmi je nielen nesprávne, ale stáva sa aj „nebezpečnou posadnutosťou“ deformujúcou nielen domáce podniky ale aj ohrozujúcou celý medzinárodný ekonomický systém. Definuje tri reálne nebezpečenstvá vyplývajúce z posadnutosti konkurencieschopnosťou štátov:

- Snaha zvýšiť konkurencieschopnosť môže štát priviesť až k nerozumným vládnym výdavkom.
- Táto posadnutosť môže vyústiť až k obchodným vojnám a k snahe o protekcionizmu.
- Môže viesť k mylným verejným politikám v mnohých oblastiach.

P. Krugman a E. Klváčová nazývajú zdôrazňovanie potreby konkurencieschopnosti „doktrínou konkurencieschopnosti“. „Posilňovanie konkurencieschopnosti národných štátov a svetových regiónov nadobudlo povahu samostatnej doktríny a metódy jej hodnotenia sa systematicky rozvíjajú a nadobúdajú na sofistikovanosti a komplexnosti.“ (Klváčová, 2008)

Ďalším veľkým kritikom exportne orientovaným poňatím národnej konkurencieschopnosti je **M. Porter**. Podľa Portera potreba nízkych miezd (jedna zo stratégií podpory exportu) odkrýva skôr nedostatok konkurencieschopnosti a brzdí ekonomický rast. Export založený na nízkych mzdách a lacnej domácej mene nemôže logicky viesť k dobrej životnej úrovni. Porter tiež ako Krugman chápe konkurencieschopnosť na národnej úrovni ako funkciu domácej produktivity meniacej sa v čase, nie k relácií k ostatným ekonomikám. Odmieta tiež poňatie ekonomiky ako „hry s nulovým súčtom“ a presadzuje s P. Krugmanom myšlienku, že jedinou rozumnou koncepciou konkurencieschopnosti na národnej úrovni je produktivita. M. Porter sa od P. Krugmana však líši tým, že M. Porter uznáva medzinárodnú konkurencieschopnosť, dokonca publikoval jeden z jej prvých konceptov – tzv. Porterov diamant. Model sa síce zameriava na mikroekonomické faktory, no zahŕňa tiež úlohu štátu. Na tomto modeli vysvetľuje konkurenčnú výhodu národa v určitých odvetviach pomocou šiestich faktorov. Štyri z nich, ktoré sú pre neho najdôležitejšie nazýva determinantami. Tieto faktory podporujú alebo naopak bránia vytváraniu konkurenčnej výhody:

- Faktor podmienok (ľudské zdroje, infraštruktúra, prírodné zdroje).
- Štruktúra firiem a intenzita domácej konkurencie.
- Nadväzujúce a podporné odvetvia, ktoré poskytujú vstupy kritické pre inovácie a internacionalizáciu za konkurenčných podmienok.
- Charakter dopytu na domácom trhu.

Uvedené faktory sú ilustrované tak, aby predstavovali diamant. Podľa M. Portera je pravdepodobnosť firmy vyššia, čím je diamant pravidelnejší. Každé národné odvetvie má svoj vlastný diamant, ktorý determinuje jeho medzinárodnú konkurencieschopnosť. Tento model obohatil o dva veľmi dôležité exogénne faktory, a to o príležitosť a vládu. Príležitosti hrajú významnú úlohu v podobe nových vynálezov a diskontinuití atď. Vláda môže ovplyvniť všetky štyri endogénne faktory či už pozitívne alebo negatívne. Čo sa týka faktora vlády M. Porter upozorňuje, že síce je jej úloha viac menej pozitívna, no stále sa nesmie zabúdať na fakt, že nesmie byť jediným zdrojom národnej konkurenčnej výhody. Ak by to tak bolo, tak vládna politika podľa M. Portera zlyhala. Práve kvôli tomuto podhodnocovaniu faktora vlády sa Porterov model stáva aj terčom kritiky. Kritici hodnotia jeho model za neaplikovateľný na nízko rozvinuté a malé ekonomiky, ktoré musia aktívne využívať vládne intervencie. Zároveň považujú jeho model za príliš koncentrovaný na národné mikroekonomické podmienky.

Autorom prístupu, ktorý zdôrazňuje úlohu medzinárodného obchodu v súvislosti s medzinárodnou konkurencieschopnosťou a týmto prístupom oponuje P. Krugmanovi je **C. Prestowitz**. Jeho prístup je založený na myšlienke, že medzinárodný obchod sa môže stať hrou s nulovým súčtom medzi dvoma krajinami. Tvrdí, že P. Krugman má síce napr. v prípade USA a Kostariky pravdu, keď deklaruje, že pri týchto krajinách nejde o hru s nulovým súčtom. No zároveň dodáva, že je to kvôli dynamickosti komparatívnych výhod. Je totiž logické, že keď Amerika importuje banány, ktoré nepestuje a Kostarika importuje lietadlá, ktoré nevyrába, obidve krajiny benefitujú zo slobodného obchodu a medzinárodný obchod v ich prípade prináša ekonomický rast a bohatstvo. Avšak C. Prestowitz poukazuje na iný príklad. Tento príklad poukazuje na vzťahy USA-EÚ. Čo nastane keď napr. Saudská Arábia chce importovať lietadlá a ako výhradného dovozcu si vyberie USA? Prečo sú Európania z toho nešťastní? Odpoveď je jednoduchá. Európa a aj Amerika vyrába lietadlá, takže táto objednávka od Saudskej Arábie spôsobí získanie práce a príjmov pre USA no zároveň stratu pre Európu. Táto situácia je typickým príkladom hry s nulovým súčtom a teda znamená aj naštrbenie Krugmanových záverov a dáva jasný dôkaz toho, že medzinárodná konkurencieschopnosť existuje.

3 Indikátory a piliere medzinárodnej konkurencieschopnosti

Vzhľadom na otázku nájdenia definície pre medzinárodnú konkurencieschopnosť národov, je potrebné identifikovať adekvátne indikátory, ktoré korešpondujú s vybranými definíciami a ktoré spoľahlivo ukážu či je ekonomika konkurencieschopná alebo nie je. Keďže nie je ešte zodpovedaná otázka definície medzinárodnej konkurencieschopnosti národov, tak je samozrejme obtiažné tiež určiť indikátory, ktoré budú túto konkurencieschopnosť hodnotiť. Následne, existuje veľa indikátorov v ekonomickej literatúre a ktoré sú všetky kontroverzné. Keďže táto mnohopočetnosť indikátorov je dosť zavádzajúca, je nevyhnutné si tieto indikátory najskôr jasne identifikovať.

Vo všeobecnosti musíme rozlišovať medzi mikroekonomickými a makroekonomickými indikátormi, pretože niektoré indikátory sa zameriavajú na makroekonomické ukazovatele ako sú reálny výmenný kurz, no iné sa sústreďujú na mikroekonomickú sféru – počet inovácií v určitých priemyselných odvetviach. Avšak niekedy sa stane, že jeden indikátor môžeme zaradiť aj do oblasti mikroekonómie a aj do oblasti makroekonómie napr. prílev PZI. Ďalej môžeme rozlišovať krátkodobé a dlhodobé indikátory. Aj tu sa nám môže stať, že niektoré indikátory môžu byť interpretované rozlične z krátkodobého a dlhodobého hľadiska, napríklad odlev PZI. Z krátkodobého hľadiska by sa nám mohlo zdať, že odlev PZI bude znamenať stratu domácej produkcie, zamestnanosti a lokálnej atraktívnosti. No práve naopak, môže to znamenať z dlhodobého hľadiska schopnosť domácich podnikov sa internacionalizovať, rásť, generovať ekonomiku úspor z rozsahu, rozvíjať nové trhy a podporovať medzinárodnú vertikálnu integráciu.

Svetové ekonomické fórum každý rok uverejňuje svoju Správu o globálnej konkurencieschopnosti, kde podľa nasledovných 12-tich pilierov hodnotí každú krajinu zvlášť:

- **Inštitúcie (Institutions):** toto prostredie je definované právnym a administratívnym rámcom,
- **Infraštruktúra (Infrastructure):** tento pilier predstavuje neodmysliteľnú časť rastu konkurencieschopnosti,

- **Makroekonomická stabilita (Macroeconomic environment):** je dôležitá pre prilákanie PZI
- **Zdravie a základné vzdelanie (Health and primary education) :** tento pilier súvisí so životnou úrovňou obyvateľstva
- **Vyššie vzdelanie a tréning (Higher education and training):** tento pilier je dôležitý pre krajiny, ktoré chcú dosahovať výroby s vyššou pridanou hodnotou a tým si aj dlhšie udržať svoju konkurencieschopnosť
- **Efektívnosť trhu tovarov (Goods market efficiency):** pri vyššej efektívnosti sa tlačí na kvalitu a znižovanie cien tovarov
- **Efektívnosť trhu pracovnej sily (Labour market efficiency):** flexibilita trhu pracovnej sily
- **Rozvoj finančných trhov (Financial market development)**
- **Technologická pripravenosť (Technological readiness):** schopnosť ekonomiky etablovať nové technológie a know-how
- **Veľkosť trhu (Market size):** zahŕňa otvorenosť ekonomiky, ktorá je dôležitým faktorom konkurencieschopnosti
- **Sofistikovanosť podnikov (Business sophistication):** nadväzuje na produktivitu podnikov
- **Inovácie (Innovation):** predstavujú základný kameň konkurencieschopnej ekonomiky

4 Konkurencieschopnosť Slovenskej republiky na základe Global Competitiveness Report

Jeden z najvýznamnejších rebríčkov konkurencieschopnosti býva každoročne zostavovaný Svetovým ekonomickým fórom (World Economic Forum). Toto fórum spolu s významnými akademikmi vypracúva tzv. Správu o globálnej konkurencieschopnosti a vytvára tým obraz konkurencieschopnosti o 144 skúmaných krajinách. Jednou z týchto krajín je aj Slovensko a tak je zrejmé, že keď budeme chcieť porovnávať našu krajinu v oblasti konkurencieschopnosti siahneme práve po Správe o globálnej konkurencieschopnosti 2012-2013.

Ako sme už spomínali vyššie, globálny index konkurencieschopnosti je tvorený z 3 hlavných sub-indexov, ktoré v sebe obsahujú jednotlivé piliere konkurencieschopnosti. Tieto sub-indexy kumulovane priemerované tvoria globálny index na základe ktorého potom môžeme určiť postavenie konkrétnej krajiny v rebríčku konkurencieschopnosti. Slovenská republika sa v tomto hodnotení prepadla oproti minulému roku o 2 miesta a skončila na 71. priečke z 144 krajín. Ide o historicky najhoršie umiestnenie Slovenska od jeho zaradenia do tohto porovnávacieho rebríčka (1997).

Tab. 1 Index globálnej konkurencieschopnosti

Index globálnej konkurencieschopnosti (GCI)			
Krajina	GCI 2012	GCI 2011	Zmena 2012-2011
	Pozícia	Pozícia	
Švajčiarsko	1	1	→
Singapur	2	2	→
Fínsko	3	4	↑
Švédsko	4	3	↓
Holandsko	5	7	↑
Nemecko	6	6	→
USA	7	5	↓
V. Británia	8	10	↑
Hong Kong	9	11	↑
Japonsko	10	9	↓
Česká rep.	39	38	↓
Poľsko	41	41	→
Maďarsko	60	48	↓
Slovensko	71	69	↓

Prameň: Podnikateľská aliancia Slovenska, 2012

Komplexný obraz o konkurencieschopnosti krajín a analýza 12 pilierov nám umožňuje získať celkový obraz o skúmanej krajine, no zároveň podrobne identifikovať jej slabé a silné stránky. Analytici, ktorí zostavovali rebríček identifikovali najväčšiu konkurenčnú nevýhodu Slovenska a to – vymožitelnosť práva. Ďalej nasleduje vysoká miera klientelizmu, nízka dôvera verejnosti voči politikom a vysoké administratívne zaťaženie podnikania. Na druhej strane, ako konkurenčnú výhodu identifikovali otvorenosť Slovenska voči zahraničnému vlastníctvu podnikov, nízke colné bariéry, legislatíva podporujúca priame zahraničné investície a technologická vyspelosť investorov prichádzajúcich na Slovensko.

Záver

Turbulentný vývoj vo svetovom hospodárstve, ktoré je už dlhšiu dobu pod tlakom globálnej finančnej krízy a zdá sa, že ani najbližšie roky to nebude inak, postihuje takmer všetky oblasti svetového hospodárstva. Potvrďuje sa, že nevyhnutnou súčasťou napredovania každej národnej ekonomiky v takomto vývoji sa stáva zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti a tým aj podporovanie vlastnej životaschopnosti a medzinárodnej akceptovateľnosti.

Aj keď názory akademikov a dokonca aj teoretikov sa na poňatie slova konkurencieschopnosť a spôsobu jej merania líšia, môžeme s určitosťou povedať, že merateľnosť tejto kategórie je jednou z najdôležitejších úloh hospodárskeho prostredia, keďže samotné výsledky slúžia na analýzu stavu sledovaných krajín. Čo sa týka Slovenskej republiky, z doterajšieho výskumu môžeme poznamenať, že krajina prechádza veľmi ťažkou skúškou v oblasti konkurencieschopnosti a má veľa konkurenčných nevýhod. No tak ako iné krajiny, v stále prebiehajúcej finančnej kríze, tak aj Slovensko si bude musieť pre ďalšie obdobie stanoviť jasné priority a podmienky na zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti a hospodárskeho rastu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BALÁŽ, P.: *Rast konkurenčnej výkonnosti: cesta rozvoja slovenskej ekonomiky*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, 1996. s.176. ISBN 80-88848-03-2.
2. BALÁŽ, P.: *Medzinárodné podnikanie: na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. 5 vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint dva, 2010. s.546. ISBN 978-80-89393-18-3.
3. BOCORA, Ján.: Vybrané ukazovatele energetickej bezpečnosti - globálny a regionálny rozmer. In *Almanach : aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky*. - Bratislava : Fakulta medzinárodných vzťahov Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2010, 2010, roč. 5, č. 2, s. 56. In: <http://fmv.euba.sk/files/Almanach_2_2010.pdf>.
4. CIHELKOVÁ, E. a kolektív.: *Světová ekonomika – základní nárys a nový vývoj*. Praha: ETC Publishing, 1997. s. 571. ISBN 80-86006-48-4
5. DALY, H.: Komparatívna výhoda. In *Paradigma*. 2012. In: http://www.paradigma.sk/redakcny_system/clanok.php?id=91
6. HECKSCHER, E. – OHLIN, B.: *Heckscher- Ohlin trade theory*. The MIT Press. p. 486. ISBN 978-0262082013
7. HVOZDÍKOVÁ, V.: *Národná konkurencieschopnosť – mýtus alebo realita?* In CD s recenzovanými príspevkami z Mezinárodní Bařovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009 [elektronický zdroj]. - Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2009. s. 3 ISBN 978-80-7318-812-2.-1CD-ROM.In:<http://streamdp.hh-s.se/L-inkeđStaffDocs/download.aspx?dl=00237_004>
8. KLVÁČOVÁ, E. – MALÝ, J.: *Domnělé a skutečné bariéry konkurencieschopnosti EU A ČR*. Vydavateľstvo: SV, spol. s. r. o. 2008. s. 94. ISBN 978-80-903122-8-9
9. KOWALSKI, P.: *Comparative Advantage and Trade Performance: Policy Implications*. OECD Trade Policy Working Papers, No. 121, OECD Publishing. In: <http://www.oecd-ilibrary.org/trade/comparative-advantage-and-trade-perfor-man-ce_5-kg-3vwb8g0hl-en>
10. KRUGMAN, P.: Competitiveness – A Dangerous Obsession. In. *Foreign Affairs*, II. Volume.1994.
11. MAGNUSSON, L.: *Mercantilism: The Shaping of an Economic Language*.London: Routledge, London and New York, 1994. s. 297. ISBN 0-415-07258-1.

12. MANESHI, A.: *Comparative advantage*. 2012, In: <http://pr-ess.princet-on.e-du/chapters/reinert/2article_maneschi_comparative.pdf>
13. MITSCHKE, A.: *The influence of National Competition Policy on the International Competitiveness of Nations*, A Contribution to the debate on International Competition Rules. Heidelberg: Physica-Verlag. 2008, s. 187. In:<http://ec.europa.eu/euro-pe2020/pdf/energy_background_en.pdf>
14. NEARY, P.: *The Stolper-Samuelson theorem* . 2004. University College Dublin and CEPR.In:<<http://www.economics.ox.ac.uk/members/peter.neary/papers/pdf/st-olpers.pdf>>
15. PRESTOWITZ, C.V.: *Playing to Win. Foreign Affairs*. Foreign Affairs. 1994. In <<http://www.foreignaffairs.com/articles/50109/clyde-v-prestowitz-jr/playing-to-win>>
16. PORTER, M.: *On Competition*. Harvard Business Press Book. s. 489. ISBN: 978-0875847955.
17. WOLFF, E.: *What has happened to the Leontief Paradox?*. Vydavatel'stvo: Cambridge University Press. 2004. p. 246. ISBN 9780521049436
18. WORLD ECONOMIC FORUM: *The Global competitiveness report*. 2012. In. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf>

Local economic development in the city of Győr

Mihály Lados – Katalin Szabóné Kollár¹

Abstract

The essay introduces the brief theoretical background of local economic development. The development path of the city of Győr in Hungary is analysed, followed by the examination of how the theoretical frameworks of local economic development can be seen in this development path, paying special attention to automotive industry, the actors of local economic development, and also the practice of strategic planning of the city and its economic development strategy. Furthermore the reader is given a brief introduction to the automotive industry of Győr-Moson-Sopron county, including Győr.

Key words

local economic development; strategy; automotive industry

JEL Classification: O18

Introduction

In our document is introduced theoretical background of local economic development, the development path of the city of Győr. We analyse actors of local economic development and the practice of strategic planning of the city.

1 A theoretical background of local economic development

It is not easy to give a definition for local economic development. The difficulty is caused by the fact that there are overlaps in some characteristics with other development concepts such as settlement development, spatial development, rural development and regional development.

In our study we use the following definition for local economic development: local economic development is a conscious intervention into the life and processes of local economy that may utilise both external and internal resources, its initiator may be an external actor like the central government or foreign capital, still the most important is the cooperation of the local actors who may act as initiators, supporters, managers or acceptors of the development ideas (Mezei 2006).

The range of actors in local economic development is extremely wide. Different authors apply different methods for grouping them. Lengyel, e.g., differentiates among four "legs" of local economic development; in his opinion the four main actors are as follows (Lengyel 2010):

¹ Mihály Lados, PhD, Széchenyi István University, Győr, Kautz Gyula Faculty of Economics, Department of Regional studies and Public Policy, ladosp@sze.hu
Katalin Szabóné Kollár, PhD Student, Széchenyi István University, Győr, kollarkatalin86@gmail.com

- Local governments (Subnational governments);
- Business sphere;
- Institutions of knowledge transfer;
- Development agencies.

The thoughts in the paragraphs above reveal that local economic development is by far not the exclusive responsibility of the local governmental organs and is not a process implemented according to the regulations of the central government, either. The system standing “on four legs”, on the other hand, is not complete, because none of the categories include local inhabitants who may also be active participants in local economic development, either by individual actions or group activities. These groups e.g. may become non-governmental organisations, which is again a category that is missing in the above list of four types of actors. Nevertheless we can say that the first two “legs” are the ones that play the most important role in the process in the majority of cases.

In the definitions we have to highlight the importance of the local actors. External actors often participate too in the planning process with their financial, or intellectual capital and even trust, but the participation of local actors is indispensable, in fact, it is best if they are the initiators of the developments. Trust is also important because it is an irreplaceable tool to “start up” the community – it is an engine, actually (Czene–Ricz 2010).

In the paper we are focusing on the „first leg” of local economic development, the role of local governments. We will analyse that how the theoretical framework of local economic development turned into practice in a Hungarian big city, Győr.

2 The development path of the city of Győr

Győr is the sixth biggest city in Hungary by population (131,267 people), the total number of inhabitants in the city and its hinterland exceeds 200,000. In the European urban hierarchy system Győr and its agglomeration is thus taken as a Functional Urban Area (FUA) with international/national importance. These are the centres that are featured in the maps of European urban centres (HCSO).

While the number of population of the city has by and large been stagnating in the recent two decades, as a combined effect of natural decrease and positive migration balance, the number of inhabitants of the settlements in the direct attraction zone of Győr – along the main transport routes – is continuously growing, induced by the impacts of suburbanisation and agglomeration processes. The engine of this process has been the successful transformation and the implemented development path of the economy of Győr has over the last two decades. This process resulted that Győr has become by now the second strongest economic pole in Hungary after Budapest and its agglomeration. The leading factor in this economic development is automotive industry.

This development is not without roots: industry, including machinery and automotive industry settled down in Győr 120 years ago. The emblematic representative of this industry, the Rába Magyar Vagon- és Gépgyár (Rába Hungarian Wagon and Machinery Works) manufactured a wide range of vehicles until the end of World War II:

railway carriages, cars, lorries, city vans and military vehicles. In fact, during the war the company even produced aircraft (e.g. Messerschmidt Me2010 bomber).

In the present product range of the company, the manufacturing of undercarriages is dominant. Looking at the hundred-year history of the factory we can say that the Rába factory accumulated a substantial knowledge base of automotive industry in the city of Győr, from development through manufacturing of parts right to assembly. This basis was very much necessary after the second third of the 1990s for the automotive industry "boom" in the city, including the settling down of Audi Hungaria Motor Kft. in Győr.

The city of Győr implemented the economic restructuring concomitant with the systemic change more successfully than the average Hungarian and Central and Eastern European cities did. The reasons for this are manifold. The most important factor is the accessibility. Győr was relatively rapidly accessible both on rail and road, and on a network of better quality than the Hungarian average of transportation. So the city became geographically more easily accessible for foreign direct investment.

This in itself, however, would be too little for a successful change. A factor almost as important as accessibility is the almost century-old industrial culture of the city, offering job opportunities for men and women alike, and the trained labour force necessary for this. In addition, coming from the outstanding industrial role that Győr had before the systemic change too, the infrastructure (both quality and quantity) was much better built out in the city than in the majority of the Hungarian and in many other East-Central European cities. This gave Győr a competitive advantage in the attraction of production plants. This was supplemented by the receptiveness and openness of the (municipal self-government of the) city toward investors. These factors together made Győr a really popular destination for the foreign direct investments, both as regard greenfield and brownfield investments, often realised through privatisation.

In the two decades following the systemic change, the economic structure of the city basically transformed. Induced by the changes of the market conditions and the cost factors influencing them (costs of labour and transportation), within the formerly diversified industry of Győr the centres of light industry (textile and food processing industry) declined or even ceased to exist in several waves. Parallel to this, other sectors like commerce or financial services were reinforced by the rapid building out of the commercial and banking and insurance networks. The most intensive growth, however, was induced by machinery sector including automotive industry, as a result of the settling down and the attraction of Audi company (Mónus 2007).

Of course this process cannot be linked to a single company, because Győr is not located in a vacuum. The automotive industry investments realised in the environment of the city in a 200-300 kilometre radius in the last two decades, the relative proximity of spare parts manufacturing and car assembly in the hinterland of Győr is leading to the birth of an automotive industry cluster in the East-Central European space in the Marshallian sense of the word. The investment plans made for this decade make the city of Győr, together with its region, one of the real automotive industry poles of the Central European space (Grosz 2005b).

3 Actors and tools of local economic development in Győr

Starting from the broader frameworks, in the time of the systemic change the external actors influencing the operation of the local economy can be divided into two groups. One of the actors is the Hungarian state that promoted economic transformation, the realisation of the shift to the market economy by the creation of the necessary regulatory environment. The most important of these is the Corporation Act, the Transformation Act and the Privatisation Act, and on the side of the resources, the operation of the Investment Promotion Fund.

In Győr the acts listed above resulted in an entrepreneurial activity above the national average, which could be seen in the growth above the countryside average in the number of enterprises per thousand inhabitants, the smaller number of factory closedowns than in other parts of Hungary and parallel to this the unemployment rate far below the national average. In the first third of the 1990s, the majority of the Győr centred state owned companies were transformed into economic corporations, and in many cases they were already privately owned after the privatisation. Several of the traditional light industry companies of long traditions, however, did not survive this transition (e.g. Richards, Vegetable Oil Factory, Dairy Company).

The other dominant external actors in this period were the member states of the European Union and the OECD with their advanced economies, who, as a part of their national economic policy, promoted working capital investments in the countries of the disintegrating east block. This had a major contribution to the transformation of the market structure of the respective countries, on the one hand, and, on the other hand, the local employment of the labour force could decrease immigration from these countries into the more advanced states after the borders were less strictly guarded.

In these years Győr became a popular destination of foreign direct investments, in fact, the city was often referred to as a part of the investment golden triangle of Central Europe, together with Vienna and Bratislava. Foreign direct investments were active not only in green-field and brownfield developments but also in the creation of the hard and soft business infrastructure like Győr International Industrial Park and the Business Assistance Enterprise Development Foundation.

In the second half of this decade and in the beginning of the new millennium the state promoted local economic development through the system of economic and spatial development. In the first period, an example is the launch of the industrial park programme in 1996. In the framework of this programme, in the first step businesses and organisations that wanted to develop concentrated industrial locations could gain the industrial park title. The parks were founded by city governments in many cases. In the second step, parks that had been awarded the title and businesses located in these parks could apply to the Earmarked Provision for Economic Development for location development; in 1997 a total of 74 projects were given no less than 5.1 billion HUF support. As a result of the supports, investments worth six and a half times the resources were realised (<http://cegvezetes.hu/1998/04/penzhez-lehet-jutni/>).

As regards the fourfold division of the local actors, it was definitely the municipal self-government that had a leading role in the initial period of the transformation. The self-government of the City of Győr was a partner in the foundation of the Győr International Industrial Park Ltd., the Győr-Gönyű Port Inc. and the Győr-Pér Airport Ltd.

4 Tools of investment promotion

Why should companies choose Győr? As we have already mentioned, the geographical location of the city is excellent: on the one hand, it is on the Vienna–Bratislava–Budapest innovation axis, on the other hand, Győr is halfway between Vienna and Budapest (Figure 1).

Fig. 1 Location of Győr



Source: Lakatos 2011, 21

The transport endowments of the city are excellent; it has good east-west railway, road and waterway connections, although its north-south relations are in need of development. At the north end of the park there is the Vienna-Budapest international railway line, to which the park has two own rails. The river port of Gönyű located 20 kilometers away allows access to the city via a port linked to sea waterway. As regards international airports, the one at Budapest is 130 kilometers, the Vienna-Schwechat Airport is 90 kilometers, the Bratislava Airport is 60 kilometers away from Győr. In Pér, only 15 kilometers from Győr, there is a small airport suitable for the traffic of aircrafts up to 75 passengers.

The development of the airport started around the millennium, with the construction of a paved runway, the reception building and the related establishments. The significant part of resources of this development was provided by the European Union and also by Audi Hungária Motor Kft. The investments of the Győr-Pér Airport Ltd. – founded in 1994 – include, among other things, the fencing of the airport and the provision of the lighting system. The municipality considers the continuous development of the airport indispensable, as one of the most important aspects for investors in their location decisions is the presence of a nearby working airport. The traffic figures of the last year (Table 1) show that airport had an increasing operation until the worldwide financial and economic crisis started in autumn 2008. Nowadays the growth of traffic flow is in increase again, however the most important user of the airport is still Audi.

Tab. 1 Traffic flow of Győr-Pér Airport traffic between 2003 and 2010

Specification	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Number of international operations	358	867	1 252	1 258	1 727	1729	2 127	2 738
International passengers	2 387	6 620	9 761	12 893	13 395	13 289	8 137	10 329
Number of all operations	4 376	3 450	3 117	3 208	3 719	3 287	4 369	4 981

Source: by the authors, based on data of the Győr-Pér Airport

Although the owners (the Municipality of Győr and Pér, and self-government of Győr-Moson-Sopron county) decided to sell the airport in 2008, the primary objective is the development of the facility, and the new owner is expected to continue the operation of the airport (Economic Programme of the Municipality of Győr 2011–2014).

Location decisions of companies may also be influenced by the rate of local business tax. In the city of Győr the tax is 2% of the net income, which is the maximum rate by the Law on Local Taxation. The municipality offers tax allowances of the local business tax in different forms in order to attract businesses to the city. These tax allowances are included in a municipality decree on local taxes. Formerly an allowance of this kind was the exemption from taxation that new businesses locating in the Győr industrial park were offered for the first two years of their existence. Exemptions of enterprises from local taxation had to be cancelled by the city as of 1 January 2008, in harmony with the Competition Act of the European Union.

The municipality introduced local business tax, property tax and tourism tax from among the local taxes. A central tax above which the city disposes is motor vehicle tax. As regards the volume of income, local business tax is the most significant (Table 2).

The revenues of the city from this source almost doubled from 2007 to 2008. This is primarily due to the elimination of the tax exemptions of the businesses – Audi Hungária Motor Kft. in the first place and other businesses located in the industrial park to a lesser extent. The decline in the amount of local business tax in the two years afterwards, however, reflects the financial and economic world crisis. An opposite tendency can be seen in property tax, due to the enlargement of the tax base provided by the new commercial facilities inaugurated in the respective period. The municipality expects its tax revenues to increase in the middle run, but this is hindered by central regulations in the field of local business tax: the central budget takes away a part of this revenue (Economic Programme of the Municipality of Győr 2011–2014).

Tab. 2 Local taxes and motor vehicle tax revenues in Győr between 2007 and 2010, million HUF

	2007	2008	2009	2010
Local business tax	8,098.4	15,725.2	13,893.3	13,601.3
Property tax	1,610.4	1,539.4	1,690.6	1,910.4
Tourism tax	57.8	67.5	56.9	63.1
Motor vehicle tax	1,047.2	1,044.6	1,014.1	1,070.4

Source: by the authors, based on the Economic Programme of the Municipality of Győr 2011–2014

5 Institutional frameworks

One element of the institutional framework of local economic development is the Győr International Industrial Park Ltd. established in 1991. This company operates the industrial park. The ownership of Győr municipality has represented 40% since the foundation of the company. Although the initial concept of the park was to offer a location for small and medium-sized enterprises, from the first half of the 1990s it became more attractive for foreign companies, because the financial situation of the small and medium-sized enterprises did not allow the implementation of new green-field investments. The more intensive moving in of foreign companies started after 1995. The first time that a Hungarian owned company bought a site in the park was in 1996, by now the Hungarian businesses have outnumbered their international counterparts. The industrial park – which was the first industrial park not only in Hungary but in the whole of Central Europe – was awarded the title of “Industrial Park” in 1997. At that time it boasted of 11 companies and 1,000 employees (Deák 2002). Nowadays the park is situated on a land of 175 hectares, of which approximately 90% is utilised, according to data of 31 August 2011. Presently a total of 101 businesses from no less than 14 countries operate here, the number of employees reaches 5,000.

The majority of the businesses working in the industrial park are in the manufacturing industry sector. The main economic branches include machinery, automotive industry, electronics, plastic industry, commerce and logistics.

The investment worth 455 million € produces approximately 200 billion HUF revenue annually (www.ipgyor.hu). Looking at the revenues of the businesses operating in the park we can see that the incomes of the biggest ones exceed 3 or 4 billion HUF, and there are many companies that have somewhat less income which is still above 1 billion HUF. The crisis had an impact on the industrial park, although even in the year most affected by the crisis, 2009, the total revenues of the companies exceeded 122 billion HUF, and the number of employees was above 5,500. This number has decreased by approximately 1,000 as an effect of the crisis, but is expected to rise to the starting figure of 2009 again by the end of this year (Economic Programme...2011).

The presence of Audi Hungária Motor Kft. has an outstanding significance in both the city and the industrial park. There are several companies among the businesses of the industrial park that are suppliers to Audi. The new investment recently launched by Audi will certainly have a significant impact on the Industrial Park in the future as well, and also on the city of Győr, increasing the recognition and economic role of Győr both in the region and Hungary. Although there is still 13.2 hectares of free land in the park, the plans of the Győr International Industrial Park Ltd. include the 15-30 hectare enlargement of the park, as a response to the development activity by Audi.

In the park there is a company called INNONET Innovation and Technology Centre, established in 1997 as a result of the collaboration of several institutions and businesses, supported by the Phare CBC programme of the European Union. The establishment of this centre did not only increase the prestige of the park but also resulted in significant cooperations among the international businesses of the park and the local small and medium-sized enterprises. The centre operates as a non-for-profit company, its owners are the Municipality of Győr, the Győr-Moson-Sopron County Chamber of Commerce and Industry, the Hungarian Association for Innovation and the Universitas-Győr Foundation. The Centre actually works as an incubator, its objective

is the creation of favourable conditions for innovative small and medium-sized enterprises. For the time being the capacities of the centre are utilised in almost 100%, so its present capacities do not allow the Centre to offer services for new businesses (<http://www.ipgyor.hu/#>).

The TECHNUNET Automotive Industry Technology Competence Centre was opened in September 2011 as an enlargement of the INNUNET. In the implementation of the project, the INNUNET owners had a significant role, of special importance among them was the Municipality of Győr and the Győr-Moson-Sopron County Chamber of Commerce and Industry that raised capital in order to create the TECHNUNET. For the implementation of the first phase of the project INNUNET was given a 400 million HUF non-refundable support which covered 80% of the total costs. In the first phase offices, meeting rooms and joint service facilities were constructed, the second phase was about the construction of four workshops for small enterprises. The objective of TECHNUNET is the promotion and support of the research and development activity of businesses. The significance of the newly created institution lies in the provision of advanced technology services besides a high level management support, as opposed to INNUNET that offers basic services (Ingatlan.net).

In cooperation with the British company United Biscuit that privatised the Győri Kekszgyár (Győr Biscuit Factory), the city of Győr established the Business Assistance Foundation, an organisation dealing with assistance for the creation of start-up businesses and the development of small and medium-sized enterprises. The Foundation started to operate in 1992, its objectives include the decrease of unemployment, the improvement and enlargement of the skills, entrepreneurial capacities and knowledge of the economic actors (Business Assistance Alapítvány Introduction).

6 The innovation potential of and knowledge transfer

Knowledge can be accumulated (Dóry 2005). The foundation of the development of knowledge-based regions is given by the creation of knowledge, as well as its utilisation in the economy. The scenes for the creation of knowledge can be research places, research institutes, and higher education institutions (Dóry-Mészáros-Rechnitzer 1998).

Research and development, and innovation can be seen as the primary determinants of competitiveness. Both factors are extremely important in automotive industry, as this is a sector with a very strong competition. As regards the region of West Transdanubia, the overwhelming majority of the research and development activity done by automotive industry companies is realised in Győr-Moson-Sopron county (Table 3). Of the seven automotive industry companies of the region that operated a research place in 2009, the headquarters of six are in this county. Also, 90% of the staff doing academic activity worked for a Győr-Moson-Sopron organisation in the respective year. Looking at the regional level we can say that more than half of the expenditure of academic activities was spent on automotive industry related purposes between 2005 and 2009. The total of the budget of the businesses in this sector on research and development investments was 19 billion HUF, three-quarters of which can be linked to companies located in Győr-Moson-Sopron county.

Tab. 3 R&D expenditures in automotive industry between 2005 and 2009, million HUF

Specification	R & D costs	R & D investments	R & D expenditure
R & D in West Transdanubia	31,064.7	3,542.3	34,607.0
From which: automotive industry	16,997.9	1,968.3	18,966.2
Within that:			
Győr-Moson-Sopron county	12,872.0	1,673.6	14,545.6
Vas county	4,125.9	294.7	4,420.6
Zala county	–	–	–
Hungary (automotive industry)	52,229.9	8,476.4	60,706.2

Source: HCSO 2011, 47

The increase of productivity can be promoted by research and development, but also by innovation. Innovation activity is especially important in automotive industry, because this is a market where there is a definitely high demand for products featuring advanced technology. At regional level, the total expenditure of automotive industry companies related to innovation exceeded 96 billion HUF in 2008 (HCSO 2011).

If we look at the innovation potential of Győr, we can see that in the physical plan of the city the dynamism visible in the economy – growing output and productivity, high level investments – are not harmonised by the innovation performance of the region. As regards the city’s research and development and base and its role in the Hungarian higher education, Győr lags behind and can only be taken as a second rank innovation centre, although the actors and institutions that have innovation potential are present in the city (Physical Plan of the City of Győr 2005).

We do believe that such institutions are the already mentioned INNONET, TECHNOMET Automotive Industry Technology Competence Centre, and also the PANAC, the Széchenyi István University, the university’s Regional University Knowledge Centre of Automotive Industry and Research Centre of Automotive Industry, Electronics and Logistics Cooperations.

The decision on the foundation of the Pannon Automotive Cluster (Pannon Autóipari Klaszter, PANAC) was established in December 2000. The concentration of automotive industry in North Transdanubia offers an excellent opportunity for the clustering of automotive industry. Active participants in the creation of the cluster were, among others, the West Transdanubian Regional Development Council and the automotive industry businesses of the area, such as Suzuki, Audi, Opel or Rába, but Széchenyi István University also joined as a founding member. By 2008, the number of organisations joining the cluster reached 95. The primary objective of this cluster, similarly to the other clusters, is the preparation of the members, their enabling to become successfully operating suppliers. The cost efficiency of the suppliers is also an interest of the transnational companies of the region, because they can increase their cost advantages thereby. The biggest obstacle of the creation of the supplier network with the participation of Hungarian companies is that the majority of these businesses do not meet the requirements of the customers, so the primary suppliers of the transnational corporations are usually foreign businesses.

The most important concrete objective of the cluster then is the promotion of the modernisation of the capacities, and the technical development of the Hungarian busi-

nesses, and also the improvement of the financial stability. Further goals include the support of the internationalisation of the activity of the members and the creation of the national automotive industry strategy. On the foundation of the cluster a survey was made that tried to explore in which areas companies expected assistance. The responses revealed that it is mostly the access to supports, preferential operational credits, partner search, and the access to information in which members require most help from the cluster. The major obstacle for the cluster in carrying out its activity is the lack of financial resources (Grosz 2005a).

The most prominent representatives of research and development in both the region and Győr are higher education institutions. Győr accommodates the Apáczai Csere János Faculty of the West Hungarian University, the Theological College of Győr and the Széchenyi István University.

In the three faculties of the latter university (Kautz Gyula Faculty of Economics, Faculty of Technical Sciences, and Deák Ferenc Faculty of State Sciences and Law) and its Music Institute approximately 12 thousand students learn in 43 BA, five-year and master's courses and also in 13 higher level vocational trainings and 11 postgraduate specialist training courses. The main focus of technical training is on automotive industry, logistics and informatics. There is an opportunity for participating in PhD training in three doctoral schools of the institute, in the field of regional and economic sciences, technical sciences and law (SZE).

At the Széchenyi István University, R & D activity is done in organised frameworks, with extended cooperations within the institute among the faculties, and also between the academic and the business sector, contributing thereby to the improvement of the competitiveness of the latter.

Between 2004 and 2006 a number of regional university knowledge centres and cooperation centres were established in Hungary, with the aim of stimulating the connections among the economic organisations, higher education institutions and research institutes, on the one hand, and for the promotion of innovation and R & D, on the other hand (www.nkth.gov.hu). At Széchenyi István University too these institutions were founded, named Regional Knowledge Centre of Automotive Industry, and Cooperation Research Centre of Automotive Industry, Electronics and Logistics.

The Regional University Knowledge Centre of Automotive Industry, created with the support of the Pázmány Péter Programme in 2005, deals with the research of up-to-date materials and technologies related to automotive industry, and the Centre is also active in the featuring of new possibilities in mechanical constructions (JRET). The foundation of the Centre took place with the participation, in addition to the University, of Rába Futómű Kft., Borsodi Műhely Kft. and SAPU Bt. (now SMR Automotive Mirror Technology Hungary Bt.). The research activity is done in joint business and university research groups, alleviating thereby bilateral knowledge flow and researchers' mobility. The knowledge centre sees as its mission the promotion of the innovation and research and development activity of the economic organisations operating in Győr and its technology region (Szilasi 2007).

The Cooperation Research Centre of Automotive Industry, Electronics and Logistics started its operation in 2008 with the support of a tender of the Economic Development Operational Programme. The businesses and departments participating in the project actively cooperate in the area of automotive industry, informatics, electronics

and logistics in order to contribute by the high level implementation of joint R & D activity to the increased efficiency of companies (<http://jelkkk.sze.hu>). The most important partners of the Centre include Audi Hungária Motor Kft, GM Powertrain Magyarország Kft. and Magyar Suzuki Zrt. (Hungarian Suzuki Inc.), but of course there are many other first and second level automotive industry suppliers such as NEMAK Győr Alumíniumöntöde Kft., for example (Szilasi 2007).

The Audi Hungária Group of Automotive Engineering Departments operating at the university was established in early 2012 for the coordination and promotion of the joint research activity of Audi and the university.

In the joint financing of the university, Audi Hungária Motor Kft. and the Municipality of Győr a modern combustion engine laboratory was created, and the Research Centre of Automotive Industry also started its operation in March 2011. On

1 January 2012 the Audi Hungária Group of Automotive Engineering Departments was founded, consisting of three departments. The objectives of the creation of the group included the further strengthening of the intensive presence of Audi in research activity, the further development of practice-oriented training of engineers, and the strengthening of the research and development potential related to automotive industry. The group of departments deals with the development of materials and technologies that are applied in the engines as well.

7 Strategic planning and local economic development strategy in Győr

The dominant or perhaps the most important factor in the success of local economic development is the creation of the development strategy. Researches have pointed out that the objective of such strategies is usually the strengthening and enlargement of the local economy and capacities. Its point is in the harmonisation and reconciliation of the different aspects and goals of the local actors. In this process it is not the so-called allocative planning method that is applied; the ground is a kind of future vision. The comparison of this vision with the reality, the present situation of the respective territorial unit confronts us with the special problems of the area.

During the 1990s the municipal government of Győr has had a relatively moderate strategic planning activity. The preparation of the new physical plan of the city started at the time of the transition to the local governmental system. Part of the approximately four-year planning process was the definition of a development strategy, in which a special emphasis was on the support of developments promoting the development of the university. As regard the economy, the main goal was the assistance of the development of small and medium-sized enterprises, in which a key element was the development of the Győr International Industrial Park. No economic development concept or strategy as such was made in this period, with the exception of the tourism development strategy approved by the general assembly in 1996.

The new decade, with the approach of the accession to the European Union and then the actual accession in 2004 reinforced the strategic planning activity of the city. This first plan was the creation or renewal physical plan in the first third of the decade. Of course it is an internal need to supervise the physical plans at certain intervals, but in this case there was an external determination as well. The process of the accession

to the EU appreciated the role of planning at national, territorial (regional, county and micro-regional) and local level. A precondition for the acquisition of EU development resources is the presence of adequate plans. At local level this required fresh and valid physical plans for the development that required space. Accordingly, all municipalities were obliged to renew their physical plans until the end of 2002. This deadline was put one year later by the Parliament, on the initiative of a representative from Győr.

The regulation of the content requirements of the regional development and physical plans (1998) ordered urban development concepts to be the first chapters in the physical plans of the settlements, so the preparation of this document was the first of the strategic plans in the first third of the decade. A characteristic feature of this strategy was the direct inclusion of the local society into the strategy making process, in the framework of "Future workshop" meetings organised in the 23 districts of Győr. Simultaneously the city also sensed that its development track should be planned together with its hinterland, the agglomeration of Győr.

Thinking about the future in the local community was also promoted by the fact that it became known that a Hungarian city would be the European Capital of Culture (ECC) in 2010. This opportunity activated the majority of the big cities in Hungary. Győr also made its ECC concept, formulated during intensive professional consultations with the potential stakeholders. In this dialogue not only the cultural actors of the city (institutions and artists) were involved but also the representatives of the economy, the university and the civic sector. The concept was not concentrated on the possible cultural events of the year 2010 exclusively but on the linking of culture with the hundred year old industrial traditions and modernisation of the city. In this a key role was played by innovation and knowledge represented by the automotive industry, as generator, sponsor and consumer of culture.

The national planning process founding the 2007–2013 Union programming period started in 2004–2005. The New Hungary Development Plan had a strong focus on the growth pole theory of regional economics and its French practice. The government defined the circle of those cities that, as selected development poles of the programme, would pull their regions with themselves as a result of the innovation and economic development implemented in them. Győr was in this circle too, so the city had to work out its own pole strategy. Each city had to concentrate on their own defined pull sectors, which in Győr was evidently automotive industry, so the pole of Győr was named "Autopolis".

This concept is of special importance because its final version is a definite local development strategy. The city was given government subsidy for the planning process that was done in a cooperation of the city, the university and the major actors of the local economy (chamber, Győr International Industrial Park, Innonet, PANAC). The strategy was focused on the development of economic infrastructure, with a special emphasis on automotive industry. From the resources provided by the government not only a general strategy was made; in the framework of the strategy the respective actors defined their key projects and prepared the necessary planning documentation for them.

For the coordination of implementation, a pole management organisation had to be set up, which was founded as a 100% municipality-owned company. The managing body of the programme is the Győr Development Policy Coordination Task Force that

looks at the future vision of the city and the development ideas of the Széchenyi István University, and defines those factors on which the future of the pole can be built. These are as follows:

- vehicle manufacturing;
- enlargement of the suppliers and logistics capacities;
- increased use of renewable energies.

The objective then is the increase of international competitiveness by the development of vehicle manufacturing, the development of the suppliers and logistics capacities and the utilisation of renewable energies. The future vision of Győr is to become the regional centre of innovation, on the basis of knowledge and technical innovations as a development pole of West Transdanubia. The strategy stated that the long-term development of the city is jeopardised by the inadequate quality of human resources, and quantitative problems can also be seen in some segments. As regards higher education, a definite effort has to be made for the support of the launch and development of trainings that promote the dynamic operation of the economy. Those research institutes and laboratories must be established and supported that promote economic growth.

After these innovation-oriented developments, Győr may become the city with the strongest economy in the region and may also be suitable for joining researches and developments of European significance. The industrial and service activities having higher added value induce the appearance of spillover effects in other settlements of the region as well. The development of vocational training – by which we mean both secondary school and university and adult education – is indispensable for Győr to satisfy the needs of the economy and for modern industries to settle down in the city. Also, closer ties should be built with the businesses and the organisations dominant on the labour market (Economic Programme ... 2006).

The pole programme as a selected governmental economic development programme of the New Hungary Development Plan “faded away” after the inner reshuffling of the government. However, the plans have not been made in vain. By now, all projects specified in the Autopolis strategy have been implemented by the support of the Economic Development Operational Programme and the West Transdanubian Operational Programme.

This process was assisted by the fact that the region of West Transdanubia, as the only region, linked the planning of the regional operational programme for the 2007–2013 period with a regional plan package made on partnership basis. In the framework of this the comprehensive development programme of the region was made not only for the planning period but also long term development concepts (until 2020) for the region and the constituent three counties and the cities of the region were made, together with a middle-term programme for the Structural Funds period. In the economic chapters of these documents one finds the development ideas specified in the Autopolis strategy.

After the launch of the programming period, big cities were obliged to make integrated urban development strategies (IUDS) for the implementation of projects renewing the (inner) cities with the support of the regional operational programme. The government provided the cities with single planning methodology and a list of the necessary content for the making of the IUDS. The planning of the IUDS in Győr took

place with the cooperation of professional groups, and the plans that had been made for the city in the previous years were also taken into consideration.

The making of the most recent initiative called Local Agenda 21 of Győr was also connected to the implementation of an urban project. The respective document redefined the development of the city alongside the principles of sustainable development. In the framework of this, as the first step, professional groups by sectoral breakdown looked at in the autumn of 2010 all comprehensive and sectoral concepts and programmes that had been made in Győr in the previous ten years. The screening of these approximately fifty documents in a single methodology – also taking sustainability requirements into consideration – was the foundation of a community based urban strategy that would have served as a guideline for the 2014–2020 programming period or the development of the city and the local economy. Unfortunately the planning process stopped after the approval of the recommendations made on the basis of the assessment of the plans by the general assembly in December 2010.

The strategic objectives defined by the strategic programme of the city, the middle-term integrated urban development strategy and the Local Agenda 21 programme, by which the future of Győr must be secured, are as follows: Győr should

- allow inhabitants to have outstandingly high conditions of living;
- continuously renew its economy in order to increase its competitiveness;
- enhance its role in the region.

The respective development directions are the following:

- Priority 1: human resources development;
- Priority 2: working and developing economy;
- Priority 3: development of urban services;
- Priority 4: protection of the environment.

On the basis of the strategic plan of the city, the ultimate goal is to make Győr – winner in 2010 of the title Hungarian City of Culture, the Most Sporting City, Senior Friendly Municipality, in 2011 the title Bicycle Friendly City – a modern city with modern economy, the centre of the region (Győr Megyei Jogú Város Stratégiai... 2003, HHP Contact Tanácsadó Kft. – Győri Építész Műhely et al. 2008).

This is also expressed by the following slogan: Health, culture, innovation! The future is being built in Győr!

Conclusion

Győr – as a result of the development path the city has trailed in the two decades following the systemic change – is one of the strongest economic poles in Hungary now. The dominant factor in this economic development is automotive industry. Among the automotive industry centres of Hungary, Győr – the second big city in Hungary after Budapest in economic competitiveness and industrial potential – has number one position. Its geographical location and transportation endowments are excellent, infrastructure is adequately built out, the city is open to receive investors and promote their settling down; it continuously develops and influences those location factors that may play a significant role in the locations decisions of the businesses.

Győr, in our opinion, has implemented in the last decade an extremely intensive and conscious urban development in which automotive industry was taken as the flagship industry of the development of the city. In the framework of this activity, an economic development strategy was made as well. It is an example to be followed that during the respective planning works the municipality tried to address the communities and the dominant stakeholders. It is good that there are overlaps of the actors in several planning works, as this way there were no repeated breaks in the major development directions of the various documents. In these documents, the development of the local economy was always a priority, as this is the sector that is capable of producing the incomes that the city can spend on welfare measures and the improvement of the quality of life.

References

1. *Business Assistance Alapítvány bemutatkozás.*
http://www.kva.hu/index.php?tid=2777031321806266&qs_tr=f104&menuitem=0
 (Letöltés: 2011. november 20.)
2. *Cégvezetés.* <http://cegvezetes.hu/1998/04/penzhez-lehet-jutni/> (Letöltés: 2011. november 20.)
3. CZENE, ZS. – RITZ, J.: *Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok.* NFM, NGM, VÁTI Nonprofit Kft., Budapest, 2010, p. 193. ISBN 978 963 7380 21 1
4. DEÁK, Sz.: *A hazai ipari parkok és a betelepült vállalatok jellemzői.* In: Buzás, N. – Lengyel, I. (szerk.) *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek.* SZTE GTK, JATEPress, Szeged, 2002, p. 175-200. ISBN 963 482 589 3
5. DÓRY, T. – MÉSZÁROS, R. – RECHNITZER, J.: *Tudomány és regionalitás Magyarországon a 90-es években.* In: *Tér és Társadalom.* ISSN: 2062-9923, 1998, Vol. 12. No. 3. p. 105-127.
6. DÓRY, T.: *Regionális innováció-politika. Kihívások az Európai Unióban és Magyarországon.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 1998, p. 261. ISBN 963 9542 60 1
7. GROSZ, A.: *Klaszteresedési folyamatok Magyarországon - különös tekintettel az autóiiparra.* Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. Évkönyv 2004-2005, 2005a, p. 75-86.
8. GROSZ, A.: *A Közép-európai térség autóiipari beruházásainak telephely választási motivációi és piaci kapcsolatai.* Kézirat, Győr, 2005b, p. 100.
9. Győr Ipari Park: <http://www.ipgyor.hu/#> (Letöltés: 2011. november 22.)
10. *Economic Programme of the Municipality of Győr 2006-2010.* Győr, 2006
11. *Economic Programme of the Municipality of Győr 2011–2014.* Győr, 2011
12. *Győr Megyei Jogú Város Középtávú Integrált Városfejlesztési Stratégiája.* HHP Contact Tanácsadó Kft. – Győri Építész Műhely – Győri Mérnök Műhely – MTA RKK Nyugat-magyarországi Tudományos Intézete, Győr, 2008
13. *Győr Megyei Jogú Város Stratégiai Programja.* Győr, 2003
14. *Physical Plan of the City of Győr.* Győr, 2005
15. *Győr-Pér Airport.* <http://www.gyor-perairport.hu/passenger/> (Letöltés: 2011. november 20.)

16. Ingatlan.net: <http://ingatlan.net/magazin/2011/09/atadtak-a-technonet-kozpontjat-a-gyori-ipari-parkban/> (Letöltés: 2011. november 22.)
17. *Járműipari Regionális Egyetemi Tudásközpont:*
http://jret.sze.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=67
(Letöltés dátuma: 2011. november 25.)
18. *JEL-KKK 2008-2011:* <http://jelkkk.sze.hu/> (Letöltés: 2011. november 25.)
19. Lakatos, L.: Egy létesíteni tervezett Üzleti Innovációs Központ potenciális helyszíneinek elemzése a Nyugat-dunántúli Régióban. Első megvalósíthatósági tanulmány. Pannon Projekt Kft, 2011, p. 70.
20. Lengyel, I.: Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010, p. 385. ISBN 978 963 05 8837 9
21. Mezei, C.: Helyi gazdaságfejlesztés Közép-Kelet- Európában. In: *Tér és Társadalom*. ISSN: 2062-9923, 2006, Vol. 20. No. 3. p. 95-108.
22. Mónus, Á.: (szerk.) *Zöldmezős sikertörténet – 1992-2007*. Győri Nemzetközi Ipari Park Kft., Győr, 2007, p. 17.
23. Szilasi, T.: *Széchenyi István Egyetem és a vállalati szféra kapcsolata*. In: Lados, M. – Rechnitzer, J. (szerk.) *Egyetem a régióért*. MTA RKK, Pécs-Győr, 2007, p. 250. ISBN 978963 905 284 0

Competencies in the Global and Digital Era - a Competitive Edge

Viktoria Szoboszlai¹

Abstract

In the current digital age, more emphasis needs to be placed on the transformational HR activities and a redefined competence development of the future workforce that helps to increase the organization's competitiveness on the long run. Moving into the 21st century, we have to rethink our workscape as a dynamic learningscape. This study is aiming to provide a better understanding on competencies needed to be successful in the Global and Digital Era, their current meaning in Corporate Education as well as how their development can be transformed to new management practices in order to ensure the competitive edge for the company.

Key words

Competence, Competitiveness, Development, Education, Human Capital, Learning

JEL Classification: J240

Introduction

Competing in today's impulsive economy provides additional challenges to the HR function in defining what are the newest waves of upskilling the workforce in our global and digital age. Strategic human resource management thinkers have emphasized that human resource practices may lead to higher firm performance and be sources of sustainable competitive advantages (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Developing the required new competencies to respond effectively to changing customer needs ensures the organization's survival especially for those which are operating in complex and dynamic competitive environments where the mastery to rapidly acquire and assimilate new market and technological capabilities is the key to gaining advantage over competitors. Furthermore, in order to develop the potentials into competitive advantages, they must be scarce, valuable and permanent. Additionally, their ability to be imitated or transferred must be limited (Wenger, 1999).

Global and digital reality is not a substitute of real life anymore. In our age, it is happening, it is real, it is now and there is an emerging group of HR professionals who see the opportunity to turn the potentials of this environment and the competence development of the future workforce within into a long term competitive advantage.

Given the changing business demands, organizations must establish new ways of interactions with customers, manage disruptive technologies, create new forms of engagements with employees and face the scrutiny of investors who determine a

¹ Viktoria Szoboszlai, Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences, Institute of Business Sciences, Department of Management and Corporate Economics, viktoriaszoboszlai@gmail.com

company's market value by assessing its intangibles, its people and their competencies not just its present or past earnings (Ulrich, Beatty, 2001).

This shifting role of HR puts an increased emphasis on redefined competence development, a powerful tool to increase productivity and competitiveness, so this research study aims to determine these new set of competencies, their current and future meaning as well as their mastery along with the role of learning leaders and management practices in this process.

1 The Competent-Competitive Paradox

Trying to be number one and trying to do something well are very different approaches. Essentially, being able to do well is more important than being number one because we will be more likely to succeed.

To be competitive, we must be well-informed about situations and problems, we must create a defensible position in an industry, in order to cope successfully with competitive forces and generate a superior return on investment. The Competitive Advantage Model of Porter suggests that competitive strategy is about taking offensive or defensive action to reach this and the basis of an above-average performance within an industry must be the sustainable competitive advantage. There are 2 basic types of this competitive advantage: cost leadership and differentiation. Both can be approached more broadly or narrow, which results in the third viable competitive strategy: focus (Porter, 1985). It is a great achievement if we are competitive in the given market environment at one point in time, but it is more important to have the qualities and procedures ensuring that potential of sustainable increase in competitiveness.

That is why much more emphasis needs to be put on competence of an individual which is the knowledge, skills, abilities or personality characteristics that directly influence one's performance (Becker, Huselid, Ulrich, 2001). The mastery of all these however comes from being able to apply the knowledge in specific business settings which reasoning is very much in line with Polanyi's definition, that determines the competence as „a capacity to act in a (professional) context“ (Polányi, 1962).

As a value, competence means properly or sufficiently qualified, capable and efficient. In a business setting, it means you have what it takes to do a specific job, to meet the expectations. Unfortunately, for many organizations today this has become a limiting factor. It seems that once an organization has proven a level of competence – just enough to do the job – the focus shifts to being more competitive. The already limited resources are focused more on eliminating others in the marketplace instead of improving and enhancing their own competence and performance.

Organizations should shift their focus on becoming more competent instead of being more competitive and essentially, they should choose to compete more with themselves.

This paper is seeking to examine the global and digital era competencies and their development in this process of driving competitiveness. It reveals an alternative methodology to gain the current feedback corporate learning and development

professionals on these new waves as well as the results linked with business management and HR practice.

2 Welcome to the Global and Digital Era

The two main drivers, the global and the digital, are constantly shifting the sources of market advantage forcing companies to adapt themselves. New competitors, new competitive strategies and tools are continuously appearing, constantly reshuffling temporary working business practices. Company internal functions and intangibles suddenly become products to be bought in the market, products that have generated premium prices become commodities, and the sources of differentiation for products and processes are constantly evolving.

At a fundamental level, digital technology doesn't dramatically change what we do, but it allows us to accomplish things in better ways by enabling us to access a wider range of (more current) information. Digital technology can increase both efficiency and effectiveness but leveraging this potential largely depends on one's digital sophistication. Most activities can be planned and executed via traditional means, but doing so can often take more time and limit flexibility. As such, flexibility and adaptability may be better markers of digital era sophistication than only consuming new technologies.

We must admit, it has never been so easy to do so much with so little. The technological and financial barriers to adoption of incredibly powerful tools and platforms are generally very low. In addition, software-as-a-service (SaaS) and cloud-based networks reduce (or eliminate) the need for large investments in hardware. New software and hardware also dramatically increase the ease of design, drastically reduce the time to implementation, and significantly enhance long-term system flexibility.

Digital technology is a curiosity amplifier. Our smartphones are basically communication devices, but they are increasingly like amplifiers of our curiosity which enables us for constantly discovering new information and features.

So digital technology is an enabler, but not just for reaching new sources of information. We must view the new technologies as sources of power as well and recognize the importance of human beings in determining the effectiveness of our ability to harness and manage that power. This (r)evolution is bigger than we think. Many people assume that new technologies only impact organizations in certain sectors (i.e. consumer goods and services), specific functional areas (i.e. marketing), and individuals in certain types of jobs (i.e. IT) or at particular stages in their careers. The reality, however, is that new technologies potentially impact every type of workforce, in every sector, at every career stage and every organizational level, throughout the world.

Another digital era reality is that we get in our own way. Though technological and financial barriers may be low, psychological barriers to new technology adoption are very high. These barriers are both cognitive and affective, and each type of resistance reinforces the other. The foundation of the resistance is a lack of conceptual understanding of how new technologies enable the pursuit and achievement of

traditional goals, the increase of competitiveness. This lack of understanding leads to underestimating opportunities, overestimating challenges and misestimating the risks. However, the more we all engage with the global and digital world, the more we all benefit from it.

There is a certain digital divide (Shelton-Hunt, 2012) which has increasingly become more dependent upon knowledge and adoption of new technologies rather than upon the access to them.

For most of the early part of the Digital Era, we viewed the digital divide primarily in demographic terms such as geography, socioeconomic status, and age. But as digital technologies continue to improve, get less expensive and grow more widespread, those gaps are closing or becoming less relevant. Gaps based on knowledge and use, however, remain strong and may be getting larger.

This digital divide and the incorporated competencies are in the core of the current redefined competitiveness whereas technology increasingly outstrips our willingness and ability to embrace, adopt, and master it, so the need to bridge and cross this divide is crucial to reach that competitive edge and preserve a stable position among market leaders.

3 HR Competencies – The Traditional Setting

HR competencies are being discussed by academicians and practitioners as ways of creating sustainable competitive advantages. We already have a definition for the term „competence“ itself but what are the HR Competencies and how they can contribute to the development of the future workforce?

In the „Michigan’s HR Competency Research“ there has been identified five major competencies expected from HR professionals: 1. strategic contribution, 2. personal credibility, 3. HR delivery, 4. business knowledge and 5. HR technology (Brockbank, Ulrich, James, 1997). Becker suggested adding strategic HR performance management as a sixth competency (Becker et al., 2001).

Results showed that knowledge of the business, HR delivery and strategic contribution were viewed as the most important competencies. Strategic contribution accounts for 43 percent of HR’s total impact on business performance which is almost twice the impact of any other competency domain.

In the next series of research studies the focus had been placed not only on the knowledge and ability of the HR professional but on what the HR professional becomes through the use of that knowledge and ability. This is how the new model of HR competence was born (Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich, 2012).

According to this, six competency domains had been identified:

1. Credible Activist
2. Culture and Change Steward
3. Talent Manager and Organization Designer

I think the contribution of learning and development leaders and chief learning officers can be positioned within this domain as this one is focusing mostly on

competency requirements and how individuals enter and move up, across or out of the organization.

4. Strategy Architect

This type of involvement plays a key role in competitiveness and an active part in the establishment of the overall strategy. This means recognizing business trends and their impact, forecasting potential obstacles to success and facilitating the process of gaining strategic clarity.

5. Operational Executor and

6. Business Ally

No doubt that HR Professionals who would have succeeded even 10 years ago would not be as likely to succeed today. They are expected to play one (or better more) of these new roles and to this they need new competencies to be learnt and taught.

4 New Wave of Digital Era Competencies

As new technologies increasingly permeate every aspect of our personal and professional lives, it is critical for all of us to prepare ourselves to be successful in the global and digital era – not just as workers, but also as citizens and community members. Regardless of the sector, the position in the organizational hierarchy and to some extent the career stage there is a core set of competencies necessary to effectively leverage new technologies to achieve goals and objectives both individually and as the company's „competitiveness contributor“.

When meeting and listening to HR professionals of all types, I have found myself rethinking the need of competencies required for success and competitiveness. These currently evolving competencies, however, do not seem to have enough emphasis yet and there is a considerable gap in business management in the context of workforce development and as such of competitiveness improvement.

The potential to succeed is not about the often highlighted values like transparency and culture. It is possible to successfully leverage new digital competencies and technologies even in organizations with more closed, traditional cultures. But it's almost impossible to be successful and competitive if people don't understand what those new tools are and how they can use them.

Recent research results show that there has been already identified a couple of main competency areas (Shelton-Hunt, 2012) that are relevant for a wide range of HR professionals and the future workforce of various positions:

- Concepts, meaning primarily ideas which are unique to the digital era or that take on new interpretation in the digital era i.e. communities of practice (Wenger, 1999), multi-channel communication, digital community, social learning, gamification, user-generated content or virtual reality, etc.
- Tools which are specific enabling technologies or applications of technology i.e. discussion forums, infographics, mobile apps and location based services, portals, tag clouds, web analytics and social media metrics, etc.
- Platforms, in other words environments in which multiple 2.0 technologies are leveraged for specific purposes i.e. public information networks like Twitter,

public social media sites like YouTube or Wikipedia, public social networking sites like Facebook, Google+ or LinkedIn and private social networks, intranets, social business applications, etc.

- Skills, abilities and tactics which are the closest to my digital era competence approach. These are the capabilities specific to the Digital Era, or that gain a new meaning in this global and digital environment, including specific means of leveraging 2.0 technologies to achieve goals and objectives. Reframing the relevance and categorizing these I was looking to determine the following subgroups of skills and abilities:
 - Social and information network as well as community management,
 - Content management, „Digital listening“ and Info filtering
 - Digital and social commerce, web analytics
 - Risk management, including legal and policy considerations
 - Mobile technology, apps and location based services
 - Raising the bar to a higher, more digital era sophisticated level we could also mention here technical skills with Adobe (Flash, Indesign, Photoshop), blogging, video production, web design and coding which abilities are more scarce, but undoubtedly ensure a more stable and sustainable competitive advantage.

In addition to the above capabilities (which we are constantly reinventing and augmenting) there is also a core set of management competencies that people in leadership positions need in order to increase the competitiveness of the company. These include:

- Adaptiveness, acting with speed
- Extreme multitasking
- Being highly collaborative, entrepreneurial, innovative
- Championship and change management
- Community management, including guidelines, moderation, and discipline
- Governance principles, rules, and guidelines related to digital technologies
- Human capital management applications and implications of new technologies
- Knowledge of investment concepts like COI (cost of inaction), ROE (return on engagement) and ROI (return on investment)
- Strategy and planning, including resource allocation and organizational design

It is not the case that everyone has to embody all the competencies or master them to the same degree, but the stronger people's working knowledge is in each of these areas, the more effectively they will be able to leverage new technologies to achieve the company's objectives and increase the level of its competitiveness.

This is as true for a senior-level organizational leader, who has to set strategic direction and allocate resources, as it is for a middle manager who wants to communicate with staff via an internal blog, a marketing or sales person who wants to identify new revenue-generating opportunities, a human resources professional who wants to interact with employees efficiently, and a new hire who needs to adapt to a new operating and cultural environment.

5 The Management Perspective

It is already well-known from former research that HR professionals need to become more effective strategic business partners (Lawler and Mohrman, 2003). Furthermore, HR representatives must change from being strategic business partners to becoming contributors within the organization (Ulrich and Beatty, 2001).

The problem is that the core competency of being educated and competent enough to contribute strategically is often lacking and this is where the dynamically changing role of corporate educators comes in.

To be able to contribute as a Strategic Partner a core set of new competencies is needed to effectively leverage new technologies, arising business opportunities and competitiveness enhancing factors.

This can be primarily reached via a new approach to these competencies and via setting up a new, competitiveness improving competence development system which is based on throughout competition analysis, which has the management buy-in, which is highly adaptive to change and finally, which has something from the so-called „black swan“ factor (Taleb, 2010).

