

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

<http://mtp.euke.sk/>

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 14, 2018
číslo 1

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení a pod.

REDAKCIA

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

prof. Ing. Ladislav BLAŽEK, CSc.
prof. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.
prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.
doc. RNDr. Zuzana HAJDUOVÁ, PhD.
doc. JUDr. Ing. Aneta BOBENIČ HINTOŠOVÁ, PhD.
doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.
doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.
doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.
doc. Ing. Petr SUCHÁNEK, PhD.
Luc VIERENDEELS, MScBA

Editor čísla 1/2018

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Vydavateľ a adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20
<http://www.euke.sk> <http://mtp.euke.sk>

Dostupnosť

URL: <http://mtp.euke.sk>

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu

Jazyk vydania a periodicitá

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku.
Všetky príspevky sú recenzované.
Časopis vychádza štvrtročne.
Ďalšie vydanie: jún 2018.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou.
Za obsahovú a jazykovú stránku redakcia nenesie zodpovednosť.

OBSAH 1/2018

TRVALÁ UDRŽATEĽNOSŤ PODNIKANIA V SÚVISLOSTI S VÝBEROM MIESTNYCH DANÍ <i>Katarína VAVROVÁ – Mariana SEDLIAČIKOVÁ</i>	4
STRATEGIE GREEN MARKETINGU ZAMĚŘENÁ NA ČESKOU GENERACI Y <i>Jana PŘIKRYLOVÁ – Eva JADERNÁ – Martin MLÁZOVSKÝ</i>	12
THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF MODERN CONCEPTS IN BUSINESS LOGISTICS <i>Patrik RICHNÁK</i>	20
AGILNÉ METÓDY A METODIKY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V IT SPOLOČNOSTI PRI VÝVOJI SOFTVÉRU <i>Emil EXENBERGER</i>	26
RECENZIA PUBLIKÁCIE „ OBCHODNÁ PREVÁDZKA MALOOBCHODNEJ JEDNOTKY “ <i>Jozef GAJDOŠ</i>	32
POHĽAD Z PRAXE „ DÉEM OPTIK – MÍLNIKY V 25-ROČNEJ HISTÓRII PODNIKU “ <i>Lucia HLIBOKÁ</i>	33

TRVALÁ UDRŽATEĽNOSŤ PODNIKANIA V SÚVISLOSTI S VÝBEROM MIESTNYCH DANÍ

SUSTAINABILITY OF BUSINESS IN CONTEXT OF LOCAL TAXES

Katarína VAVROVÁ – Mariana SEDLIAČIKOVÁ

ABSTRAKT

Cieľom príspevku je zhodnotiť majetkové dane uplatňované vo vybranej obci, identifikovať nedostatky v daňovej politike obce, ktoré by mohli mať negatívny vplyv na jej finančnú situáciu, následne na trvalú udržateľnosť podnikania a navrhnúť opatrenia zamerané na zmiernenie alebo odstránenie zistených nedostatkov. Mapovanie riešenej problematiky bolo realizované na základe analýzy rozpočtového hospodárenia vybranej obce, určenia miery závislosti obce od štátneho rozpočtu a porovnania výsledkov s okolitými obcami v okrese Báhoň. Výsledkom zistení je hodnotenie uplatňovania majetkových daní vo vybranej obci a návrh riešení na zlepšenie daňovej politiky v nadväznosti na podnikateľské subjekty.

Kľúčové slová: udržateľnosť, daň, daňová politika, indikátor, finančná sebestačnosť

ABSTRACT

The aim of the paper is to evaluate the property taxes applied in the selected municipality, to identify shortcomings in the tax policy of the municipality that could have a negative impact on its financial situation, consequently on the sustainability of the business, and to propose measures aimed at alleviating or eliminating of the identified shortcomings. The mapping of the solved issue was carried out based on an analysis of the budget management of the selected municipality, based on the determination of the degree of dependence of the municipality from the state budget and based on the comparison of the results with the surrounding municipalities in the Báhoň district. The evaluation of the application of property taxes in the selected municipality and a proposal for solutions to improve the tax policy in relation to business entities is the result of the research.

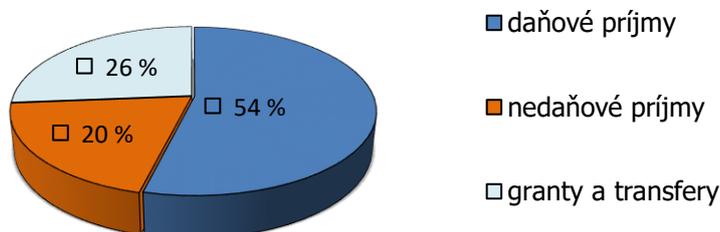
Key words: sustainability, tax, tax policy, indicator, financial self-sufficiency

JEL KLASIFIKÁCIA: H 20

ÚVOD

Dane sú nepochybne podstatnou časťou príjmovej stránky štátneho rozpočtu. Rozpočet vo všeobecnosti charakterizujeme ako bilanciu príjmov a výdavkov. Každoročne musia byť zostavené aj rozpočty ostatných subjektov verejnej správy (VUC a obcí). Financie obce nie sú v plnej miere závislé od štátu a majú možnosť realizovať vlastnú daňovú politiku. V roku 2005 prebieha na Slovensku fiškálna decentralizácia. Decentralizačný proces prináša viacero zmien v oblasti prerozdelenia kompetencií a príjmov medzi štátom a jednotlivými obcami, následne aj majetkové dane sa uplatňujú ako miestne dane. Cieľom zmien je rozšírenie kompetencií obcí v oblasti ich financovania. Obce takýmto spôsobom priamo ovplyvňujú výšku svojich daňových príjmov, pretože určujú sadzby pre miestne dane vo všeobecne záväzných nariadeniach. Samozrejme tieto podmienky musia byť v súlade s platnou

legislatívou štátu. Nastolené zmeny sú neustále predmetom diskusií, do akej miery je posilnená fiškálna autonómia obcí. Obce sú v značnej miere závislé od štátnych financií. Rozpočet verejnej správy tvorí okrem štátneho rozpočtu aj rozpočty ostatných subjektov verejnej správy. **Obec predstavuje právnickú osobu samostatne hospodáriacu so svojimi majetkami a finančnými prostriedkami s dodržiavaním podmienok stanovených platnou legislatívou.** Legislatíva ustanovuje, ktoré z daní sú príjmami obcí. V nemalej miere na daňových systémoch pôsobí globalizácia, ktorá zvyšuje konkurenčný tlak na spoločnosti, ktoré sú konfrontované s vyššou hospodárskou súťažou ako to bolo v minulosti (Zagoršek, 2014). Na základe údajov MF SR sme porovnali podiel daňových príjmov v obciach za rok 2016.



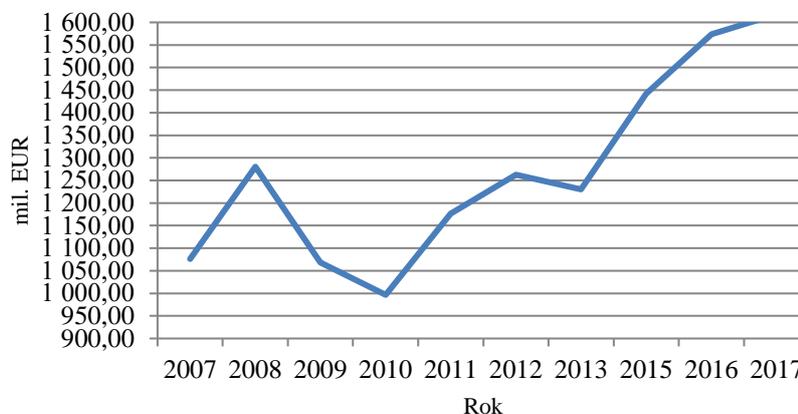
Obrázok 1: Príjmy obcí za rok 2016

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z portálu MF SR www.rozpočet.sk

Prerozdelenie daňových príjmov medzi štát a miestne samosprávy sa zmenilo v roku 2005. Následne boli zmenené právomoci obcí a takisto aj objem peňazí na krytie rozšírených kompetencií. Uzákonomili sa viaceré právne normy, ktoré vytvárajú legislatívny rámec fiškálnej decentralizácie ako:

- Zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samospráve,
- Nariadenie vlády SR č. 668/2004 Z. z. o rozdeľovaní a poukazovaní výnosu dane z príjmov fyzických osôb územnej samospráve,
- Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy.

Majetkové a podielové dane majú najväčší vplyv na rozpočet obcí. Z **podielových daní** vyčleňujeme iba časť dane z príjmov fyzických osôb (Poliak, 2013). Do konca roku 2004 dostávali obce podiely z troch daní: daň z príjmov zo závislej činnosti, cestnej dane a dane z príjmov právnických osôb. Daň z príjmov FO tvorí najpodstatnejší príjem obcí a má stále rastúci trend (Obrázok 2). Spomenutá skutočnosť zlepšuje finančnú silu obcí, čo pozitívne vplyva na ich rozvoj (Žárska and Pirmanová 2007). Obciam patrí 70 % z vybraných daní z príjmov FO. Tento podiel sa následne rozdeľuje medzi jednotlivé obce na základe viacerých kritérií, ktoré určuje Nariadenie vlády. Konkrétna výška výnosu závisí od počtu obyvateľov s trvalým pobytom v danej obci, od nadmorskej výšky obcí, do akej veľkostnej kategórie je obec zaradená, počet žiakov škôl a počet obyvateľov s vekom nad 62 rokov. **Miestne dane** patria medzi stabilné zdroje príjmov obcí. Obce sa rozhodujú, ktoré z nich budú vyberať. Rovnako rozhodujú o sadzbách pri väčšine miestnych daní. Z týchto daní predstavuje najväčší zdroj príjmov pre obce - daň z nehnuteľností.



Obrázok 2: Podiel obcí na dani z príjmu FO

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z portálu MF SR www.rozpočet.sk

1 BENCHMARKINGOVÉ INDIKÁTORY ROZPOČTU MIESTNEJ SAMOSPRÁVY

1.1 Finančná stabilita a miera samostatnosti obce

Finančnú stabilitu obce a mieru samostatnosti vyjadrujeme pomerom vlastných príjmov obce a celkových príjmov. Mieru autonómie samospráv vyjadrujeme prostredníctvom viacerých ukazovateľov. Najčastejšie používané sú ukazovatele finančnej sebestačnosti. Ukazovatele tohto typu zaradujeme medzi *benchmarkingové indikátory rozpočtu miestnej samosprávy* (Meričková a kol., 2008; Široký a kol., 2004).

Finančnú stabilitu obce a mieru samostatnosti vyjadrujeme pomerom vlastných príjmov obce a celkových príjmov.

$$\text{Finančná sebestačnosť} = \frac{\text{vlastné príjmy obce}}{\text{celkové príjmy obce}} \quad \text{Daňová sebestačnosť} = \frac{\text{daňové príjmy obce}}{\text{celkové príjmy obce}}$$

Ukazovateľ daňová sebestačnosť obce má väčšiu vypovedaciu schopnosť, ktorú zistíme ako pomer daňových príjmov k celkovým príjmom. Ďalšími indikátormi sú daňová a finančná sila obce, ktoré vyjadrujú príjmy na jedného obyvateľa.

$$\text{Finančná sila} = \frac{\text{vlastné príjmy obce}}{\text{počet obyvateľov obce}} \quad \text{Daňová sila} = \frac{\text{daňové príjmy obce}}{\text{počet obyvateľov obce}}$$

Čím je podiel vlastných príjmov samospráv na celkových príjmoch samospráv väčší, tým je municipalita viac finančne autonómna a naopak. Keďže predmetom analýzy finančnej autonómie je schopnosť obce získavať príjmy vlastnou činnosťou, je potrebné rozlišovať, ktoré z daňových príjmov možno považovať za vlastné príjmy obce. Patria totiž medzi ne výhradne výnosy z miestnych daní. V nasledujúcej tabuľke uvádzame porovnanie vlastných a cudzích daňových príjmov (Tabuľka 1).

Tabuľka 1: Rozdiely medzi cudzími a vlastnými daňovými príjmami

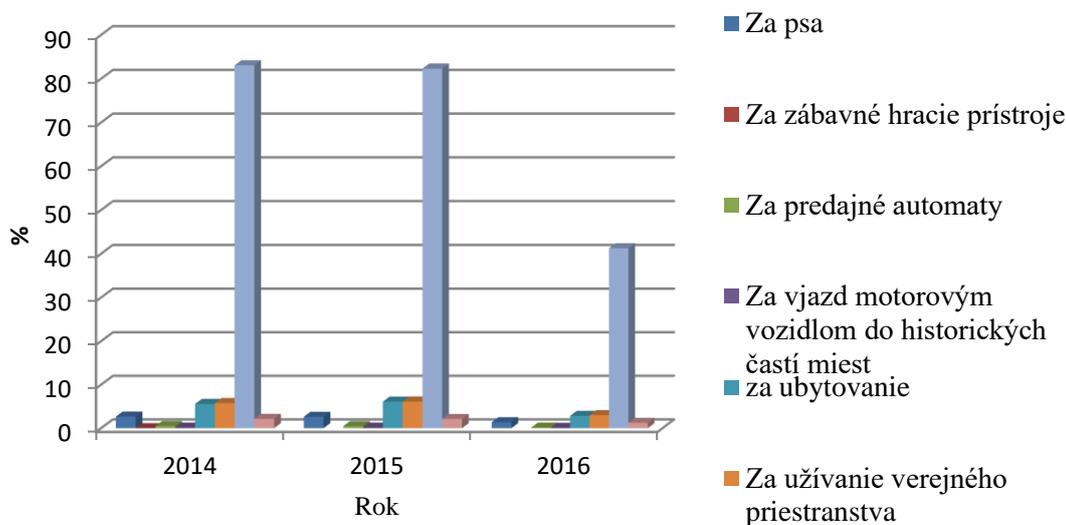
	Podielové dane	Miestne dane
Spôsob výberu dane	Daň je vyberaná daňovými úradmi, obligatórne na základe zákona.	Daň je vyberaná obcami, fakultatívne na základe zákona.
Stanovenie daňovej sadzby	Sadzba je striktné určená zákonom, ktorý môže meniť jedine zákonodarný orgán.	Rámčovo je daňová sadzba určená v zákone o miestnych daniach, konkrétna výška je stanovená vo VZN obce.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Poliaka (2013)

Z uvedeného je odvodený ďalší ukazovateľ, ktorý vyjadruje mieru finančnej závislosti obcí od štátu.

$$\text{Miera závislosti obce od štátu} = \frac{\text{príjmy z podielových daní} + \text{granty a transfery}}{\text{celkové príjmy}}$$

Obrázok 3 prezentuje podiel jednotlivých miestnych daní na celkovom výnose v Slovenskej republike za obdobie rokov 2014 až 2016.



Obrázok 3: Podiel jednotlivých miestnych daní na celkovom výnose v SR

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov MF SR

Na základe analýzy je možné komplexne zhodnotiť uplatnenie miestnych daní v zvolenej obci, identifikovať rezervy, respektíve nedostatky v daňovej politike danej obce a v konečnom dôsledku zhodnotiť celkovú situáciu a navrhnúť opatrenia slúžiace pre odstránenie zistených nedostatkov. Finančná stabilita obce priamo ovplyvňuje podnikateľské prostredie a podmienky podnikania v regiónoch.

1.2 Fiškálna autonómia vybranej obce

Snahou štátu je, aby boli obce čoraz viac samostatnejšie a vedeli svoje financie spravovať efektívne. S pridanými kompetenciami rastie význam rozpočtovníctva a finančného hospodárenia jednotlivých obcí. Skúmali sme, do akej miery je obec schopná pokryť svoje finančné potreby z vlastných zdrojov a aký vplyv na jej finančnú situáciu majú dane. Podľa definície vlastných príjmov obce sme vypočítali finančnú a daňovú sebestačnosť. Výsledky pre lepšiu vypovedaciu schopnosť sa porovnali s kumulovanými údajmi obcí SR. V tabuľke priemerné údaje SR porovnáme s obcou Báhoň.

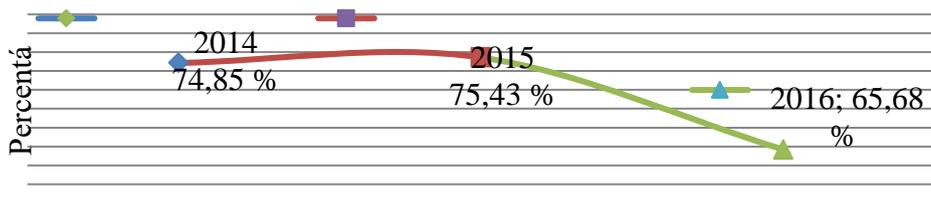
Tabuľka 2: Finančná a daňová sebestačnosť obce Báhoň v porovnaní s priemernými údajmi obcí SR

Rok/ukaz. (v tis. EUR)	obec Báhoň				obce SR			
	2013	2014	2015	2015/ 2013	2013	2014	2015	2015/ 2013
celkové príjmy	1 149,50	1 091,87	1 330,88	1,16	3 863 249,40	4 029 109,00	4 580 015,00	1,19
daňové príjmy	500,57	500,69	585,94	1,17	1 721 500,80	1 797 688	1 973 877	1,15
vlastné príjmy	678,30	679,61	904,67	1,33	2 470 591,00	2 615 836,70	2 752 368,00	1,11
počet obyvateľov	1724	1735	1748	1,01	x	x	x	
daňová sebestačnosť	43,55 %	45,86 %	44,03 %	1,01	44,56 %	44,6 2%	43,10 %	0,97
finančná sebestačnosť	59,01 %	62,24 %	67,98 %	1,15	63,9 5%	64,9 2%	60,10 %	0,94

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov záverečných účtov obce a MF SR

Ukazovatele vo vyššie uvedenej tabuľke vypovedajú o dobrej finančnej situácii obce. Vlastné príjmy obce tvorili v roku 2015 viac ako 2/3 celkových príjmov. Stav je porovnateľný aj s ostatnými obcami na Slovensku. Dokonca môžeme konštatovať, že situácia sa každým rokom zlepšuje a aj keď v predchádzajúcich obdobiach Báhoň zaostával za slovenským priemerom, v súčasnosti je jeho finančná situácia na tom oveľa lepšie. Pomer vlastných príjmov na celkových príjmoch sa zvýšil v roku 2015 oproti roku 2013 o 15%. Daňové príjmy sa až natoľko nezvýšili, čiže medziročná zmena nebola významná. Celkové príjmy sa teda rapidnejšie zvýšili v roku 2015 (oproti roku 2013 o 18 138,00 EUR). Výraznejší nárast vlastných príjmov mohol zapríčiniť aj fakt, že obec v rámci finančných operácií presunula takmer 158 000,00 EUR z rezervného fondu do vlastných príjmov, ktoré následne použila na výstavbu multifunkčného ihriska. V ostatných rokoch sa však podieľali na dobrom stave ekonomiky obce z väčšej časti príjmy z daní.

Podľa mnohých autorov sa nie všetky daňové príjmy považujú za vlastné príjmy obce. Preto sme skúmali aj to, do akej miery sú dobré výsledky sledovanej obce zásluhou jej schopnosti získavať príjmy alebo sú za tým cudzie zdroje? Využili sme **ukazovateľ miera závislosti od štátu, kde sa porovnávajú v pomere príjmy z podielových daní a transferov k celkovým príjmom obce.**



Obrázok 4: Miera závislosti obce Báhoň od štátu
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa záverečných účtov obce Báhoň

Z výsledkov miery závislosti sa dá usúdiť, že dobrej ekonomickej situácii vďaka daná obec najmä príspevom od štátu a ostatných orgánov verejnej správy, či už vo forme podielovej dane alebo prostredníctvom rôznych finančných grantov a transferov. Z toho vyplýva, že miestne dane mali v predchádzajúcich obdobiach zhruba iba 25-35% vplyv na hospodárske výsledky. Pokles závislosti na štátnych peniazoch zaznamenaný v roku 2015 bol práve následkom vyššie spomínaného presunu finančných prostriedkov našetrených z minulých období do vlastných zdrojov. Nemenej dôležité ukazovatele, ktoré vypovedajú o finančnom stave danej jednotky sú **daňová a finančná sila**. Údaje sa prepočítavajú na jedného obyvateľa. Výsledok je tým pádom objektívnejší ako pri ukazovateľoch daňová a finančná sebestačnosť. V roku 2015 pripadalo 517,54 EUR vlastných príjmov na jedného obyvateľa. Z toho 335,20 EUR predstavovali daňové príjmy.

2 VÝSLEDKY ANALÝZY V SÚVISLOSTI S UDRŽATEĽNOSŤOU DAŇOVÝCH PRÍJMOV

Nasledujúca tabuľka 3 poskytuje prehľad o základných parametroch fiškálneho rámca na roky 2015 až 2017, a to o konkrétnych výškach daňových príjmov v metodike ESA 2010 v jednotlivých rokoch zostavovaného rozpočtu a predpokladanom vývoji hospodárenia ostatných subjektov verejnej správy (FSZP – fond sociálnych a zdravotných odvodov).

Tabuľka 3: Prognóza daňových príjmov verejnej správy v metodike ESA2010 (v tis. EUR)

Ukazovateľ	2015	2016	Odhad 2017
Daňové príjmy ŠR	11 030 756	10 900 795	11 362 148
Mimorozpočtový účet ŠR	9 365	-17 224	0
Štátne finančné aktíva	203 682	236 602	310 918
Daňové príjmy obcí	1 975 356	2 192 228	2 337 383
Daňové príjmy VÚC	639 142	715 479	764 266
Daňové príjmy STV	0	0	
Daňové príjmy SRO	0	0	
Daňové príjmy Rozhlasu a televízie Slovenska (RTS)	75 183	78 276	79 008
Environmentálny fond	1 018	703	1 095
FSZP spolu	9 055 882	9 565 583	10 269 741
Daňové príjmy a príjmy FSZP spolu	22 990 384	23 672 443	25 124 559

Zdroj: <http://fastsearch.mfsr.sk/mfsr/?query=miestne+dane>

Z tabuľky 3 je zrejmé, že prognóza daňových príjmov verejnej správy je rastúca. Do obecnej pokladne každoročne plynú nemalé prostriedky od občanov podnikateľov pôsobiacich na danom území. Príjmy stanovené legislatívnym rámcom našej krajiny zaraďujeme medzi daňové. Rozdelené sú do dvoch základných skupín: výnos z podielových daní a výnos z miestnych daní. **Najväčšie príjmy do obce plynú zo štátneho rozpočtu formou podielových daní.** Na túto skutočnosť sme narazili už pri analýze samostatnosti obce, kde sme zistili, že obec je vo veľkej miere závislá od štátnych financií. Výnosy z podielových daní v každom roku tvoria približne 80 % z celkových daňových príjmov (rok 2013: 77,76 %, rok 2014: 82,16 %, rok 2015: 76,44 %). Zvyšnú pätinu z nich tvorili miestne dane. Medziročná zmena podielu vybraných miestnych daní nie je veľmi významná (rok 2014: pokles o 20 %, rok 2015: nárast o 32 %). Celková zmena za sledované obdobie bola pozitívna - nárast o 6 %.

Výška vybraných miestnych daní závisí od viacerých faktorov. Ovplyvňujú ju najmä podmienky stanovené všeobecne záväznými nariadeniami, ktoré obec vydáva aktuálne pre každý rok. Podľa stanovených sadzieb jednotlivých daní si dokáže obec sama zvyšovať príjmy, musí však myslieť na svojich obyvateľov, aby ich zbytočne vysoké dane neodradili od bývania resp. podnikania na jej území. Okrem legislatívnych noriem ovplyvňuje výšku príjmov aj intenzita rozvoja obce. Rozvojom myslíme nárast počtu nových nehnuteľností a tým aj obyvateľov. **Od vopred vymenovaných aspektov závisí udržateľnosť výberu miestnych daní. Výber miestnych daní, resp. majetkových daní priamo ovplyvňuje podnikateľské subjekty vzhľadom na ich výšku.**

ZÁVER

V konečnom dôsledku môžeme tvrdiť, že skúmaná obec má dobre nastavenú daňovú politiku z pohľadu jej občanov a podnikateľov. Každoročne je jej rozpočet prebytkový a dokonca neustále realizujú určité rozvojové aktivity. **Je to však pozitívne aj pre ekonomiku obce?** Nízke daňové sadzby sú síce vhodné pre obyvateľov, nie však pre finančné zdravie obce a ich ďalší rozvoj. Zo zistení vieme, že finančná autonómia obcí je nízka a stále sú závislé od štátnych peňazí, ktoré získavajú prostredníctvom rôznych dotácií a transferov, dokonca nemusí ísť iba o štátne peniaze ale aj peniaze z Eurofondov.

PodĎakovanie:

Tento príspevok je čiastkovým výsledkom riešenia grantových úloh: VEGA MŠ SR č. 1/0010/17, č. 1/0934/16 a APVV-14-0506 a VEGA MŠ SR č. 1/0184/16.