As the high level of these competencies is evident in the higher level of strategic contribution, they should be obtained by education, on the job training, through internal institutions of learning or through external professional organizations.

The new role of the corporate education leaders and the specific curriculum can be considered not just as a driving force of competitiveness but also as a critical tool to rebalance worldwide talent pools. With the identification of high-potentials' needs and while ensuring development opportunities for them, as well as with cultivating local talents and preparing them for global employment challenges, companies seek to cope with the ever-increasing threat of brain drain and to integrate education into a new incentive system as part of the employees' global career planning (Gyökér and Finna, 2012).

The globalized scientific and economic community demands certain level of brain circulation which is mobility in networks, openness for exchange and flow of minds and ideas. This circulation is inevitable and that is also why business leaders should keep education and global career incentives as key priorities in order to attract and retain talents who are (and will be) in the core of the organization's competitiveness.

The management should therefore consider their learning leaders within the HR department as increasingly key contributors and partners in order to maximize the full potential of the company's workforce and to continuously ensure the advancement opportunities for them.

6 Sustainable Competitive Edge via Competence Development

As a first step in this field I began the research with the desire to reveal how practicing HR professionals and corporate education leaders can evaluate the statements about the future of learning and competence development. This is how the

„RECONTEXTUALIZATION INSIGHT SURVEY“ had been created which was aiming to resolve three issues:

1. Figure out which of my statements were representing a new definition
2. Determine which is the trend the respondents agree with the most
3. Define which aspect had scored the highest in „recontextualization“, as such, had been placed in a different context.

I was collecting data at one point in time, during a Corporate Universities and Ac@demies Summit 2012, where the participating target audience counted more than 120 senior-level industry experts and Surveys were submitted by 34 HR professionals .

Organizations represented companies in retail, telecommunications, oil and gas, banking and finance, manufacturing and transportation industries, public agencies and education.

The sample included VPs of HR, HR Directors and Managers, Heads of Corporate Academy, Directors of Learning and Development, Directors of Corporate Education, Directors of HR Planning, Directors of Talent Development, E-Learning Managers, Business Development Managers, Chief Innovation Officers, Deans and Professors.

Tab. 1 Survey Participant Characteristics

Participant Characteristics		N	Percent
		34	100%
Characteristic			
Job Category			
	<i>VP</i>	3	8,8%
	<i>Head of L&D</i>	6	17,6%
	<i>Director</i>	7	20,6%
	<i>CEO</i>	2	5,9%
	<i>Dean, Professor</i>	4	11,8%
	<i>Senior Executive</i>	4	11,8%
	<i>Manager</i>	8	23,5%
Background			
	<i>Company</i>	30	88,2%
	<i>Academia</i>	4	11,8%

As shown in Table 1, more than 76% of the participants were in senior-level positions and 24% represented the managerial level. Furthermore, 88% of the respondents came from different companies while 12% from the academic side.

Tab. 2 Company Characteristics

Company Characteristics		N	Percent
		34	100%
Number of Employees			
	<i>More than 100 000</i>	2	5,9%
	<i>50 000-100 000</i>	4	11,8%
	<i>20 000-50 000</i>	4	11,8%
	<i>10 000-20 000</i>	9	26,5%
	<i>1 000-10 000</i>	7	20,6%
	<i>100-1 000</i>	6	17,6%
	<i>Less than 100</i>	2	5,9%
Average Age of Employees			
	<i>45</i>	5	14,7%
	<i>40</i>	10	29,4%
	<i>35</i>	11	32,4%
	<i>30</i>	5	14,7%
	<i>25</i>	3	8,8%

As Table 2 indicates, the majority of the companies represented large (10 000- 20 000 employees) or medium-sized organizations (1 000- 10 000 employees).

The average age of the employees in the most respondents' organizations was 35 years.

Tab. 3 Percentage of Scores for each Survey Statements

Table 3				
	Survey Statements	NEW Definition	I AGREE	RECONTEXTUALIZED
1.	<i>Digital Learning Driven Business</i>	17,6%	70,6%	17,6%
2.	<i>Knowledge Platforms</i>	11,8%	67,6%	20,6%
3.	<i>Edutainment</i>	50,0%	38,2%	20,6%
4.	<i>Learning Ecosystems</i>	38,2%	41,2%	17,6%
5.	<i>Competence</i>	5,9%	50,0%	38,2%
6.	<i>Global workforce management</i>	11,8%	47,1%	23,5%

From the results of Table 3, I would like to emphasize only the scores which are relevant from the current paper's point of view.

As indicated, 70,6% of the participants agreed with the main thesis, the digital learning driven-business, 67,6% with the importance of knowledge platforms and 50% with the competence as a validity setting tool.

Only 5,9% of the respondents felt that the competence was a new definition for them but 38,2% identified their ability to put it and validate it in a new context.

This percentage for the ability to recontextualize the competence was the most encouraging result of the study as it is very important to understand how these HR professionals, CLOs and other education leaders are discovering new meaning of this competence.

Today we really have tools at our disposal and we can now not only make things, but we can make context. Recognizing the fact that meaning often emerges as much from context as from content, we have a whole new dimension of creating meaning.

It is all too easy to try to use old frames to understand the world today, but now the world gets constructed in a way where the initially strange idea seems so obvious, we never thought it could be strange (Taleb, 2010).

We are living in a world of shared imagination that make us feel totally co-present in the mental space with the others and therefore we have to find new ways to regrind our lenses. Thinking about the new dimensions of this process as well, I decided to formalize the imagination of the audience by asking what would they recommend as new/already known related definitions which can be put in a new context.

Almost all the attendees were providing thoughtful, and interesting insights that highlighted the complexity of the issue and can be represented via this WordCloud snapshot below.

Fig. 1 WordCloud from the Survey’s new definition brainstorming”



Moving into the 21st century, we right now have to completely rethink our workscape as a a mobile-enabled, geo-locative, multi-platform-driven, game- and community-based learningscape. As shown in Figure 1, it is an ever-changing ecosystem and competencies are of critical importance in executing strategies and in creating sustainable competitive advantages.

7 Continuous Learning and Education Innovation

In a world with the lower cost and higher ubiquity of digital media and personal devices, the opportunity to create new models of anywhere, anytime learning is greater than ever.

However, it is not the technology that matters, but how do we take these new technologies and invent new types of institutional forums, new social practices and new competency toolkits to be able to leverage the capabilities of technology.

In order to participate in the ever moving flows of activities, knowledge, etc. we have to be in the „Flow” and pick things up in the moment. This Flow is the mental state of operation in which a person performing an activity is fully immersed in a feeling of energized focus, full involvement and enjoyment in the process of that activity (Csíkszentmihályi, 2008). We have to be part of that and in it, not just above it or learn about it.

We have to take into consideration more the group of today’s „Entrepreneurial Learners” (Seely Brown, 2012) who constantly look around for new ways and new resources to learn something new. They find not only the resources but also the peers and experiences to learn, make, play, anywhere, anytime. There is a very intense social dynamics around this process. Things are happening in communities and when connected together they actually build a very powerful learning environment. The social networks, the learning and knowledge ecologies are created on the fly and the social structure turns out to be an amazing knowledge refinery in the meantime: knowledge is being created, filtered and validated on the fly, then passed into action.

Creating knowledge and giving based on that new competency toolkits to employees to leverage their dynamic working environments and to monitor their own behaviour can be powerful tools in the whole competence development system of the future. They must be however not only competency toolkits but competency applications to be tested and synchronized in specific settings and positions, as a key part of a new competence development model (Szoboszlai, 2012) in order to ensure the greatest level of a unique competitiveness.

Conclusion

In today’s global and digital economy, much emphasis is placed on the competencies necessary to be successful in helping to create sustainable competitive advantages.

There is still a significant amount of time being invested in the traditional transactional activities rather than the transformational HR activities and competence development that have been proven to be more value-added to the bottom-line of the organization.

As a result of this study we have a better understanding on what competency areas and what characteristics are needed to be successful in the global and digital era, what kind of understandings corporate learning and development leaders have on them currently and how they can be transformed in the future to new management practices to ensure the competitive edge for the company.

Further areas of this research include forthcoming trends and implications for practice of new competence development learning systems as well as of the ever increasing role of corporate education, learning and development leaders in this process.

References

1. BECKER, B. - HUSELID, M. - ULRICH, D.: *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001, ISBN: 978-1578511365
2. BROCKBANK, W. - ULRICH, D. - JAMES, C.: *Trends in Human Resource Competencies*. Ann Harbor: University of Michigan School of Business, 1997
- CSÍKSZENTMIHÁLYI, M.: *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial Modern Classics, 2008, ISBN: 978-0061339202
3. FINNA, H. - GYÖKÉR, I.: *Globális karrierutak - Globális karrieristák Magyarországon*, In: Poór József, Berde Csaba, Karoliny Mártonné, Takács Sándor: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment: Múlt - jelen – jövő*, Budapest: Complex Kiadó Kft., 2012, p. 281-292, ISBN: 978-963-295-083-9
4. LAWLER, E. - MOHRMAN, S.: *HR as a Strategic Partner: What Does it Take to Make it Happen?*, Chicago: Human Resource Planning., 2003, Vol. 26, No. 1, p. 15-30.
5. POLÁNYI, M.: *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press, 1962, ISBN: 978-0226672885
6. PORTER, M.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985, ISBN: 978-0684841465
7. SEELY BROWN, J.: *Cultivating The Entrepreneurial Learner in the 21st Century*, San Francisco: Beyond Educational Technology 2012 Keynote, 2012
8. SHELTON-HUNT, C.: *The New Digital Divide*, Social Media in Organizations, 2012, Accessed: 15.05.2012, www.sminorgs.net
9. SHELTON-HUNT, C.: *Digital Era Competencies*, Social Media in Organizations, 2012, Accessed: 15.05.2012, www.sminorgs.net
10. SZOBOSZLAI, V.: *Condition for the global Success: Developing Competencies*, Szeged: II. Taylor Conference on Management Sciences 2012, Conference Paper, 2012
11. TALEB, N.: *The Black Swan*, New York: The Random House Publishing Group, 2010, ISBN: 978-0812973815

12. ULRICH, D. - BEATTY, D.: *From Partners to Players: Extending the HR Playing Field*, Human Resource Management, 2001, Vol. 40., No. 4., p. 293-308
13. ULRICH, D. - YOUNGER, J. - BROCKBANK, W. - ULRICH, M.: *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, Canada: McGraw-Hill, 2012, ISBN: 978-0071802666
14. WENGER, E.: *Communities of Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 1999, ISBN: 978-0521663632
15. WRIGHT, P. - DUNFORD, B. - SNELL, S.: *Human resources and the resource-based view of the firm*, Journal of Management, 2001, Vol. 27., p. 701-721.

Význam konceptu lovemarks v medzinárodnom marketingu¹

Mária Šášiková²

The importance of the lovemarks concept in international marketing

Abstract

The article aims to highlight the change in perception of brand's importance. Brand concept is replaced by lovemark concept by Saatchi & Saatchi. Lovemarks are the future beyond brands. The article discusses lovemarks concept generally (a definition, a character of the concept, differences between a lovemark and a brand and a position of lovemarks in Slovakia and in the Czech Republic).

Key words

brands, lovemark concept, Saatchi & Saatchi

JEL Classification: M31 - Marketing

Úvod

V oblasti brandingu marketéri hovorili o dôležitosti emócií už dlhšiu dobu (Roberts, Lindström). Ľudia sú v dnešnom svete zahľtení reklamou a množstvom marketingových posolstiev, čo znižuje výsledný efekt – rozpoznanie značky a následný nákup produktu. Preto koncept značiek stráca na význame a nahrádza ho koncept lovemarks. Nasledujúci článok má za cieľ predstaviť tento koncept, nakoľko v Slovenskej republike nie je veľmi známy.

Myšlienka, že konceptu značiek je koniec, je svojim spôsobom provokatívna a koncept lovemarks znie veľmi jednoducho a jasne, ako by existoval už dávno. Agentúra Saatchi & Saatchi vlastne nevymyslela uplatňovaním konceptu lovemarks nič nové či prevratné, ale celú oblasť lovemarks pomenovala, popísala a dala jej rámec. Lovemarks koncept je po definovaní svojho rámca úplne zrejmý, dôležité však bolo, aby ho niekto presne definoval. V zahraničí už dobre známy približne 15 rokov, avšak na Slovensku sa o ňom začalo písať len nedávno, výraznejšie v roku 2010.

Základom argumentácie o potrebe a nevyhnutnosti budovania nového konceptu značky je paralela s prvou polovicou minulého storočia. Produkty sa stali v tomto období príliš uniformované a vzhľadom na technickú a funkčnú podobnosť. Podniky vtedy našli spôsob odlišenia v značkách a budovaní značky a faktorom odlišenia od konkurencie bola identita a hodnota značky. Koncom 90-tych rokov ale značky postihol osud

¹ Príspevok vznikol ako súčasť riešenia grantového projektu VEGA č. 1/1185/12: Zmeny v spotrebiteľských trendoch podmienené dosahmi finančno-hospodárskej (spoločenskej) krízy, ich odraz v modifikáciách marketingových programov podnikateľských subjektov v snahe udržania ich konkurencieschopnosti na medzinárodných trhoch (s aplikáciou na podmienky EÚ s akcentom na SR. Vedúci projektu doc. Ing. Oľtília Zorkóciová, PhD. Pracovisko: KMO – Obchodná fakulta.

² Ing. Mária Šášiková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, sasikova.m@gmail.com

ako produkty pred 50-60 rokmi. Kvôli veľkému množstvu marketingových odkazov a značiek sa stali značky príliš indiferentné.

Podobne ako sa produkty vo svojej komplexnosti potrebovali posunúť ďalej – a posunuli sa smerom k značkám, nastal čas, kedy sa aj značky a celý koncept ich budovania a udržiavania posunul smerom k láske medzi spotrebiteľom a jeho *love-mark*.

1 Koncept lovemarks

Agentúra Saatchi & Saatchi pracuje už približne 15 rokov so svojim vlastným konceptom s názvom lovemarks. Koncept sformuloval práve CEO agentúry Kevin Roberts a nazval ho princípom budovania emocionálnych spojení medzi ľuďmi a značkami založený na „intimacy, sensuality, mystery“, tzn. intimite, zmyselnom vnímaní, a dávke tajomnosti. Lovemarks sú tie značky, ktoré vytvárajú lojalitu za hranicami rozumu (Saatchi & Saatchi, 2011).

Kevin Roberts sa konceptom lovemarks zaoberal už od roku 1997, kedy tvrdí, že značky nie sú nič viac ako emócie. Martin Lindström, dánsky marketingový odborník, vo svojich dielach taktiež kladie dôraz na emócie, vône a pomenoval pojem emocionálneho teritória, jasného odlišenia sa od iných značiek, ktoré je, na rozdiel od funkčných odlišností, len ťažko kopírovateľné a odcudziteľné (Tomek, 2007). Podľa výskumu agentúry Saatchi & Saatchi je dôležitosť emocionálnych faktorov pri rozhodovaní sa spotrebiteľa o nákupe nezanedbateľná. Iba 37 % nákupov áut je ovplyvnených racionálnymi faktormi, zatiaľ čo zvyšných 63 % rozhodnutí je urobených na základe vplyvu emocionálnych faktorov. To si uvedomujú aj značky áut (napr. posledná reklama na značku Škoda, kde v centre reklamy sú dve malé deti, ktoré sú do seba zamilované a vyberajú sa spolu tajne na tradičnú večernú prechádzku s bicyklom a kufříkom plným vecí alebo reklamný spot na BMW – Pocity, ktorý ostáva). Pri kúpe jedla o rozhodnutí rozhodujú až zo 75 % emocionálne faktory a pri kúpe časopisov emocionálne faktory tvoria až 85 % (Saatchi & Saatchi, 2012).

Po desiatich rokoch budovania konceptu „lovemarks“ spustilo Saatchi & Saatchi web stránku lovemarkscampus.com, kde okrem výkladu teórie uvádzajú aj množstvo referenčných zdrojov k téme emocionálneho marketingu a prípadové štúdie lovemarks v praxi (Saatchi & Saatchi, 2012).

Koncept lovemarks posúva predošlé chápanie tovarov patriacich pod jednotlivé značky. Lovemark je v tomto ponímaní viac ako značka, je to niečo, čo má spotrebiteľ vo svojom srdci, čo zaručuje produktu spotrebiteľskú vernosť. Lovemark je čokoľvek, čo milujeme natoľko, že za to dokážeme utrátiť posledné peniaze. Lovemarks sú inšpirované lojalitou nad hranice rozumných dôvodov. Zároveň sú vlastnené ľuďmi, ktorí ich milujú (napr. Harley-Davidson milovníkmi tohto štýlu života, voľnosti, Harley preto nie je len značka, je to životný štýl). Lovemarks nemusia byť len veci, ale aj miesta (Londýn, Paríž, New York,...), ľudia (tak reálne osoby, ako fiktívne postavy z filmov či kníh), obchodné reťazce, športy či športové kluby, reštaurácie, čokoľvek, čo ľudia milujú a rešpektujú natoľko, že pre to neexistuje žiadne racionálne vysvetlenie. K lovemarks majú spotrebiteľia veľmi emocionálny a intímny vzťah a nezáleží im na cene tohto produktu. Lovemark môže byť čokoľvek, čomu je zákazník bezmedzne verný

(Bihani, Williams, Green, 2008). Skrátka, ak máme zákazníkov, ktorí značku milujú, stáva sa táto lovemarkom.

Čím sú lovemarks výnimočné? Po prvé, tajomstvom – napr. záhadný úsmev Mony Lisy, Marilyn Monroe, princezná Diana, Kennedy a ich tajuplná smrť... Zmyselnosťou – lovemarks majú svoj zvuk (napr. hudobné skupiny, lego kocky, Zippo zapalovač a jeho charakteristický zvuk pri otváraní), vzhľad (lovemarks sú pre nás prítlačivé – napr. herci, speváci), vôňu (kozmetika, ako spomienka na vôňu blízkeho; vôňa mesta, jedla...), môžeme sa ich dotýkať (napr. oblečenie), chuť (jedlo, mesto). Senzualita je totiž rýchlou cestou k vyvolaniu ľudských emócií. Ďalej je to dôvernosť a intimita, ktorá robí zo značky lovemark vytvorením blízkosti a dôvery vo vzťahu k osobe spotrebiteľa. Typickými firmami, ktoré dosiahli intimitu a dôveru spotrebiteľa sú napr. Google – stačí si spomenúť, ako často používame slovo „vygúgliť“ ako synonymum vyhľadania informácie na internete alebo FedEx, ktorý sa stal synonymom kuriérskej služby. Nástrojom intimity je aj prísľub kvality pre spotrebiteľa (Bihani, Williams, Green, 2008).

Ak značka chce, aby jej zákazníci boli verní až za hranice racionálnosti, nastupuje úloha zistiť, ako zákazníci túto značku vnímajú. Agentúra Saatchi & Saatchi môže klientovi navrhnúť, že pre neho zmapuje situáciu a zistí, kde na grafe s osobou rešpektu a lásky sa jeho značka nachádza. Podľa toho zostaví stratégiu, ako ďalej. Výrobca značky vôbec nemusí tušiť, že jeho značka sa už stala lovemark. Indikátormi lovemarks môžu byť situácie, keď si zákazníci stále prichádzajú značku kupovať a milujú ju viac, ako na začiatku, veľmi si ju vážia. Spoločnosť teda môže zvýšiť cenu výrobku bez toho, aby stratila zákazníkov. Spotrebiteľ napríklad môže chodiť na kávu len do Starbucks a cestou si nevšimáť žiadne iné kaviarne. Do Starbucks chodí nielen preto, že tu majú dobrú kávu, ale aj pre celkovú atmosféru v kaviarni, ktorú spotrebiteľ miluje. Je pocitom intímnosti medzi ním a Starbucks. Cestou do Starbucks pritom môže naraziť na množstvo lepších kaviarní (Synáková, 2004).

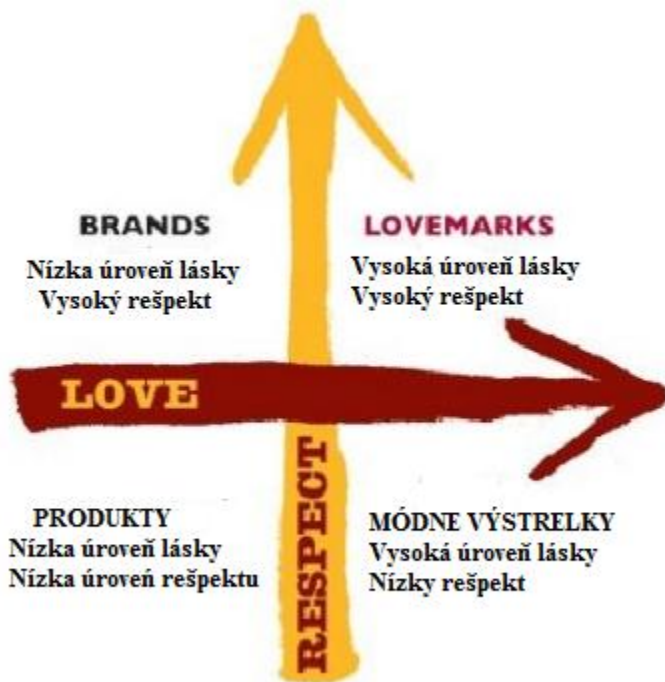
Agentúre Saatchi & Saatchi sa už podarilo vytvoriť lovemark zo značky Pampers od P&G. Pampers sú roky rešpektovanou značkou, ktorá bola efektívna v tom, čo robí. Agentúra sa na značku pozrela očami mamy a hlavne cez svet detí a pomohla vytvoriť spôsob komunikácie s omnoho širšou citovou súhrou s mamičkami. Tie teraz majú pocit, že sú na strane svojho bábätka a pozerajú sa naň z jeho uhlu pohľadu, čo značke pomohlo. Keď agentúra porovnávala reakcie spotrebiteľov k výrobkom detských plienok, zistili, že k plienkam Pampers sú tieto reakcie vrejšie a láskyplnejšie ako ku konkurencii (Synáková, 2004).

Každému, kto aspoň občas pozerá na Slovensku a v Česku televíziu, sa okamžite pri slovnom spojení „fajn ovocíčko“ vybaví značka Müller. „Müller - Tu chuť prostě mülluju“ – aj to je cesta začínajúceho lovemark.

Pri hodnotení, či je výrobok, človek, miesto, značka či iné lovemarkom používa agentúra Saatchi & Saatchi maticu s dvomi premennými – úrovňou lásky (nízka a vysoká) a úrovňou rešpektu (nízky a vysoký rešpekt). Podľa týchto kritérií hodnotené subjekty nachádzajúce sa v jednotlivých kvadrantoch môžu mať podobu značiek, bežných produktov, módných výstrelkov a lovemarks. Značky sú hodnotné, ale môžeme bez nich žiť. Pre bežné produkty platí, že nie je to celkom to, čo by sme chceli mať, ale je to lacné, tak si to kúpime. Pri módných výstrelkoch si spotrebiteľ kladie otázku: „Je to zábavné, ale je to skutočne to, čo potrebujem vlastniť?“ Toto platí

napríklad pre módne výstrelky alebo album novej popovej speváčky. Pre lovemarks platí: „radšej, než by som sa mal tohto zrieknuť, obetujem niečo iné“ (Saatchi & Saatchi, 2012).

Graf 1 Kvadranty – značka, lovemark, produkt, módny výstrelok



Prameň: BIHANI, K. – WILLIAMS, K. – GREEN, T. 2008. Lovemarks. The future beyond brands. [online]. 2008, [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <http://www.slideshare.net/IA_Zappos/lovemarks-presentation>

Pre vysvetlenie grafu 1 uvádzame postavenie značiek áut a ich vnímanie v Českej republike na grafe 2. Jediný český zástupca, Škoda, si vedie o niečo lepšie v dimenzii lásky ako v dimenzii rešpektu, čo je dané bežnosťou a každodennosťou značky. Značka je vysoko relevantná, má ju na nákupnom zozname väčšina českej populácie. Na druhej strane je z tejto značky málokto nadšený. Familiarita je daná vysokým podielom na domácom trhu, relevancia je ďalej podporená dostupnosťou vozidiel tejto značky. Škoda nie je emocionálne aspiratívna (nevstupuje do snov spotrebiteľov) a chýba jej tajnosť. Škoda je jasne racionálnou a praktickou voľbou, zákazníci sa pre ňu nerozhodujú srdcom, ale rozumom s dôrazom na náklady a praktickosť.

Ferrari vyhráva v dimenzii lásky, ale stráca na rešpekte. Dôveru ale nahrádza láska ku značke. Kto iný ako Ferrari sa navyše môže pochváliť červenou farbou archetypálne spojenou s dynamikou a neskrotnou silou. Auto Ferrari veľká časť populácie nikdy nevidela, nie to šoférovala. Napriek tomu sú však ľudia touto značkou unesení. Ferrari prepadáva v porovnaní cena/kvalita.

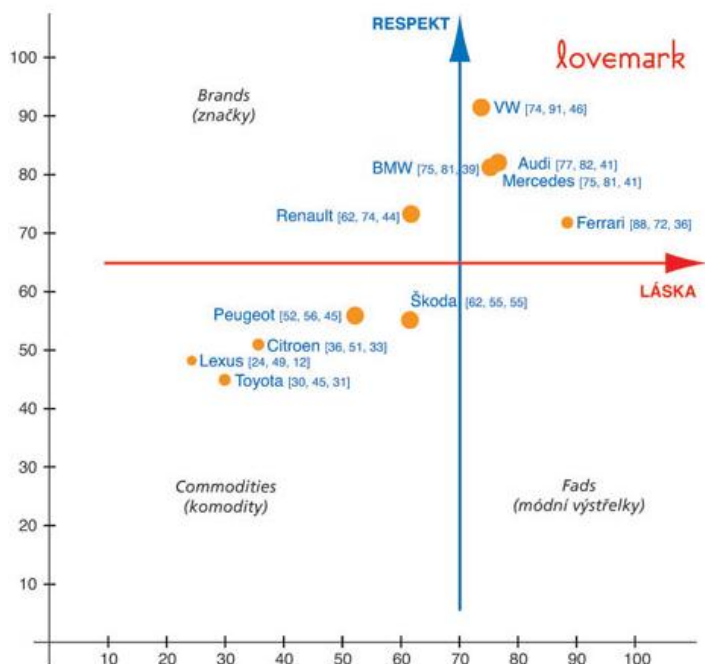
Francúzska značka Renault sa tiež umiestnila dobre. Na lovemark gride prevyšuje v dimenzii rešpektu. Avšak kvôli len trochu nadpriemernej hodnote lásky sa medzi lovemarks neumiestnila. Môžeme povedať, že je to spôsobené predovšetkým dostupnosťou a neunikátnosťou značky. Renault väčšina spotrebiteľov berie len ako automobil. Ľudia navyše neveria francúzskym autám, lebo sa hovorí, že sa rýchlejšie kazia. Renault výrazne neoslňuje – kupujú ho ľudia pre úžitok.

Na lovemark gride sa umiestnili všetky tri nemecké automobily Mercedes, BMW a Audi takmer zhodne – s vysokými a vyrovnanými hodnotami rešpektu a lásky. Väčšina populácie vníma tieto značky ako luxusné, spoľahlivé a bezpečné.

Peugeot výrazne nevyčníka so žiadnych z dvoch dimenzií. Ľudia ho kupujú hlavne kvôli jeho dostupnosti. Citroën je na tom z hľadiska familiarity v porovnaní s ostatnými brandami o dosť horšie. Peugeotu sa darí v otázke blízkosti k spotrebiteľom, naopak Citroën blízky spotrebiteľom nie je. Vďaka prijateľným cenám je na tom Citroën dobre v pomere cena/kvalita. Bohužiaľ, v kvalitu spotrebiteľa neveria. Citroën navyše úplne prepadá v hodnote „značka je súčasťou mojich snov“.

Vítazom na českom trhu automobilov je značka Volkswagen. Volkswagen má najväčšiu familiaritu i rešpekt. Ľudia veria v silnú minulosť a prítomnosť značky. Ľudia takisto veria v bezpečnosť a to hlavne preto, že sú bezpečné nielen samotné autá i služby, servis a zázemie. Volkswagen je tiež pozitívne hodnotený v životnosti značky. Kvôli vyšším cenám naopak stráca v atribúte cena/kvalita.

Graf 2 Kvadranty – postavenie áut ako lovemarks v Českej republike v roku 2006



Prameň: HOUZAR, P. 2006. Auta ako lovemark. [online]. 2006, [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <<http://mam.ihned.cz/c1-18157030>>

1.1 Rozdiely medzi brandom a lovemark

Produkty sa stávajú čoraz viac nerozlišiteľné. Koncept brandov (značiek) je už „prepoužívaný“ a príliš všedný. Chybou je prílišná upätosť na manuály značiek, to znamená štandardizované kroky na budovanie značky. Zákazníci už vedia o značkách príliš mnoho. Majú ich prečítané, vedia, ako značky fungujú a ako majú pôsobiť na ľudí. Už nie sú viac tajuplné a nedokážu celkom poňať potreby nového spotrebiteľa dneška. Spotrebitelia sú viac informovaní, kritickejší a menej lojálni. Navyše je na trhu príliš veľa značiek. A nakoniec, brandy viac ťažia zo svojho úspechu v minulosti ako by boli zamerané na budúcnosť (Bihani, Williams, Green, 2008).

Zatiaľ čo značka je len signálom, ktorý dáva výrobca spotrebiteľovi, lovemark je niečo, čo vlastní spotrebiteľ vo svojom srdci. (Synáková, 2004). Medzi lovemarks sa snaží dostať aj spoločnosť Procter & Gamble, či už v prípade spomínaných plienok Pampers, ale aj celkovo so značkou spoločnosti Procter & Gamble – pred olympijskými hrami v Londýne uviedol Procter & Gamble sériu televíznych kampaní s posolstvom – „Procter & Gamble: Hrdý partner mamičiek“.

Tabuľka 1 prehľadne zobrazuje najvýznamnejšie rozdiely medzi chápaním brandu (značky) a lovemark:

Tab. 1 Rozdiel medzi brandom (značkou) a lovemarks

BRAND	LOVEMARK
Informácia	Vzťah
Rozpoznateľné zákazníkmi	Milované ľuďmi
Všeobecné	Osobné
Prezentujú rozprávanie	Vytvárajú príbeh lásky
Prísľub kvality	Dotyk zmyselnosti
Symbolická	Ikonická
Definovaný	Infúzny
Konštatovanie	Príbeh
Definované atribúty	Zabalený v tajomstve
Hodnoty	Duch
Profesionálne	Vášnivo kreatívne
Reklamná agentúra	Nápad spoločnosti

Prameň: BIHANI, K. – WILLIAMS, K. – GREEN, T. 2008. Lovemarks. The future beyond brands. [online]. 2008, [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <http://www.slideshare.net/IA_Zappos/lovemarks-presentation>

Značka sa však dá pretransformovať na lovemark tým, že začneme stavať na rešpekte, ktorý značka za roky svojej existencie získala. Dôležitá je snaha prehľbovať

emocionálnu väzbu, ktorá je medzi zákazníkom a značkou. Tým, že sa so zákazníkom upevnia vzájomné vzťahy. Ľudia majú pravdaže rôznorodé lovemarks – na každom trhu možno nájsť vášnivých zástupcov Pepsi alebo Coca-Coly, McDonaldu alebo Pizza Hut, Samsungu alebo Apple. Výber lovemarks zákazníkom zabezpečujú tri faktory – zmyselnosť, záhadnosť a intímnosť (Synáková, 2004).

V tabuľke 2 uvádzame zoznam 30 top lovemarkov podľa agentúry Saatchi & Saatchi:

Tab. 2 Top 30 lovemarks dneška podľa agentúry Saatchi & Saatchi

Názov lovemarks	Kategória	Popis
1. Shah Rukh Khan	ľudia	indický filmový herec
2. BookCrossing	print, online a hry	iniciatíva podobná slovenskej iniciatíve knihobežník
3. Apple	technológie	technologická spoločnosť
4. Kajol Devgan	ľudia	bollywoodska filmová herečka
5. Google	technológie	internetový vyhľadávač
6. Moleskine	domácnosť a bývanie	štýlový zápisník
7. Vin Diesel	osoby	americký herec
8. Guinness	nápoje	tmavé írske pivo
9. Coca-Cola	nápoje	nealkoholický kolový nápoj z USA
10. FreelanceByU	print, online a hry	webstránka
11. iPod	technológie	prehrávač hudby od Apple
12. Rani Mukherjee	ľudia	bollywoodská herečka
13. The Leaky Cauldron	print, online a hry	web stránka o Harrym Potterovi
14. Anne Geddes	ľudia	austrálska fotografka známa najmä svojimi fotografiami malých detí, ktoré často nájdeme na pohľadniciach, kalendároch
15. Where's George?	print, online a hry	webstránka, ktorá sleduje prirodzený geografický obeh amerických peňazí
16. REMO General Store	obchodné reťazce	obchod so zmiešaným tovarom

17. Neil Diamond	ľudia	americký spevák a skladateľ
18. Kabir Bedi	ľudia	indický filmový herec známy vďaka úlohe Sandokana
19. IKEA	domácnosť a bývanie	predajca nábytku
20. Cadbury	jedlo	čokoláda, sladkosti
21. Starbucks	nápoje	medzinárodná sieť kaviarní
22. The Beatles	ľudia	legendárna liverpoolska skupina
23. Adidas	šport	značka športového oblečenia a doplnkov
24. John Denver	ľudia	americký folkový spevák
25. Superman	ľudia	fiktívna postava komiksov vydavateľstva DC Comics
26. Austrália	miesta	kontinent
27. Daniel Carter	šport	novozélandský hráč rugby
28. Vegemite	jedlo	populárna austrálska nátierka
29. Foster's Lager	nápoje	najznámejšie austrálske pivo
30. Where The Wild Things Are	print, online a hry	detská obrázková fantasy kniha

Prameň: vlastné spracovanie na základe rebríčka uvedeného na Saatchi & Saatchi. 2012. The top 200 love-marks. [online]. 2012, [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <www.lovemarks.com/index.php?pageID=20015&additions=1&require=200>

2 Príklady úspešných lovemarks konceptov na Slovensku a v Českej republike

V podmienkach Slovenskej a Českej republiky nie je veľa značiek, ktoré možno považovať za lovemark. Je to tak preto, že neexistuje veľa firiem, ktoré by budovali značku. Marketing je teda orientovaný na obchod a na dosahovanie krátkodobých výsledkov (Strnad, Brychta, 2010).

Medzi príklady úspešných kampaní potvrdzujúcich funkčnosť konceptu patrí kampaň Saatchi & Saatchi „Srdcom východniar“, ktorou repositionoval klient agentúry Pivovary Topvar pivo Šariš na úroveň symbolu hrdosti východniarov. Komunikačné i obchodné výsledky relaunch-u (tzv. „oživenia značky“) boli také silné, že kampaň dostala medzinárodnú cenu Mercatus Award, ktorá sa každoročne udeľuje v rámci skupiny SAB Miller, kam Pivovary Topvar patria (Saatchi & Saatchi, 2011).

Najväčším klientom agentúry Saatchi & Saatchi v Českej republike je T-Mobile. Agentúra sa snaží, aby sa čoskoro pridala do skupiny lovemarks. Má vysoký rešpekt, takže momentálne agentúra pracuje na tom, aby si ho zákazníci zamilovali. Zatiaľ bol pozmenený ráz reklamných kampaní a momentálne sa agentúra snaží o prehĺbenie dialógu so spotrebiteľom, aby mu T-Mobile pripadal jedinečný a iba pre neho (Synáková, 2004). Podobne sa svojimi kampaňami snaží zo seba urobiť lovemark aj Vodafone v Českej republike. Podľa oficiálneho výpočtu lovemarks agentúry Saatchi & Saatchi obaja spomínaní operátori medzinárodne medzi lovemarks patria.

Podľa Jasona Romeykoa zo Saatchi & Saatchi bola v roku 2010 jediným príkladom lovemarks v podmienkach slovenských a českých značiek Kofola (Prudich, 2010). Značka, ktorá má už vyše 50 rokov na Slovensku i v Českej republike lojalitu sa posunula z obvyčajnej značky smerom k lovemark. Kofola je úspešne prezentovaná značka, ktorá sa snaží zakomponovať do všetkých svojich kampaní lásku (stačí si spomenúť na tradičnú Vianočnú reklamu s malým dievčatom a jeho otcom, ako píli stromček v zasneženom lese; kampaň „Keď ju miluješ, nie je čo riešiť“; reklamu k 50. výročiu Kofoly, kedy značka komunikovala sériou reklám s heslom „Láska nie je žiadna veda!“; či veľmi obľúbená kampaň „Čím viac lásky rozdáš, tým viac ti ostane“). Podľa iných prameňov možno medzi české a slovenské lovemarks radiť napr. aj rozprávku Krteček, Plzeňský Prazdroj, Vineu či Karla Gotta (Hrivnák, 2012). Podľa oficiálneho rebríčka agentúry Saatchi & Saatchi patrí medzi medzinárodne medzi lovemarky mesto Praha, ktoré sa v kategórii „miesta“ oficiálneho rebríčka umiestnilo na 27. pozíciu.

Ďalšou značkou, ktorá sa snaží dostať medzi lovemarks je slovenský výrobca mäsových výrobkov Hyza aj s pomocou svojej kampane „kurča s rodokmeňom“. Na silne komoditnom trhu sa snažia o branding a neskoršie vytvorenie lovemark (Dzureková, 2012). Niet sa čo čudovať, marketingový riaditeľ spoločnosti Mikuláš Šranko je bývalým marketingovým riaditeľom Kofoly.

Aj obchody sa musia pretransformovať a využiť tajomstvo, zmyselnosť a intimitu, základné atribúty lovemarks vo svoj prospech. Obchod je miesto, kde je urobených až 80 % nákupných rozhodnutí. V Bratislave je miestnym lovemarkom napr. kaviareň SHTOOR.

Záver

Lovemarks koncept je v mysliach slovenského a českého spotrebiteľa stále niečím novým. Firmy na Slovensku a v Českej republike sú zamerané viac na krátkodobé ciele a to hlavne na dosahovanie zisku, ako na budovania a zveľaďovanie značky. Z tohto dôvodu je na slovenskom a českom trhu veľký priestor na budovanie konceptu a posunutie značky na vyššiu úroveň tak, aby ju spotrebiteľia milovali, a tým si zároveň zabezpečiť spotrebiteľskú lojalitu do budúcnosti. Keďže v súčasnosti neexistuje dostatok kvalitných prameňov o tejto problematike v prostredí Slovenskej a Českej republiky, začíname prieskum s cieľom zistiť stav všeobecného povedomia spotrebiteľov o existencii lovemarks konceptu a hlavne s definovaním, ktoré značky sú v prostredí Slovenska a Českej republiky spotrebiteľskými lovemarks.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BIHANI, K. – WILLIAMS, K. – GREEN, T. 2008. Lovemarks. The future beyond brands. [online]. 2008, [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <http://www.slideshare.net/IA_Zappos/lovemarks-presentation>
2. DZUREKOVÁ, M. 2012. Kurča s rodokmeňom. [online]. 2012, [cit. 2012-10-27]. Dostupné na internete: <<http://strategie.hnonline.sk/case-study/kurca-s-rodokmenom>>
3. HOUZAR, P. 2006. Auta ako lovemark. [online]. 2006, [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <<http://mam.ihned.cz/c1-18157030>>
4. HRIVNÁK, T. 2012. Jak vznikají a zanikají značky, které milujeme. [online]. 2012, [cit. 2012-10-28]. Dostupné na internete: <<http://www.intuitivnimarketing.cz/aktuality/jak-vznikaji-zanikaji-znacky-ktere-milujeme>>
5. PRUDICH. 2010. Lovemarks v Česku. [online]. 2010, [cit. 2012-10-27]. Dostupné na internete: <<http://prudich.blog.cz/1005/lovemarks-v-cesku>>
6. Saatchi & Saatchi. 2012. Delivering The Bottom Line. [online]. 2012, [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <<http://www.lovemarkscampus.com/delivering-the-bottom-line/>>
7. Saatchi & Saatchi. 2012. Lovemarkscampus. [online]. 2012, [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <<http://www.lovemarkscampus.com/>>
8. Saatchi & Saatchi. 2011. Šariš medzi svetovými lovemarks. [online]. 2011, [cit. 2012-10-15]. Dostupné na internete: <<http://strategie.hnonline.sk/spravy/reklama/saris-medzi-svetovymi-lovemarks>>
9. Saatchi & Saatchi. 2012. The top 200 lovemarks. [online]. 2012, [cit. 2012-10-26]. Dostupné na internete: <www.lovemarks.com/index.php?pageID=20015&additions=1&require=200>
10. STRNAD, Z. – BRYCHTA, J. 2010. Tomáš Průša: Upřímnost se dnes u agentur nenosí. [online]. 2010, [cit. 2012-10-27]. Dostupné na internete: <<http://strategie.e15.cz/rozhovor/tomas-prusa-uprimnost-se-dnes-u-agentur-nenosi-410237>>
11. SYNÁKOVÁ, K. 2004. Značkám odzvonilo. Jsou tu lovemarks. [online]. 2004, [cit. 2012-10-19]. Dostupné na internete: <<http://mam.ihned.cz/c1-14603830-znackam-odzvonilo-jsou-tu-lovemarks>>
12. TOMEK, I. 2007. Doba je bláznivá. Image je na nic? [online]. 2007, [cit. 2012-10-19]. Dostupné na internete: <<http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/doba-je-blazniva-image-je-na-nic-470195>>

Nová orientácia marketingového manažmentu v súčasnosti¹

Marta Šilhárová – Peter Paľko²

New Direction of Marketing Management at Present

Abstract

At present, marketing management needs to be adapted to new conditions periodically. This leads to the development of modern approaches. The biggest difference between the modern approaches and the approaches from the past is that nowadays companies do not only consider its own profits and customers' needs and wants, but they also take into account the society at large. There are more approaches which deal with this aspect. However, the newest and the most complex approach nowadays is called holistic marketing. To be able to understand marketing management and its approaches, this paper brings several definitions of marketing management as well.

Key words

marketing management, holistic marketing, modern approach,

JEL Classification: M31

Úvod

Zmeny v marketingovom manažmente sú v súčasnosti nevyhnutné najmä kvôli vysokej dynamike zmien v makroprostredí, a aj mikroprostredí každého podniku. Bez zmien podnik nedokáže udržať dostatočnú účinnosť svojich marketingových aktivít. Jedným z prvých krokov prijatia zmien je aplikácia nových prístupov k marketingovému manažmentu. Vzhľadom na to, že jedným z najkomplexnejších a v praxi najlepšie overených prístupov je prístup holistického marketingu, venujeme mu v tomto príspevku najväčší priestor. Cieľom je priblížiť jeho hlavné charakteristiky, popísať jeho jednotlivé zložky a štruktúru, ktorá je dôležitá pri aplikovaní prístupu holistického marketingu v praxi.

Zmeny v prístupoch k marketingovému manažmentu môžeme sledovať aj na samotných definíciách marketingového manažmentu. Z tohto dôvodu v prvej časti príspevku poskytujeme súhrn viacerých (novších aj starších) definícií pojmu „marketingový manažment“. Poznanie a porozumenie definíciám je zároveň dôležité aj pre lepšie pochopenie daných zmien.

¹ Výstup projektu VEGA č. 1/0333/11 „ Moderné metódy a prístupy v marketingovom manažmente" (Modern Approaches and Methods in Marketing Management)

² Ing. Marta Šilhárová (rod. Stašiniaková), Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, marta.silharova@gmail.com

Ing. Peter Paľko, Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, peterpalko@ymail.com

1 Definícia pojmu „marketingový manažment“

Podľa popredného manažérskeho teoretika Petra Druckera je cieľom marketingu dosiahnuť, aby predávanie bolo zbytočné. Marketing musí poznať svojho zákazníka a rozumieť mu tak dobre, že produkt bude preňho dokonale vyhovujúci a predá sa sám. Jediné na čo sa potom marketingový manažment musí sústrediť je, aby bol produkt zákazníkom dostupný. (Kotler 2007, s. 38)

Inštitút pre Marketing z Veľkej Británie (The Chartered Institute of Marketing UK) definuje marketingový manažment ako proces primárne zodpovedný za identifikáciu, predvídanie a uspokojovanie zákazníckych potrieb v medziach ziskovosti. (Dibb, Simkin 2006, s. 191)

Americká marketingová asociácia poskytuje širšiu definíciu, v ktorej popisuje marketingový manažment ako proces stanovenia marketingových cieľov organizácie (po zvážení jej vnútorných zdrojov a trhových príležitostí), plánovania a vykonávania aktivít potrebných na dosiahnutie týchto cieľov a merania postupov smerujúcich k úspešnému dosiahnutiu cieľov. Proces je nepretržitý a opakovaný, aby sa firma dokázala neustále prispôbovať vnútorným a vonkajším zmenám, ktoré prinášajú nové hrozby a príležitosti. (AMA 2012)

Podľa autorov Kotlera a Kellera marketingový manažment zahŕňa analyzovanie, plánovanie, implementáciu a kontrolu navrhnuté tak, aby sa dosiahol efektívny, koordinovaný a akčný program marketingového mixu a marketingového plánu. Proces marketingového manažmentu je podľa tejto definície ucelená postupnosť štyroch alebo piatich krokov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú a podávajú si spätnú väzbu. V tomto smere sa marketingových manažment podobá ostatným manažérskym disciplínam. Od ostatných disciplín sa však odlišuje tým, že tento pojem slúži na popis podnikateľskej filozofie a tiež označuje samotné oddelenie podniku. Podľa týchto autorov marketingový manažment nie je len veda, ale aj umenie vybrať správne cieľové trhy a získať, udržať a zvyšovať počet zákazníkov prostredníctvom vytvárania, riadenia, komunikovania a dodávania lepšej hodnoty pre zákazníka. (Kotler, Keller 2007, s. 55)

Jednu z novších definícií marketingového manažmentu prináša autorka Lisa Keefe, ktorá tvrdí, že je to funkcia organizácie a súbor procesov na tvorbu, komunikovanie a doručenie hodnoty zákazníkom a na riadenie vzťahov so zákazníkmi takým spôsobom, aby z toho mala úžitok nielen organizácia, ale všetky zúčastnené strany. V tejto definícii môžeme vidieť, že autorka pristupuje k definícii z pohľadu spoločensky zodpovedného marketingu. (Keefe 2004, s. 17)

Ak sa pozrieme na všetky predchádzajúce definície, nájdeme jeden významný spoločný bod – „čo najlepšie poznať a uspokojovať potreby zákazníkov“, ktorý určite odhaľuje podstatu snahy marketingového manažmentu, pretože jeho úspech priamo závisí od zákazníkov a ich želaní a postojov. Kým Peter Drucker vo svojej definícii takmer výlučne kladie dôraz na spomínaný aspekt, definícia Inštitútu pre Marketing k nemu pridáva aj nutnosť predvídať potreby zákazníkov a udržiavať všetky aktivity v medziach ziskovosti. Žiadny podnik by nebol ochotný investovať do aktivít, ktoré sú stratové. A v dnešnej dobe plnej dynamických zmien je predvídanie nevyhnutné pre úspech na trhu.

Kotler a Keller zase upozorňujú na to, že tento pojem v sebe skrýva nielen vedu, ale aj umenie, čím obsiahli aj kreatívnu stránku marketingového manažmen-

tu. V jednej časti ich definície, v ktorej hovoria o význame udržiavania zákazníkov, poukazujú na súčasný trend, kedy si firmy snažia vychovať lojálnych zákazníkov prostredníctvom rôznych marketingových nástrojov.

2 Vývoj prístupov k marketingovému manažmentu

Marketingový manažment sa však v rôznych podnikoch môže trochu líšiť. Podnikatelia môžu pristupovať k marketingovému manažmentu z viacerých pohľadov. Môžu naňho nazerať len z pohľadu firmy a jej ziskov, môžu sa zamerať na svojich zákazníkov a ich potreby, alebo môžu brať do úvahy spoločnosť ako celok. Pre iné firmy môžu byť práve inovácie základným ťahúňom marketingového manažmentu. Najčastejšie tieto prístupy stanovuje samotná doba, ale je na každom podniku, aby sa sám rozhodol, ktorým smerom sa vyberie. Nemusí držať krok s dobou, ale to preňho môže znamenať obrovské straty.

Vzhľadom na to, že dynamika a nepretržitosť sú základom procesov marketingového manažmentu, musia sa postupne meniť aj jeho prístupy a koncepcie. Marketingový manažment prešiel vo svojom vývoji piatimi rozhodujúcimi etapami. Na začiatku sa firmy orientovali na vysokú efektivitu výroby, nízke náklady a intenzívnu distribúciu. Tento prístup sa nazýva výrobná koncepcia marketingu. Podnikatelia však postupne zistili, že spotrebiteľia si nevyberajú produkty len podľa ich dostupnosti a ceny, ale aj podľa kvality, určitej pridanej hodnoty a inovatívnosti produktov. Z tohto dôvodu sa začali zameriavať na svoje produkty a ich neustále zdokonaľovanie. V teórii sa označuje tento prístup ako výrobová koncepcia. V ďalšom období sa do popredia dostala predajná koncepcia, ktorá zameriava úsilie podnikateľov na predaj. Techniky predaja boli často veľmi agresívne, aby donútili spotrebiteľa kúpiť pre firmu dostatočné množstvo produktov. Zákazník sa dostal do centra pozornosti firiem až v koncepcii nazývanej marketingová. Firmy sa snažia čo najlepšie pochopiť a uspokojiť potreby svojich zákazníkov.

Jedným z novších prístupov marketingového manažmentu je koncepcia spoločenského marketingu zameraná nielen na potreby a želania svojich zákazníkov a svoje ciele, ale aj na záujmy spoločnosti ako celku. Tým si firma vytvára dobrý imidž v mysliach zákazníkov, ktorý jej prináša konkurenčnú výhodu. Neexistuje žiadny presne stanovený kódex spoločenského marketingu, ktorý by vymedzil, kedy spoločnosť skutočne pristupuje k marketingovému manažmentu z celospoločenského hľadiska. Avšak autor Rothschild (2001) vo svojej práci navrhuje päť základných pravidiel spoločenského marketingu:

- urobte pre spoločnosť viac dobrého ako zlého (tento bod sa týka najmä podnikov, ktoré výrazne znečisťujú životné prostredie),
- uprednostňujte a podporujte slobodu výberu (marketingové aktivity sa snažia pôsobiť na zákazníkov bez zbytočných agresívnych nátlakov),
- vyberajte taktiky marketingu, ktoré sú nielen efektívne, ale aj užitočné pre spoločnosť ako celok,
- vyberajte také stratégie, aktivity a taktiky, ktoré sú v súlade so záujmami zákazníkov, nielen samotného podniku (aj aktivity spoločenského marketingu treba vyberať s ohľadom na to, či je pre zákazníkov daná oblasť dôležitá),

- pred vývojom a implementáciou akejkoľvek stratégie, dôkladne zvážte jej etický aspekt.

3 Holistický marketing

Nové tisícročie so sebou prináša nové výzvy, situácie, nové možnosti aj riziká. Marketingový manažment musí riešiť ešte väčšie množstvo otázok a problémov, čo dalo priestor vzniku oveľa komplexnejšiemu modernému prístupu.

Tento prístup sa v teórii označuje ako holistický prístup alebo holistická koncepcia marketingu. Jeho hlavnou charakteristikou je snaha zobrať do úvahy a uviesť do súladu všetky aspekty marketingu. Z veľkej časti jeho nástup umožnila tzv. digitálna revolúcia, ktorá zjednodušila komunikáciu a interakciu. Je to dynamický proces odvodený od elektronickej prepojenosti a interaktivity medzi spoločnosťami, ich obchodnými partnermi, zákazníkmi, zamestnancami a rozličnými komunitami. Spája aktivity potrebné na skúmanie, vytváranie a doručenie hodnoty týmto kľúčovým skupinám, tak aby medzi sebou dokázali vytvoriť dlhodobé vzťahy založené na princípe víťaz – víťaz – víťaz. To znamená, že každá strana získa z tohto vzťahu rovnakú hodnotu, rovnaký úžitok, či zisk. Holistický marketing prináša úspech najmä tým, že riadi prvotriedny hodnotový reťazec, ktorý poskytuje najvyššiu úroveň kvality, služieb a rýchlosti.

Holistický koncept marketingu je založený na vývoji, tvorbe a implementácii marketingových programov, procesov a aktivít, ktoré berú do úvahy ich šírku a vzájomné vzťahy. (Kotler, Keller 2007, s. 85) Pri uplatňovaní holistického konceptu firma musí efektívne využívať jeho štyri komponenty, ktorými sú:

1. *Vzťahový marketing*

Kľúčovým cieľom vzťahového marketingu je neustále budovať a udržiavať dlhodobé vzťahy s vysoko cenenými zákazníkmi, dodávateľmi, subdodávateľmi, distribútormi, investormi, rozličnými komunitami a mnohými ďalšími zúčastnenými stranami. Zväzky medzi spoločnosťou a zainteresovanými stranami majú byť silné po všetkých stránkach: ekonomickej, technickej a aj spoločenskej, aby prinášali želaný účinok. Úspešný vzťahový marketing potom prináša omnoho hladší priebeh všetkých procesov a prvotriedne riešenia pre zákazníkov. Účinok. Úspešný vzťahový marketing potom prináša omnoho hladší priebeh všetkých procesov a prvotriedne riešenia pre zákazníkov.

2. *Integrovaný marketing*

V rámci integrovaného marketingu je hlavnou úlohou marketingových manažérov zostaviť celistvý program zlučujúci aktivity potrebné na doručenie rovnakej hodnoty zákazníkovi. Pri tvorbe a implementácii každej novej aktivity je potrebné mať na mysli všetky ostatné. Tým sa zabezpečí vyššia úroveň hodnoty, ako keby fungovali jednotlivé procesy samostatne. Dve najdôležitejšie oblasti, ktoré by každý podnik mal bezpodmienečne integrovať, sú komunikácia a distribučné kanály, pretože tie sú v najbližšom kontakte so zákazníkmi, ktorí určujú úspešnosť celého reťazca. Účinok. Úspešný vzťahový marketing potom prináša omnoho hladší priebeh všetkých procesov a prvotriedne riešenia pre zákazníkov.

3. Vnútorný marketing

Vnútorný marketing zahŕňa zamestnancov firmy na všetkých úrovniach a je zameraný na obojstrannú komunikáciu so zákazníkmi a ostatnými účastníkmi dodávateľského reťazca. Na dosiahnutie čo najvyššieho stupňa efektivity je nevyhnutný nábor schopných ľudí, následne ich správna motivácia a tréning techník aktívneho počúvania a komunikácie. Všetky funkcie marketingu by mali byť koordinované z pohľadu zákazníkov a nemali by sa medzi nimi v žiadnom prípade vyskytovať rozpory. Okrem toho by mali aj efektívne spolupracovať s ostatnými oddeleniami podniku. Účinok. Úspešný vzťahový marketing potom prináša omnoho hladší priebeh všetkých procesov a prvotriedne riešenia pre zákazníkov.

4. Spoločensky zodpovedný marketing

Spoločensky zodpovedný marketing sa stará o to, aby sa pri marketingových rozhodnutiach brali do úvahy finančné záležitosti, hodnota pre zákazníka, samotná značka, spoločnosť, zákony, etika, rôzne komunity, bezpečnosť a v neposlednom rade dopady na životné prostredie. Marketingoví manažéri sa snažia nielen priniesť firme zisky a nájsť najlepšie riešenie potrieb zákazníkov, ale svojimi aktivitami sa snažia aj prispievať k celkovému blahobytu spoločnosti. Pri malých a stredných podnikoch môžeme hovoriť najmä o lokálnej spoločenskej zodpovednosti, pri podnikoch väčších rozmerov možno hovoriť až o globálnej zodpovednosti.

Ak chce spoločnosť vytvoriť, modifikovať alebo len udržať svoje podnikanie, môže na to využiť štruktúru holistického marketingu ako je ukázaná na obrázku 1. Táto štruktúra im pomôže: 1) identifikovať nové hodnotové možnosti na obnovenie svojich trhov; 2) odpovedať na otázku, ako môže spoločnosť účinne vytvoriť lepšiu ponuku novej hodnoty; 3) a ako môže spoločnosť využiť svoje zdroje a schopnosti na efektívnejšie doručenie novej hodnoty. Účinok. Úspešný vzťahový marketing potom prináša omnoho hladší priebeh všetkých procesov a prvotriedne riešenia pre zákazníkov.

3.1 Štruktúra holistického prístupu k marketingu

Pri uplatňovaní holistického prístupu k marketingu je najprv potrebné dobre definovať stratégiu skúmania hodnoty, ktorá zahŕňa dôsledné porozumenie prepojení a interakcií medzi následovnými tromi oblasťami:

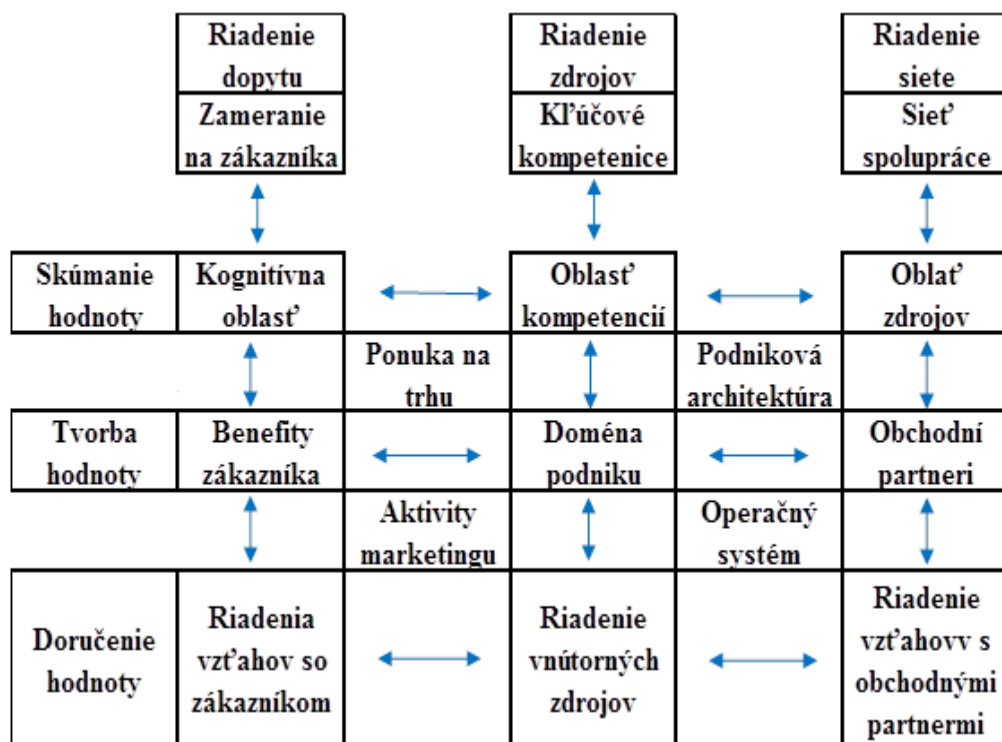
- kognitívnu zložkou zákazníkov,
- kompetenciami podniku
- a zdrojmi obchodných partnerov.

Následne musia podniky získať schopnosti potrebné na samotnú tvorbu hodnoty, aby dokázali využiť nové hodnotové možnosti. Na základe poznanej kognitívnej oblasti by mali identifikovať čo najviac výhod, ktoré môžu priniesť svojim zákazníkom. Ďalej sa podnik musí naučiť naplno využiť svoje silné stránky a v poslednom kroku musí vedieť správne vybrať a účinne riadiť obchodných partnerov zo svojej siete spolupráce. Na to, aby spoločnosti boli schopné aj doručiť vytvorenú hodnotu, mali by do svojej praxe zaviesť a využívať tri moderné nástroje:

1. manažment vzťahov so zákazníkmi,
2. manažment vnútorných zdrojov,

3. manažment obchodných partnerstiev.

Obr. 1 Štruktúra holistického prístupu k marketingu



Zdroj: KOTLER, P. – JAIN, D. C. – MAESINCEE, S. 2002. *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002. 193 s. ISBN 1-57851-600-5

Záver

Nové prístupy prinášajú spoločnostiam veľké výhody, z ktorých najdôležitejšia je celková konkurenčná výhoda. Na druhej strane idú ruka v ruku s novými povinnosťami a úlohami pre marketingových manažérov a aj ich celé oddelenie. Je dôležité, aby dokázali koordinovať vzťahy medzi viacerými skupinami – zákazníkmi, obchodnými partnermi, lokálnou verejnosťou, záujmovými skupinami a mnohými ďalšími. Na to, aby obsiahli takto komplexné aktivity, potrebujú byť zruční pri narábaní s informačnými technológiami.

Práve z tohto dôvodu je výhodné zmeniť nielen jednotlivé procesy marketingového manažmentu, ale zmeniť celý jeho prístup na komplexný prístup, ako napríklad holistický marketing. Vďaka štruktúre opísanej v tomto príspevku, dokáže marketingové oddelenie aplikovať všetky zmeny v logickom slede, usporiadane a bez toho, aby čokoľvek opomenuli.

Holistický prístup umožňuje prispôbiť sa rôznym oblastiam spoločenského a firmného „života“. Zahŕňa vzťahový marketing, ktorý sa sústreďuje nielen na zákazníkov, ale na všetky dôležité skupiny; integruje všetky aktivity do jedného celku na zvýšenie efektivity v celom podniku; sústreďuje sa aj na zamestnancov firmy, aby prostredníctvom správnej motivácie a ďalšieho vzdelávania dosiahla čo najlepší účinok; a taktiež sa zameriava na životné prostredie a spoločnosť ako celok. Takýto komplexný prístup môže každej firme priniesť dobré výsledky nielen v ziskoch, ale aj v jej postavení v mysliach zákazníkov.

Zoznam bibliografických odkazov

1. DIBB, S. – SIMKIN, L. *The Marketing Casebook: Cases and Concepts*. Cornwall: Thomson Learning, 2006. s. 337. ISBN-13: 978-1-86152-624-3.
2. GOVINDARAJAN, M. *Marketing Management: Concepts, Cases, Challenges and Trends*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Ltd., 2007. S 332. ISBN-978-81-203-3259-1.
3. KEEFE, L. M.: What is the Meaning of Marketing? In: *Marketing News*. ISSN 0025-3790, 2004, roč. 38, č. 15, s. 17-18.
4. KOTLER, P. – JAIN, D. C. – MAESINCEE, S. *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002. s. 193. ISBN 1-57851-600-5.
5. KOTLER, P., a kol. *Moderní Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 1041. ISBN 8024715452.
6. SHETH, J. N. – SISODIA, R. S. *Does Marketing Need Reforms?*. Armon: M.E. Sharpe Inc., 2007. s. 332. ISBN 0-7656-1699-8.
7. AMA. 2012. Dictionary. [online]. 2012 [cit. 2012-08-24]. Dostupné na internete: <http://marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx>
8. DONOVAN, R. – HENLEY, N. *Principles and Practice of Social Marketing*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. s. 524. ISBN 978-0-521-16737-6.

Osobitosti imidžu štátu ako cestovného cieľa

Ivana Šimočková¹

Specific features of a State Destination Image

Abstract

The growing competition and pressure on the international tourism market questions the ability of each state to act as unique and attractive. Therefore, the destination image facilitates consumer's orientation. The paper deals with the role of a destination image, while it focuses on the specific features of the perceived destination image of a state. The aim of this paper is to identify various exceptional factors influencing the destination image formation. We pay a significant attention to a concrete market segment represented by a national minority. We present the results of a questionnaire survey conducted among the Slovak citizens of Serbia.

Key words

Consumer Behaviour, Destination Image, National Minority, Perceived Image, State.

JEL Classification: L 83

Úvod

Pri súčasnom rastúcom počte cieľových miest a s tým súvisiacim stupňujúcim sa konkurenčným tlakom na trhu medzinárodného cestovného ruchu je pre jednotlivé štáty čoraz náročnejšie presadiť sa ako atraktívne a výnimočné. Predpokladom ich výnimočnosti a obľúbenosti zo strany návštevníkov sa stáva ľahko identifikovateľný a odlišiteľný imidž. Tvorba imidžu štátu je výsledkom dlhodobého spolupôsobenia viacerých subjektov, pričom sa stáva vysoko náchylnou k zmene negatívnym smerom. Z tohto dôvodu je podmienkou formovania pozitívneho imidžu pravdivosť obsahu vysielanej správy. Každý štát, ktorý má ambíciu stať sa vyhľadávaným cestovným cieľom by mal svoj imidž tvoriť systematicky a cielene. Existujúci rozpor medzi predstavami, ktoré si návštevník spája s vybraným štátom ako cestovným cieľom a realitou, s ktorou je v cieľovom mieste konfrontovaný, ovplyvňuje jeho vnímanie a následné spotrebiteľské správanie v budúcnosti. Vytvorený imidž nepredstavuje statickú premennú a jeho absolútna kontrola nie je možná v dôsledku vplyvu faktorov ovplyvňujúcich jeho tvorbu.

1 Teoretické východiská

Imidž predstavuje súbor mentálnych predstáv a postojov, ktoré si človek spája s určitou osobou, vecou, miestom, produktom. Podľa Fonta (1997, s. 124) imidž je mentálna konštrukcia vytvorená spotrebiteľom na základe vybraných dojmov.

¹ Mgr. Ivana Šimočková, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania, Tajovského 10, 97590, ivana.simockova@umb.sk

1.1 Tvorba imidžu v cestovnom ruchu

V cestovnom ruchu sa imidž viaže k cieľovému miestu (štát, región, stredisko), inštitúcii, podniku alebo produktu cestovného ruchu. Skúmaniu imidžu vo vzťahu k cieľovému miestu sa venovalo viacero autorov, ale napriek relatívne dlhému obdobiu, neexistuje ustálená definícia imidžu cieľového miesta. Vývoj v chápaní podstaty imidžu cieľového miesta a prehlbovanie jeho významu v cestovnom ruchu mapuje zmenu v jeho definícii v časovom vývoji. V odbornej literatúre existujú tri hlavné prístupy k definícii imidžu cieľového miesta. Po prvé, definícia poukazuje na zloženie štruktúry imidžu. Crompton (1979, s. 18) imidžom cieľového miesta rozumie: „súbor predstáv, myšlienok a dojmov, ktoré si jednotlivci spája s cieľovým miestom.“ Ďalej nasleduje zdôraznenie afektívnych (pocity a emócie) a kognitívnych (predstavy a vedomosti) činiteľov ovplyvňujúcich imidž cieľového miesta (Baloglu, Brinberg, 1997). Po tretie, imidž sa chápe ako komplexná predstava o určitom objekte, mieste, skúsenosti, udalosti (Rezende-Parker, Morrison, Ismail, 2003, s. 244).