LITERATÚRA

- INESS Institute of Economic and Social Studies. *Daňové príjmy spolu*. [online]. Dostupné na internete: < <http://cenastatu.sme.sk/kv-pus-po/graph/table1/row002/2016/> .
- Meričková, B., Majlingová, S. (2005). Benchmarking v zabezpečovaní služby zberu a likvidácie tuhého komunálneho odpadu. *In: Verejná správa*. Bratislava: Bratislavské tlačiarne, a. s., roč. 60 (2005), ISSN 1335-7883, č. 4, s. 22 – 23.
- Meričková, B. - Nemeč, J. (2007). Contracting-out Local Public Services – Situation and Trends in Slovakia and the Czech Republic. *In Lessons and Recommendations for Improvement. Central and Eastern European Public Administration and Public Policy. NISPAcee Yearbook*. Bratislava: NISPAcee, 2007, ISBN 978-80-89013-31-9. s. 191 – 204.

- Meričková, B. - Nemeč, J. – Ochrana, F. (2008). Introducing Benchmarking In *The Czech Republic And Slovakia. Processes, problems and lessons Public Management Review*, Vol. 10 (5), 2008, ISSN 1471-9037 13pp. 673-684.
- Meričková. – Sičáková-Beblavá, E. (2008). Transakčné náklady a kontrahovanie verejných služieb. In *Zborník z medzinárodného vedeckého semináru Lisabonská stratégia pre rast a zamestnanosť*. CD. ISBN 978-80-969535-9-2.
- Ministerstvo financií SR. 2016. Daňové príjmy. [online]. 2016.04.01. [cit. 2017.02.23.]. Dostupné na internete: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=4738>>.
- MF SR, , Vyhodnotenie výsledkov rozpočtového hospodárenia obcí a vyšších územných celkov za rok 2013,2014,2015. [online][cit. 2017.03.03]. Dostupné na internete: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=60>>
- Nariadenie vlády SR z 1. decembra 2004 o rozdeľovaní výnosu dane z príjmov územnej samosprávy. [online]. [cit. 2017.01.31.]. Dostupné na internete: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3518>>.
- Poliak, L. (2013). Podielové dane – Vlastný príjem územnej samosprávy?. In *Mladí vedci 2013*. 1.vyd. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, 2013, ISBN 978-80-553-1475-4 pp. 169.
- Široký, J. (2010). *Daně v Evropské unii*, 4. vydanie, Praha: Linde Praha, a.s., 2010, 351 s.ISBN 978-80-7201-799-7.
- Široký, J. a kol. (2004). *Bechmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 80-239-3933-5.
- Zagoršek, B. (2014). Working Hours and Its Impact on Quality of Sleep and Motivation. *Journal Societas et Jurisprudencia*, ISSN 1339-5467Vol 2, Issue 4, pp 98-110.
- Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, § 5 ods. 3.
- Žárská, E., Pirmanová, S. (2007). Decentralizácia verejnej správy a rozpočty obcí SR. In *Verejná správa a spoločnosť*. Vol. VIII., ISSN 1335-7182 pp. 805-810.

INFORMÁCIE O AUTORKÁCH

Katarína Vavrová

Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemska cesta 1/b, Bratislava
katarina.vavrova@euba.sk

Mariana Sedliáčiková

Technická univerzita Zvolen
Drevárska fakulta
Masarykova 24
Katedra podnikového hospodárstva
960 53 Zvolen
sedliacikova@tuzvo.sk

STRATEGIE GREEN MARKETINGU ZAMĚŘENÁ NA ČESKOU GENERACI Y

STRATEGY OF GREEN MARKETING FOCUSED ON THE CZECH GENERATION Y

Jana PŘÍKRYLOVÁ – Eva JADERNÁ – Martin MLÁZOVSKÝ

ABSTRAKT

Příspěvek prezentuje výsledek projektu zaměřeného na vnímání zelených řešení generací Y. Cílem tohoto projektu bylo v konečné fázi navrhnout strategii green marketingu automobilových společností s ohledem na tyto jejich dosavadní aktivity. Doporučení současně odrážejí vnímání zelených řešení českou generací Y.

Klíčová slova: generace Y, green marketing, marketingový mix, zelená řešení, CSR (Corporate Social Responsibility)

ABSTRACT

The paper presents the result of our university project focused on the generation Y perception of the green solutions. The aim of this project was to propose a strategy for green marketing of car producers in the view of their current green activities. The proposal reflects perception of green solutions by Czech generation Y concurrently.

Key words: generation Y, green marketing, marketing mix, green solutions

JEL KLASIFIKACE: M31, M14

ÚVOD

Téma ochrany životního prostředí a společensky odpovědného přístupu firem je již delší dobu velmi aktuální. Firmy jsou vyzývány k přijímání zelených řešení nejen při výrobě, ale i v dalších podnikatelských procesech. Řeší se odpadové hospodářství, úspora energií, snižování emisí. Pokud chce být podnik ve svém dodavatelském řetězci vnímán pozitivně, musí provádět vhodný CSR reporting dokladující jeho odpovědnost v oblasti ekonomické, environmentální i sociální.

V roce 2018 již musí některé velké podniky a skupiny reportovat CSR na základě Směrnice 2014/95/EU o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti. Tato povinnost „dělat svět lepším“ a každoročně o tom dokládat zprávu pak již není onou dobrovolnou aktivitou, kterou by CSR mělo být.

Stejně je tomu tak i v případě zelených řešení, ke kterým směřují automobilky. Hlavním důvodem je neustálý tlak Evropské unie na snižování emisí, ekologizace produkce i dalších firemních procesů.

Ve výzkumném projektu byla nejprve definována výzkumná otázka, která měla pomoci zjistit, jak vnímá tyto aktivity konečný spotřebitel, zda ho zelená řešení a CSR aktivity automobilek vůbec zajímají. A následně, jak by měly automobilky v tomto směru vymezit svou marketingovou komunikaci.

1 ZELENÁ ŘEŠENÍ A JEJICH VNÍMÁNÍ GENERACÍ Y

1.1 Zelená řešení v automobilovém průmyslu

Zelená řešení jsou základním předpokladem rozvoje zeleného marketingu, který dotváří charakter společensky odpovědných automobilek. Jsou zaváděna v procesu výroby, ale také dalších činnostech spojených s administrativou a obchodem.

Environmentálně šetrné technologie automobilky nasazují v celém interním cyklu výroby, nejčastěji prezentují svá ekologická řešení v oblasti recyklace, snižování odpadu a zavádění zelené logistiky. V neposlední řadě je nutné zmínit i zájem o zavedení environmentální politiky do celého dodavatelského řetězce, tedy od těžby nerostů, až po dodání finálního výrobku zákazníkovi. Firma zapojuje svůj dodavatelský řetězec právě z důvodu větších a rychlejších pozitivních změn v okolním prostředí, což má také konečný dopad i v globálním měřítku (Kunz, 2012). Zavedení šetrného dodavatelského řetězce získává na významu s rostoucí složitostí výrobku, kdy je pro dovedení výrobku do finálního stavu zapotřebí velké množství dodavatelů, ideálním příkladem takového produktu je právě automobil. Nicméně zavedení environmentální politiky i u dodavatelů je proces náročnější po časové, finanční i kulturní stránce, což je hlavním důvodem, proč zelený dodavatelský řetězec prozatím není tolik obecně rozšířenou filosofií podniků (Čurdová, 2014).

Na druhém konci řetězce se nachází zákazník; v přímé distribuci lze tedy také nalézt zelené aspekty. Zde se zejména jedná o úpravu prodejního či servisního místa. Konkrétním příkladem může být GreenRetail, což je jeden z argumentů zelené strategie Škoda Auto. Tento pilíř si klade za cíl úspory energií, zavedení ekologických zdrojů energie, vyšší využití izolačních materiálů, šetrné nakládání s odpady a chemikáliemi, ochranu zdrojů nebo projekt ŠKODA stromky (Škoda Auto, 2017a). Nová prodejní místa, jež byla upravena podle těchto kritérií, mají poloviční spotřebu energií oproti dřívější architektuře. Dále bylo proškoleno 160 specialistů pro novou ekologickou koncepci v prodejních sítích. I nadále jsou jednotliví dealeri podporováni v získání environmentálního certifikátu za šetrný přístup k životnímu prostředí (Škoda Auto, 2017b).

Jak již bylo řečeno, tak firmy své interní zelené aktivity dělí nejčastěji na dvě části, a těmi je samotná výroba a logistika. Ekologické smýšlení firmy a požadavky zeleně smýšlející populace však nejsou jedinými důvody pro zavádění šetrných technologií – ty sebou velmi často přinášejí také ekonomické úspory, ať už jako snížení spotřeby materiálu, energií, zvýšení shodnosti výroby, její zrychlení či redukce pracovních míst. Technologické inovace, nezbytné pro snižování zátěže pro životní prostředí, mohou přinášet konkurenční výhodu i z ekonomického hlediska. Konkrétní zelené aktivity automobilových výrobců pak ve své studii pojmenovali Mahamuni a Tambe (2014) takto:

- minimalizace odpadů a zamezení úniku škodlivin,
- vývoj produktů šetrných k životnímu prostředí,
- ekologické úpravy stávajících produktů,
- zlepšování procesu výroby,
- zavedení ekologicky šetrného řetězce jako celku,
- sledování dopadů produktu v průběhu jeho celého životního cyklu a
- široké využívání obnovitelných zdrojů energie.

1.2 Generace Y

Generace Y je vymezena různými autory rozdílně. V rámci projektu bylo nutné se přiklonit k jasnému vymezení proto, aby mohlo být provedeno dotazníkové šetření zaměřené na respondenty narozené v určitém časovém rozmezí. Proto bylo následováno rozdělení podle Foldrové a Šilerové (2011).

Tabulka 1: Přehled poválečných generací

Název generace	Baby boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
Rok narození	1950 - 1963	1964 – 1975	1976 - 1995	1996 – a více

Zdroj: vlastní zpracování podle Foldrová, Šilerová (2011)

Výzkum byl zaměřen na respondenty v rozmezí data narození mezi lety 1976 – 1995. Generace Y je mnohdy spojována s pojmem Millennials nebo Boomerang Generation či Peter Pan Generation. Generace Y se odlišuje od předcházejících generací především svou bezstarostností. Není zatížená válkami, může svobodně šířit své názory a myšlenky, nebývá rasistická, ale bere v úvahu osobnost člověka (Tomeš, 2016).

Generace Y je internetovou generací. Internet se stal nedílnou součástí jejich života. Je pro ně místem zábavy i zdrojem informací. V současné době je to ta generace, která již tvoří převážně ekonomicky aktivní populaci. Zakládají rodiny, pořizují si vlastní bydlení a velmi se zvyšují jejich požadavky na životní úroveň. Přesto ale pro ně ztrácí důležitost vlastnictví automobilu či domu. Navíc se i ve svém studiu věnují spíše humanitním oborům a při výběru povolání je pro ně důležité vnitřní naplnění nebo celospolečenská prospěšnost.

Je pro ně důležité především zdraví, finanční stabilita, kariéra, ale také pocit svobody, plnění si vlastních snů a následování svých cílů. Je pro ně důležitější čas strávený s přáteli než vlastnit hmotnou věc. Velmi se zajímají o sociální média i z důvodu potřeby hodnocení okolí. (ZENITHOPTIMEDIA, 2015).

Sociální média jsou nejen důležitá pro jednodušší komunikaci s přáteli a sdílení zážitků, ale získávají zde také informace, reference. Proto jsou sociální média mnohem účinnějším komunikačním nástrojem než klasická off-line reklama.

Pro generaci Y je také velmi důležitá pravdivost a dodržování slibů. Jsou velmi citliví k otázkám společenské odpovědnosti nebo ochrany životního prostředí. (McCann Worldwide, 2011).

1.3 Vnímání zelených řešení generací Y

V rámci projektu bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo prokázat zájem generace Y o životní prostředí. Před zahájením dotazníkového šetření, na základě podrobné analýzy sekundárních dat (převážně zahraničních) bylo pravděpodobné, že zástupci generace Y jsou výrazně zainteresováni v ochraně životního prostředí. Generace Y bývá označována za zelenou generaci, a proto se dalo očekávat, že zelené produkty jsou pro ně atraktivní stejně tak jako firmy, které realizují zelená řešení a chovají se odpovědně nejen k životnímu prostředí.

Výsledky výzkumu platnost této premisy pro generaci Y z České republiky nepotvrdily. Přestože zájem o životní prostředí sice mělo tři čtvrtiny respondentů, pouze 30 % z nich se považuje za zeleného spotřebitele. To dokládá i fakt, že zájem o zelené produkty má pouze 8 % dotazovaných.

Jako nejčastější aktivita v rámci ochrany životního prostředí se jeví recyklace a třídění odpadu, což dělá velká většina respondentů. Ale to, zda environmentálně aktivní jsou i firmy, které produkují jejich oblíbené výrobky, zástupce české generace Y nezajímá. Pouze se shodují na tom, že je důležité, aby firmy tyto aktivity prováděly.

Zástupci generace Y v České republice jsou sice environmentálně vzdělaní, bojí se nadměrného zatížení životního prostředí, ale zelená řešení firem a zelené produkty pro ně nejsou rozhodujícím argumentem při nákupu. Český představitel této generace se dá přirovnat k tzv. Sprouts“. Jde o spotřebitele, kteří nakupují zelené produkty jen zřídka, a pokud to neznamená vyšší cenu. Ekologické následky si uvědomují, nicméně problém řeší spíše teoreticky.

Velká část generace Y byla vychovávána v 90. letech minulého století a dříve. Environmentální výchova v ČR v té době nebyla na takové úrovni, spíše se tato otázka začínala

více diskutovat. Rodiče, kteří tuto generaci vedli k šetření zdrojů, tak činili převážně z ekonomických důvodů. Vštěpovali jim tedy jiné zásady a postoje, než se kterými vyrůstá nejmladší generace nyní.

Určitý posun je zaznamenatelný díky globalizaci a propojování světa s pomocí informačních technologií. Nejen na sociálních sítích se sdílejí podobné hodnoty, a především varovné dokumenty z míst, kde jsou dopady znečišťování životního prostředí nejzřetelnější.

Jistě by však k přímějšimu postoji generace Y vůči ochraně životního prostředí a zeleným produktům přispěla větší informovanost o zelených produktech a posílení jejich důvěry k těmto produktům. Firmy by měly více prezentovat svá zelená řešení a to, jak eliminují dopady na životní prostředí. (Jaderná, Příkrylová, Apková, 2018)

2 GREEN MARKETING AUTOMOBILEK

2.1 Green marketing

Green marketing se začal vyvíjet již v 70. letech minulého století, kdy společnost zejména v průmyslově vyspělých zemích začala systematicky sledovat míru znečištění životního prostředí. Environmentalisté z řad obyvatel, společností a vlád otevřeli témata, která začali považovat jako hrozbu tomuto prostředí. Firmy pro ně byly hlavním zdrojem znečištění, a proto se je snažili přesvědčit, aby přistoupily na nulový ekonomický růst jako určitou formu zastavení negativního vývoje. Zajímalo je globální oteplování, úbytek přírodních zdrojů, toxické a ostatní odpady a dostupnost vody. Jakékoliv aktivity firem byly v této souvislosti vnímány negativně (Kotler, Armstrong, 2016).

Green marketing bývá také někdy spojován s pojmy ekologický marketing, eco-marketing nebo environmentální marketing. Může být vymezen v užším nebo širším pojetí. V užším pojetí jde o speciální či nový druh marketingu, založený na klasickém marketingu a zaměřený na zelené produkty. V širším pojetí jde i o myšlenky, procesy a metody, sloužící k naplnění podnikových cílů, kdy je ale chráněno životní prostředí a kdy se přírodních zdrojů využívá efektivně. Řeší se environmentální otázka jak při počátečním designu budoucího produktu, jeho výrobě, balení, distribuce, pak v konečné fázi procesu prodeje a jeho užití. Velmi důležitá je také recyklace těchto zelených produktů po uplynutí jejich životnosti. (Zhang, 1999) Aktivity firmy jsou vnímány jako možnost dalšího udržitelného rozvoje (Baker, 2003). Firmy jsou posuzovány dle svého zapojení do zelených aktivit a jejich green marketing, resp. komunikace zelených aktivit je důležitou součástí podpory zelené firemní identity.

2.2. Strategie green marketingu zaměřená na generaci Y

Na základě analýzy klasických 4P výrobce, spotřebitelských 4C a postojů zelených spotřebitelů a automobilových výrobců lze zhotovit návrh marketingové strategie zelené firmy. Na straně zelených spotřebitelů bylo prokázáno, že 75 % generace Y považuje ochranu životního prostředí za důležitou (Apková, 2018). Zároveň z výzkumu také vyplývá, že 99 % této generace považuje environmentální řešení firem za důležitá a většina by je ráda sledovala nebo je již sleduje.

Každý segment spotřebitelů se zaměřuje na odlišné vlastnosti produktu, může to být kupříkladu design, značka, výkon, cena, místo původu či šetrnost k životnímu prostředí. Velmi často je to souhrn těchto vlastností či jejich poměr. V případě zeleného marketingu a generace Y tomu není jinak – generace Y je sice považována za zelenou generaci, ale zároveň ještě nemá dostatečně vysoké příjmy nebo dokonce ještě studuje, a proto zelení spotřebitelé náležející do této generace často volí poměr hodnot šetrnosti k životnímu prostředí a ceny. Z hlediska svých potřeb a přání se česká generace Y nejvíce zajímá o recyklaci a šetření přírodních zdrojů. To se velkou měrou promítá i do produktu automobilek, jejich vlastní výroby a v posledních letech roste tlak i na udržitelnost celého jejich dodavatelského řetězce. Další

formou šetrnosti automobilu je samotný jeho provoz, největší důraz je kladen na emise CO² a oxidů dusíku, což je ale primárně určeno emisní legislativou zejména Evropské unie a Spojených států, které jsou v tomto směru nejpřísnější nebo z nich legislativy dalších zemí vycházejí. Svou environmentální politiku prokazují automobiloví výrobci i spoluprací na dopravních projektech – v případě Toyoty, jež má sama hlubší zkušenosti i v této sféře, lze jmenovat projekt „Cité Lib by Ha:mo Grenoble“ či projekt Smart Mobility Society. Škoda Auto naproti tomu v rámci své Strategie 2025 přímo deklarovala záměr transformovat se z „výrobce automobilů“ na „poskytovatele mobility“. V souvislosti s dopravními a ekonomickými modely lze jmenovat otevření DigiLabu v Praze, jež má na starosti právě projekty konektivity, aplikací či sdílení automobilů (Sůra, 2016).

V náhledu své filosofie poté Toyota i Škoda Auto poukazují i na další environmentální řešení, která sice přímo nespádají pod výrobu, ale jsou součástí vztahů k životnímu prostředí i zákazníkům. Jeden z šesti pilířů filosofie Toyoty – „zavedení harmonie mezi společností a přírodou“ se zabývá zastavením odlesňování a vysazování nových stromů, ochranou biodiverzity, spoluprací s neziskovými organizacemi (World Wide Fund for Nature) či jednorázovými vzdělávacími projekty v oboru ekologie i vybudováním veřejných center pro tyto účely, příkladem může být Toyota Shirakawa-Go Eco-Institute (Toyota, 2017). Škoda Auto a její pilíř „GreenRetail“ se naproti tomu zabývá více vztahem k zákazníkovi a šetrností prodejního místa. Zároveň sem však Škoda Auto řadí i své dopravně a environmentálně vzdělávací projekty či program ŠKODA Stromky. (ŠKODA AUTO, 2017a) Automobilky se v souvislosti spotřebitelských očekávání musí tedy soustředit na tři základní cíle: šetrná výroba, šetrný provoz a zelené aktivity nad rámec své běžné činnosti.

Cena a spotřebitelské náklady jsou pravděpodobně nejkomplikovanějším aspektem zeleného marketingového mixu. Bylo prokázáno, že nezanedbatelná část zákazníků je ochotna si připlatit za šetrný produkt, což dokládá neustále se zvyšující obliba farmářských, lokálních a fair trade výrobků. Nicméně tyto produkty nejsou v absolutním vyjádření drahé pro rozpočet domácnosti, pohybují se v řádu desítek až stovek korun. Naproti tomu automobil se pohybuje v řádech statisíců až milionu korun. Pohled na Volkswagen Golf, v České republice nejprodávanější elektromobil, nejlépe dokumentuje „cenu šetrnosti“ v této sféře produktů. Model se spalovacím motorem lze pořídit od 414 900 Kč a verzi s elektrickým motorem až od 969 900 Kč (Volkswagen, 2018). Je tedy otázkou, zda jsou čeští spotřebitelé ochotni investovat do šetrnějšího vozu o statisíce více než do klasického vozu se spalovacím motorem. Je sice zaznamenatelný nárůst prodeje v roce 2017 o 47 % oproti roku 2016. V roce 2016 se v České republice prodalo 262 elektrických vozů, v roce 2017 to bylo 387 čistě elektrických vozů. (Hoříček, 2018) Avšak v porovnání prodejů elektrovozů v České republice a sousedním Rakousku je rozdíl v postoji českých a rakouských spotřebitelů výrazný. V České republice bylo za první čtvrtletí roku 2017 prodáno pouhých 88 elektromobilů, naproti tomu v sousedním Rakousku bylo za stejné období prodáno 1 226 elektrických automobilů. (Bureš, 2017) U českých spotřebitelů hraje často roli především cena.

Takto značný cenový rozdíl by mohly vyřešit státní dotace na elektromobilitu, ideálně v kooperaci se samotnými výrobci. V České republice také, na rozdíl od sousedního Německa, nebylo nikdy prosazeno šrotovné nebo jiná forma podpory prodeje ekologičtějších, resp. novějších vozů. Takové řešení by mohlo napomoci rozšíření elektromobilů a zároveň snížení průměrného stáří automobilů, které dosahuje téměř 15 let (ČTK, 2017). Bez dotací či pobídek by si mohl vystačit budoucí model Škoda Auto Felicia E, jež by se měl prodávat za cenu okolo 500 000 Kč, což odpovídá Golfu s dieslovým motorem (Pecák, 2017). Felicia E by měla přijít na trh v roce 2020. Cenový rozdíl v případě Toyoty není tak vysoký – 393 900 Kč za spalovací verzi modelu Auris a 509 900 Kč za hybridní pohon (Toyota, 2018); Toyota prozatím nenabízí žádný čistý elektromobil a první představení plánuje na rok 2022. (Havlina, 2017)

Z hľadiska distribúcie a dostupnosti zelených produktů pro spotřebitele se automobilky nejčastěji zaměřují na alternativní způsoby přepravy vozů – železniční a námořní. Dalším aspektem je také ekologické balení, jež zahrnuje znovuvyužití obalů nebo použití rozložitelných materiálů. Pokud jde o dostupnost automobilu pro zákazníka, automobilky nejčastěji nabízejí vhodně zvolené distribuční místo, kde využívají šetrné technologie ve formě osvětlení, zateplení nebo zde také prezentují alternativní pohony svých vozů. Dostupnost se pak netýká pouze samotného automobilu, ale i potřebné infrastruktury či omezení provozu v případě vozů se spalovacím agregátem. Jde-li o elektromobily, pak se jedná zejména o hustotu dobíjecí sítě, což je nejen v České republice jednou z brzd rozvoje elektromobility.

Pokud jde o komunikaci, dnešní zákazník vyžaduje osobní přístup a customizaci nabídky; a s touto souvisí i požadavek na nízkoemisní vozy. Dále také očekává férové jednání a pravdivé informace. Nesdělené informace byly příčinou poškození pověsti diesellových motorů. To vyústilo v nižší zájem zákazníků, zákaz vjezdu diesellových vozů do center měst, plány na úplný zákaz prodeje či přímo jejich provozu. Automobilky na tuto situaci reagují postupným útlumem vývoje diesellových motorů, a naopak rozvojem alternativních pohonů, zejména pak elektromobility. Je třeba vzít v úvahu, že elektromobil je tak čistý, jak je čistý zdroj, ze kterého pochází elektrická energie, jak je čistá jeho výroba a pak zejména recyklace. Proto má elektromobilita pozitivní dopad ve Skandinávských zemích nebo Francii, avšak je zcela kontraproduktivní v zemích jako je Austrálie, Indie nebo Čína. Čína navíc plánuje, pravděpodobně do roku 2030, zakázat prodej automobilů se spalovacím motorem zcela. (Novinky, 2017)

ZÁVĚR

Projekt, jehož část poznatků je předmětem tohoto článku, měl kromě jiného odpovědět na otázku, zda, a pokud ano, do jaké míry se liší česká generace Y od v literatuře definovaného profilu této generace ve vztahu k environmentální odpovědnosti firem.

Z výsledků vyplynulo, že česká generace Y se dá ztotožnit v environmentálních očekáváních s touto generací ve vyspělých zemích, kde se taková šetrnosti provádějí, zejména v teoretické rovině. V praktickém chování, jak lze dovodit, zde je možné nalézt původní rezidua způsobu výchovy i vzdělávání, tj. pozitivní přístup ke třídění odpadů a také vnímání nebezpečí znečištění životního prostředí. Nicméně chování této generace jako zákazníků sice zcela nepostrádá kritický pohled na environmentální přátelskost produktu, ale v drtivé většině převládá cenově výhodnější nabídka. Přestože v mnoha charakteristikách se chovají „zeleně“, sami sebe za zelené spotřebitele nepovažují.

Na druhé straně automobilky, které jsou součástí mezinárodních korporací a podnikají v zemích environmentálně citlivých i méně citlivých, jsou regulatorním okolím tlačeny k přijímání opatření, která zasahují nejen do výsledných produktů, ale zejména do všech částí jejich firemních procesů. Konkurenčním nástrojem v takto regulovaném prostředí je také jejich aktivní snaha být co nejlepší a ukázat nejen svým bezprostředním zákazníkům svou schopnost aktivně přistupovat k ochraně životního prostředí obecně, nejen v oblasti sledovaných emisí. Jsou v některých aktivitách dále, než generace Y očekává.