Baloglu a McCleary (1999) zaviedli model vnímaného imidžu cieľového miesta, ktorého tvorbu ovplyvňujú dve skupiny faktorov. V prvom prípade ide o psychologické a demografické faktory ako hodnoty, motívy, osobnosť jednotlivca, vek, vzdelanie a rodinný stav. Faktory na strane ponuky predstavujú vonkajšie stimuly pre návštevníka a patria k nim informačné zdroje (v závislosti od ich typu a množstva), predchádzajúce skúsenosti a spôsob distribúcie. Na základe uvedených faktorov sa tvorí kognitívny, afektívny a celkový imidž cieľového miesta.

V domácej literatúre sa významu imidžu štátu ako cestovného cieľa venuje viacero autorov (Vanková, 1996; Kratochvillová, 1998; Gúčík, 2007; Strašík a Pompurová, 2007 a Tajtáková, 2007). Chlumecká (2005) poukazuje na skutočnosť, že imidž je širší pojem ako predstava, obsahuje hodnotiace postoje a je vyjadrením osobného názoru. Maráková (In Gúčík, 2011) poukazuje na vývojové osobitosti imidžu cieľového miesta (štátu nevynímajúc), kedy dynamicky tvorený imidž prechádza k statickému upevneniu. Patria k nim aj subjektívne a objektívne predstavy, ktoré reálne alebo skreslene odrážajú skutočnosť, postoje a skúsenosti jednotlivcov prípadne sociálnych skupín.

Štát ako cestovný cieľ a cieľ pobytu návštevníkov pôsobí na medzinárodnom trhu cestovného ruchu vo vysoko-konkurenčnom prostredí. Je charakterizovaný tromi základnými atribútmi (Krejčí, 2007), ktoré považujeme za významné pri tvorbe jeho imidžu.

- obyvateľstvo (podľa medzinárodného práva ho tvoria všetci ľudia žijúci na území štátu; a podliehajúci jeho jurisdikcii, rozdeľuje sa na štátnych občanov, cudzincov, bipolitov a apolitov);
- presne vymedzené územie (predstavuje materiálny základ štátu, ohraničenú časť zemského povrchu, a to pevniny a vôd, pričom vymedzenie sa vzťahuje na priestor pod povrchom pevniny a hladinou vôd ako i nad nimi, územie štátu oddeľujú od územia iného štátu štátne hranice zvyčajne stanovené medzinárodnou zmluvou);
- vláda schopná presadiť svoju suverenitu.

Štát ako cestovný cieľ je ohraničený nielen prírodnými a politickými hranicami, ale hlavne trhom (Kotler, Bowen, Makens, 2002, s. 648). Poznanie trhu a správania

spotrebiteľa umožňuje štátu primerane reagovať tvorbou vhodnej ponuky a obstať vo vysoko konkurenčnom prostredí medzinárodného trhu cestovného ruchu.

Existujúci vnímaný imidž, ktorý sa tvorí pod vplyvom viacerých faktorov v mysli spotrebiteľa sa odlišuje viac alebo menej výrazne od vysielaného imidžu štátu, na ktorého tvorbe sa podieľa predovšetkým národná marketingová agentúra ako aj subjekty verejného a súkromného sektora. V nadväznosti na rozdiely existujúce medzi vnímaným a vysielaným imidžom štátu ako cestovného cieľa poukazujú autori zahraničnej (Leisen, 2001) a domácej literatúry (Gúčík, 2007) na potrebu segmentácie a určenie zdrojových trhov cestovného ruchu.

1.2 Tvorba vnímaného imidžu štátu ako cestovného cieľa

Pri skúmaní vnímaného imidžu štátu ako cestovného cieľa je potrebné poukázať na osobitosti jeho tvorby. Tie sú vysvetliteľné na základe funkcií, ktoré imidž v cestovnom ruchu plní. Pre spotrebiteľa (návštevníka) má význam podľa Scherriebea (1992) komunikačná funkcia a funkcia orientačná, ktorá sa prejavuje v rozhodovacom procese návštevníka cieľového miesta v súvislosti s obmedzenými zdrojmi informácií, ktoré majú potenciálni a existujúci návštevníci k dispozícii. Vanková (1996) poukazuje na skutočnosť, že okrem orientačnej funkcie, ktorá pomáha pri hodnotení alternatív, je rovnako významná funkcia propagačná, sebaurčovací funkcia, funkcia ospravedlnenia prostredníctvom imidžu, funkcia dojmu z hodnoty a funkcia prispôsobenia sa, ktorá určuje životný štýl a pôsobí na ostatných príslušníkov sociálnej skupiny ako signál.

Pochopenie spotrebiteľových preferencií a priblíženie vnímaného a vysielaného imidžu sa prejavuje v prispôbení ponuky jeho potrebám a očakávaniam. Ako uvádzajú Kotler, Bowens a Makens (2003, s. 180) je potrebné skúmať vzťah medzi marketingovými podnetmi, ostatnými vonkajšími stimulmi a reakciou spotrebiteľa, ktorá sa prejavuje v procese rozhodovania a vo výbere konkrétneho produktu, značky, sprostredkovateľa, času a množstva nákupu. V uvedenom modeli vystupuje spotrebiteľ ako čierna skrinka, pričom spracúva všetky na neho pôsobiace podnety na základe osobnostných charakteristík a rozhoduje sa o nákupe. Model je aplikovateľný aj na štát ako cestovný cieľ, ktorý vplýva na spotrebiteľa marketingovými podnetmi (produkt, cena, distribúcia, komunikácia, ľudia) a ostatnými podnetmi pochádzajúcimi zo strany štátu ako ekonomickými, technologickými, politickými a kultúrnymi. Spotrebiteľské správanie je možné skúmať z viacerých uhlov pohľadu. Medzi faktory ovplyvňujúce spotrebiteľské správanie zaraďujú uvedení autori kultúrne, sociálne, osobnostné a psychologické faktory. Z nich kultúrne predstavujú základné faktory najviac ovplyvňujúce vnímanie, potreby a správanie jednotlivcov. Okrem kultúrnych Dôležitú úlohu zohrávajú psychologické faktory, ako sú motívy, vnímanie, učenie, presvedčenia a postoje.

2 Cieľ, materiál a metodika skúmania

Cieľom príspevku je preskúmať osobitosti vnímaného imidžu štátu ako cestovného cieľa. Zároveň poukazuje na špecifiká imidžu štátu ako cestovného cieľa z pohľadu konkrétneho segmentu trhu, ktorý tvoria príslušníci národnostnej menšiny v zahraničí. Subjektom skúmania je imidž Slovenska ako cestovného cieľa, objektom skúmania sú zahraniční Slováci.

Materiál, ktorý spracúvame tvoria sekundárne a primárne zdroje informácií. Sekundárne zdroje sme získali štúdiom domácej a zahraničnej odbornej literatúry, odborných časopisov, publikácií, ako aj z viacerých internetových prehliadačov. Primárne zdroje údajov sme získali metódou sociologického opytovania pri využití techniky dotazníka. Dotazníkový prieskum sme realizovali v období od 3. 8. do 5. 8. 2012 počas konania Slovenských národných slávností v Báčskom Petrovci v Srbsku. Organizátorom podujatia je Národnostná rada slovenskej národnostnej menšiny v Srbsku, Matica slovenská v Srbsku a obec Báčsky Petrovec. Cieľovej skupine sme distribuovali 40 dotazníkov, z ktorých sa nám vrátilo 40, t.j. návratnosť dotazníkov bola 100 %. Respondentov sme oslovovali formou náhodného výberu.

Z teoretických metód vedeckej práce sme použili metódu abstrakcie a analýzy pri skúmaní vnímania Slovenska ako cestovného cieľa. Taktiež sme použili metódu indukcie a generalizácie pri formulovaní záverov.

3 Výsledky a diskusia

Podstata imidžu v cestovnom ruchu nadväzuje na nemateriálny charakter poskytovaných služieb, ale i na skutočnosť, že návštevník sa o výbere cieľového miesta rozhoduje v značnom časovom predstihu na základe obmedzených informácií. Úlohou imidžu cieľového miesta je preto vytvoriť pozitívnu asociáciu v myslí návštevníka, ktorá by vyzdvihla atraktivnosť a jedinečnosť cieľového miesta a podnietila ho k návšteve.

3.1 Imidž Slovenska ako cestovného cieľa z pohľadu zahraničných Slovákov

Predpokladáme, že zahraniční Slováci patria ako príslušníci národnostných menšín v jednotlivých štátoch k významným reprezentantom Slovenska. Pre potenciálnych a existujúcich návštevníkov sú zdrojom informácií, a tým aj faktorom ovplyvňujúcim vnímanie Slovenska zo strany návštevníkov. V dotazníkovom prieskume sme sa zamerali na vnímanie Slovenska zahraničnými Slovákami žijúcimi v Srbskej Vojvodine. V dotazníkovom prieskume sme zisťovali názor rezidentov Srbska, ktorí predstavujú existujúcich a potenciálnych návštevníkov na imidž Slovenska.

Respondentom sme vysvetlili, čo je cieľom dotazníkového prieskumu, a pojmom imidž rozumieme obraz, mentálnu konštrukciu. V nadväznosti na teoretické vymedzenie tvorby imidžu štátu ako cestovného cieľa a nadobudnuté poznatky z odbornej literatúry, ktoré sme zhrnuli v predchádzajúcej časti sme stanovili tri predpoklady, ktoré chceme overiť dotazníkovým prieskumom:

- predpokladáme, že najčastejším zdrojom informácií existujúcich návštevníkov Slovenska je odporúčanie rodiny a známych;
- predpokladáme, že vnímanie Slovenska sa u návštevníkov pozitívne mení v dôsledku návštevy;
- predpokladáme, že návštevníci s osobnými väzbami k Slovensku (rodina, známi, priatelia) vnímajú Slovensko pozitívnejšie ako návštevníci bez akýchkoľvek väzieb k Slovensku.

Všetci respondenti realizovaného dotazníkového prieskumu v minulosti navštívili Slovensko, čo znamená, že ide o existujúcich návštevníkov. Ich odpovede sa líšili len v počte návštev Slovenska (tabuľka 1).

Zaujímali sme sa o zmenu vnímania Slovenska v súvislosti s jeho návštevou. Zmenu vnímania v dôsledku osobnej skúsenosti respondenti hodnotili podľa toho, či bola pozitívna (lepšia ako ich osobné očakávania) alebo negatívna (horšia ako očakávania). V prípade, že nedošlo k zmene vnímania Slovenska v dôsledku návštevy, mali respondenti možnosť vybrať si, či sa potvrdili ich pozitívne alebo negatívne očakávania. Vo väčšine prípadov došlo k pozitívnej zmene vnímania Slovenska v dôsledku návštevy. Viac ako 52 % respondentov označilo možnosť, podľa ktorej bola osobná skúsenosť lepšia ako očakávania. Zmenu vnímania Slovenska negatívnym smerom zaznamenalo v dôsledku návštevy len 2,5 % respondentov.

Tab. 1 Počet návštev Slovenska

Počet návštev Slovenska	Absolútny počet	Podiel respondentov (v %)
1	1	2,60
2	2	5,10
3	1	2,60
4	3	7,70
viac ako 4	32	82,10

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov primárneho prieskumu, 2012

V prípade, že sa vnímanie respondentov nezmenilo v dôsledku návštevy Slovenska, odpovedala väčšina respondentov, že sa potvrdili ich pozitívne očakávania (45 %). Ani jeden z respondentov neodpovedal, že by návšteva Slovenska potvrdila jeho negatívne očakávania. Tak ako poukazujú viacerí autori, presná analýza zmeny vnímania a imidžu štátu ako cestovného cieľa je náročná. Jednak z pohľadu presného zaznamenania zmeny v čase a určenia faktorov, ktoré ju spôsobili, ako aj v dôsledku skutočnosti, že imidž v cestovnom ruchu je súčasťou celkového imidžu štátu. Gallarza, Gil, Calderón (2002) upozorňujú, že návštevníci nie sú schopní objektívne porovnať predstavy, ktoré mali pred a po návšteve cieľového miesta a zhodnotiť ich zmeny v čase, čo len zdôrazňuje subjektívny charakter imidžu. Napriek tomu je možné konštatovať, že Slovensko je u existujúcich návštevníkov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu vnímané pozitívne. Až 97 % respondentov hodnotí, či už v dôsledku pozitívnej skúsenosti alebo potvrdených pozitívnych očakávaní, obraz Slovenska pozitívne. Zároveň 100 % respondentov hodnotilo svoju návštevu natoľko pozitívne, že by odporučili svojim známym a priateľom Slovensko navštíviť.

Najdôležitejším zdrojom informácií respondentov o Slovensku sú odporúčania rodiny a známych, pričom túto možnosť označilo až 42,5 % respondentov. Keďže všetci respondenti dotazníkového prieskumu predstavujú existujúcich návštevníkov, môžeme na základe tejto odpovede konštatovať, že sme potvrdili prvý predpoklad. Za odporúčaniami rodiny a známych ako najdôležitejšieho zdroja informácií o Slovensku

nasledovala vlastná skúsenosť (32,5 %). 22,5 % respondentov spomedzi uvedených možností vybralo možnosť iné a iba 2,5 % respondentov považuje televíziu za najdôležitejší zdroj informácií (tabuľka 2).

Tab. 2 Zdroje informácií o Slovensku existujúcich návštevníkov

Zdroje informácií	Absolútny počet	Podiel respondentov (v %)
odporúčania rodiny/ známych	17	42,50
vlastná skúsenosť	13	32,50
iné	9	22,50
TV	1	2,50
Slovenská agentúra pre cestovný ruch	0	0
turistická informačná kancelária	0	0
výstavy/ veľtrhy cestovného ruchu	0	0
cestovná kancelária/ cestovná agentúra	0	0
internet	0	0
tlač	0	0
rozhlas	0	0
propagačné materiály	0	0

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov primárneho prieskumu, 2012.

Respondentom sme následne formou otvorenej otázky nechali priestor na určenie asociácií a predstáv, ktoré sa im spájajú so Slovenskom. Cieľom bolo určiť prvky, ktoré si návštevníci bezprostredne spájajú so Slovenskom. Najčastejšie išlo o prírodu (Tatry, lesy), folklór (kroje, piesne, tance), domovinu a gastronómiu (tabuľka 3).

Zisťovali sme, aké farby si respondenti spájajú so Slovenskom. Predpokladáme, že na základe farebných asociácií je možné odvodiť, aké pocity v respondentoch vyvolávajú spomienky alebo predstavy Slovenska. Odpoveď sme získali analýzou otázky prečo, ktorá nasledovala po určení farieb. Modrá farba je pre zahraničných Slovákov žijúcich vo Vojvodine (označovaných aj ako dolnozemplí Slováci) vyjadrením príslušnosti k Slovákom a Slovensku. Ide o výsledok historickej skúsenosti a zdedenej tradície. V minulosti sa podľa respondentov maľovali fasády domov na modro alebo označovali modrou farbou, čo bolo znakom, že v dome žijú Slováci (dobří ľudia), ktorí sú ochotní pomôcť. Zaujímavosťou je, že modrú farbu považujú v uvedenom kontexte za farbu Slovenska aj respondenti vo veku do 34 rokov.

Tab. 3 Predstavy respondentov spojené so Slovenskom

Predstavy/ asociácie spojené so Slovenskom	Absolútny počet	Podiel respondentov (v %)
príroda (Tatry, lesy)	16	40,0

domov, predkovia	7	17,5
folklór (kroje, piesne, tance)	7	17,5
história (dejiny)	1	2,5
ženy	2	5,0
kultúra	3	7,5
priatelia	5	12,5
gastronómia (jedlo, halušky, pivo)	7	17,5
hrady	6	15,0
škola, fakulta, školenia, detská univerzita	3	7,5
jazyk, reč	3	7,5
iné	6	15,0

Poznámka: Súčet je väčší ako 100 %, respondenti mohli vybrať viac ako jednu možnosť.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov primárneho prieskumu

Okrem modrej farby sa respondentom so Slovenskom spája zelená (vyjadruje lesy, lúky, Vysoké Tatry a prírodu a v jednom prípade aj políciu) a červená farba (ako synonymum slovenského kroja). Nakoľko mali respondenti možnosť určiť viacero farieb, ktoré sa im spájajú so Slovenskom, 10 % označilo zelenú a modrú farbu a 15 % respondentov vybralo farby slovenskej vlajky bielu, modrú a červenú. Okrem daných farieb uviedlo 7,5 % respondentov, že so Slovenskom spájajú svetlé a pestré farby predovšetkým farbu žltú, ako vyjadrenie ich pozitívneho vzťahu k Slovensku a pocitu, že Slovensko je ich domov. Výsledky realizovaného prieskumu dokazujú, že respondenti si automaticky spájajú Slovensko s konkrétnymi farbami a pozitívnymi predstavami. Až 65 % respondentov považuje modrú farbu za typickú pre Slovensko.

Porovnáme výsledky nami realizovaného primárneho prieskumu s výsledkami správy MCG o prieskume vnímania a imidžu krajín V 4 v Spojených štátoch amerických (2004, s. 9), ktorého sa zúčastnil porovnateľný počet (42) respondentov. V prvom prípade u respondentov predstava Slovenska evokuje v dôsledku existujúcich historických väzieb a ústnej tradície modrú farbu prípadne farby štátnej vlajky bielu, modrú a červenú a v dôsledku návštevy Slovenska spomienky na lesy, lúky a celkovo prírodu (zelená farba). V druhom prípade, kedy respondenti podľa MCG (2004, s. 1) nemali osobné väzby ani k jednému zo štátov V4, ale v posledných desiatich rokoch navštívili aspoň jeden z nich, si s uvedenou skupinou štátov a so Slovenskom predovšetkým, spájali šedú farbu. Spontánna odpoveď bola šedá ako vyjadrenie nevýraznosti, priemeru, pozostatkov komunizmu. Šedá farba sa spájala s počasím, chladnou atmosférou, architektúrou a znečisteným prostredím. Zároveň MCG (2004, s. 9) uvádza, že pri hlbšom zamyslení si respondenti spomenuli aj na zelenú, červenú a žltú farbu, ktoré si najčastejšie spájali s prírodou a tradičným odevom (krojom). Výsledky obidvoch prieskumov poukazujú na význam vzdialenosti a osobných väzieb prípadne osobnej skúsenosti pri tvorbe vnímaného imidžu návštevníkov.

V dotazníkovom prieskume sme ďalej zisťovali názory návštevníkov na obyvateľov Slovenska (tabuľka 4). Na päťstupňovej Likertovej škále (1- úplne súhlasím, 2- súhlasím, 3- nemám vyhranený názor, 4- nesúhlasím, 5- úplne nesúhlasím) uviedli respondenti mieru súhlasu s vybranými charakteristikami

obyvateľov Slovenska. Celkovo možno hodnotenie respondentov považovať za málo kritické, dôvodom môže byť jednak príslušnosť k slovenskej národnosti (pri hodnotení obyvateľov Slovenska, hodnotili respondenti sami seba), ako aj historické, jazykové a predovšetkým kultúrne väzby. Priemerné hodnotenie obyvateľov Slovenska je 1,85, čo je veľmi pozitívne. Najpozitívnejšie boli obyvatelia Slovenska hodnotení ako priateľskí (priemer 1,55) naopak najhoršie bol hodnotený ich zmysel pre humor, ktorý dosiahol priemernú hodnotu 2,55, pričom len 12,5 % respondentov úplne súhlasí s výrokom, že obyvatelia Slovenska majú zmysel pre humor a 35 % s daným výrokom nesúhlasí. Z celkového počtu respondentov nemá 42,5 % v danej otázke vyhranený názor a naopak 5 % zhodne nesúhlasí a úplne nesúhlasí s výrokom. Pri charakteristikách obyvateľov ako priateľských, pohostinných, ústretových, pohodových a komunikatívnych bola najčastejšia odpoveď 1 (úplne súhlasím). Najčastejšia odpoveď pri charakteristike vzdelaní bola 2 (súhlasím) a pri možnosti so zmyslom pre humor a empatický bola najčastejšou odpoveďou 3 (nemám vyhranený názor).

Tab. 4 Hodnotenie vlastností obyvateľov Slovenska

Vlastnosti obyvateľov Slovenska	Priemerné hodnotenie	Najčastejšia odpoveď
priateľskí	1,55	1
pohostinní	1,68	1
ústretoví	1,68	1
empatickí	2,3	3
so zmyslom pre humor	2,55	3
vzdelaní	1,78	2
pohodoví	1,68	1
komunikatívni	1,58	1
neviem posúdiť, neprišiel som s nimi do kontaktu	-	-

Poznámka: Respondenti hodnotili vlastnosti na škále 1- úplne súhlasím, 2- súhlasím, 3- nemám vyhranený názor, 4- nesúhlasím, 5- úplne nesúhlasím.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov primárneho prieskumu, 2012.

Vo vzťahu k asociáciám, ktoré si návštevníci spájajú so Slovenskom sme sa zaujímali o osobnosti zo spoločenského života. Cieľom bolo odhaliť, ktorá osobnosť zo spoločenského, kultúrneho a športového prostredia symbolizuje Slovensko. 62,5 % respondentov odpovedalo, že pozná nejakého slovenského športovca alebo známu osobnosť z oblasti kultúry prípadne spoločenského života, pričom následne uviedli jedno prípadne viac mien. Viac ako jedna tretina respondentov však nevie priradiť k Slovensku nijakú konkrétnu osobnosť, aj napriek existujúcim slovenským rozhlasovým a televíznym kanálom dostupným vo Vojvodine, predchádzajúcej návšteve Slovenska a existujúcim osobným väzbám k Slovensku (rodina, priatelia, známi). Získané odpovede sme roztriedili do troch kategórií, a to šport, politika, kultúra a poslednú kategóriu do štyroch podkategórií (literatúra, divadlo, folklór, iné). Názory respondentov sa výrazne rozchádzali, najčastejšie menovaným bol zo športovej oblasti Marek Hamšík. Početne najzastúpenejšie boli osobnosti zo športovej a kultúrnej oblasti.

Dôležitou súčasťou hodnotenia imidžu štátu ako cestovného cieľa je určenie a hodnotenie prvkov (atribútov) imidžu. Pre potreby realizovaného dotazníkového prieskumu sme vyčlenili dvadsaťosem charakteristík (prvkov) viažucich sa k imidžu Slovenska. Respondenti uvedené charakteristiky opäť hodnotili na päťstupňovej škále (1- úplne súhlasím, 2- súhlasím, 3- nemám vyhranený názor, 4- nesúhlasím, 5- úplne nesúhlasím). Uvedený počet 28 atribútov sme vymedzili za účelom hlbšieho hodnotenia a merania imidžu Slovenska ako cestovného cieľa. Získané dáta sme mienili analyzovať faktorovou analýzou, ktorá patrí medzi najvyužívanejšie štatistické metódy pri hodnotení imidžu cieľového miesta. Vzhľadom na rozsah výberového súboru, ktorý sa svojou početnosťou zaraďuje k strednému výberovému súboru, nebolo možné aplikovať faktorovú analýzu a redukovať počet premenných (charakteristík) za účelom analýzy, nakoľko by sme nedodrжали jedno z pravidiel výberu vstupných dát pre faktorovú analýzu. Podľa výsledku KMO štatistiky a Bartlettovho testu je hodnota KMO štatistiky 0,458, na základe čoho považujeme adekvátnosť premenných pre faktorovú analýzu za nedostatočnú (Kaiser a Rice, 1974).

Zo všetkých dvadsiatich ôsmich charakteristík bolo Slovensko najpozitívnejšie hodnotené ako krajina s jedinečnými folklórnymi tradíciami a remeslami (priemerné hodnotenie 1,18), pričom možnosť 1- úplne súhlasím s uvedenou charakteristikou si zvolilo až 85 % respondentov. Nasledovala charakteristika Slovenska ako krajiny s vhodným potenciálom pre cestovný ruch (priemerné hodnotenie 1,20). Úplne súhlasí s uvedenou charakteristikou až 82,5 % respondentov. Najhoršie hodnotené bolo Slovensko ako krajina vhodná pre zábavu a nočný život (priemerné hodnotenie 2,78) a krajina s vhodným pomerom ceny a kvality (priemerné hodnotenie 2,35).

Celkový imidž Slovenska ako cestovného cieľa hodnotili respondenti na päťstupňovej škále (1- pozitívny, 2- skôr pozitívny, 3- neutrálny, 4- skôr negatívny, 5- negatívny). Viac ako polovica respondentov (52,5 %) považuje imidž Slovenska ako cestovného cieľa za pozitívny, 45 % ho hodnotí ako skôr pozitívny a 2,5 % respondentov vybralo možnosť neutrálny. Priemerné hodnotenie imidžu Slovenska ako cestovného cieľa je 1,5. Uvedené hodnotenie považujeme za pozitívne.

Možnosť vyjadriť svoj názor na obraz (imidž) Slovenska ako cestovného cieľa využilo 40 % respondentov. Najčastejšie poukazovali na nevyužitý potenciál Slovenska, nedostatočnú dopravnú infraštruktúru a potrebu zlepšiť propagáciu Slovenska ako krajiny cestovného ruchu.

Záver

Tvorbu imidžu štátu ako cestovného cieľa charakterizujú viaceré osobitosti, z nich najdôležitejšia je úloha a postavenie národnej marketingovej organizácie, vysoký počet subjektov podieľajúcich sa na tvorbe imidžu štátu, politické zriadenie ako i skutočnosť, že imidž štátu ako cestovného cieľa je súčasťou celkového imidžu štátu. Imidž štátu ako cestovného cieľa predstavuje otvorený systém. Na jeho tvorbe sa z pohľadu návštevníka podieľajú predovšetkým afektívne a kognitívne faktory ako aj faktory pôsobiace z okolitého prostredia. Výsledný imidž, ktorý prechádza filtrom osobných charakteristík návštevníka v sebe nesie výrazný subjektívny prvok.

Poukázali sme na špecifiká súvisiace s tvorbou vnímaného imidžu štátu ako cestovného cieľa. Výsledný vnímaný imidž sa odlišuje u jednotlivých sociálnych skupín aj v súvislosti s etnickými, historickými a osobnými väzbami, ktoré majú s cieľovou

krajinou, ako to poukazuje nami realizovaný dotazníkový prieskum. Zamerali sme sa na vnímanie Slovenska z pohľadu zahraničných Slovákov žijúcich v Srbskej Vojvodine. Hodnotenie imidžu Slovenska z pohľadu existujúcich návštevníkov, ktorí majú osobné väzby k danej krajine je vysoko pozitívne. Respondenti realizovaného dotazníkového prieskumu hodnotia zmenu vnímania Slovenska v súvislosti s jeho návštevou pozitívne. V nadväznosti na získavanie informácií predstavuje pre 42 % respondentov najdôležitejší zdroj informácií odporúčanie rodiny a známych. Nakoľko všetci respondenti v minulosti navštívili Slovensko, je pre nich dôležitým zdrojom informácií aj vlastná skúsenosť. Tvorcovia imidžu štátu musia dbať na to, aby existujúci obraz v mysli návštevníkov, čo najviac odrážal realitu, pretože odlišnosti existujúce vo vysielanom a vnímanom imidži štátu ako cestovného cieľa podmieňujú správanie spotrebiteľa v budúcnosti. Podnecujú alebo naopak odrádzajú ho od opätovnej návštevy.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BALOGLU, S., BRINBERG, D. 1997. Affective images of tourism destinations. In *Journal of Travel Research*. ISSN 0047-2875. roč. 35, 1997, č. 4., s. 11-15.
2. BALOGLU, S., MCCLEARY, K. W. 1999. US international pleasure travellers' image of four Mediterranean destinations: a comparison. In *Journal of Travel Research*. ISSN 0047-2875. roč. 38, 1999, č. 2., s. 44- 152.
3. CROMPTON, J. L. 1979. An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. In *Journal of Travel Research*. ISSN 0047-2875. roč. 17, 1979, č. 4., s. 18-23.
4. FONT, X. 1997. Managing the Tourist Destination's Image. In *Journal of Vacation Marketing*. ISSN 1356-7667. roč. 3, 1999, č. 2, s. 123- 131.
5. GALLARZA, M. G. , GIL , S. I., CALDERON , G. H. 2002. Destination image: Towards a conceptual framework. In *Annals of Tourism Research*. ISSN 0160-7383. roč. 29, 2002, č.1., s. 56 – 78.
6. GÚČIK, M. 2007. Značka a imidž cieľového miesta. In GÚČIK, M. a kol. 2007. *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Knižnica cestovného ruchu 11. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, 2007. ISBN 978-80-89090-34-1. s 188- 197.
7. CHLUMECKÁ, V. 2005. Imidž mesta Banská Bystrica. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 01398660. roč. 38, 2005, č. 4. s. 243-249.
8. KAISER, H., RICE, J. 1974. Little Jiffy Mark IV. In *Educational and Psychological Measurement*. ISSN 0013-1644. roč. 34, 1974, s. 111-117.
9. KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. 2002. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 3. vydanie. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002. 912 s. ISBN 978-0130996114.
10. KRATOCHVILLOVÁ, L. 1998. Tvorba imidžu cieľového miesta. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 01398660. roč. 31, 1998, č. 3. s 174-175.
11. KREJČÍ, O. 2007. *Mezinárodní politika*. Praha : Ekopress, 2007. 743 s. ISBN 978-80- 86929-21-7.
12. LEISEN, B. 2001. Image segmentation : the case of a tourism destination. In *Journal of Services Marketing*. ISSN 0887-6045 49. roč. 15, 2001, č. 1, s. 49-66.
13. MENLO CONSULTING GROUP, INC. 2004. *The Image of the „Visegrád 4" Countries in the United States*. Focus Group Research. Final Report. Palo Alto: Menlo Consulting group, 2004. 52 s.

14. MARÁKOVÁ, V. 2011. Imidž v cestovnom ruchu. In GÚČIK, M. a kol. 2011. *Marketing cestovného ruchu*. Knižnica cestovného ruchu 17. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism, 2011. s. 168-176. ISBN 978-80-89090-85-3.
15. REZENDE-PARKER, A., MORRISSON, A. M., ISMAIL, J. A. 2003. Dazed and confused? An exploratory study of the image of Brazil as a travel destination. In *Journal of Vacation Marketing*. ISSN 1356-7667. roč.9, 2003, č. 3, s. 243-259.
16. SCHERRIEB, H. R. 1992. Qualitäts- und Imagemanagement. In *The Tourist Review*. ISSN 1660-5373. roč. 47, 1992, č. 3, s. 11-15.
17. STRAŠÍK, A., POMPUROVÁ K. 2007. Skúmanie imidžu Slovenska ako krajiny cestovného ruchu. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 01398660. roč. 40, 2007, č. 3, s. 161-172.
18. TAJTÁKOVÁ, M. a kol. 2007. *Imidž slovenských produktov v prostredí európskeho trhu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 278 s. ISBN 978-80-225-2271-7.
19. VANKOVÁ, M. 1996. Imidž štátu ako cestovného cieľa. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 0139- 8660. roč. 29, 1996, č. 2, s. 64-71.

Nové trendy v oblasti Corporate Identity v období hospodárskej stagnácie¹

Lenka Šimorová²

New trends in corporate identity in a period of economic stagnation

Abstract

The ongoing impact of the financial crisis is pushing corporations and companies to pass the evaluation and to improve strategic decision-making processes concerning the corporate goals. Some of the corporation are going through action-reaction process regarding the external influences from its environment; some of them are proactive companies that due to the clear corporate self-understanding can still be successful. The paper focus on Corporate Identity (CI) being a strategic tool for auditing corporate strategies, goals and other important aspects of the day-to-day corporate processes as well as long-time actions.

Key words

Corporate Identity, strategy, economic crisis

JEL Classification: F23, M31

Úvod

V súčasnom krízovom a nastávajúcom pokrízovom období je nástrojom spoločností na dosiahnutie stanovených cieľov vhodná stratégia. Získaniu predstavy o súčasnej korporátnej stratégii, ako aj identifikácia všetkých aspektov vnútorného a vonkajšieho prostredia, spoločnosti napomáha analýza prostredníctvom konceptu Corporate Identity (CI). CI vytvára celkový obraz spoločnosti, ktorý zahŕňa efekty a reakcie vonkajšieho prostredia a zároveň vnútorné prostredie a jeho existujúce väzby v rámci spoločnosti. Spomínaný koncept je tvorený nasledujúcimi prvkami: Corporate Design (CD), Corporate Communication (CCOM), Corporate Culture (CC), Corporate Image (CIM), ako aj vytvárané produkty a služby. Každý prvok má svoju funkciu, rolu a prispieva k celkovej tvorbe a budovaniu CI v spoločnosti. (Zorkociová, 2007/14).

Teória ekonomických cyklov definuje súčasné krízové obdobie ako recesiu – stav, ktorý nastáva po určitej zostupnej vývojovej fáze ekonomiky a opakuje sa. Pretrvávajúci vplyv recesie je podobný Veľkej depresii z roku 1930, keď vlády celého sveta prijali prísnejšie opatrenia a čelili tak recesii na makroekonomickej úrovni. Oproti 30. rokom minulého storočia má súčasná kríza viditeľnejší geografický aspekt. Z počiatčného

¹ Tento príspevok je súčasťou riešenia projektu mladých vedeckých pracovníkov na Ekonomickej univerzite v Bratislave: IGM no. 2316077: *Globalizácia ako fenomén vplyvajúci na medzinárodné stratégie trhových subjektov v období hospodárskej krízy.*

² Ing. Mgr. Lenka Šimorová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, lenka.simorova@gmail.com

amerického kontinentu sa rozšírila po celom svete s najsilnejším dosahom na Európsku úniu a jej bankový sektor.

Cieľom príspevku je priblížiť trendy budovania základných elementov CI a naznačiť ich budúci vývoj v kontexte pretrvávajúcej ekonomickej krízy.

1 Corporate Identity

Dôležitým míľnikom v rozvoji CI bola expanzia virtuálneho prostredia a Internetu, globalizácia a súvisiace aktivity transnacionálnych korporácií (TNK). Na jednej strane spoločnosti začali globalizovať svoje aktivity univerzálne aplikovateľným spôsobom po celom svete a na strane druhej podliehali diferenciacii s cieľom poraziť hlavných konkurentov a vytvoriť tak nenapodobiteľnú konkurenčnú výhodu (Baláž, 2011/1). Na základe spomínaného TNK začali používať manuály CI a monitorovať všetky prvky CI.

CI je viac ako len jednotný vzhľad firmy. CI predstavuje viac ako len rozvíjajúcu sa komunikáciu a marketingové stratégie holistického riadenia firmy. Dnes CI stelesňuje strategické a koncepčné správanie vlastného chápania svojej identity – vytvorenie dôvery, doplnenie štruktúry a koncepcie strategických opatrení na vytvorenie špecifického profilu. Proces budovania sietí a vlastnej identity prináša úspech a udržateľnosť prostredníctvom integračného prístupu, s prepojením všetkých oblastí, čím sa podporuje existencia synergických efektov pre vytvorenie dôveryhodného imidžu. (Regenthal, 2009 /9).

Vzhľadom na ekonomickú krízu boli vybrané niektoré iniciatívne kroky ako predísť škodlivým dôsledkom. Napríklad vo Veľkej Británii bol dôraz kladený na zlepšenie riadenia cash flow a redukcia režijných, pracovných a výrobných nákladov. Zaujímavosťou je, že vlastníci sa nevzdali svojich vlastných príjmov ani počas znižovania pracovných pozícií.

1.1 Corporate Design

Corporate Design (CD) je rozpracovaný v tzv. CD manuáli. Je to sprievodca, ktorý stanovuje štandardy, ktoré by sa mali rešpektovať a akých chýb sa vyvarovať. Nevyhnutnosťou je, aby každý, kto predstavuje produkt viazaný manuálom, pracuje v súlade s pravidlami obsiahnutými v manuáli. Manuál však nereprezentuje definitívny súbor pravidiel. CD by mal byť jednoduchý, koherentný a pravdivý. Mal by reflektovať etablovanú korporátnu stratégiu, hodnoty deklarované firmou a potreby vlastných zákazníkov (Zorkóciová, 2007/14).

CD ako aj ostatné súčasti podnikovej DNA by sa mali prispôbovať daniu na trhu. Tradičné chápanie kancelárií sa zmenilo na koncept otvorených priestorov tzv. open space a naďalej sa vytvára flexibilnejšie a motivujúcejšie pracovné prostredie. Branding – vyjadrujúci organizačnú osobnosť (podnikového ducha), kultúru a víziu prostredníctvom dizajnu, ktorý sa dostáva do popredia záujmu cez vizuálne vnemy, farby, materiály a textúry, ktoré fungujú pre jeden druh firmy. Kancelárie sa stávajú útulnejšími. Celkový trend je práca z domu tzv. home office. Zamestnanci čím ďalej tým viac preferujú prácu z domu, čím si môžu udržiavať pracovný a osobný život v

rovnováhe. Pre spoločnosti sa následne znižujú režijné náklady z vedenia nehnuteľností. S dnešnými mobilnými zariadeniami a pracovnou silou, ktorá ich vo veľkej miere využíva sa práca na diaľku stáva stále čoraz produktívnejšou. Pracovné prostredie sa mení od funkčných priestorov na multikultúrne a odzrkadľuje potreby viacgeneračnej pracovnej sily. Viac ako slogany, jednotnosť a farebnosť zamestnanci oceňujú pocit lokálpatriotizmu či komunity. Pracovné prostredie nepodporuje zamestnanecký individualizmus, ale spoločné priestory a spoluprácu. Nový zamestnanec je „mysliteľ“, ktorý žije interakcie medzi ľuďmi. (Busch, J., 2010/2).

Pracovné prostredie sa viac podobá bežným domácnostiam. Ľudia nechodia do práce len pracovať, ale sa tam aj socializujú. K dispozícii sú obývacie, rodinné izby a kuchyňa ako miesto stretnutia. Otvorené priestory, ktoré slúžia na spoluprácu a zhromažďovanie sú vybavené tak ako v domácnostiach, veľkým posedením so stolom, zatiaľ čo súkromné kancelárie sú ako spálňa- tichšie a dôverné. Osvetlenie je z pohľadu udržateľnosti založené na LED technológii.

1.2 Corporate Communication

CD je v hierarchii CI prezentáciou firmy vizuálnou, zatiaľ čo podniková komunikácia (CCOM) je oblasťou verbálnou.

Tieto dve oblasti z veľkej časti pracujú s prostredím, aby spĺňali medzinárodné štandardy a nároky, ktoré vyplývajú z príležitostí a hrozieb. Je potrebné mať na pamäti správne používanie jazyka, verbálne a neverbálne výrazy, rovnošaty zamestnancov počas obchodných rokovaní, využívanie humoru a známych fráz, ktoré sú špecifické pre jednotlivé krajiny.

Celková CCOM je rozdelená na vnútornú a vonkajšiu komunikáciu. Interná komunikácia sa používa pre výmenu informácií v rámci spoločnosti, ktoré slúžia na zabezpečenie fungovania procesov o firme. Toto oznámenie zabezpečuje zapojenie všetkých zamestnancov, útvarov a pobočiek prostredníctvom rôznych prostriedkov komunikácie používaných zamestnancami pre interaktívnu komunikáciu ako Messenger, blogy, čím sa sklbi technická komunikácia s prvkami firemnej kultúry. Zložitejšie požiadavky sú kladené na internú komunikáciu vo firmách pôsobiach na medzinárodných trhoch. Ak sa chce zachovať efektívnosť práce medzinárodných tímov, firma používa jeden firemný jazyk, ktorý by zabezpečil aj otázky kultúrnych rozmanitostí krajín. Externá komunikácia je komunikácia spoločnosti s vonkajším prostredím. „Je to proces prenosu správ, ktoré majú spôsobiť nejakú reakciu" (Szarková, 2007/11) v prípade CCOM by mal nasledovať akt nákupu a predaja. K základným komunikačným nástrojom vonkajšej komunikácie patria: reklama, podpora predaja, public relations, osobný predaj ako prvky tradičného komunikačného mixu, veľtrhy a výstavy, sponzorstvo, direct marketing ako špecifické prvky a vznikajúce ako novšie trendy, ako je event marketing, sociálne médiá, gamifikácia atď. Spoločnosť tiež poskytuje stratégiu pre vonkajšiu komunikáciu, ktorá hrá kľúčovú úlohu pri budovaní pozitívneho Corporate Image (CIM). Firmy používajú rôzne prvky komunikačného mixu v komunikácii s rôznymi partnermi a zainteresovanými stranami.

Akcionári napríklad, aj cez povinne zverejňované dokumenty ako: ad-hoc správy, hlásenie hlasovacích práv, iných právnych záležitostí, rokovania riaditeľov, výročné

správy, a ďalšie povinné publikácie, ktoré sú viackrát ročne publikované, môžu byť vhodne informovaní o výkonnosti firmy prostredníctvom vývoja hodnoty a objemu akcií.

Čo sa týka externej komunikácie, jej ďalšie trendy sú v oblasti budovania internetových stránok, a to najmä v oblasti dizajnu týchto stránok. Namiesto naplňania stránok detailmi, ťažkými textovými blokmi, tmavými farebnými paletami a obrázkom za obrázkom sa stránky začínajú pretvárať. Je to spôsobené, tým že sa spotrebitelia, na základe dosahov aktuálnej krízy, dennodenne stýkajú s negatívnymi pocitmi a vnemami.- To firmy chcú zmeniť aj na svojich stránkach. Tie sú čoraz čistejšie a s lepším využitím diagramov, bez presýtenia stránky irelevantnými informáciami.

Súčasná potreba navrhovania stránok pre mobilné zariadenia, so špeciálnymi operačnými programami, ako sú iPhone a Android, nevytvára miesto pre masívne rozlíšenie a je nutné vytvárať stránky s jednoduchým rozlíšením a ovládaním. Toto zníženie veľkosti je, jedným z najlepších spôsobov ako využiť malý priestor (zníženie priestoru medzi slovami a znaky zmenšené na minimálne hodnoty). Náročná práca je vytvoriť webové prvky, ako sú ikony, tlačidlá, menu, ktoré vyzerajú rovnako dobre v mobilnom zariadení ako na veľkej obrazovke monitora. Trendom sú pastelové tóny a svetlejšie tieň, ktoré vytvárajú pozitívne pocity a zároveň sú vítané textúry dreva, ktoré pôsobia prírodne a čisto. (Sarmiento, 2011/12)

Predstavenie vysokého rozlíšenia obrazu prinieslo možnosť nielen prilákať vizuálne zmysly nádhernými farbami, ale aj audio zmysly tým, že oživilo webové stránky zvukovými efektmi.

Hlavne kvôli zhoršujúcej sa hospodárskej situácii, spotrebitelia rozvinutého sveta čoraz viac smerujú k nákupu tovaru a služieb prostredníctvom internetu teda, na miesta kde rozhoduje nižšia cena a väčší výber z pohodlia domova. Tento trend súvisí s on-line aktivitami obchodníkov, ktorí sa snažia rôznymi spôsobmi propagovať svoje produkty a služby - medziročný nárast o 10% alebo viac obchodníkov, ale aj investície do internetovej reklamy je dôkazom preskupenia síl v oblasti elektronického obchodu. (Bušovský, B. nd / 3).

Kým outbuond marketing je viazaný na použitie tlačových reklám, televíznych reklám, obchodných prezentácií a e-mailov, inbound marketingové nástroje sú blogy, e-knihy, vírusové videá z YouTube, optimalizácia pre vyhľadávače a webové semináre. Použitie inbound marketingu vytvorilo priestor pre nový trend s tzv. SoLoMo cílením. SoLoMo je skratka pre sociálno-lokálno-mobilné. To predstavuje rastúci trend cielenia marketingových aktivít na zákazníkov, na základe ich aktuálneho umiestnenia a je obvykle určené pre zdieľanie prostredníctvom sociálnych sietí. Firmy so 100 a viac fanúškami na sociálnych sieťach získavajú až o 8% vyššiu mieru prekliknutia a jeden z piatich zákazníkov vyhľadáva miestne príslušné produkty a 80% mobilných užívateľov internetu vyhľadáva reklamy miestne príslušné k svojej polohe. 70% zo všetkých mobilných vyhľadávaní sa uskutočňuje v priebehu jednej hodiny. Predpokladá sa, že do roku 2015, miestny objem vyhľadávania cez smartphony a tablety prekročí objem vyhľadávania cez stolové počítače (Robbins, 2012/10).

1.3 Firemná kultúra

Každá spoločnosť má svoju vlastnú špecifickú kultúru. CC predstavuje nielen všetky vonkajšie prejavy, ktoré sa objavia mimo firmy, ako je oblečenie zamestnancov, firemné automobily, farby, nástenky, budovy, ale kultúra je niečo oveľa viac. Sú to neviditeľné prejavy ako firemné vízie, hodnoty, vzťahy vo vnútri firmy, ale aj mimo nej. Koncept CC sa začal rozvíjať na začiatku 20. storočia. Firmy majú tendenciu byť homogénnejšie, pokiaľ ide o hodnoty a vzorce správania, ako spoločnosť. Okrem toho, tieto spoločné hodnoty a normy sú relatívne konštantné v čase, tak spoločnosť vytvára tzv "osobnosti" (Knapík, Zorkociova, 2006/5).

V aktuálnom období hospodárskej až spoločenskej krízy aj tradične optimistickí zamestnanci strácajú pozitívnu náladu. Zákazníci považujú spravodlivosť za dôležitejší faktor ako dôveru v podnikaní. Ak chce firma vyhrať lojalitu zákazníkov, je nutné smerovať svoje firemné aktivity do aktivít, kde je zrejmé etické správanie a preukázanie spravodlivosti.

Rodiny sa menia a stále menej ľudí nasleduje tradičný životný plán: ísť do školy, získať zamestnanie, mať oficiálny vzťah a založiť si rodinu. Vysoké školy nie sú dimenzované na taký počet študentov, pracovné miesta nie sú k dispozícii a 40% detí sa teraz rodí matkám samoživiteľkám. Niektorí vedci nazývajú aktuálnu stagnáciu v ekonomike ako "mancession" keďže viac mužov bolo prepustených zo zamestnania ako žien. Ako výsledok, pravidlá o rolách mužov a žien v práci a v domácnosti sa menia. 77% mužov tvrdí, že sú spokojní s faktom, že ich manželky zarábajú viac než oni sami; 72% tvrdí, že sú stotožnení s tým, že zostanú doma a starajú sa o deti. Firmy preto opustili vnímanie stereotypov o rolách žien a mužov na pracovisku (Lesonsky, 2012 / 6).

Zamestnanci dnes vedia, že ich práca nie je prácou na celý život, ale netreba si zamieňať pracovnú mobilitu pre nedostatok lojality. Nad rámec zárobku a konkurenčných pracovných výhod, zamestnanci hľadajú nehmotné aktíva, ktoré ich motivujú a inšpirujú. Sú ochotní tvrdo pracovať, ale chcú vedieť, že firma si ich váži ako ľudí, nie len ako pracovnú silu. Dnes, je úlohou oddelení ľudských zdrojov znovuoobjavenie a posilnenie CC, firemnej komunikácie a zamestnancov so zameraním na spoločenskú zodpovednosť (CSR) a udržateľnosť (Mohin, 2012/8). Pričom firmy v oblasti CSR čoraz viac využívajú stratégiu Cooperatition (cooperation + competition – spolupráca a konkurencia) v oblasti programov CSR, čo znamená spoluprácu a konkurenciu súčasne. Početné CSR hodnotenia, spolu s údajmi z roku 2011 Výskumu „Pulse Survey“, naznačujú, že aktivity firiem z oblasti CSR sú zodpovedné za viac ako 40% firemnej povesti a položili základ pre intenzívnu súťaž v tejto oblasti. Na druhú stranu, existuje nepreberné množstvo asociácií a mnohostranných sietí, ktoré podporujú spoluprácu v oblasti CSR tém aj tých najväčších konkurentov (Mohin, 2012/8).

1.4 Corporate Image

V podnikateľskom prostredí je veľmi dôležité, akou formou spoločnosť prezentuje svoje výsledky a signály k vonkajšiemu prostrediu. Je potrebné sledovať tieto signály a názory zúčastnených strán, ktoré tvoria CIM. CI je strategická koncepcia, ktorá je naplánovaná vo firemnej filozofii a dlhodobých podnikových cieľoch. CI sa tvaruje pro-

stredníctvom CC, osobnosti a CD. CIM predstavuje verejný obraz CI. CIM je výsledkom jednotlivých častí CI, vytvorenie vízie o firme v myšliach zúčastnených strán, či už v pozitívnom, ale i negatívnom spôsobom (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000/4).

Pozitívne CIM je veľmi cenný pre firmu ako konkurenčnú výhodu, zvyšujúce dôveru v očiach všetkých zúčastnených strán, posilňuje význam firmy na trhu, (Zorkóciová, 2007/14) zlepšuje vnútorné podnikateľské prostredie, optimalizuje štruktúru pracovných miest a dnes pomáha prekonávať dôsledky krízy.

Záver

Cieľom tohto článku bolo popísať trendy v budovaní prvkov CI v období aktuálnej hospodárskej stagnácie a zároveň poukázať na možný budúci vývoj v tejto oblasti. Obsah prvkov CI predstavuje pohľad na firmu a zahŕňa vlastnosti vonkajšieho prostredia, ale aj vnútorné prostredie a vzťahy. Existuje mnoho postupov, ktoré firmy prijali na prevenciu krízových dosahov napríklad: zlepšenie riadenia cash flow, zníženie režijných nákladov, redukciu počtu zamestnancov, zníženie výroby a pod. Strategické zmeny vo firemných stratégiách s dlhodobou pôsobnosťou boli: zvýšenie inovácie produktu, predstavenie nového produktu, zníženie fixných nákladov, kapitálové investície, premiestnenie výroby do zahraničia. Podľa jednotlivých prvkov CI je možné vidieť posun v CD z otvoreného kancelárskeho prostredia na viac flexibilné a motivujúce prostredie, so štruktúrou podobnou bytu alebo domu. Tam možno nájsť priestory, pre zhromažďovanie sa viacerých zamestnancov, priestory s príjemnými zákutiami, ktoré stimulujú ku kreativite. Na druhej strane zamestnanci uprednostňujú stále viac práca formou home office. CCOM sa tiež mení v mnohých ohľadoch. Spotrebiteľia využívajú stále viac a viac Smartphones a tablety a sú 24 hodín on-line. CCOM je posunutá do sveta internetu s blogmi, sociálnymi médiami, a to nielen zmyslami ako zrak, ale aj sluch, čuch a ďalšími a reklamy a všetky prvky CCOM sú plné života a pohybu. V CC cítiť kvôli kríze negativizmus a menia sa role muža a ženy. CC je plná sociálnej zodpovednosti a udržateľnosti, kde firmy často súťažia, ale aj spolupracujú. Všetky prvky ovplyvňujú CIM, ktorý je tiež v pod drobnohľadom spotrebiteľov.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BALÁŽ, P. a kol.: *Medzinárodné podnikanie : na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. 5. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 546 . ISBN 978-80-89393-18-3.
2. BUSCH, J.: *Three trends in office design*. [online] 2011.08.15. Dostupné na : <<http://interfaceforblog.com/three-trends-in-office-design>>. [cit. 2012.10.10]
3. BUŠOVSKÝ, B.: *Inovácie v marketingu*. [online]. Dostupné na: <<http://www.slideshare.net/busho/trendy-v-marketingu-2012-mash-up/download>> [cit. 2012.10.15]
4. HORÁKOVÁ, I. - STEJSKALOVÁ, D. - ŠKAPOVÁ, M.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. s. 50. ISBN 808594399.

5. KNAPIK, P.- ZORKÓCIOVÁ, O.: *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie v medzinárodnom obchode*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. s. 19. ISBN 80-225-2154-X.
6. LESONSKY, R.: *6 Cultural Trends Every Business Must Embrace to Avoid Failure in 2012*. [online] 2012.01.03. Dostupné na : < <http://www.openforum.com/articles/6-cultural-trends-every-business-must-embrace-to-avoid-failure-in-2012>> [cit. 2012.10.12]
7. LOWTH, G. - PROWLE, M. - ZHANG, M.: *The impact of economic recessions on business strategy planning in UK companies*. London: Nottingham Trent University. ISSN 1744-7038. 2010. roč. 6, č. 6., s. 10
8. MOHIN, T.: *The Top 10 Trends in CSR for 2012*. [online] 2012.01.18. Dostupné na: <<http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/18/the-top-10-trends-in-csr-for-2012/>> [cit. 2012.10.11]
9. REGENTHAL, G.: *Ganzheitliche Corporate Identity: Profilierung von Identität und Image*. Wiesbaden: Gaber, 2009. s. 67 . ISBN 978-3-8349-0611-3.
10. ROBBINS, T.: *What is "SoLoMo" and why it matters*. [online] 2012.06.01. Dostupné na: <<http://www.burrellesluce.com/freshideas/2012/06/what-is-%E2%80%9Csolo-mo%E2%80%9D-and-why-it-matters/>> [cit. 2012.10.16]
11. SZARKOVÁ, M.: *Komunikácia podniku s externým prostredím*. Bratislava : EKONÓM, 2007. s. 12. ISBN 978-80-225-2270-0.
12. SARMIENTO, J.P.: *The real design trends for 2011*. [online] 2011.01.12. Dostupné na: <<http://www.webdesignshock.com/design-trends-for-2011/>>. [cit. 2012.10.12]
13. The importance of Corporate Image. [online] nd. Dostupné na : <<http://imacaward.com/about/>>. [cit. 2012.10.17]
14. ZORKOCIOVÁ, O. a kol.: *Corporate identity II : (vplyv interkultúrnych rozdielov na medzinárodné dimenzie corporate identity)*. 2. dopln. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2007. s. 282 . ISBN 978-80-225-2336-3.

Efektívne finančné riadenie ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti

Miroslava Šoltés¹ – Janka Šoltésová²

Effective financial management as an instrument of increasing competitiveness

Abstract

Keeping your earned position in the market these days is quite difficult for companies, since even hundreds remains consequences of global economic and financial crisis. For these reasons, it is necessary that companies pay their financial management, improved care but we, knowing that early detection of risks that threaten their existence. To streamline financial management businesses should benefit not only financial analysis but also a management analysis.

Key words

Financial management, competitiveness, business

JEL Classification: M29

Úvod

Finančné riadenie je jedným z najdôležitejších elementov pri riadení podniku. Najmä vďaka nemu sú zabezpečované jednotlivé operácie potrebné k naplneniu svojho základného cieľa, ktorým je maximalizácia trhovej hodnoty podniku. Na to, aby každý podnik bol dostatočne konkurencieschopný, je okrem iného potrebné, aby neustále zefektívňoval svoje finančné riadenie. Aj vďaka nemu sa stane na trhu silnejším konkurentom voči ostatným podnikom. Tento príspevok analyzuje krátkodobé finančné riadenie v priebehu dvoch rokov spoločnosti TYPEN, s.r.o. Prešov.

1 Finančné riadenie, finančné rozhodovanie a konkurencieschopnosť podniku

1.1 Finančné riadenie

Finančné riadenie v sebe zahŕňa procesy, ktorými sa v podniku zabezpečujú dôležité úlohy nielen na udržanie stability podniku, jeho napredovanie, ale aj na posilnenie konkurenčnej pozície podniku na trhu. Tieto procesy v sebe zahŕňujú získavanie podnikového kapitálu z interných a externých zdrojov, následne získaný kapitál je potrebné alokovať čo najefektívnejšie do jednotlivých zložiek majetku. Po procese efek-

¹ Mgr. Miroslava Šoltés, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva, Slovenská 67, 080 01 Prešov, miroslava.soltes@smail.unipo.sk

² Ing. Janka Šoltésová Obec Tulčík, Tulčík 178, 082 13 Tulčík, janka.soltes@gmail.com

tívnej alokácie kapitálu nasleduje procesy rozhodovania o rozdelení zisku a poslednou, veľmi dôležitou úlohou je analýza a kontrola vykonaných jednotlivých kontrol a v prípade odchýlkových zistení je potrebné stanoviť kroky náprav pri zistených zlyhaniach (Suhányiová – Vracec, 2011). Valach (1999) pojednáva o finančnom riadení ako o subjektívnej ekonomickej činnosti finančných manažérov, ktorá sa zaoberá získavaním potrebného množstva peňazí a kapitálu z rôznych finančných zdrojov, alokáciou peňazí do rôznych foriem nepeňažného majetku a rozdeľovaním zisku s cieľom maximalizácie trhovej hodnoty vlastného majetku podniku.

Zmyslom finančného riadenia a jednou zo základných úloh finančných manažérov je nájsť takú optimálnu kombináciu finančných zdrojov na krytie finančných potrieb, ktorá by čo najefektívnejšie napomáhala dosahovať dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele podnikateľského subjektu (Kisieláková, 2008).

V dnešnej dobe, dobe doznievajúcej finančnej krízy, je finančné riadenie pre finančných manažérov omnoho náročnejšie, nakoľko musia venovať pozornosť čo i len najmenším náznakom z externého a interného prostredia, pokiaľ nechcú ostať nepripravení. Globálna hospodárska kríza mala svoju veľkosť, hĺbku a novosť. Kislingerová (2010) ju definovala vlastnosťami počítačového vírusu, pretože bola neobyčajne nápaditá, adaptabilná a vysoko inovatívna. Iróniou však je, že táto snád' už doznievajúca kríza má svojim spôsobom všetky vlastnosti a znaky, ktoré by mal mať moderný a dynamicky sa rozvíjajúci sa podnik v novej globálnej ekonomike.

1.2 Finančné rozhodovanie

Proces finančného riadenia je neustále sprevádzaný finančnými rozhodnutiami, ktoré musia finanční manažéri vykonávať. Sú známe dva typy finančných rozhodnutí.

1. Taktické finančné rozhodnutia nemenia súčasnú činnosť podniku a vyžadujú si menšie čiastky. Napríklad nákup stroja, zvýšenie stavu zásob, a pod. Ide o rozhodnutia v relatívne krátkom časovom horizonte, pričom sú podmienené celkovou stratégiou podniku.
2. Strategické finančné rozhodnutia prinášajú veľké zmeny v činnosti podniku a vyžadujú si obyčajne aj veľké finančné čiastky. Očakávaným výsledkom je veľká zmena zisku spojená aj s väčším rizikom. Takéto rozhodnutia sa vykonávajú v dlhšom časovom horizonte, pričom je potrebné, aby finanční manažéri mali pred rozhodovaním všetky potrebné informácie v dostatočnej kvalite a kvantite (Beňová, 2007).

Finančné rozhodovanie je možné definovať ako proces výberu optimálneho variantu získavania peňazí a prijímania efektívnych investičných rozhodnutí, ktoré pri akceptovateľnom stupni rizika pomôžu dosiahnuť stanovené ciele. Pre finančného manažéra je dôležité, aby poznal všeobecné pravidlá, ktoré sa spájajú s prácou s rizikom. Medzi takéto všeobecné pravidlá (investičné preferencie), ktoré sa uplatňujú pri finančnom rozhodovaní, patria:

- preferuje sa vždy väčší výnos pred menším,
- preferuje sa vždy menšie riziko pred väčším,
- preferuje sa získavanie peňazí skôr pred rovnakou hodnotou získanou neskôr,

- percento výnosu musí byť vyššie ako pri iných alternatívnych rozhodnutiach,
- investovanie má zväčšiť buď majetok podniku, cash flow alebo zisk (Beňová, 2007 – Radová, 2009).

Finančné rozhodovanie je teda proces výberu medzi adekvátnymi variantmi, posudzovanie príslušných alternatív a výber optimálnej varianty dlhodobých zdrojov financovania. Kiseláková (2008) uvádza, že aj napriek tomu, že vo vyspelých trhových ekonomikách sú rozhodujúcim zdrojom financovania potreb podniku interné zdroje, v podmienkach SR sú možnosti využitia týchto zdrojov značne obmedzené, keďže ekonomicko-finančná situácia slovenských podnikov je nerovnovážna, pretože nedostatočná tvorba vlastných zdrojov spôsobuje závislosť rozvoja podniku od cudzích zdrojov.

1.3 Konkurencieschopnosť podniku

Podľa Róberta Štefka (2001) je konkurenčnosť schopnosť podniku (odvetvia) alebo krajiny obstať v súťaži, v strete podnikateľských záujmov s poprednými podnikmi alebo krajinami a zaistiť si minimálne strednodobú prosperitu, pričom cieľovým stavom je dlhodobo udržateľná prosperita.

Ukazovatele konkurenčnosti sa stali jednými z najvýznamnejších pri posudzovaní súčasných podnikov. Nemožno ich stotožňovať s ukazovateľmi ekonomického potenciálu, ekonomickej sily podniku a pod. Práve naopak – aj podnik či krajina s ekonomicky silným potenciálom sa môže vyznačovať nižšou konkurenčnosťou a opačne. Neoddeliteľným atribútom konkurenčnosti je aréna trhového prostredia, súťaž a rivalita, ktorou sa dnešné vysoko konkurenčné trhy objektívne vyznačujú, bez ktorej nie je možné tento ukazovateľ posudzovať a bez ktorej by ho nemalo význam merať.

Aj z finančného hľadiska je konkurencieschopnosť dôležitým faktorom. Maximalizácia trhovej hodnoty podniku – jeden zo základných cieľov podnikateľského subjektu, je značne podmienená efektívnym finančným riadením. Efektívne finančné riadenie je značne dôležitým faktorom pre konkurencieschopnosť podniku. Konkurencieschopný podnik má na trhu svoje značne stabilné miesto a odoláva nástrahám reálnej a potenciálnej konkurencie.

Konkurenčná výhoda je kľúčovým predpokladom pre zabezpečenie a udržanie dlhodobých preferencií zákazníka. Len v prípade, že sa podnik dostatočne odlíši od ponuky svojej konkurencie, môže získať zákazníka nového alebo si udržať súčasného zákazníka. Pokiaľ podnik konkurenčnú výhodu nemá, práve jej neexistenciou uľahčuje vstup na trh svojmu potenciálnemu konkurentovi, teda vstup do odvetvia novým podnikom.

Konkurenčná výhoda môže byť založená na tzv. *Troch Porterových stratégiách*, ktorými sú:

1. stratégia nákladového vodcovstva (alebo aj stratégia nízkych, prípadne minimálnych nákladov),
2. diferenciačná stratégia (stratégia odlišenia sa),
3. špecializačná stratégia (alebo aj stratégia focus – stratégia špecializácie).

Obr. 1 Tri základné Porterove stratégie

		Konkurenčná výhoda	
		Nízke náklady	Diferenciácia
Konkurenčný priestor	Široký	1. Nákladové vodcovstvo	2. Diferenciácia
	Úzky	3.a Nákladová špecializácia	3.b Diferenciačná špecializácia

Zdroj: Sákal – Podskaľan, 2004

Nákladové vodcovstvo

Podnik sa tvrdo usiluje o to, aby dosiahol čo najnižšie náklady na výrobu a distribúciu. Taktó môže ponúknuť svoje produkty za nižšiu cenu ako jej konkurenti a dosiahne vyšší podiel na trhu. Podniky, ktoré používajú túto stratégiu, musia výborne ovládať zásobovanie a fyzickú distribúciu. Takéto podniky nepotrebujú byť výborne zručné v marketingu. Problematickosť tkvie však v tom, že aj mnoho ďalších podnikov dosahuje nízke náklady, ktoré môžu veľmi ľahko uškodiť podniku. Základnou dlhodobou stratégiou týchto podnikov je dosahovanie nižších celkových nákladov (vrátane nákladov na investovaný kapitál) ako sú náklady konkurencie. Túto výhodu môže podnik premietnuť do nižších cien alebo realizovať vyšší zisk (Sákal, Podskaľan, 2004 – Kisel'áková 2008).

Diferenciácia

Podnik sa sústreďuje na dosiahnutie dokonalého výkonu v oblasti, ktorá je dôležitá pre veľký počet zákazníkov. Môže sa napríklad usilovať o to, aby získal vedúce postavenie v oblasti služieb, kvality, štýlu, technológie atď. Pochopiteľne nemôže mať vedúce postavenie vo všetkých smeroch. Pestuje si tie silné stránky, ktoré mu zabezpečujú konkurenčné výhody v určitých oblastiach podnikania. Pokiaľ sa usiluje o vedúce postavenie v oblasti kvality, musí vyrábať alebo nakupovať komponenty špičkovej kvality, vysoko odborne ich dávať dohromady a starostlivo kontrolovať. Túto stratégiu diferenciácie podnik volí vtedy, ak zákazníci považujú produkty a služby za lepšie, kvalitnejšie, prinášajúce zákazníkovi vyšší úžitok. Zákazníci sú teda ochotní platiť za produkty a služby podniku vyššiu cenu, než je cena takýchto produktov obvykle na trhu (Sákal, Podskaľan, 2004 – Kisel'áková 2008).

Špecializácia

Podnik sa zameriava na skôr na jeden alebo viacej úzkych segmentov trhu namiesto toho, aby sa usiloval o celý trh. Sústreďuje sa na to, aby čo najlepšie spoznával potreby týchto segmentov a usiluje sa o vedúce postavenie v cenovom vodcovstve alebo v inej odlišnej oblasti záujmov užšieho okruhu zákazníkov.

2 Analýza finančného riadenia vybraného podniku

2.1 Charakteristika drevospracujúceho priemyslu

Sektor drevospracujúceho priemyslu poskytuje základné materiály, výroby a služby pre ďalší trvalý rast spoločnosti. V rámci EÚ vytvára približne 8% pridanej hodnoty priemyslu a vytvára okolo 4 miliónov pracovných miest, pričom využíva obnoviteľné a sústavne doplňované zdroje. Tento sektor vykazuje silnú socio-ekonomickú pozíciu v štátoch EÚ.

Hlavné časti tohto priemyslu tvoria:

- výroby z dreva – vrátane nábytku a recyklácie dreva,
- výroba papiera – vrátane výroby celulózy a recyklácie papiera,
- výroba bioenergie,
- chemikálie na báze dreva.