Jaká zelená řešení, resp. zelený marketing praktikovat směrem k této generaci není snadné doporučit. Základem je komunikovat jasně, srozumitelně a pravdivě. Greenwashing se nevyplácí, jak ukazují následky aféry Dieseltgate nejen v USA. Důležitým komunikátem by měla být také fakta, která působí na cenovou úroveň produktů, které jsou ohleduplnější k životnímu prostředí. Vzhledem ke stáří vozového parku v České republice a podpůrným krokům vlád jiných zemí, by se dalo doporučit lobbování pro nějakou formu podpory nákupu zelených automobilů.

Závěrem je nutné zdůraznit, že výchova v rodině a vzdělávání ve školách jsou nejdůležitějším faktorem, který ovlivní zelená očekávání a chování dalších generací.

Automobilky svou komunikací a zejména jednáním mohou pomoci vytvářet pozitivní atmosféru vůči zeleným nabídkám.

Příspěvek byl řešený v rámci projektu SIGA/2016/01 Vnímání zeleného marketingu mladou generací s aplikací na automobilový trh na katedře Marketingu a Managementu ŠKODA AUTO Vysoké školy, o. p. s.

LITERATURA

- BAKER, M. J. 2003. *The Marketing Book*. místo neznámé : Butterworth - Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-55-36-4.
- BUREŠ, D. 2017. Evropské prodeje elektromobilů rostou. A co na to říká český trh? *auto.cz*, [online]. [citace 16. 1. 2018]. Dostupné na internetu: <<http://www.auto.cz/evropske-prodeje-elektromobilu-rostou-106305>>
- ČTK. 2017. Počet aut v Česku loni stoupl o 210 tisíc. Průměrné stáří tuzemských vozů je 14,5 roku. *ihned.cz*, [online]. [citace 16. 1. 2018]. Dostupné na internetu: <<https://auto.ihned.cz/c1-65599570-pocet-aut-v-cesku-loni-stoupl-o-210-tisic-prumerne-stari-tuzemskych-vozu-je-14-5-roku>>
- ČURDOVÁ, P. 2014. Zelený dodavatelský řetězec je stále drahý. *elogistika.info*, [online]. [citace 28. 12. 2017]. Dostupné na internetu: <<https://www.elogistika.info/zeleny-dodatelsky-retezec-je-stale-drahy/>>
- FLODOVÁ, T., ŠILEROVÁ, L. 2011. Generace Y - jiná cílová skupina. In *Strategie*. ISSN 1210-3756. 2011, říjen 2011, str. 58-59.
- HAVLINA, D. 2017. Toyota chystá svůj první čistý elektromobil. A má přijít s revoluční baterií! *e15.cz*, [online]. [citace 16. 1. 2018]. Dostupné na internetu: <<https://magazin.e15.cz/zen/automobil/toyota-chysta-svuj-prvni-cisty-elektromobil-a-ma-prijit-s-revolucni-baterii-1336079>>
- HORČÍK, J. 2018. Rok 2017 v Česku: 387 prodaných elektromobilů, téměř 3000 hybridů. *hybrid.cz*, [online]. [citace 21. 3. 2018]. Dostupné na internetu: <<http://www.hybrid.cz/rok-2017-v-cesku-387-prodanych-elektromobilu-temer-3000-hybridu>>
- KOTLER, F., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 16. vyd. Harlow : Pearson education limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5.
- KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha : GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MAHAMUNI, A., TAMBE, M. Green Marketing in Automobile and Ancillary Industry: Issues and Implications. In: *Journal of Commerce and Management Thought*. [online]. 2014, vol. 5, iss. 3 [citace 20. 2. 2018]. Dostupné na internetu: <<http://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:jcmt&volume=5&issue=3&article=001>> ISSN 0976-478X.
- MCCANN WORLDWIDE. 2011. Study: The Truth about Youth. *Iab.com*. [Online]. [citace: 25. 11. 2017]. Dostupné na internetu: <<http://www.iab.net/media/file/TheTruthAboutYouthMcCannWorldgroup.pdf>>
- NOVINKY. 2017. Čína plánuje úplný zákaz prodeje aut se spalovacím motorem. *novinky.cz*, [online]. [citace 16. 1. 2018] Dostupné na internetu: <<https://www.novinky.cz/auto/448782-cina-planuje-uplny-zakaz-prodeju-aut-se-spalovacim-motorem.html>>
- PECÁK, R. 2017. Škoda hodlá vrátit do hry jméno Felicia. Ovšem už s elektromotorem. *zive.cz*, [online]. [citace 16. 1. 2018]. Dostupné na internetu: <<https://vtm.zive.cz/clanky/skoda-hodla-vratit-do-hry-jmeno-felicia-ovsem-uz-s-elektromotorem/sc-870-a-188923/default.aspx>>

- SŮRA, J. 2016. Škoda Auto bude mít vývoj i v Praze. Buduje tým pro digitální služby. *idnes.cz*, [online]. [citace 16. 1. 2018]. Dostupné na internetu: <https://ekonomika.idnes.cz/skoda-auto-buduje-digilab-0h5-/ekoakcie.aspx?c=A160929_173221_ekoakcie_rny>
- ŠKODA AUTO. 2017a. GreenRetail. *skoda-auto.cz*, [online]. [citace 28. 12. 2017]. Dostupné na internetu: <<http://cs.skoda-auto.com/company/environment/green-retail>>
- ŠKODA AUTO. 2017b. Zpráva trvale udržitelného rozvoje 2015/2016. *skoda-auto.cz*, [online]. [citace 30. 12. 2017]. Dostupné na internetu: <<http://dealer.skoda-auto.cz/SiteCollectionDocuments/skoda-auto/spolecnost/zivotni-prostredi/udrzitelny-rozvoj-2015-2016.PDF>>
- TOMEŠ, M. 2016. Je generace Y zhouba nebo spása? *student.e15.cz* [Online]. [Citace: 23.11.2017]. Dostupné na internetu: <<https://student.e15.cz/agora/je-generace-y-zhouba-nebo-spasa-1283800>>
- TOYOTA. 2017. Cité Lib by Ha:mo Grenoble. *toyota-global.com*, [online]. [citace 6. 1. 2018]. Dostupné na internetu: <http://www.toyota-global.com/innovation/smart_mobility_society/grenoble/pdf/press_conference_document.pdf>
- TOYOTA. 2018. Modely. Zveřejnění 2018c. *toyota.cz*, [online]. [citace 16. 1. 2018]. Dostupné na internetu: <<https://www.toyota.cz/new-cars/model-filter.json>>
- ZENITHOPTIMEDIA. 2015. Studie: The Pursuit of Happiness - Creating Meaningful Brand Experiences For Millennials. *zenithoptimedia.com*. [Online]. [Citace: 20. 11. 2017]. Dostupné na internetu: <<http://www.zenithoptimedia.com/wpcontent/uploads/2015/02/ThePursuitOfHappinessReport.pdf>>
- ZHANG, X. - ZHANG, T. 1999. Green Marketing: A noticeable New Trend of International Business. s.l. : In *Journal of Zhejiang University*. ISSN: 1009-3095, 1999, vol. 1, no.1, str. 90-104.

INFORMACE O AUTORECH

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

Katedra Marketingu a Managementu
ŠKODA AUTO Vysoká škola, o.p.s.
Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav
e-mail: jana.prikrylova@savs.cz

Ing. Eva Jaderná, Ph.D.

Katedra Marketingu a Managementu
ŠKODA AUTO Vysoká škola, o.p.s.
Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav
e-mail: jaderna@savs.cz

Bc. Martin Mlázovský

Katedra Marketingu a Managementu
ŠKODA AUTO Vysoká škola, o.p.s.
Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav
e-mail: martin.mlazovsky@seznam.cz

THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF MODERN CONCEPTS IN BUSINESS LOGISTICS

VPLYV GLOBALIZÁCIE NA ROZVOJ MODERNÝCH KONCEPCIÍ V PODNIKOVEJ LOGISTIKE

Patrik RICHNÁK

ABSTRAKT

Explosion of information and communication technologies, orientation of company on quality, production automation, cost reduction, and the growing importance of system access have prompted a new understanding of business logistics. Under the influence of globalization and the rapid development of technologies and systems, business logistics is changing and create modern concepts of business logistics. The process of globalization also has a significant impact on logistics itself, as logistics performs globalization functions in international chain and flow of goods. This creates a relationship between globalization and logistics, with the task of logistics being strategic chain management, with a view to customer satisfaction and the creation of a synergy effect. The aim of the contribution is to analyze selected modern concepts in business logistics under the influence of globalization. This area in the company has become strategic, so it must not be neglected and must be given sufficient attention.

Kľúčové slová: Globalization, logistics, business logistics, supply chain

ABSTRACT

Explózia informačných a komunikačných technológií, orientácia podniku na kvalitu, automatizácia výroby, znižovanie výrobných nákladov a narastajúci význam systémového prístupu zapríčinili nové ponímanie podnikovej logistiky. Pod vplyvom globalizácie a rýchleho rozvoja technológií a systémov sa podniková logistika mení a vznikajú moderné koncepcie podnikovej logistiky. Proces globalizácie výrazne ovplyvňuje aj samotnú logistiku z dôvodu, že logistika uskutočňuje globalizačné funkcie v oblasti medzinárodných reťazcov a tokov tovarov. Tým sa vytvára vzťah medzi globalizáciou a logistikou, pričom úlohou logistiky je strategické riadenie reťazcov, s ohľadom na uspokojenie zákazníkov a vytvorenie synergetického efektu. Cieľom príspevku je analýza vybraných moderných koncepcií v podnikovej logistike pod vplyvom globalizácie. Táto oblasť v podniku sa stala strategickou, preto sa nesmie zanedbávať a musí sa jej venovať dostatočná pozornosť.

Key words: Globalizácia, logistika, podniková logistika, dodávateľský reťazec

JEL KLASIFIKÁCIA: F 60, L 90, M 11

INTRODUCTION

Currently, we are seeing that in a world dominated by dynamic changes and challenges. The world economy is characterized by turbulence, political uncertainty, economic instability and deepening globalization. The economy has begun to perceive uncertainty and risk as factors in business management and globalization as a direction that brings new challenges to the business and places high demands on it. Many businesses feel threatened,

as the market's uncertainty in the market grows, and problems arise with effective security and resource allocation. In global markets comes to the fore accuracy, reliability, flexibility, innovation, customer orientation and the use of modern trends in logistics. Just logistics, which is a fairly young discipline, is becoming more and more at the center of attention because it is a tool for reducing turbulence and uncertainty in business. Its inherent function is also to influence the economy of each country.

1 THE THEORETICAL DEFINITION OF GLOBALIZATION

From the 90s of the 20th century there have been significant political, economic, cultural and technological changes (Lang, 2007). It is these changes that have led to the emergence of a new modern management, which represents the further development of business economics. As part of the political changes, it was important to integrate Central and Eastern European countries into a democratic political system and to build the European Union. Technical advances have made significant advances in information and communication technologies. We are witnessing an information revolution, with the help of the use of the Internet. For cultural change, the impact of technological change, the use of the Internet, is characteristic. Of course, not only the internet is affecting cultural change, we also include constantly refining mobile phones that have not long been just telephony but have taken on a wide range of features that enable the user to communicate with the world, using a video call and more. Globalization plays the most important role in economic change.

Kislingerová and Nový (2005) advocate the view that globalization is the introduction of a division of labor at world level, constant monitoring and exploitation of comparative advantages where this process brings the most acceptable conditions.

Authors Intriligator and Nikitin and Tehranian (2005) understand globalization as a strong political and economic aspect of the world system, and this concept is one of the most important forces influencing the development of the world in its political, economic, health, social and security dimension.

Jirsák and Mervart and Vinš (2012) consider decentralization and deterritorialization with new technologies as basic characteristics of globalization. Globalization brings with it the expansion of the importance of science and research not only in production, but also in other areas of the enterprise. Important thinking about globalization is a new way of thinking, an increased quality of human abilities and a new view of business management.

Gray (2002) says that globalization is, from its inception, a spontaneous and undisguised process that extends modern technologies, industrial production and communications of all kinds across borders without limitations.

Cibulka (2015) defines the factors that affect the entry of company into the global market. We include: market potential, geographical diversification, growth in the foreign market as a result of product sales, sources of new ideas.

At present, we distinguish the four basic dimensions of globalization (Ceniga and Šukalová, 2012): mobility in the form of people and capital; digitization in the form of penetration of information and communication technologies into all spheres; liberalization in the form of liberalization of political and economic constraints and integration in the form of the emergence of new companies operating in several markets.

The process of globalization also has a significant impact on logistics itself, as logistics performs globalization functions in international chain and flow of goods. This creates a relationship between globalization and logistics, with the task of logistics being strategic chain management, with a view to customer satisfaction and the creation of a synergy effect. Business logistics in the process of globalization face challenges, rising costs of logistics, the

use of logistics as a tool of competitive struggle, increasing customer demands, crucial elements of increasing the productivity of capital.

2 OBJECTIVES, MATERIAL AND METHODS

The main objective of the contribution is to build on the knowledge base, which consists in studying the available literature, data and information coming from foreign and domestic sources, to point out the impact of globalization on the development of modern concepts in business logistics. In order to provide a coherent view, it was necessary to develop the solution to partial objectives:

- characteristics of globalization,
- characteristics of globalization in business logistics,
- analysis of FM Global Survey,
- characteristics of selected modern concepts in business logistics.

We used classical methods of analysis, synthesis, comparisons, deductions to process information and knowledge on contribution and analysis of the impact of globalization on modern concepts in business logistics. The processing of information and knowledge in the contribution on the status and analysis the impact of globalization on the development of modern concepts in business logistics has also been carried out on the basis of foreign studies and reports from FM Global.

3 THE PHENOMENON OF GLOBALIZATION IN BUSINESS LOGISTICS

The impact of globalization on logistics is also recognized by many businesses. As a result, FM Global creates a ranking of the most reliable logistics countries. This list includes 130 countries and regions, including the United States (divided into several regions) and China. Under this ranking, business entities can be more easily oriented in the supply chain management world.

Ranking of countries most reliable logistics is built around Resilience Index, which consists of three main factors: the economic factor, risk factor and the supply chain. The economic factor focuses on GDP per capita, political risks and influence on oil. The risk factor takes into account natural risk, sensitivity to natural disasters and management of natural hazards. The supply chain factor takes into account the quality of the infrastructure, the quality of local suppliers and the degree of corruption.

In Table 1, we can see the Top Ten of the most reliable logistics countries in the world from 2011 to 2016. For the year 2016 Switzerland is the most reliable country, the second is Norway and the third country is Ireland. The first place to Switzerland defended in 2013. Since 2011 Norway has been the first place to remain, but the exception was 2013, when Switzerland was ahead of it. The Top Ten is not Slovakia, it was ranked forty-fifth. This placement is the best since 2011. In 2014 it was forty-seventh place and the previous years to fifty-three place. For example, the Czech Republic is still holding its position, and from 2011 it is twenty-sixth. The last hundredth century is the Dominican Republic, but in previous years this place belonged to Venezuela. These two countries each year replace the site of the last and last penultimate country in this ranking. Among the European countries among the last countries in the ranking is long-standing Ukraine. This country was in 2016 to one hundred twenty-five place (FM Global, 2017).

Table 1: Overview of the most reliable logistics countries for 2011-2016

Rank	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Norway	Norway	Switzerland	Norway	Norway	Switzerland
2	Switzerland	Switzerland	Norway	Switzerland	Switzerland	Norway
3	Luxemburg	Luxemburg	Canada	Canada	Netherlands	Ireland
4	Canada	Canada	Luxemburg	Australia	Ireland	Germany
5	Denmark	Germany	Australia	Ireland	Luxemburg	Luxemburg
6	Ireland	Australia	Belgium	Germany	Germany	Netherlands
7	Germany	Sweden	Denmark	Luxemburg	Qatar	United States (Region 3)
8	Finland	Ireland	Germany	Netherlands	Canada	Canada
9	Netherlands	Denmark	Ireland	Belgium	Finland	Australia
10	United States (Region 3)	France	Sweden	United States (Region 3)	United States (Region 3)	Denmark

Source: own processing based on data from FM Global (2017)

4 MODERN CONCEPTS IN BUSINESS LOGISTICS

In turbulent times, business logistics is influenced by globalization and the dynamic growth of new technologies. Every company should reflect this fact readily, which should be flexibly adapted to market needs. The current dynamic period brings about changes in new concepts in logistics itself. If a company wants to stand up to a competitive struggle, it must be subordinate to it, track its development, and integrate new concepts into business logistics. The topic of modern concepts in business logistics is very extensive, we have decided to briefly approach our chosen modern concepts: Lean logistics, Cross docking, Customer Relationship Management and Efficient Consumer Response.

Lean logistics is the application of lean manufacturing principles to processes related to securing the flow of goods within the logistics chain, with the intent of eliminating non-value- improve those activities that are key. The implementation of lean logistics is linked to the technology of automatic identification and mobile communication (Ferencz, 2012). These technologies transmit the individual information needed to maintain the supply system to ensure a smooth flow of production. If this management system is introduced into the internal logistics system, a number of conditions have to be fulfilled, namely: implementing the lean logistics principles into individual operations; implement a system of workshop planning with data collection; material flow utilization as a significant source of up-to-date status and progress data for production and logistics operations to optimize within Lean; on-line connection of production level of production and logistics.

Cross docking is a distribution system where products are not stored, but they are translated and delivered as quickly as possible. It was first used by large business chains, later expanded into the food and automobile industries. It is currently being extended to other sectors. It has several different forms. It has several different forms. Different forms of Cross docking cause content and scope differences in the definition because they relate to the distribution chain or focus on the cross-docking center. The essence of Cross docking (Brezovsky, 2013) lies in the quickest flow of goods from reception to delivery. Products can be cross-docking center united from several manufacturers into a one shipment, or non-unified from one manufacturer to several shipment or combining them together.

Customer Relationship Management is a strategic use of information, processes, technologies, and people to link customer-to-business relationship management throughout the customer's lifecycle. The main goal of customer relationship management (Marz and

Schalk and Skala, 2006) is to create and at the same time constantly consolidate long-term and profitable customer relationships with the help of appropriate tools. These tools include modern information and communication technologies that help to match the information quantity, speed and capacity.

Efficient Consumer Response connects all the logistics chain, broker, distributor, wholesaler, retailer, to meet the end customer requirements. Efficient Consumer Response emphasizes the customer as a supply chain member. It is based in particular on the synchronization of demand and supply using the technique of joint stock planning, forecasting and replenishment. The main objective of Efficient Consumer Response (Finne and Sivonen, 2009) is to integrate and optimize the supply chain so that the stocks are as low as possible and the product availability is high. Integrated view allows you to reduce additional time and costs from the supply chain while maintaining a quality product to better meet customer needs.

CONCLUSIONS

In the contribution we attempted, based on the knowledge base, to take a look at the impact of globalization on the development of modern concepts in business logistics. Globalization forces businesses to change thinking and take into account significant changes in the market economy. The future is open to business, where customers dominate, modern technologies are used, shortens production time of operation, production limits activities, which do not produce any value and the products are not stored for a long time. These approaches can be applied in every company using modern concepts in business logistics which have their justification, position and future. Their perception and repertoire are different for the authors, we have approached our own view of selected and preferred modern concepts in business logistics. The internationalization of management, the processes of market globalization, the process of product and technological innovation have a turbulent character. If a company wants to stay on the market, it must get a leading position and should therefore focus on its logistics, because the level of logistics services will be instrumental in strategic importance in the coming period.

ACKNOWLEDGEMENTS

This contribution is a partial output of the Project of Young Teachers, Researchers and Full-time PhD. Students at University of Economics in Bratislava no. I-18-102-00 Implementation of modern concepts in business logistics in Slovakia in the era of digital technology.

REFERENCES

- BREZOVSKÝ, J. 2013. Cross-docking prináša efektivitu. *Tovar & Predaj: časopis pre obchod s rýchloobrátkovým a spotrebným tovarom*. 2013, roč. 3, č. 12, s. 40. ISSN 1805-0549.
- CENIGA, P. – ŠUKALOVÁ, V. 2012. *Logistika v manažmente podniku*. EDIS – Žilina: Žilinská univerzita, 2012. 288 s. ISBN 978-80-544-0530-8.
- CIBULKA, V. 2015. *Logistika. Integrovaná logistika*. 1. vyd., Trenčín: TnUAD, 2015. 205 s. ISBN 978-80-8075-652-9.
- FERENCZ, V. 2012. *Inovačný proces a reinžiniering v SR*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 279 s. ISBN 978-80-225-3450-5.
- FINNE, S. – SIVONEN, H. 2009. *The Retail Value Chain: How to Gain Competitive Advantage through Efficient Consumer Response (ECR) Strategies*. London: Kogan Page, 2009. 368 p. ISBN 978-0-7494-5456-2.

- FM Global. *Core Resilience Factors*. [online]. 2017. [cit. 30. 3. 2018]. Available on: <http://www.fmglobal.com/page.aspx?id=04060100>.
- GRAY, J. 2009. *False Dawn: the Delusions of Global Capitalism*. London: Granta Books 2009. 272 p. ISBN 978-1-84708-132-2.
- INTRILIGATOR, M. D. – NIKITIN, A. I. – TEHRANIAN, M. 2005. *Eurasia: a new peace agenda*. 1st Edition. Amsterdam: Elsevier, 2005. 280 p. ISBN 978-0444518651.
- JIRSÁK, P. – MERVART, M. – VINSŠ, M. 2012. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012 263 s. ISBN 978-80-7357-958-6.
- KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005, 350 s. ISBN 80-7179-847-9.
- LANG, H. 2007. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- MARZ, O. – SCHALK, H. – SKALA, M. 2006. SCM, CRM, ECR v teorii a praxi řízení. *Moderní řízení: měsíčník vydavatelství Economia*. 2006, roč. 41, č. 11, s. 28-31. ISSN 0026-8720.

ABOUT THE AUTHOR

Ing. Patrik Richnák, PhD.

Department of Production Management and Logistics

Faculty of Business Management

University of Economics in Bratislava

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

e-mail: patrik.richnak@euba.sk

AGILNÉ METÓDY A METODIKY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V IT SPOLOČNOSTI PRI VÝVOJI SOFTVÉRU

AGILE METHODS AND METHODOLOGIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN IT COMPANY IN SOFTWARE DEVELOPMENT

Emil EXENBERGER

ABSTRAKT

Napriek možnej univerzálnosti klasických modelov riadenia tímu pri tvorbe nových softvérov, majú tieto modely rôzne nedostatky. Sú totiž spojené s nedostatočnou pružnosťou na zmeny alebo s vysokými nárokmi na dokumentačnú réžiu. Preto nemusia byť vždy správnu voľbou pre pružné a malé projekty, ktoré sú typické pri vývoji softvéru. Softvéroví inžinieri prišli na základe porovnávania svojich nových princípov na to, že množstvo myšlienok sa v každej novo vymyslenej metóde opakuje. Skúmaním jednotlivých metód, ich porovnávaním a analyzovaním, dospeli k základným tézám, ktoré spojili a tým formulovali Manifest agilného vývoja, ktorého výsledkom bolo vytvorenie nových – agilných metód riadenia ľudských zdrojov v IT spoločnosti pri vývoji softvéru, ktorými sa v článku budeme zaoberať.

Kľúčové slová: agilné metódy, riadenie ľudských zdrojov, agilný tím, agilné metodiky, softvér

ABSTRACT

Despite the possible versatility of classic team management models when creating new software, these models have various drawbacks. They are associated with inadequate flexibility for change or high claims for documentary overhead. Therefore, they may not always be the right choice for flexible and small projects that are typical for software development. Software engineers, based on the comparison of their new principles, have come to the conclusion that a number of ideas are repeated in each new invented method. By reviewing, comparing and analyzing the methods, they came up with foundations, that they merged and this way formulated the Agile manifesto, which resulted in the creation of new, agile methods of human resource management in the IT company in developing the software that we will deal with in this article.

Key words: agile methods, human resources management, agile team, agile methodics, software

JEL KLASIFIKÁCIA: O15

AGILNÉ METÓDY

Agilné metódy riadenia vývoja softvéru sa používajú pri projektoch, ktoré síce majú stanovený rámcový cieľ, avšak na druhú stranu nemajú presne určené dlhodobé požiadavky, a teda nedá sa vytvoriť detailný plán vývoja daného softvéru. Základnou podstatou agilných metód je pravidelné vydávanie prototypov zákazníkovi, aby sa identifikovali nedostatky v rozpracovanom projekte, a aby sa ďalej určili požiadavky zákazníka a stanovili sa nové

čiasťkové ciele projektu. Najdôležitejšiu úlohu teda zohráva pravidelný kontakt so zákazníkom, ktorý analyzuje stále novší prototyp. (Managementmania.sk, 2016)

AGILNÝ TÍM

Agilný tím je tvorený skupinou nanajvýš desiatich ľudí, pre ktorú je charakteristické, že v nej pracujú ľudia rôznych rolí a neexistuje vedúca osoba, ale tím sa samoorganizuje. Samotný kód vyvíjaného softvéru programuje každý člen tohto tímu. Využíva sa tzv. párové programovanie. Ľudia pracujú na tej istej veci, v tom istom čase a v tom istom priestore – často využívané sú open-space pracoviská, ktoré umožňujú rýchly presun personálu podľa potreby. Riadenie vývoja softvéru formou agilných metód umožňuje jednotlivým členom tímu meniť kód vyvíjaného softvéru bez potreby a nutnosti schválenia tejto zmeny ostatnými členmi. Rôzne verzie členov tímu sú zdieľané pravidelne na dennej báze, čo umožňuje vytvoriť pri vývoji produktu udržateľné tempo. (Scrum.sk, 2016)

Agilné metódy sú konkrétne postupy, použitím ktorých chce podnik dosiahnuť svoje čiasťkové ciele. V nasledujúcej časti sa budeme venovať agilným metodikám, pod ktorými rozumieme komplexné návody a postupy pre vývoj softvéru, teda dosiahnutie všetkých čiasťkových cieľov podniku so zámerom dosiahnuť hlavný cieľ – vývoj optimálneho softvéru optimálnym spôsobom pre konkrétny typ projektu.