Jednotlivé podiely odvetví na pridanej hodnote a zamestnanosti v priemyselnej výrobe v rámci SR v roku 2011 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 1 Podiely odvetví na pridanej hodnote a zamestnanosti v priemyselnej výrobe v SR v roku 2011

Odvetvie	Podiel na pridanej hodnote	Podiel na zamestnanosti
Výroba potravín a nápojov	7,60 %	8,88 %
Výroba textilu a odevov	1,99 %	4,91 %
Spracovanie kože a výroba kožených výrobkov a obuvi	1,61 %	2,99 %
Spracovanie dreva a výroba výrobkov z dreva	0,99 %	1,65 %
Výroba celulózy, výrobkov z papiera a tlač	3,94 %	2,97 %
Výroba koksu a rafinérskych ropných výrobkov	2,24 %	0,74 %
Výroba chemikálií, chemických výrobkov vrátane liečiv	4,87 %	3,25 %
Výroba výrobkov z gumy a plastov	7,15 %	7,17 %
Výroba ostatných minerálnych výrobkov	4,88 %	4,24 %

Odvetvie	Podiel na pridanej hodnote	Podiel na zamestnanosti
Výroba kovov a kovových konštrukcií	14,53 %	15,22 %
Výroba strojov a zariadení inde nezaradených	9,11 %	10,04 %
Výroba elektronických a optických prístrojov a elektrických zariadení	12,90 %	12,47 %
Výroba dopravných prostriedkov vrátane komponentov	22,74 %	18,16 %
Výroba nábytku a ostatných priemyselných výrobkov inde nezaradených	2,72 %	4,36 %
Oprava a inštalácia strojov a prístrojov	2,73 %	2,96 %

Zdroj: www.mhsr.sk

Charakteristika drevospracujúceho sektora

Sektor drevospracujúceho priemyslu je extrémne multifunkčný a poskytuje široký rozsah materiálov a výrobkov. Poskytuje ekonomický, environmentálny a sociálny príspevok založený na využití obnoviteľných zdrojov. Výrobky na báze dreva sú recyklovateľné, znova využiteľné buď v nových výrobkoch alebo ako energia. Sú biodegradovateľné a môžu nahradiť materiály z neobnoviteľných zdrojov.

Z dreva sa vyrába široká škála výrobkov ako papier, drevené panely, obalový materiál, nábytok a stavebný materiál. Drevovýroba je súčasťou uzavretého udržateľného cyklu – les, výrobok, využitie, likvidácia.

2.2 Charakteristika vybraného podniku

Spoločnosť TYPEN, s.r.o., Prešov vznikla v roku 2003 zapísaním do Obchodného registra a odvtedy si vybuodovala pomerne silné a stále postavenie na trhu. Podnikateľské priestory získal jeden zo spoločníkov v procese malej privatizácie vydražením prevádzky Stolárskej dielne MSP Prešov.

Hlavným predmetom činnosti firmy bola od jej vzniku výroba atypického nábytku a vstavaných interiérových systémov podľa individuálnych objednávok. Na základe analýzy trhu firma reštrukturalizovala svoj výrobný program. V roku 2008 zakúpila kompletnú technológiu a v septembri 2009 spustila Europrogramm 68, 88, 98 pozostávajúci z výroby okien a dverí na báze eurohranolov. Ide o výrobky novej generácie vyrábaných z certifikovaných materiálov vyhovujúcich normám STN, DIN a kritériám

EÚ, ktoré sú spracované špičkovou technológiou, vďaka čomu sa vyznačujú vysokou kvalitou a výbornými tepelno-izolačnými vlastnosťami. Výrobky je možné v plnej miere prispôbiť individuálnym požiadavkám klienta čo sa týka rozmerov, materiálov a profilov.

Spoločnosť TYPEN, s.r.o., Prešov momentálne zamestnáva 25 zamestnancov, pričom je potrebné spomenúť vysokú fluktuáciu vyučených stolárov a nábytkárov. Distribúcia výrobkov je zabezpečená vlastnou prepravou. V drevárskom odvetví sa podiel tejto spoločnosti odhaduje na 2,50 %. Tento podiel sa spoločnosť snaží stále zvyšovať a získať si pozíciu najmä na trhoch západného a stredného Slovenska.

V roku 2011 sa tržby z predaja vlastných výrobkov klesli oproti roku 2010 o 126113 EUR. Tento pokles bol vyvolaný znížením odbytu po výrobkoch spoločnosti TYPEN, s.r.o. v dôsledku doznievajúcej hospodárskej krízy. Pozitívny nárast bol v tržbách z predaja tovaru, ktorý sa zvýšil oproti predchádzajúcemu roku o 7252 EUR.

Tab. 2 Vertikálna a horizontálna analýza majetku

Analýza štruktúry majetku		2010		2011		Rozdiel	Index
Ozn.	Strana aktív	Min.účt.obd.- Netto	%	Bež.účt.obd.- Netto	%	2011-2010	2011/2010
	SPOLU MA- JETOK	456799,00	100,00	432055,00	100,00	-24744,00	0,95
A	Neobežný majetok	86060,00	18,84	60109,00	13,91	-25951,00	0,70
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet		0,00		0,00	0,00	
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet	86060,00	18,84	60109,00	13,91	-25951,00	0,70
A.II.1	Pozemky		0,00		0,00	0,00	
A.II.2	Stavby		0,00		0,00	0,00	
A.II.3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	86060,00	18,84	60109,00	13,91	-25951,00	0,70
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet		0,00		0,00	0,00	
B.	Obežný majetok	368676,00	80,71	370061,00	85,65	1385,00	1,004
B.I.	Zásoby súčet	89088,00	19,50	121250,00	28,06	32162,00	1,36
B.I.1.	Materiál	76177,00	16,68	108339,00	25,08	32162,00	1,42
B.I.6.	Tovar	12911,00	2,83	12911,00	2,99	0,00	1,00
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet		0,00		0,00	0,00	

B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	275781,00	60,37	208564,00	48,27	-67217,00	0,76
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku	275781,00	60,37	208564,00	48,27	-67217,00	0,76
B.IV.	Finančné účty súčet	3807,00	0,83	40247,00	9,32	36440,00	10,57
B.IV.1.	Peniaze	2701,00	0,59	20842,00	4,82	18141,00	7,72
B.IV.2.	Účty v bankách	1106,00	0,24	19405,00	4,49	18299,00	17,55
C.	Časové rozlíšenie súčet	2063,00	0,45	1885,00	0,44	-178,00	0,91
C.2.	Náklady budúcich období krátkodobé	2063,00	0,45	1885,00	0,44	-178,00	0,91
C.4.	Príjmy budúcich období krátkodobé		0,00		0,00	0,00	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa Nývltovej a Mariniča (2010) je podnik chápaný ako hodnotový reťazec, v ktorom sú vstupy v podobe hmotných, nehmotných a finančných aktív transformované vo forme výstupného produktu cieľom dosiahnuť na trhu tvorbu hodnoty pre vlastníkov. Čo sa týka finančného hľadiska, ide o transformáciu vstupného kapitálu do peňažných tokov plynúcich prostredníctvom predaja od zákazníka, s cieľom maximalizovať zhodnotenie vstupného kapitálu na čo najvyššiu hodnotu plynúcu majiteľovi produktu (prípadne investorovi).

Na čo najrýchlejšie zistenie, či finančné riadenie podniku je efektívne, slúži tzv. krátkodobé finančné riadenie. V prípade neho dokáže podnik pomerne rýchlo a jasne analyzovať jednotlivé ukazovatele a v prípade zistení prípadných odchýlok, navrhnúť jednotlivé krky vedúce k náprave – teda ku zefektívneniu finančného riadenia.

Medzi najjednoduchšie a najrýchlejšie ukazovatele možno považovať riadenie likvidity a pracovného kapitálu, ktoré je v analyzovanej spoločnosti nasledovné:

Tab. 3 Rozdielová analýza likvidity

Ukazovateľ	Výpočet	2010	2011	Zhodnotenie
Čisté pohotovité peňažné prostriedky	krátkodobý finančný majetok - krátkodobé záväzky	-260684,00	-183824,00	negatívny
Čistý peňažný majetok	krátkodobý finančný majetok + krátkodobé pohľadávky - krátkodobé záväzky	15097,00	24740,00	pozitívny
Čistý pracovný kapitál	krátkodobý finančný majetok + krátkodobé pohľadávky + zásoby - krátkodobé záväzky	104185,00	145990,00	pozitívny

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako je z vyššie uvedenej tabuľky zrejmé, ukazovatele čistého pracovného kapitálu a čistého peňažného majetku dosahujú pozitívne výsledky, nakoľko sú kladné a medziročne rastú. V prípade ukazovateľa čistých pohotových peňažných prostriedkov, ktorý vykazuje v oboch analyzovaných rokoch záporné hodnoty je nutné podotknúť, že ide o najstriktnější ukazovateľ, ktorá berie v úvahu len momentálnu finančnú hotovosť a všetky krátkodobé záväzky, ktoré sú značne vysoké – v roku 2010 boli 264491 EUR a v roku 2011 vo výške 224071 EUR.

Tab. 4 Pomerová analýza likvidity

Ukazovateľ	Vzorec	Interval	2010	2011	index 2011/2010
Pohotová likvidita ₁	krátkodobý finančný majetok / krátkodobé záväzky	<0,2 - 0,8>	0,014	0,180	12,479
Pohotová likvidita ₂	krátkodobý finančný majetok / (krátkodobé záväzky + krátkodobé finančné výpomoci + bežné banko- vé úvery	<0,2 - 0,8>	0,013	0,150	11,549
Bežná likvidita ₁	(krátkodobý finančný majetok + krátkodobé pohľadávky) / krátkodobé záväzky	<1,2 - 1,5>	1,057	1,110	1,050
Bežná likvidita ₂	(krátkodobý finančný majetok + krátkodobé pohľadávky) / (krátko- dobé záväzky + krátkodobé finanč- né výpomoci + bežné bankové úvery)	<1,2 - 1,5>	0,952	0,926	0,972
Celková likvidita ₁	(krátkodobý finančný majetok + krátkodobé pohľadávky + zásoby) / krátkodobé záväzky	<2,0 - 2,5>	1,394	1,652	1,185
Celková likvidita ₂	(krátkodobý finančný majetok + krátkodobé pohľadávky + zásoby) / (krátkodobé záväzky + krátkodo- bé finančné výpomoci + bežné bankové úvery)	<2,0 - 2,5>	1,256	1,377	1,097

Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci pomerovej analýzy likvidity spoločnosti TYPEN, s.r.o., Prešov ani v jednom z analyzovaných rokov nedosahujú ukazovatele optimálne hodnoty – hodnoty sa nepatria do odporúčaných intervalov, pričom je zjavný aspoň minimálny medziročný nárast – okrem ukazovateľa bežnej likvidity₂, ktorý medziročne poklesol.

Tab. 5 Pomerová analýza aktivity

Ukazovateľ	Vzorec	Mer. jed.	Požadovaný vývoj - trend	2010	2011	index 2009/2008
Obrat aktív z tržieb	celkové tržby / aktíva	koef.	↑	1,408	1,213	0,862
Obrat aktív z výnosov	celkové výnosy / aktíva	koef.	↑	1,799	1,268	0,704
Obrat neobežného majetku z tržieb	celkové tržby/ fixné aktíva	koef.	↑	7,473	8,722	1,167
Obrat neobežného majetku z výnosov	celkové výnosy / fixné aktíva	koef.	↑	9,551	9,111	0,954
Obrat zásob z tržieb	Tržby / zásoby	koef.	↑	7,219	4,324	0,599
Obrat zásob z výnosov	celkové výnosy / zásoby	koef.	↑	9,227	4,517	0,490
Doba obratu zásob z tržieb	Zásoby / tržby * 365	dni	↓	50,562	84,418	1,670
Doba obratu zásob z výnosov	Zásoby / výnosy * 365	dni	↓	39,559	80,811	2,043
Doba obratu zásob z nákladov	zásoby / náklady * 365	dni	↓	67,752	110,472	1,631
Doba obratu (inkasa) pohľadávok z tržieb	priemerný stav pohľadávok z obchodného styku / tržby * 365	dni	↓	156,521	145,209	0,928
Doba obratu (inkasa) pohľadávok z výnosov	priemerný stav pohľadávok z obchodného styku / výnosy * 365	dni	↓	122,458	139,004	1,135
Doba obratu (úhrady) záväzkov z tržieb	priemerný stav záväzkov z obchodného styku / tržby * 365	dni	↓	89,638	104,330	1,164
Doba obratu (úhrady) záväzkov z výnosov	priemerný stav záväzkov z obchodného styku / výnosy * 365	dni	↓	70,130	99,872	1,424

Zdroj: Vlastné spracovanie

Každý podnikateľský subjekt sa vo všeobecnosti snaží, aby obraty jednotlivých ukazovateľov mali stúpajúcu medziročnú tendenciu a naopak doby obratov jednotli-

vých ukazovateľ klesajúcu tendenciu. Všetky negatívne výsledky jednotlivých ukazovateľov sú v tabuľke zvýraznené. Ako je zjavné, až na ukazovateľ obratu neobežného majetku z tržieb a doby inkasa pohľadávok z tržieb, všetky ostatné ukazovatele dosahujú negatívne výsledky.

Záver

Aj napriek tomu, že dôsledky globálnej hospodárskej a finančnej krízy sa ešte aj dnešnej dobe neustále prejavujú, je možné, aby podnik tento negatívny stav zmiernil, prípadne v čo najväčšej miere eliminoval tento negatívny dopad.

Spoločnosť TYPEN, s.r.o., Prešov na základe vyššie vykonanej analýzy krátkodoého finančného riadenia v rokoch 2010 a 2011 nedasuje prísluš optimálne výsledky. Tieto negatívne dopady sú prejavom ešte doznievajúcej finančnej krízy. Pokiaľ chce podnik aj naďalej konkurovať ostatným podnikom na trhu, bude musieť vykonať rozsiahlu finančnú analýzu svojho finančného riadenia, ktoré je podľa vyššie uvedených výsledkom neefektívne.

Neustálou finančnou analýzou je možné zefektívniť finančné riadenie a práve tým dosiahnuť optimálne výsledky podnikateľskej činnosti. Všetky podniky v dnešnej dobe vysokej informovanosti a konkurencie neustálym monitoringom situácie vo svojom odvetví môžu efektívnym finančným riadením dosiahnuť nielen zvýšenie dosahovaných ziskov, ale najmä snažiť sa o maximalizáciu trhovej hodnoty podniku.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BEŇOVÁ, E. a kol.: *Financie a mena*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 392 s. ISBN 978-80-8078-142-2.
2. Finančné výkazy spoločnosti TYPEN, s.r.o., Prešov za roky 2010 a 2011.
3. GRÜNDWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. KISELÁKOVÁ, D.: *Vplyvy ekonomickej integrácie Slovenska do Európskej únie na finančnú situáciu, financovanie a rozvoj malých a stredných podnikov*. Prešov: FM PU, 2008. 172 s. ISBN 978-80-8068-794-6.
5. KISELÁKOVÁ, D.: *Manažment bankových úverových obchodov a jeho efekty na ekonomiku, úverové financovanie a konkurencieschopnosť podnikateľských subjektov v SR a eurozóne v kontexte globálnej krízy a následného rozvoja*. Prešov: FM PU, 2011. 206 s. ISBN 978-80-555-0349-3.
6. KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
7. KISLINGEROVÁ, E.: *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing. 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
8. KRALOVIČ, J. - VLACHYNSKÝ, K.: *Finančný manažment*. 2. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2006. 455 s. ISBN 80-8078-042-0.
9. Ministerstvo hospodárstva SR. Dostupné na internete: <www.mhsr.sk/priemyselna-vyroba/127530s>

10. PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
11. RADOVÁ, J. – DVORÁK, P. – MÁLEK, J.: *Finanční matematika pro každého*. 7. vyd. Praha: Grada, 2009. 296s. ISBN 978-80-247-3291-6.
12. SAKÁL, P. - PODSKAL'AN, A.: *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2004. 256s. ISBN 80-227-2153-0.
13. SUHÁNYIOVÁ, A. – VRAVEC, J.: *Finančný manažment pre dištančné a externé vzdelávanie*. Prešov: Bookman, s.r.o., 2011. 127 s. ISBN 978-80-89568-00-0.
14. ŠOLTÉS, M. – BERTOVIÁ, D.: Financial management of companies and management analysis at time of lingering economic crisis. In *Management 2012: Research in managemtn and business in the light of practical needs*. Prešov: Bookman, 2012. s. 91 – 94. ISBN 978-80-89568-38-3.
15. ŠTEFKO, R.: *Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a personálny marketing*. Bratislava: Royal Service, 2001. 235s. ISBN 80-968379-4-X.
16. VALACH, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861119-21-1.

Etika verzus ekonomika¹

Lukáš Šveda²

Ethics versus economics

Abstract

In the keen global competitive environment, the issue of retaining customers is especially crucial for companies. If companies pay more attention on ethics, code of ethics, standards as well as ethical behavior of their salespersons, they do so because the expectations of consumers have changed and the companies have to change the type of relation to their customers. A salesperson is an intermediary between a company and customer playing an important role in this relation. S/he is not only an intermediary of exchange, but mainly becomes a partner and advisor whose behavior contributes to establish the ethical business climate.

Key words

Ethics, economics, morality, deontology, business ethics

JEL Classification: M40

Úvod

V posledných desaťročiach silnejúci záujem o problematiku etiky, jej miesta a úlohy v podniku, čo potvrdzuje zväčšujúci sa počet realizovaných výskumov, odborných časopisov a publikácií, je len odpoveďou na objavujúce sa problémy v súvislosti s postavením etiky v našej spoločnosti. Nedávna ekologická katastrofa v Mexickom zálive pripisovaná spoločnosti British Petroleum, ekonomické škandály ako bankrot spoločnosti Enron v USA, delikt známej spoločnosti Adidas v prípade zneužívania práce maloletých, či napokon otázka vzniku súčasnej svetovej ekonomickej krízy. To je iba zopár príkladov z mnohých, ktoré poukazujú na aktuálne (ne)etické povedomie našej spoločnosti ako aj jednotlivcov. Táto etická kríza má mnoho príčin, ktoré nie všetky sú spojené s touto dobou, ale ktoré vychádzajú z podstaty človeka. Už sám otec ekonomickej teórie voľného trhu Adam Smith sa v 18. storočí vyjadril, že ekonomika funguje najlepšie, ak je cieľom všetkých jej účastníkov vlastný, sebecký záujem. Aktuálny objav etiky nemusí zakryť skutočnosť, že tento pojem nie je nový a že vychádza z gréckej, neskôr rímskej filozofie. No aj napriek dlhej dobe je etika veľmi aktuálnym fenoménom, ktorý sa dotkol aj podnikov. V roku 1920, Henry Ford vyhlásil: „podnik musí produkovať zisk, ak nie, stáva sa mŕtvym. Ale ak jeho jediným cieľom je produkovať zisk, zomiera taktiež, pretože nebude mať dôvod bytia“. Podniky si začali uvedomovať, niektoré viac, iné menej, dôležitosť integrácie etiky na všetkých úrovniach podniku. Toto vnímanie sa prejavuje prehlbovaním inštitucionalizácie etiky na jednej

¹ Tento príspevok vznikol ako výstup riešenia projektu VEGA 1/0333/11 Moderné prístupy a metódy v marketingovom manažmente.

² Ing. Lukáš Šveda, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, lukas.sveda@euba.sk

strane a budovaním kultúry a hodnôt podniku na strane druhej. Tieto dve zložky tvoria neoddeliteľnú súčasť tzv. etickej klímy podniku. Cieľom kapitoly je definovanie základného pojmového aparátu v problematike etiky, ktorý nám napomôže k lepšiemu pochopeniu pojmu etika. V kontexte definovanie „etickej klímy“ podniku, sa v neposlednom rade venujeme postaveniu etiky v podniku a dôvodom, ktoré nabádajú podniky k integrácii etiky do ich stratégií.

1 Základné teoretické východiská etiky

Kvôli bližšiemu pochopeniu vývoja etiky, jej významu a úlohy v spoločnosti, je potrebné v prvom rade tento pojem zasadiť do časového a historického kontextu.

Dejiny európskej etiky môžeme rozdeliť na:

- Grécke, antické obdobie (500 rokov p.n.l. - 500 rokov n. l.)
- Stredoveká etika (od 500 - 1500)
- Moderné obdobie (od 1500 až do súčasnosti).

Každé z týchto období má svoje charakteristické inštitúcie. V antickom Grécku mestské štáty (polis) formovali atmosféru mravného života a človek, ktorý si plnil svoje občianske povinnosti, bol považovaný za dobrého človeka. Antická etika bola učením predovšetkým o cnosti, o cnostnej osobnosti. Vychádzala z predpokladu, že mravná dokonalosť je dostupná človeku. Podľa nej mravnosť je súhrnom cností jednotlivca, maximálne rozvinutie vnútorných možnosti osobnosti, čiže mravnosť v antickej etike bola chápaná ako subjektívne osobnostný fenomén.

V období stredoveku dominovala cirkev a dobrý i mravný život bol identický so svätým, či nábožným životom. Stredoveká etika vysvetľovala mravnosť ako mimo osobnostný a nadosobný fenomén. Mravné požiadavky v nej vystupujú ako božie príkazy.

V období modernej etiky ani cirkev, ani štát nemali rozhodujúcu úlohu v mravnom živote a morálka sa viac sústreďuje na slobodného jedinca, jeho práva a povinnosti vo vzťahu k ostatným slobodným jedincom. Novoveká etika sa usilovala vysvetliť a zdôvodniť mravnosť ako objektívny zákon a ako subjektívne osobnostný fenomén. Idea objektívnosti morálky získala podporu najmä v teóriách spoločenskej zmluvy, či spoločenskej dohody.

Tab. 1 Syntéza hlavných filozofických prúdov etiky.

Hlavné prúdy	Predstavitelia	Východiská
Etika dobra	ARISTOTELES, PLATÓN	Morálny život pozostáva z nadobudnutia a rozvoja svojich základných schopností ako dôsledok k dosiahnutiu dobra.

Hlavné prúdy	Predstavitelia	Východiská
Etika šťastia	SPINOZA, COMTE-SPONVILLE, MISRAHI	Východiskom je princíp imanentnosti: to čo je rozumom poznateľné, spočíva v pochopení zákonitostí prírody, čím sa potvrdzuje princíp večnosti.
Etika vôle	KANT, HUME, HOPPES, HABERMAS, RICOEUR	Odpovedá na otázku „čo mám robiť“. Rozum je jediným zdrojom morálnych hodnôt. Človek cnostný je ten, ktorý koná v súlade s povinnosťami.
Normatívna a utilitaristická etika	WEBER, BENTHAM, RAWLS, SEN	Východiskom je teologizmus, to znamená, že konanie nemôže byť považované za dobré vzhľadom na svoje dôsledky.

Zdroj: LAVORATA, L. 2010. Climat éthique de l'entreprise et comportement éthique du vendeur, s. 15.

Pre jednoduchosť pochopenia týchto filozofických prúdov, ktoré sú reprezentované ich hlavnými predstaviteľmi, uvádzame v Tabuľke 1 ich stručnú syntézu ako i základné východiská jednotlivých prúdov.

Podľa Lavoratu (2010) vývojové prúdy etiky boli sprevádzané rôznymi momentmi: po širokom videní dobra a šťastia, sme boli svedkami éry akéhosi stiahnutia etiky do roviny filozofickej. Neskôr nasledovala éra expanzie, kde tento pojem znova našiel svoje miesto a to dokonca v mnohých sektoroch.

2 Definícia etiky

Slovo etika pochádza z gréckeho slova *Itos*, čo znamená správanie duše a z gréckeho *Ethos*, ktorého pôvodný význam označoval zvyčajné miesto pobytu, miesto, kde človek býva, kde sa udomácnil. Slovo *Ethos* vo filozofii prvýkrát použil staroveký grécky filozof Sokrates (469 – 399 pred n. l.) na označenie stavu, ktorý vyjadruje konanie nie v zmysle toho, čo je zvykom konať, ale v zmysle dopytovania sa: *Čo mám robiť?* v súlade so svojím rozumom a zmysľaním (Rich, 1994). Podľa definície, ktorú nám ponúka slovník cudzích slov (Šaling, 2006) je etika „...veda, ktorá determinuje charakteristické vlastnosti dobra a zla v ľudskom správaní“.

Etiku tiež možno nazvať aj praktickou filozofiou, ktorá „...pomáha človeku poznať, aký má v reálnom živote zaujať postoj. Pomáha mu vyriešiť večnú etickú otázku – „Čo mám, alebo čo by som mal urobiť?, „Čo je správne?““ (Remišová, 2011).

Podľa Lavoratu (2010) možno konštatovať, že etika sa zaoberá predovšetkým správaním jednotlivca a jeho spôsobmi konania, než pravidlami spoločnosti. Podstatu etiky je treba hľadať v samotnom konaní dobra a zla, nie premýšľať o dôvodoch dobra a zla.

3 Etika a morálka

Na strane druhej, iné definície etiky rozšírili pojem etika a začlenili pojem morálka. Ved' už napokon samotný grécky filozof Aristoteles termínom etika pomenoval učenie o mravnosti, ale súčasne i mravnosť samu. Pojmy etika a morálka, vychádzajúc z rovnakého etymologického základu, tak vzbudzujú často určitý zmätok v tej miere, že niektorí autori sa dokonca domnievajú, že rozlišovať tieto dva pojmy je zbytočné. Naopak pre iných, samozrejme existuje rozdiel medzi týmito dvoma pojmi. Je preto potrebné a vhodné presne určiť, v akom zmysle sa tieto termíny používajú.

Až do obdobia novoveku, boli oba výrazy, etika a morálka, používané ako synonymá. No neskôr sa oba pojmy obsahovo a významovo ustálili a dnes väčšina autorov akceptuje ich heterogénnosť. Podľa Remišovej (2010) „Morálkou rozumieme normatívnu reguláciu správania ľudí, ich mravy, predstavy o dobre a zle, ich reálny morálny svet. Morálka predstavuje mravnú reguláciu jednotlivca zo strany komunity, do ktorej patrí. Etika je vnímaná ako vedná disciplína a teoretická reflexia morálky, ktorá sa zaoberá skúmaním morálky ako spoločenského fenoménu“.

Morálka a etika sa rozlišuje podľa príslušného postavenia, ktoré zodpovedajú hodnotám, ktorých sa domáhajú. Etika je doménou príznačnou pre jednotlivca alebo skupinu, pričom morálka má byť všeobecná. Podobného názoru je aj Cory (2004), ktorý sa domnieva, že etika všeobecne zahŕňa také praktiky alebo správania, ktoré sú akceptované skupinou podľa jej záujmov.

Odlíšnosť týchto dvoch pojmov výstižne vyjadruje švajčiarsky etik Arthur Rich (2010): „Etická otázka je teda vo svojej podstate otázkou o dobre a spravodlivosti, čo je viac ako morálka, mravy, občianska spravodlivosť. Inak povedané, prejavuje sa ako otázka o bezpodmienečnej požiadavke oproti iba podmieneným nárokom, tak ako sa artikulujú v morálke, mravoch a zákonoch“.

4 Etika a deontológia

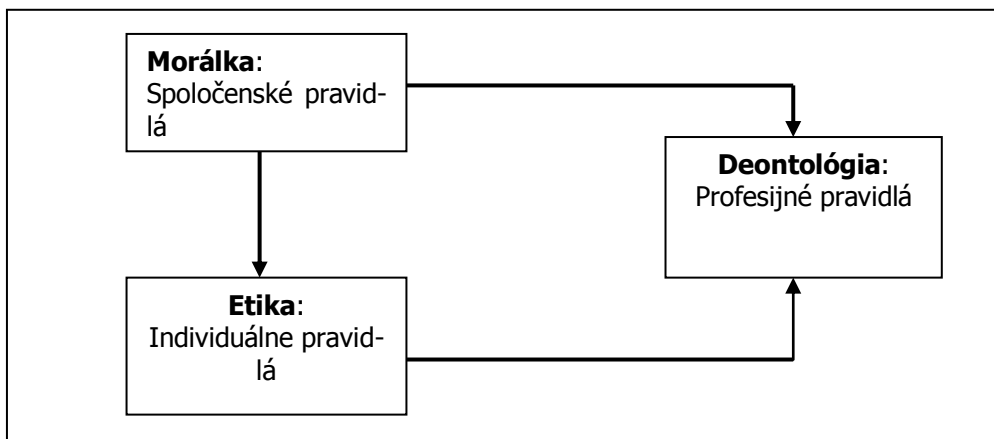
Popri týchto dvoch pojmoch, musíme spomenúť aj ďalší pojem, ktorý nemožno z tejto problematiky vylúčiť, je ním deontológia. Podľa Ricoeura (1990) je etika vnímaná ako problematika troch zložiek:

- Zložka subjektívna (ako dobrý život pre seba – Aristoteles)
- Zložka interpersonálna (ako starosť o druhých – Kant)
- Zložka spoločenská (ako inštitucionálna obava)

Práve posledná zložka odkazuje na pojem deontológia (z gréckeho deon/povinnosť, ontos/človek, logos/veda), ktorá odráža skutočnú vôľu spoločenstva reagovať na správanie jednotlivca. Deontológiou rozumieme súbor kódexov dobrého správania špecifických pre určitú profesiu. Možno ju charakterizovať ako vedu, ktorej obsahom je súhrn noriem etického charakteru, ktoré svojim obsahom upravujú správanie sa dotknutých profesií vo vzťahu medzi nimi, vo vzťahu ku klientom a tiež k tretím osobám.

Napriek zložitosti tejto problematiky, ktorá je často krát prepojená s filozofickou rovinou, sme analýzou týchto troch pojmov dospeli k záveru, že medzi etikou, morálkou a deontológiou existuje vzájomná závislosť a prepojenosť (viď Obrázok č.1). Môžeme tiež konštatovať, že práve deontológia je konkrétnym stelesnením etiky v podniku.

Obr. 1 Vzájomná prepojenosť medzi etikou, morálkou a deontológiou



Zdroj: LAVORATA, L. 2010. Climat éthique de l'entreprise et comportement éthique du vendeur, s. 20.

5 Etika a ekonomika

Nová paradigma – dnes tak možno nazvať vzájomnú spätosť ekonomiky so sociálnoetickými otázkami v oblasti spoločenského poznania. Ekonomický rozmer založený na produkcii a spotrebe, sa pretvára a je doplnený o rozmer etický, ktorého cieľom je budovanie spoločnosti na princípe etického správania a konania jednotlivcov. Aj napriek existujúcemu konfliktu medzi ekonomickými podmienkami fungovania trhu a potrebou sociologickej súdržnosti a integrácie, je ľudský faktor braný do úvahy a etika je potrebná (Koslowski, 1998).

Už od čias Adama Smitha (1723 – 1790) možno pozorovať medzi týmito pojmami, etika a ekonomika, určitý dualizmus. Na jednej strane svet ekonomiky ako uzavretý systém fungujúci na základe pôsobenia tzn. *neviditeľnej ruky* a princípu *laissez faire*, a na strane druhej etická reflexia existujúca výhradne v oblasti súkromného života. Aj keď Adam Smith, ako morálny filozof oddelujúci morálne želané výsledky od morálnych motívov konania jednotlivých subjektov, považoval etickú a ekonomickú sféru za

dve samostatné oblasti, k ich prieniku dospel prostredníctvom politickej vedy, ktorá sa zaoberá skúmaním princípov spravodlivosti. A spravodlivosť považoval za pilier spoločnosti.

Dualizmus etiky a ekonomiky pokračuje i v neoklasickej ekonómii, kde etická reflexia sa nepretržite vzdalovala od ekonomickej, čo dokazujú základné predpoklady ako maximalizácia úžitku/zisku, racionálnosť, individuálny záujem, homo oeconomicus. V protiklade k neoklasickej paradigme etiky a ekonomiky, vystupuje Etzioni, ktorý spochybňuje tieto základné predpoklady:

- Maximalizácia užitočnosti – autor dokazuje, že ľudia majú najmenej dve neredukovateľné užitočnosti a vo svojich hodnoteniach vychádzajú z dvoch prameňov: z pôžitku a z morálky.
- Racionálne rozhodnutia – pre ľudí je typické robiť rozhodnutia aj na základe emócií a hodnôt.
- Individuálny záujem – individuálne rozhodnutia vo veľkej miere odrážajú spoločenské procesy a vyskytujú sa v rámci kontextu určeného rozmanitými spoločnosťami.

Rozporuplnosť medzi etikou a ekonomikou je prežitá v tom zmysle, že nedokáže zmysluplne reagovať na sociálnoekonomické otázky súčasného sveta. Nevyhnutnosť implementácie etiky a ekonómie vypláva z povahy vecí, t. j. zo spoločného záujmu o racionálnu a optimálnu koordináciu. „Ekonomická a etická orientácia konania aj ekonomika a etika ako disciplíny, ktoré osvetľujú orientáciu konania ľudí, nemôžu predsa natrvalo zostať vo vzájomne vylučujúcom sa vzťahu a v nezmieriteľnom protiklade, pretože sa vzťahujú na ten istý predmet – na konanie vedomej a racionálnej podstaty človeka. Etika a ekonómia musia vzájomne do seba prechádzať k etickej ekonómii a k etike zameranej na ekonómiu.“ (Koslowski, 1988).

Ekonomická etika zodpovedá aplikácií otázok sociálnej etiky na bežné ekonomické problémy. Možno ju definovať ako časť etiky, ktorá sa zaoberá správaním jednotlivcov v procesoch výmeny a ktorá kolektívne definuje zákonné pravidlá týchto procesov v inštitucionálnom rámci (Arnsperger a Van Parijs, 2000).

6 Aplikovaná etika

Ak hovoríme o aplikovanej etike, vychádzame z predpokladu, že etika priamo súvisí s každou praktickou činnosťou ľudí. Aplikovaná etika sa začala formovať v 20. storočí, presnejšie v rokoch 1960 v Spojených štátoch amerických, ako výsledok integrácie morálneho uvažovania naprieč všetkými ekonomickými sférami našej spoločnosti. Ide napríklad o bioetiku, lekársku etiku, politickú etiku, etiku masmédií, environmentálnu etiku či v neposlednom rade o podnikateľskú etiku. Tento prienik etických zásad do rôznych praktických činností a vzťahov je charakteristický presunom morálneho dôrazu z krátkodobých na dlhodobé dôsledky a dopady našich rozhodnutí a skutkov.

Charakteristickým znakom týchto aplikovaných etík je ich obrovská dynamika, čo je dôsledkom prehlbujúcich sa procesov globalizácie, rozvojom informačno – komunikačných technológií a zintenzívnenia medzinárodnej konkurencie. Na strane druhej táto dynamickosť so sebou prináša aj odtabuizovanie mnohých problémov a odhaľovanie etickým dilem.

Vznik a rozvoj aplikovanej etiky prináša kvalitatívnu zmenu v chápaní etiky, či etickej reflexie. Medzi aktuálne trendy etiky zaradujeme (Remišová, 2004):

- Humánnosť – založená na reciprocite ľudskosti, ktorá sa vzťahuje aj na rešpektovanie a uznanie ľudských práv.
- Racionalita – etické pravidlá spolunažívania v spoločnosti by mali byť prijateľné pre všetkých jej členov a ich zdôvodnenie by malo byť racionálne a presvedčivé.
- Preferencia procedúry diskurzu – ide o dodržiavanie diskusie pri riešení morálnych konfliktov a hľadanií riešení. Výsledné stanovisko je potom záležitosťou spoločného rozhodnutia všetkých zúčastnených, ktorí by mali do danej diskusie vstupovať ako rovnocenní partneri, ktorým je zabezpečené, že môžu slobodne vyjadriť svoj názor bez akýchkoľvek sankcií a diskriminácie.
- Deontologická orientácia – konajúci subjekt má v princípe dobrú vôľu brániť morálne práva všetkých ľudí v kontexte princípu univerzalizácie.

Záver

Komplikovaný spoločenský jav majúci vplyv na všetky sféry života ľudí a zároveň starý ako ľudstvo samotné. Týmito slovami by sa dala všeobecne charakterizovať etika. Práve ona vďaka prepuknutiu rôznych škandálov, krachov podnikov či vzniku finančnej a hospodárskej krízy v súčasnosti vystupuje do popredia, a to aj napriek tomu, že bola predmetom filozofických úvah už od jej najstarších čias. Navzdory tomu, že vzťahy etiky a ekonomiky sa pre väčšinu zdajú byť nejasnými, domnievame sa, že to, čo sa pre niekoho mohlo zdať dočasné, sa ukazuje ako nevyhnutná zmena. Tiež je treba povedať, že sú to skôr sociologické zmeny v spoločnosti ako ekonomické, ktoré priviedli podniky k uvažovaniu nad ich novým statusom a ktoré ich vedú k inštitucionalizácii eticky v podniku.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ETZIONI, A. 1995. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 245. S. ISBN 80-85865-19-X.
2. FRIEDMAN, M. 1962. *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
3. IVENS B., MAYHOFER, U. 2003. Les facteurs de réussite du marketing relationnel. In: *Décisions marketing*. ISSN 07-79-7389, 2003, roč. 31, č. 3, s. 39-49
4. KOSLOWSKI, P. 1988. Prinzipien der Ethischen Ökonomie. *Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik*. Tübingen: Mohr, 1988. 323 s. ISBN 3-16-245319-4.
5. LAVORATA, L. 2010. *Climat éthique de l'entreprise et comportement éthique du vendeur*. Editions universitaires européennes. Saarbrücken, 2010. 341 s. ISBN 978-613-1-52211-6
6. LIPOVETSKI, G. 1995. Les noces de l'éthique et du business, *Problèmes économiques*, n°2276, Mai, 1-12.

7. LUKNIČ, A.S.: *Štvrtý rozmer podnikania – etika*, Bratislava: SAP, 1994, ISBN 80-85665-30-1
8. PAVLÍK, J. (ed.). : *Existuje morální dimenze zisku? (Aneb několik poznámek o ekonomii a etice)*. In: *Filosofické základy metodologie ekonomických věd III*. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0798-6.
9. REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. 3. Revid. a dopln. vyd. Bratislava: KALLIGRAM, 2011. 482. ISBN 978-80-8101-402-4
10. RICOEUR, P. 1990. *Soi même comme un autre*. Eds le Seuil. Paris, 1979
11. RICH, A. 1994. *Etika hospodářství*. I. Praha: Oikoymenh, 1994. 248 s. ISBN 80-85241-67-1
12. SCHNEIDER, B. 1975. *Organizational Climate: An Essay, Personnel Psychology* 28 447-479
13. ŠALING, S. et al. 2006. *Velký slovník cudzích slov*. 4. revid. a dopln. vyd. Bratislava: SAMO, 2006. 1391 s. ISBN 80-89123-05-8

Aplikace metod měření spokojenosti a loajality - faktor zvyšování konkurenceschopnosti ve vybraném odvětví

Veronika Techlová¹

Application of satisfaction and loyalty measurement methods as an competitiveness increase factor in particular industry

Abstract

This paper deals with satisfaction and loyalty measurements as a factor of competitiveness increase. Two competitiveness models are presented. Pharmaceutical industry serves as a framework. The main aim is to describe various measurement methods that can be used with respect to their benefits. Satisfaction and loyalty definitions are outlined pointing out main differences and features. It is also depicted how such measurement should be arranged and what are the main consequences to competitiveness. Conclusion summaries key points.

Key words

satisfaction, loyalty, competitiveness, pharmaceutical industry, measurement methods

JEL Classification: M19

Úvod

Účelem tohto příspěvku je popsat dosahování konkurenční výhody postavené na spokojenosti a loajalitě zákazníků. Mapování spokojenosti a loajality zákazníků, jedné konkrétní farmaceutické společnosti, je předmětem výzkumu v rámci mojí disertační práce.

Hlavní dopad spokojenosti zákazníků na rozhodování firmy je dopad na finanční výsledky firmy. Dlouhodobý vztah se zákazníky zaručuje opakující se nákupy, posílení důležitosti vztahu ve smyslu věrnosti, sdělování pozitivních zkušeností, menší cenová citlivost. Věrnost zákazníků je jedním z hlavních předpokladů pro úspěšné fungování firmy v konkurenčním prostředí. Většina firem se proto snaží věrnost zákazníků měřit a investuje nemalé zdroje do výzkumů zákaznické spokojenosti. Výzkumy spokojenosti jsou nedílnou součástí marketingových výzkumů mnoha firem.

Základním přínosem vyšší hodnoty pro zákazníka a měřítkem výkonnosti společnosti orientované na trh by měla být spokojenost zákazníků.

Firmy se stále více zajímají o oblast spokojenosti a loajality zákazníků. Je to dáno snahou o komplexnější hodnocení firemních činností. Kritéria spokojenosti zákazníků jsou zahrnuta do celé řady v praxi aplikovaných přístupů, které odrážejí důležitost a významnost zájmu o spokojenost zákazníka.

¹ Ing. Veronika Techlová, Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta podnikohospodářská, katedra marketingu, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, xvojv07@vse.cz.

Míra setrvání zákazníků je do značné míry závislá na intenzitě konkurenčního prostředí. Na méně konkurenčních trzích jsou zákazníci snadněji udržitelní i při slabší úrovni spokojenosti zákazníků, protože existuje málo substitučních produktů a protože náklady na změnu dodavatele by byly vysoké. Naopak na trzích, na kterých existuje relativně málo variantní nabídka mohou zákazníci setrvat u společnosti, přestože nemusí být spokojeni.

Hlavním motivem proč vlastně měřit, mapovat a řídit spokojenost zákazníků je obecně zažitý fakt, že zvyšováním spokojenosti zákazníků se docílí vyšší loajality a to se projeví v ekonomických ukazatelích organizace (např. profitabilita, konkurenceschopnost).

1 Charakteristika vybraného odvětví

Vybraným odvětvím se rozumí farmaceutický průmysl. Farmaceutický průmysl patří celosvětově k jednomu z nejatraktivnějších podnikatelských odvětví, které se vyznačuje obrovskými investicemi do výzkumu a vývoje nových produktů.

Konkurenční prostředí v rámci tohoto odvětví je charakterizováno vysokou inovativností, zaměřenou na změnu, kvalitu, regulační omezení a zásahy státu. Farmaceutický trh se dále vyznačuje vysokým potenciálem růstu, vysokou ziskovostí a dynamikou vývoje.

Farmaceutické společnosti se pohybují ve složitém, specifickém vztahovém prostředí, ve kterém je kladen značný důraz na etiku a transparentnost obchodních operací a s tím související jednoznačné definování a potažmo řízení vnitrofiremních procesů.

Produkty je možné specifikovat jako produkty, při jejichž koupi se nerozhoduje zákazník sám o své vůli (vyjma doplňků stravy, volně prodejných léčivých přípravků) jestli si daný produkt koupí. Naopak se jedná o produkty, které ať už jsou určeny k léčbě, potlačení, utlumení příznaků, akutnímu ošetření, provedení vyšetření, diagnostice apod. rozhoduje (indikuje je) o nich odborník (lékař) na základě provedeného vyšetření a konzultace se zákazníkem resp. pacientem. Tyto produkty se k zákazníkům dostávají pomocí vnitrofiremních procesů, které svým nastavením a fungováním umožňují hladký průběh tohoto specifického nákupního procesu.

Výraznou charakteristikou farmaceutického průmyslu také je, že mezi jeho zákazníky patří jak odborná veřejnost tak široká veřejnost. To samozřejmě klade zvýšené nároky na marketingové aktivity ve smyslu komunikace, propagace, reklamy, viz dále.

Fenoménem v oblasti farmaceutického průmyslu je fúzování menších společností s většími společnostmi a vznik velkých nadnárodních koncernů, které sdružují větší počet menších, dříve nezávisle fungujících společností.

Dalším trendem je sdružování společností působících v rámci farmaceutického průmyslu do profesních asociací, s jejichž pomocí formulují zásady a pravidla v problémových oblastech obecně s akcentem na oblast komunikace (propagace) a dopadu na zákazníka.

2 Konkurenceschopnost/konkurenční výhoda

Dnešní dynamické konkurenční prostředí klade vysoké nároky na přizpůsobivost, reakce na změny, schopnost adaptace a právě také na udržitelnost získané konkurenční výhody.

Konkurenční výhodu lze charakterizovat jako využití takových faktorů ve fungování organizace, které ji umožní vybudovat a zachovat si úspěšnou existenci na trhu. Konkurenční výhoda představuje tedy takový faktor, který se skládá z následujících znaků:

- obtížná napodobitelnost,
- jedinečnost,
- udržitelnost.

Podle Portera je konkurenční výhoda jádrem výkonnosti firem na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je organizace schopna generovat pro své zákazníky a která současně převyšuje náklady organizace na její vytvoření (např. nižší cena oproti konkurenčním srovnatelným výrobkům).

Obecně se konkurenčními výhodami pyšní ty organizace, které:

- nabízejí kvalitativně vyšší úroveň produktů (výrobky a služby),
- mají pozitivní image na trhu (vyšší hodnocení image),
- dosahují stejných cílů s nižšími, pokud ne nejnižšími náklady v daném oboru,
- disponují patenty a autorskými právy.

Důležité je také rozhodnout, jakým směrem by měla společnost zaměřit svoje úsilí při budování konkurenční výhody. K tomu slouží konkurenční strategie, jako nástroj dosažení předem vytyčeného cíle.

Pokud firma analyzuje svoje postavení ve vztahu ke konkurenci (konkurenceschopnost) může se rozhodnout a učinit dva závěry: jakým způsobem bude modifikovat existující marketingovou strategii na základě zjištěných informací a nebo jaké vlastně chce firma dosáhnout postavení vůči konkurenci.

Oblastí konkurenčních strategií se zabývají zejména dva přední zahraniční autoři Porter a Kotler, jejich přístupy uvádím níže.

2.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Základním určujícím faktorem při volbě konkurenční strategie je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí být založena na znalosti a pochopení pravidel konkurence.

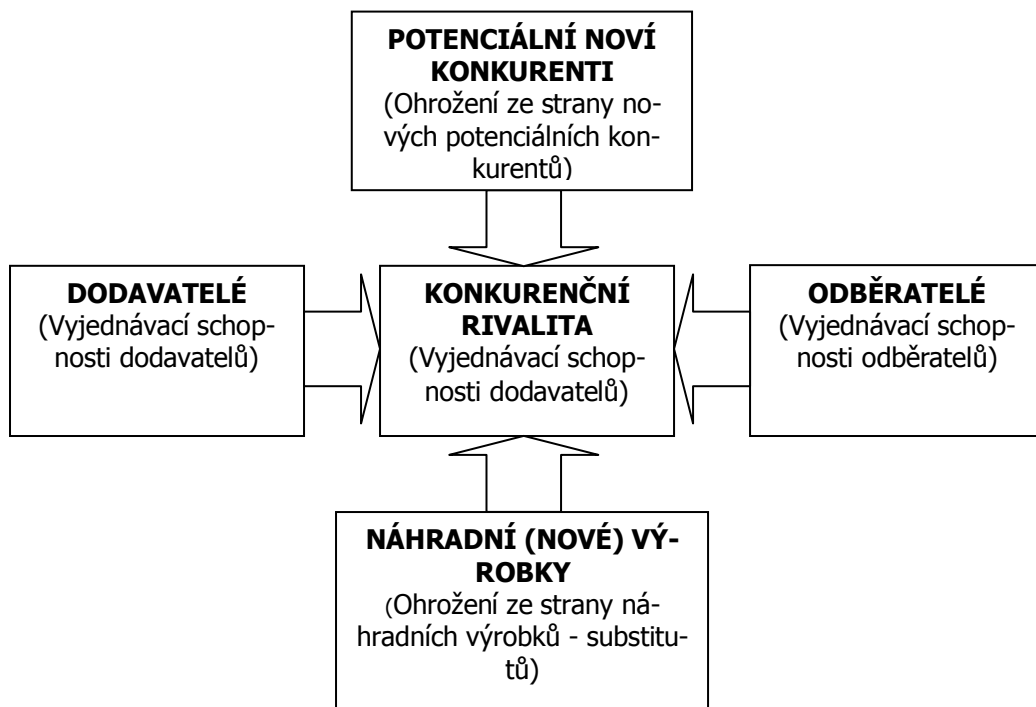
Hojně využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův model konkurenčního prostředí. Tento model umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř jednotlivých odvětví. Díky tomu pak mohou organizace rozhodovat o tvorbě konkurenčních výhod uvnitř organizace (vyjádření míry atraktivity pro vstup nových subjektů).

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je formována zejména působením pěti základních činitelů (faktorů):

- Vyjednávací síla zákazníků (Bargaining Power of Buyers),
- Vyjednávací síla dodavatelů (Bargaining Power of Suppliers),
- Hrozba vstupu nových konkurentů (Threat of New Entrants),
- Hrozba existence substitučních produktů (Threat of Substitute Products or Services)
- Rivalita mezi firmami působícími na daném trhu (Rivalry Among Existing Firms).

Grafické znázornění Porterova modelu je uvedeno na následujícím obrázku.

Obr. 1 Porterův model konkurenčního prostředí



Cílem Porterova modelu je pochopit působení sil v prostředí a identifikovat ty, které mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam, a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pokud je organizace rozpozná, dokáže se s nimi vyrovnat, nebo na ně reagovat, nebo změni směr jejich působení, potom může dosáhnout úspěchu.

Společné působení výše znázorněných pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu investovaného kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů se liší podle odvětví a je proměnlivá, v závislosti na samotném vývoji odvětví. Každý z těchto

pěti faktorů nemá v jednotlivém odvětví stejnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a má svojí vlastní jedinečnou strukturu. Struktura odvětví tedy rozhoduje o tom, jaká část hodnoty, kterou produkt generuje pro zákazníka bude zachována.

2.2 Generické strategie podle Portera

Porter při vymezování konkurenčních výhod firem dále definuje dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciace. Oba typy vyplývají ze schopnosti dané firmy se vyrovnat s pěti dynamickými faktory Porterova modelu konkurenčního prostředí.

Model konkurenční výhody je definován tak, že nejprve do modelu vstupují *Zdroje* (Resources), které jsou reprezentovány vlastnictvím (majetek) firmy – představují výhodu v podobě odlišnosti od konkurence. Mezi majetek lze zařadit např. patenty a ochranné známky, know-how, image firmy a hodnotu značky.

Z opačné strany vstupují do modelu *Schopnosti* (Capabilities), které umožňují firmě využívat zdroje efektivním způsobem a přinášet tak výhodu nad konkurencí.

Společně tvoří *Zdroje a Svébytné schopnosti* (Distinctive competencies), které umožňují firmě přinášet inovace, kvalitu a dosahovat efektivních výstupů v souladu se zjištěnými potřebami zákazníků. Všechny tyto faktory přinášejí firmě konkurenční výhodu, která je založená na vůdčí pozici v nákladech nebo na diferenciaci. V okamžiku dosažení konkurenční výhody, firma vytváří hodnotu pro zákazníka.

Pokud je konkurenční výhoda trvale udržitelná, potom může vést k nadprůměrnému výkonu firmy. Aby se konkurenční výhoda stala trvale udržitelnou, musí přežít vliv konkurentů. Konkurenční výhodu může také ohrozit vývoj celého odvětví.

Již zmíněné dva typy konkurenční výhody mohou spolu s rozsahem činností podle M. E. Portera vést ke třem generickým strategiím (konkurenční strategie):

- Strategie konkurenční výhody založené na vůdčím postavení v nízkých nákladech.
- Strategie konkurenční výhody založené na diferenciaci.
- Strategie konkurenční výhody založené na úzkém zaměření firmy.

Ad1) Firma je konkurenceschopná, pokud dosahuje stejných nebo lepších výsledků než její konkurenti, ale při celkově nižších výrobních nákladech (úspory z rozsahu výroby). Pokud se firma rozhodne pro strategii tohoto typu, znamená to, že si stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Mezi zdroje patří: úspory z velkovýroby, patentované technologie, jednodušší přístup k surovinám apod. Pro výrobce s nízkými náklady je typické, že nabízejí standardní produkt, přičemž je značný důraz kladen na generování vysokého zisku z velkovýroby nebo z absolutní dosažené výhody v podobě nízkých nákladů na zdroje.

Ad2) Platí v případě, že se firma zaměřuje na odlišnost svých produktů a činností. Nejedná se jen o nahodilou odlišnost, ale musí se jednat o odlišnosti, které zákazník vnímá a dokáže je ocenit. Cílovou skupinou zákazníků tedy jsou zákazníci, kteří požadují nadstandardní parametry produktů. Výroba tedy musí být pružná, aby mohla reagovat na

mění se požadavky z trhu. Nevýhodou je omezená nabídka produktů. Vlastní diference se mezi odvětvími značně liší. Podstatou diferenciace může být např. samotný produkt, distribuční systém, marketingová strategie atd.

Ad3) Zcela odlišná strategie, která je založená na výběru úzkého rozsahu konkurence v rámci určitého odvětví. Postup je takový, že si firma vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v daném odvětví a následně modifikuje svoji strategii s cílem obsloužit vybrané segmenty. Tato strategie může být realizována v podobě dvou variant: první variantou je zaměření na nízké náklady, druhou variantou je diferenciace. Strategie úzkého zaměření využívá optimálního výkonu při cílení na vybrané segmenty. Nevýhodou může být, že firma nemůže dosáhnout celkové konkurenční výhody.

2.3 Teorie pozice konkurenta podle P. Kotlera

Peter Kotler zkoumá konkurenceschopnost resp. konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. Rozeznává čtyři pozice konkurence a k nim odpovídající čtyři typy strategií:

- Vedoucí firma na trhu („lídr“).
- Vyzývatel.
- Následovník.
- Výklenkář.

Ad1) Jedná se o firmu s dominantním podílem na trhu, která vyniká v tom, že zavádí nové výrobky, má propracované cenové, distribuční a propagační strategie. Vedoucí firma na trhu profituje nejvíce v období růstu trhu s růstem počtu uživatelů produktu, nebo z expanze v tržním segmentu. Vůdcové trhu mohou zvolit i defenzivní strategii, kdy posilují svoji konkurenční pozici např. formou posilování loajality svých zákazníků.

Ad2) Představuje firmu, která zaujímá na trhu přední místo, takže má také velký tržní podíl. Firmy v roli vyzývatelů obvykle volí ofenzivní strategii. Hledají slabá místa ve službách nebo cenách ostatních firem na trhu, s cílem zaútočit na konkurenta a získat pro sebe část jeho tržního podílu. Posilují tak svoji tržní pozici. Pokud je trh dostatečně atraktivní, potom se zaměřují spíše na imitaci marketingových aktivit vůdce trhu.

Ad3) Mluvíme o firmě s menším podílem na trhu ve srovnání s lídrem nebo vyzývatelem. Firmy tohoto typu se snaží vyhýbat střetům s konkurencí a jejich strategie vychází z kopírování a napodobování úspěšných aktivit firem typu lídr a vyzývatel.

Ad4) Typ firmy, která se soustřeďuje na tržní výklenky (tzv. niky). Nevyhledává přímé střety a cíleně se zaměřuje na určitý segment, geograficky vymezenou skupinu zákazníků nebo na specifický typ výrobku.

3 Spokojenost a loajalita zákazníků jako konkurenční výhoda firmy

V odborné literatuře lze nalézt řadu názorů, které poukazují a vedou k závěrům, že konkurenční výhoda firmy může vycházet a být postavena na spokojených zákaznících. Dosahování konkurenční výhody postavené na spokojenosti a loajalitě zákazníků bude předmětem výzkumu v rámci disertační práce. V praxi se jedná o zavedení sys-

tému péče o zákazníky, který je podporován a naplňován unisono všemi zaměstnanci organizace. Zároveň také musí být splněna podmínka, při které firma naslouchá přáním a potřebám svých zákazníků. Firmy musí být úzce zapojeny do monitorování a sledování spokojenosti potažmo loajality svých zákazníků. Konkurenční výhoda založená na spokojenosti zákazníků je podmíněná kvalitou nabízených produktů. Jedná se o prvek, bez kterého je konkurenční výhoda neudržitelná.

Cílem firmy při zajišťování konkurenceschopnosti by měl být de facto jeden a to získání co nejvíce loajálních zákazníků, kteří jsou spokojenými zákazníky a věrní produktům dané firmy.

Chování firmy dosahující konkurenční výhody je možné charakterizovat následujícími kroky:

- Výroba a poskytování produktů na základě zjištěných potřeb zákazníků.
- Uplatňování individuálního přístupu k zákazníkům.
- Ověřování a monitorování spokojenosti zákazníků.
- Budování pozitivních vztahů.
- Vytváření pozitivního image firmy.

4 Způsoby měření spokojenosti a loajality. Vymezení pojmů.

4.1 Vymezení pojmu spokojenost

V odborné literatuře existuje poměrně velká variantnost a nekonzistentnost při definování spokojenosti. Základní nekonzistentnost lze nalézt v určení, jestli se spokojenost dá definovat jako proces nebo jako výstup. Většina typů definic upřednostňuje názor, že spokojenost zákazníka je výsledkem kognitivního procesu na straně zákazníka spolu s emocionálně-psychologickým postojem či reakcí na tento proces, který je primárně zhmotněn ve výslednou reakci. Po přezkoumání v rámci studia zdrojů pro disertační práci je možné učinit následující závěr – souhrnně vidí odborná literatura spokojenost jako:

- Jistý typ emotivní, kognitivní a/nebo konativní reakce,
- Založenou na hodnocení standardů vztahujících se k produktu, zkušenost ze spotřeby produktu a prvky spojené s koupí (prodávající),
- Vyjádřenou před výběrem, po výběru, po spotřebě, po intenzivní zkušenosti nebo kdykoliv jindy, kdy se tazatel může zákazníků dotazovat na produkt nebo související atributy.

Teoretické vymezení spokojenosti zákazníka také pracuje s dvěma zásadními teoriemi:

- Teorie diskonfirmace
- Teorie expektace

Teorie diskonfirmace, předpokládá, že si zákazník vytváří očekávání, která jsou definována požadovanými standardy výkonnosti. Tzn., že spokojenost zákazníka závisí na očekávání a subjektivně vnímané kvalitě spolu s vnímáním hodnoty určité služby či výrobku. Subjektivní vnímání je často odlišné od reálné skutečnosti a je navíc umocně-

no úrovni vlastního očekávání. Percepce a očekávání jsou proto hlavními parametry, ovlivňujícími spokojenost zákazníků.

Teorie expektace je založena na výzkumu expektací neboli očekávání. Očekávání jsou definována jako názor na celkovou funkčnost výrobku, vytvořený před jeho samotným nákupem a to na základě předcházející zkušenosti, reklamy a jiných dostupných informací o produktu a ústních referencí či spotřebitelských testů. Proces tvorby očekávání lze také dekomponovat na dvě složky: prediktivní očekávání, kdy zákazník s určitou pravděpodobností očekává, že mu výrobek či služba přinese žádoucí atributy užítka a požadavek s jakou intenzitou ten daný atribut zákazník vlastně očekává – jak daný atribut pomůže uspokojit jeho požadavky.

4.2 Vymezení pojmu loajalita

Podobně jako v případě definování spokojenosti a loajality není definice jednotná a konsensuální. Marketingová literatura naznačuje, že loajalita zákazníka může být definována dvěma odlišnými směry. První definuje loajalitu jako postoj – různé pocity vytvářejí osobní celkové sympatie k výrobku, službě nebo společnosti. Tyto pocity definují osobní (čistě kognitivní) stupeň loajality. Druhá definice loajality je behaviorální – příklady behaviorálního chování zahrnují opakované pořizování služeb od stejného dodavatele, zvýšení úrovně nebo rozsahu spolupráce, nebo samotný akt doporučení.

Jedním z přístupů definování a uchopení pojmu loajalita je kombinace behaviorálního a subjektivního pohledu. Tento pohled chápe loajalitu jako pocit náklonnosti či pozitivní vztah, názor na značku, firmu, jejím výrobků a službám, který se projevuje v chování zákazníka (opakované nákupy, délka vztahu, pozitivní reference).

Loajalita zákazníků je výsledkem společného vlivu dvou faktorů: zákazník je ke společnosti nebo značce buď vázán citově, nebo je jeho chování v průběhu epizod vedeno scénářem.

I když je v literatuře celá řada studií potvrzujících předpoklad kladné závislosti mezi loajalitou a spokojeností, jsou popsány také studie, které zpochybňují fakt, že loajalita je nejvíce ovlivňována spokojeností.

Vztahy mezi kvalitou, spokojeností a loajalitou byly popsány jako cyklus kvality služeb (Service Quality Cycle, Fisk 2004). Čím lepší je nabízená kvalit služeb, tím více jsou zákazníci spokojeni, čím více jsou spokojeni, tím více zůstávají loajální, čím více zůstávají loajální, tím vyšších zisků dosahuje společnost. Cyklus se uzavře, když loajální zákazník pocítuje sounáležitost a věrnost společnosti. Zákazníci pak mohou pomoci společnosti zlepšit poskytované služby prostřednictvím návrhů na zlepšení procesů, které jim na oplátku umožní získat personalizovanější služby a konečně vedou k vyššímu stupni celkové spokojenosti zákazníků.

5 Vybrané metody a techniky měření spokojenosti a loajality

Důvody pro sledování spokojenosti zákazníků na firemní úrovni jsou podmíněny současnou charakteristickou situací tržního prostředí, ve kterém roste počet dodavate-

lů, zákazníci požadují personalizované výrobky, hledají náročné výrobky a mají vysoké nároky na služby. Proto musejí firmy na tuto situaci reagovat a věnovat zvýšenou pozornost stávajícím zákazníkům. Důležitým přínosem pro firmu jsou také pozitivní reference zákazníků, které představují přirozený nástroj získávání nových zákazníků, a který firmu nestojí žádné finance. V praxi ale bohužel firmy velmi často čelí skrytým nespokojeným zákazníkům, u kterých se ukazuje, že šíří negativní zkušenosti s větší intenzitou, než spokojení zákazníci.

Sledování spokojenosti zákazníků může probíhat na dvou úrovních:

- Sledování na mikroúrovni (firemní úrovni) – modely, které se snaží analyzovat příčiny a důsledky spokojenosti zákazníků, navíc berou do souvislosti faktory vedoucí ke spokojenosti a dopady spokojenosti na výkonnost firmy. Příkladem je „Satisfaciton-Profit Chain“, který zobrazuje závislost mezi spokojeností zákazníka a ziskem firmy.
- Sledování na makroúrovni – zahrnuje celou řadu metod hodnocení spokojenosti založených na tzv. národních ukazatelích spokojenosti (agregované metriky hodnocení spokojenosti), např. American Customer Satisfaction Index, European Customer Satisfaction Index, Swedish Customer Satisfaction Barometer.

Pro mapování spokojenosti zákazníků existuje v odborné literatuře celá řada metod. Většina nepoužívanějších metod, které jsou aplikovány na měření vnímané kvality může být charakterizována jako primárně kvalitativní měření s více atributy.

Před samotným zahájením výzkumné činnosti je také nutné vymezit a definovat, kdo je zákazník, protože věrnost zákazníků je jedním z hlavních předpokladů pro úspěšné fungování firmy.

Vzhledem k zaměření disertační práce jsem vybrala a níže uvádím vybrané dvě dvojice metod (první dvojice – měření spokojenosti, druhá dvojice – měření loajality), které považuji za nejvíce relevantní.

5.1 Critical Incident Technique (CIT)

Critical incident technice je v zásadě způsob sběru a klasifikace událostí nebo „kritických incidentů“ – buď se jedná o převážně spokojené, nebo obzvláště nespokojené zkušenosti zákazníků v kontaktních situacích při poskytování služby. Metoda CIT tedy klasifikuje pozorování lidského chování a byla představena v roce 1954 (Flanagan, 1954).

CIT představuje postup obnášející kvalitativní dotazování, které usnadňuje zkoumání významných událostí (akce, incidenty, procesy nebo problémy), identifikované zákazníky, jakým způsobem je s nimi nakládáno a jaké jsou výstupy ve smyslu vnímaného majetku. Cílem je získat pohled jednotlivce, při uvážení kognitivních, emočních a behaviorálních faktorů.

Kritický incident je popsán jako ten, který výrazným způsobem přispívá, buď pozitivně nebo negativně na určitou činnost nebo jev (Bitner, Booms a Tetreault 1990; Grove a Fisk 1997). Kritické incidenty mohou být získány různými cestami, ale v případě zaměření na služby je obecně přijatý přístup dotázat se respondentů, aby poskytli celý příběh o zkušenosti, kterou měli.

Potom co jsou sesbírány informace o kritických incidentech, navazuje obsahová analýza příběhů, které byly získány. Tato analýza dat se musí vypořádat s dvěma hlavními úkoly: rozhodnutí o obecném rámci definování a popsání incidentu a potom o vytvoření induktivní hlavní kategorie a sub-kategorií. Informace obsažené v příbězích je nutné pořádně prozkoumat k určení kategorií dat, které sumarizují a popisují incidenty (Grove a Fisk, 1997; Strauss 1993). Hlavní kategorie pro klasifikaci mohou být odvozeny z teoretických modelů nebo vytvořeny na základě induktivní interpretace (Strauss, 1993). Obecně je cílem obsahové analýzy klasifikační systém, který poskytne pochopení frekvence a schéma faktorů, které ovlivňují oblast zájmu.

Metoda CIT neobsahuje rigidní soubor principů, které se sledují, ale může být spíše považována za flexibilní soubor pravidel, které mohou být modifikovány, tak aby splnily požadavky tématu, který je předmětem studia. V souhrnu je metoda CIT induktivní metoda, která nepotřebuje hypotézy a kde se formuje schéma umožňující výzkumníkům vytvářet koncepty a teorie (Olsen a Thomasson, 1992).

Metoda CIT poskytuje relevantní, jednoznačné a velmi konkrétní informace pro manažery (Stauss, 1993) a navrhuje praktické oblasti, které by mohly být zlepšeny. Kritické incidenty mohou být také snad komunikovány personálu, který se bezprostředně střetává se zákazníky, zejména při popisování, který typ chování je žádoucí aby byly zákazníci spokojeni (Zeithaml a Bitner, 2003).

CIT metodu je možné považovat za kulturně neutrální metodu, která vyzývá zákazníky, aby sdíleli svoje očekávání, spíše než aby ukázali svoje očekávání v rámci dotazů iniciovanými výzkumníky.

5.2 Sequential Incident Technique (SIT)

Na základě diskuse v odborné literatuře se objevuje další metoda, která slouží k hodnocení a měření kvality poskytované služby. Tato metoda převzala techniku vyprávění o incidentu z konceptu CIT, ale oproti metodě CIT také zaznamenává obvyklé a běžné incidenty. Navíc je to procesně orientovaná metoda, která sbírá incidenty vnímané zákazníky postupně v průběhu dodávky služby a procesu spotřeby.

Základním účelem této metody je zaznamenat incidenty vnímané zákazníky při poskytování určité služby postupně v rámci procesu spotřeby. Metoda SIT je velmi podobná metodě CIT, hlavní odlišnosti jsou následující:

- aplikuje metodu výpovědi, ale nesbírá pouze kritické incidenty, ale také běžné, nekritické incidenty, a proto poskytuje informace nejen o extrémní situaci při poskytování služby, ale o všech normálních nebo rutinních situacích,
- nabízí možnost sbírat kritické a běžné incidenty v rámci jediného interview, a tím, že aplikuje speciální škálu významnosti, poskytuje zákaznický orientované kritérium pro jednoznačné odlišení mezi těmito dvěma odlišnými typy incidentů,
- explicitně bere v úvahu procesní charakter očekávání služby, a proto překonává lhostejnost uvažování tohoto faktu u všech konvenčních metod.

Z metodologického hlediska obsahuje metoda SIT měření incidentů vztahujících se ke kvalitě, které vnímají zákazníci během procesu služby a to v rámci následujících kroků:

- 1) Vizualizace procesu – diagram cesty zákazníka (customer path diagram).
- 2) Po sestavení cesty zákazníka je možné, aby proběhl druhý krok – rozhovor. Diagram dráhy zákazníka je předložen respondentům, přičemž ukazuje hlavní epizody a/nebo místa poskytování služeb, pokud možno ilustrované symboly nebo fotografiemi. U každého incidentu jsou zákazníci dotazováni, zda je hodnotí pozitivně nebo negativně.
- 3) Po dokončení sběru dat, začíná proces interpretace a kategorizace incidentů vztahujících se ke službě. Tento proces hodnocení je prováděn analogicky k postupu určení kritických incidentů.

Metoda SIT není pouze zaměřena na pochopení zkušenosti zákazníka s kvalitou služby, ale také hledá užitečné informace pro management kvality. V rámci této metody se očekává, že se podaří shromáždit velké množství jednoznačných rad pro zlepšení kvality dodávaných služeb.

Měření míry spokojenosti zákazníků nelze považovat za vyčerpávající, a proto se obecně doporučuje, aby organizace analyzovaly i data z měření a monitorování loajality zákazníků resp. hodnoty pro zákazníka. Pro ilustraci uvádím další dvě metody, z nichž minimálně jedna bude použita v rámci disertační práce pro mapování loajality našich zákazníků.

5.3 Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter je metodologie pro měření loajality zákazníků a současně metoda pro získání a použití jejich zpětné vazby za účelem zvýšení výkonnosti společnosti. Byla vyvinuta F. Reicheldem (2006), který tento koncept propagoval prostřednictvím knihy „The Ultimate Question“.

F. Reichheld se drží myšlenky, že koncept loajality implikuje silné hodnoty a ty jsou nejčastěji aplikovány na rodiny, přátele nebo zemi. Lidé mohou být věrní (a loajální), ale často to mohou nazývat jinými slovy. Pokud jsou lidé spokojeni s firmou, která produkuje jejich oblíbené produkty, potom je klíčová otázka, jaké je jejich momentální chování. Aby se zákazník choval jako „advokát“ firmy, musí zákazník věřit, že firma nabízí nejlepší hodnotu: nejlepší cenu, nejlepší vlastnosti konkrétního produktu, nejlepší kvalitu, funkcionalitu, jednoduchost použití a jiné praktické věci.

Mezi základní přednosti této metody jednoznačně patří jednoduchost implementace a přímá vazba naměřených hodnot na schopnost společnosti udržet si důležité profitalitní zákazníky a stejně tak i získávat nové. NPS dále představuje poměrně jednoduchou vazbu na růst společnosti.

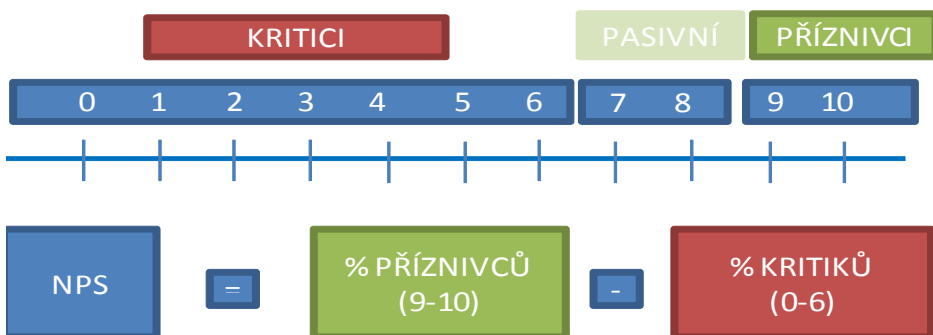
Net Promoter Score je založena na základním pohledu, že každý zákazník společnosti může být rozdělen do tří kategorií: Detractors („Kritici“), Promoters („Příznivci“) a Passives („Pasivní“). Princip výzkumu je pak dotazování jednotlivých zákazníků: „Jak je pravděpodobné, že byste na stupnici 0-10 doporučil(a) společnost/službu XY kolegům, přátelům?“

Index NPS se pak celkem jednoduše vypočítá jako rozdíl

$$\% \text{ Respondentů} - \text{Příznivců} \text{ a } \% \text{ Respondentů} - \text{Kritiků}$$

Graficky je možné vyjádření výpočtu a určení odpovědí vyjádřit následovně (Obr. 2).

Obr. 2 Net Promoter Score



Respondenti odpovídají na škále 0-10 a jsou podle svých odpovědí rozdělováni do následujících skupin:

- „Příznivci“ (odpovědi 9-10) – velmi spokojení, loajální zákazníci, kteří šíří dobrou pověst a podporují růst společnosti
- „Pasivní“ (odpovědi 7-8) – spíše spokojení zákazníci, nikoli nadšení zákazníci, kteří jsou citliví na konkurenční nabídky
- „Kritici“ (odpovědi 0-6) – nespokojení zákazníci, šíří spíše negativní pověst, mohou poškodit značku a bránit v růstu prostřednictvím negativní slovní reklamy

Programy Net-Promoter nejsou pouhé metody pro měření spokojenosti zákazníků, protože pouhé měření nevede k úspěchu a odstranění nedostatků. Určitou nevýhodou či slabinou této metody je, že předmětem měření jsou spíše postoje k záměru doporučit než samotný akt nákupního chování.

5.4 Trust-based Commitment Model

J. Hess a J. Story (2005) poukázali na to, že významnou odlišností mezi skupinou spokojených zákazníků, kteří se chovají odlišně je důvěra ve značku. V modelu věrnosti založeném na důvěře vede spokojenost primárně k funkčnímu propojení mezi zákazníkem a značkami, které přispívají k důvěře. Kombinace funkčních a osobních vztahů vede k oddanému vztahu. “Z toho důvodu zákazníci v oddaných vztazích se značkou představují podmnožinu spokojených zákazníků. Přičemž nejen spokojení zákazníci mohou s možnou pravděpodobností změnit nákupní chování nebo dokonce

oddanost ke značce, u spokojených zákazníků, kteří jsou také v oddaném vztahu se značkou je mnohem pravděpodobnější, že budou i nadále vyjadřovat své loajální chování” (Story, Hess, 2006).

Věrnost založená na důvěře podporuje nejméně dvě dimenze loajálního chování: za prvé behaviorální loajalitu, která se obvykle měří v rámci trhu, a za druhé subjektivní loajalitu – která je složena z názorů, pocitů a záměrů směrem ke značce (Oliver, 1999). Zatímco spokojenost může být dostatečná pro behaviorální loajalitu, ti zákazníci, kteří jsou „pouze spokojeni“ představují spravedlivou hru pro konkurenci.

Model věrnosti založené na důvěře měří dvě dimenze: účelnou a osobní. Účelná dimenze se zaměřuje na spokojenost a základní přínos spotřeby. Účelný vztah se tvoří v okamžiku, kdy potřeby jsou uspokojeny a produkty nebo služby jsou dodávány podle očekávání. Osobní vztah na druhé straně vychází z názorů a pocitů, které jdou nad rámec základního produktu a funkce služby.

Z výše uvedených dimenzí (účelné a osobní vztahy), které mohou být zařazeny do dvou úrovní (vysoké nebo nízké), vyplývají čtyři segmenty zákazníků:

- Zákazníci, kteří velmi nízko hodnotí účelový a osobní vztah v rámci transakčního vztahu. Nechápu značku, jako faktor, který poskytuje významnou hodnotu ve vztahu k ostatním značkám, a nemají osobní zkušenost se značkou.
- Zákazníci, kteří jsou v účelovém vztahu se značkou (vysoko hodnotí účelovost a nízko osobní vztah) mají skutečný vztah, ale ten je primárně zaměřen na spokojenost. Členové této skupiny jsou behaviorálně loajální, ale mohou formovat většinu těch loajálních zákazníků, kteří odešli.
- Zákazníci, kteří jsou v osobních vztazích (nízké hodnocení účelového a vysoké osobního vztahu), a kteří jsou motivováni subjektivními faktory vztahujícími se k osobnímu propojení. Takoví zákazníci mohou také ukazovat loajální chování, ale to vyplývá spíše ze subjektivní loajality než z účelnosti výstupů. Zákazníci pouze s osobními vztahy se mohou jevit loajální, ale mohou se změnit, pokud je jim konkurentem z trhu nabídnuta vyšší účelnost
- Zavázaní zákazníci (vysoké hodnocení účelového a osobního vztahu), kteří jsou subjektivně a behaviorálně loajální ke značce. Jejich chování je ovlivněno a pravděpodobně ovlivněno obojím účelovou spokojeností a souvisejícími složkami spotřeby.

Pro kategorizaci zákazníků do čtyř segmentů v průběhu měření jejich loajality by měly být použity standardní metody jako je dotazník a dotazníková metoda. Chování nebo záměr musí být změřen ve dvou různých časových úsecích.

1) Sedm faktorů loajálního chování a intence jsou měřeny v průběhu stejného času:

- Ochota zaplatit za značku více peněz;
- Obnos peněz utracený v průběhu minulého měsíce;
- Prodejní propagace v rámci kategorie značky;
- Návštěvy v průběhu časového období;
- Pravděpodobnost doporučení;
- Ochota odejít ke konkurenci;
- Ochota nákupu přes internet.

2) Kromě výše uvedených indikátorů by se měl použít samostatný soubor otázek zahrnujících obojí osobní a účelné měření. Všechny hodnotící otázky používají sedmistup-

ňovou Likertovou škálu. Jejich odpovědi se pohybují od „Úplně souhlasím“ po „Zcela nesouhlasím“ s doprovodnými tvrzeními. O zhruba šest měsíců později, by měli být zákazníci kontaktováni (pomocí metody dotazování) pro získání navazujících informací a záznamů o jejich současném chování. Musí být použit samostatný soubor otázek, aby mohla být ověřena míra věrnosti vyplývající z kombinace osobního a účelového vztahu ke značce.

Závěr

Základním určujícím faktorem při volbě konkurenční strategie je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí být založena na znalosti a pochopení pravidel konkurence. Prostředí farmaceutického trhu je právě z důvodu jeho přitažlivosti vysoce konkurenční.

Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky, resp. z hodnoty, kterou je organizace schopna generovat pro své zákazníky a která současně převyšuje náklady na její vytvoření.

Měření spokojenosti zákazníků patří mezi nejefektivnější činnosti, kdy je naplňován princip zpětné vazby, který patří k základním principům jakéhokoli efektivního systému managementu.

Jak jsem již uvedla v úvodu, farmaceutické společnosti mají při prosazování svých obchodních činností ztíženou pozici, oproti firmám v jiných podnikatelských oborech. Přispívá k tomu složité a specifické vztahové prostředí, výrazný důraz na etiku, státní veřejné zakázky a menší základna marketérů s odpovídajícím vzděláním.

Teoretické vymezení spokojenosti zákazníka pracuje se dvěma zásadními teoriemi a to teorií teorie disonance a teorií expektace.

Na spokojenost je možné nahlížet jako na jistý typ emotivní, kognitivní a/nebo konativní reakce, která je založená na hodnocení standardů vztahujících se k produktu, zkušenosti ze spotřeby produktu a prvky spojenými s koupí.

Jedním z náhledů na pojem loajalita je, že jde o pocit náklonnosti či pozitivní vztah, názor na značku, firmu, výrobky a služby, který se projevuje v chování zákazníka (opakované nákupy, délka vztahu, pozitivní reference).

Odborná literatura na jedné straně uvádí předpoklad o kladné závislosti mezi loajalitou a spokojeností, naproti tomu jsou ale popsány také studie, které zpochybňují fakt, že loajalita je nejvíce ovlivňována spokojeností.

Firmy by při zajišťování konkurenceschopnosti měly mít jeden cíl a to získání co nejvíce loajálních zákazníků, kteří patří mezi spokojené a věrné zákazníky.

Zjišťování a praktické měření loajality zákazníka, reprezentované opakovaným chováním a pozitivními referencemi je značně složité.

Firmy by při měření spokojenosti zákazníků měly realizovat následující kroky:

- Definovat, kdo je pro firmu zákazníkem,
- Definovat požadavky zákazníků k měření spokojenosti zákazníků,
- Navrhnout a vytvořit dotazníky k měření spokojenosti zákazníků,

- Vybrat vhodnou metodu sběru dat,
- Zvolit vhodný postup pro vyhodnocení dat (kvantifikace),
- Využít výstupy získané z měření ke zlepšení všech vnitrofiremních procesů.

Pro řízení spokojenosti a loajality zákazníků je potřeba disciplinovaně a cíleně používat získanou zpětnou vazbu od zákazníků k nepřetržitému zlepšování a dosahování tak vysoké míry konkurenceschopnosti v rámci daného odvětví resp. trhu.

Seznam bibliografických odkazů

1. BITNER, M. J. - BOOMS, B. H. - TETREAUULT, S. M.: The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. In *Journal of Marketing*. roč. 54, č. 1 (Jan., 1990), s 71-84
2. FISK, R. P. - GROVE, S.J. - JOHN, J.: *Interactive Services Marketing*. 2. vyd. Boston: Houghton Mifflin Company, 2004
3. FLANAGAN, J. C.: The critical incident technique. In *Psychological Bulletin*, roč. 51, č. 4, s 327-359
4. GROVE, S. J. - FISK, R. P.: The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of getting along. In *Journal of Retailing*, roč. 73, č. 1, s 63-85
5. HESS, J. - STORY, J.: Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*. roč. 22 č. 6, s 313 – 322
6. HESS, J. - STORY, J.: Segmenting customer-brand relations: beyond the personal relationship metaphor. In *Journal of Consumer Marketing*. roč. 23 č. 7, s 406 – 413
7. KOTLER, P.: *Marketing management*. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-0016-6
8. METYŠ, K. - BALOG, P.: *Marketing ve farmacii*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0830-2
9. NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-071-6
10. OLIVER, R. L.: Whence Consumer Loyalty. In *Journal of Marketing*. roč. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, s 33-44
11. OLSEN, M. J. S. - THOMASSON, B.: Studies in Service Quality with the Aid of Critical Incidents and Phenomenography. In *QUIS 3: Quality in Services Conference*, Eberhard E. Scheuing, Bo Edvardsson, David Lascelles, a Charles H. Little, eds. Jamaica, NY: International Service Quality Association, s 481-505
12. PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.
13. REICHEL, F.: *The Ultimate Question, Driving Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press, 1996. ISBN 1-59139-783-9
14. ZEITHAML, V.A. - BITNER, M. J.: *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. 3. vyd. New York: McGraw Hill, 2003

Proces plánovania letákov vo veľkoobchode ako nástroj riadenia výkonnosti podniku

Lucia Tokošová¹

Process of leaflet planning in wholesale as a tool for managing company's performance

Abstract

Promotional sales can generate 30 – 40 % of total sales of a wholesaler. We have also to take into consideration the cross-selling effect and traffic generation. These facts make the area of promotional planning of very high importance. To manage it, is a very complicated process based on a huge amount of data, statistical methods, data mining projects, but also business knowledge.

Key words

leaflet planning, leaflet monitor, price check, PromoCast system

JEL Classification: M31

Úvod

Proces plánovania letákov je veľmi zložitý a komplexný proces. Jednou z jeho najdôležitejších fáz je výber artiklov a plánovanie potreby zásob, predpokladaných obrátov, či profitability, ktoré daný leták prinesie. V prípade nesprávneho prístupu k danej problematike by podnik mohol zaznamenať veľké prepady vo výkonnosti v porovnaní s minulým rokom alebo rozpočtom. Taktiež je zámerom vyhnúť sa situáciám ako out of stock alebo príliš vysokým nákladom viazaným v zásobách.

Cieľom príspevku je rozanalyzovať nástroj plánovania konkrétneho veľkoobchodu a poukázať na jeho výhody a nedostatky.

1 Proces plánovania promočných predajov a potreby zásob všeobecne

Plánovanie promócií prebieha tak na strane výrobcov ako aj na strane veľkoobchodných a maloobchodných reťazcov. Zásadným rozdielom je však veľkosť sortimentu, ktorého sa dané plánovanie týka. U výrobcov hovoríme o stovkách artiklov. Reťazce však musia zvládnuť tisíce až desať tisíce rôznych produktov, v rôznych kategóriách s rôznym trhovým vývojom. Táto skutočnosť so sebou nesie vysokú náročnosť na spracovanie veľkého množstva dát a metodológiu, ktorou sú dané dáta spracovávané. Spoločnosť má na výber, buď si systém plánovania promócií

¹ Ing. Lucia Tokošová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, lucia_tokosova@yahoo.de

vybudovať vo vlastnej réžii alebo kúpiť takýto software od špecializovaných spoločností ako napr. Manhattan Associates.

Funkcie Promotional Planning systému od Manhattan Associates:

- Forecastovanie: prvotný forecast na základe historických predajov
- Zostavenie sortimentu: výber, plánovanie a riadenie rôzneho sortimentu pre rôzne distribučné kanály a lokácie
- Starostlivosť o dáta: Podpora špecifických atribútov dôležitých pre promócie ako napr. číslo strany atď.
- Fine-Tuning forecastu: možnosť spustiť scenárové riešenia "what if analýza"
- Podpora multi-kanálových promócií: možnosť konsolidácie rôznych promócií
- Monitorovanie dopytu po artikloch: automatický update forecastu na základe aktuálnej výkonnosti
- Starostlivosť o optimálnu výšku zásob: napojenie systému na systém optimalizácie zásob

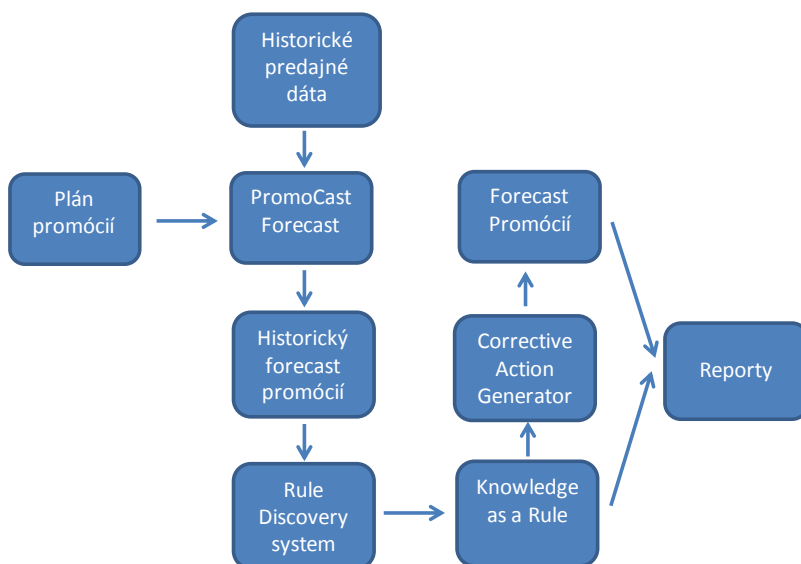
Z hore uvedeného vyplýva, že základom pre forecastovanie promócií sú historické dáta na artiklovej úrovni. V minulosti sa predaje a potreba zásob plánovali spôsobom "last like" t.j. spoločnosť predpokladala rovnaké predaje a teda aj potrebu zásob ako v predchádzajúcej promócií. Takýto prístup však nie je dostatočný, keďže abstrahuje od akýchkoľvek zmien (napr. podmienky promócie).

V článku od M. Trusova, A.V.Bodapati a Lee G. Coopera s názvom "Plánovanie promócií v retaili: Zlepšenie presnosti a interpretácie forecastov" sa uvádza, že v roku 1999 bol vedeckej komunite predstavený tzv. PromoCast systém. Jeho zámerom bolo poskytnúť taktické riešenie plánovania promócií pre store manažérov, nákupcov a category manažérov s cieľom poskytnúť im odporúčania na množstvo a štruktúru tovaru, ktorý má byť objednaný, aby sa minimalizovali náklady viazané v zásobách a nedochádzalo k situáciám out of stock. PromoCast systém sa skladá z dvoch základných modulov:

- PromoCast Forecast modul - vychádza z historických predajných dát a klasického market response modelu
- Corrective Action Generator – využíva data miningovú technológiu na identifikovanie zmysluplných vzorov v dátach, ktoré vysvetľujú minulosť a teda ich môžeme použiť aj na predikovanie budúcnosti. Taktiež tu definujeme pravidlá, ktorými vieme zistiť, kedy je potrebné pôvodný forecast upraviť.

Jedným zo slabých miest tohto systému bolo plánovanie novo zalistovaných artiklov, keďže tieto nemajú žiadnu históriu a PromoCast systém teda nevie takéto artikle naplávať.

Obr. 1 Schéma PromoCast systému



Zdroj: M. Trusov, A.V.Bodapati a Lee G. Cooper, Plánovanie promócií v retaili: Zlepšenie presnosti a interpretácie forecastov

2 Proces plánovania promócií v konkrétnom veľkoobchode

V nasledovnej kapitole si roanalyzujeme nástroj plánovania promócií v konkrétnom veľkoobchode na Slovensku a následne sa pokúsime zistiť jeho slabé stránky, prípadnú paralelu s PromoCast systémom.

Analyzovaný nástroj plánovania promócií je procesne orientovaný a je dizajnovaný tak, aby bol podporou od definovania letáku až po benchmark s historickými dátami (viď. Obr 2). Zahŕňa teda nie len plánovanie obrátov a potreby zásob, ale je podporou aj pri komunikácii so samotným dodávateľom pri vyjednávaní promočných nákupných cien atď.

Nástroj obsahuje prehľad nasledovných promócií:

- Plánované letáky, ktoré ešte nezačali
- Práve bežiacie letáky
- Minulosť: kompletný zoznam letákov z minulosti

Ku každému letáku sú k dispozícii nasledovné informácie:

- Platnosť letáku
- Číslo letáku
- Popis
- Počet strán
- Rozdelenie strán podľa oddelení (napr. víno, kozmetika)

- Počet okien na danej strane
- Počet artiklov, ktoré sú na danej stránke už naplánované

Obr. 2 Schéma analyzovaného nástroja plánovania promócií



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri výbere artiklov a plánovaní predajných cien, obrátov atď vychádzame z nasledovných dát:

- Historické interné dáta
 - predaje v eurách, v kusoch
 - promočný Lift (v eurách, kusoch)
 - Podiely zákazníckych skupín
 - Počet návštev
 - Predajné a nákupné ceny (štandardné, promočné)
 - Priemerná promočná cena a zľava zo štandardnej ceny v %
 - Predná a zadná marža
- Externé dáta
 - Leaflet Monitor
 - Price check

2.1 Výber artiklov

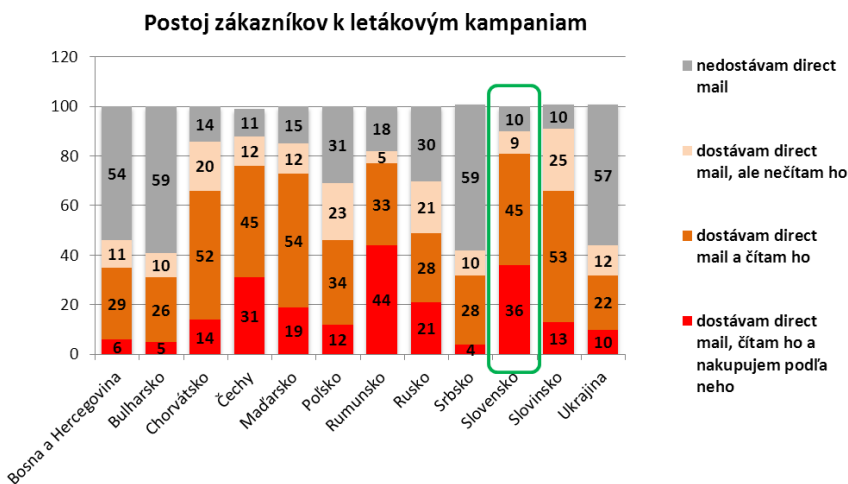
Prvým krokom pri plánovaní letáku je výber správnych artiklov do jednotlivých okien. Špeciálne postavenie má tzv. Front page alebo Back page. Na týchto dvoch stranách musia byť veľmi silné artikle s vysokou Traffic generation (veľmi často sa využívajú komodity ako napr. cukor, káva).

Pri výbere artiklov využívame hlavne interné dáta ako promočné predaje, promočný lift (t.j. o koľko percent sa zdvihli predaje v promócií oproti normálnym predajom), počet návštev (t.j. Traffic generation – koľko návštev daný artikel vygeneroval) a iné.

Dôležité je dať pozor na kanibalizáciu medzi jednotlivými produktami napr. ak dáme do letáku výrobok vlastnej značky, nemá zmysel dávať do toho istého letáku rovnaký značkový produkt C alebo D kvality, ktorý má podobnú cenovú úroveň. Ďalším príkladom kanibalizácie promočných obrátov môžu byť 2 rovnaké produkty A kvality ako napr. (sprchové gély Palmolive a FA). Tieto produkty majú totiž rovnakú cieľovú skupinu zákazníkov.

Na obr. 3 môžeme vidieť prístup zákazníka k letákovým akciám podľa analýzy GFK – shopping monitor 2009 . Z danej analýzy vyplýva, že 36% zákazníkov dostáva direct maily a aj podľa nich nakupuje a ďalších 45% ich aspoň číta. Len 9% oslovených zákazníkov direct maily nečítajú. Veľmi podobná situácia je aj v Českej republike. Uvedené potvrdzuje význam správneho plánovania letákov a možný dopad na správanie zákazníka

Obr. 3 Postoj zákazníkov k letákovým kampaniam podľa shopping monitoru 2009



Zdroj: http://www.gfk.ro.com/imperia/md/content/gfkrmania/oferteok/leaflet_monitor_2012.pdf

2.2 Plánovanie predajných cien

Plánovanie predajných cien vychádza z nákupných cien, ktoré sa vyjednávajú s dodávateľmi a požadovanej profitability

Analýza nákupných cien berie do úvahy nasledovné

- Leaflet Monitor
- Price check
- Interné dáta (nákupné ceny z minulosti)

Leaflet Monitor – ide o pravidelný monitoring letákov vydávaných maloobchodnými reťazcami. Ide o produkt spoločnosti GFK, ktorá dáta aktualizuje na týždennej báze. Tento produkt je veľmi dobrou pomôckou pri plánovaní predajných a teda i požadovaných nákupných cien pre jednotlivé artikly. Pri stanovaní predajnej ceny si vieme väčšinu artiklov nájsť v Leaflet Monitore a zistiť promočnú cenu u konkurencie. Samozrejme, že našim zámerom je byť lacnejší resp. nebyť drahší ako konkurencia.

V našom prípade je databáza z Leaflet Monitoru priamo integrovaná do plánovacieho nástroja, čo výrazne zvyšuje efektivitu plánovania.

Price check – ide o interné analýzy konkurencie a ich tzv. shelf prices (štandardné ceny na regále). Monitorovaní sú najväčší konkurenti a top artikly (napr. top 500 alebo top 2000 artiklov). Ku každému takémuto artiklu je priradený referenčný artikel od konkurencie. Referenčný artikel nemusí nevyhnutne znamenať úplne rovnaký artikel. V niektorých prípadoch sa môže ako referenčný artikel použiť konkurenčný produkt podobného produktového profilu. V tomto prípade ale treba dať pozor na gramáž alebo objem daného artiklu a v prípade potreby cenu prekalkulovať. Napr. ak my predávame tekuté mydlo 5 l za 3,5 eur ale konkurent ponúka 4,5 l za 3 eurá, musíme danú cenu prekalkulovať na rovnaký objem 5l t.j. prekalkulovaná cena konkurenčného artiklu je 3,3 eura za 5 l.

Ak sme si už s dodávateľom odsúhlasili produkty a aj nákupné ceny prechádzame na ďalší krok a to je naplánovanie očakávaných obrátov a potreba zásob po dobu promócie.

2.3 Plánovanie obrátov a potreba zásob po dobu promócie

Plánovanie obrátov v analyzovanom nástroji prebieha na základe minulých promócií, kde môžeme vidieť paralelu s jednou časťou Promo Cast systému uvádzaného v 1. kapitole.

Nákupca v danom nástroji má ako pomôcku pre odhad predajov nasledovné údaje z poslednej promócie:

- predaje v kusoch a eurách
- promočná cena
- zľava zo štandardnej ceny v %

Nákupca si môže v prípade potreby poslednú promóciu zameniť za akýkoľvek iný leták z minulosti. Odhad predajov robí buď spôsobom "last like", čiže naplánuje presne rovnaké predaje ako boli v minulej promócií alebo zohľadní sezónnosť, rozdiel v promočnej cene a zľavy zo štandardnej ceny a odhad upraví podľa vlastného uváženia. Neexistuje tu ale žiaden data miningový proces, ktorý by odhad skorigoval hneď na začiatku aspoň o základné atribúty ako je sezónnosť a podmienky promócie, čo už obsahuje aj PromoCast systém.

Taktiež rovnako ako v PromoCast systéme sa tu stretávame s problémom plánovania novo zalistovaných artiklov, ktoré ešte nemajú žiadne promočné predaje a teda nákupca nemá pre odhad žiadne prvotné východisko.

Po naplánovaní predajov sa v nástroji automaticky prekalkuluje aj celková profitabilita letáku, ktorá sa skladá z nasledovného:

- predná marža (vychádza z naplánovanej predajnej ceny a potvrdenej nákupnej ceny od dodávateľa)
- zadná marža (vychádza z interných dát a podpísaných dohôd)
- letákové poplatky (po dohode s dodávateľom)

Dôležitou súčasťou plánovania letáku je jeho porovnanie s minuloročným letákom v oblasti predajov a profitability. V prípade ak by bol minuloročný leták príliš silný oproti nášmu plánu a my nie sme ochotní akceptovať prepady v predajoch v nadchádzajúcej periode, musíme prehodnotiť výber artiklov.

3 Proces plánovania letákov ako nástroj riadenia výkonnosti podniku

Keďže promočné predaje môžu tvoriť až 30 - 40% celkových predajov podniku, má správny proces plánovania letákov a riadenie promócií veľký dopad na jeho výkonnosť. V prípade zlého výberu artiklov, zlého nastavenia predajných cien alebo nesprávneho naplánovania predpokladaných predajov, môže dôjsť k jej viditeľnému zníženiu.

Plánovanie letákov ovplyvňuje nasledovné:

- Promočné predaje
- Cros-selling
- Traffic generation
- Profitabilitu
- Celkové predaje
- Konkurencieschopnosť
- Stav zásob
- Out of stock
- Náklady viazané v zásobách
- Obrátku zásob

Veľmi špecifické je plánovanie tzv. IN and OUT artiklov, ktoré sú ponúkané len počas určitej periódy (špeciálny leták, sezónna). Ak sú predaje zle odhadnuté, môže dôjsť k situácii, že je daný artikel na regáloch namiesto 1 mesiaca pol roka. Tu treba zvýrazniť aj previazanosť na objednávací systém na jednotlivých obchodoch.

Veľkoobchodné a maloobchodné reťazce môžu využívať na pritiahnutie zákazníkov a zabezpečenie konkurencieschopnosti buď trvalo znížené ceny (everyday low price EDLP) alebo promočné ceny. Najčastejšie sa využíva kombinácia týchto nástrojov. Ako sme už spomínali v kapitole 2.3 podľa prieskumu shopping monitor 2009 realizovaného spoločnosťou GFK je význam letákov v Slovenskej a Českej republike stále vysoký. Tento fakt ešte viac zvýrazňuje význam správneho procesu plánovania letákov ako zabezpečenie konkurencieschopnosti podniku.

Ďalším veľmi významným bodom je efektívnosť plánovania letákov z hľadiska pracovnej sily. V prípade neautomatizovaného systému, dochádza nie len k nesprávnemu plánovaniu, ale taktiež je na danú činnosť viazané príliš veľké množstvo pracovného času, ktorý by mohol byť využitý lepšie a efektívnejšie.

Cieľom zavedenia Nástroje na plánovanie letákov je teda zabezpečenie efektívneho riadenia promócií, zvýšenie výkonnosti podniku z hľadiska predajov, profitability a zásob, zlepšenie konkurencieschopnosti, zníženie nákladov na zásoby a v neposlednom rade efektívnejšie využitie pracovnej sily.

Záver

Na záver môžeme konštatovať, že nami analyzovaný nástroj plánovania letákov môžeme charakterizovať ako procesne orientovaný s cieľom zefektívniť využitie pracovného času nákupcov. V oblasti plánovania predajov a stavu zásob sa však nachádza ešte za PromoCast systémom, ktorý vznikol v roku 1999. Samotné plánovanie typu "last like" pri dnešných technologických možnostiach je nedostatočné. Nástroj neobsahuje žiadne data miningové procesy, ktoré by upravili popri prípade zverifikovali odhad nákupcu. Taktiež sme identifikovali problém plánovania novozaistených artiklov, ktoré ešte nemajú žiadnu históriu.

Ďalej však môžeme konštatovať, že daný nástroj je veľmi dobrou podporou pri rokovaní s dodávateľmi ohľadne nákupných cien. Jeho prepojenosť na externé dáta z Leaflet Monitora a interné dáta spracovávané v price checku je veľkým prínosom.

Využívanie a dodatočný vývoj nástroja plánovania letákov je správnym smerom na udržanie si konkurencieschopnosti v období krízy.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ACNielsen-KAROLEFSKI, J. – HELLER, A. 2006. *Consumer-Centric Category Management: how to increase profits by managing categories based on consumer needs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc, 2006. 347 s. ISBN 978-0-471-70359-4
2. WITTEN, I.H. – FRANK, E. – HALL, M.A. 2011. *Data mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques*. Burlington: Morgan Kaufman Publishers, 2011. 607 s. ISBN 978-0-12-374856-0
3. TRUSOV, M – BODAPATI, A.V. – COOPER, L.D. 2006. *Retail promotion planning: Improving forecast accuracy and interpretability*. . [online]. Wiley Periodicals, Inc. - Direct Marketing Educational Foundation, Inc., 2006. článok dostupný na internete <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/anand.bodapati/Retailer%20Promotion%20Planning.pdf>>
4. COOPER, L.D – BARRON, P. – LEVY, W. – SWISHER, M. – GOGOS, P. 1999. *PromoCast: A new forecasting method for promotional planning*. . [online]. Efficient marketing services, Inc. 1999. článok dostupný na internete <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/lee.cooper/Pubs/PromoCast.pdf>>
5. Manhattan associates <<http://www.manh.com/solutions/planning-and-forecasting/promotion-planning>>

6. <http://www.gfk-ro.com/imperia/md/content/gfkromania/oferteok/leaflet_monitor_2012.pdf>

An Excursion into the History of Paper Money and the Modern Time Crises Concentrating on the European Debt Crisis¹

Alexander Turan²

Abstract

Following scientific paper describes historical development of money as such. It introduces the forms of trade, from barter to modern trade, that were influenced by development of money or vice versa. We list and describe historically most important forms of money and explain the reason for such genesis. Short attention is given to simple commodity money, argue their replacement by precious metal and briefly assess the historical aspect of paper money and its transformation into the widely-used fiat money used today. The paper is also focused on the modern time crises that are caused to a certain point by the current form of money and monetary policies conducted by the central banks. We focus on the European debt crisis, the measures of the ECB and assess impacts of such measures, while we are trying to sketch possible effects of current monetary actions.

Key words

money, European debt crisis, European Central Bank, monetary policy, Outright Monetary Transactions (OMT)

JEL Classification: N7, E42, E44, E52, E61

Introduction

The history of money has been developing a long time, from the need of a medium of exchange after the very beginning of simple specialization when people started to trade. Money as such was just a logical evolutionary step from the complicated barter of more products. The aim of the following paper is to briefly characterize the major historical stages in money development and eventuates by the current fiat money. We are presently facing the largest economic crisis after the Great depression not knowing if the aftermaths will be even worse or if the economies could return to an economic upswing. So far we have seen more or less volatile development and optimistic forecasts were alternated by economic reality, i.e. stagnation or a very bashful economic growth. Central banks around the world are introducing new strategies that should help contracting or stagnating economies. However, there may be a downside to the monetary policies exerted by the central banks lead by Fed and ECB. Another aim of the paper is to offer an explanation to selected monetary instruments, their immediate- and possible future impacts.

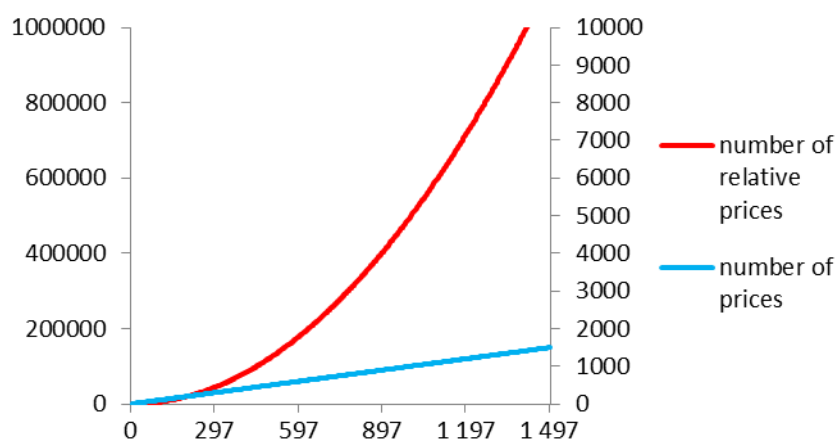
¹ Príspevok je súčasťou vedeckého výskumu v rámci projektu VEGA č. 1/1057/12 (KMO, Obchodná fakulta EU) – Riešenie dlhovej krízy v menovej (nie fiškálnej) únii a faktory budúceho prehlbovania krízy v Európe a na Slovensku (vedúci Ing. Fifek, CSc.)

² Ing. Alexander Turan, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, email: alex.turan.jr@gmail.com

1 Early exchange and barter

As soon as the humans moved on from being the hunters and collectors to a more sophisticated society i.e. peasants, craftsmen, etc. they needed to trade. The trade was necessary to provide the goods and services (especially food) that the family unit was unable to produce. On the other hand, specialization enabled to produce more and the procedures were continuously improving, which brought higher quality, new techniques and new products. Specialization was reflected in ever more diversity and the market was growing. Barter began to be difficult, since the growing number of goods and services caused complications to people who needed to know the “prices” or more precisely the value in a growing number of commodities. The so called relative prices become very difficult to follow as the market is growing, which is also the reason why barter is not a common practice in present society and economy and the reason why it plays only a marginal role.

Graph 1 Comparison of the relative prices of barter (left vertical axis & the red line) and prices generated by money (right vertical axis & blue line)



Note: the left vertical axis belonging to the relative prices (barter) is 100-fold of the right vertical axis with money-expressed prices.

Source: Own processing

Relative prices are the phenomenon linked to barter. Imagine a market with three subjects selling three products. On this hypothetical market it is not very complicated to do a successful business. One only has to know three combinations – how many A products you need to buy product B, how many A products are needed to buy product C and how many B products one needs to buy product C. This is a very simple system as long as the number of products is kept low, but imagine a market with 10 products where one has to know 45 combinations. When you have a market of 1 000 products, you need to know almost half a million combinations, which is close to impossible (please see the graph below). This is why mankind came up with the commodity money that was selected to serve as the medium of exchange and accounting unit. Depending

on local conditions, one or more such commodities served as money. Sometimes it was live stock, other times fur, salt, linen, but also shells and many other items that were highly valued. Even the etymology of many words reflects the economic functions of these special commodities. One example for all is definitely salt. Roman soldier were paid in salt. The Latin word for salt was *salarium* which may already remind the reader of the word salary (Bloch, 2012). Another good example would be the German word for money *Geld*, where the roots of the word come from the word for gold (Ger.: *Gold*) (Tischer, 2012). We can find numerous examples throughout the nations and languages.

2 The first money

However, many of the mediums of exchange were inconstant, some were very hard to divide into smaller pieces, the others were too big to transport and there were many issues connected with the commodity money. It seems that historical development had continuously been removing unsustainable and inconvenient types of commodity money until scarce materials; especially precious metals like gold and silver emerged. Intrinsic value of gold has surpassed all commonly used commodity money. Intrinsic value of money is the actual value of the commodity or material that it is made of, which is nowadays very close to zero. Nevertheless intrinsic value of golden coins was very high, it was very easy to melt, mint and thus to create smaller as well as larger coins reflecting their real value. These were just a few reasons why gold, silver and other scarce metals became the most important commodity money for the longest period of human history.

3 Precious metals becoming money

Gold, silver, copper and other less valuable metals became an inseparable part of monetary systems all around the world. But with new overseas discoveries and broadening of trade that was just a natural consequence of new means of transportation and later communication and other inventions, gold and silver became cumbersome. As the productivity of many quickly developing nations skyrocketed during and after the industrial revolution, it was necessary to enlarge the monetary base, because otherwise deflation would be a logical consequence of not doing so. Rich people were also motivated to hoard gold which was the cause of decreasing of the volume in circulation. In bimetallism exists also another problem when there is a circulation of two types of coins – made out of two types of precious metals; when government compulsorily overvalues one type of money and undervalues another, the undervalued type will leave the country or disappear into hoards, while the overvalued money will flood into circulation. This is known as the Gresham's law and it has been simplified over the years into the following sentence: "Bad money drives out good (money)", (Rothbart, 2002)." Yet another problem that the money in the form of precious metals had was uneven presence of gold around the world, so while some countries could mine gold in relatively large volumes, other did not have any significant mining sites. Probably the most important reason why the money with full intrinsic value gave way to the partially backed money and later to the fiat money was already mentioned above. The very

nature of gold is scarcity and the pace at which the mankind progressed technically was not met by such an increase of gold supply.

4 The roots of the "Paper money"

Gold standards in different forms prevailed in the world economy until the beginning of the World War I and later remained bound with the US dollar until the beginning of the 70's (although the backing was very relaxed at that time). "Different forms" in the previous sentence is a very important simply because the monetary systems bound to the gold had been driven away from gold until the money had no real assets backing it. The era that followed and is still present is the era of fiat money and mostly floating exchange currency systems. We have experienced more than four decades in this system, which is now prevalent around the world. However, the last four decades have not been the only decades when fiat money was used, nor was the fiat money invented at the beginning of this period. The first known paper money (Note: do not confuse paper money and fiat money) appeared in Tang dynasty in ancient China in 7. century B.C. As the trade in China was quickly growing and many times large amounts of copper coins were needed to pay in larger transactions. This practice became impractical. Businessmen established a system of deposit institutions where the traders could put a larger amount of coins. Depositor received a slip that served as a certificate of the deposit, i.e. *letter of credit* and as a bank note that could be submitted in another depository and exchanged for the amount of coins (less a fee charged by the institution). These notes could be given to any business partner, submitted and exchanged for coins (Pohl; Freitag, 1994). This made the trade faster, safer and easier. Later on, the emperors in China and Mongolia came up with an idea of non-backed currency, i.e. the "real" *fiat money* or non-backed currency. However, it was not easy to persuade the people to pay with worthless paper money. Kublai Khan, the founder of Yuan dynasty in China enforced the circulation simply by the ultimate punishment - threat of death. Chinese ancient historical memoirs state him saying: "*and no one dares refuse it on pain of losing his life.*" Even an honored guest of the Chinese emperor Marco Polo described this, at the time unknown type of currency in the Western world, with admiration: "*The procedure of issue is as formal and authoritative as if they were made of pure gold or silver... The money is authentic... Of this money the Khan has such a quantity made that with it could he buy all the treasure of the world.*" (Bernstein, 2012). Hereby Polo displayed his lack of knowledge in monetary system, although at that time it may have appeared to him and other westerners as the greatest invention of all times.

5 Current economic crisis

Currently we are experiencing turbulent times. Many academics and professionals from the sphere of finance and banking believe that the largest crisis since the Great Depression and financial discrepancies following afterwards and flipping into the sovereign debt crisis were partially or almost solely caused by fiat money and the reigning banking system.

The years since the early 1970's are unprecedented in the terms of the volatility in the prices of commodities, currencies, real estate, and stock. There have been four waves of financial crises. The first crisis wave was in the early 1980's when Mexico, Brazil, Argentina and ten other developing countries defaulted on their \$800 billion of USD denominated loans. The second wave occurred in the early 1990's and engulfed Japan and three other Nordic countries – Finland, Sweden and Norway. The forerunner of the third wave was the financial crisis that impacted Mexico during its presidential transition in 1994. Later, in mid-1997 the third wave came when Thailand, Indonesia and Malaysia were involved in the Asian crisis; soon South Korea, Russia, Brazil and Argentina tumbled. The fourth wave began in 2007 and was triggered by the decline in the prices of real estate in the United States, Britain, Spain, Ireland and Iceland and by the declines in bonds of the Greek, Portuguese, Spanish and Italian governments (Kindleberger, 2011).

As it was already mentioned, we have experienced unprecedented turmoil period filled with short periods of miraculous economic growth and periods of crises and downturns full of unseen losses, defaults, depreciations, devaluations, inflation, etc. On the contrary, when we look at the last 60 years that followed after the World War II regeneration, not only Western countries, but also the developing world has seen the greatest paces of economic growth, many important inventions and tremendous development in many spheres. But for what price? Was this development truly financed by real money or was it artificially driven by debt? In the second part of the paper we will examine some aspects of the growing public debts and problems that are bound to it. We will focus on the European Union, which has been experiencing significant problems for the first time in its history.

6 The role of the central banks

As the reader may well know, the two most important economic entities, namely the USA and the Eurozone, as well as other countries, have their monetary policy ruled by their central banks. The two most important central banks in the world are Fed, also known as, The Federal Reserve System, and ECB or European Central Bank. Although both are different in their origin and nature, as well as the rules they adhere to, both have the monopoly on money creation and both have the power to finance the governments of the nations they reside in. Nowadays it is well known, that the central banks played an important role in the creation of the last crisis. There is no doubt that the monetary policy of the Fed after the Y2K, i.e. the Dot Com Bubble set the interest rates in the USA (Fed fund rates) too low. Initially this step was to help to sustain the businesses involved in the crisis. However, artificially low interest rates caused and extreme real estate boom. Logically – low interest rates encourage consumers to consume more, and especially to borrow to finance residential housing. They also encourage financial institutions and other investors to accept more risk in search for yield, thus carrying portfolios subject to more danger when circumstances change. Surely, this is precisely what happened on the US market – the greed of the financial institutions grew and got out of control, even grew out of the American market thanks to the securitization and enabled the problems to spread across the globe. However, we cannot state, that the economies outside USA would not have been hit if there had not been securitization. The problems would definitely hit the world as the largest

single economy in the world would have internal problems – the demand and supply flowing to and from this country would be endangered and so all the economies participating in the trade of the globalized world would be sooner or later directly or indirectly hit.

7 Some of the problems linked to the effectiveness of GSP

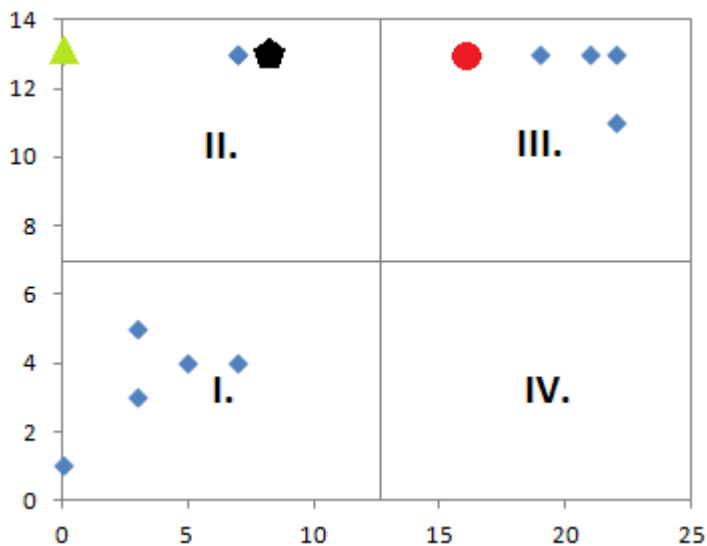
Let us concentrate on the European problems that were magnified after the problems of the Greek sovereign debt became eminent. The failure of the regulation, rules and standards is probably the main cause of the present problems of the Union. First of all, Greece (and many other countries) should not have been accepted to become a part of the Eurozone. If we omit the manipulation of statistics, were it possible in such extent as in Greece, exceptions from the rules were present from the very beginning of the Eurozone and even before its creation. 1997 was the year when the decision was made on which countries would be the part of the Eurozone. Many countries could not fulfill the rule of less than 60% public debt and were still accepted into Eurozone. According to the data acquired from Eurostat (ran by the EU) in 1997 from 11 original countries of the Eurozone only 3 passed the 60% public debt rule and even they were very close to not passing it: Portugal 55%, France 59,2% and Germany 59,8%. In 1999, when the project of the Eurozone started was the situation very similar, only 3 countries would pass the criterion of the public debt, only the largest economy of the EU – Germany, exchanged the place with Ireland, which was able to temporarily decrease its public debt. On the contrary, Germany increased the debt to 61,3% (Eurostat, 2012). When Greece was entering the Eurozone in 2001, its public debt exceeded 103%, exceeding the criterion of the Stability and Growth Pact (GSP) by more than 40%. Such debt was exceeded only by Belgium, one of the original members of the Eurozone.

Monitoring of the GSP was in the competence of the European Commission, which, in case of violations of the provisions should report to the Council for Economic and Financial Affairs (EcoFin). (Ginsberg, 2007) The EcoFin can levy the sanctions up to 0,5% of the country's GDP (Europa.eu, 2012). However, the major problem here is that the EcoFin votes by a qualified majority, i.e. the culprits themselves vote and it would be only illogical to vote against own country. Plus problems with the criteria had the majority of the members and none of the members knew when they would have problems with fulfilling the criteria and thus it became impossible to vote against a culprit.

Up to date, no country has had to pay for its failure to fulfill the criteria set by GSP (Bagus, 2010). In November 2003, EcoFin waived sanctions recommended by the Commission against Germany and France. Reliability of GSP came into question. As a result, in 2005, the GSP was even softened when new cases in which the breaches of the 3% deficit limit could be justified were defined: natural catastrophes, a falling GDP, recessions, expenditures for innovation and research, public investments, expenditures for international solidarity and European politics and pension reforms (Bandulet, 2010).

The next matrix is showing relative violations of the GSP rules (in comparison to the number of years in the Eurozone) and absolute number of violations of the GSP rules.

Fig. 1 Matrix with the GSP-rule violators



Note: The red point expresses 3 countries with the same results; the green triangle and the black pentagon 2 countries with the same results. The quadrants divide the Eurozone countries into following groups: I. New-comers with few violations (e.g. Slovakia), II. Long-term small violators (e.g. Luxembourg, France), III. Long-term violators (e.g. Italy, Portugal) and IV. Fast violators (although no countries are in this quadrant, Malta is the leftmost country in the first quadrant)

Source: Own processing

8 ECB and its role in the European debt crisis – monetary policy and measures

The Treaty on the Functioning of the European Union is a founding document of the EU and clearly explains monetary policy that shall be conducted in the EU. This document precisely states the following in the Article 127: "The primary objective of the European System of Central Banks (hereinafter referred to as 'the ESCB') shall be to maintain price stability. Without prejudice to the objective of price stability, the Eurosystem (ESCB) shall support the general economic policies in the Union with a view to contributing to the achievement of the objectives of the Union". These include inter alia "full employment" and "balanced economic growth". (Official Journal of the EU, 2010)

Later on in the Document, Article 130 states: "...neither the European Central Bank, nor a national central bank, nor any member of their decision-making bodies shall seek or take instructions from Union institutions, bodies, offices or agencies, from any government of a Member State or from any other body. The Union institutions,

bodies, offices or agencies and the governments of the Member States undertake to respect this principle and not to seek to influence the members of the decision-making bodies of the European Central Bank or of the national central banks in the performance of their tasks." (Ibid)

The ECB has lately been trying to enhance its support of indebted economies. It has been continuously implementing new strategies that were able to get around the rules set by the very documents establishing the EU and its monetary policy. The Article 123 of The Treaty on the Functioning of the European Union says: "Overdraft facilities or any other type of credit facility with the European Central Bank or with the central banks of the Member States (hereinafter referred to as 'national central banks') in favor of Union institutions, bodies, offices or agencies, central governments, regional, local or other public authorities, other bodies governed by public law, or public undertakings of Member States shall be prohibited, as shall the purchase directly from them by the European Central Bank or national central banks of debt instruments." (ibid) However, until very recently ECB was not directly buying the bonds of the indebted countries as many commentators were stating. ECB was more or less motivating the private banks to buy the bonds of the indebted countries e.g. by applying a lower haircut on the bonds that could be bought from the commercial banks by the marginal lending facility. Later on ECB started another operation focused on bailing out indebted countries of the Eurozone and avoiding the rules set by the founding documents of the EU. It started to lend money to the IMF that was supposed to lend the money later to the affected countries. However, IMF can get loans only from the members and ECB is not a member, therefore it came up with a complicated structure where it lends to the national central banks that lend to IMF, which lends to the affected countries like Italy or Spain by buying their government bonds (Sulik, 2012). Then ECB came with another non-standard operation – Long-term Refinancing Operations. One cannot say that LTROs had never been used before December 2011, but the new LTROs that came after the break of the crisis have unprecedented features in terms of volume and maturity. Before the crisis the longest LTRO tender offered by the ECB was just three months. After 2008, following LTRO were offered:

- **March 2008** - The ECB offers its first supplementary LTRO with a six-month maturity is more than four times oversubscribed with bids from 177 banks.
- **June 2009** - The ECB announces its first 12-month LTRO that closes with over 1,000 bidders in sharply higher demand than previous LTROs.
- **December 2011** - The ECB announces its first LTRO with a three year term with a 1% interest rate and usage of the banks' portfolios as collateral.
- **February 2012** - The ECB holds a second 36-month auction, known as LTRO2, that provides 800 euro zone banks with 529.5 billion euros in low interest loans. (About.com, 2012)

The liquidity that the LTROs created could cause higher inflation rates, but due to several reasons it has not so far caused any significant increase. First of all the so-called "credit crunch" or lack of trust among the banks has caused the banks not to lend to other banks significantly, so the banks have put considerable amount of the loans back into the central banks. The demand for deposits into some of the central banks was even so high (especially by short-term deposits) that the commercial banks were willing to pay negative interest. France, Germany and Netherlands were able to raise short-term money for negative interest and Danish central bank was even able to

lower the annual interest to certificates of deposits to -0,20% (!). (Saft, 2012) Secondly, the banks that received the abovementioned excessive liquidity needed to pay for short-term loans, which also means that the LTROs were drawing the interest rates of short-term loans down. Thirdly, the new austerity measures and regulations for the financial sector, mainly Basel III.³, demanded and will demand increased minimum capital requirements (the first ones being implemented in 2013) a.o. (Scott, 2012)

As of Sept. 6th, 2012 a new sovereign bond buying program was revealed by the governor of the ECB, Mario Draghi – the Outright Monetary Transactions. (Blackstone; Forelle, 2012) Outright Monetary Transactions (OMT) is an unlimited program of the ECB to purchase government bonds of 1-3 years of maturity on the secondary market. This program will replace the Securities Market Programme (SMP) which was, unlike OMT, limited. The bond purchases will be sterilized, thus trying to offset the temporary possible multiplication effects. Mario Draghi stated that ECB will be *pari passu*⁴ with other creditors. The countries using the OMT program will have to adopt one of the two austerity measures:

- a) Full Macroeconomic Adjustment Program
- b) Precautionary Program. (ECB, 2012)

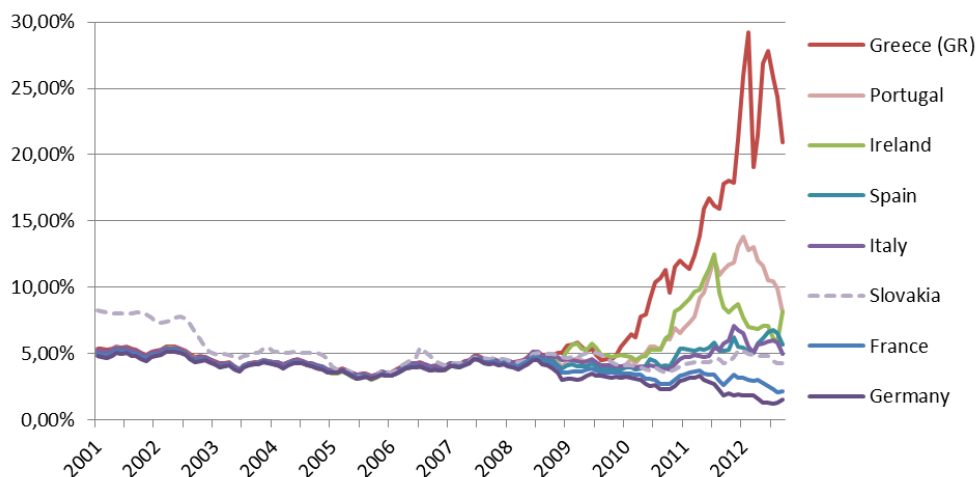
The OMT, LTRO and other programs have definitely had macroeconomic influence. The latest data show how the OMT (and previous LTRO as well as other monetary instruments) influenced the 10-year government bonds yields.

The OMT is now one of many measures put into practice by the ECB which is ever more influenced by the European politicians and thus silently breaking provisions of the abovementioned Article 130 of The Treaty on the Functioning of the European Union. Indirect support of the highly indebted PIIGS countries is also very close to breaching the founding documents of the EU. The measures introduced by the ECB have met with mixed reactions, usually positive in the southern countries of the Eurozone and negative in the northern countries. Weidmann, Stark, and others resigned from ECB to show their disapproval of the non-standard measures and of the monetary policy ECB is paving.

³ Note: Basel III will require banks to hold 4.5% of common equity (up from 2% in Basel II) and 6% of Tier I capital (up from 4% in Basel II) of risk-weighted assets (RWA). Basel III also introduces additional capital buffers, (i) a mandatory capital conservation buffer of 2.5% and (ii) a discretionary countercyclical buffer, which allows national regulators to require up to another 2.5% of capital during periods of high credit growth. In addition, Basel III introduces a minimum 3% leverage ratio and two required liquidity ratios. The Liquidity Coverage Ratio requires a bank to hold sufficient high-quality liquid assets to cover its total net cash outflows over 30 days; the Net Stable Funding Ratio requires the available amount of stable funding to exceed the required amount of stable funding over a one-year period of extended stress.

⁴ Note: *pari passu* (lat.) – equal. The Eurosystem intends to clarify in the legal act concerning Outright Monetary Transactions that it accepts the same (*pari passu*) treatment as private or other creditors with respect to bonds issued by euro area countries and purchased by the Eurosystem through Outright Monetary Transactions, in accordance with the terms of such bonds. In other words ECB will be equal with other creditors and will not have seniority in the repayment in front of other creditors.

Graph 2 10-year bond yields by countries



Source: Own processing of the data from: ECB, Statistical Data Warehouse. [online]. 2012, [cit. 2012-15-9]. Available on the Internet: <<http://sdw.ecb.europa.eu/home.do>>

Conclusion

The length of the paper does not allow us to mention all of the measures that the EU has undertaken in the current economic crisis. How many other programs will follow and what will be the result is questionable. Even renowned economists disagree on the aftermaths of the measures ECB, Fed and other central banks are undertaking. While Austrian economists, Wall Street Journal economists and many others warn of high (or even hyper-) inflation Krugman claims that the measures conducted by the central banks are correct and should spin off low growth of western economies. Mr. Krugman explains current state of the economies as typical "liquidity trap" and claims that "even a tripling of the monetary base would not be inflationary". (Krugman, 2012) However there could be myriad of explanations (different from Krugman's) that may explain current low inflation despite the expansionary monetary policies like: mistrust among the banks, i.e. "credit crunch", austere credit conditions for businesses and individuals, stricter financial sector regulations, highest historical unemployment in the Eurozone, thrifty households, etc. We certainly hope that the current historically low inflation rates that have been present from the very beginning of the Eurozone will remain, however only the future will show the real effects of the measures that were applied by the ECB and European politicians.

References

1. BAGUS, P. *The Tragedy of the Euro*. Ludwig von Mises Institute, 2010. 158 pgs. ISBN 978-1610161183. p. 38

2. BANDULET, B. Die letzten Jahre des Euro: Bericht über das Geld, das die Deutschen nicht wollten. Kopp, Rottenburg; Auflage:1, 2010. 204 s. ISBN 978-3942016353. p. 97.
3. BERNSTEIN, P. L.: The Power of Gold: The History of an Obsession, pg. 167, Wiley; 2 edition (April 10, 2012), ISBN: 978-1118270103, 432 pages
4. BLACKSTONE, B. – FORELLE, C.: *Stocks Surge on ECB's Plan for Europe*. In The Wall Street Journal. [online]. 2012, [cit. 2012-05-09]. Available on the Internet: <<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390444273704577635122724449562.html>>
5. BLOCH, D.: *Economics & Salt*. [online]. 2012, [cit. 2012-15-9]. Available on the Internet: <http://www.salt.org.il/frame_econ.html>
6. GINSBERG, R.H.: *Demystifying the European Union. The Enduring Logic of Regional Integration*. Plymouth, UK. Rowman & Littlefield, 2007. 422pgs. ISBN 978-0742566927. p. 249.
7. KINDLEBERGER, C.P., ALIBER, R. Z. : Manias, Panics and Crashes. Sixth edition. Palgrave Macmillan, 2011. 356 pgs. ISBN 9-780-230-36535-3. p. 1.
8. KRUGMAN, P. *IS-LMentary*. In The New York Times – The Opinion Pages. [online]. [cit. 2012-15-9]. Dostupné na internete: <<http://krugman.blogs.nytimes.com/2011/10/09/is-lmentary/>>
9. TISCHER, H.: *Wörterbuch, Etymologie*. [online]. 2012, [cit. 2012-12-9]. Available on the Internet: <<http://www.heinrich-tischner.de/22-sp/2wo/wort/idg/deutsch/g/geld.htm>>
10. ROTHBART, M. N.: *A History of Money and Banking in the United States*. Ludwig von Mises Institute. 510 pgs. ISBN 978-0945466338. Pg. 53.
11. POHL, M. – FREITAG, S., *Handbook on the History of European Banks: European Association for Banking*. Edward Elgar Publishing, 1994. 1328 s. ISBN 978-1852789190. s. 666.
12. SAFT, J. *Negative Rates and the Currency Wars*. In Bloomberg.com. [online]. 2012, [cit. 2012-20-9]. Available on the Internet: <<http://www.reuters.com/article/2012/07/10/us-column-markets-saft-idUSBRE86904S20120710>>
13. SCOTT, H.S.: *Written Testimony of Hal S. Scott Before the Committee on Financial Services*. 28 pgs. [online]. 2012, [cit. 2012-29-8]. Available on the Internet: <http://financialservices.house.gov/uploadedfiles/061611scott.pdf> >, Pg. 12.
14. SULIK, R. *Obchádzka cez Menový fond*. In Hospodárske noviny. [online]. [cit. 2012-15-2]. Available on the Internet: <<http://hnonline.sk/c1-54236230-obchadzka-cez-menovy-fond>>
15. About.com, 2012. In *LTRO*. [online]. 2012, [cit. 2012-20-9]. Available on the Internet: <<http://internationalinvest.about.com/od/glossary/a/What-Is-Ltro-Long-Term-Refinancing-Operations.htm>>
16. Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union. In *Official Journal of the European Union*, 2010. [online]. [cit. 2012-09-09]. Available on the Internet: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:0200:en:PDF>>
17. ECB Press Release. *Technical Features of Outright Monetary Transactions*. [online]. [cit. 2012-12-9]. Dostupné na internete: <https://www.ecb.int/press/pr/date/2012/html/pr120906_1.en.html>

Analýza motivů vybraných segmentů k účasti na výjezdovém cestovním ruchu¹

Jana Valentová²

Analysis of motives of selected segments to participation in outgoing tourism

Abstract

The article presents the results of author's research of push motives of tourists from selected countries to travel abroad, resp. to participation in outgoing tourism. The research was made by means of questionnaire where the respondents evaluated the importance of each of 21 motives with marks from 1 to 7. The author searches and analyzes the most important motives of segments: age, sex, travel experience.

Key words

Push motives, outgoing tourism, questionnaire, travel segments

JEL Classification: L83, M31

Úvod

Příspěvek se zabývá motivací k cestování vybraných segmentů do zahraničí, nebo-li k účasti na výjezdovém cestovním ruchu. V 1. kapitole vymezuje vývoj názorů na motivace, motivační faktory a jednotlivé motivy u vybraných autorů. Ve 2. kapitole jsou prezentovány výsledky vlastního dotazníkového šetření autora příspěvku prováděného v rámci dizertační práce a interního grantového projektu. Cílem je zhodnotit význam motivů k cestování do zahraničí u segmentů dle zemí, věku, pohlaví a zkušeností s cestováním, vybrat u jednotlivých segmentů pět nejvýznamnějších motivů a porovnat je mezi sebou.

1 Vývoj názorů na motivace a motivy k cestování

Z historického úhlu pohledu se zpočátku objevovaly motivace náboženské, motivace být fit a obchodní motivace. Během posledních 40 let však s růstem objemu cestovního ruchu ve světě vzniklo mnoho dalších motivů k cestování. Tato kapitola má za cíl ukázat, jak se vyvíjely pohledy na motivace k cestování u předních odborníků v těchto letech.

Thomas (Palatková, 2006) v r. 1964 vymezil 18 nejvýznamnějších motivů k cestování, které seskupil do čtyř skupin:

¹ IG206022 Současné trendy v E-Tourismu a jejich dopad na spotřební chování.

² Ing. Jana Valentová, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra cestovního ruchu, náměstí W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika, E-mail: valentoj@vse.cz

- Kulturní motivy a motivy vzdělanosti (poznání způsobu života místních lidí, poznání památek, porozumění dění v destinaci, účast na zvláštních akcích).
- Relaxace a zábava (útěk ze všedního života, příjemně strávit čas, romantické zážitky).
- Etnické motivy (poznání míst svých předků, návštěva míst, která se líbila známým a příbuzným).
- Ostatní motivy (počasí, zdraví, sport, ekonomický motiv – nízké životní náklady v místě dovolené, dobrodružství, „vytahování se“, přizpůsobení se, kontakt s historií, sociologické motivy).

Obdobně jako Thomas i McIntosh v r. 1977 (Palatková, 2006) navrhnul rozdělení motivací k cestování do čtyř kategorií: a) fyzické - fyzický odpočinek, aktivní sportování, rekreace na pláži, relaxační zábava a utužení zdraví; b) kulturní – přání poznat jiné země (jejich hudbu, umění, folklor, tance, výtvarné umění a náboženství); c) mezilidské – přání poznat nové lidi, navštívit přátele nebo příbuzné, uniknout rutině, rodině, nebo sousedům, navázat nová přátelství; d) statut a prestiž – přání uznání druhými lidmi, pozornosti, stoupnout u druhých v „ceně“ a mít dobrou reputaci.

Crompton v r. 1979 (Pearce, 2005) poznamenal, že je možné popsat kdo, kdy, kde a jak v cestování, ale mnohem složitější je odpovědět na otázku Proč? – kritický faktor, který je základem chování každého turisty. Identifikoval devět motivů, přičemž sedm jako tzv. push faktory k trávení dovolené jako socio-psychologické a dva jako pull faktory, které jsou podle něho motivy vyvolané destinací. Push faktory vyplývají z vnitřní podstaty samotného člověka cestovat a jsou následující: únik z reality všedních dnů, průzkum a ohodnocení sebe sama, relaxace, prestiž, potřeba soukromí, utužení příbuzenských vztahů a dovedností sociálních kontaktů.

Dann v r. 1981 (Pearce, 2005) došel k závěru, že motivace k cestování je významným stavem mysli nalaďující aktéra či skupinu aktérů k cestování. Motivы vycházejí z fantazie a dají se rozlišit dva typy – posílení ega a únik z reality všedního dne.

Mathieson a Wall v r. 1982 (Palatková, 2006) definovali motivace k cestování jako čtyři hlavní momenty: a) fyzický – hledání relaxace, zdraví, sportu nebo změny; b) kulturní – poznání nových míst; c) sociální – návštěva příbuzných a známých, prestiž; d) fantazie – únik ze všední reality do ráje.

Murphy v r. 1985 (Pearce, 2005) identifikoval čtyři hlavní kategorie motivů:

- Fyzické a fyziologické (relaxace, léčení, jídlo, pití a komfort)
- Kulturní (poznání cizích zemí a zvyklostí)
- Sociální (návštěva příbuzných a známých, schůzky s obchodními partnery, účastnit se konference, statut ve společnosti a prestiž)
- Fantazie (důležitý prvek poptávky ukazující vnitřní podstatu člověka)

Mountinho v r. 1987 došel k závěru, že chování je motivováno jak proměnnými prvky turistů, tak proměnnými prvky produktů. A proto motivace v chování turistů jsou charakterizovány buď jako „pull“ faktory, které se vztahují k destinaci nebo turistickému zařízení, nebo „push“ faktory, které jsou vnitřními faktory ovlivňujícími chování. Podobného názoru jsou i Baloglu a Uysal (1996) konstatující, že lidé cestují, protože jsou popoháněni a zároveň vtahováni různými „silami“. Tyto síly popisují, jak jsou jednotlivci popoháněni motivačními proměnnými (motivы) učinit rozhodnutí vydat se na cesty a jak jsou cestující vtahováni charakteristickými rysy různých destinací. Tzv. push

faktory, přirozené-původní, jsou zároveň nehmatatelná nebo vnitřní přání individuálního cestovatele. Patří mezi ně například přání prostoru, odpočinku či relaxace, zdraví a fitness, zážitku, prestiže, sociálního kontaktu. Tzv. pull faktory jsou ty, které vyplynou jako výsledek atraktivnosti destinace tak jak je vnímána cestovateli. Obsahují hmatatelné zdroje, jako jsou pláže, rekreační zařízení, a historické zdroje stejně tak jako vnímání a očekávání cestovatelů – novost, očekávání benefitu a image destinace na trhu.

Horner a Swarbrooke v r. 2007 (Horner, Swarbrooke, 2007) pohlíží na motivační faktory jako činitele ovlivňující spotřební chování účastníka cestovního ruchu a rozdělují je na následující skupiny:

- Fyzické (relaxace, opalování na slunci, cvičení a zdraví, sex)
- Emocionální (nostalgie, romantika, zážitek, únik z reality všedního dne, fantazie, duševní naplnění)
- Osobní (návštěva přátel a příbuzných), navazování přátelských vztahů, potřeba pomoci druhým)
- Osobního rozvoje (získávání znalostí, učení se novým dovednostem)
- Osobního statutu (exkluzivita, módnost, získání určité výhody při nákupu)
- Kulturní (poznávání nových míst a jiných kultur)

Kromě výše uvedené typologie motivačních faktorů se zabývají vztahem motivačních faktorů k cestování a skutečnostmi, které je ovlivňují. Konstatují, že motivační faktory k cestování nejsou univerzální pro všechny účastníky cestovního ruchu, ale jsou determinovány následujícími skutečnostmi:

- Osobnost a životní styl
- Předchozí zkušenosti s cestováním
- Dosavadní způsob života
- Vnímání svých silných a slabých stránek majících vliv na bohatství a zkušenosti
- S kým plánuje jet na dovolenou
- Image (jak si přejí působit na své okolí)

Během života se mohou vyskytnout další okolnosti mající vliv na motivaci k cestování, a to: založení rodiny, poznání nového partnera, rostoucí či klesající disponibilní příjmy, zhoršení zdravotního stavu, změny očekávání nebo zkušeností z cestování.

Žádný účastník cestovního ruchu není ovlivněn pouze jedním motivem, ale více motivy současně. Například člověk, který má monotónní zaměstnání je motivován přáním jet na jakoukoli dovolenou, na které by unikl z monotónnosti všedního pracovního dne, ale může mít několik dalších motivačních faktorů majících vliv na typ dovolené, jakou jsou například přání věnovat se svým zálibám, mít možnost fyzického pohybu, přání navštívit kostel nebo muzeum, přání relaxovat apod..

Pearce (Pearce, 2005) na základě dotazníkového šetření v rámci tvorby Travel Career Ladder (žebříček cestovatelské kariéry) vytyčil 14 motivačních faktorů a v rámci nich 74 motivů.

- Novost
- Únik ze všednosti/relax
- Vztah k lidem (utučení vztahů)

- Samostatnost
- Příroda
- Osobní vývoj/rozvoj osobnosti
- Stimulace (povzbuzení)
- Rozvoj osobnosti (osobní rozvoj)
- Vztah k lidem (Bezpečnost)
- Seberealizace
- Izolace
- Nostalgie
- Romantika
- Uznání

Faktory jsou na sobě nezávislé, ale mohou být interpretovány jako multidimenziální prostor. V konstrukci dotazníku byla použita Lickertova škála od 1 do 9 (1=není důležité vůbec, 9=velmi důležité). Respondenti ke každému faktoru přiřazovali číslo dle jejich vnímání důležitosti jednotlivých faktorů. Výsledky byly sestaveny do tabulky motivačních faktorů k cestování, a to v pořadí od nejvyšší průměrné hodnoty až po tu nejnižší.

Tento výzkum vedený Prof. Pearce lze dosud považovat za nejpodrobnější, a proto se jím nechala autorka inspirovat ve svém vlastním šetření.

2 Analýza motivů vybraných segmentů k účasti na výjezdovém cestovním ruchu

Analýza motivů vybraných segmentů k účasti na výjezdovém cestovním ruchu byla provedena vlastním výzkumem autorky, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Byl sestaven dotazník v českém jazyce a poté přeložen do 6 jazykových mutací (angličtiny, ruštiny, němčiny, italštiny, francouzštiny a španělštiny).

Do šetření byli zahrnuti pouze respondenti, kteří odpověděli pozitivně na otázku, zda cestují pravidelně do zahraničí. Dotazník obsahoval přehled 21 tzv. push motivů, tj. obecných motivů k cestování mimo svoji zemi a jeho cílem bylo zjistit význam jednotlivých motivů pro respondenta na hodnotící škále významnosti od 1 do 7, přičemž číslo 1 znamenalo bezvýznamný a číslo 7 nejvýznamnější. Respondenti byli požádáni označit číslo odpovídající jejich výběru. 22. Motiv mohli vyplnit respondenti sami, ale této možnosti využil velmi malý počet respondentů, a tak do další analýzy nebyl zahrnut. Jak bylo již výše uvedeno, motivy k hodnocení byly zařazeny na základě inspirace prací Prof. Pearce a byly následující:

- M1 Poznání něčeho neznámého
- M2 Mít pocit vzrušení
- M3 Mít pocit vnitřní harmonie a klidu
- M4 Mít pocit volnosti
- M5 Získání zážitků
- M6 Zažít napětí na vlastní kůži (zvýšit si adrenalin)
- M7 Rozvoj osobních zájmů
- M8 Rozvoj osobních dovedností a schopností
- M9 Osobní poznání jiných kultur
- M10 Poznání způsobu života v jiných zemích
- M11 Únik od každodenního stresu a rutiny

- M12 Odpočinek a relaxace
- M13 Léčení
- M14 Poznání přírodních krás
- M15 Změna klimatu
- M16 Být v harmonii s přírodou
- M17 Navštívit poutní a sakrální místa
- M18 Navázat různé vztahy (romantické, sexuální)
- M19 Být ve společnosti lidí se stejnými zájmy
- M20 Upevnit rodinné a přátelské vztahy
- M21 Udržovat kontakty se členy rodiny a přáteli žijícími v zahraničí
- M22 Jiný motiv, než jsou výše uvedené

Dotazníkové šetření probíhalo od srpna 2010 do srpna 2012. Předcházelo i pilotní výzkum. Dotazníky byly rozesílány na cílené adresy v zahraničí přes kontakty ve vybraných zemích Evropy a Ameriky - další kontinenty do šetření zapojeny nebyly z důvodu jazykové bariéry a příliš velkého množství zemí - s prosbou poslat dotazník dále a zaslat zpět na adresu autora výzkumu. Výběr respondentů byl nahodilý, ale s cílem vyváženého vzorku respondentů, a to dle země, věku, pohlaví, míry zkušeností s cestováním. Do analýzy bylo zahrnuto celkem 492 respondentů. Pomocí metod deskriptivní statistiky byly vyhodnoceno u každého segmentu 5 nejsilnějších motivů k cestování do zahraničí, nebo-li k účasti na výjezdovém cestovním ruchu.

2.1 Analýza motivů u segmentů dle země původu

Výsledky analýzy významu motivů podle země původu respondentů jsou uvedeny v Tab. 1. Do analýzy byly zahrnuty země, jež jsou významnými zdrojovými zeměmi ČR, anebo vykazují vyšší dynamiku růstu v příjezdech do ČR. Téměř u všech zemí dominují na prvních dvou místech motivy M9 (Osobní poznání jiných kultur) a M10 (Poznání způsobu života v jiných zemích) s výjimkou Velké Británie, jejíž respondenti preferují motivy M15 (Změna klimatu) a M5 (Získání zážitků), a Slovenska, jehož respondenti preferují na prvním místě motiv M5 podobně jako Britové. Mezi nejsilnějšími motivy jsou zastoupeny nejčastěji motivy M7 (Rozvoj osobních zájmů) a M1 (Poznání něčeho neznámého). Motiv M12 (Odpočinek a relaxace) se objevuje mezi prioritami u Ruska.

Mezi silnějšími se objevuje u většiny analyzovaných zemí i motiv M11 (Únik od každodenního stresu a rutiny), který je blízký motivu M12. Motiv M8 (Rozvoj osobních dovedností a schopností) se mezi prioritními ukazuje u respondentů z Mexika a Španělska. Motiv M14 (Poznání přírodních krás) u Německa. Vyšší hodnoty než 6 vykazují motivy u Brazílie, Francie, Velká Británie, Ukrajiny a v menší míře i Mexika, Itálie a Slovenska.

2.2 Analýza motivů u segmentů dle věku

Respondenti byli rozděleni dle věku na 4 segmenty: 16-26 let, 27-45 let, 46-64 a 65+. Jak ukazuje Tab. 2, rozdělení motivů dle věku je u některých podobné jako u zemí, ale u starších věkových segmentů se objevují další motivy. Na prvním místě se vyjma segmentu 65+ umístil motiv M9 (Osobní poznání jiných kultur), ale s rostoucím věkem má hodnota motivu klesající tendenci. To samé se ukazuje u motivu M1 (Poznání něčeho neznámého), který se vyskytuje u všech segmentů vyjma 65+. U segmentu 65+ se motiv M9 umístil na 3. místě. Na prvním místě u segmentu 65+ se

objevuje motiv M14 (Poznání přírodních krás), motiv M9 je až na 3.místě. Druhé místo u všech věkových segmentů zaujímá motiv M10 (Poznání způsobu života v jiných zemích). U segmentů 46-64 a 65+ se navíc objevuje motiv M12 (Odpočinek a relaxace), zatímco u mladších segmentů 16-26 a 27-45 let se ukazuje motiv M5 (Získání zážitků). Nejmladší segment jako jediný oceňuje motiv M7 (Rozvoj osobních zájmů). Segment 65+ jako jediný oceňuje motiv M17 (Navštívit poutní a sakrální místa).

Tab. 1 Význam motivů dle zemí původu respondentů

Brazílie	Mexiko	Kanada	Spojené státy	Velká Británie	Německo
6,42 M9	6,09 M9	5,98 M9	5,89 M9	6,37 M15	5,92 M10
6,12 M10	5,94 M10	5,90 M10	5,72 M10	6,32 M5	5,87 M9
6,05 M1	5,80 M7	5,66 M7	5,60 M7	6,22 M7	5,78 M1
6,02 M7	5,63 M5	5,47 M1	5,39 M5	6,13 M11	5,32 M5
5,65 M2	5,60 M8	5,30 M11	5,32 M1	5,89 M1	5,07 M14
Francie	Itálie	Španělsko	Rusko	Ukrajina	Slovensko
6,42 M10	6,02 M9	5,95 M9	5,88 M9	6,18 M9	6,09 M5
6,08 M9	5,90 M10	5,60 M10	5,42 M10	5,98 M10	6,06 M9
5,78 M1	5,63 M1	5,31 M5	5,30 M12	5,95 M1	6,04 M11
5,75 M11	5,41 M11	5,21 M8	5,21 M11	5,35 M5	6,00 M10
5,42 M2	3,34 M5	5,02 M7	5,02 M1	5,33 M7	5,86 M7

Tab. 2 Význam motivů dle věku respondentů

16-26 let	27-45 let	46-64 let	65+
6,41 M9	5,86 M9	5,78 M9	5,61 M14
6,13 M10	5,77 M10	5,70 M10	5,33 M10
6,04 M1	5,56 M11	5,60 M12	5,28 M9
5,87 M5	5,41 M1	5,40 M1	5,11 M12
5,62 M7	5,28 M5	5,31 M14	5,00 M17

2.3 Analýza motivů u segmentů dle pohlaví

Respondenti byli též rozděleni do segmentů dle pohlaví na muže a ženy. Tab. 3 ukazuje pořadí motivů, které je shodné od 1. do 4. pozice, ale ženy u všech těchto motivů vykazují vyšší hodnoty motivů. 1. pozici zaujímá motiv M9 (Osobní poznání jiných kultur), 2. pozici motiv M10 (Poznání způsobu života v jiných zemích), 3. pozici

motiv M1 (Poznání něčeho neznámého), 4. pozici motiv M5 (Získání zážitků). 5. Pozice je odlišná. U mužů ji zaujímá motiv M7 (Rozvoj osobních zájmů) a u žen motiv M11 (Únik od každodenního stresu a rutiny).

Tab. 3 Význam motivů dle pohlaví

Muži	Ženy
5,67 M9	6,31 M9
5,58 M10	6,10 M10
5,38 M1	5,73 M1
5,21 M5	5,58 M5
5,20 M7	5,49 M11

2.4 Analýza motivů u segmentů dle zkušeností s cestováním

Dle zkušeností s cestováním byli respondenti rozděleni do segmentů s malými zkušenostmi, středně velkými zkušenostmi a velkými zkušenostmi. Jak ukazuje Tab. 4, na prvních dvou místech je situace obdobná jako u ostatních segmentů, které byly hodnoceny. Vede motiv M9 (Osobní poznání jiných kultur), 2. pozici zaujímá motiv M10 (Poznání způsobu života v jiných zemích). S rostoucími zkušenostmi mají hodnoty těchto motivů klesající tendenci. To samé lze konstatovat o motivu M1 (Poznání něčeho neznámého), který zaujímá u segmentů Malé zkušenosti a Středně velké zkušenosti 3. pozici, ale u segmentu Velké zkušenosti se na prvních pěti pozicích nevyskytuje. U tohoto segmentu se na 3.pozici umístil motiv M11 (Únik od každodenního stresu a rutiny). U segmentu Malé zkušenosti se na 4. pozici vyskytuje motiv M7 (Rozvoj osobních zájmů), který zaujímá u segmentu Středně velké zkušenosti 5. pozici. Segment Malé zkušenosti ještě preferuje motiv M2 (Mít pocit vzrušení), segment Středně velké zkušenosti motiv M5 (Získání zážitků). Tento motiv se objevuje na 4.pozici i u segmentu Velké zkušenosti a má o něco vyšší hodnotu. Segment Velké zkušenosti preferuje také motiv M12 (Odpočinek a relaxace).

Tab. 4 Význam motivů dle zkušeností s cestováním

Malé zkušenosti	Středně velké zkušenosti	Velké zkušenosti
6,25 M9	6,14 M9	5,80 M9
5,90 M10	5,91 M10	5,68 M10
5,72 M1	5,58 M1	5,66 M11
5,41 M7	5,47 M5	5,49 M5
5,32 M2	5,34 M7	5,45 M12

Záver

Příspěvek se zabývá tématem motivací k cestování, resp. k účasti na výjezdovém cestovním ruchu a prezentací výsledků vlastního dotazníkového šetření, kterých je s tímto zaměřením publikováno relativně málo ve srovnání s jinými tématy zaměřenými na cestovní ruch. Analyzuje význam motivů u segmentů dle zemí, věku, pohlaví a cestovatelských zkušeností. Analýza ukazuje, že motivy poznání (Osobní poznání jiných kultur) a (Poznání způsobu života v jiných zemích) převažují ve svém významu u všech segmentů, anebo u většiny z nich (Poznání něčeho neznámého). U mladších segmentů má dále význam motiv zážitků a u těch starších spíše odpočinek a relaxace. Motivy u žen vykazují celkově vyšší hodnoty než u mužů. Zatímco muži preferují více rozvoj osobních zájmů, ženy chtějí uniknout od každodenního stresu a rutiny. S rostoucími zkušenostmi s cestováním klesá touha po poznání, ale roste zájem o zážitky.

V dalším výzkumu by bylo žádoucí rozšířit vzorek respondentů i o asijské země, aby se dalo konstatovat, že motivy poznání jiných kultur souvisí s globalizací světa. Bylo by vhodné propojit výzkum tzv. push motivů s tzv. pull motivy ve vztahu ke konkrétní destinaci a doplnit dotazníkové šetření prováděné na dálku i o osobní hloubkové rozhovory, které umožní zjistit i eventuální další motivy, které ve výše uvedeném výčtu nebyly zahrnuty.

Zoznam bibliografických odkazov

1. PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 97, 101. ISBN 80-247-1014-5
2. HORNER, S., SWARBROOKE, J.: *Consumer behaviour in Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007, str. 54. ISBN: 978-0-7506-6735-7
3. PEARCE, P.: Developing the Travel Career Approach to Tourist Motivation. In *Journal of Travel Research*. ISSN 1552-6763. 2005, 13, str. 226-237

Procesný prístup ako nástroj zvyšovania výkonnosti podniku

Daniel Varga¹

Process approach as a tool of performance improvement

Abstract

The introduction of process Management Company, which is based on ongoing processes, independently of the organizational unit involved is a positive step that an organization should follow to optimize travel in an effort to live a perfectly functioning organization. All workers should take responsibility not only for their work but also for the results of the company and consequently for customer satisfaction. Segmentation of activities on the individual processes is not only important in the transition to process management, but also in the further progress of the company. During the course of carrying out analysis processes can in fact discover hidden obstacles of the process and the possibilities of optimization to meet the required criteria.

Key words

process management, business processes, quality management system, process, system

JEL Classification: M11

Úvod

V posledných rokoch sledujeme výrazné zmeny vo vývoji trhového prostredia. Svet sa neustále mení, vplyvom globalizácie sa zmenšuje, konkurenčné boje zúria na každom kroku, prakticky v každom viac či menej fungujúcom systéme. Recesné správanie podnikateľských subjektov spôsobilo, že ponuka je neprimeraná dopytu. Z toho dôvodu je logické, ba potrebné, viac sa orientovať na individuálne potreby zákazníka. Flexibilita, prispôsobenie sa novým trendom, prekonanie rigidných štruktúr, pripravenosť na zmeny. Rozčlenenie činností podniku na jednotlivé procesy je dôležité nielen vo fáze prechodu na procesné riadenie, ale i pri ďalšom napredovaní podniku. Priebežné vykonávajúcou analýzou jednotlivých procesov možno totiž objaviť skryté úzke miesta daných procesov a možností ich optimalizácie tak, aby vyhovovali požadovaným kritériám. Cieľom tohto príspevku je poukázať na dôležitosť procesného prístupu, ako nástroja pre dosiahnutie efektívneho riadenia, zabezpečenie kvality a spokojnosti organizácie a jej pracovníkov.

¹ PhDr. Daniel Varga, Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, daniel.varga@centrum.sk

1 Podnikové procesy

Súčasný systém manažérstva kvality obsahuje oblasť manažérstva procesov, ktorého význam stále rastie najmä z dôvodu neustálych zmien, flexibility na trhu, ktoré vedú k neustálemu zlepšovaniu procesov. Procesný prístup je teda založený na princípe riadenia a vzájomného pôsobenia všetkých podnikových procesov, aby plnili určené ciele. Efektívny priebeh podnikových procesov je nástrojom udržania a posilnenia pozície podniku v trhovno-orientovanom prostredí. Kvalita procesov prebiehajúcich v podniku a ich efektívne usporiadanie ovplyvňujú nielen výšku nákladov, ale prostredníctvom kvalitnej obsluhy zákazníka vplývajú aj na objem tržieb a spoločne na výšku zisku. Vysoko efektívne procesy znamenajú procesnú konkurenčnú výhodu, ktorá je rozhodujúca pri zapájaní sa do nadpodnikových procesov. Preto je nevyhnutné, aby firmy venovali pozornosť spôsobu, akým majú zorganizované svoje procesy a usilovali sa o ich neustále zdokonaľovanie a zlepšovanie. Efektívnym nástrojom na zabezpečenie prevádzkovej efektívnosti pri súčasnom napĺňaní požiadaviek zákazníkov a vnútorných potrieb spoločnosti je systém procesného riadenia. Prechod na procesné riadenie umožní spoločnosti efektívne navrhnuť svoje podnikové procesy, optimalizovať väzby medzi nimi a tiež vytvoriť takú organizačnú štruktúru, ktorá bude efektívnosť priamo podporovať.

Mnohé moderné prístupy, metódy a techniky založené na procesnom prístupe (komplexné manažérstvo kvality, reengineering apod.) sú v súčasnosti s veľkou úspešnosťou aplikované v podnikovej ekonomike aj vo sfére verejného sektora. Nevyhnutnosťou v tomto smere je však modifikácia tradičných metód na techniky použiteľné v špecifických trhových podmienkach.

1.1 Proces ako pojem

V súčasnosti viacero autorov ponúka rozličné poučky na pojem proces, či procesné riadenie. Proces je súbor previazaných činností, ktoré vezmú vstup, transformujú ho a vytvoria výstup (Burlton, 2003). Proces je jednoducho štruktúrovaný, merateľný súbor činností navrhnutých za účelom vytvorenia špecifikovaného produktu pre konkrétneho zákazníka alebo trh (Davenport – Short, 1990). Proces je súbor logicky súvisiacich činností, vykonávaných za účelom dosahovania definovaného podnikateľského výsledku (Davenport – Short, 1990). Šmída definuje proces ako organizovanú skupinu vzájomne súvisiacich činností a / alebo subprocessov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými organizačnými útvarmi či jednou alebo viacerými spolupracujúcimi organizáciami, ktoré spotrebovávajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ich výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka (Šmída, 2007).

1.2 Procesný prístup v riadení podnikov

Procesné riadenie (angl. Business Process Management, BPM) si drží svoju silnú pozíciu v oblasti podnikového riadenia z hľadiska teoretického rozpracovania i praktických skúseností. Zlepšovanie podnikových procesov je dnes doslova nevyhnutnosťou

pre udržanie sa firiem na trhu. Procesné riadenie pokúša zdefinovať si svoju pozíciu v oblasti jeho využiteľnosti pre zvýšenie efektívnosti fungovania podnikov. Každú organizáciu je možné vnímať ako systém procesov, aktivít a činností, ktoré je potrebné vykonávať na to, aby organizácia plnila svoje poslanie. Organizácie sa navzájom medzi sebou líšia hlavne spôsobom, ako sú v nich jednotlivé procesy vykonávané a riadené, čo má priamy dopad na celkovú efektívnosť organizácie. V prípade, že organizácia kladie svojim systémom riadenia interným procesom „odpor“ vo forme neproduktívnej internej komunikácie, zbytočného zasahovania veľkého počtu organizačných útvarov a pracovníkov, zbytočnej dokumentácie, zvyšuje tým čas a náklady vynaložené na vykonávanie procesov, znižuje kvalitu výstupov a spokojnosť zákazníkov. Pre udržanie konkurencieschopnosti organizácie je dôležité prispôbiť systém riadenia a organizačnú štruktúru interným procesom tak, aby bolo možné procesy priamo riadiť, kontrolovať, stanoviť pre ne meradlá výkonnosti a mať možnosť neustále zlepšovať výkonnosť organizácie.

1.3 Rozdelenie podnikových procesov

Moderná organizácia má vytvorený, zdokumentovaný, zavedený a udržiavaný systém manažerstva kvality v súlade s požiadavkami normy ISO 9001:2008 a trvalo zlepšuje jeho výkonnosť. Procesy identifikované a riadené v organizácii sú členené do troch kategórií vzhľadom na ich vzťah k dosahovaniu kvality produktov a služieb a ich vzájomnej interakcii:

- **manažérske procesy** (prostredníctvom ktorých je v organizácii riadený tok informácií, potrebné pre fungovanie celého SMK a plánovanie potrebných zdrojov).
- **hlavné procesy** (ktoré priamo popisujú spôsob realizácie produktu s cieľom plniť požiadavky)
- **podporné procesy** (procesy, ktoré sú pre zákazníka „neviditeľné“, ale z hľadiska kvality produktu, prípadne fungovania organizácie sú nevyhnutné).

Manažérske procesy

Slúžia na podporu podnikových procesov. Primárne súvisia s úspešným fungovaním podniku. Napr. *strategické plánovanie, interná komunikácia, riadenie ľudských zdrojov, spokojnosť zákazníkov, externá komunikácia, atď.*

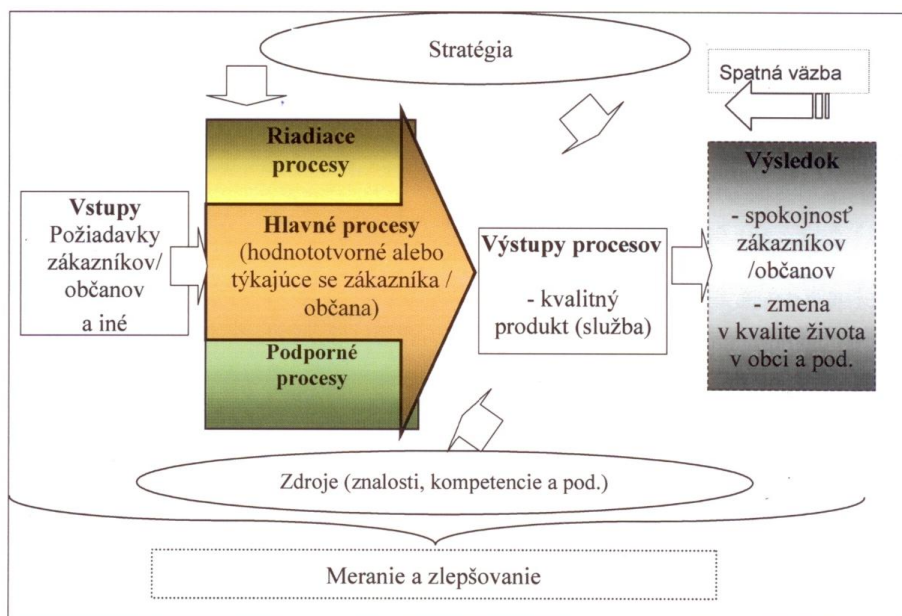
Hlavné procesy

Zásadné procesy pre fungovanie podniku, naplňajúce samotný účel podnikania. Súhrn činností, ktoré vedú od požiadaviek zákazníka k jeho uspokojeniu a následnému uhradeniu produktu či služby. Napr. *riadenie dopytu, riadenie zákazky, plánovanie a riadenie výroby, riadenie kontroly, expedícia, fakturácia, reklamácie, inovácie, atď.*

Podporné procesy

Pomocné procesy, pre zákazníka prakticky neviditeľné, no potrebné pre efektívne fungovanie podniku. Môžu byť zabezpečené i externe, avšak z dôvodov minimalizácie rizík či kvôli ekonomickej výhodnosti sú často vykonávané interne. Charakterizuje ich podpora hlavných procesov. Napr. *metrológia, nákup surovín a služieb, skladovanie, riadenie internej a externej dokumentácie, audity, atď.*

Obr. 1 Základné členenie procesov



Zdroj: (Půček, 2004)

2 Procesné riadenie

„Procesné riadenie“ je neustále sledovanie podnikových procesov a ak je nutné, alebo vhodné, ich prírastkové zlepšovania, či radikálneho reengineeringu, to všetko za účelom stáleho zaistenia strategických cieľov.“ (Řepa, 2006) Riadenie procesov, alebo procesné riadenie podľa definujú ako metódu, systém alebo štandard, ktoré umocňujú realizáciu akejkoľvek existujúcej teórie manažmentu a ktorý podporuje pohotové vytváranie a osvojenie nových teórií do podnikovej reality (Smith – Fingar, 2003). Procesné riadenie podľa Šmídu predstavuje systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaistenia maximálnej výkonnosti a neustáleho zlepšovania podnikových i medzipodnikových procesov, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie organizácie a ich cieľom je naplniť stanovené strategické ciele (Šmída, 2007).

Žiadne procesy sa neradia samé od seba. Efektívne riadenie podmieňuje účinne zvolené procesné ciele. Procesné ciele nám umožňujú stanoviť dielčie ciele a podporné ciele, ktoré sú nadradené cieľom jednotlivých oddelení. Hlavnou ideou je podporovať procesy a preto by ich ciele mali byť upravené tak, aby maximálne prispievali k napĺňaniu procesných cieľov. Procesy sa riadia na základe ich priebehu, nielen pri vzniku problému. Dochádza ku pravidelným kontrolám výkonu a priebežným úpravám a hodnoteniam, ktoré predchádzajú vzniku závažnejším problémom. Kvôli presnému stanoveniu výkonu je potrebné zavedenie metrík v oblastiach, ako sú náklady, spokojnosť zákazníka, kvalita spracovania dokumentácie. Mal by byť ohodnotený každý prínos organizačnej jednotky k celkovému procesu. Za proces zodpovedá vlastník procesu, ktorý by mal byť jasne a presne stanovený. K zdokonaľovaniu a hodnoteniu výkonu procesu by mal byť stanovený procesný tím, ktorý dohliada na pravidelné vyhodnoco-

vane výkonu procesu a odmeňovanie zamestnancov na základe splnenia cieľov v procese. Potom môžeme vyjsť z predpokladu, že pokiaľ niečo nemôžem zmerať, ťažko môžem spoznať nejaké zlepšenie. Teda, čo nie je merateľné, nie je možné ani riadiť.

2.1 Zásady procesného riadenia

„Postup rozvoja vlastného firemného prístupu procesného riadenia je nasledujúci:

- Stanovenie strategického zámeru a cieľov, ktoré budú v rámci organizačnej štruktúry dôsledne poskytované smerom dole, cez celú firmu pomocou stanovenia špecifických cieľov jednotlivých procesov a rozhodnutí na úrovni tímov a dielčích organizačných jednotiek
- definovanie procesov a ich zmapovanie s dôrazom na kľúčové procesy, ktoré sú dôležité pre úspech a prežitie firmy (firmy začínajú obvykle s definíciou 5-10 kľúčových procesov)
- uplatnenie vlastníctva procesu vrcholového manažmentu k zdokonaleniu procesu prostredníctvom osobnej zodpovednosti, stáleho nasadenia, nepretržitého zaedľovania firemných strategických procesných cieľov a tvorby rozhodnutí, ktoré sa zhodujú s procesným myslením
- zmena organizačnej štruktúry firmy znížením počtu komunikačných článkov a firemnej byrokracie pomocou podpory manažérskeho úsilia o zmapovanie procesov (Fiala – Ministr, 2003).“

V podniku musí byť preukázateľne jasné:

- kto je vlastníkom procesu
- aké sú zásadné procesy pre dosiahnutie strategických cieľov firmy

Na tento postup ďalej nadväzuje procesné mapovanie prebiehajúce na niekoľkých stupňoch, na základe definície kľúčových procesov.

2.2 Pozitívne dopady zavedenia procesov na fungovanie organizácie

Zavedenie a správne fungovanie procesov pozitívne ovplyvňuje asi najväčšie merateľné kvantifikátory v podniku, a to, znižovanie nákladov, zvyšovanie kvality, rýchlosti, dodanie. Správnym fungovaním procesov dosiahneme odstránenie bariér medzi jednotlivými útvarmi i v širšom prostredí podniku.

Správne fungovanie procesov prináša so sebou aj disciplínu, redukciu chaosu vo vnútri firmy, nastoľuje poriadok a jasné pravidlá. Organizovanosť procesov so sebou prináša zefektívnenie podnikových činností. Nehovoriac o tom, že štandardizácia procesov vedie k vyššej úspešnosti firmy na trhu, veľkej úspore nákladov a skrátenie doby, za ktorú sa dostane výrobok na trh.

Poskytnutie vyššej hodnoty pre zákazníka; efektívne fungovanie procesov prináša radikálne zvýšenie orientácie na zákazníka, ktorú si klient všíma a ocení. A o to primárne ide, o zákaznícku spokojnosť, ktorá má blahodárny dopad aj na pozitívne fungovanie podniku a prejavuje sa aj vo firemných hodnotiacich číslach. Rozpoznať zákaznícke potreby, správne ich identifikovať, pomôcť a poskytnúť zákazníkovi zníženie nákladov,

úsporu času či rýchlejšie konať. Vďaka správne procesnému riadeniu sa tento krok nielenže dá doceliť, ale zákaznícku orientáciu si týmto možno neustále zachovať a rozvíjať.

Orientáciou na procesy sa dá jednoduchšie vyhnúť negatívnym situáciám, sporom, konfliktom. Prispieva k jednoduchšiemu delegovaniu, definovaniu právomocí a samotnému účinnému riadeniu.

Procesy prispievajú k väčšej spokojnosti a výkonnosti zamestnancov, zapojenie pracovníkov na plnenie dielčích či celkových podnikových cieľov. Zamestnanci môžu viac a lepšie využívať prácu v kolektíve a tímoch, odbúrava sa možnosť konfliktov - všetci spoločne sledujú cieľ, ktorý poznajú a za plnenie ktorého sú hodnotení.

S tým súvisí aj veľmi dôležitý krok – zefektívnenie samotnej práce. Efektivita práce je priamo závislá na tom, či a ako tieto procesy fungujú a ako vďaka nim prebieha zlepšenie samotnej práce.

2.3 Systémové chápanie procesného prístupu

Systémová teória ponúka zaujímavý podklad pre chápanie procesného prístupu, tá zdôrazňuje nevyhnutnosť komplexného chápania čiastkových manažérskych procesov a ich zladenie sa v integrované fungujúceho celku. Snažia sa identifikovať vstupy do systému, ktoré sú podstatné pre správanie systému ako celku tak, aby systém dosiahol určený cieľ (Liberko – Šutaj–Eštok – Mihok, 2005). Tento pohľad umožňuje vidieť procesný prístup v jeho komplexnosti. Podľa autorov (Sablík – Šutaj-Eštok, 2004) sa v súčasnosti pri aktivitách zameraných na zvyšovanie efektívnosti výrobných podnikov zvyčajne potreba aplikácie procesného prístupu k ich riadeniu. Overenou skutočnosťou je, že aplikácia procesného prístupu k riadeniu výrobných podnikov prináša efekty vo forme znižovania nákladov na produkciu, a tým aj získavanie konkurenčných výhod pri uspokojovaní požiadaviek zákazníka. Považujú však za dôležité zdôrazniť, že tieto efekty možno dosiahnuť naozaj len vzájomným prepojením všetkých zložiek riadenia do systému riadenia, čo bez systémového myslenia vedie skôr ku komponentným riešeniam, t. j. k riešeniam zdokonaľujúcim napr. len jeden prvok systému, avšak bez riešenia týchto zdokonalení v súčinnosti s ďalšími prvkami systému a ich vzťahmi a väzbami. Systémové myslenie predstavuje prístup, keď človek poznáva objekt a získané poznatky využíva identifikáciou (definovaním) systému na objekte. Kľúčovým bodom systémovej koncepcie je interpretácia ktoréhokoľvek hmotného alebo pojmového celku ako systému. Všeobecne systém možno definovať ako akúkoľvek podstatu, pojmovú alebo fyzikálnu, ktorá pozostáva zo vzájomne spätých častí. To znamená, že systém identifikujeme na objekte vtedy, ak určíme jeho prvky (zložky, podsystémy) a vzťahy, väzby (štruktúru) medzi týmito prvkami (Majtán, 2005). Tento prístup umožňuje lepšie chápať ako aj implementovať podstatu procesného riadenia.

Všeobecne môžeme manažment procesov definovať ako systematickú identifikáciu, vizualizáciu, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie procesov s využitím metód a princípov založených na procesnom prístupe (Závadský, 2004). Je založený na input – outputovom prístupe, kde sa kombinujú vstupy v rôznych variáciách za účelom čo najefektívnejšieho dosiahnutia cieľov. Šmída vymedzuje procesné riadenie ako systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaistenia maximálnej výkonnosti a neustá-

leho zlepšovania podnikových a medzipodnikových procesov, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie organizácie, ktorej cieľom je naplniť vytýčené strategické ciele (Šmída, 2007). Obsah procesného manažmentu tak tvorí identifikácia, meranie a zlepšovanie procesov s využitím všeobecných manažérskych metód – plánovania, organizovania, rozhodovania, vedenia a kontroly.

Záver

V dnešnom modernom svete budovania informačnej spoločnosti je udržateľný rozvoj podmienený zmenou myslenia, ktoré očakáva proaktívny prístup a zapojenie všetkých zamestnancov organizácie. Zavedením a optimalizáciou účinných podnikových procesov je možné pružne reagovať na meniace sa potreby i prania zákazníkov, ktoré sú v súčasnosti rozhodujúcim faktorom efektívneho fungovania podniku. Práve procesný prístup vnáša do vnútra organizácie jasné pravidlá, smernice, normy, ktoré slúžia všetkým pracovníkom. Manažment podniku tak nemusí vynakladať mnoho úsilia do riadenia a koordinácie vlastných pracovníkov, stačí, keď aktívne riadi a usmerňuje procesy. Vyššie uvedené poznatky tohto príspevku poukazujú na dôležitosť zavedenia procesného riadenia, ako dôležitého nástroja dosahovania efektívneho riadenia firmy. Procesný prístup pri správnom pochopení, zavedení a optimalizácii tak slúži celej organizácii, prináša významné úspory, zabezpečuje konkurenčnú výhodu. A o to primárne ide - spokojnosť vedenia firmy, zamestnancov, zákazníkov, i celej spoločnosti.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BURLTON, R.T.: Business Process Management – Profiting from Process. Tampa, Sams, 2003. ISBN 0-929652-33-9
2. DAVENPORT, T.H., SHORT, J.: „ *The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign*” In: Sloan Management Review Summer 1990. Vol.31, No.4 s. 11-27
3. DAVENPORT, T.H.: „ *The New Industrial Engineering Work through Information Technology*. Harvard Business school Press, 1993. ISBN 0875843662
4. FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava : Vysoká škola báňská -Technická univerzita, 2003. 109 s. ISBN 80-248-0500-6, (str.:35)
5. LIBERKO, I. – ŠUTAJ-EŠTOK, A. – MIHOK J. 2005. *Vybrané kapitoly z manažmentu*. Košice: TU, Str. F. ISBN 80-8073-310-4
6. MAJTÁN, M a kol. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint vфра., 2005. 423 s. ISBN 80- 89085-17, s. 27-28
7. ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4
8. SABLÍK, J. – ŠUTAJ-EŠTOK, A . 2004. *Prístup k príprave procesného riadenia vo výrobnom podniku*. Dostupné [on line]
http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2004/4/estok.pdf [cit. 3.10.2009]
9. SMITH, H., FINGAR, P.: *Business Process Management – the Third Wave*. Tampa, Meghan – Kiffer Press, 2003. ISBN 0-929652-33-9

10. ŠMÍDA, F.: *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1679-4
11. ZÁVADSKÝ, J. 2004. *Procesný manažment v praxi manažéra*. Trnava: Synergia SP, 1. vydanie, 2004. ISBN 80-968734-8-2, s. 24

Hospodárska politika Fínska – inšpiratívne oblasti pre SR

Andrea Vargová¹

Inspiring fields in economic policy of Finland to Slovakia

Abstract

The main of the article was to analyse inspiring fields in economic policy of Finland which are the most successful in economic-political practice. Its focus on comparison Finland and Slovakia and inspiring fields of Finland economy. This chapter describes common and different characteristics of this countries, compare macroeconomic indicators and it's trends, position of countries in different scales and inspiring fields – innovation and educational policy, detected by former information.

Key words

economy of Finland, innovation policy, educational policy, educational system

JEL Classification: F10

Úvod

Článok sa venuje dvom hospodárskym politikám Fínska – inovačnej politike a vzdelávacej politike, ktoré sa ukázali v praxi ako veľmi úspešné a možno ich považovať za možný zdroj inšpirácie pre Slovensko. O tom, že tieto politiky patria medzi fínske silné stránky svedčia aj medzinárodné porovnania a hodnotenia.

1 Inovačná politika

Hlavnými prvkami a bodmi inovačnej politiky sú veda, výskum a inovácie. Práve nimi sa zaoberáme na nasledujúcich stranách.

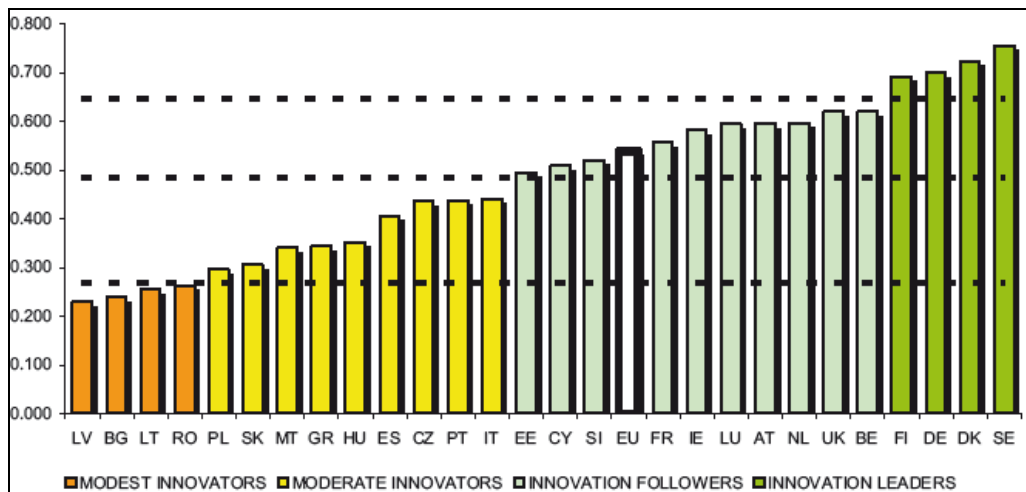
Podľa posledného hodnotenia Svetového ekonomického fóra (Správa 2011/2012) je Fínsko štvrtou najkonkurencieschopnou krajinou sveta, pričom medzi najlepšie hodnotené zložky indexu GCI okrem školstva patrili práve inovácie. Pri hodnotení tejto zložky obsadila krajina tretie miesto.

V rámci Európskej únie analyzuje Európska komisia inovačnú výkonnosť členských štátov v publikácii Innovation Union Scoreboard. Posledné vydanie (IUS 2011) hodnotí krajiny pomocou SII – Sumárny inovačný index, ktorý tvoria tri hlavné typy indikátorov a osem inovačných dimenzií, zachytávajúcích 25 ukazovateľov. Podľa inovačnej výkonnosti sú všetky krajiny rozdelené do štyroch skupín: inovační lídri, inovační nasledovatelia, mierni inovátori a dobiehajúce krajiny. Fínska republika patrí do najlepšej skupiny medzi inovačných lídrov, Slovenská republika do tretej skupiny miernych

¹ Ing. Andrea Vargová, Ph.D., Ekonomická univerzita, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 36 Bratislava, andrea.vargova@euba.sk

inovátorov. Poradie krajín približuje nasledujúci graf. Jednotlivé skupiny sú odlišené podľa farby. EÚ priemer je orámovaný hrubou čiernou čiarou. V celkovom rebríčku sa Fínsko nachádza na štvrtom mieste, Slovensko na dvadsiatom druhom mieste.

Graf 1 Inovačná výkonnosť krajín SII 2011



Zdroj: Európska komisia.2012. Innovation Union Scoreboard. [online]. Belgicko. [cit. 3.4.2012] Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2011_en.pdf>

1.1 Fínsky inovačný systém

Národný inovačný systém je rozsiahly celok zahrňujúci tvorcov a používateľov nových informácií a vedomostí, know-how a tvorený rozličnými spôsobmi ich vzájomného pôsobenia a spolupráce. V jadre inovačného systému je vzdelanie, výskum, vývoj produktov a poznatkov a náročný priemysel a podnikanie. Rôzna medzinárodná spolupráca je taktiež súčasťou inovačného systému.

Medzi tvorcov nových poznatkov patria univerzity a polytechniky, výskumné inštitúcie a podnikateľské subjekty. Používateľmi sú väčšinou podniky, súkromné osoby, rozhodovatelia a autority zodpovedné za spoločenský a ekonomický rozvoj. Úloha vedeckých informácií v spoločenskom a ekonomickom rozvoji neustále rastie, čo zvyšuje dôležitosť kooperácie a budovania siete medzi verejným a súkromným sektorom a vo vnútri nich. Hlavnou úlohou vedy, technologickej a inovačnej politiky je zaistiť rovnomerný rozvoj inovačného systému a posilniť v ňom spoluprácu. Popritom narastajúca dôležitosť získava spolupráca s ostatnými sektormi ako ekonomická, priemyselná, environmentálna, regionálna politika, pracovný trh a zdravotnícke služby.

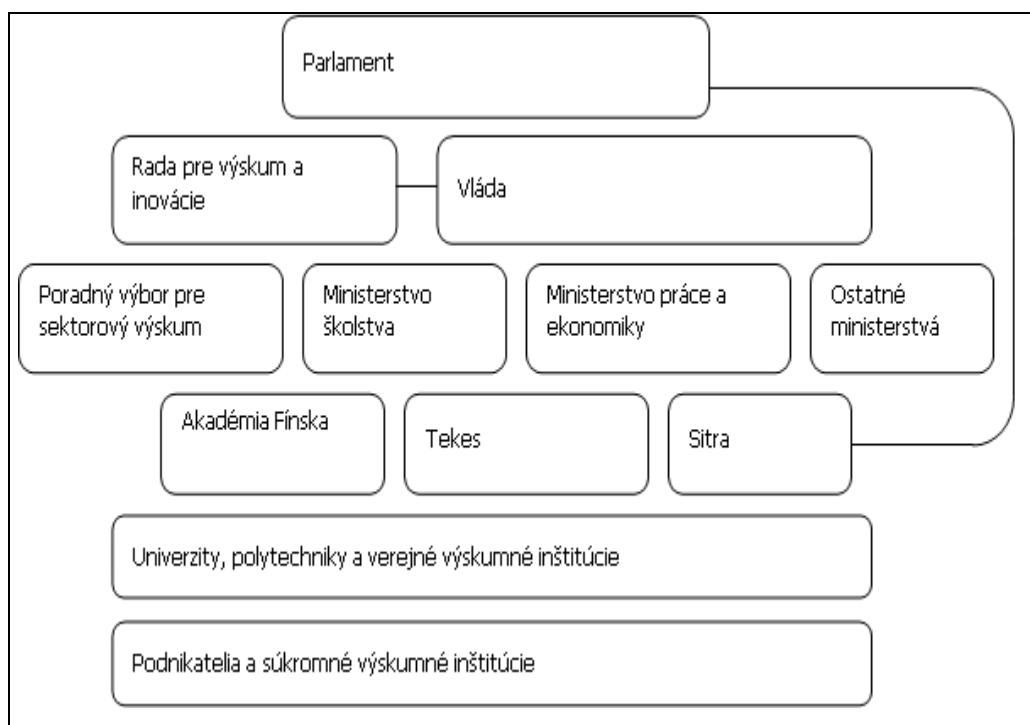
Formulácia národnej vedeckej, technologickej a inovačnej politiky je vo Fínsku v kompetencii expertného orgánu, Rady pre výskum a inovácie, ktorej predsedá predseda vlády. Najdôležitejšími organizáciami zodpovednými za vedeckú a technologickú politiku sú Ministerstvo školstva a Ministerstvo obchodu a priemyslu. Ministerstvo školstva sa zaoberá záležitosťami vzťahujúcimi sa na vzdelanie, školenia, vedeckú politiku univerzity a polytechniky a Akadémiu Fínska. Ministerstvo obchodu a priemyslu je zod-

povedné za záležitosti priemyselnej a technologickej politiky, Fínskej agentúry pre technológie a inovácie (Tekes) a VTT Technické výskumné centrum Fínska. Takmer 80% z vládnych zdrojov na vedu a výskum ide cez tieto dve ministerstvá. (Finnish science and technology Information Service. Finnish innovation system: <http://www.research.fi/en/Finnish_innovation_system2>)

Poňatie inovačného systému získava váhu aj v rámci regionálneho rozvoja. Sieť fínskych univerzít a polytechník, technologických centier, centier expertíznych programov a ďalších rozvinula inovačné predpoklady v regiónoch do takeého rozmeru, že je možné v súčasnosti hovoriť o inovačných systémoch regiónov a ich rozvoji.

Fínsko si dalo za cieľ zvýšiť podiel výdavkov na vedu a výskum od roku 2010 na štyri percentá HDP. Aj bez tohto navýšenia investuje krajina do vedy a výskumu oveľa viac prostriedkov (v porovnaní k HDP) než ostatné európske krajiny.

Obr. 1 Fínsky inovačný systém



Zdroj: vlastné spracovanie na základe Finish science and technology Information Service

1.2 Organizačné zabezpečenie vedy, výskumu a inovácií

Organizačné zabezpečenie tvorí množstvo inštitúcií, agentúr, orgánov a centier, v neposlednom rade aj vysoké školy. Preto sa zameriame iba na tie najdôležitejšie.

Legislatíva pre danú oblasť je prijímaná parlamentom ako hlavným zákonodarným orgánom. Jednotlivé ministerstvá a vláda majú výkonnú funkciu a zodpovedajú za implementáciu vedeckej, technologickej a inovačnej politiky. Vedúce miesto zohráva Ministerstvo školstva a Ministerstvo práce a ekonomiky ako aj Ministerstvo obchodu a priemyslu.

Najdôležitejšou inštitúciou (agentúrou) podieľajúcou sa na implementácii inovačnej politiky je *Fínska agentúra pre technológie a inovácie – Tekes*.

Tekes je najdôležitejšia verejne financovaná expertná organizácia na financovanie vedy, výskumu a inovácií vo Fínsku. Podporuje široko rozsahové inovačné aktivity vo vedeckých komunitách, priemysle a službách. Spolupracuje s najlepšími inovatívnymi spoločnosťami a výskumnými jednotkami vo Fínsku. Zamestnáva približne 400 ľudí. Každý rok Tekes financuje okolo 1500 podnikových výskumov a rozvojových projektov a takmer 600 verejných výskumných projektov na univerzitách, polytechnikách a výskumných inštitúciách. Tekes nezískava žiadny finančný zisk zo svojich aktivít a nenárokuje si žiadne právo intelektuálneho vlastníctva. (Tekes, 2011)

Programy Tekes sú prostriedkom výmeny informácií a budovania siete medzi podnikmi a výskumnými skupinami. Poskytujú príležitosť na realizáciu ambiciózných projektov, medzinárodnej spolupráce a kooperácie s najlepšimi výskumnými jednotkami a inovatívnymi spoločnosťami. Program trvá väčšinou 4 – 6 rokov. Tekes financuje približne polovicu projektových nákladov. Zvyšné náklady pokrývajú zúčastnené podniky a výskumné jednotky. V súčasnosti prebieha 24 programov, napríklad Symbio – Priemyselná biotechnológia, Inovácie v sociálnych a zdravotníckych službách, Learning Solution, Zelená ťažba alebo Eve – Elektrický dopravný systém. V roku 2010 Tekes investovalo 633 miliónov eur v 1846 projektoch, z čoho 382 miliónov eur bolo investovaných v podnikateľských projektoch a 251 miliónov eur v projektoch univerzít, polytechník a výskumných inštitúcií. 61% z prostriedkov podnikateľských projektov išlo pre malé a stredné podnikanie.

Druhou dôležitou organizáciou je *Akadémia Fínska*. Akadémia Fínska je finančnou agentúrou pre základný výskum. Jej poslaním ja financovať vysoko kvalitný vedecký výskum, pôsobiť ako vedecký expert a posilňovať pozíciu vedy a výskumu. Akadémia pracuje na obnove, diverzifikácii a väčšej internacionalizácii fínskeho výskumu. Podporu vedecké školenia a kariéru vo výskume ako aj praktickú aplikáciu výskumných výsledkov. Financovanie je poskytované na výskumné projekty, výskumné programy, výskumy centier excelentnosti, vedecké pracovné miesta, profesorov pracujúcich vo Fínsku, výskumné školenia, medzinárodnú spoluprácu univerzít, výskumných inštitúcií a podnikov. Finančný fond Akadémie je ročne 327 miliónov eur.

Treťou verejnou finančnou organizáciou v oblasti inovačnej politiky je *Sitra – Fínsky inovačný fond*. Ako verejný nezávislý fond podlieha priamo parlamentu. Za svoj cieľ si kladie vybudovanie úspešného Fínska zajtrajška. Jeho aktivity podporujú nové operačné modely a stimulujú podnikanie s cieľom udržateľného blahobytu. Stratégia Sitra zahŕňa rozvoj nových myšlienok o tom, čo je dobrý život, nájdenie operačných modelov, ktoré vybudujú nový druh spoločnosti a podporu udržateľných podnikateľských operácií. Sitra identifikuje potreby spoločenskej zmeny a umožňuje túto zmenu. Projektový model organizácie je zameraný na tri témy: udržateľný životný štýl a rozumné využívanie prírodných zdrojov, obnova vodcovstva a prospešné služby, úzky profil ekonomického rastu a nové príležitosti. Operácie sú financované z výnosov nada-

čného kapitálu a kapitálových investícií. Sitra nedostáva prostriedky z daní alebo štátneho rozpočtu.

Dôležitým orgánom je *Rada pre výskum a inovácie*. Rada radí vláde a ministerstvám v dôležitých otázkach záležitostiach týkajúcich sa výskumu, technológií, inovácií a ich využitiu a hodnotení. Rada je zodpovedná za strategický rozvoj a koordináciu fínskej vedeckej a technologickej politiky tak ako aj za národný inovačný systém ako celok. V roku 2010 Rada vydala strategický dokument Sprievodca výskumnou a inovačnou politikou na roky 2011 – 2015.

Dôležitou organizačnou súčasťou sú aj *Strategické centrá vedy, technológií a inovácií*. Strategické centrá sú nové verejno – súkromné partnerstvá na urýchlenie inovačného procesu. Ich hlavným cieľom je celková obnova priemyselných klastrov a tvorenie zásadných inovácií. V súčasnosti pôsobí šesť Strategických centier:

- Forest Ltd (Lesný klaster)
- TIVIT Ltd (Informačný a komunikačný priemysel a služby)
- FIMECC Ltd (Produkty z kovov a strojné inžinierstvo)
- CLEEN Ltd (Energia a životné prostredie)
- Built environment innovation
- Health and well – being

V rámci verejného sektora pôsobí veľké množstvo *štátnych výskumných inštitúcií* (VTT technologické výskumné centrum Fínska, Fínsky inštitút životného prostredia, Geologický výskum Fínska,)

1.3 Financovanie

V tabuľke 1 je znázornený vývoj výdavkov na vedu a výskum od roku 2000 po rok 2010. V roku 2010 investovalo Fínsko 6971 miliónov eur do vedy a výskumu. V absolútnom vyjadrení je to viac oproti roku predchádzajúcemu roku. Ako podiel na vytvorení HDP tvorili výdavky 3,9% HDP v roku 2010 aj 2009. Vo vývoji v jednotlivých rokoch je viditeľný rast financií vedy a výskumu či už v absolútnom vyjadrení alebo ako podiel HDP. Výnimku tvorí iba rok 2009, keď bolo investovaných menej prostriedkov oproti roku 2008. Veľmi zaujímavá je štruktúra výdavkov na vedu a výskum. Najväčšia časť prostriedkov pochádza z podnikového sektora, približne každoročne až 70%. Okolo 20% výdavkov poskytujú univerzity a najmenej, asi 10% investuje verejný sektor. V absolútnom vyjadrení v roku 2009, investovali menej do vedy a výskumu podniky oproti predchádzajúcemu roku. Ostatné dva sektory neprerušili navyšovanie prostriedkov. Fínsko si dalo záväzok navýšiť výdavky do vedy a výskumu na štyri percentá HDP od roku 2010.

Tab. 1 Výdavky na vedu a výskum vo Fínsku

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	€ million										
Podniky	3 136	3 284	3 375	3 528	3 684	3 877	4 108	4 513	5 102	4 847	4 855
Verejný sektor	497	501	530	515	530	555	574	565	589	657	692

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	€ million										
Univerzitný sektor	789	834	926	962	1 040	1 042	1 079	1 165	1 181	1 283	1 425
Spolu	4 423	4 619	4 830	5 005	5 253	5 474	5 761	6 243	6 871	6 787	6 971
ako % HDP	3,3	3,3	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5	3,7	3,9	3,9
	%										
Podniky	70,9	71,1	69,9	70,5	70,1	70,8	71,3	72,3	74,3	71,4	69,6
Verejný sektor	11,2	10,8	11,0	10,3	10,1	10,1	10,0	9,0	8,6	9,7	9,9
Univerzitný sektor	17,8	18,1	19,2	19,2	19,8	19,0	18,7	18,7	17,2	18,9	20,4
Spolu	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Zdroj: Statistics Finland. 2012. Finland in figures. [online]. [cit 6.4.2012] Dostupné na internete: <http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_tiede_en.html 2012>

V roku 2012 plánuje fínska vláda minúť 2010,1 milióna eur zo štátneho rozpočtu na podporu vedy a výskumu. Najväčšiu časť týchto prostriedkov, 29%, dostanú univerzity a 27,5% agentúra Tekes – Fínska agentúra pre technológie a inovácie. Tretiu najväčšiu časť prostriedkov dostane ďalšia fínska finančná inštitúcia v oblasti vedy, výskumu a inovácii, Akadémia Fínska, 16% podiel.

Tab. 2 Veda a výskum v štátnom rozpočte 2012

	Mil.€	Podiel v %
Univerzity	583,3	29,0
Akadémia Fínska	320,7	16,0
Tekes	552,4	27,5
Štátne výskumné inštitúcie	306,3	15,2
Univerzitné nemocnice	40	1,8
Ostatné	211,4	10,5
Spolu	2010,1	100

Zdroj: Finish science and technology Information Service. 2012. R·D funding in the state budget. [online]. [6.4.2012] Dostupné na internete: <http://www.research.fi/en/resources/R-D_funding_in_the_state_budget/RD_financing_decisions_of_Tekes_and_the_Academy_of_Finland_bud>

Na porovnanie uvádzame aj výdavky na vedu a výskum vybraných európskych krajín a priemernú hodnotu 27 členských štátov Európskej únie od roku 2000 do roku 2010. Od roku 2007 je Fínsko krajinou, ktorá najviac investuje do vedy a výskumu (% HDP) zo všetkých členských štátov Európskej únie. Predbehlo tak Švédsko, ktoré dovtedy bolo lídrom. V roku 2001 dokonca hodnota švédskych výdavkov na V&V dosiahla 4,13 % HDP. V súčasnosti sú iba tri členské štáty, ktoré prekročili hranicu 3% HDP a to Fínsko, Švédsko a Dánsko. Hodnota slovenských výdavkov na vedu a výskum v roku 2010 bola 0,63% HDP, čo je prvý rok výraznejšieho zvýšenia od roku 2000 (0,65%), odkedy podiel výdavkov na V&V neustále klesal. Napriek tomu investuje Slovenská

republika do tejto oblasti najmenej z krajín Vyšehradskej štvorky a je piatou krajinou odspodu v rámci členských štátov EÚ. Nedosahuje ani priemer EÚ 27. Menej prostriedkov poskytuje Rumunsko, Bulharsko, Litva a Cyprus.

Tab. 3 Výdavky na vedu a výskum, % HDP

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EU (27)	1,86	1,87	1,88	1,87	1,83	1,83	1,85	1,85	1,92	2,01	2
Bulhar.	0,51	0,46	0,48	0,48	0,49	0,46	0,46	0,45	0,47	0,53	0,6
ČR	1,17	1,16	1,15	1,2	1,2	1,35	1,49	1,48	1,41	1,48	1,56
Dánsko	2,24	2,39	2,51	2,58	2,48	2,46	2,48	2,58	2,85	3,06	3,06
Cyprus	0,25	0,26	0,3	0,35	0,37	0,41	0,43	0,44	0,43	0,49	0,5
Litva	0,45	0,41	0,42	0,38	0,42	0,56	0,7	0,6	0,62	0,46	0,6
Maďars.	0,81	0,93	1	0,94	0,88	0,94	1,01	0,98	1	1,17	1,16
Malta	:	:	0,26	0,25	0,53	0,57	0,62	0,58	0,56	0,54	0,63
Poľsko	0,64	0,62	0,56	0,54	0,56	0,57	0,56	0,57	0,6	0,68	0,74
Rumun.	0,37	0,39	0,38	0,39	0,39	0,41	0,45	0,52	0,58	0,47	0,47
SR	0,65	0,63	0,57	0,57	0,51	0,51	0,49	0,46	0,47	0,48	0,63
Fínsko	3,35	3,32	3,36	3,44	3,45	3,48	3,48	3,47	3,7	3,92	3,87
Švédsko	:	4,13	:	3,8	3,58	3,56	3,68	3,4	3,7	3,61	3,42

Zdroj: Eurostat. 2012. [online]. [cit.6.4.2012] Dostupné na internete: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsiir020>

1.4 Medzinárodná vedecká spolupráca

Fínsko spolupracuje v rámci Európskej únie, s ostatnými krajinami na základe dohody alebo neformálne. Medzinárodné výskumné organizácie budujú veľké výskumné zariadenia, ktoré si žiadna krajina nemôže dovoliť sama. Popri vysoko štandardnom výskume tieto organizácie tvoria dôležitý technologický rozvoj. Fínsko sa zúčastňuje na práci týchto medzinárodných výskumných organizácií: CERN, EMBL, ESA, ESO, ESRF, UNESCO, OECD, Nodrforsk. Mimo krajín Európskej únie má Fínsko vybudovanú inovačnú spoluprácu s Ruskom, technologickú spoluprácu s Indiou, Izraelom, Japonskom, Čínou, Kóreou, Vietnamom, Ukrajinou a USA.

Strategický rámec

Za strategický rámec je zodpovedná Rada pre Výskum a inovácie, ktorá v roku 2010 publikovala dokument Sprievodca výskumnou a inovačnou politikou na roky 2011 – 2015. Aj tento dokument prispel k vytvoreniu novej inovačnej stratégie v roku 2010. Boli identifikované štyri faktory zmien v prostredí a vývojové trendy, ktoré ovplyvňujú vzdelávanie, výskum, technológie a inovácie:

- globalizácia
- udržateľný rozvoj

- demografické zmeny
- nové technológie

Fínska inovačná stratégia sa zameriava na tieto štyri ústredné body: svet bez hraníc, dopytová a užívateľská orientácia, systematický prístup, inovatívne subjekty a komunity.

V stratégii bolo identifikovaných desať kľúčových oblastí, na ktoré sa má zamerať inovačný rozvoj v budúcom období:

1. Posilnenie vedomostnej základne
2. Široká podpora inovácií (technické aj netechnické)
3. Internacionalizácia a globálne inovačné prostredie bez hraníc
4. Silné a prepojené inovačné centrá
5. Medzinárodne konkurencieschopný vzdelávací a univerzitný systém
6. Posilnenie prostredia pre rast podnikania
7. Posilnenie dopytovo a užívateľsky orientovaných inovácií
8. Vládne riadenie a systémový prístup
9. Zvýšenie zdrojov pre inovačné aktivity
10. Medzinárodné hodnotenie inovačného systému

2 Vzdelávacia politika

Ako druhú inšpiratívnu politiku budeme riešiť vzdelávaciu politiku Fínska. Krajina si už dávno uvedomila, že jej kapitál je v ľuďoch a vzdelávanie má veľmi dôležitú úlohu v spoločnosti. Rozvoju školstva sa venuje veľká pozornosť, uskutočnili sa viaceré reformy a rozhodnutia sú prijímané s ohľadom na dlhodobý horizont, aby sa v budúcnosti dosiahli čo najlepšie výsledky. Na správne fungovanie školstva je potrebná aj primeraná podpora, ktorú fínske školy dostávajú, tým nemáme na mysli iba finančnú podporu, ale aj spoločenskú klímu, vytvorenú obyvateľstvom a ostatnými subjektmi hospodárstva. Dôkazom úspešnosti fínskeho vzdelávacieho systému sú výsledky krajiny v rôznych medzinárodných hodnoteniach a porovnaníach. Rovnako ako inovácie, tak aj školstvo patrí medzi najlepšie hodnotené zložky konkurencieschopnosti krajiny podľa Svetového ekonomického fóra.

Pravdepodobne najlepším dôkazom je úspech fínskych študentov v medzinárodnom hodnotení PISA od jeho vzniku v roku 2000. PISA je program OECD pre medzinárodné hodnotenie študentov. Jeho cieľom je ohodnotiť vzdelávací systém krajín celosvetovo testovaním vedomostí a schopností pätnásťročných študentov. Prvé hodnotenie sa uskutočnilo v roku 2000 a opakuje sa každé tri roky, pričom vždy je zamerané viac na jednu z troch oblastí. Doteraz sa uskutočnili spolu štyri testovania: 2000 – zamerané na čítanie, 2003 – zamerané na matematiku, 2006 – zamerané na vedu a 2009 – opäť zamerané na čítanie. Zameranie sa na jednu oblasť znamená, že je hodnotených viac indikátorov ako v ostatných dvoch oblastiach. V roku 2012 sa uskutoční ďalšie testovanie, ktoré bude zamerané na matematiku. Vzhľadom na vek testovaných žiakov, väčšinou ide o žiakov v poslednom/predposlednom ročníku základnej školy, môžeme vyvodiť, že hodnotenie odráža úspešnosť základného vzdelávania a teda prácu základných škôl. Podľa klasifikácie ISCED ide o level 1 - základné vzdelanie a level 2 - nižšie stredné vzdelanie.

V nasledujúcej tabuľke je prehľadne zobrazené umiestnenie fínskych študentov v jednotlivých rokoch testovania PISA s dosiahnutými bodmi a poradím v rámci všetkých krajín zúčastnených na testovaní v danom roku.

Tab. 4 Výsledky PISA fínskych študentov

	2000		2003		2006		2009	
	body	poradie	body	poradie	body	poradie	body	poradie
Čítanie	546	1.	543	1.	547	2.	536	3.
Matematika	636	4.	544	2.	548	2.	541	6.
Veda	538	3.	548	1.	563	1.	554	2.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Ministry of Education and Culture. Finland and PISA

Hodnotenie odráža priemerné výsledky všetkých študentov zúčastnených na testovaní z danej krajiny. V roku 2000 sa zapojilo do hodnotenia 32 krajín, Fínsko dosiahlo najlepšie výsledky v oblasti čítania zo všetkých. V roku 2003 participovalo 41 krajín a Fínsko opäť získalo prvé miesto v čítaní, ale tentoraz aj vo vede. Zlepšilo svoje poradie v matematike na druhé miesto. V roku 2006 sa testovania zúčastnilo 56 krajín, Fínsko obsadilo prvé miesto vo vede a druhé miesta v čítaní a matematike. V roku 2009 bolo zapojených 65 krajín do PISA testov, Fínske poradie sa mierne zhoršilo, ale aj tak dosiahlo výborné umiestnenie, veda druhé miesto a čítanie tretia miesto.

Fínske Ministerstvo školstva a kultúry identifikovalo za úspešnosťou svojich študentov v PISA testovaní tieto faktory:

- rovnaké príležitosti:
 - fínsky vzdelávací systém ponúka každému rovnaké príležitosti na vzdelávanie, nehládajac na bydlisko, pohlavie, ekonomickú situáciu alebo jazykové a kultúrne pozadie
 - základné vzdelanie zahŕňa deväť rokov, školy si nevyberajú študentov, každý študent má umožnené navštevovať školu vo svojej oblasti
 - školská sieť je regionálne rozsiahla, neexistujú špeciálne školské služby pre jedno pohlavie
 - základné vzdelávanie je úplne zadarmo (výučba, školské pomôcky, stravovanie, zdravotná starostlivosť, dentálna starostlivosť, dochádzanie, špeciálne potreby vzdelávania)
- kvalifikovaní učitelia:
 - na všetkých úrovniach sú učitelia vysoko kvalifikovaný, vyžaduje sa magisterský titul a učiteľské vzdelanie
 - povolanie učiteľa je vo Fínsku veľmi obľúbené, univerzity si môžu vybrať najtalentovanejších uchádzačov
- študentské poradenstvo a intenzívna špeciálna podpora vo vyučovaní:
 - individuálna podpora učenia a prosperita žiakov, národné študijné plány obsahujú pre tento účel nariadenia
 - špeciálna výučba je integrovaná do klasickej do najväčšej možnej miery
 - vzdelávanie je postavené na koncepcii učenia sa zameraného na spoluprácu žiaka s učiteľom a ostatnými žiakmi

- povzbudzujúce hodnotenie:
 - neexistuje národné testovanie výsledkov, inšpekčný systém alebo zoznamy najlepšie hodnotených škôl
 - hodnotenie výsledkov žiakov a škôl je povzbudzujúce a podporujúce
- flexibilný systém založený na splnomocnení:
 - vzdelávací systém je flexibilný a správa je založená na podpore a splnomocnení
 - kraje sú zodpovedné za organizáciu vzdelávania a implementáciu cieľov
 - školy a učitelia majú veľkú autonómiu v obsahu a zabezpečení vzdelávania
- spolupráca:
 - medzi rôznymi úrovňami správy, školami a ostatnými aktérmi funguje spolupráca na rozvoji škôl
- dôležitosť vzdelania v spoločnosti:
 - spoločnosť silne podporuje vzdelávanie, obyvateľstvo je vo veľkej miere vzdelávané podľa medzinárodných štandardov
 - takmer 75% Fínov vo veku 25 až 64 rokov má ukončené aspoň stredoškolské vzdelanie, jedna tretina má diplom z vyššieho vzdelania

2.1 Vzdelávací systém vo Fínsku

Vzdelávací systém pozostáva z týchto častí – jednoročné dobrovoľné predškolské vzdelávanie, deväťročné základné vzdelávanie, stredoškolské vzdelávanie všeobecné a odborné a vyššie vzdelávanie na univerzitách a polytechnikách.

Možnosť študentov postúpiť z jednej úrovne vzdelávania na ďalšiu je zabezpečená legislatívou. Certifikát zo všeobecnej aj odbornej strednej školy má rovnakú váhu pri možnosti ďalšieho štúdia na univerzite a polytechnike. Študent, ktorý úspešne ukončil úroveň vzdelávania môže postúpiť na vyššiu úroveň. Potrebná kvalifikácia pre každú úroveň je určená zákonom.

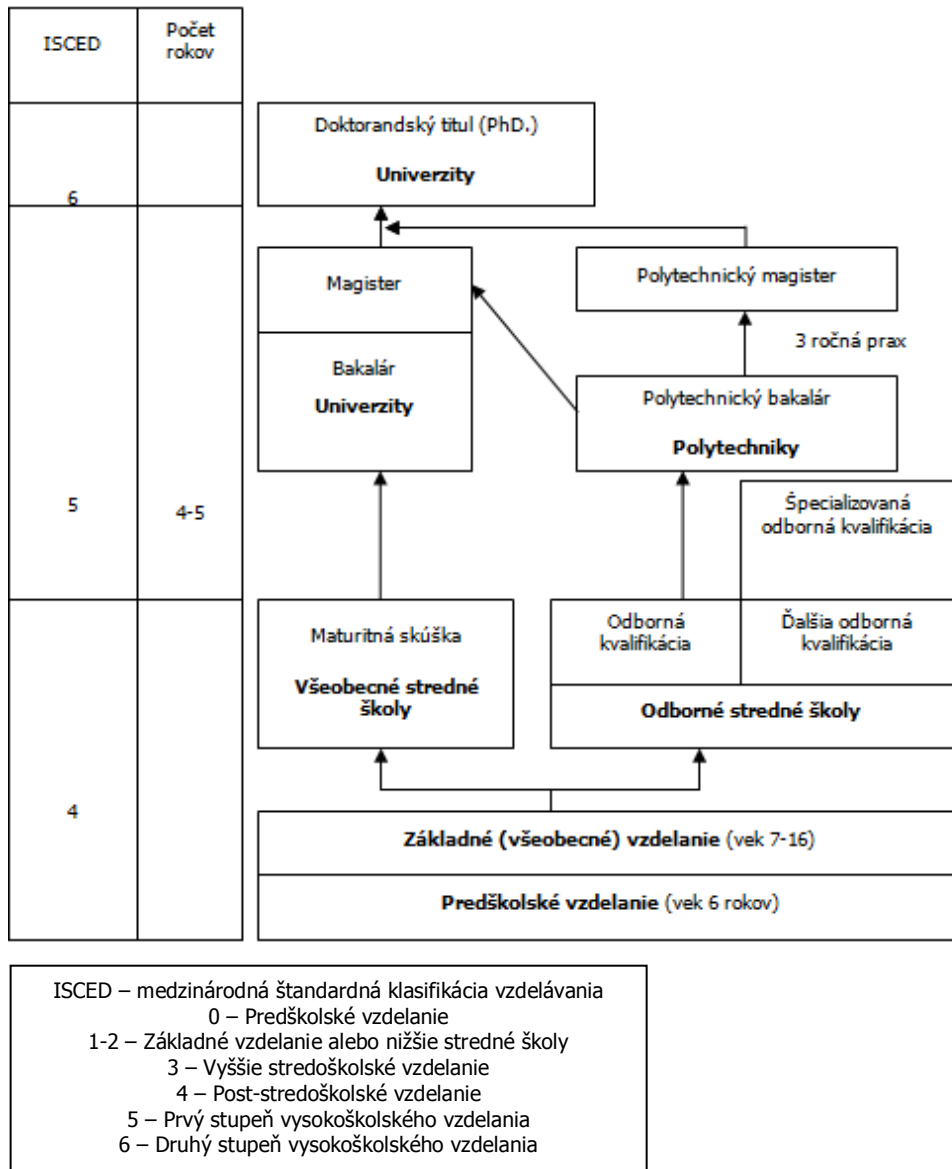
Základné vzdelávanie

Deti žijúce vo Fínsku majú zákonné právo a povinnosť ukončiť základné vzdelávanie. 99,7% detí to spĺňa. Všetky deti majú právo zúčastniť sa dobrovoľne predškolského vzdelávania rok pred začatím povinnej školskej dochádzky. Takmer všetky šesťročné deti predškolské vzdelávanie absolvujú. Predškolské vzdelávanie je poskytované bezplatne väčšinou na základných školách. Cieľom je príprava detí na ďalšie vzdelávanie. Ministerstvo školstva odporúča v predškolských triedach maximálny počet detí 13. Deti žijúce ďalej ako päť kilometrov od školy alebo ich cestovanie je príliš náročné či nebezpečné na ich vek majú zabezpečenú bezplatnú dopravu do školy.

Fínske deti zvyčajne začínajú povinnú školskú dochádzku vo veku sedem rokov. Deväťročná povinná školská dochádzka je bezplatná pre všetkých žiakov. Školský rok má 190 pracovných dní, začína sa v strede Augusta a končí na začiatku Júna. Letné prázdniny trvajú viac ako 60 dní. Pre prvákov a druhákov sa organizujú dobrovoľné ranné a poobedné voľnočasové aktivity, môžu byť venované športu, hudbe, aj robeniu domácich úloh. Lokálne školské študijné plány sú založené na národných školských plánoch, ponechávajú však školám veľkú autonómiu v určovaní obsahu vzdelávania. Na konci základnej školy študenti dostanú certifikát o ukončení štúdia, ktorý ich oprávňuje

nastúpiť na strednú školu. Žiaci môžu dobrovoľne pokračovať v základnom vzdelávaní jeden rok po ukončení povinnej školskej dochádzky na základnej škole.

Obr. 2 Fínsky vzdelávací systém



Zdroj: vlastné spracovanie na základe Ministry of Education and Culture

Stredoškolské vzdelávanie

Stredoškolské vzdelávanie sa delí na všeobecné a odborné vzdelávanie. Trvá zvyčajne tri roky a umožňuje ďalšie štúdium na univerzitách alebo polytechnikách. Na

konci stredoškolského vzdelávania študenti robia maturitné skúšky. Približne 95,5 študentov pokračuje po ukončení základného vzdelávania v ďalšom štúdiu. 55% si vyberá všeobecné stredné školy, zvyšok odborné stredné školy, poskytujúce odbornú kvalifikáciu v rôznych odboroch. Stredoškolské vzdelávanie je založené na kurzoch, ktoré nie sú striktné rozdelené do jednotlivých ročníkov stredoškolského vzdelávania. Študenti sa prihlasujú na stredné školy cez prihlasovací systém. Ak počet uchádzačov prevyšuje počet prijímaných žiakov, robí sa selekcia na základe školských vysvedčení.

Vysokoškolské vzdelávanie

Vyššie vzdelanie poskytujú univerzity a polytechniky, ktorých požiadavkou je certifikát o ukončení stredoškolského vzdelania. Univerzity sú umelecké alebo akademické inštitúcie zamerané na výskum. Poskytujú bakalárske, magisterské a doktorandské štúdium. Polytechniky ponúkajú vzdelávanie podľa požiadaviek pracovného trhu, sú to v podstate odborné vysoké školy. Získanie bakalárskeho titulu vyžaduje 3,5 až 4,5 rokov štúdia. Pre magisterské štúdium je dôležitá aj najmenej trojročná prax v odbore štúdia. Pod Ministerstvom školstva a kultúry pôsobí v súčasnosti 16 univerzít, dve z nich sú nadačného charakteru a ostatné sú verejné inštitúcie. Systém polytechník je stále relatívne nový. Prvé polytechniky začali vznikať v 90. rokoch 20. storočia.

2.2 Financovanie

Predškolské, základné a stredoškolské vzdelávanie je poskytované úplne zadarmo. Lokálna správa môže spoplatniť malým poplatkom ranné a poobedňajšie voľnočasové aktivity v súlade so Zákonom o základnom vzdelaní. Lokálna správa poskytujúca predškolské a povinné vzdelávanie a centrálna vláda hradia náklady pomocou zákonných vládnych transferov. Zákonné vládne transfery sú počítané na základe jednotkových nákladov (€/žiak) určených ročne Ministerstvom školstva a na základe počtu žiakov. Podiel lokálnej správy na nákladoch základného vzdelávania je približne 45%, zvyšok je podiel vlády.

Tab. 5 Verejné výdavky na vzdelávanie ako % HDP

(%)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EU (27)	4,88	4,99	5,1	5,14	5,06	5,04	5,03	4,96	5,07
Fínsko	5,89	6,04	6,21	6,44	6,43	6,31	6,18	5,91	6,13
SR	3,93	4	4,3	4,3	4,2	3,85	3,8	3,62	3,59
Belgicko	:	6	6,1	6,03	5,96	5,93	5,99	6,02	6,46
Dánsko	8,29	8,44	8,44	8,33	8,43	8,3	7,97	7,83	7,75
Cyprus	5,35	5,98	6,6	7,37	6,77	6,95	7,02	6,95	7,45
Švédsko	7,21	7,12	7,43	7,3	7,18	6,97	6,75	6,69	6,74
Island	5,81	6,24	6,79	7,71	7,48	7,59	7,55	7,36	7,57

(%)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nórsko	6,74	7,18	7,58	7,54	7,47	7,02	6,49	6,76	6,51

Zdroj: Eurostat. 2012. [online]. [cit. 15.4.2012]. Dostupné na internete: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc510>>

Tabuľka 5 ponúka prehľad verejných výdavkov na vzdelávanie vyjadrené ako percento HDP vo vybraných európskych krajinách a priemerné hodnoty v EÚ 27. Verejnými výdavkami sú myslené priame verejné finančné prostriedky na výdavky vzdelávacích inštitúcií a výdavky na štipendiá a študentské pôžičky podporujúce študentov a ich rodiny.

Fínske verejné výdavky na vzdelávanie boli v roku 2008 v hodnote 6,13% HDP, čo je nad priemerom 27 členských krajín Európskej únie, ale nie je to najväčší podiel. Viac ako 7% HDP poskytnú Dánsko, Cyprus a Island. Aj ďalšie dve škandinávске krajiny Nórsko a Švédsko vynaložili viac prostriedkov na vzdelávanie vyjadrené ako % HDP oproti Fínsku. Slovenská hodnota výdavkov na vzdelávanie v roku 2008 dosiahla 3,59% HDP, čo je polovica mnohých iných krajín. V rámci členských štátov Európskej únie je to najmenšia hodnota, Ak zoberieme do úvahy aj nečlenské krajiny, menej ako Slovenská republika malo len Lichtenštajnsko (2,11% HDP).

Tab. 6 Súkromné výdavky na vzdelávanie ako % HDP

(%)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EU (27)	0,63	0,6	0,6	0,64	0,65	0,7	0,67	0,72	0,75
Fínsko	0,11	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13	0,15	0,14	0,15
SR	0,15	0,11	0,2	0,45	0,75	0,7	0,62	0,53	0,7
Cyprus	2,59	1,25	1,41	1,36	1,18	1,21	1,21	1,27	1,36
UK	0,76	0,82	0,89	0,95	0,93	1,23	1,44	1,75	1,72
Nórsko	0,08	0,25	0,26	0,1	0,05	:	:	:	0,09
Island	0,54	0,53	0,57	0,7	0,74	0,72	0,81	0,77	0,71
Poľsko	:	:	0,64	0,66	0,59	0,55	0,54	0,5	0,74
Holandsko	0,82	0,84	0,89	0,94	0,97	0,92	0,88	0,9	0,92

Zdroj: Eurostat. 2012. [online]. [cit. 15.4.2012]. Dostupné na internete: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tps00068>>

Súkromnými výdavkami sa myslia výdavky na vzdelávacie inštitúcie zo súkromných zdrojov zahrňujúce školné, učebné pomôcky, dopravu, stravovanie aj výdavky zamestnávateľov pre vzdelávacie inštitúcie.

Fínske súkromné výdavky na vzdelávanie ako percento HDP sú v medzinárodnom porovnaní veľmi nízke. Z európskych krajín zahrnutých do štatistiky má nižšie výdavky

iba Nórsko. Najväčšie výdavky z uvedených krajín mali v roku 2008 Veľká Británia a Cyprus, nad 1% HDP. Slovenská republika dosiahla v roku 2008 hodnotu 0,7% HDP, čo bolo tesne pod európskym priemerom. Podobné hodnoty výdavkov na vzdelávanie dosahuje aj slovenský sused Poľsko.

2.3 Organizačné zabezpečenie

Orgány, organizácie a inštitúcie činné v oblasti školstva a vzdelávania:

- parlament – legislatíva
- vláda a Ministerstvo školstva a kultúry – implementácia vzdelávacej politiky
- Národná rada pre vzdelávanie – tvorba národných študijných plánov
- poradné orgány
 - Rada pre maturitné skúšky
 - Národná koordinačná skupina pre vzdelávanie a školenia
 - Národná rada hodnotenia vzdelávania
 - Vysokoškolská hodnotiaci rada

Záver

Fínska aj Slovenská republika sa zaraďujú medzi rozvinuté trhové ekonomiky. Vyspelosť oboch krajín je však rozdielna. Na základe charakteristiky fínskej ekonomiky, komparácie so Slovenskom a medzinárodného porovnania sme ako najúspešnejšie inšpiratívne oblasti pre Slovensko vybrali inovačnú a vzdelávaciu politiku. Efektívne fungovanie oboch politík je zabezpečené vyspelosťou fínskej spoločnosti, pôsobením verejnej správy a inštitúcií v prostredí bez čiernej či šedej ekonomiky, korupcie a v podmienkach vysokej transparentnosti a dodržiavania etických princípov. Dôležitým prvkom úspechu je samozrejme rozsiahla podpora vo financovaní, inštitucionálne zabezpečenie a prepojenosť vzdelávania, vedy, výskumu, technológie a inovácií do jedného systému. Všetky tieto kľúčové faktory úspechu bránia v súčasnosti reálnej aplikácii fínskej inovačnej a vzdelávacej politiky do slovenského hospodárstva.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Bocora, J. a kol. 2011. *Ekonomika štátov Európskej únie*. Bratislava: EKONÓM, 2011. 306 s. ISBN 978-80-225-3152-8.
2. Academy of Finland. 2010. *About us*. [online]. [cit. 5.4.2012] Dostupné na internete: <<http://www.aka.fi/en-GB/A/Academy-of-Finland/>>
3. Európska komisia. 2012. *Innovation Union Scoreboard*. [online]. Belgicko. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2011_en.pdf>
4. Eurostat. 2012. [online]. Dostupné na internete: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00001>>
5. Ministry of Education and Culture. *Background to Finland's PISA success*. [online].

Dostupné na internete:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/pisa/2009/Background_to_PISA_success.pdf>

6. Ministry of Employment and the Economy. 2010. *Finland's Innovation policy*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/Itaameri_8_9_10/Innovation_Policy_Finland_230810.pdf>
7. Ministry of the Environment. 2011. *Protected areas*. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=6052&lan=en>>

Vplyv inovačných a imitačných tendencií na priebeh šírenia technologickej inovácie

Mária Vasil'ová¹

The Influence of Innovation and Imitation Effect on the Diffusion of Technology Innovation

Abstract

The aim of this paper is to simulate the diffusion of LCD televisions on Slovak market and based on empirical evidence identify the driving forces in terms of innovation and imitation behavior of Slovak consumer. The application of Bass model shows the dominance of imitation behavior of Slovak consumers and market simulation offers several managerial implications in fields of marketing strategies for hi-tech innovations.

Key words

diffusion of innovation, imitation, imitators, innovators, Bass model

JEL Classification: M31

Úvod

Do dnešného dňa boli problematike difúzie inovácií venované početné empirické výskumy, ktoré priniesli významné výsledky v marketingu inovácií, tak na úrovni teoretickej, ako aj praktickej. Napríklad Rogers [10] je autorom teórie, že prijímatelia inovácie môžu byť rozdelení do rôznych kategórií a vykazujú tak odlišné nákupné správanie. Po sčítaní všetkých nákupov vytvára proces difúzie tzv. difúziu krivku, ktorá sa stáva predmetom marketingového výskumu už niekoľko desiatok rokov.

Výskum v oblasti šírenia inovácií priniesol za posledné polstoročie viacero matematických modelov, ktoré vysvetľujú tento proces, pričom hľadajú analógiu medzi šírením inovácie a epidémie (Mahajan et al. 1990, 1995, 2010; McDade 2010; Van Den Bulte – Joshi 2007 a ďalší). V momente, keď je inovácia uvedená na trh, začne sa šíriť ako epidémia – potenciálni spotrebiteľia ovplyvnení inovátormi, ktorí už inováciu prijali, takisto prijímajú inováciu a ovplyvňujú ďalších potenciálnych prijímateľov. Do modelovania sú postupne zapracované faktory marketingového mixu – cena, distribúcia a marketingová komunikácia.

Cieľom príspevku je vyhodnotiť vplyv inovačných a imitačných tendencií slovenského spotrebiteľa na dynamiku šírenia vybranej technologickej inovácie na slovenskom trhu, následne vysloviť závery a odporúčania pre manažérsku prax.

Pomocou empirickej analýzy údajov o predaji produktovej kategórie LCD televízorov na slovenskom trhu kvantifikujeme intenzitu inovačného a imitačného

¹ Ing. Mária Vasil'ová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, of.vasilova@gmail.com

správania slovenského spotrebiteľa. Ide o vôbec prvú aplikáciu Bassovho difúzneho modelu a overenie jeho platnosti na príklade produktu dlhodobej spotreby v podmienkach Slovenskej republiky. Príspevok kladie dôraz na využívanie kvantitatívnych metód analýzy trhu a modelového prístupu pri skúmaní motívácií slovenských spotrebiteľov v etape uvádzania nového produktu na trh. Zároveň poukazuje na normatívne využitie difúzných modelov ako manažérskeho nástroja na podporu rozhodovania.

1 Teoretické východiská

Difúzia inovácie predstavuje jej šírenie v rámci spoločenského systému tvoreného jednotlivcami, pričom každý z nich vykazuje subjektívne spoločenské a spotrebiteľské správanie. Výskum difúzie si dáva za cieľ vysvetlenie miery a časového priebehu budovania akceptácie (prevzatia, prijatia) inovácie a to v súvislosti s vlastnosťami inovácie, marketingom, populáciou cieľových zákazníkov a v nich obsiahnutých názorových vodcoch (Trommsdorff, 2009).

Fenomén šírenia inovácií bol pôvodne predmetom skúmania vedcov z rôznych oblastí humanitných i prírodných vied – psychológie, sociológie, antropológie a pod. Korene výskumu šírenia inovácií – tzv. difúzných teórií, nachádzame súčasne v dvoch zdrojoch (Rogers, 1976):

1. Francúzska sociologická škola reprezentovaná G. Tardom (1903), ktorý ako prvý načrtnol S-krivku vysvetľujúcu difúznu teóriu a zdôraznil úlohu názorových vodcov v procese šírenia inovácie;
2. Nemecko-rakúska škola a britská škola difuzionizmu v antropológii, ktorá zastáva názor, že hnacou silou zmien v danej spoločnosti je zavedenie inovácie v inej spoločnosti.

Kolískou experimentálneho marketingového výskumu v oblasti šírenia a prijímania inovácií sa stali Spojené štáty americké. Marketingoví manažéri sa už dlhodobo zaoberali otázkou, ako uviesť nový produkt, myšlienku či technológiu na trh čo najefektívnejšie a s minimálnym rizikom odmietnutia. Podľa prieskumov Connera (1964) bolo v tom čase totiž každoročne uvedených na trh približne 6 000 nových výrobkov s 92% neúspešnosťou. Aj v súčasnej dobe sa odhady neúspechu inovácií v závislosti od odboru pohybujú medzi 4 až 90% (Trommsdorff, 2009).

Hlavným nástrojom výskumu šírenia inovácie sa stali difúzne modely. Ide o prevažne kvantitatívne modely, ktoré umožňujú predvídať (prediktívne modely) a popísať (deskriptívne modely) difúziu a adopciu inovácií v spoločenských systémoch. Súčasní autori (Mahajan, Muller Bass, 1995 a Mahajan, Muller, Peres, 2009) sa zaoberajú možnosťami vytvorenia normatívneho rámca, ktorý by bol využiteľný ako nástroj na podporu rozhodovania pri voľbe stratégie uvádzania inovácie na trh. Rozšírené difúzne modely (normatívne) umožňujú výber optimálnej stratégie pri oslovovaní jednotlivých skupín spotrebiteľov vzhľadom na ich inovačné tendencie, voľbu optimálneho rozpočtu na marketingovú komunikáciu, či cenovej stratégie v priebehu fáz životného cyklu inovácie.

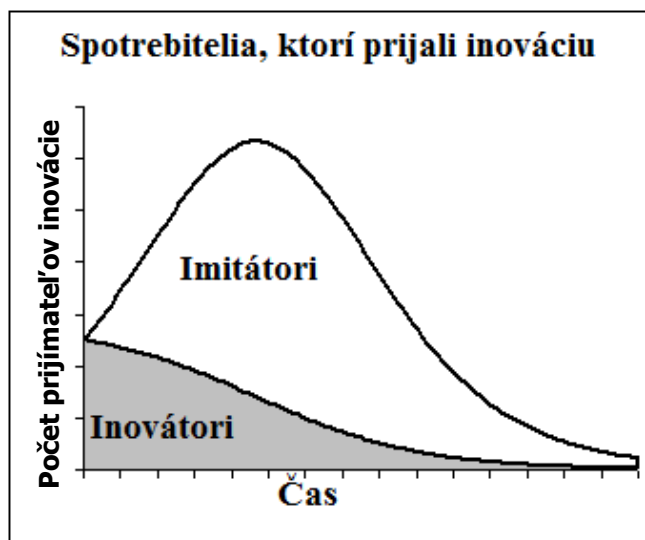
V marketingovej literatúre sa stretávame s expanziou difúzných modelov približne od 70-tych rokov dvadsiateho storočia. Základom a východiskom modelovania šírenia inovácie v čase sa stal model predvídania difúzie inovácie Franka Bassa (1969), ktorý je dodnes jedným z najcitovanejších diel v marketingovej literatúre. Ide o rastový model prvého nákupu, ktorý popisuje kumulatívnu distribúciu adopcie inovácie v čase (Mahajan et al. 1997).

Bassov model je schopný predvídať dlhodobý vývoj tržieb nového výrobku dlhodobej spotreby v dvoch východiskových situáciách:

- Firma už uviedla produkt na trh a sledovala vývoj tržieb počas minimálne štyroch časových období. Patrí sem taktiež testovanie trhu v kontrolovaných podmienkach alebo na ohraničenom území.
- Firma produkt ešte neuviedla na trh, ale správanie cieľového trhu vo veľkej miere kopíruje správanie trhu počas difúzie a adopcie príbuzného produktu – existuje možnosť využitia analógie.

Frank Bass, inšpirovaný teóriou o difúzii inovácie podľa Rogersa (1962), vychádza z predpokladu, že potenciálni prijímatelia inovácie sú pri rozhodovaní ovplyvnení spoločenskými tlakmi, ktoré rastú vplyvom času a s počtom spotrebiteľov, ktorí sa stali používateľmi inovácie. Okrem vnútornej pohnútky inovovať existuje teda i tendencia imitovať správanie okolia, ktorá sa u spotrebiteľov prejavuje rôznou intenzitou.

Obr. 1 Zjednodušená Bassova difúzna krivka nového výrobku v čase



Matematický model je založený na dichotómii, čiže na tvrdení, že difúzia inovácie je spôsobená dvoma typmi komunikačných kanálov – masovokomunikačnými prostriedkami a word-of-mouth komunikáciou (Mahajan, Muller, Bass, 1990). Na základe toho sú potenciálni prijímatelia inovácie rozdelení na dve skupiny:

- Inovátorov, ktorých nákupné správanie je ovplyvnené masovokomunikačnými prostriedkami využívanými v počiatkovej fáze uvedenia nového výrobku/služby na trh,
- Imitátori, ktorí prijímajú inováciu s oneskorením a to na základe interpersonálnej komunikácie s inovátormi. Intencie k nákupu inovácie u tohto typu spotrebiteľov sú najsilnejšie v prvej polovici procesu jej uvádzania na trh.

Bass (1969) v svojom najcitovanejšom príspevku na základe empirického testu údajov pre 11 tovarov dlhodobej spotreby konštatuje, že inovátori nie sú v svojom nákupnom rozhodovaní ovplyvnení počtom spotrebiteľov, ktorí už inováciu prijali, naopak imitátori sa učia, resp. imitujú správanie okolia. Pomer počtu inovátorov a imitátorov sa mení v čase (obrázok 1). Kým bezprostredne po uvedení na trh dominuje skupina inovátorov, jej dôležitosť v čase klesá a k slovu sa dostáva skupina imitátorov.

Význam difúzných modelov pre marketing inovácií je dvojaký: umožňuje lepšie pochopenie fenoménu šírenia nových produktov na trhu a predpovedá priebeh fáz uvedenia a rastu nového produktu aj v prípadoch, keď nie sú dostupné údaje potrebné pri predvídaní tržieb tradičnými spôsobmi. Súčasné teoretické poznatky by mali preto poslúžiť ako podklad pre vývoj stratégií uvádzania na trh a pri definovaní operatívneho marketingového mixu.

2 Kvantifikácia inovačného a imitačného koeficientu

Deterministická verzia Bassovho modelu umožňuje vypočítať počet prijímateľov inovácie v rôznych momentoch difúzie. Ak označíme $n(t)$ prírastok počtu prijímateľov inovácie v čase t a $N(t)$ kumulatívny počet prijímateľov v čase t , potom Bassov model nadobúda tvar:

$$(1) \quad n(t) = \left[p + q \times \frac{N(t)}{M} \right] [M - N(t)]$$

kde M je trhový potenciál. Počet prijímateľov $n(t)$ je výsledkom interných a externých efektov na spotrebiteľov z celkového trhového potenciálu, ktorí v tom čase ešte neprijali inováciu.

Parametre p a q reprezentujú stupeň intenzity inovačného a imitačného efektu na nákupné správanie spotrebiteľov:

- Vplyv vyjadrený inovačným koeficientom p má dve základné zložky: vlastná vnútorná motivácia spotrebiteľa prijať inováciu bez ohľadu na aktuálny počet prijímateľov inovácie a externá marketingová komunikácia, ktorá má vyzývať spotrebiteľov ku kúpe inovácie;
- Vplyv vyjadrený imitačným koeficientom q reprezentuje priaznivý efekt interpersonálnej komunikácie medzi spotrebiteľmi, ktorí prijali inováciu a tými, ktorí budú následne imitovať ich nákupné správanie. Koeficient q teda odráža mieru adopcie inovácie ako výsledok interakcie medzi potenciálnymi a aktuálnymi užívateľmi inovácie (Tanny - Derzko, 1988).

Údaje vstupujúce do modelu predstavujú priemerné ročné tržby a predaj v kusoch za obdobie 2004-2010 pre celú produktovú kategóriu LCD televízorov. Kvantifikácia a odhad parametrov modelu sú realizované využitím metódy najmenších štvorcov a za pomoci nelineárnej regresnej analýzy. Výsledky znázorňuje tabuľka č. 1.

Tab. 1 Výsledky kvantifikácie inovačného a imitačného koeficientu

Počet pozorovaní	Agregácia	Odhady parametrov		R ²	SEE (E+09)
		p	q		
17	štvrt'rok	0,005983** (6,411172)	0,102694** (12,92895)	0,883795	0,3
7	rok	0,006935 (1,366955)	0,44653** (10,70009)	0,946716	1,86

Koeficient inovácie p nadobúda hodnotu v intervale od 0,005 až 0,007 po zaokrúhlení, pričom vyššie hodnoty nadobúda v prípade ročných údajov. Z dlhodobejšieho hľadiska sú teda inovačné vplyvy v prípade slovenského trhu LCD TV mierne výraznejšie ako z krátkodobého. Počet spotrebiteľov ovplyvnených inovačným efektom získame vynásobením uvedenej hodnoty s počtom spotrebiteľov, ktorí inováciu zatiaľ neprijali. Multiplikačný efekt inovačného koeficientu sa s pribúdajúcim časom a znižovaním počtu spotrebiteľov, ktorí inováciu neprijali, bude znižovať.

Koeficient imitácie q je vo všetkých prípadoch výrazne vyšší ako inovačný koeficient. V porovnaní so štvrt'ročnými hodnotami sú ročné údaje takmer štvornásobné, čo svedčí o silnejšom vplyve kumulatívneho počtu predaja na difúzny proces. Multiplikačný efekt imitačného koeficientu rastie s pribúdajúcim počtom spotrebiteľov, ktorí inováciu prijali.

Z hľadiska štatistickej významnosti odhadovaných parametrov dosahujú štvrt'ročné upravené údaje lepšie výsledky – koeficient inovácie p a koeficient imitácie q sú signifikantné pri hladine významnosti $p = 0,01$. Pri odhade parametrov pomocou ročných údajov je štatisticky významný ($P\text{-value} < 0,01$) len koeficient imitácie q a to v prípade Bassovho modelu.

3 Výsledky simulácie

Pre všetky typy simulácie je trhovú potenciál stanovený podľa skutočného počtu domácností $M = 2\,071\,743$. Predaj LCD televízorov simulujeme na obdobie 20 pozorovaní, ktoré zodpovedá 20 rokom od roku uvedenia na trh – obdobie 2004 až 2024. Sledujeme vplyvy imitačných a inovačných koeficientov na dynamiku difúzie LCD hu TV na slovenskom využitím Bassovho modelu.

Využívame rôzne kalibrácie parametrov p a q s cieľom sledovať efekt inovačného a imitačného koeficientu na proces difúzie, posun difúznej krivky, zmeny maximálnych tržieb, momentu ich dosiahnutia a teda aj rýchlosť prijatia inovácie. Model kalibrujeme

podľa štúdie Huanga a Chena (2010), ktorí skúmali imitačné a inovačné koeficienty v 48 krajinách, pričom vyberáme extrémne hodnoty parametrov a ich priemer:

- p je rovné hodnotám 0,01; 0,0055; 0,001; p sa blíži k nule
- q je rovné hodnotám 0,7; 0,43; 0,16; q sa blíži k nule

3.1 Inovačný efekt

Testy I. a II. (graf 1 a 2) sledujú vplyv zmeny koeficientu inovácie na posun krivky pri nezmenenej hodnote koeficientu imitácie ($q=0,7$). Vidíme, že poklesom hodnoty p sa difúzna krivka posúva doprava, teda moment dosiahnutia maxima a prijatia inovácie sa oddiaľuje. Tvar krivky však ostáva nezmenený a hladina maximálneho predaja sa mení len mierne (tabuľka 2).

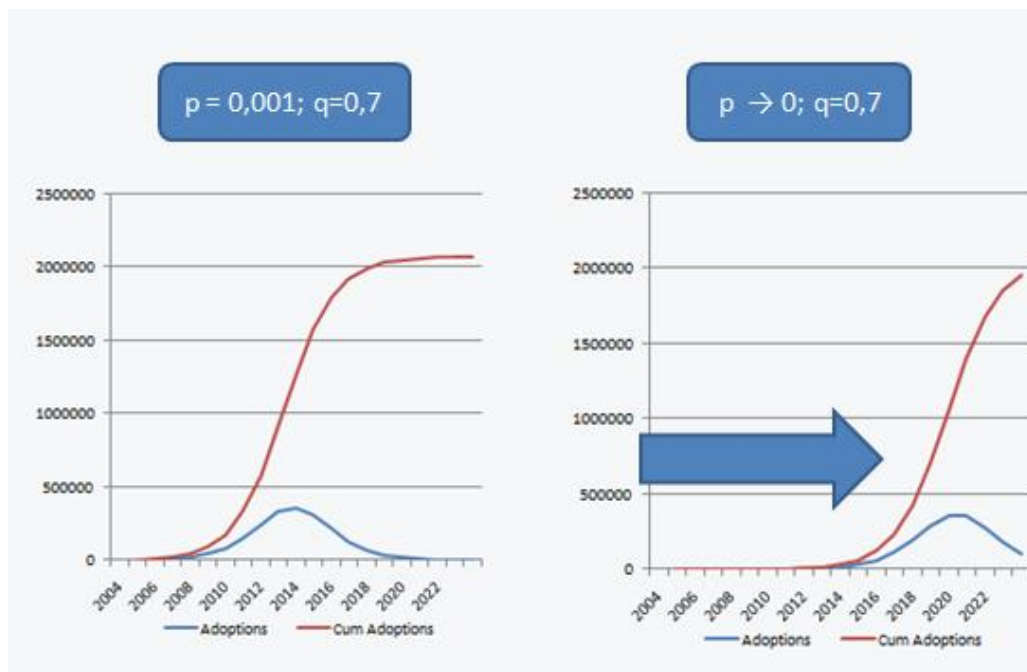
Tab. 2 Maximálne tržby a moment ich dosiahnutia pri rôznych hodnotách inovačného koeficientu

	$p=0,01$	$p=0,0055$	$p=0,0055$	$p \rightarrow 0$
Maximálny predaj	372 988	368 275	363 592	362 565
Moment dosiahnutia maxima	6,98	7,78	10,35	16,94

Graf 1 Posun krivky zmenou inovačného efektu I.



Graf 2 Posun krivky zmenou inovačného efektu II.



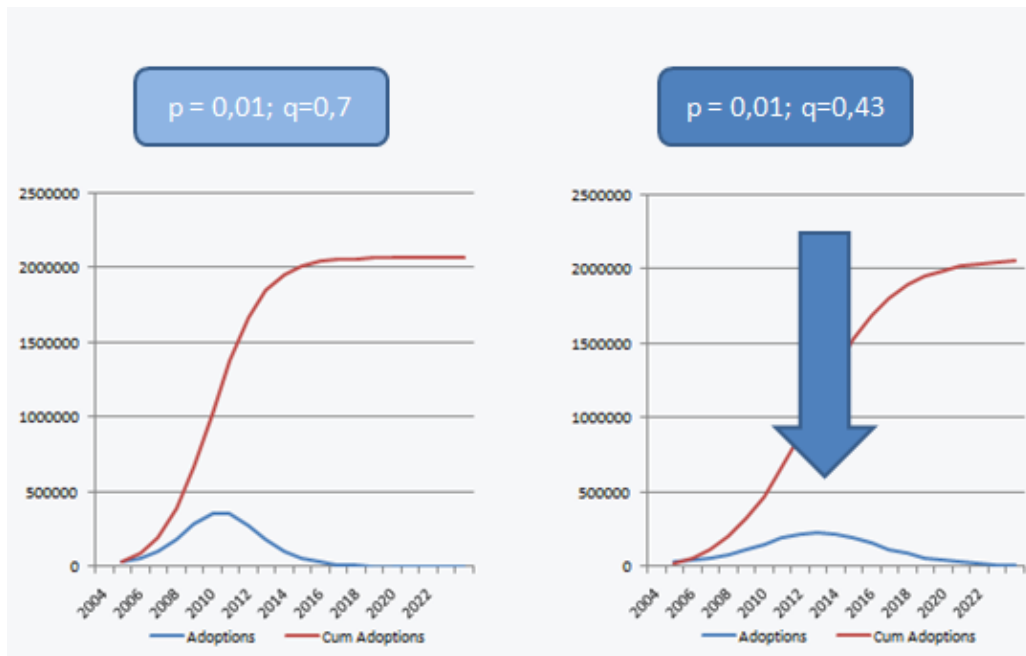
3.2 Imitačný efekt

Testy III a IV (graf 3 a 4) sledujú vplyv zmeny koeficientu imitácie na posun difúznej krivky pri nezmenenej hodnote koeficientu inovácie ($p=0,01$). Môžeme vidieť, že pokles hodnoty q spôsobuje sploštenie difúznej krivky. Má vplyv tak na moment dosiahnutia maxima ako aj na jeho úroveň (tabuľka 3).

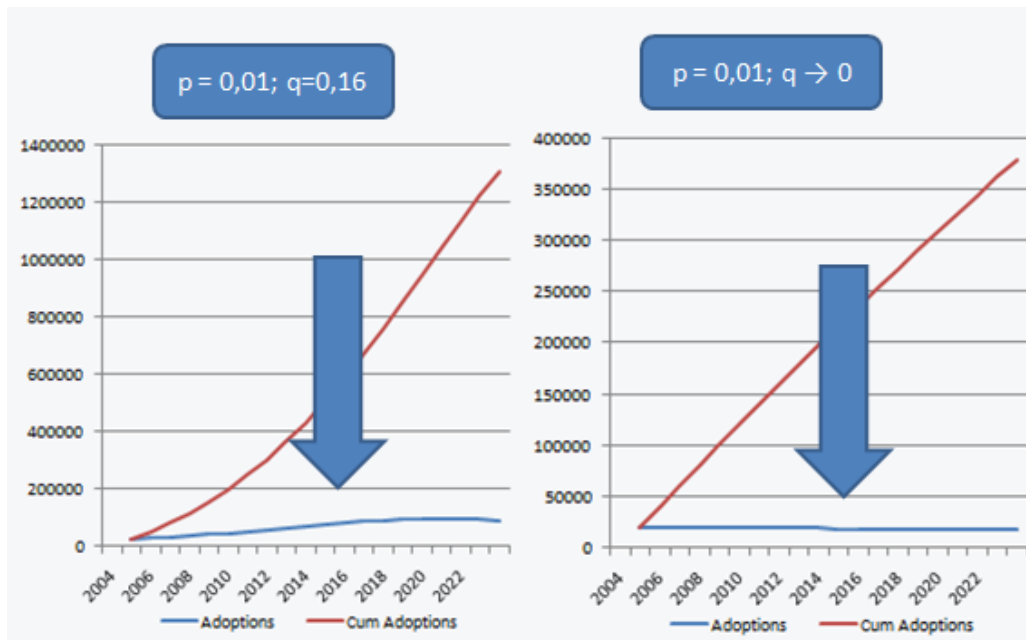
Tab. 3 Maximálne tržby a moment ich dosiahnutia pri rôznych hodnotách imitačného koeficientu

	$q=0,7$	$q=0,43$	$q=0,16$	$q \rightarrow 0$
Maximálny predaj	372 988	233 192	93 552	NA
Moment dosiahnutia maxima	6,98	9,55	17,31	NA

Graf 3 Posun krivky zmenou imitačného efektu III



Graf 4 Posun krivky zmenou imitačného efektu IV



Ak považujeme dosiahnutie maximálnych tržieb za moment prijatia inovácie spoločnosťou, pokles koeficientu imitácie na hodnotu rovnú 0,16 spôsobuje oddialenie

tohto momentu až o 17 rokov. Rovnakú dobu by trval proces prijatia inovácie v podmienkach, kde $q=0,7$ a p sa blíži k nule. Môžeme konštatovať, že zmeny imitačného koeficientu majú omnoho významnejší vplyv na rýchlosť prijatia inovácie ako inovačný koeficient.

4 Implikácie pre marketingový manažment technologickej inovácie

Identifikácia segmentu inovátorov a imitátorov je z hľadiska manažmentu dôležitá nielen pre proces segmentácie trhu technologickej inovácie, no taktiež na účel cielenia resp. prispôsobovania marketingového mixu jednotlivým segmentom. Rôzne segmenty totiž reagujú odlišne na marketingové taktiky a spôsoby presvedčania.

Empirická štúdia difúzneho procesu LCD televízorov v podmienkach Slovenskej republiky potvrdila predpoklad, že skupina inovátorov je v populácii pomerne malá. Svedčia o tom nízke hodnoty koeficientu inovácie získané kvantifikáciou difúzneho modelu. Tento poznatok môže výrazne ovplyvniť marketingové stratégie firiem pri uvádzaní technologických aj iných inovácií na trh, keďže obe kategórie sú ovplyvnené odlišnými faktormi, ktoré stimulujú ich nákupné správanie.

Čo z toho vyplýva pre jednotlivé kategórie spotrebiteľov:

- *Nákupné správanie inovátorov a príslušné odporúčania*

Nákupné správanie inovátorov odráža ich povedomie o existencii produktu, ktoré získali prostredníctvom informácií z externých zdrojov – prevažne prostriedkov masovej komunikácie (televízia, internet, špecializované časopisy). Následne sa sami stávajú zdrojom informácií pre populáciu imitátorov, keďže ju informujú o existencii inovácie, jej benefitoch a znižujú pocit neistoty vyplývajúci z nákupu neznámeho produktu. Empirický výskum ukázal, že ich vplyv je najsilnejší v prvých dvoch rokoch od uvedenia inovácie na trh a postupne klesá.

Skupina inovátorov je pomerne samostatná v získavaní informácií o vlastnostiach inovácie a je minimálne citlivá na cenu produktu. Preto by sa pozornosť firiem mala obrátiť skôr na stimulovanie imitačného správania väčšiny populácie imitátorov a v prípade inovátorov sa snažiť o zdôraznenie benefitov produktu či zníženia vnímaného rizika z prijatia inovácie. Znížením námahy na získanie dodatočných informácií o vlastnostiach inovácie môžu manažéri síce oddialiť rozhodnutie inovátorov o jej prijatí či odmietnutí, zvyšuje sa však pravdepodobnosť realizácie nákupu. Rovnaký efekt môže mať zvýšenie informačnej hodnoty informácie a zníženie nákladov na implementáciu inovácie (napr. inštalácia, údržba, servis zdarma).

Elimináciu rizika je možné dosiahnuť taktiež využitím špecifických taktík – napr. sampling (distribúcia vzoriek) alebo testovacia verzia na odsúšanie produktu. Táto technika je uplatniteľná u softvérových produktov či farmaceutických prípravkov a je vhodné ju cielieť na názorových vodcov v rámci skupiny inovátorov.

- *Nákupné správanie imitátorov a príslušné odporúčania*

Imitátori nielenže reagujú na externé zdroje informácií, no ich správanie je prevažne determinované vzťahmi s ostatnými spotrebiteľmi – inovátormi aj imitátormi, ktorí už danú inováciu prijali a užívajú jej benefity. K slovu sa dostávajú až

v pokročilejšom štádiu difúzneho procesu (v treťom až piatom roku od uvedenia na trh). Sú extrémne citliví na cenové zmeny, no v svojom rozhodovaní sa utvrďujú o výhodách inovácie sledovaním správania svojho okolia.

Imitátori vnímajú riziko spojené s prijatím inovácie omnoho intenzívnejšie ako inovátori. Obdobný empirický výskum v oblasti biotechnológií (Schwark, 2009) uvádza, že v prípade technologickej inovácie je rozhodujúcim atribútom, ktorý je schopný kompenzovať vnímané riziko na strane imitátorov, relatívna výhoda. Tá je vyjadrená pomerom benefitu a obete, ktorú so sebou prináša prijatie inovácie. Daná je:

- ekonomickými podmienkami jej nadobudnutia a užívania,
- mierou zníženia nepohodlia, ktorú prináša užívanie inovácie,
- úsporou námahy a času spojenou s užívaním inovácie,
- bezprostrednosťou nastatia úžitku.

Zabezpečením jednotlivých podmienok dochádza k zvýšeniu relatívnej výhody vyplývajúcej z užívania inovácie a teda k zrýchleniu jej rozšírenia na potenciálnom trhu.

4.1 Nové poznatky o inovačnom a imitačnom efekte

Simuláciou difúzneho procesu pod vplyvom imitačných a inovačných tendencií sme dospeli k novým poznatkom týkajúcim sa priebehu difúzie na slovenskom trhu:

1. Pri porovnávaní štvrtročných a ročných koeficientov inovácie a imitácie vidíme značné rozdiely najmä v hodnotách imitačného koeficientu. Z krátkodobého hľadiska (štvrtrok) je imitačný nižší v porovnaní s údajmi dlhodobého charakteru. Z uvedeného môžeme konštatovať, že v dlhšom období je multiplikačný efekt imitačného koeficientu intenzívnejší, čím sa potvrdzuje Bassova teória.

2. Zmeny hodnôt koeficientu inovácie spôsobujú posun difúznej krivky, pričom jej tvar zostáva zachovaný. V prípade, že majú manažéri záujem urýchliť difúzny proces prostredníctvom stimulovania inovačných tendencií spotrebiteľov, umožní im to dosiahnuť maximálny predaj v skoršom období, výšku predaja sa však nepodarí ovplyvniť. Môžu tak urobiť intenzívnu reklamnou kampaňou v spojení s komunikovaním jedinečnosti, benefitov či opatreniami cielenými na zníženie vnímaného rizika u inovátorov (poradenstvo, dodatočné informácie, distribúcia vzoriek...). Skrúti sa etapa uvedenia charakteristická veľmi nízkym predajom, firma dosiahne vysoký obrat skôr a môže tak profitovať z úspor z rozsahu.

3. Zmena imitačného efektu má za následok posun a zároveň zmenu tvaru difúznej krivky. Stimulovaním imitačných tendencií spotrebiteľov opatreniami, ktoré zintenzívňujú interpersonálnu komunikáciu a komunikujú relatívnu výhodu inovácie, môžu manažéri výrazne urýchliť jej prijatie u spotrebiteľov. Maximálny predaj je dosahovaný skôr a na vyššej úrovni. Rovnako však dochádza k rýchlejšiemu nasýteniu trhu. Posilnenie imitačného efektu sa javí ako vhodná stratégia v prípade generačných inovácií či krátkodobých módných trendov.

4.2 Implikácie v oblasti marketingovej komunikácie

Napriek tomu, že empirický výskum kvantitatívne neskúmal vplyv marketingovej komunikácie na difúzny proces, práca prináša závery a prínosy taktiež v tejto oblasti. Vychádzame z poznatku, že imitačné tendencie spotrebiteľov vyplývajú z interpersonálnej komunikácie, kým inovačný efekt môže byť zosilnený reklamou prostredníctvom masovokomunikačných prostriedkov.

Monitorovanie neformálnych komunikačných kanálov, akými sú v súčasnosti internetové blogy, hodnotiace webové stránky či komunity na sociálnych sieťach, môže byť dôležitým zdrojom informácií o imitačných tendenciách slovenských spotrebiteľov. Internet umožňuje firmám monitorovať to, čo bolo doposiaľ schované v „čiernej skrinke“ – interné vplyvy v spotrebiteľskom správaní.

Na druhej strane, s rastom významu interpersonálnej komunikácie sa objavuje tzv. word-of-mouth marketing. Niektoré z postupov, ktoré využíva, môžu významne stimulovať imitačné tendencie spotrebiteľov a urýchliť difúzny proces technologických novinek na slovenskom trhu. Aktívne ovplyvňovanie word-of-mouth môže firma dosiahnuť:

- tvorbou online komunit,
- vytvorením priestoru, kde môžu spotrebiteľia zdieľať svoje názory a skúsenosti,
- poskytnutím kategórii inovátorov informácie o produkte, ktoré môžu zdieľať s okolím,
- neustálym monitorovaním online konverzácií,
- prechodom na koncept otvorených inovácií.

I keď kategória inovátorov predstavuje minoritnú skupinu, jej význam v difúznom procese sa prejavuje v prvej etape uvedenia produktu na trh. Pre firmu je identifikácia a zasiahnutie skupiny inovátorov nevyhnutným predpokladom úspechu uvedenia inovácie. Hlavnou komunikačnou stratégiou cielenou na inovátorov by malo byť sprístupnenie informácií o existencii inovovaného produktu, jeho vlastností a benefitov vyplývajúcich z využívania novej technológie.

V prípade skupiny imitátorov manažérom odporúčame komunikovať aktuálne cenové zníženia v kombinácii s benefitmi inovácie (štitnosť, vysoký kontrast, úspora energie, jas, doplnkové funkcie...) a zamerať sa na podporu predaja s cieľom stimulovať interpersonálnu komunikáciu.

Záver

V súčasnej ére rýchlych technologických zmien a vysokého stupňa prepojenosti spoločenského systému vznikajú pre marketingových manažérov nové príležitosti a hrozby – na jednej strane najmodernejšie technológie umožňujú efektívny záznam, zber a spracovanie rozsiahleho množstva cenných údajov o trhu, na druhej strane rastú požiadavky na rýchle a primerané reakcie firiem na meniace sa potreby spotrebiteľov. Pravdepodobnosť úspešného uvedenia na trh predovšetkým v prípade radikálnej inovácie, akou sú aj LCD televízory, sa zvyšuje vtedy, ak existuje vysoký stupeň expertízy v marketingovej stratégii. Inými slovami poskytuje stratégia uvedenia

platformu pre získanie konkurenčnej výhody, ktorú je potrebné rozvíjať, no následne aj udržať po celú dobu životného cyklu inovovaného produktu.

Príspevok, prostredníctvom simulácie dopadov zmien inovačných a imitačných tendencií na rýchlosť šírenia vybranej inovácie u slovenských spotrebiteľov, prináša nové poznatky pre marketing inovácií. Dospeli sme k poznaniu, že slovenský spotrebiteľ je v svojom nákupnom rozhodovaní silne motivovaný počtom prijímateľov inovácie, teda že dominantným faktorom vplyvu na proces šírenia inovácie je imitačné správanie. Motivácia imitovať správanie okolia môže byť zintenzívnená voľbou optimálnej cenovej i komunikačnej stratégie. Je dôležité si uvedomiť, že na trhu pôsobia dve heterogénne populácie spotrebiteľov – inovátori a imitátori, pričom prvá je „spúšťačom“ difúzneho procesu v prvých rokoch uvedenia a druhá má za následok epidemické šírenie inovácie, čím umožňuje firme získať úspory z rozsahu.

Nesmieme tiež opomenúť obmedzenia čiastkového výskumu, ktoré spočívajú predovšetkým vo veľkej miere zovšeobecnenia výsledkov a nedostatku empirických dôkazov vypovedajúcich o schopnosti modelu prognózovať difúzny proces v turbulentných trhových podmienkach. Ďalším krokom difúzneho modelovania by malo byť integrovanie premenných marketingového mixu do difúzných modelov. Kľúčovou výzvou je však vytvorenie rozsiahlej údajovej základne, ktorá by slúžila difúznemu výskumu na testovanie modelov a ako podklad pri využívaní analógie tak v prípade produktových ako aj procesných inovácií.

Zoznam bibliografických odkazov

1. BASS, F.M. A New Product Growth for Model Consumer Durables. In. *Management Science*. ISSN 0025-1909, 1969. Vol. 15, No. 5, pp. 215-227.
2. BASS, F.M. et al. Why the Bass Model Fits without Decision Variables. In. *Marketing Science*. ISSN 0732-2399, 1994. Vol. 13, No. 3, pp. 203-224.
3. BASS, F.M. Comments on "A New Product Growth for Model Consumer Durables": The Bass Model. In. *Management Science*. ISSN 1526-5501, 2004, vol. 50, no. 12, s.1833-1840.
4. HUANG, CH.J.-CHEN, H.N. Global Digital Divide: A Dynamic Analysis Based on the Bass Model. In. *Journal of Public Policy & Marketing*. ISSN 1547-7207, 2010. Vol. 29. No. 2, pp. 248-264.
5. MAHAJAN, V. et al. New Product Diffusion Models in Marketing: A review and Directions for Research. In. *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1990, vol. 54, no.1, s.1-26.
6. MAHAJAN, V. et al. Diffusion of new products: Empirical generalizations and managerial uses. In. *Marketing Science*. ISSN 0092-0703, 1995, vol.14, no.3, s.79-88.
7. MAHAJAN, V. et al. Innovation diffusion and new product growth models: A critical review and research directions. In. *International Journal of Research in Marketing*. ISSN 0167-8116, 2010, no.27, s.91-106.
8. McDADE, S. et al. Forecasting organizational adoption of high-technology product innovations separated by impact: Are traditional macro-level diffusion models appropriate? In. *Industrial Marketing Management*. ISSN 0019-8501, 2010, no. 39, s. 298-307.

9. ROGERS, E. – BEAL, G. The Importance of Personal Influence in the Adoption Process of Technological Changes. In. *Social Forces*. ISSN 1534-7605, 1958. Vol. 36, No. 4, pp. 329-335.
10. ROGERS, E. *Diffusion of innovations*, 1. vyd. NY: Free Press of Glencoe, 1962. 367s. ISBN 0743222091.
11. ROGERS, E. Product adoption and diffusion. In. *Journal of Consumer Research*. ISSN 0093-5301, 1976, vol.2, s. 290-301.
12. ROGERS, E. *Diffusion of innovations*. 5. vyd. NY: Simon and Schuster. 2003. 503s. ISBN 0743258231.
13. SCHWARK, F. Influence factors for scenario analysis for new environmental technologies – the case for biopolymer technology. In. *Journal of Cleaner Production*. ISSN 0959-6526, 2009. Vol.17, No.7, s.644-652.
14. TANNY, S.M. – DERZKO N.A. Innovation and Imitators in Innovation Diffusion Modeling. In. *Journal of Forecasting*.ISSN 1099-131X. Vol. 7. No. 4, pp. 225-234.
15. TROMMSDORFF, V.- STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. 2009. 291s. ISBN 978-80-7400-092-8.
16. VAN DEN BULTE, CH.- JOSHI, Y.V. New Product Diffusion With Influentials and Imitators. In. *Marketing Science*. ISSN 1526-548X. Vol. 26, No. 3, pp. 400-421.

Dôležitosť sociálnych médií pre cestovný ruch

Martin Volek¹

The importance of social media for tourism

Abstract

The paper is intended to explain the importance of social media for tourism. The aim of this paper is an explanation of each type of social media that are the basis for the creation of social media strategy for service providers in tourism. On the example of travel agency "Jazykové pobyty" we will see the creation of social media strategy that helps to communicate effectively with their existing, resp. potential customers through social media.

Key words

Social media, social network, tourism, Facebook, Russia

JEL Classification: L83

Úvod

Príspevok je zameraný na vysvetlenie dôležitosti sociálnych médií pre cestovný ruch. Cieľom príspevku je vysvetlenie jednotlivých druhov sociálnych médií, ktoré sú základom pre vytvorenie sociálnej mediálnej stratégie pre poskytovateľa služieb cestovného ruchu.

Na príklade spoločnosti Jazykové pobyty, s.r.o. si ukážeme tvorbu sociálnej mediálnej stratégie zameranú na efektívnu komunikáciu so svojimi existujúcimi, resp. potenciálnymi zákazníkmi prostredníctvom sociálnych médií. Spoločnosť ponúka jazykové pobyty pre deti aj dospelých okrem anglicky hovoriacich destinácií aj v rusky hovoriacich destináciách (Moskva, Petrohrad, Riga).

1 Sociálne médiá

Predtým ako zadefinujeme pojem sociálne médiá, je potrebné zadefinovať pojem *sociálne siete*. Sociálne siete predstavujú spôsob akým popísať vzťahy jednotlivcov medzi sebou a rôzne prepojenia takýchto vzájomných vzťahov. Ľudia sa odjakživa situovali do určitých sociálnych (spoločenských) skupín, v ktorých sú vzájomne prepojení pomocou vzťahov, či už ide o prepojenie cez rodinu, priateľov, spoločné názory, vzdelanie, či výška príjmu. Internet umožnil spájanie takýchto ľudí, pričom spoločné záujmy ľudí prevýšili a prekonalí obvyklé bariéry, napr. geografické, vďaka čomu môžu používatelia internetu s podobnými záujmami komunikovať a vymieňať si skúsenosti, bez ohľadu na to že sa môžu od seba nachádzať fyzicky vzdialení niekoľko

¹ Mag. Martin Volek, MBA, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, Slovenská republika. E-mail: volekmartin@gmail.com

tisíc kilometrov. Táto unikátna črta internetu spôsobila, že v posledných rokoch dosiahli elektronické služby, umožňujúce vytváranie sociálnych (spoločenských) sietí, veľmi vysokú popularitu a milióny používateľov po celom svete.

Sociálne médiá je pojem popisujúci v širšom kontexte ľubovoľný obsah tvoriaci a vyskytujúci sa na sociálnych sieťach. Môže ísť o príspevky na diskusných fórach alebo blogoch, fotografie, zvukové nahrávky, odkazy, profily používateľov, atď. Používatelia sociálnych sietí nemusia mať za týmto účelom žiadnu veľkú znalosť a skúsenosť s webovskými technológiami, pretože sociálne siete umožňujú vytvárať, nahrávať a publikovať obsah jediným kliknutím myši. Sociálne médiá sú teda ľubovoľný druh informácie, ktorý zdieľame so svojou sociálnou sieťou, pomocou elektronických služieb sociálnych sietí.

Je všeobecne známe, že najúspešnejšou formou marketingu je tzv. *ústne odporúčanie*. Hodnotenia zákazníkov, ktorí si zakúpili nejaký produkt alebo službu majú veľmi vysokú váhu pri kúpnom rozhodnutí. Ústne odporúčanie je najefektívnejšou a zároveň najlacnejšou formou marketingu. Ak sa zákazník podelí o pozitívnu skúsenosť so svojím známym, ide o marketing, ktorý nič nestojí.

Špecifikom internetu je, že odporúčania podobného druhu sa po ňom šíria ešte rýchlejšie ako v offline svete. Dobré, ale aj zlé hodnotenie napísané zákazníkom okamžite zachytia vyhľadávače a vždy keď niekto hľadá danú firmu, nájde toto hodnotenie. Hodnotenie zákazníka tak môžu čítať tisíce ľudí v priebehu pár dní.

1.1 Dôležitosť sociálnych médií pre cestovný ruch

Najnovšie trendy zo správy Euromonitor International ukazujú, že výskyt sociálnych médií v oblasti cestovného ruchu je vysoký. Z tohto dôvodu by mali poskytovatelia služieb cestovného ruchu rozvinúť svoje sociálne mediálne stratégie a osvojiť si tento trend. V roku 2011 boli sociálne médiá v prvej línii marketingových aktivít v oblasti cestovného ruchu, pričom sa využil offline režim s cieľom zapojiť online publikum. Sociálne médiá sa vzťahujú aj na vernostné programy, rezervácie, akcie, produkty, v prvom rade však na zákaznícky servis.

Až 81% cestovateľov vždy alebo často využíva internet na naplánovanie svojej dovolenky. Stratégie internetového marketingu by mali byť založené na personalizácii, skúsenosti, zapojení a povolení užívateľov. To znamená, že tradičný marketing musí čiastočne ustúpiť. Je taktiež potrebný, no musí koexistovať s novými prístupmi marketingu. Nový svet osamostatnenia a zapojenia zákazníkov znamená nový prístup, ktorý prelína tradičný marketing s prístupmi verejných vzťahov. (Pike, 2008)

2 Druhy sociálnych médií využiteľné v cestovnom ruchu

Na sociálnych sieťach ľudia často komunikujú aj o produktoch a značkách, pričom firma, v našom prípade poskytovateľ služieb cestovného ruchu, na to nemá žiadny vplyv. Je preto dôležité zapájať sa do takýchto diskusií a nebyť tak len predmetom konverzácie, ale aj aktívnym členom diskusie, čo môže v konečnom dôsledku priniesť priamejšiu komunikáciu so zákazníkmi a zvyšovanie povedomia o značke. Prvým krokom k aktívnemu zapojeniu sa do komunikácie je poznať rozličné druhy sociálnych médií, ktoré môžeme v cestovnom ruchu využiť.

2.1 Sociálne siete

Ide o najpopulárnejšie sociálne médiá, pretože základnou charakteristikou týchto služieb je spájať ľudí s ďalšími ľuďmi. Po registrácii si používateľ takejto služby vytvorí svoj profil, kde môže uviesť svoj životopis, záujmy, nahrať fotografie či videá. Následne im služba vyhľadá blízkych ľudí, či už podľa spoločných záujmov, alebo môže ísť o priateľov z reálneho sveta, kolegov z práce, spolužiakov, či rodinu. Týchto ľudí si používateľ uvedie vo svojom profile a umožní tak aj ďalším používateľom nájsť si spoločných známych.

Dobrym príkladom sociálnych sietí sú Facebook a MySpace, zamerané najmä na spájanie priateľov a rodiny, zatiaľ čo iné sociálne siete ako LinkedIn či Plaxo sú zamerané na prepájanie pracovných známostí, kolegov, či dokonca ponuku pracovných pozícií.

2.2 Blogy

Blog je slovo, ktoré vzniklo skrátením anglického výrazu *web log*, čiže akýsi webový denník. Ide spravidla o často aktualizovanú web stránku obsahujúcu jednotlivé príspevky, pričom tie sú zoradené v chronologickom poradí, od najnovšieho k najstaršiemu. Môže ísť o osobný denník autora blogu, ale často sa využíva aj na publikovanie zaujímavých odkazov na iné stránky či hodnotenia produktov a služieb. V poslednej dobe sa objavilo niekoľko populárnych blogov, ktoré nereprezentujú len jednotlivca, ale môže ísť o akýsi projektový, tímový či firemný blog. Pokiaľ ide o frekvenciu aktualizácie, variabilita je v tomto prípade veľmi veľká. Niektoré osobné blogy sú aktualizované raz za mesiac, blogy iných druhov, napr. firemné alebo tímové, môžu byť aktualizované aj niekoľkokrát denne. Obvykle je možné každý jeden príspevok na blogu komentovať a k dispozícii je aj archív starších príspevkov.

Dnešným štandardom je možnosť syndikácie obsahu blogu pomocou tzv. RSS (z angl. Really Simple Syndication). V stručnosti ide o to, že web stránka s blogom poskytuje akýsi sumár nových príspevkov vo forme RSS kanálu. Vždy keď je publikovaný nový príspevok, aktualizuje sa aj obsah RSS kanálu, čiže súboru, ktorý je možné otvoriť si v tzv. RSS čítačke. Do čítačky je možné si takto vložiť viaceré RSS zdrojov a následne tak umožňuje kontrolovať novinky na viacerých stránkach naraz.

2.3 Mikroblogy

Mikroblogy sú elektronické služby umožňujúce publikovanie krátkych textových informácií, väčšinou v dĺžke obmedzenej na 140 až 160 znakov. To je dané tým, že tieto aktualizácie je možné posilať okrem klasického spôsobu aj pomocou mobilných zariadení, napr. prostredníctvom služby SMS. Po zverejnení takejto aktualizácie sú na ňu upozornení aj všetci používatelia služby, ktorí preukázali záujem dostávať takéto informácie (tzv. nasledovníci, z angl. followers). Najúspešnejšou mikroblogovacou službou je v súčasnosti Twitter, no aj iné sociálne služby poskytujú zabudovanú funkcionálnosť mikroblogu v podobe tzv. status updates, čiže akýchsi aktualizácií o tom, čo má daný používateľ nové. Výstupy z mikroblogu možno často vložiť aj na iné web

stránky, čím sa otvára možnosť aj pre korporátne web stránky, ktoré takto môžu zverejňovať najaktuálnejšie informácie.

2.4 Zdieľanie fotiek a videonahrávok

V minulosti bolo nahrávanie fotiek a videí na web pomerne náročnou činnosťou. Prelom priniesli až služby ako Flickr, či YouTube, čiže služby umožňujúce jednoduchým spôsobom zavesiť fotky alebo videonahrávky a podeliť sa o ne s rodinou a známymi. Zavesiť fotografiu na Flickr je dnes už možné takmer z každého mobilného telefónu vybaveného prístupom na internet. Popularita takýchto služieb rastie, ako príklad môže slúžiť YouTube, najznámejšia služba na zdieľanie videa. V súčasnosti je YouTube považovaná za druhý najväčší vyhľadávač na svete podľa počtu vyhľadávaní. Na YouTube zverejňujú okrem bežných používateľov aj hudobné skupiny, vydavateľstvá či známi herci. Niektoré hviezdy dokonca vďaka za svoj úspech práve službe YouTube, vďaka ktorej sa vo veľmi krátkom čase stali populárni na celom svete.

Zdieľané fotky a videá si možno prezerat', vyhľadávať, hodnotiť, komentovať, či uložiť si ich medzi svoje obľúbené. Nechýba ani sociálna funkcionálnosť, tj. že používatelia služieb sa môžu navzájom označiť za priateľov.

2.5 Zdieľanie odkazov

Vzhľadom k neprebernému počtu web stránok v súčasnosti má už dnes každý webovský prehliadač zabudovanú funkcionálnosť ukladať a pamätať si obľúbené stránky alebo tzv. záložky. Predstavme si však, že takýto zoznam obľúbených odkazov na stránky zverejníme na internete a poskytneme ho svojim známym. Ku každému odkazu je možné pripojiť zoznam kľúčových slov, tzv. tagov alebo popis čo sa na danej stránke nachádza. To isté môžu spraviť aj ďalší používatelia, ktorí si do svojich odkazov môžu vzájomne nazerat' a zdieľať ich a vytvárať tak globálny adresár sociálnych odkazov. Presne takto funguje aj najznámejšia tzv. social bookmarkingová služba s názvom Delicious.

2.6 Sociálne spravodajstvo

Služby zamerané na tzv. sociálne spravodajstvo zhromažďujú odkazy na spravodajské články na iných web stránkach, pričom dôležitou črtou takýchto služieb je hlasovanie návštevníkov. Návštevníci môžu pridať nový odkaz na spravodajský článok, môžu ho ohodnotiť, komentovať alebo hlasovať za neho. Články s najvyšším počtom hlasov sa dostávajú na úvodnú stránku alebo do podstránok začlenených do podkategórií a prinášajú tak veľký počet návštevníkov pre spravodajské servery, ale aj blogy. Príkladom takýchto služieb môže byť Digg, alebo slovenské Vybrali.sme.sk.

2.7 Podcasty

Podcastom sa dá jednoducho inými slovami nazvať audio- resp. video-denník. Producenti audio alebo video obsahu poskytujú svoje nahrávky na jednom mieste, s určitou frekvenciou pribúdania nových nahrávok. Návštevníci sa môžu prihlásiť na odoberanie nových dielov podcastu a v momente keď je nový diel podcastu zverejnený, stiahne sa im do ich počítača resp. hudobného alebo video-prehrávača,

kde si ich môžu pozrieť. Ide teda o alternatívnu distribúciu audio- a video-obsahu, ktorú však využívajú aj niektoré mainstreamové médiá ako napr. rozhlasové a televízne stanice, ktoré takto dopĺňajú svoju hlavnú vysielačnú službu.

2.8 Diskusné fóra

Ide o najstarší druh sociálneho média, kde sa ľudia stretávajú v on-line diskusiách zameraných na rôzne témy, či už všeobecné ale aj veľmi špecifické. Je úplne bežné stretnúť sa s diskusiami zameranými na vývoj web stránok, či politiku, ale je možné nájsť aj diskusie pestovateľov jednotlivých druhov plodín o tom, kde si vymieňajú svoje skúsenosti.

3 Sociálna mediálna stratégia

Vytvoriť firemnú stránku na Facebooku alebo konto na Twitteri a zverejňovať na nich tlačové správy z webu nie je vhodná stratégia a má obvykle podobný efekt ako billboardy popri ceste. Je preto potrebné na sociálnych sieťach vystupovať ako reálny človek a zapájať sa do konverzácií rovnakým spôsobom, ako bežní ľudia a používatelia sociálnej siete. To zároveň znamená, že na sociálnych sieťach nie je veľa miesta pre obvyklú marketingovú slovnú zásobu a korporátny štýl písania. S ľuďmi je potrebné normálne diskutovať, nie opakovať im reklamné titulky, ktoré poznajú z billboardov a printov.

3.1 Monitoring sociálnych médií

Vo väčšine prípadov ľudia poznajú produkty poskytovateľov služieb cestovného ruchu a už dlho o nich diskutujú, sociálne médiá nevynímajúc. Preto by prvým krokom pri marketingu pomocou sociálnych médií mal byť istý monitoring, ktorý mapuje kde, ako a o čom ľudia na sociálnych médiách komunikujú.

Jednoduchý monitoring môže začať vo forme pravidelného sledovania určitých vplyvných blogov a diskusných fór zameraných na konkrétnu špecifickú oblasť, v ktorej poskytovateľ služieb cestovného ruchu pôsobí. V prípade jazykových pobytov je možné vyhľadať si cez vyhľadávač vplyvné blogy a diskusné fóra obsahujúce slová "jazykové pobyty", či "jazykové pobyty v Rusku" a aktívne sledovať, aké sú názory ľudí na danú oblasť, prípadne ak spomínajú konkrétny názov produktu a služby, využiť takúto spätnú väzbu na zlepšovanie ponúkaných produktov či služieb. Sledovať väčšie množstvo sociálnych médií nemusí byť jednoduchá úloha, preto je vhodným pomocníkom už spomínaná RSS čítačka, čiže program, ktorý umožňuje agregovať novinky z viacerých blogov či web stránok na jednom mieste.

3.2 Registrácia na sociálne médiá

Ak monitoring pomohol pochopiť, v akom stave sa nachádza komunita, je čas začať premýšľať nad občasným zapájaním sa do konverzácie. Napriek tomu, že pri reakcii na určitý obsah nie je obvykle nutná registrácia, v prípade že to poskytovateľ služieb cestovného ruchu s marketingom myslí vážne, odporúča sa plnohodnotná registrácia a prevziať tak korektným spôsobom zodpovednosť za svoje príspevky. Vhodné je pri tom dodržať nasledovné pravidlá:

- Registrovať sa pod svojim menom, príp. menom firmy, aby nemohol za poskytovateľa vystupovať niekto s falošnou identitou,
- Nahrať svoju skutočnú fotku. Ide o signál, že ľudia nekomunikujú s nejakou virtuálnou spoločnosťou, ale že aj na druhej strane je reálny človek, ktorý chápe ich potreby,
- Uviesť kontaktné informácie, pokojne aj pracovné kontakty, ak je daný človek na týchto kontaktoch dosiahnuteľný,
- Byť profesionálom za každých okolností je vhodné najmä preto, lebo ľudia si vždy konkrétnu osobu budú spájať s firmou alebo značkou, ktorú reprezentuje,
- Pri výbere na ktoré stránky sa zaregistrovať zvoliť najmä také stránky, kde chodí najviac zákazníkov daného poskytovateľa služieb cestovného ruchu.

3.3 Zapojenie sa do konverzácie, vytváranie obsahu

Po tom, ako má poskytovateľ služieb cestovného ruchu vytvorené kontá na viacerých sociálnych službách, je možné začať sa aktívne zapájať do diskusie. Spôsob zapojenia sa môže byť špecifický pre rôzne druhy sociálnych médií:

- Blogy: Pridať komentár na tých miestach, kde viete poskytnúť svoj jedinečný názor alebo skúsenosť.
- Diskusné fóra: Vytváranie diskusií a tém relevantných k zameraniu firmy, posielanie komentárov s pridanou hodnotou aj k iným témam.
- Zdieľanie fotiek a videí: Pridávanie komentárov k fotkám a videám.
- Zdieľanie odkazov: Zdieľanie zaujímavých odkazov na iné (súvisiace) stránky, pridávanie presného popisu a tagov. Pridávanie komentárov k ďalším súvisiacim odkazom.
- Sociálne spravodajstvo: Pridávanie článkov zaujímavých a relevantných k činnosti firmy, hodnotenie a hlasovanie za iné podobné články.

Takéto jednoduché zapojenie má veľmi priaznivý efekt na povedomie o značke. Korektný prístup ku konverzácii umožní, aby aj ostatní účastníci mali k danej značke / osobe pozitívny vzťah. V prípade, že potrebuje poskytovateľ služby cestovného ruchu dať vedieť o sebe nejakú novinku, ľudia na sociálnych médiách mu vedia pomôcť so šírením danej informácie. Pri dlhodobom povedomí a získaní určitého rešpektu šíria ľudia takéto informácie aj bez toho, aby bolo potrebné ich o to žiadať.

Sociálne médiá však nikdy nebudú akceptovať tzv. spam ako formu zapájania sa do diskusie. Nevyžiadaná reklama, nech už je v akejkoľvek forme je v on-line komunitách silne odsudzovaná a môže mať za následok skôr poškodenie značky ako jej zviditeľnenie. Preto je potrebné akceptovať pravidlá on-line komunity, do ktorej sa poskytovateľ služieb cestovného ruchu svojou činnosťou aktívne zapája, pričom jednotlivé komunity môžu mať odlišné pravidlá. Z toho dôvodu je dôležité celenie z rôznych aspektov (vekový, sociálny, ekonomický, demografický, atď.)

Po tom ako sa poskytovateľ služieb cestovného ruchu úspešne etabluje v rôznych on-line komunitách, je možné začať vytvárať originálny obsah a byť iniciátorom komunikácie. V on-line komunitách sa vysoko pozitívne hodnotí originálny a hodnotný obsah, preto zverejňovať reklamy v on-line komunitách nie je správnu voľbou na začiatok. Je ale veľmi ťažké, pripraviť univerzálny recept pre každého poskytovateľa služieb

cestovného ruchu. Aktívna participácia v on-line komunitách nie je jednorazová záležitosť, ale kontinuálna činnosť, ktorá by mala mať dlhodobu kladný vplyv na povedomie o značke.

4 Sociálna mediálna stratégia spoločnosti Jazykové pobyty na sociálnej sieti Facebook

Kľúčovým momentom pri vstupe spoločnosti Jazykové pobyty, s.r.o. do prostredia sociálnych médií, konkrétne na sociálnu sieť Facebook, bolo uvedomiť si, že sociálna sieť je vybudovaná okolo ľudí a vzťahov medzi nimi, preto je potrebné vystupovať ako človek.

Spoločnosť Jazykové pobyty od začiatku aktívne pristupovala k svojej prítomnosti na sociálnej sieti Facebook. Využívala na to nasledovné základné prvky:

- Firemná stránka vytvorená pomocou Facebook Pages
- Pozývanie existujúcich zákazníkov na firemnú Facebook Page
- Pravidelné aktualizácie: status, fotografie, videá
- Súťaže o lístky na koncerty, kupóny na zľavy
- Inzerovanie pomocou kombinovaných graficko-textových inzerátov na Facebook Ads,
- Moderovanie príspevkov.

Každá spoločnosť poskytujúca služby cestovného ruchu si musí uvedomiť, že aktívna participácia v on-line komunitách nie je jednorazová záležitosť, ale kontinuálna činnosť, preto si spoločnosť Jazykové pobyty vytvorila vlastný redakčný plán (pravidlá prispievania a spravovania stránky Jazykové pobyty na sociálnej sieti Facebook), ktorý tvorí súčasť sociálnej mediálnej stratégie spoločnosti.

4.1 Ciele a všeobecné pravidlá na Facebook-u

Pred vytvorením redakčného plánu bolo potrebné vykonať kroky, ktoré sú uvedené vyššie (monitoring sociálnych médií, registrácia na sociálnej sieti Facebook, zapojenie sa do konverzácie a vytváranie obsahu). Až po absolvovaní týchto krokov vznikol redakčný plán, ktorého *ciele* sú nasledovné:

- zvýšiť „talking about“ a vytvorenie komunikácie/interakcie medzi spoločnosťou a fanúšikmi,
- vylepšovať stránku na zvýšenie predaja,
- udržať fanpage medzi prvými slovenskými firmami na Facebooku (podľa Social bakers).

Každá stratégia by mala mať nastavené *všeobecné pravidlá*, ktorých dodržiavanie vedie k úspechu a splneniu vytýčených cieľov. V prípade Jazykových pobytov sú všeobecné pravidlá nasledovné:

- Moderovanie príspevkov prebieha interne aj externe,
- Používať tykanie a písať s diakritikou,
- Formát príspevkov: text + fotka, video, preklik (použiť aspoň jednu vec zo zoznamu),
- Pri príspevkoch brať do úvahy napríklad aj počasie (Máš rád zimu a učíš sa po rusky? Máme pre Teba jazykový pobyt v Moskve),

- Zamestnanci po príchode do práce a pred odchodom skontrolujú príspevky a reagujú na ne,
- Manažér kvality počas celého týždňa odpovedá na všeobecné otázky, ktoré sa neviažu na konkrétny produkt,
- Mazanie príspevkov: vulgarizmy, reklama, spam, osobné útoky,
- Využívanie automatického systému na zverejňovanie obsahu.

4.2 Vytváranie obsahu na Facebook-u

Témy statusov a obsah príspevkov sa vytvára vždy podľa potreby, hlavný obsah však tvorí nasledovné:

- propagácia aktuálnych akcií a zliav,
- pridávanie článkov so zaujímavosťami o vzdelávaní, destináciách, jazykoch (externá moderácia) – využiť aj blogy,
- pripomenúť poslednú možnosť na využitie v prípade, keď končí aktuálna zľava,
- informačné stretnutia – postovanie a pridávanie do udalostí (ako udalosti).

Okrem týchto činností sú nesmierne dôležité aj týždenné, mesačné , ročné a priebežné aktivity.

Medzi *týždenné aktivity* patria:

- 1x týždenne: príspevok za jazykový pobyt (najzaujímavejšia vec v rámci produktu),
- 1x týždenne: predstavenie destinácie za produkt,
- 1x týždenne: oslovovanie klientov na Facebooku z prihlášok pomocou emailu.

Medzi *mesačné aktivity* patria:

- 1x mesačne: zvoliť TOP 3 destinácie za produkt (následne popis výhod danej destinácie),
- 1x mesačne: nabádať na postovanie fotiek z pobytov klientov po návrate z pobytu,
- 1x mesačne: vyhodnotenie aktivít na stránke + štatistika stránky (následná analýza = diskusia a návrhy zlepšení),
- 1x mesačne: kvíz (test osobnosti alebo vedomostný kvíz) – so získaných kontaktov posielanie mailov a podobne,
- 1x mesačne: prezentácia Centra Callanovej metódy (jazyková škola, ktorá je dcérskou spoločnosťou spoločnosti Jazykové pobyty).

Medzi *ročné a priebežné aktivity* patrí:

- priebežne využitie špeciálnych médií – prekliky na zaujímavé články zo zahraničných zdrojov v angličtine – blogy, atď. (externá moderácia)
- 2 x ročne pripraviť súťaž o ceny,
- 2x ročne – frázy English Town,
- priebežne postovať zaujímavé nové videá spoločnosti,
- priebežne oživovať aj staršie videá spoločnosti.

4.3 Facebook nestačí

K celkovému úspechu sociálnej mediálnej stratégie spoločnosti Jazykové pobyty aktivity na Facebook-u nestačia. Je potrebná aj podpora prostredníctvom ostatných sociálnych médií a využitím nástrojov online marketingu. Z pohľadu celkovej úspešnosti potrebné kontinuálne pracovať na nasledovných bodoch:

- mať prehľadnú web stránku spoločnosti, ktorá sa vizuálne prispôbi akémukoľvek zariadeniu (notebook, tablet, smartfón),
- on-line public relations – uverejňovať tlačové správy a budovať PR spoločnosti (okrem iného aj prostredníctvom relevantných blogov na danú tému),
- správne optimalizovať kľúčové slová vo vyhľadávačoch (SEO),
- zobrazovanie kontaktných údajov spoločnosti v Google mapách, resp. mapách ostatných vyhľadávačov,
- sledovanie recenzií a obsahu vytvoreného užívateľmi na sociálnom médiu TripAdvisor,
- vytváranie vlastného obsahu, fotiek a videí, a ich zdieľanie prostredníctvom sociálnych médií (YouTube, Facebook, Twitter, atď.),
- v prípade zdieľania videa na YouTube je dôležité tzv. tagovanie, na základe ktorého vyhľadávač zskupuje obsah podľa kľúčových slov (napr.: jazykový pobyt, štúdium v zahraničí, jazykové pobyty v Moskve, atď.)
- využívať taktiež e-mail a permission marketing, na základe ktorého budú potenciálni, resp. existujúci zákazníci na ich vyžiadanie/povolenie dostávať novinky o spoločnosti a produktoch formou e-mailu (k tomu je potrebné kontinuálne budovanie marketingovej databázy),
- on-line advertising – využívať PPC kampane (Pay Per Click) či už na spoločnosť alebo na konkrétny produkt (dôležité je správne zacielenie),
- vytvorenie komplexného marketingového plánu spoločnosti, vrátane sociálnej mediálnej stratégie.

Vyššie uvedené body a ich kontinuálne vyhodnocovanie, meranie a vylepšovanie sú základom pre vytvorenie komplexného marketingového plánu spoločnosti Jazykové pobyty, vrátane sociálnej mediálnej stratégie.

Záver

Príspevok bol zameraný na vysvetlenie dôležitosti sociálnych médií pre cestovný ruch. Cieľom príspevku bolo taktiež vysvetlenie jednotlivých druhov sociálnych médií, ktoré sú základom pre vytvorenie sociálnej mediálnej stratégie pre poskytovateľa služieb cestovného ruchu.

Na príklade spoločnosti Jazykové pobyty, s.r.o. sme znázornili príklad tvorby sociálnej mediálnej stratégie zameranú na efektívnu komunikáciu so svojimi existujúcimi, resp. potenciálnymi zákazníkmi prostredníctvom sociálnych médií. Spoločnosť, ktorá ponúka jazykové pobyty pre deti aj dospelých okrem anglicky hovoriacich destinácií aj v rusky hovoriacich destináciách (Moskva, Petrohrad, Riga) sa pritom nezameriava výlučne na sociálne médiá, ale aj na ostatné nástroje on-line marketingu.

Iba komplexne vytvorený marketingový plán, ktorý zahŕňa aj prvky on-line marketingu a sociálnej mediálnej stratégie môže v konečnom dôsledku viesť k splneniu

vytýčených cieľov, ktoré si spoločnosť vopred stanovila. Bez kontinuálneho merania, vyhodnocovania, reagovania na zmeny a vylepšovania jednotlivých krokov nemožno očakávať úspech v akomkoľvek marketingovom pláne akéhokoľvek poskytovateľa služieb cestovného ruchu. Je potrebné byť trpezlivý a postupovať krok po kroku, podľa vopred stanoveného scenára.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ELEY, B., TILLEY, S.: *Online Marketing Inside Out*. SitePoint, 2009, s. 77-93. ISBN 978-0-9805768-2-5
2. PIKE, S.: *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. Taylor & Francis Ltd, Butterworth-Heinemann Ltd, 2008. 978-0-7506864-9-5
3. SCOTT, D. M.: *Nové pravidlá marketingu & PR*. Bratislava: Easton Books, 2010, s. 37-53. ISBN 978-80-8109-149-0
4. STERNE, J.: *Měříme a optimalizujeme marketing na sociálních sítích*. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 15-20. ISBN 978-80-251-3340-8
5. Interné dokumenty spoločnosti Jazykové pobyty, s.r.o.

Význam Značky kvality SK v nákupnom správaní slovenského spotrebiteľa

Daniela Zajková¹

The Meaning of Quality Mark SK in Purchase Decision of Slovak Consumer

Abstract

The aim of our paper is based on information obtained from the research of the Quality Mark SK knowledge by Slovak consumers and finds their preferences and orientation about Slovak products. The aim of this paper is Quality Mark SK characteristics and its importance for consumers in their buying behaviour and decision making proces. In the practical part of our research we used a questionnaire to find out, wheather Slovak respondents buy products, whether they are interested in quality, or know the quality of the Quality mark SK and what they think about its promotion.

Key words

Quality Mark SK, consumer, purchase behaviour.

JEL Classification: M310

Úvod

Veľké množstvo výrobkov na trhu, rozdiely v cenách a kvalite predávaného tovaru vedú spotrebiteľov k zmätku vo výbere vhodného produktu. Podniky sa snažia zaujať spotrebiteľov rôznymi prvkami marketingového mixu. V príspevku sa budeme venovať najmä potravinárskym a poľnohospodárskym výrobkom pod označením Značka kvality SK. Cieľom nášho príspevku je zistiť, či spotrebiteľia považujú kvalitu za významný faktor pri rozhodovaní o kúpe ako aj aké majú povedomie o Značke kvality SK. Na úvod charakterizujeme Značku kvality SK, opíšeme podmienky udeľovania a pravidiel registrácie a taktiež charakterizujeme logo Značky kvality SK. V druhej časti nášho príspevku prostredníctvom dotazníka overíme, či slovenských spotrebiteľov zaujíma kvalita produktov, či poznajú Značku kvality SK a čo si myslia o jej propagácii.

1 Teoretické vymedzenie označenia „Značka kvality SK“

Vstup Slovenska do EÚ a vytvorenie spoločného európskeho trhu má pozitívny, ale aj negatívny dopad na potravinársky priemysel. V zmysle spoločnej poľnohospodárskej politiky sa dostáva na slovenský trh čoraz viac potravín dovezených zo zahraničia. Veľké množstvo výrobkov na trhu, rozdiely v cenách a kvalite

¹ Ing. Daniela Zajková, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, daniela.zajkova@umb.sk

predávaného tovaru vedú spotrebiteľov k zmätku vo výbere vhodného produktu. Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky sa snaží zabezpečiť garanciu kvality a bezpečnosť potravín vyrobených na Slovensku pomocou Národného programu podpory domácich poľnohospodárskych výrobkov a potravín, ktorého hlavnou prioritou bola propagácia výrobkov nesúcich Značku kvality SK.

„Značka kvality SK predstavuje garanciu najvyššej kvality poľnohospodárskeho a potravinárskeho výrobku a spotrebiteľ a informuje, že každý výrobok s logom značky splnil požiadavky ustanovené zásadami na posudzovanie a udeľovanie značky, že výrobca dodržiava deklarovaný technologický postup a vyššie parametre kvality, čím tieto výrobky jednoznačne odlišuje od podobných výrobkov na trhu. Cieľom programu je podporiť práve domácu tradičnú produkciu potravín, ktoré majú nezastupiteľné miesto na domácom trhu, pretože sú pre spotrebiteľ a zárukou domácej tradičnej kvality“ (www.znackakvality.sk).

„Základným predpokladom na získanie Značky kvality SK pre slovenského výrobcu na konkrétny výrobok je v prvom rade vysoká kvalita výrobku, pri použití domácich surovín, za dodržania deklarovaného technologického postupu, parametrov kvality a bezpečnosti potravín. Každý výrobok, ktorému je udelená Značka kvality SK musí najmenej v jednom znaku vykazovať nadštandardné kvalitatívne charakteristiky, ktoré zvyšujú jeho kvalitu a pridanú hodnotu.

Pre oblasť skúmania kvality produkcie ako aj znalosti Značky kvality SK boli uskutočnené viaceré výskumy. Skúmané boli rôzne cieľové skupiny ako aj rôzne aspekty danej problematiky. Prvý výskum bol uskutočnený v Slovenskej republike v roku 2006 na Značke kvality SK, kvôli medzinárodnej konferencii na Poľnohospodárskej univerzite v Nitre prostredníctvom dotazníka.

„Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 852 respondentov, z ktorých bolo 42,82 % mužov a 57,18 % žien z celého územia Slovenska. Najväčšie zastúpenie mala veková kategória do 25 rokov (39,47%), najmenej respondentov bolo vo veku 56-65 rokov (7,25 %) a viac ako 65 rokov (5,39%).

Záujem o kúpu na Slovensku vyprodukovaných potravín prejavilo 67,39% respondentov. Za dôvody uprednostňovania zahraničných výrobkov uviedlo 29,91% spotrebiteľov ich vyššiu kvalitu, znalosť výrobku a nezáujem o krajinu pôvodu kupovaných potravín. V dotazníkovom prieskume bol dôraz kladený na vzťah kvalita a cena. Značka kvality uvedená na obale výrobku nie je dostatočnou zárukou jeho kvality pre 33,25% respondentov.“

„Na otázku „Stretli ste sa už s pojmom značka kvality?“ odpovedalo pozitívne až 80,42 % respondentov. Vysoké percento (73,9 %) kladných odpovedí súviselo aj so znalosťou loga kvality slovenských potravín. Kontrolnými otázkami výskumníkov sa však dospelo k názoru, že logo kvality bolo často spotrebiteľmi zamieňané za iné logá, s ktorými sa spotrebiteľ stretáva v obchodných reťazcoch. Výrobky označené logom a Značkou kvality SK si aspoň raz kúpilo 38,99 opýtaných.“

„Viac ako 60 % opýtaných zaregistrovalo mediálnu kampaň na podporu značky kvality. Takmer jedna tretina respondentov ju však nepovažovala za dostatočnú a navrhla zintenzívniť podporné aktivity nielen pomocou televíznej a rozhlasovej reklamy, ale aj využitím takých médií ako je internet, časopisy, letáky a plagáty umiestnené na najfrekventovanejších miestach (predajne potravín, dopravné

prostriedky, autobusové zástavky a pod.). Až 89,17% respondentov je presvedčených, že intenzívna reklama v najsledovanejších médiách zvýši predaj výrobkov označených značkou kvality¹(Nagyová, 2006, s. 532-538).

„Druhý výskum bol realizovaný v Slovenskej republike na Značke kvality SK. Bol publikovaný v časopise Trendy v potravinárstve. Výskumu sa zúčastnilo 1 765 respondentov z celého územia SR. Prvotné informácie boli získané osobným opytovaním, ktoré bolo realizované počas Agrokomplexu 2007 v auguste v Nitre pracovníkmi Výskumného Ústavu Potravinárskeho a za spolupráce Katedry marketingu a študentov SPU v Nitre.“

„Z prieskumu ďalej vyplynulo že Značka kvality SK je dôležitým faktorom pri rozhodovaní spotrebiteľa. Na obaloch výrobkov ju vyhľadáva až 86 % opýtaných. Domáce potravinárske výrobky uprednostňuje 82 % respondentov, ale 17 % opýtaných neberie do úvahy odkiaľ výrobok pochádza. Na základe výsledkov získaných prieskumom o Značke kvality SK vyplynulo, že tento program propagácie domácich poľnohospodárskych výrobkov a potravín má vysokú opodstatnenosť. Prvou časťou výskumu zistili, že slovenský spotrebiteľ dôveruje slovenským potravinárskym výrobkom a spolieha sa na kvalitu podmienenú tradíciou či už kúpou známeho, tradičného výrobku alebo rozhodnutím sa pre výrobok od výrobcu, ktorý má na Slovensku tradíciu (Supeková, Nagyová, 2007, s. 3 - 8).

2 Metodika výskumu

Cieľom tejto časti práce je na základe informácií získaných prieskumom poukázať na znalosť loga a Značky kvality SK u poľnohospodárskych výrobkov a potravín slovenským spotrebiteľom, zistiť jeho preferencie pri nákupe, jeho orientáciu na slovenské výrobky prípadne výrobky z jeho regiónu.

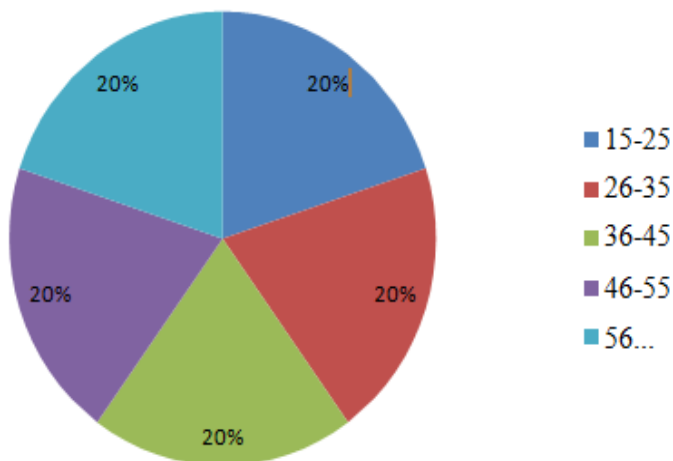
Predmetom našej práce je Značka kvality SK, jej vlastnosti, logo, mediálna kampaň jej vznik a význam pre spotrebiteľov pri ich nákupnom správaní a rozhodovaní. Objektom skúmania našej práce sú spotrebiteľia vo veku od 15 do 65 rokov v rôznych slovenských mestách. Zaujímalo nás ako rozmýšľajú pri svojich nákupoch, aké faktory ich ovplyvňujú a čo u nich zaväži pri rozhodovaní.

Základnou metódou výskumu sa stal dotazníkový prieskum realizovaný prostredníctvom metódy opytovania - sociálnej siete, e-mailu a osobného dopytovania. Informácie boli získané náhodným výberom s rešpektovaním pohlavnej štruktúry respondentov. Otázky v dotazníku boli rozdelené do štyroch samostatných častí. Časť A zameranej na identifikačné údaje o respondentoch, kde sa pýtame na ich vek, pohlavie, ďalej otázky zamerané na slovenské produkty, kde sme sa pýtali, či respondenti vyhľadávajú slovenské produkty a čo ich ovplyvňuje pri rozhodovaní. Časť výskumu sa venovala opisu pojmu Značka kvality SK a jej loga. Posledná oblasť dotazníka sa zamerala na mediálnu kampaň spojenú so Značkou kvality, či ju respondenti vôbec zaregistrovali, či si myslia, že je nutné zvýšiť jej propagáciu a akou formou je podľa nich najvhodnejšie ju propagovať.

Pri spracovaní a vyhodnocovaní údajov bol použitý program PASW Statistics 18 a program Microsoft EXCEL , v ktorom boli vyhotovené tabuľky a grafy.

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 150 respondentov. Respondentov sme si rozdelili do 5 skupín podľa veku a podľa pohlavia. V každej skupine bolo 30 respondentov - 15 mužov, 15 žien vo veku od 15 rokov. Stanovili sme si 5 vekových kategórií a to nasledovne: 15 - 25 rokov, 26 - 35 rokov, 36 - 45 rokov, 46 - 55 rokov a nad 56 rokov.

Graf 1 Rozdelenie respondentov podľa veku



Zdroj: Vlastné spracovanie.

3 Výsledky výskumu

V dotazníkovom prieskume sme zisťovali, či spotrebitelia uprednostňujú domáce produkty pred zahraničnými. V nasledujúcej tabuľke 1 uvádzame rozdelenie odpovedí podľa pohlavia a vekových kategórií.

Na túto otázku odpovedali 60 respondenti skôr áno, z toho vo veku 18 - 25 rokov to boli štyri ženy a deväti muži. Vo veku 26 - 35 odpovedali skôr áno štyri ženy a siedmi muži. Vo veku 36 - 45 rokov takto odpovedalo šesť žien a sedem mužov. Vo veku 46 - 55 rokov takto odpovedali štyri ženy a desať mužov. Vo veku 56 a viac rokov takto odpovedali štyri ženy a päť mužov. Na túto otázku odpovedali 20 respondenti skôr nie, z toho vo veku 18 - 25 rokov to boli dve ženy a žiadny muž. Vo veku 26 - 35 takto odpovedali tri ženy a dvaja muži. Vo veku 36 - 45 rokov takto odpovedala jedna žena a žiadny muž. Vo veku 46 - 55 rokov takto odpovedali štyri ženy a štyria muži. Vo veku 56 a viac rokov takto odpovedali dve ženy a dvaja muži. Na túto otázku odpovedali 14 respondenti nie, z toho vo veku 18 - 25 rokov to bola jedna žena a žiadny muž. Vo veku 26 - 35 takto odpovedali dve ženy a dvaja muži. Vo veku 36 - 45 rokov takto neodpovedal ani jeden muž a ani jedna žena. Vo veku 46 - 55

rokov takto odpovedali dve ženy a žiadny muž. Vo veku 56 a viac rokov takto odpovedali tri ženy a štyria muži.

Na túto otázku odpovedali 16 respondentov je mi to jedno, z toho vo veku 18 - 25 rokov to boli štyri ženy a dvaja muži. Vo veku 26 - 35 takto odpovedali štyri ženy a žiadny muž. Vo veku 36 - 45 rokov takto odpovedala jedna žena a ani jeden muž. Vo veku 46 - 55 rokov takto odpovedali dve ženy a žiadny muž. Vo veku 56 a viac rokov takto odpovedali dve ženy a jeden muž.

Tab. 1 Rozdelenie respondentov podľa preferencií k domácej produkcii

Kupujete slovenské výrobky?			vek					Spolu
			18-25	26-35	36-45	46-55	56 a viac	
áno	pohlavie	žena	4	2	7	3	4	20
		muž	4	4	8	1	3	20
	Spolu	8	6	15	4	7	40	
skôr áno	pohlavie	žena	4	4	6	4	4	22
		muž	9	7	7	10	5	38
	Spolu	13	11	13	14	9	60	
skôr nie	pohlavie	žena	2	3	1	4	2	12
		muž	0	2	0	4	2	8
	Spolu	2	5	1	8	4	20	
nie	pohlavie	žena	1	2	-	2	3	8
		muž	0	2	-	0	4	6
	Spolu	1	4	- 2	7		14	
je mi to jedno	pohlavie	žena	4	4	1 2	2		13
		muž	2	0	0	0	1	3
	Spolu	6	4	1	2	3	16	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ďalej sme zisťovali, či spotrebitelia vedia čo je Značka kvality SK, či sú schopní ju opísať. Z výskumu vyplynulo že väčšina opýtaných (71%) vie, čo je Značka kvality SK, vedeli ju približne opísať. Napr. „Predstavujem si kvalitné slovenské výrobky.“ alebo „Kvalitné výrobky vyrobené z domácich surovín.“ alebo „Označenie kvalitných slovenských výrobkov, ktoré spĺňajú všetky dôležité slovenské i európske normy.“ Respondenti teda vedia, čo je Značka kvality SK.

Rovnako nás zaujímalo, či sa respondenti stretávajú so Značkou kvality v slovenských obchodoch. Väčšina opýtaných (69%) sa so Značkou kvality SK v obchodoch stretáva. Z čoho môžeme konštatovať, že respondenti Značku kvality SK poznajú z obchodov.

Zisťovali sme aj, či opýtaní vedia, aké farby sú v logu Značky kvality SK. Mali možnosť výberu zo 6 farieb, pričom mohli zakrúžkovať ľubovoľný počet. Správne odpovede boli: biela, modrá, červená. V grafe č. 7 môžeme vidieť, že väčšina opýtaných odpovedala správne (90 %). Ako správne odpovede sme uznali len tie, v ktorých boli uvedené všetky farby.

Respondentov sme požiadali aj, aby opísali slovne logo Značky kvality SK. Správna odpoveď je: veľké písmena SK S s modrým podfarbením, K s červeným; pod

nimi modrým napísané Slovakia, na ľavej strane a modrom podklade bielym napísané Quality food a nad nimi na modrom podklade bielym napísané Značka kvality. Väčšina opýtaných (71 %) to zvládla. Samozrejme sme neočakávali, že respondenti opíšu Značku kvality SK úplne presne. Príklady odpovedí respondentov (Veľké biele písmená S a K na modrom a červenom obdĺžniku a nad tým napísané Značka kvality... Písmená SK v obdĺžniku...Štvorec, symboly SK na modrom a červenom podklade...). Na základe odpovedí predpokladáme, že tí, čo vedeli opísať Značku kvality SK, ju už museli reálne poznať z obchodov.

Zaujímalo nás tiež, či respondenti zámerne pri nákupe vyhľadávajú toto označenie na produktoch. Viac ako polovica našich opýtaných sa vyjadrila, že dané označenie na produktoch zámerne vyhľadáva.

Okrem zisťovania povedomia o značke, sme zisťovali, či spotrebiteľia vnímajú vo svojom okolí určité formy propagácie Značky kvality SK a rovnako aj aké formy komunikácie by zvolili, ktoré sú pre nich zaujímavé. Zistili sme, že respondenti sa v poslednom období stretli s propagáciou Značky kvality SK len na úrovni výstav a veľtrhov, aj to len 5 % opýtaných. Respondenti najčastejšie odpovedali, že v súčasnosti sa nestretávajú so žiadnou formou propagácie. Vzhľadom na dostupné zdroje vieme, že najintenzívnejšia forma propagácie Značky kvality prebehla v začiatkoch jej existencie. V súčasnosti sa propagácia skutočne obmedzuje len na veľtrhy, odborné periodiká a výstavy. Vítanou formou propagácie zo strany respondentov by bol internet, tlač a veľtrhy. V tomto prípade respondenti privítali aj propagáciu cez televíziu. Respondenti uvádzali, že je to veľmi silné médium, ktoré zaberá veľmi širokú skupinu ľudí.

Záver

Z výskumu vyplynulo, že respondenti sa na trhu snažia orientovať na kvalitné výrobky. Ich povedomie o Značke kvality SK však nie je veľmi rozsiahle. Značku kvality SK poznajú z videnia z obchodov, vedia popísať ako vyzerá jej logo, vedia aj opísať načo slúži.

Značka kvality SK bola medializovaná v čase jej vzniku, v rokoch 2004 - 2005. Vtedy ju ľudia zaznamenali, a možno aj využívali pri svojich nákupných rozhodnutiach. Ale od tohto roku množstvo nových výrobkov vzniklo, niektoré aj zanikli, preto je možné že ľudia na tú značku pozabudli. Preto si myslíme, že je potrebné urobiť pripomínaciu reklamnú kampaň na podporu Značky kvality SK. Najvýhodnejším spôsobom ako osloviť najväčšie masy ľudí je reklama v televízii, prípadne reklama v ženských časopisoch pretože je dokázané, že ženy sa viac zaujímajú o informácie na obaloch výrobkov a častejšie nakupujú.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ÁCSOVÁ B., NAGYOVA L. Podpora propagácie poľnohospodárskych produktov a potravín na národnej a európskej úrovni. In *Konkurencieschopnosť v EÚ - výzva pre krajiny V4*. Nitra: SPU, 2006, s. 532 - 538., ISBN 80-8069-704-3

2. SUPEKOVÁ, S. Kvalita potravín z pohľadu spotrebiteľa. In *Trendy v potravinárstve*, ISSN 1336-085X. roč. 14, č. 4., s. 3,
3. Politika kvality [online]. 2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné na internete <<http://www.mpsr.sk/politikakvality/index.php?start&go=8>>
4. Národný program podpory poľnohospodárskych produktov a potravín „Značka kvality SK“ [online]. 2012 [cit. 2012-01-28]. Dostupné na internete: <<http://www.znackakvality.sk/?pl=17&PHPSESSID=b37643fd661773e8618f7cce2673c366>>

Dotační prostředky jako nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti MSP

Pavel Zemánek¹

Grant funds as a tool for increasing the competitiveness of SMEs

Abstract

Sector of small and medium enterprises (SMEs even further) is an important part of the economy of the Czech Republic. SMEs often face difficulties in raising capital, which is not dispensable for further economic development and increase competitiveness. Therefore, the necessary initiatives that will facilitate the development of economic activities of SMEs. Czech membership in the EU brings , SMEs can draw from European grants the structural funds . My contribution addresses the impact of grant funds drawn on the competitiveness of SMEs.

Key words

Small and medium-sized enterprises, grant funds, competitiveness.

JEL Classification: M21

Úvod

Podporou malého a středního podnikání se regionální politika ve světě více zabývá od sedmdesátých let 20. století. Vzhledem k významu MSP v rozvoji regionů se tato oblast stává jednou z priorit regionální politiky i v ČR.

Regionální politiku ovlivňuje několik skupin faktorů:

- ekonomické – např. plné využití všech výrobních faktorů, zejména výrobních sil, ekonomický růst všech regionů, optimální rozmístění podniků (dosažení kompromisu mezi potřebami podniků a veřejnými požadavky), růst mezd při nedostatku pracovních sil, nebo nárokování obyvatel zaostávajících regionů na stejně vysokou životní úroveň jako mají v regionech nejvyspělejších;
- sociální – struktura obyvatelstva, stabilita osídlení a s tím související plná zaměstnanost, regionální rozdělení příjmů atd.;
- ekologické – které působí nejen v zájmu obyvatel méně rozvinutých regionů, ale i v zájmu obyvatel přelidněných regionů;
- přírodní podmínky.

Základním dokumentem v oblasti programového zabezpečení regionální politiky je Strategie regionálního rozvoje ČR (dále i SRR ČR). Byla zpracovaná jako základní dokument politiky regionálního rozvoje podle § 5 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Prvním koncepčním materiálem na úseku regionální politiky byla Strategie regionálního rozvoje ČR přijatá vládou v roce 2000 usnesením č. 682 ze dne

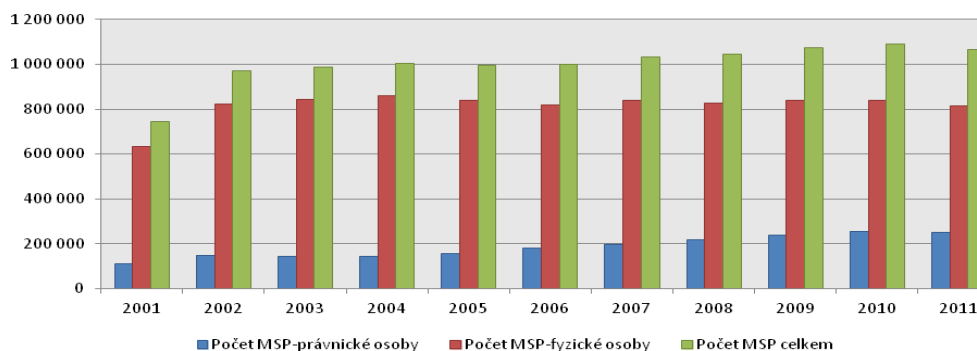
¹ Ing. Mgr. Pavel Zemánek, UTB ve Zlíně, FLKŘ, Ústav krizového řízení, Studentské nám. 1532, Uh. Hradiště, zemane@flkr.utb.cz

12. července 2000 o Strategii regionálního rozvoje České republiky. Ta vytvořila základní rámec pro formování regionální politiky České republiky s regionální politikou Evropské unie. Tento dokument obsahuje zejména (www.mpo.cz):

- analýzu regionálního rozvoje České republiky v uplynulém období (jak odvětví či sektorů, tak i jednotlivých regionů), hodnocení dosavadních odvětvových opatření resortů a přístupů regionů;
- vymezení slabých a silných stránek v rozvoji jednotlivých regionů, odvětví a sektorů;
- návrh strategie dalšího prostorového rozvoje ČR, vymezení priorit a opatření k podpoře rozvoje, vymezení regionů se soustředěnou podporou státu;
- doporučení pro jednotlivé orgány ohledně programových podpor, změn politiky apod.

Programy podpory malého a středního podnikání financované z prostředků státního rozpočtu a zdrojů Evropské unie zvýhodňují přístup malých a středních podnikatelů k odborným poradenským, vzdělávacím a informačním službám a k finančním zdrojům na realizaci podnikatelských záměrů.

Graf 1 Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2001 - 2011



Zdroj: ČSÚ

Podíl malých a středních podniků (údaj vychází z definice MSP užívané Českým statistickým úřadem) na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2011 byl 99,84 %. (Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v r. 2011)

Cílem mého příspěvku je poukázat na to, jaký dopad mají dotační prostředky na konkurenceschopnost konkrétních MSP.

1 Dotace EU - OPPI , ROP

Význam malých a středních podniků jako poskytovatelů pracovních příležitostí a subjektů s vysokým inovačním potenciálem neustále roste. Toho si je vědoma i Evropská komise, která zaštiťuje politiku malých a středních podniků na evropské úrovni.

OPPI (Operační program Podnikání a inovace)

OPPI odráží Lisabonskou strategii EU zaměřením na nástroje nepřímé a přímé podpory podnikatelů, zejména malých a středních, a obecně na řešení otázek překonávání dosavadních bariér přístupu ke kapitálu. Podpora se poskytuje především podnikům s vyšším inovačním potenciálem, na podporu vzniku nových malých podniků a na podporu dalšího rozvoje existujících podniků směřující k podpoře jejich konkurenceschopnosti s důrazem na regiony se strukturálními problémy a vysokou nezaměstnaností.

Počet priorit: 7

Počet programů: 15

Pro realizaci programu OPPI v období 2007 – 2013 bylo z Evropského fondu regionálního rozvoje (ERDF) uvolněno 3 041 312 546 EUR.

OPPI zahrnuje oblasti podpory pro podnikatelskou sféru v 7 prioritních osách, z toho jedna prioritní osa představuje Technickou pomoc:

Prioritní osa 1: Vznik firem

Je tvořena dvěma oblastmi podpory, které se zaměřují na vytváření podmínek pro vznik nových firem s akcentem podpory na inovačně orientované firmy. Pozornost je věnována problematice dostupnosti vhodných finančních zdrojů s cílem usnadnit přístup začínajících podnikatelů ke kapitálu a rozšířit tím možnosti pro financování jejich podnikatelských záměrů a předkládaných projektů. Příjemci podpory: výhradně malé a střední podniky.

Prioritní osa 2: Rozvoj firem

Obsahuje dvě oblasti podpory. První se zaměřuje na realizaci rozvojových podnikatelských projektů konkurenceschopných malých a středních podniků, kterým brání nižší vlastní kapitálová vybavenost nebo omezená schopnost poskytnout zajištění úvěru v možnosti získat externí zdroje financování prostřednictvím bankovních nástrojů. Druhá oblast podpory je zaměřena na zlepšování technické vybavenosti podniků nákupem moderních technologií, včetně informačních a komunikačních technologií a na rozvoj vybraných strategických služeb. Příjemci podpory: z převážné části malé a střední podniky.

Prioritní osa 3: Efektivní energie

Obsahuje i oblast podpory, jejímž cílem je stimulovat aktivitu podnikatelů v oblasti snižování energetické náročnosti výroby a spotřeby fosilních primárních energetických zdrojů a podpořit začínající podnikatele v aktivitách vedoucích k vyššímu využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie. Příjemci podpory: z větší části malé a střední podniky.

Prioritní osa 4: Inovace

Obsahuje dvě oblasti podpory, které jsou zaměřeny na podporu technických a netechnických inovací v podnicích, včetně rozvíjení jejich spolupráce s výzkumnými a vývojovými organizacemi a na podporu jejich vlastních firemních kapacit pro vědu a výzkum a návazných aktivit, zejména pak v sektoru MSP tak, aby se zvýšila inovační aktivita podniků a počet podniků, které provádějí vlastní výzkum a vývoj. Pozornost

je rovněž zaměřena na aktivity spojené s ochranou práv průmyslového vlastnictví. Příjemci podpory: z větší části malé a střední podniky.

Prioritní osa 5: Prostředí pro podnikání a inovace

Obsahuje tři oblasti podpory. Sleduje vytváření vhodného prostředí pro vznik a rozvoj inovačního podnikání. Je zaměřena na vytváření potřebné infrastruktury pro začínající podnikatele v podobě podnikatelských inkubátorů, na rozšíření a zkvalitnění spolupráce mezi podnikatelskou sférou a vzdělávacími institucemi a institucemi z oblasti VaV. Tato prioritní osa se rovněž zaměřuje na tvorbu kvalitní infrastruktury pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Pozornost je dále věnována problematice zkvalitnění infrastruktury pro podnikání, hlavně formou vytváření a rozvoje podnikatelských nemovitostí. Příjemci podpory: z větší části malé a střední podniky.

Prioritní osa 6: Služby pro rozvoj podnikání

Obsahuje dvě oblasti podpory. Je zaměřena na rozvoj a využití kvalitních poradenských a informačních služeb pro podnikatelské subjekty, a to i v oblasti vyhledávání nových obchodních příležitostí a odborné přípravy na posilování pozic českého průmyslu v mezinárodním obchodu. Poskytovaná podpora usnadňuje marketingové aktivity malých a středních podniků na zahraničních trzích. Příjemci podpory: z převážné části malé a střední podniky.

Prioritní osa 7: Technická pomoc

Má za cíl vytvořit institucionální, technické a administrativní podmínky pro realizaci operačního programu. (Abeceda fondů Evropské unie 2007-2013, 2007)

Tab. 1 Projekty MSP podle dotačních programů k datu 31. 12. 2011 – dotace v Kč

Program	Rozhodnuto MSP		Autorizováno MSP	
	Počet projektů	Objem	Počet ŽoP	Objem
Eko-energie - Dotace - Výzva II	244	2 622 015 000	187	747 881 736
Eko-energie - Dotace - Výzva III	169	744 564 000	14	82 674 979
Eko-energie - Využití obnovit. a druhotných energet. zdrojů - Výzva I	60	1 349 431 000	65	754 866 463
Eko-energie - Zvyš. úč. při výrobě, přenosu a spotř. energie - Výzva I	53	353 584 000	63	319 646 005
ICT a strategické služby – Výzva I	67	693 862 000	250	456 433 899
ICT a strategické služby – Výzva II	83	925 960 000	123	239 569 743
ICT a strategické služby – Výzva III	102	961 506 000	29	60 061 119
ICT v podnicích - Výzva I	207	484 444 000	261	378 467 682
ICT v podnicích - Výzva II	209	473 073 000	183	259 837 616
ICT v podnicích - Výzva III	573	1 174 676 000	74	92 132 846
Inovace - Inovační projekt - Výzva I	79	1 157 725 000	125	984 624 724

Program	Rozhodnuto MSP		Autorizováno MSP	
	Počet projektů	Objem	Počet ŽoP	Objem
Inovace - Inovační projekt - Výzva II	107	1 479 628 000	108	719 540 160
Inovace - Inovační projekt - Výzva III	99	1 617 616 000	76	750 736 123
Inovace - Inovační projekt - Výzva IV	172	2 724 392 000	34	167 332 360
Inovace - Projekt na ochranu práv průmyslového vlastnictví - Výzva I	107	25 660 000	70	4 418 183
Inovace - Projekt na ochranu práv průmyslového vlastnictví - Výzva II	154	28 669 000	41	2 138 198
Klastry - Výzva I	17	581 535 000	50	246 860 883
Klastry - Výzva II	10	263 089 000	4	4 263 069
Marketing - Výzva I	491	292 631 000	493	191 782 447
Marketing - Výzva II	283	296 576 689	58	30 696 822
Nemovitosti - Výzva I	247	3 050 436 000	399	2 229 997 406
Nemovitosti - Výzva II	325	4 714 740 000	120	664 742 534
Poradenství - Výzva I	360	109 680 000	119	31 837 191
Potenciál - Výzva I	46	656 175 000	103	581 626 764
Potenciál - Výzva II	100	1 430 028 000	119	597 388 549
Potenciál - Výzva III	56	672 085 000	8	32 806 233
Prosperita - Výzva I (veřejná podpora)	15	1 253 379 000	38	394 136 310
Prosperita - Výzva II (neveřejná podpora)	1	39 117 000	4	20 380 933
Prosperita Výzva III (veřejná podpora)	8	371 861 000	4	58 955 279
Prosperita Výzva IV (neveřejná podpora)	4	313 027 000	1	19 056 288
ROZVOJ - Výzva I	266	2 049 489 000	311	1 847 648 205
Rozvoj - Výzva II	305	2 037 515 000	301	1 457 598 289
Rozvoj - Výzva III	476	3 258 559 000	127	520 287 305
Školící střediska - Výzva I	135	953 552 000	162	577 964 095
Školící střediska - Výzva II	117	692 886 000	49	112 428 896
Technologické platformy - Výzva I	11	52 677 000	36	33 268 539
Technologické platformy - Výzva II	5	23 565 000	13	7 265 569
Celkem	5 763	39 929 407 689	4 222	15 681 353 442

Zdroj: ISOP7-13

ROP

Regionální operační program (dále i ROP) regionu soudržnosti Střední Morava je operační program realizovaný v České republice na základě Národní strategického referenčního rámce ČR pro programové období 2007-2013. ROP Střední Morava je jedním

ze sedmi ROP v ČR, které v rámci cíle Konvergence doplňují tematické operační programy. V ROPu je uplatněn integrovaný přístup k územnímu rozvoji.

ROP Střední Morava je tvořen 4 prioritními osami:

1. doprava
2. integrovaný rozvoj a obnova regionu (v rámci této osy je podporováno i podnikání-zejména MSP)
3. cestovní ruch
4. technická pomoc

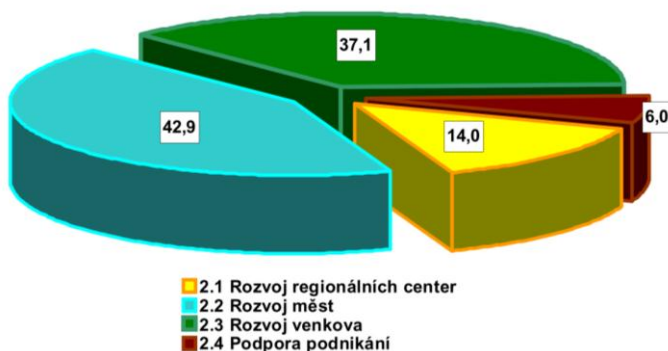
Tab. 2

Prioritní osa 1	Prioritní osa 2	Prioritní osa 3	Prioritní osa 4
Doprava	Integrovaný rozvoj a obnova regionu	Cestovní ruch	Technická pomoc
1.1	2.1	3.1	4.1
Regionální dopravní infrastruktura	Rozvoj regionálních center	Integrovaný rozvoj cestovního ruchu	Podpora řídicích, implementačních a kontrolních úkolů řídicího orgánu
1.2	2.2	3.2	4.2
Veřejná doprava	Rozvoj měst	Veřejná infrastruktura a služby	Podpora zvyšování absorpční kapacity regionu
1.3	2.3	3.3	
Bezmotorová doprava	Rozvoj venkova	Podnikatelská infrastruktura a služby	
	2.4	3.4	
	Podpora podnikání	Propagace a řízení	

Zdroj: Programový dokument ROP SM

Pro realizace ROP Střední Morava je na celé programovací období 2007-2013 určena částka EUR 773 399 310 (veřejné prostředky celkem). (www.rr-strednimorava.cz)

Graf 2 Podíl oblastí podpory v rámci prioritní osy 2



Zdroj: Programový dokument ROP SM

Podíl oblastí podpory v rámci prioritní osy 2 ukazuje graf 2 (údaje uvedeny v %).

Celkové veřejné zdroje alokované na prioritní osu č. 2 pro programovací období 2007-2013 činí EUR 304 719 329. Tzn. pro podporu podnikání je plánováno EUR 18 283 160. (www.rr-strednimorava.cz)

Analýza přínosů podpory dotací EU pro MSP ve Zlínském kraji

Zlínský kraj lze charakterizovat jako region s rostoucím inovačním potenciálem. K tomuto, kromě jiného, přispívá i kvalitní institucionální koordinace podpory tvorby inovací formou implementované regionální inovační strategie.

Dále se region vyznačuje dobrou vybaveností a rozvojem institucí inovační infrastruktury veřejného i neveřejného charakteru, podporujících inovace. To ve svém důsledku vysvětluje rostoucí zájem o finanční prostředky z programu Prosperita, jehož cílem je především podpora těchto infrastruktur. Na kvalitní základnu tohoto charakteru pak logicky navazuje rozvoj inovací v podnikatelském sektoru, což má za následek neobyčejný zájem o podporu nových produktových a procesních řešení z programu Inovace.

Region je nadprůměrný také výskytem počtu subjektů provádějících výzkum a vývoj, které v převážné většině působí v podnikatelském sektoru. Na této skutečnosti se dozajista podepisuje, kromě přítomnosti dynamicky se rozvíjející Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, také možná podpora výzkumně vývojových kapacit z programu Potenciál.

Jedním z dalších zásadních ukazatelů rostoucího rozvoje regionu Zlínského kraje je také nepřehlédnutelný zájem subjektů zpracovatelského průmyslu o podporu z programu Nemovitosti. Cílem této subvence jsou projekty přípravy, výstavby, rozvoje i rekonstrukce nemovitosti zpracovatelského průmyslu, jehož klíčové oblasti dominují odvětvím průmyslu tohoto regionu.

S ohledem na snahu rozšířit příležitosti pro podnikatele, a tím podpořit růst rozvoje regionu, pracovních příležitosti a také zlepšit životní prostředí v rámci revitalizace postižených oblastí, realizuje Zlínský kraj Strategii využití brownfieldů ve Zlínském kraji. V rámci této strategie je podporována předprojektová příprava na obnovu starých a nevyužívaných ploch a objektů po průmyslové a zemědělské činnosti. Konkrétní odraz tato skutečnost má v ROPu Střední Morava, v prioritní ose č. 2.

Z důvodu zařazení okresu Kroměříž mezi regiony s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností, dochází oproti minulým letům k enormnímu nárůstu projektů směřujících k pořízení technologických zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry, jež vedou k zvýšení efektivnosti výrobního procesu. To má za následek nárůst žádostí do programu Rozvoj.

O regionu Zlínského kraje a potenciálu firem v něm provozujících své podnikatelské aktivity také souhrnně vypovídá úspěšnost v čerpání evropských prostředků. Region se pohybuje v první čtveřici krajů, které dominují počtem podaných žádostí a počtem přiznaných dotací do Operačního programu podnikání a inovace v rámci krajů ČR. (www.czechinvest.cz)

2 Dotace a jejich vliv na konkurenceschopnost u konkrétních MSP

MSP č. 1 – Implementace informačního systému k zajištění zvýšení úrovně elektronické komunikace

Operační program:	OP Podnikání a inovace
Evropský fond:	ERDF
Zahájení projektu:	1. 1. 2008
Ukončení projektu:	31. 1. 2009
Výše dotace:	Kč 2 130 000,-
Soukromé zdroje:	Kč 2 130 002,-
Výdaje projekt celkem:	Kč 4 260 002,-

MSP č. 1 byl založen v roce 1990 a patří k předním dodavatelům skladovacích systémů v České Republice. Velkou část dodávaného sortimentu vyrábí ve vlastním závodě. Firma dodává paletové, konzolové a policové regálové systémy jak stabilní, tak v pojízdném (posuvném) provedení, a dále vjezdové a průjezdové regály, průběžné regály, samonosná skladovací síla a ocelové plošiny. Převážná většina těchto regálových systémů se vyznačuje tím, že jednotlivé stavebnicové prvky regálů se jednoduchým způsobem spojují v celek, přičemž jen minimálně je nutno použít ke spojení šroubů. Montáž se tudíž stává velmi jednoduchou a v budoucnu je možno ukládací úrovně výškově přestavovat.

Výše uvedený projekt řešil prohloubení informovanosti v oblasti sledování průběhu předvýrobní, výrobní a montážní fáze zakázek a jejich efektivnost. Projekt rovněž řešil zvýšení úrovně komunikace s dodavateli a odběrateli a podporu ISO programů již zavedených systémů. Dále byla rozšířena LAN síť, zakoupen hardware.

Vybrané ukazatele podniku za r. 2007 tj. před realizací projektu:

- celková zadluženost	34,91%
- koeficient samofinancování	65,09%
- rentabilita tržeb	15,13%
- ROE	27,51%
- ROA	17,88%
- Obratovost SA	4,15 krát

Vybrané ukazatele podniku za r. 2010 tj. po realizaci projektu:

- celková zadluženost	18,48%
- koeficient samofinancování	81,52%
- rentabilita tržeb	8,61%
- ROE	7,88%
- ROA	6,42%
- Obratovost SA	1,61 krát

Závěry MSP č. 1:

- ukazatele zadluženosti se v r. 2010 proti r. 2007 zlepšily, ovlivněno zejména poklesem cizích zdrojů (cizí zdroje v r. 2007 – Kč 64 637 tis., v r. 2010 Kč 27 954 tis. - zejména vliv závazků z obchodních vztahů, přijatých záloh)
- všechny uvedené ukazatele rentability se v r. 2010 proti r. 2007 podstatně zhoršily – zejména dopad poklesu zisku (r. 2007 – Kč 33 112 tis., r. 2010 Kč 9 705 tis.)
- v r. 2010 v porovnání s r. 2007 došlo k poklesu tržeb – Kč 112 778 tis. proti Kč 218 840 tis. tj. r. 2010 činil 51,53 % r. 2007, dopad zejména nezískání zakázek v Německu
- zhoršení obratovosti SA je zapříčiněno hlavně poklesem tržeb
- podnik v r. 2007 vykazoval výsledek hospodaření min. let+výsledek hospodaření běžného účetního období ve výši Kč 115,5 mil. Z tohoto pohledu dotace OPPI z hlediska realizace daného projektu nehrála podstatnější roli. Podnik byl finančně schopen daný projekt zrealizovat i bez dotační spoluúčasti.

MSP č. 2 – Regenerace nevyužívaného seníku k rozvoji nových podnikatelských aktivit

Operační program:	ROP Střední Morava
Evropský fond:	ERDF
Zahájení projektu:	1. 10. 2008
Ukončení projektu:	30. 9. 2009
Dotace:	Kč 13 986 000,-
Soukromé zdroje:	Kč 11 014 000,-
Výdaje projektu celkem:	Kč 25 000 000,-

MSP č. 2 vznikl v r. 1998 a zabývá se velkoobchodem. Je dodavatelem nábytku a výukových prvků pro děti předškolního věku.

Svou činnost vykonával v pronajatých prostorech. Objem realizovaného zboží vzhledem k možnostem manipulace a uskladnění dosáhl kritického stavu. Proto se firma rozhodla realizovat projekt výstavby vlastního logistického a administrativního centra. Bylo rozhodnuto zrekonstruovat bývalý areál zemědělského družstva. Základním cílem společnosti bylo (v rámci projektu) zrekonstruovat stávající nefunkční a zdevastovanou budovu seníku pro své podnikatelské účely. Tj. rozšíření skladové plochy a objemu, rozšíření možností nabídky sortimentu, zrychlení dodávek, zlepšení poskytovaných služeb. Dalším efektem projektu bylo zvýšení zaměstnanosti v regionu, regenerace zchátralé nemovitosti. Realizací projektu došlo k regeneraci brownfieldu.

Vybrané ukazatele podniku za r. 2007 tj. před realizací projektu:

- celková zadluženost	62,75%
- koeficient samofinancování	37,25%
- rentabilita tržeb	2,29%
- ROE	11,91%
- ROA	4,34%
- Obratovost SA	41,19 krát

Vybrané ukazatele podniku za r. 2010 tj. po realizaci projektu:

- celková zadluženost	60,08%
- koeficient samofinancování	39,92%
- rentabilita tržeb	5,39%
- ROE	12,45%
- ROA	4,85%
- Obratovost SA	1,63 krát

Závěry MSP č. 2:

- v ukazatelích zadluženosti nedošlo k podstatnější změně
- všechny uvedené ukazatele rentability se v r. 2010 v porovnání s r. 2007 zlepšily
- podstatné zhoršení obratovosti SA je zapříčiněno zejména zásadním nárůstem SA v r. 2010 proti r. 2007 – vliv projektu realizovaného s podporou dotací z ROPu (SA v r. 2007 činila Kč 1 431 tis., v r. 2010 32 897 tis.)
- v případě, že by podnik nečerpal dotaci z ROPu s ohledem na své vlastní zdroje (Kč 11 mil – výsledek hospodaření min.let+výsledek hospodaření běžného účetního období-r.2007) nebyl by finančně schopen daný projekt zrealizovat
- nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb – Kč 12 069 tis. (r. 2007 Kč 25 tis., r.2010 Kč 12 094 tis.)
- na základě výše uvedených ukazatelů lze konstatovat, že dotace z ROPu měla pozitivní vliv na vývoj podniku v porovnání let 2010 a 2007.

Závěr

Efektivnost fondu EU – ROP u MSP č. 2 - s ohledem na výše uvedené skutečnosti lze hodnotit dopad dotačních prostředků do konkurenceschopnosti podniku pozitivně, dotační prostředky podstatným způsobem ovlivnily vývoj podniku

Efektivnost fondu EU – OPPI u MSP č. 1 - s ohledem na uvedené skutečnosti je nutné konstatovat, že čerpaná dotace se nepromítla do oblasti zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Seznam bibliografických odkazů

1. *Abeceda fondů Evropské unie 2007-2013*, vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor evropských fondů, Praha, 2007, 29s.
2. *Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v r. 2011*, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Praha 2011, 66s.
3. Kislingerová, E., Hnilica, J.: *Finanční analýza krok za krokem*, C.H.Beck, 2005, 137s., ISBN 80-7179-321-3
4. *Průvodce fondy Evropské unie*, vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor vnějších vztahů, Praha, 2005, 237 s.
5. Staňková, A.: *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, C.H.Beck, 2007, 199s., ISBN 978-80-7179-926-9

6. Synek, M. a kol.: *Podniková ekonomika, 3. přepracované vydání*, C.H.Beck, 2002, 479s., ISBN 80-247-1069-2
7. Veber, J., Srpová, J., a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing a.s., 2005, 304 s., ISBN 80-247-1069-2
8. Viliamová, Š.: *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie*, Grada Publishing a.s., 2005, 200s., ISBN 80-247-1194-X
9. www.strukturalnifondy.cz
10. www.czechinvest.cz
11. www.mpo.cz
12. www.mpsv.cz
13. www.mmr.cz
14. www.rr-strednimorava.cz
15. www.justice.cz

Použité zkratky

a.s. – akciová společnost

ČR – Česká republika

ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj

EU – Evropská unie

EUR – měna eurozóny

ISO - International Standard Organisation

LAN - Local Area Network (místní síť)

MSP – malý a střední podnik

OPPI – Operační program Podnikání a inovace

ROA - Return on Assets – rentabilita aktiv

ROE - Return on Equity - návratnost vlastního kapitálu

ROP – regionální operační program

SA – stálá aktiva

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SRR – Strategie regionálního rozvoje

VaV – Výzkum a vývoj

ŽoP – žádost o platbu

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
CONFERENCE
MERKÚR
2012

DECEMBER 6. - 7.
CONFERENCE ROOM
AT FACULTY OF COMMERCE
UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA

FOR Ph.D. STUDENTS
AND YOUNG SCIENTISTS

Title: The Proceedings of the International Scientific Conference for PhD students and Young Scientists MERKÚR 2012

Published by: Publisher EKONÓM
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava

Publishing year : 2012

ISBN 978-80-225-3453-6