AGILNÉ METODIKY PRI RIADENÍ TÍMU

Táto časť bude zameraná na rôzne typy agilných metodík a ich špecifické vlastnosti.

Extrémne programovanie (XP)

Základné charakteristiky extrémneho programovania sú:

- **tím ako celok** – tím tvorí každý zakomponovaný človek do projektu, ktorého súčasťou je aj zástupca zákazníka; jeho prítomnosť zabezpečuje neustále upresňovanie špecifikácií a šetrí čas ostatným členom tímu, pretože nemusia študovať jednotlivé špecifikácie, ale dostanú ich „z prvej ruky“,
- **plánovanie hrou** – podstatou je, že sa neplánujú dlhodobé, ale len krátkodobé ciele a približný čas ich naplnenia,
- **zákaznícke testy** – zákazníci testujú, či boli ich požiadavky úspešne a správne implementované do projektu, poprípade sa po teste rozhodnú pre zmeny podľa výsledného efektu,
- **krátke iterácie** – časté testovanie výrobku zákazníkom umožňuje rýchlo a včasne nájsť chyby produktu alebo lepšie definovať špecifikácie a predstavu o výslednom produkte,
- **jednoduchý návrh** – podstatou je, aby bolo vykonané a dodané iba to, čo si zákazník vyžiadaval a špecifikoval a nezahrňovať do produktu to, čo by zákazník mohol pravdepodobne chcieť (známa je aj skratka YAGNI, čo znamená „you ain't gonna need it“, v preklade „to nebudeš potrebovať“),
- **programovanie v pároch** – extrémne programovanie je odzrkadlením taktiky a výroku „1+1 je viac ako 2“; znamená to, že dvaja programátori, ktorí pracujú nezávisle od seba vyprodukovujú dokopy menej, ako by vyprodukovali, ak by spolupracovali,
- **spoločné vlastníctvo kódu** – ako už bolo na začiatku tejto časti spomenuté, kód je vlastníctvom všetkých členov tímu, pričom toto vlastníctvo umožňuje každému upravovať akúkoľvek časť kódu,
- **udržateľné tempo** – rozdiely výkonu pracovníkov programátorov sa určujú až na 30 %; extrémne programovanie umožňuje členom tímu zhodnotiť, kedy by mali pracovať, a kedy by bolo vhodnejšie ísť si oddýchnuť tak, aby výsledná produktivita bola čo najvyššia.

Metodika extrémneho programovania sa odporúča a využíva v malých až stredných podnikoch, pričom počet členov tímu sa pohybuje medzi dvoma až desiatimi programátormi. Títo programátori musia flexibilne reagovať na meniace sa a nejasné požiadavky zo strany zákazníka, pričom zdrojový kód sa považuje za jediný jednoznačný, overiteľný, exaktný a nepochybniteľný zdroj.

SCRUM Development Process

Metodika SCRUM sa realizuje prostredníctvom SCRUM tímov. V každom tíme môžeme nájsť tieto funkcie:

- **vlastník produktu** – zástupca zákazníka alebo samotný zákazník,
- **SCRUM Master** – osoba, ktorá usmerňuje tím, aby sa neodchýlil od vytýčeného cieľa,
- **tím** – vývojári, ktorí pretvoria požiadavky vlastníka produktu na skutočnosť.

Vlastník produktu vytvorí prioritne zoradený zoznam nápadov alebo požiadaviek pre výrobok, ktorý sa nazýva **produktový backlog**. Tento produktový backlog pomáha tímu rozkúskovať daný produkt na menšie, ľahšie zvládnuteľné časti a postupne ich stavať v sérii krátkych časových periód, ktoré sa volajú **sprinty**. Sprints zvyčajne trvajú jeden až štyri týždne. V priebehu sprint plánovania, tím vyberie malé časti daných položiek z vrcholu produktového backlogu, vytvorí tzv. **sprint backlog**, a potom sa rozhodne ako splní tieto položky v priebehu ďalšieho sprintu. V priebehu sprintu sa tím stretáva každý deň, **denný SCRUM**, aby hodnotil pokrok a vykonal potrebné úpravy. Popri tom, SCRUMMaster dohliada na dodržanie a neodchýlenie tímu od vytýčeného cieľa. SCRUMMaster taktiež eliminuje tímové prekážky, takže každý člen sa môže sústrediť a pokročiť v práci. Na konci sprintu výsledok práce môže byť potenciálne doručený, t.j. pripravený na použitie zákazníkom, umiestnenie v regáloch obchodu alebo predstavený vlastníkom podniku. Sprint končí preskúmaním produktu, retrospektívnym tímovým pracovným procesom, vzťahmi a nástrojmi. Hneď ako je sprint kompletný, tím vyberie iné položky z produktového backlogu a zaháji začiatok ďalšieho sprintu (Scrumalliance.org, 2016). Tento cyklus sa opakuje dovtedy, až kým nie sú zrealizované všetky položky produktového backlogu.

Lean Development

Lean Development vychádza zo siedmich kľúčových princípov:

1. **obmedziť plytvanie** – venovať úsilie tým aktivitám, ktoré prispievajú k tvorbe reálnych hodnôt pre zákazníka,
2. **rozvíjať znalosť o diele** – ide najmä o spätnú väzbu zo strany zákazníka,
3. **rozhodovať sa čo najneskôr** – niekedy je najvýhodnejšie ak necháme možnosti vymedziť iba obmedzeniami, t.j. čím neskoršie sa rozhodneme, tým sa pravdepodobne viac priblížime požiadavkám zákazníka,
4. **dodávať čo najskôr** – softvér by sa mal testovať zákazníkom v čo najkratších intervaloch, aby sa predišlo veľkému návalu nových požiadaviek zo strany zákazníka, a aby sa zároveň nepremrhalo veľa času na programovaní niečoho, čo zákazník zamietne, ale aby boli identifikované nedostatky už v zárodku,
5. **preniesť právomoci na tím** – snaha presunúť rozhodovanie na čo najnižšiu úroveň a rozvíjať schopnosti členov tímu tak, aby ich rozhodnutia boli múdre,
6. **budovať integritu** – budovať rovnováhu medzi hospodárnosťou, použiteľnosťou, spoľahlivosťou a funkčnosťou,
7. **vidieť celok** – členovia tímu by sa nemali zameriavať na optimalizovanie častí, ktoré by mohli na druhej strane zhoršiť funkčnosť celkového produktu; podstatou je, aby sa napriek rozdeleniu hlavnej úlohy na čiastkové nezabudlo prihliadať na to, ako môžu jednotlivé kroky vývoja častí ovplyvniť celok (Bock, 2013).

Metodika Lean Development určuje, ako by mal a nemal vývoj prebiehať, čomu by sa mal vyhnúť a kam by mal smerovať. Uplatňuje sa najmä pri vývoji veľmi nestálych systémov, kde vyskytuje častá a radikálna zmena požiadaviek.

Feature Driven Development

Feature Driven Development patrí medzi formálnejšie agilné metodiky. Je založená na interaktívnom vývoji, ktorý je riadený vlastnosťami daného projektu. Jednotlivé vlastnosti softvéru sú elementárne funkcionality, ktoré prinášajú pridanú hodnotu užívateľovi. Vývoj je rozdelený do piatich fáz:

1. vytvorenie celkového modelu,
2. vytvorenie zoznamu vlastností,
3. plánovanie podľa vlastností,
4. návrh podľa vlastností,
5. implementácia podľa vlastností.

Iniciačnou fázou je teda vytvorenie globálneho modelu, ktorý sa následne prevedie do zoznamu vlastností, a tie sa potom postupne implementujú. Tento proces je rozdelený na krátke interakcie, ktoré trvajú cca. 2 týždne. Na ich základe je možné plánovať a kontrolovať vývojový proces, pričom klientovi sú priebežne prezentované medzivýsledky (Džaferagić, 2011). Dôležité je, aby sa v tíme nachádzal hlavný programátor, ktorý musí vedieť priradiť proces k tomu, ako sa majú jednotlivé činnosti vykonávať. Ak to nedokáže, je nutné, aby sa do tímu pripojil poradca.

Test Driven Development

Podstatou testom riadeného vývoja je, aby sa na samom počiatku projektu vytvoril test, ktorý odzrkadľuje splnenie požiadaviek, ktoré sme prijali od zákazníka. Celý priebeh vytvárania kódu je počas celej doby vypracovania projektu zameraný na to, aby jednotlivé časti, ako aj celok, dokázali prejsť týmto testom. Prvotnou úlohou programátorov je teda vytvoriť najjednoduchší program, ktorý dokáže úspešne prejsť celým testom. Následne sa funkčný program upravuje tak, aby úpravy neovplyvnili jeho funkčnosť a schopnosť prejsť počiatočným testom úspešne.

Táto metodika môže prekážať netrpezlivým vývojárom, keďže je potrebné, aby po negatívnom absolvovaní testu museli nájsť príčinu neúspešnosti (debugging), čo môže zabráť veľa času. Napriek tomu je táto metodika často využívaná, pretože je možné ju implementovať aj do iných metodík bez toho, aby narušila ich podstatu.

Metodika Crystal

Počas jednotlivých momentoch vývoja projektu je nutné uvažovať nad prispôbením metodiky. O tomto prispôbení sa rozmýšľa v piatich časových bodoch vývoja softvéru, a to:

- **predtým, ako projekt začne** – porovnanie daného projektu s podobnými projektmi, ktoré daný podnik už vykonával a snaha o zvolenie takých metodických princípov, ktoré sa prejavili v týchto podobných projektoch ako najefektívnejšie,
- **na začiatku projektu** – na základe poznatkov získaných v predchádzajúcom kroku sa kvantifikuje počet vstupov a medzivýstupov projektu, dĺžka iterácie, umiestnenie zamestnancov do tímov a iných smerodajných faktorov,
- **v priebehu prvej iterácie** – počas toho, ako zákazník prvýkrát testuje prototyp produktu je načas, aby členovia tímu konzultovali o zvolenej metodike, jej efektívnosti a o možnostiach zmien jednotlivých krokov v procese tvorby alebo o úplnej zmene použitej metodiky,

- **po skončení každej iterácie** – postup je podobný ako v predchádzajúcom kroku, pričom sa riešia nedostatky procesu vývoja a debatuje sa o možnostiach odstránenia týchto nedostatkov,
- **v priebehu dlhších iterácií** – ak je dĺžka iterácie dlhá (napr. mesiac) je potrebné, aby tím pravidelne premýšľal a hodnotil doterajší postup, v opačnom prípade by sa mohli chyby odhaliť buď príliš neskoro, alebo ich napravenie bolo časovo náročné a nákladové. (Bock, 2013)

Táto metodika umožňuje kombinovať rôzne metodiky alebo ich princípy podľa charakteru projektu tak, aby táto kombinácia čo najlepšie prispievala k efektívnemu a rýchlemu vývoju nového softvéru.

Dynamic Software Development Method

Dynamic Software Development Method alebo nazývaná aj Dynamic Systems Development Method je rámec, ktorý stelesňuje väčšinu poznatkov o riadení projektov, pričom sa primárne používa ako spôsob vývoja softvéru. Skladá sa zo siedmich postupných krokov:

1. **predprojektová fáza** – návrh projektov a následný výber jedného z nich, pričom sa v tejto fáze určuje, či by mal byť projekt vôbec realizovaný,
2. **štúdia uskutočniteľnosti** – vymedzenie problému, posúdenie nákladov a technickej realizovateľnosti doručovania počítačového systému na vyriešenie obchodného problému,
3. **obchodná štúdia** – poskytuje základ pre následnú prácu,
4. **model funkčného opakovania** – rafinácia obchodne založených aspektov počítačového systému,
5. **dizajnové a stavebné opakovanie** – počítačový systém je navrhnutý tak, aby bol dostatočne vysoký štandard umiestnený do rúk užívateľov,
6. **implementácia** – prepnutie systému z vývojového do prevádzkového prostredia,
7. **post projektová fáza** – meranie, ako implementovaný systém funguje a aké sú potrebné ďalšie vylepšenia. (Voigt, 2004)

ZÁVER

Článok je zameraný na stručnú charakteristiku agilných metód a jednotlivých metodík pri riadení ľudských zdrojov v IT spoločnosti pri vývoji softvéru. V úvode vysvetľuje agilné metódy s dôrazom na dôležitosť interakcie so zákazníkom. Následne opisuje štruktúru agilného tímu a základné črty v ňom pribiehajúce. Ďalej sa článok venuje už jednotlivým agilným metodikám, ich charakteristike a procesom, ktoré v nich prebiehajú.

LITERATÚRA

- BOCK, J. 2013. Lean Software Development (LSD). [online]. [cit. 25.11.2017]. Dostupné na internete: <<http://www.adapma.com/page11/styled-9/index.html>>.
- BOCK, J. 2013. Rodina lehkých metodik Crystal. [online]. [cit. 26.11.2017]. Dostupné na internete: <<http://www.adapma.com/page11/styled-8/index.html>>.
- DŽAFERAGIĆ, A. 2011. Agilní přístup k řízení softwarových projektů: Diplomová práce. [online]. Masarykova univerzita v Brně: Fakulta informatiky, 2011. [cit. 23.11.2017]. Dostupné na internete: <http://is.muni.cz/th/186343/fi_m/DP_fi_nal_11.pdf>.
- MANAGEMENTMANIA.SK. 2016. Agilné projektové riadenie (Agile project management). ManagementMania.com LLC, 910 Foulk Road, Suite 201, Wilmington,

- DE, USA, 2016. [cit. 26.11.2017]. Dostupné na internete: <<https://managementmania.com/sk/agilne-projektove-riadenie>>. ISSN 2327-3658
- SCRUM.SK. 2016. Čo znamená Agile?. [online]. SCRUMDESK, s.r.o. Hviezdoslavova 6, Lipany, 2016. [cit. 25.11.2017]. Dostupné na internete: <<http://scrum.sk/o-agile-a-scrum/1-agilne-principy/>>.
- SCRUMALLIANCE.ORG. 2016. Learn About Scrum. [online]. [cit. 25.11.2017]. Dostupné na internete: <<https://www.scrumalliance.org/why-scrum>>.
- VOIGT, B. J. J. 2004. Dynamic System Development Method. [online]. University of Zurich: Department of Information Technology, 2004. [cit. 25.11.2017]. Dostupné na internete: <https://files.ifi.uzh.ch/terg/arvo/courses/seminar_ws03/14_Voigt_DSMD_Ausarbeitung.pdf>.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Bc. Emil Exenberger

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13
041 30 Košice
e-mail: emil.exenberger@student.euke.sk

RECENZIA

LIESKOVSKÁ, V. – PETROVČÍKOVÁ, K. – HESKOVÁ, M.: *Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. ISBN 978-80-225-4452-8, 978-80-225-4062-9

Skriptá „Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky“ z vydavateľstva EKONÓM ponúkajú relatívne ucelený pohľad na maloobchodnú prevádzku ako základnú oblasť obchodného podnikania. Spracovanú tému považujem za veľmi aktuálnu, a to hlavne vzhľadom na silnú pozíciu maloobchodu v obchodnom reťazci.

Publikácia pozostáva z deviatich kapitol. V prvej kapitole sú vymedzené východiská problematiky, pričom je špecifikovaný vzťah medzi obchodom a maloobchodnou prevádzkou. V druhej kapitole je špecifikovaná typológia maloobchodných predajní. Tretia kapitola je venovaná vybraným nákupným centrom, kde sú osobitne, vzhľadom na existujúce rozdiely, predstavené centrá v USA a v Európe, pričom osobitne sú uvádzané centrá na Slovensku. Štvrtá kapitola je zameraná na lokalizáciu maloobchodnej jednotky, pričom pozornosť je zameraná hlavne na územnú analýzu. V piatej kapitole sú opísané možné prístupy k marketingovému mixu. Šiesta kapitola je venovaná vybraným problémom spotrebiteľského správania. V siedmej kapitole sú špecifikované niektoré metódy využiteľné vo výskume obchodnej prevádzky. V ôsmej kapitole sa autorky zameriavajú na merchandising a súvisiace vybrané problémy a v deviatej kapitole na vybrané oblasti category managementu.

Za klady publikácie považujem, okrem aktuálnosti témy, rozsah spracovávaných informácií, systematizáciu získaných informácií, ale najmä relatívne vysoký počet aplikácií a príkladov vo faktografickej, schematickej a obrázkovej podobe. Menšie výhrady je možné mať voči niektorým zovšeobecneniam a občasnej absencii presného vymedzenia obdobia pri uvádzaných faktoch.

Autorky pri spracovaní skript vyžili mnoho internetových zdrojov, čo, vzhľadom na tému, text výrazne obohatilo. Celkovo je text veľmi „používateľsky príjemný“. K ešte lepšiemu vyzneniu by v niektorých pasážach prospeli priame odkazy na obrázky, schémy alebo tabuľky.

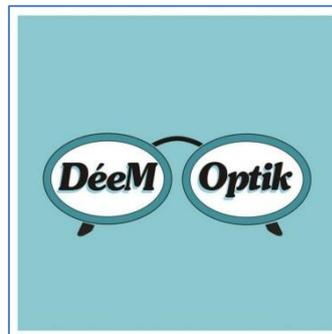
Učebný text prináša komplexný súbor všestranne využiteľných poznatkov z obchodnej prevádzky maloobchodnej prevádzky. Primárne je určený pre študentov odboru Obchodné podnikanie, ale môže byť tiež vhodným zdrojom informácií pre všetkých, ktorí sa o problematiku obchodu zaujímajú.

Ing. Jozef Gajdoš, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra obchodného podnikania
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: jozef.gajdos@euke.sk

POHĽAD Z PRAXE

DÉEM OPTIK – MÍĽNIKY V 25-ROČNEJ HISTÓRII PODNIKU



DÉEM OPTIK je mikropodnik rodinného charakteru s prevádzkou v malom okresnom meste – Rožňava. Jedná sa o špecifický typ podniku – očná optika, ktorá ponúka služby nadväzujúce na zdravotnú starostlivosť. V minulom roku oslávil podnik 25. výročie svojho založenia. Značnú časť svojej existencie fungoval ako podnik jednotlivca, čo znamenalo prekonávať počas svojho vývoja nie len podnikateľské, ale aj osobné úskalia. Možno práve o tento aspekt je štvrtstoročnica v takomto podniku významnejšia ako vo väčšom. Zakladateľka a majiteľka podniku – Magdaléna Demjanová, dipl. opt., skúsila vytýčiť míľniky v existencii podniku a tak zhodnotiť radosti a strasti fungovania takéhoto druhu podniku.

Míľniky v 25-ročnej histórii podnikania DÉEM OPTIK

1992-1993	<ul style="list-style-type: none">- založenie podniku- sťahovanie do väčších priestorov- prvá automatizácia
1994	<ul style="list-style-type: none">- ukončenie doplňujúceho kvalifikačného štúdia v Brne (optometria)
1995-1996	<ul style="list-style-type: none">- dramatické množenie zdravotných poisťovní (cca 27)- kúpa prvých vlastných priestorov a ich rekonštrukcia
1997	<ul style="list-style-type: none">- informatizácia vo vzťahu k zdravotným poisťovniam- zánik množstva zdravotných poisťovní- hrozba druhotnej platobnej neschopnosti – 8 mesačné meškanie platieb zo zdravotných poisťovní
1999	<ul style="list-style-type: none">- sťahovanie do nových väčších priestorov v susedstve očnej ambulancie- rozšírenie vyšetrovania- modernizácia strojového zariadenia
2011	<ul style="list-style-type: none">- zrušenie príspevkov na okuliare- rozšírenie predaja jednorazových okuliarov v bežnom maloobchode- rozšírenie predaja okuliarových rámov cez internet
2016-2018	<ul style="list-style-type: none">- rekonštrukcia budovy a rozširovanie priestorov

Podnik DÉEM OPTIK začal svoje fungovanie v marci 1992 v malých prenajatých priestoroch s rozlohou len 12 m². V tom čase bolo ešte bežné zhotovovanie okuliarov manuálne a podobne to bolo aj v začiatkoch tohto podniku. Rozvoj však nenechal na seba dlho čakať, keďže cca o pol roka neskôr už došlo k sťahovaniu do dvojnásobne väčších priestorov a o pár mesiacov aj k prvej automatizácii.

V roku 1994 bolo významným míľnikom ukončenie ďalšieho doplňujúceho štúdia v Brne a zvýšenie kvalifikácie v tomto odbore o optometriu – vyšetovanie zrakovej ostrosti.

Významný bol aj nasledujúci rok 1995, kedy sa okrem kúpy prvých vlastných prevádzkových priestorov výrazne skomplikovala situácia na trhu, kde začalo pôsobiť až cca 27 zdravotných poisťovní. Zvýšená administratíva vo vzťahu k poisťovniam ako i vyhládka dlhodobo neutržateľného počtu zdravotných poisťovní boli len malou časťou úskalí, s ktorými

sa museli všetky očné optiky v tom čase vysporiadať. DÉEM OPTIK v tom čase navyše čakala rekonštrukcia novonadobudnutých priestorov.

Rok 1997 priniesol do fungovania očných optík všeobecne mnoho radikálnych zmien. Jednou z nich bola informatizácia vo vzťahu ku zdravotným poisťovniam, ktorá opäť priniesla množstvo operatívnych problémov. Strategický význam však malo zanikanie niektorých poisťovní a meškajúce platby od poisťovní aj viac ako 8 mesiacov. Očné optiky tak boli vystavené hrozbe druhotnej platobnej neschopnosti, čo môže byť pre mikro alebo malý podnik likvidačné.

Kým rok 1997 bol poznačený množstvom hrozieb, s ktorými sa nakoniec podnik úspešne vysporiadal, tak rok 1999 bol rokom pozitívnych zmien a podnikového rastu. V prvom rade dochádza k ďalšiemu sťahovaniu do nových väčších vlastných priestorov v susedstve s očnou ambulanciou, modernizuje sa strojový park a rozširuje sa aj vlastné vyšetovanie zraku. Nasledovalo obdobie menších či väčších zmien, ktoré však na fungovanie podniku zo strategického hľadiska nemali zásadný vplyv. Z mnohých je možné spomenúť vstup do Európskej únie, zavedenie eura, nové technológie v zhotovovaní okuliarov, rozšírenie kontaktných šošoviek a operatívnej korekcie zrakovej ostrosti a pod.

Ďalším významným míľnikom bol potom rok 2011, ktorý priniesol opäť viacero hrozieb, s ktorými sa museli vyrovnáť všetky očné optiky. Na trhu sa objavili jednorazové okuliare predávané v bežnej maloobchodnej sieti a rozšíril sa predaj okuliarov a rámov cez internet. Absencia kvalitných služieb, individuálny prístup a chýbajúci servis túto hrozbu potom redukoval, ale v úvode boli dôsledky týchto zmien citelnejšie. Markantná bola ďalšia zmena v súvislosti so zdravotnými poisťovňami. Zrušili sa prakticky skoro všetky príspevky zo zdravotných poisťovní na okuliare. Pozitívom bolo zjednodušenie styku so zdravotnými poisťovňami, ale klienti chýbajúce príspevky vnímali veľmi negatívne a to ešte niekoľko nasledujúcich rokov.

Posledné roky predstavujú pre podnik ďalší míľnik vo vývoji podniku. Budova prechádza radikálnou rekonštrukciou a za účelom zvyšovania kvality ponúkaných služieb dochádza k rozširovaniu a modernizácii priestorov prevádzky.

Analýzou vytýčených míľnikov môžeme identifikovať, že pomerne náročné boli prvé roky fungovania podniku. Na jednej strane sa podnik snažil o intenzívny rast a rozvoj a na druhej strane sa v prostredí vyskytovalo množstvo zmien, ktoré zásadne ovplyvňovali fungovanie očných optík všeobecne. Celkovo uplynulé štvrtstoročie prinieslo množstvo zmien pozitívneho i negatívneho charakteru, ale pre mikropodnik je úspechom vitálne prežiť takéto dlhé obdobie. Na záver samotná majiteľka stručne zhodnotila uplynulých 25 rokov a vytýčila kľúčový míľnik vo fungovaní podniku DÉEM OPTIK. Magdaléna Demjanová, dipl. opt.: *„Každý jeden míľnik bol významným krokom vo vývoji podniku a bolo množstvo ďalších menších viac či menej každodenných situácií, ktoré ovplyvnili súčasnú podobu podniku. Žijem v prítomnosti a preto považujem za kľúčový posledný míľnik – ešte nedokončenú rekonštrukciu. Dúfam, že sa úspešne podarí a ďalej budeme ako rodinná očná optika pomáhať v starostlivosti o zrak.“*

Ing. Lucia Hliboká, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice