

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV**

Evidenčné číslo: 105004/D/2019/3698488875

**KOMPARATÍVNA ANALÝZA
KORPORÁTNEJ IDENTITY VYBRANÝCH TNK
SO ZASTÚPENÍM V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV**

Evidenčné číslo: 105004/D/2019/3698488875

**KOMPARATÍVNA ANALÝZA
KORPORÁTNEJ IDENTITY VYBRANÝCH TNK
SO ZASTÚPENÍM V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**

Doktorandská dizertačná práca

Študijný odbor:	3.3.17 Medzinárodné ekonomické vzťahy
Školiace pracovisko:	105004 – Katedra medzinárodného práva
Forma štúdia:	Externá
Školiteľ:	doc. JUDr. Ing. Katarína BROCKOVÁ, LL.M PhD.

Bratislava 2019

Ing. Mgr. Sonia Krajčík Danišová



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta medzinárodných vzťahov

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Mgr. Ing. Sonia Krajčík Danišová
Študijný program: medzinárodné ekonomické vzťahy (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., externá forma)
Študijný odbor: 3.3.17 medzinárodné ekonomické vzťahy
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Komparatívna analýza korporátnej identity vybraných TNK so zastúpením v Slovenskej republike

Anotácia: Cieľom výskumu dizertačnej práce bolo zistiť a analyzovať hlavné rozdiely v prejavoch korporátnej identity vybraných TNK, teoreticky vymedziť kultúrne prejavy jednotlivých krajín prostredníctvom kultúrnych dimenzií so špeciálnym zreteľom na vnútorné prejavy korporátnej kultúry, analyzovať kultúrne zvyklosti, správanie a normy u vybraných krajín v oblastiach, ktoré sa týkajú obchodného rokovania medzi partnermi a navrhnúť odporúčania tým, ktorí budú so zahraničnými spoločnosťami obchodovať a spolupracovať.

Školiteľ: doc. JUDr. Ing. Katarína Brocková, PhD.

Rektorát, dekanát: Dekanát FMV - Dekanát Fakulty medzinárodných vzťahov

Dátum zadania: 18.09.2017

Dátum schválenia: 27.06.2019

Dr. h. c. prof. Ing. Ľudmila Lipková, CSc.
garant študijného odboru

.....
študent

.....
Školiteľ

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som predkladanú dizertačnú prácu vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry a informačných zdrojov.

Bratislava, 28.6.2019

PodĎakovanie

Touto cestou by som sa chcela poĎakovať mojej školiteľke dizertačnej práce pani **doc. JUDr. Ing. Kataríne BROCKOVEJ, LL.M PhD.** za odborné vedenie počas trvania celého môjho štúdia, za rady a cenné pripomienky a námety pri vypracovaní odborných článkov a dizertačnej práce, za trpezlivosť a ľudský prístup. Osobitné poĎakovanie patrí mojej rodine, za jej stálu podporu a porozumenie.

ABSTRAKT

KRAJČÍK DANIŠOVÁ, Sonia. *Komparatívna analýza korporátnej identity vybraných TNK so zastúpením v Slovenskej republike* [Dizertačná práca] – Ekonomická univerzita v Bratislave; Fakulta medzinárodných vzťahov; Katedra medzinárodného práva. Školiteľka dizertačnej práce: doc. JUDr. Ing. Katarína BROCKOVÁ, LL.M PhD. – Bratislava: FMV EU, 2019, 145s.

Cieľom dizertačnej práce je identifikovať a analyzovať hlavné rozdiely v prejavoch korporátnej identity vybraných transnacionálnych korporácií (ďalej iba TNK) a ich príčiny, teoreticky vymedziť jednotlivé interpretácie pojmu korporátna identita a užšie špecifikovať podstatu tzv. CI mixu. Dizertačná práca pozostáva z piatich kapitol a obsahuje 17 obrázkov, 20 tabuliek, 20 grafov a 3 prílohy. V prvej časti predstavíme súčasný stav riešenej problematiky, teoretické vymedzenie základných pojmov ako aj analýzu slovenského podnikateľského prostredia a konkurencieschopnosti firiem tu pôsobiacich. Táto kapitola je tiež venovaná postaveniu TNK v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. V ďalších dvoch kapitolách si stanovíme ciele a metódy skúmania problematiky. V štvrtej kapitole analyzujeme vybraných šesť TNK a prezentujeme výsledky výskumu. V piatej kapitole hodnotíme výsledky skúmanej problematiky, ako aj naplnenie cieľov a vyhodnocujeme stanovené hypotézy.

Kľúčové slová:

Korporátna identita. Korporátna kultúra. Korporátna komunikácia. Korporátna sieť. Korporátny dizajn. Korporátny imidž. Korporátne správanie. Korporátna osobnosť. Korporátne IQ. Spoločenská a sociálna zodpovednosť firiem. Korporátna pohostinnosť. CG – Správa a riadenie spoločnosti. Transnacionálna korporácia (TNK).

ABSTRACT

KRAJČÍK DANIŠOVÁ, Sonia. *Comparative analysis of corporate identity of selected TNCs with representation in the Slovak Republic* [Doctoral Thesis] – University of Economics in Bratislava; Faculty of International Relations; The Department of International Law.– Thesis Supervisor: doc. JUDr. Ing. Katarína BROCKOVÁ, LL.M PhD.– Bratislava: FIR UE, 2019, 145p.

The aim of the dissertation thesis is to identify and analyse the main differences in the forms of corporate identity of selected by the trans-nationals corporations (i.e. TNCs) and its causes, theoretically defining individual interpretations of the notion of corporate identity and specifying the nature of the so-called CI mix in further details. The dissertation thesis is divided into five chapters and contains 17 pictures, 20 tables, 20 graphs and 3 attachments. In the first part we present the current status of the issue, a theoretical definition of the basic terminology, as well as the analysis of the Slovak business environment and the competitiveness of companies operating here. This chapter is also devoted to the position of TNCs in an international business environment. In the next two chapters we will present the objectives and methods of our research. In the fourth chapter we analyse the six selected TNCs and we present the results of the research. In the fifth chapter, we evaluate the results of the study, as well as the fulfilment of the objectives and evaluate our established hypotheses.

Key words:

Corporate Identity. Corporate Culture. Corporate Communication. Corporate Network. Corporate Design. Corporate Image. Corporate Behaviour. Corporate Personality. Corporate IQ. Corporate Social Responsibility. Corporate Hospitality. Corporate Governance. Transnational Corporations (TNCs).

ZOZNAM OBÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV A PRÍLOH

Obrázky

- Obrázok č.1 – Korporátna identita (CI) vs. korporátna kultúra (CC)
- Obrázok č.2 – Rovnováha v protichodných tlakoch na CI
- Obrázok č.3 – Znázornenie jednotlivých dimenzií CI
- Obrázok č.4 – Vplyvy korporátnej kultúry (CC) na fungovanie a výkonnosť organizácie
- Obrázok č.5 – Sedem dimenzií korporátnej kultúry (CC)
- Obrázok č.6 – Štruktúra externého a interného prostredia firmy
- Obrázok č.7 – PEST / STEP analýza
- Obrázok č.8 – Model tzv. Piatich Porterových síl
- Obrázok č.9 – Typy stratégií TNK
- Obrázok č.10 – Logo spoločnosti IBM a pobočka v bratislavskom West Ende
- Obrázok č.11 – Logo spoločnosti DELL a centrála na Fazulovej ulici v Bratislave
- Obrázok č.12 – Logo spoločnosti WILO a sídlo firmy v nemeckom Dortmunde
- Obrázok č.13 – Logo spoločnosti LIDL a sídlo spoločnosti v nemeckom Neckarsume
- Obrázok č.14 – Logo eko-kampane „Voda pre stromy“, reklamný plagát a certifikát rekordu
- Obrázok č.15 – Logo spoločnosti ORANGE a sídlo centrály v komplexe OC Centrál v BA
- Obrázok č.16 – Logo spoločnosti CALZEDONIA Group a 3 logá ich spoločností na našom trhu
- Obrázok č.17 – Leták z recyklačnej kampane firmy Intimissimi z roku 2016

Tabuľky

- Tabuľka č.1 – Prehľad názorov na chápanie korporátnej identity (CI)
- Tabuľka č.2 – Základné presvedčenie (predpoklady) podľa Scheina
- Tabuľka č.3 – Internetoví užívatelia a užívatelia Facebooku v rámci Európy k 31.3.2019
- Tabuľka č.4 – Index podnikateľského prostredia (IPP) a jeho medzikvartálne %-ne zmeny
- Tabuľka č.5 – Prehľad najväčších TNK podľa ročných výnosov za rok 2018
- Tabuľka č.6 – Zoznam tvrdení 1.01 – 1.26 skúmajúcich spokojnosť v zamestnaní
- Tabuľka č.7 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 1.01 – 1.26
- Tabuľka č.8 – Zoznam tvrdení 2.01 – 2.39 skúmajúcich korporátnu kultúru (CC) ako prvok CI
- Tabuľka č.9 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 2.01 – 2.39
- Tabuľka č.10 – Zoznam tvrdení 3.01 – 3.06 skúmajúcich fluktuáciu zamestnancov
- Tabuľka č.11 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 3.01 – 3.06
- Tabuľka č.12 – Zoznam motívov 3.07 – 3.13 skúmajúcich fluktuáciu zamestnancov
- Tabuľka č.13 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 3.07 – 3.13 (poradie motívov)
- Tabuľka č.14 – Poradie celkových výsledkov z tvrdení 3.07 – 3.13 (poradie motívov v TNK)

Tabuľka č.15 – Zoznam motívov 4.01 – 4.06 skúmajúcich fluktuáciu zamestnancov
Tabuľka č.16 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 4.01 – 4.11 (poradie motívov)
Tabuľka č.17 – Prehľad celkových výsledkov z tvrdení 4.01 – 4.11 (poradie motívov v TNK)
Tabuľka č.18 – Zoznam tvrdení 5.01 – 5.17 skúmajúcich postoj manažérov a team leaderov k tímu
Tabuľka č.19 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 5.01 – 5.17
Tabuľka č.20 – Porovnanie jednotlivých prejavov CI mi v TNK 1 – TNK 6

Grafy

Graf č.1 – Percentuálna miera internetovej penetrácie krajín EÚ v porovnaní so svetovým priemerom a zvyškom sveta (ku 31.3.2019)
Graf č.2 – Internetoví užívatelia v EÚ (ku 31.3.2019)
Graf č.3 – 10 najväčších internetových používateľov v EÚ k 31.3.2019 (v miliónoch)
Graf č.4 – Penetrácia prostredníctvom internetu v EÚ v roku 2018
Graf č.5 – Najviac uveriteľná forma reklamy v percentách v tradičných médiách
Graf č.6 – Najviac uveriteľná forma reklamy v percentách online prvkov komunikačného mixu
Graf č.7 – Index IPP a jeho medzikvartálne percentuálne zmeny
Graf č.8 – Indikátor IPP s názvom Uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom
Graf č.9 – Indikátor IPP s názvom Úroveň korupcie na úradoch (medzikvartálne zmeny v percentách)
Graf č.10 – Indikátor IPP s názvom Likvidita, cash-flow, plnenie záväzkov podniku
Graf č.11 – Indikátor IPP s názvom Výkonnosť, produktivita, ziskovosť podniku
Graf č.12 – Rozdelenie respondentov podľa pohlavia a návratnosť dotazníkov
Graf č.13 – Vek respondentov a ich počet v rámci šiestich rôznych TNK
Graf č.14 – Vek manažérov a ich počet v rámci piatich rôznych TNK
Graf č.15 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 1.01 – 1.26
Graf č.16 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 2.01 – 2.39
Graf č.17 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 3.01 – 3.06
Graf č.18 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 3.07 – 3.13 (poradie motívov)
Graf č.19 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 4.01 – 4.11 (poradie motívov)
Graf č.20 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 5.01 – 5.17

Prílohy

Príloha č.1 – Stručný kódex správy spoločností na Slovensku (2016)
Príloha č.2 – Vzorový dotazník typu A (pre zamestnancov)
Príloha č.3 – Vzorový dotazník typu B (pre team leaderov)

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

BSCI	Business Social Compliance Initiative
CB	Corporate Behaviour (korporátne správanie)
CC	Corporate Culture (korporátna kultúra)
CCom	Corporate Communication (korporátna komunikácia)
CD	Corporate Design (korporátny dizajn)
CG	Corporate Governance (riadenie spoločnosti)
CH	Corporate Hospitality (korporátna pohostinnosť)
CI	Corporate Identity (korporátna identita)
CIm	Corporate Image (korporátny imidž)
CIQ	Corporate IQ (korporátne IQ)
CN	Corporate Network (korporátna sieť)
CNY	čínsky jüan
CPe	Corporate Personality (korporátna osobnosť)
CPI	index spotrebiteľských cien
CSR	spoločenská zodpovednosť podnikov
ČR	Česká republika
EÚ	Európska únia
IKT	Informačné a komunikačné technológie
IPP	Indexu podnikateľského prostredia
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
OSN	Organizácia Spojených národov
PAS	Podnikateľská aliancia Slovenska
PB	Platobná bilancia
SCI	Supply Chain Initiative
SR	Slovenská republika
ŽP	životné prostredie

OBSAH

ÚVOD	13
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	16
1.1 Teoretické vymedzenie a význam budovania korporátnej identity (Corporate Identity – CI) pre úspešné postavenie firmy na trhu	16
1.2 Teoretické vymedzenie CI mixu a jeho jednotlivé interpretácie	25
1.2.1 Korporátna kultúra (Corporate Culture – CC)	25
1.2.2 Korporátna komunikácia (Corporate Communication – CCom)	34
1.2.3 Korporátna sieť (Corporate Network – CN)	37
1.2.4 Korporátny dizajn (Corporate Design – CD)	44
1.2.5 Korporátny imidž (Corporate Image – CIm)	46
1.2.6 Korporátne IQ (Corporate IQ – CIQ)	48
1.3 Spoločenská a sociálna zodpovednosť firiem a korporátna pohostinnosť firiem	49
1.3.1 Spoločenská a sociálna zodpovednosť firiem (Corporate Social Responsibility – CSR)	49
1.3.2 Korporátna pohostinnosť firiem (Corporate Hospitality – CH)	50
1.4 Analýza podnikateľského prostredia na Slovensku	51
1.5 Význam TNK pre formovanie súčasného medzinárodného marketingového prostredia	63
1.6 Správa a riadenie spoločnosti	66
1.6.1 Corporate Governance ako správa a riadenie spoločnosti	66
1.6.2 Zásady OECD pre riadenie a správu spoločnosti.....	68
1.7 Etické kódexy firiem ako súčasť CC	69
1.7.1 Etika v podnikaní	70
1.7.2 Význam etických kódexov a ich záväznosť	71
2. CIELE DIZERTAČNEJ PRÁCE	73
3. METODIKA DIZERTAČNEJ PRÁCE	75
4. ZÁKLADNÝ VÝSKUM A TEMATICKÝ RÁMEC DIZERTAČNEJ PRÁCE	77
4.1 Analýza vybraných šiestich TNK so zastúpením na Slovensku so zameraním na ich CI	77
4.1.1 IBM (TNK 1)	77
4.1.2 Dell (TNK 2)	78

4.1.3 Wilo (TNK 3)	79
4.1.4 Lidl (TNK 4)	81
4.1.5 Orange (TNK 5)	88
4.1.6 Calzedonia (TNK 6)	90
4.2 Vyhodnotenie výsledkov dotazníka v rámci prieskumu CC v šiestich TNK so zastúpením na Slovensku	93
4.2.1 Spokojnosť v zamestnaní (TNK 1 – TNK 6)	95
4.2.2 Firemná kultúra (TNK 1 – TNK 6)	98
4.2.3 Fluktuácia zamestnancov (TNK 1 – TNK 6)	102
4.2.4 Motivácia (TNK 1 – TNK 6)	107
4.2.5 Team Leaderstvo (TNK 1 – TNK 5)	109
4.3 Vyhodnotenie výsledkov interview v rámci prieskumu CI v šiestich TNK so zastúpením na Slovensku	111
5. DISKUSIA	114
ZÁVER	123
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	126
PRÍLOHY	133

ÚVOD

Podnikanie patrí medzi najvýznamnejšie atribúty trhovej ekonomiky a samotná téma podnikateľského prostredia je problematikou, ktorá je pre každého z nás omnoho dôležitejšia, ako navonok môže pôsobiť. Podnikateľské prostredie je charakterizované predovšetkým neustálymi zmenami a dlhodobým procesom globalizácie. Firmy už nepodnikajú len na svojich národných trhoch, ale čoraz v širšej miere pôsobia celosvetovo, čím vstupujú do interakcie nielen so stále novými konkurentmi, ale najmä zákazníkmi, ktorí sú v mnohých ohľadoch iní ako lokálni zákazníci a nadobúdajú informácie jednoducho a rýchlo.

Teória manažmentu vo vyspelých krajinách chápe podnikanie ako určitú vlastnosť človeka, ktorá súvisí s jeho umením inovovať, motivovať, tvoriť a využívať príležitosti pre rozmach výrobnéj a hospodárskej činnosti, ktorá napomáha k zvýšeniu prosperity podnikateľského subjektu. Kvalitné podnikateľské prostredie predstavuje v súčasnej dobe základ dlhodobého rozvoja podnikateľskej aktivity, udržateľného zvyšovania výkonnosti hospodárstva a životnej úrovne obyvateľstva. Okrem uvedeného tiež odráža kvalitu podmienok, v ktorých jednotlivé podnikateľské subjekty vykonávajú svoju podnikateľskú činnosť.¹

Korporátna identita (CI) a jej prvky predstavujú celkový pohľad na firmu a zahŕňajú charakteristiku vonkajšieho prostredia a jej pôsobenie smerom navonok, ale zároveň aj vnútorného prostredia a vzťahov, ktoré sa vytvárajú vo vnútri firmy. Jednotlivé prvky CI možno do určitej miery stotožniť s jednotlivými charakteristikami osobnosti človeka. Každý človek má určité vlastnosti a schopnosti, ktoré prezentuje navonok a zároveň reaguje na jednotlivé vplyvy z vonkajšieho prostredia vo svojom vnútri. Ostatní ľudia sa s takýmto človekom dokážu identifikovať a stať sa jeho priateľmi, ktorí sú lojálni aj na celý život. Rovnakú logiku môžeme aplikovať aj na firmu. Tá sa zameriava na vnútorné procesy, ktoré zahŕňajú okrem výroby produktov a služieb aj riadenie celkovej vnútornej kultúry.

V predkladanej práci sa venujeme analýze hlavných rozdielov v jednotlivých prejavoch korporátnej identity šiestich vybraných TNK (IBM, Dell, Wilo, Lidl, Orange a Calzedonia), pričom cieľom je predovšetkým teoreticky vymedziť jednotlivé interpretácie pojmu korporátna identita a užšie špecifikovať podstatu tzv. CI mixu. Výber TNK bol

¹ KUPKOVIČ, M., et al. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra. 452 s. ISBN 80-88848-71-7, na str.303.

náhodný, čo sa obsahu podnikania týkalo, no pre účely výskumu bolo vhodné mať vo výbere TNK zastúpené viaceré krajiny pôvodu materských firiem. Pri výbere TNK sme zvažovali aj dostupnosť a možnosť penetrácie dovnútra spoločností. Teoretické poznatky sme čerpali sme prevažne zo zahraničnej vedeckej a odbornej literatúry (Bouchikhi, Kibmerly, Dytrt, Bowen, Mothana, Melevar, Ouchi a mnohí ďalší).

Čiastkovými cieľmi dizertačnej práce je porovnanie jednotlivých typov firemnej kultúry, porovnanie fenoménu korporátneho IQ (CIQ) s fenoménom kultúrnej identity (CI) a jej jednotlivými prvkami. Teoretické východisko danej problematiky predstavuje spektrum názorov a postojov k jednotlivým odborným termínom, identifikáciu jednotlivých typov firemných kultúr, ich etických i rýdzo firemných pravidiel. Práca sa skladá z piatich hlavných kapitol, ktoré sa ďalej členia na podkapitoly a obsahuje 17 obrázkov, 20 tabuliek, 20 grafov a 3 prílohy.

Prvá kapitola (Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí) je venovaná vymedzeniu jednotlivých teoretických interpretácií pojmu CI, analýze slovenského podnikateľského prostredia, ako aj významu TNK a ich postaveniu v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. V poslednej časti prvej kapitoly je pozornosť venovaná správe a riadeniu spoločnosti (Corporate Governance) a etickým kódexom firiem ako súčasťou korporátnej kultúry (CC).

V druhej kapitole (Ciele dizertačnej práce) predstavíme základný cieľ predkladanej práce, ako aj súvisiace parciálne ciele, a tiež sformulujeme výskumné hypotézy, ktoré budeme v rámci kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu verifikovať. V tretej kapitole (Metodika dizertačnej práce) predstavíme metódy kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu, ktoré budú pri písaní dizertačnej práce použité.

Nosná časť dizertačnej práce je obsiahnutá vo štvrtej kapitole (Základný výskum a tematický rámec dizertačnej práce), ktorá sa venuje analýze šiestich TNK, ktoré sme si vybrali pre účely výskumu. Firmy analyzujeme z pohľadu ich CI, ich aktivít spoločenskej a sociálnej zodpovednosti (CSR) a korporátnej pohostinnosti (CH). Významnou časťou štvrtej kapitoly bude analýza jednotlivých prvkov CI mixu vo vybraných TNK, výsledkov dotazníka v rámci prieskumu CC a výsledkov interview v rámci prieskumu CI v šiestich vybraných TNK.

V poslednej kapitole (Diskusia) zhrnieme výsledky výskumu dizertačnej práce a hlavné závery dizertačnej práce. V tejto časti budú zosumarizované i prípadné odporúčania a prínosy dizertačnej práce a na základe získaných výsledkov budú navrhnuté možné riešenia optimalizácie jednotlivých prvkov CI mixu, najmä zefektívnenie, rozširovanie a

zintenzívnenie korporátnej pohostinnosti firiem a CSR aktivít, nakoľko tieto pozitívne vplývajú na budovanie CI a CIQ a premietajú sa aj do iných oblastí pôsobenia firiem, čím môžu zvýšiť ich celkovú konkurencieschopnosť v podnikateľskom prostredí SR.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Cieľom tejto kapitoly dizertačnej práce je zhrnúť teoretické poznatky konceptu korporátnej identity (Corporate Identity – CI) ako strategického nástroja, ktorý uplatňujú firmy na trhu, ako aj fenoménu korporátneho IQ (Corporate IQ – CIQ), pretože je potrebné poukázať na dôležitosť tohto konceptu v súvislosti s tematikou dizertačnej práce. Dôležitosť miesta CI v strategickom manažmente je potrebné vyzdvihnúť prostredníctvom identifikácie jednotlivých prvkov CI (Corporate Culture – CC, Corporate Communication – CCom, Corporate Network – CN, Corporate Design – CD a Corporate Image – CIm), tzv. CI mixu, ktorý bude bližšie analyzovaný v kapitole 1.2. Ďalšia časť kapitoly bude venovaná analýze podnikateľského prostredia na Slovensku a významu a postaveniu TNK v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. V poslednej časti prvej kapitoly je pozornosť venovaná správe a riadeniu spoločnosti (Corporate Governance – CG) a etickým kódexom firiem ako súčasti korporátnej kultúry (CC).

1.1 Teoretické vymedzenie a význam budovania korporátnej identity (CI) pre úspešné postavenie firmy na trhu

Cieľom tejto podkapitoly dizertačnej práce je identifikovať súčasný vývoj svetového podnikateľského prostredia, zhrnúť teoretické poznatky konceptu Corporate Identity (CI), ako strategického nástroja, ktorý uplatňujú firmy na trhu a poukázať na dôležitosť tohto konceptu a jeho miesto v strategickom manažmente. Ďalším cieľom tejto časti práce je identifikovať jednotlivé dimenzie CI tzv. CI mixu (Corporate Culture – CC, Corporate Communication – CCom, Corporate Network – CN, Corporate Design – CD a Corporate Image – CIm). Termín CI (ako aj všetky jeho prvky) je v slovenskej vedeckej literatúre používaný väčšinou v anglickom jazyku a jeho doslovný preklad, ktorý by bol korporátna identita, firemná identita alebo podniková identita nie je doteraz zjednotený. Pre potreby tejto dizertačnej práce je používaný pojem CI v anglickom jazyku – v jeho skrátenej forme CI, ako aj pojmy vzťahujúce sa na jednotlivé prvky CI – CC, CCom, CN, CD a CIm.

CI zahŕňa všetky hmatateľné objekty a prejavy správania spoločnosti, ktorými sa firma prezentuje navonok. Podľa *Zorkóciovej* je CI prejavom osobnosti firmy, ktorý sa

odráža nie len v CC ale aj v CI. Teoreticky vymedziť pojem CI je však veľmi komplikované, pretože odborná verejnosť nie je jednotná pri špecifikácii tohto fenoménu. Je to spôsobené hlavne tým, že CI je viacdimenziálnym a interdisciplinárnym fenoménom a taký podlieha zmenám nielen v priestore, ale i v čase. Podľa CI sa dá spoločnosť jasne rozpoznať a jednoznačne odlíšiť od ostatných konkurentov na trhu. CI by mala zahŕňať nielen históriu, filozofiu a víziu firmy, ale aj komplexný pohľad na jej zamestnancov a etické a morálne hodnoty ktoré firma vyznáva.²

Podľa *Balmera* môžeme CI tiež chápať ako koordinovanú a integrovanú činnosť (t.j. stratégiu), v rámci ktorej by mala CI spĺňať kritéria viacdimenziálnosti, multispektrálnej adresnosti a synergie. Práve jasne stanovená firemná stratégia môže zaručiť i fungujúcu firemnú komunikáciu istotu a dôveru a celkovú uniformitu v spoločnosti.³ Podľa dvojice amerických autorov *Kimberlyho* a *Bouchikhiho* by CI firmy mala byť následne integrovaná aj do produktových, cenových, marketingových, komunikačných, distribučných stratégií firmy, aby všetky cieľové skupiny dokázali spoločnosť vnímať rovnako. Okrem podnikateľských subjektov si môžu koncepciu CI budovať aj iné subjekty trhu. (napr.: štáty, svetové organizácie, politické strany či vysoké školy), ktoré chcú jasne a zreteľne komunikovať s vonkajším aj vnútorným prostredím a strategicky tak budovať povedomie o sebe.⁴

Podľa *Marwick* a *Filla* vypovedá CI o tom, čo spoločnosť je, ako funguje, aký je spôsob, akým vykonáva svoje podnikateľské aktivity a aké stratégie si prisvojí a následne implementuje do ďalších procesov. CI spoločnosti je niečo, čím sa jedna spoločnosť odlišuje od druhej⁵. *Balmer* a *Gray* poukázali na unikátne charakteristiky tzv. korporátnej osobnosti (Corporate Personality – CPe), ktoré CI odráža a ktoré sú hlboko zakorenené v správaní členov spoločnosti, ktorí pomáhajú zamestnancom plne sa stotožniť so spoločnosťou.⁶ Práve preto rozlišujeme medzi ponímaním „ako sami seba vnímame“, čo sa odráža v CI a tým, „ako by sme chceli byť inými vnímaní“, čo reprezentuje tzv. „želaná CI“. *Greyser* túto teóriu ešte doplnil o niekoľko ďalších pojmov, pričom poukázal na potrebu rozlišovať medzi

² ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II*. 2.vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2007. 282 str. ISBN 978-80-225-2336-3, na str.9-10.

³ HE, H.-W. – BALMER, J.M.T. 2011. A Grounded Theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic: a corporate marketing perspective. In: *European Journal of Marketing*. Vol.67, č.3-4, str.401–430.

⁴ BOUCHIKHI, H. – KIMBERLY, J. R. 2008. *The Soul Of The Corporation: How To Manage The Identity Of Your Company*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2008. 194 s. ISBN 978-0-13-185726-1, na str.5.

⁵ MARKWICK, N. – FILL, Ch. 1997. Towards a Framework for Managing Corporate Identity. In: *European Journal of Marketing*, Vol.31, č.5-6, str.396–409.

⁶ BALMER, J.M.T. – GRAY, E.R. 2000. Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. In: *Industrial and Commercial Training*, Vol.32, č. 7, str.256–261.

zámermi, stratégiami a rôznymi aspektami CI, ktoré vytvárajú vlastnú identitu⁷. Podľa Chuna takúto identitu odlišujeme od identity spoločnosti, ktorá vychádza zo subjektívneho vnímania identity spoločnosti ich vlastnými akcionármi a nazývame ju „vnímaná identita“ (z angl. *perceived identity*). Naopak, „želaná identita“ zahŕňa nielen to, ako sa spoločnosť chce sama vnímať a prezentovať (z angl. *ideal / desired identity*), ale aj to, ako chce byť vnímaná inými – t.j. „želaný imidž“ (z angl. *intended image*). Rozlišujeme tiež medzi identitou spoločnosti a CI, s tým, že identita spoločnosti je termínom spadajúcim pod správanie spoločnosti a CI je termínom spadajúcim pod identitu na strategickej úrovni.⁸ Tieto termíny sú na pohľad zameniteľné a často preto nesprávne prekladané. Hatch a Schultz poukázali na to, že identita spoločnosti sa vzťahuje na to, čo si o svojej spoločnosti myslia jej vlastní akcionári, kým CI sa vzťahuje na to ako spoločnosť funguje na základe zdieľaných presvedčení a spoločných cieľov.⁹

V rámci CI rozlišujú Pérez a Rodríguez del Bosque nasledujúcich päť dominantných atribútov: identita ako osobnosť spoločnosti, identita ako imidž spoločnosti, identita ako vizuálny imidž, identita ako súbor spôsobov prejavu CCom a identita ako integratívny koncept.¹⁰ CI je tiež vnímaná ako súbor firemných zdrojov, ktoré sú charakteristické pre danú spoločnosť. Melevar ich sumarizuje v modeli, ktorý obsahuje 21 vnútorných faktorov zoskupených do siedmich kategórií¹¹.

Vzájomné vzťahy, ktoré vytvárajú CI skúmali aj Melevar a Karaosmanoglu a tí prišli k záveru, že CC vychádzajúca z histórie spoločnosti, z jej zakladateľa, krajiny pôvodu, subkultúr a obsahujúca misiu, víziu a hodnoty spoločnosti, ovplyvňuje korporátnu stratégiu ako aj CB (t.j. správanie spoločnosti, manažmentu aj zamestnancov). Korporátna stratégia nasleduje korporátnu štruktúru pre štruktúru značky a organizačnú štruktúru, ktoré priamo ovplyvňujú prejavy CD (slogan, architektúra, rozmiestnenie kancelárie, webstránka, lokalita) Korporátna stratégia, CC a CB spolu vytvárajú CCom (marketing, manažment, komunikácia v spoločnosti) ktoré spolu s CD vytvárajú CI.¹²

⁷ BALMER, J. – GREYSER, S. 2002. *Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*. Taylor & Francis e-Library, na str.41-42.

⁸ CHUN, R. 2005. Corporate Reputation: Meaning and Measurement, In: *International Journal of Management Reviews*, Vol.7, č.2., str.91–109.

⁹ HATCH, M.J. – SCHULTZ, M. 2003. Bringing The Corporation Into Corporate Branding. In: *European Journal of Marketing*, Vol.37, č.7-8., str. 1041–1064.

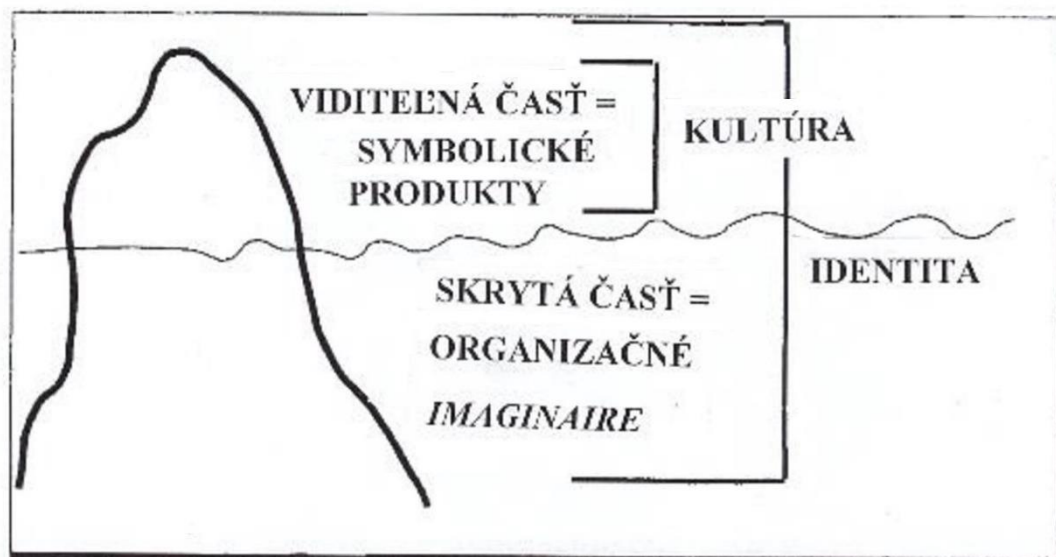
¹⁰ PÉREZ, A. – RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. 2014. Customer CSR in the Banking Industry. In: *International Journal of Bank Marketing*, Emerald Group Publ. Ltd., Vol.32., č.3., str.223–244.

¹¹ MELEVAR, T.C. 2003. Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature, In: *Journal of Marketing Communications*, Vol.9., str. 195–220.

¹² MELEVAR, T. C. – KARAOSMANOGLU, E. 2006. 7 Dimensions of Corporate Identity. A Categorisation from the Practitioners' Perspectives. In: *European Journal of Marketing*. Vol.40, č.7-8, str. 846–869.

Kontrast medzi CI a CC možno vidieť aj na obrázku č.1. *Reitter a Ramanantsoa* poukázali na to, že symbolické produkty (čiže viditeľná časť spoločnosti) majú funkciu odkomunikovať tzv. „organizačné imaginaire“ (čiže skrytú časť spoločnosti). Tieto dve úrovne sa vzájomne dotvárajú a umožňujú pochopiť podstatu spoločnosti a jej fungovanie.¹³

Obrázok č.1 – Korporátne identita (CI) vs. korporátne kultúra (CC)



Prameň: Vlastné spracovanie podľa REITTER R. – RAMANANTSOA, B. 1985.¹⁴

Historický vývoj teoretických náhľadov na pojem a formovanie CI siaha až do 19. storočia, kedy sa CI chápala ako prejav charakteru osoby zakladateľa firmy, ktorý definoval firemnú stratégiu aj hodnoty firmy. V tomto období sa na vizuálnu stránku vôbec nedbalo a toto obdobie trvalo až do konca prvej svetovej vojny. Dvadsiate až štyridsiate roky dvadsiateho storočia boli tzv. značkovo-technické, čo znamená že značka bola dôležitá len z technickej a výrobkovej sféry a produkty boli kvalitatívne aj cenovo rovnocenné. Keďže v medzivojnovom období absentovali masmediálne spôsoby komunikácie, CI sa ešte nedalo komunikovať verejnosti. V šesťdesiatych až sedemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia začala CI naberať na dôležitosti. Najdôležitejším prvkom CI bol CD, boli vyvinuté logá a tie odlišili spoločnosti od svojich konkurentov. Orientácia na zákazníka bola doplnená aj o opačný pohľad a firmy začali sledovať postoje a pocity zákazníkov voči firme. Do popredia sa dostali riadenie správania sa zamestnancov a motivačné stratégie. Do konca

¹³ REITTER R. – RAMANANTSOA, B. 1985. *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*. McGraw-Hill, Paris, str.41.

¹⁴ Ibid. str. 43

osemdesiatych rokov sa fenomén CI začína chápať ako strategický nástroj riadenia. S nástupom globalizácie sa v deväťdesiatych rokoch začínajú formovať veľké americké a európske TNK, ktoré začali vstupovať na rôzne trhy a do rôznych podnikateľských oblastí. Fenomén CI v tomto období získal globálne dimenzie a vďaka informatizácii a rozvoju internetu sa rozvinuli aj online CI stratégie.¹⁵

Ďalšie chápanie CI vychádza z jeho dichotomického rozdelenia na dve odlišné perspektívy pri definovaní jej konceptu – korporátna osobnosť (Corporate Personality – CPe) a CI mix, kde najdôležitejším elementom CI mixu spoločnosti mala byť jej vizuálna prezentácia. Dichotomické rozdelenie však najviac rezonovalo odbornou literatúrou na prelome sedemdesiatych a osemdesiatych rokov. CPe a CI mix budú bližšie analyzované v podkapitole 1.2.

Teoretické koncepcie pojmu CI na prelome dvadsiateho a dvadsiateho prvého storočia boli stabilné a zahŕňali fenomén CPe, CI mix, fenomén CED¹⁶ či CIm. Neschopnosť ustanoviť jednotnú definíciu CI priviedlo niektorých autorov k tomu, že namiesto presného pojmu sa začali orientovať skôr na jeho pochopenie, čo neskôr viedlo k vytvoreniu téz, ktoré analyzujú koncept CI¹⁷. Názory rôznych autorov na obsahové chápanie CI v časovom slede sú uvedené v tabuľke č.1 s názvom Prehľad názorov na chápanie korporátnej identity (CI).

Tabuľka č.1 – Prehľad názorov na chápanie korporátnej identity (CI)

Autor (rok)	Interpretácia konceptu korporátnej identity (CI)
Pilditch (1970)	✓ fenomén odzrkadľujúci CPe (to „čo firma je“, „čo firma symbolizuje“, „kam firma smeruje“ a ako je to prenášané smerom k verejnosti na vnútornej aj vonkajšej úrovni)
Olins (1978)	✓ konkrétnym vyjadrením CPe prostredníctvom CCom ✓ odzrkadľuje skutočnú podnikovú osobnosť a jej strategické zámery

¹⁵ ZORKÓCIOVÁ, O. – RATKOVSKÁ, G. 2009. *Osobitosti a cieľové subjekty späté s procesom budovania Corporate Identity nefiremných subjektov*. In: *Studia commercialia Bratislavensia*. ISSN 1337-7493, 2009, roč. 2, č. 8, na str.143-162.

¹⁶ Fenomén CED – z anglického C = central, E = enduring, D = distinctiveness.

¹⁷ Ibid at 17, str.143-162.

Birkigt a Stadler (1980)	✓ vizuálny rozmer, ktorý predstavuje najdôležitejší element CI mixu (najlepšie odzrkadľuje skutočnú osobnosť podniku)
Topalian (1984)	✓ „to čo firma je (charakteristiky firmy), ✓ „to čo firma symbolizuje“ (všeobecne zdieľaný súhrn postupov, hodnôt a etických princípov), ✓ „to čo firma robí“ (činnosť podniku). ✓ fenomén odzrkadľujúci CPe
Antonoff (1985)	✓ súhrn všetkých metód vyjadrenia firemnej osobnosti ✓ odrazom použitia CI mixu ako prostriedku vyjadrenia CPe
Albert a Whetten (1985)	✓ fenomén CED (z angl. C = central, E = enduring, D = distinctiveness ✓ C: podstata alebo základ firmy, ktorú manažéri usmerňujú prostredníctvom stanovenej podnikovej politiky ✓ E: v čase priemerne trvajúce charakteristiky organizácie ✓ D: črty podniku, ktoré považujú jeho zamestnanci za charakteristické a typické
Olins (1990)	✓ vyjadrenie CPe prostredníctvom CI mixu (zložky: „kým sme“, „čo robíme“, „ako to robíme“ a „kam chceme ísť“)
Balmera (1993)	✓ prepojenie stratégie, komunikácie a správania sa podniku, ktoré vzniká prijatím jednotnej filozofie
Schmidt (1995)	✓ metódy používané firmami na dosiahnutie odlišného a koherentného imidžu (pričom jedinečnosť firmy považujú za základný parameter pri konštrukcii pojmu CI)
Ollins (1995)	✓ hmatateľným prejavom CPe (CPe je duša, osobnosť, či duch podniku)
Meffert (1996)	✓ osobitosť firmy, ktorá sa prejavuje v správaní, v komunikácii a jej prejavoch a ktorú charakterizuje

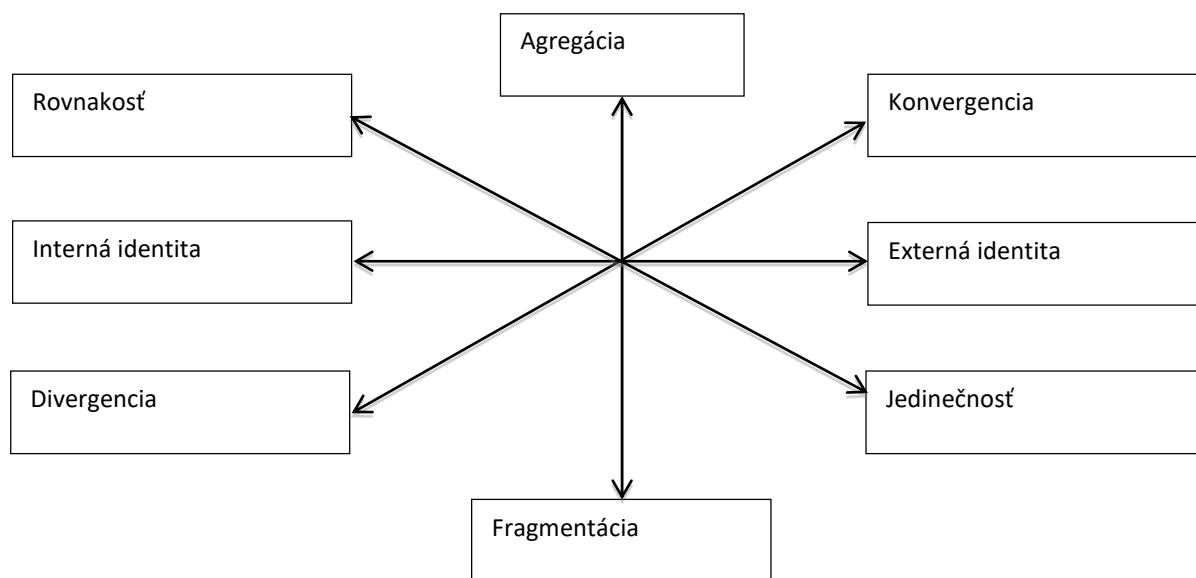
	stav podniku, tradície, stanoviská vedenia i firemných spolupracovníkov a doterajšia podniková politika
Balmer (1997)	✓ tým, čím je podnik.
Riel (1997)	✓ význam (t.j. vnímanie či imidž firmy uchovávaný v myšliach verejnosti), ktorý verejnosť prisudzuje firme
Riel – Balmer (1997)	✓ prostriedok konkurenčnej diferenciácie
Marwick – Fill (1997)	✓ spôsob akým by chcela byť verejnosťou firma vnímaná
Nemec (1998)	✓ nástroj umožňujúci vznik a stabilizáciu organizácie (obracia sa aj do vnútra organizácie, ale aj von a stará sa o homogénnu prezentáciu firmy)
Jaššo (1999)	✓ podstata toho, čo tvorí základ existencie každého subjektu alebo organizácie (t.j. jej osobnosť, hodnoty, ktoré vyznáva, princípy, na základe ktorých vznikla a vízie, ktoré si vytýčila a chce uskutočniť)
Kudynová (2000)	✓ základ celého snaženia spoločnosti v zmysle PR aj budovania imidžu firmy ako obrazu vnímaného relevantnou časťou verejnosti
Melewar (2003)	✓ to „čo je firma alebo čo sa očakáva aby bola“ a tiež „čo robí a za čím si stojí“
Zorkóciová (2007)	✓ súhrn všetkých konzistentných objektov a spôsobov správania, prostredníctvom ktorých sa spoločnosť prezentuje navonok aj dovnútra a ktoré sa zároveň odrazia vo CC a v CIm
Jordá et al (2009)	✓ spoločnosti (ako aj ľudia) majú svoje vlastné identity prostredníctvom ktorých, môžu byť rozpoznateľné a odlišiteľné od ostatných firiem v sektore
Regenthal (2009)	✓ predpokladom pre jeho úspešné budovanie je cieleň profesionálne sebavyjadrenie sa, čo sa vzťahuje na tri oblasti CI, ktoré by mali byť jasné, jednoznačné a interne aj externe nezameniteľné: 1. korporátne správanie (Corporate Behaviour – CB)

	2. firemná komunikácia (CCom)
	3. korporátny dizajn (CD)

Prameň: Vlastné spracované podľa Zorkóciová, O. – Ratkovská, G. 2009¹⁸

Bouchikhi a Kimberly vnímajú CI ako súbor princípov podnikania, podnikových zásad, opatrení, koncepcii, ideálov a stanov, ktoré jednak definujú základné hodnoty a ciele firmy a zabezpečujú ich akceptáciu, ale určujú aj stratégie, ktoré zaručujú optimálnu cestu zo súčasného stavu do stavu želaného, a tiež priradujú zdroje aktivitám, ktoré tieto stratégie vyžadujú. Na základe takéhoto teoretického vymedzenia CI odvodili základné funkcie CI. Prvou z nich je *informačno-komunikačná funkcia*, ktorá má za cieľ dosiahnuť jednoznačnú a pozitívnu (asociáciami spojenú) známosť firmy, ako aj transparentnú (zamestnancami pochopenú a nasledovanú) koncepciu CI. Druhou funkciou CI je *funkcia vytvárania imidžu*, ktorá má za cieľ vybudovať sympatie voči firme v očiach určitých záujmových skupín. Treťou funkciou je *integračná funkcia*, ktorá má za cieľ vytvoriť synergické efekty naprieč celou firmou a poslednou je *funkcia ovplyvňovania vzťahov*¹⁹. Obrázok č.2 znázorňuje rovnováhu v protichodných tlakoch na CI a obrázok č.3 znázorňuje jednotlivé dimenzie CI.

Obrázok č.2 – Rovnováha v protichodných tlakoch na CI



Prameň: Bouchikhi, H. – Kimberly, J. R. 2008.²⁰

¹⁸ Ibid at 17, na str.143-162.

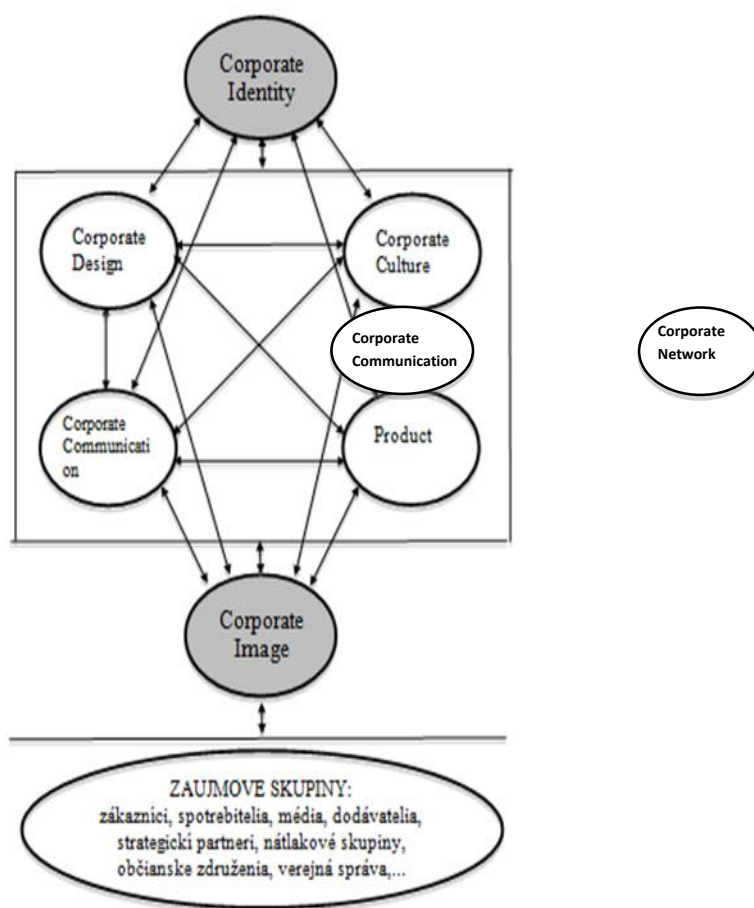
¹⁹ BOUCHIKHI, H. – KIMBERLY, J. R. 2008. *The Soul Of The Corporation: How To Manage The Identity Of Your Company*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2008. 194 s. ISBN 978-0-13-185726-1, na str.120.

²⁰ BOUCHIKHI, H. – KIMBERLY, J. R. 2008. *The Soul Of The Corporation: How To Manage The Identity Of Your Company*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2008. 194 s. ISBN 978-0-13-185726-1, na str.120.

Ďalšou dôležitou charakteristikou CI sú jej medzinárodné dimenzie, pričom rozlišujeme nasledujúce:

1. *monolitná CI* – jednotná vizuálna aj komunikačná prezentácia firmy, ako má napr. McDonald's;
2. *delegovaná / riadená CI* – dcérske firmy tu majú vlastný štýl identity voči materskej spoločnosti, ktorá však stojí vždy v pozadí (napr. Danone);
3. *značková CI* – kde každá divízia alebo výrobok má svoju vlastnú identitu, napr. ako dôsledok fúzií už existujúcich firiem, ako je tomu napr. v spoločnosti Procter & Gamble²¹.

Obrázok č.3 – Znázornenie jednotlivých dimenzií CI



Prameň: Vysekalová, J. – Mikeš, J. 2009.²²

²¹ PELSMACKER, P. De – GEUENS, M. – Van Den BERGH, J. *Marketing Communications: A European Perspective*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2010. xxiii, 660 s. ISBN 978-0-273-72138-3, na str.35.

²² VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: GRADA Publishing, 2009. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5, na str.22.

CI ďalej môžeme chápať v dvoch rovinách – ako vonkajšiu identitu (výrobky, služby, prostredie vo firme vplývajúce na zamestnancov a komunikácia firmy s okolím) a vnútornú identitu (spôsoby riadenia firmy, kódexy správania, etické kódexy, firemné rituály).²³ Na základe tejto analýzy môžeme rozdeliť celý komplex CI do jednotlivých prvkov, ktoré medzi sebou vytvárajú rôzne väzby a vzájomne sa ovplyvňujú. Podrobnejšej analýze jednotlivých piatich prvkov CI sa budeme venovať v nasledujúcej podkapitole dizertačnej práce.

1.2 Teoretické vymedzenie CI mixu a jeho jednotlivé interpretácie

1.2.1 Korporátne kultúra (CC)

Podkapitola o korporátnej kultúre (ďalej iba CC) je nepomerne rozsiahlejšia ako iné podkapitoly CI mixu, nakoľko aj vo výskume bol kladený najväčší dôraz na skúmanie CC. Tá poskytuje zamestnancom danej spoločnosti zmysel identity a spolupatričnosti. Pojem CC sa začal rozvíjať ešte na začiatku 20. storočia. CC je, z pohľadu CI, výsledkom interakcie, jednotlivých navzájom pôsobiacich piatich prvkov CI. Keďže každá firma má svoju špecifickú kultúru, analyzovali sme jej prejavy v jednotlivých šiestich TNK. Zamerali sme sa jednak na všetky javové externé znaky, prostredníctvom ktorých sa javí kultúra firmy navonok (napr. firemné farby z loga firmy, oblečenie či uniformy zamestnancov, firemné mobily a automobily, billboardy, budovy pobočiek). Prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov a neskôr aj štruktúrovaných dotazníkov sme skúmali však aj tú skutočnosť, ako sa CC komplexnejšie predstavuje do hĺbky a či zamestnanci túto neviditeľnú dimenziu poznajú, vnímajú, či sa s ňou aj celkovo stotožňujú (vizia firmy, hodnoty, vzťahy v rámci firmy ale aj mimo nej). Pod CC môžeme tiež rozumieť zdieľané hodnoty, normy a presvedčenie firmy z pohľadu manažmentu (čiže tzv. typ „osobnosti“ firmy) a keďže spoločnosti majú tendenciu byť viac homogénne z hľadiska viery, hodnôt a vzorcov správania, než spoločnosť ako celok, tieto zdieľané hodnoty a normy sú pomerne konštantné v čase. Nositeľmi CC by mali byť v prvom rade čelní predstavitelia manažmentu firmy, ktorí by mali predstavovať určitý vzor správania.

Niektoré prejavy CC sú na prvý pohľad neidentifikovateľné a prejavia sa až počas dlhodobšieho skúmania. Počas výskumu prostredníctvom rozhovorov sme niektoré prvky sami spozorovali, no niektoré skutočnosti sa potvrdili až na základe hlbšieho prieskumu

²³ Ibid, str.39

prostredníctvom dotazníkov. Zaujímavé boli názory relatívne nových zamestnancov, ktorí sú na začiatku iba akýmsi pozorovateľom CC, nepoznajú ešte zvyklosti vo firme, správanie sa zamestnancov, postoje, gestá, či používaný firemný žargón. Bolo by veľmi zaujímavé osloviť niektorých zamestnancov opäť o 2-3 roky a zistiť, ako sa im podarilo socializovať sa do novej kultúry, ako sa zmenilo ich vnímanie CC s odstupom času a či sa už naučili rozpoznať špecifiká CC, nakoľko už nie sú pozorovateľom CC, ale jej súčasťou CC²⁴. Čím sú tieto hodnoty vo firme zreteľnejšie vysvetlené, tým jednoduchšie je pre zamestnanca stotožniť sa s takýmito hodnotami a chápať svoju prácu ako súčasť celku, v ktorom on sám potom prináša pridanú hodnotu.

V rámci výskumu sme sa konkrétne zamerali na typické symboly prejavov CC. Medzi *verbálne symboly* patria napríklad žargón, memorandá, porekadlá, slogany, humor, vtipy, klebety, metaforické vyjadrenia, legendy, prerozprávania osobných skúseností, ságy či mýty. V osobných diskusiách so zamestnancami sme sa zamerali na to, či tieto prejavy vnímajú a nakoľko ho teraz vnímajú ináč od prvých mesiacov pôsobenia v danej firme. Čo sa týka *činností a aktivít*, hlavné symboly, na ktoré sme sa v šiestich TNK pýtali boli oslavy, večierky, ceremónie, gestá, ríty, slávnosti, rituály, tabu, zvyky a spoločenské praktiky. No najviditeľnejšími symbolmi CC sú jednoznačne *objekty* a sú ľahko identifikovateľné už na prvý pohľad. Ide tu o fyzické usporiadanie pracovísk, zariadenie kancelárií a spoločenských priestorov, dekorácie, kvalitu a umiestnenie technického zariadenia, príručky a popisy prác, organizačné tabuľky, nástenky (obsah a ich umiestnenie), bannery, plagáty, fotografie, oblečenie a firemné logá. Aj na základe týchto symbolov si nielen zamestnanci a obchodní partneri, ale aj zákazníci a spotrebitelia vytvárajú obraz o spoločnosti bez toho, aby s ňou prišlo do užšieho kontaktu²⁵. Pri návšteve všetkých predmetných šiestich TNK sme si všímali a zdokumentovali vonkajšie architektonické a vnútorné priestorové riešenie budov (či už išlo o prevádzky alebo sídla dcérskych spoločností), zariadenie kancelárií, firemné automobily, firemné logá, pracovné oblečenie zamestnancov a ostatné symboly CC, ktorými sa spoločnosti snažia komunikovať odkaz svojim zákazníkom v oblasti finančnej úspešnosti a spoľahlivosti.

V súvislosti s CC ešte rozlišujeme tzv. *hardware kultúru*, ktorá zahŕňa nariadenia, smernice a celkové smerovanie CC a tzv. *software kultúru*, ktorú tvoria verbálne symboly

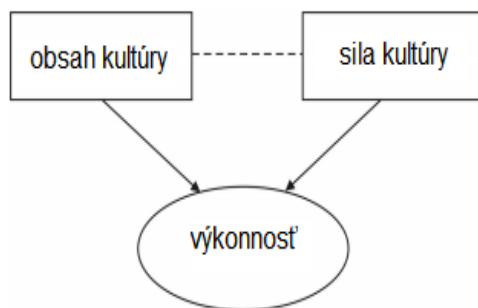
²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, A.S., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X, str.23.

²⁵ Prameň: Rudy, J. – Sulíková, R. – Luptáková, S. – Vargic, B. 2010. *Organizačné správanie*, Faber, Bratislava 2010, 273 s. ISBN 80 89019072, s.75

a vlastné skutky samotných zamestnancov spoločnosti, ktoré nie sú zaznamenané v žiadnej firemnej príručke. To, či je CC vo firme silná alebo slabá môže pre spoločnosť predstavovať pozitíva aj negatíva. Ak si zamestnanci zvyknú na určitú CC, začnú tieto silné hodnoty a súdržné presvedčenia podvedome ochraňovať a stanú sa tak pre firmu o to nepružnejšími až odporujúcimi k akýmkoľvek žiaducim zmenám. Naopak, ak sa ale vo firme nachádza slabá CC, skupiny vo firme sú síce roztrieštené a ľudia sú individualistickí, no na druhej strane je menej pravdepodobné, že pri uvedení zmeny sa vo firme vytvorí forma kolektívneho odporu a preto je oveľa jednoduchšie v takejto CC presadzovať zmeny a následne ich implementovať.²⁶

Prvé zmienky o vplyve kultúry na fungovanie organizácií sa začali objavovať už v 60. rokoch minulého storočia. Ako príklad je možné uviesť prácu Katza a Kahna (1966) alebo Malinowského (1961). Tieto práce boli dôležitým teoretickým zázemím pre nadväzujúcich autorov 80. rokov, ktorí vo svojich prácach písali už o organizačnej kultúre – napr. Ouchi, 1981, Pascale a Athos, 1981, Deal a Kennedy, 1982, Peters a Waterman, 1982, Schein, 1983, Wilkins a Ouchi, 1983, Schein, 1990 a ďalší²⁷.

Obrázok č.4 – Vplyvy CC na fungovanie a výkonnosť organizácie



Zdroj: Lukášová – Nový, 2004²⁸

CC býva tradične vymedzovaná dvoma základnými spôsobmi. Prvým spôsobom je tzv. *interpretatívny prístup*, kde CC je vnímaná ako na „niečo, čím organizácia je“, ako zdieľaný systém významov (súhrn ideí, vízií, názorov, hodnôt, postojov a noriem), ktorý umožňuje pochopiť humánnu stránku fungovania organizácie. Druhým spôsobom je tzv. *objektivistický prístup*, kde CC je vnímaná ako na „niečo, čo organizácia má“ a je považovaná za súčasť organizácie, ktorá spolu s ďalšími premennými (napr. organizačnou

²⁶ RUDY, J. – SULÍKOVÁ, R. – LUPTÁKOVÁ, S. – VARGIC, B., 2010, na str.78

²⁷ OUCHI, W. – WILKINS, A. L. Organizational Culture. In *Annual Review of Sociology*, 1985, roč. 11, č. 4. ISSN neuvedené, str.457–483.

²⁸ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004, 326 s. ISBN 80-247-0648-2 na str.41.

štruktúrou, systémom riadenia a pod.) ovplyvňuje fungovanie a výkonnosť organizácie. Z tohto uhla pohľadu môže teda byť CC cieľavedome utváraná a menená.²⁹

CC aj napriek rozdielnym názorom a prístupom ponúka určité charakteristické znaky, ktorými je identifikovaná a ktorými jej možno lepšie porozumieť a hlbšie sa ponoriť do jej podstaty. *Tureckiová* uvádza tieto *charakteristiky*, kde CC:

- je zdieľaná, nemožno ju kúpiť, nariadiť ani vyjednať;
- je poznateľná, do určitého stupňa ju môžeme tiež zmeniť;
- má vlastný charakter - je skupinovým fenoménom a je vždy do určitého stupňa spoločná všetkým pracovníkom, vrátane nových;
- vytvára a odráža správanie a myslenie, dispozície (osobné predpoklady) zamestnancov, a preto je pri jej vzniku, rozvíjaní (riadení) a zmene nutné zohľadňovať štruktúru osobnosti zamestnancov organizácie, tzn. ich potreby, motívy, schopnosti, temperament a hodnotovú orientáciu;
- je extrémne vytrvalá, vyskytuje ak sa vo firme dlho, je uznávaná za samozrejmu a danú, bez ochoty a možnosti ju meniť a na ňu pôsobiť;
- reflektuje na ľudské podvedomie i vedomie a v oboch sa tiež prejavuje;
- je produktom minulosti, to znamená, že spája minulosť a súčasnosť organizácie a jej budúcnosť, a ako taká môže byť aj brzdiacim faktorom budúcich procesov aj jej rozvoja v organizácii;
- je štruktúrovaná a má určité charakteristické rysy, podľa ktorých ju možno priradiť k určitému typu;
- má dočasný charakter, vzniká, rozvíja sa, premieňa a prípadne aj zaniká v určitom čase a mieste;
- a to všetko v závislosti na súbore vplyvov rôzneho typu, ktoré sa môžu vyskytovať v interakcii medzi firmou a jej okolím – pozri obr. č.4³⁰.

Definovanie CC je veľmi rôznorodé, aj keď je tento pojem chápaný podobným spôsobom ako kultúra ako taká. CC je vymedzovaná viacerými autormi napr. ako:

- „*zdieľaná filozofia, ideológia, hodnoty, presvedčenia, názory, postoje a normy, ktoré nám hovoria, čo a ako sa má robiť*“;

²⁹ NOVÝ, I. 2001. *Podniková kultúra*. Praha: VŠE, 2001/2004, na str.17.

³⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : GRADA PUBLISHING A.S., , 2004. 172 s. ISBN 8024704056, na str.19.

- „všeobecné zdieľané a vcelku stabilné názory, postoje a hodnoty, ktoré sú zavedené v organizácii, pričom kultúra označuje procesy rozhodovania a riešenia problémov a demotivácie, spokojnosti a nespokojnosti“³¹;
- „základné zavedené hodnoty, názory a presvedčenia, ktoré sú zavedené v organizácii, vzorce správania, ktoré sú dôsledkom týchto zdieľaných významov, vyjadrujúcich spojenie medzi presvedčeniami, hodnotami a správaním členov organizácie“;
- „naučený spôsob vnímania odvodený z názorov a hodnôt“;
- „typické správanie v skupine ľudí“;
- „to ako sa veci u nás robia... – to, čo je pre organizáciu typické, jej zvyky a prevládajúce postoje, privyknuté vhodné a nevhodné správanie“;
- „spoločné základné presvedčenie, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov pri vonkajšej adaptácii a vnútornej integrácii, ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú odovzdávané novým členom v organizácii ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny“³²;
- „systém spoločenských hodnôt a presvedčení členov firmy, ktorý udáva ako sa majú členovia firmy správať“;
- „pravidlá a zákazy, ktoré určujú ako sa správajú členovia firmy k sebe, ale aj navonok“;
- „organizačné systémy, ktoré obsahujú symboly hodnôt, rituály ale aj mýty a postupy, ktoré sa vyvíjali počas určitého času“³³;
- „súhrn základných a rozhodujúcich predstáv, hodnôt a noriem chovania, ktoré boli v určitom predchádzajúcom vývoji osvedčené, sú zdieľané príslušníkmi firmy a tí ich považujú za všeobecne platné“;
- „hodnoty, ktoré sa očakávajú, že budú zamestnancami nielen rešpektované, ale zamestnanci by mali i konať v súlade s nimi a budú ich tiež ďalej rozširovať pomocou prostriedkov firemnej kultúry“³⁴;
- „veľmi široký súbor hodnôt, symbolov, postojov, etických východísk, predpokladov i perspektív, ktoré pôsobia na konanie zamestnancov“;

³¹ NOVÝ, I. 2001. *Podniková kultúra*. Praha: VŠE, 2001/2004, na str.33-35.

³² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura*. 1. vyd. Brno: VUTIUM, 2002. 42 s. ISBN 80-214-2141-X, na str.12.

³³ ROBBINS, S.P.– COULTER, M. 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1, na str.55.

³⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : GRADA PUBLISHING A.S., , 2004. 172 s. ISBN 8024704056, na str.24.

- „riadiaci prvok podniku – keďže jednou z ľudských potrieb je potreba k niekomu patriť a vďaka nej sa jednotlivci snažia zaradiť sa do nejakého spoločenstva ľudí s rovnakými záujmami, chcú patriť k svojmu tímu, k firme, pričom využitie tejto ľudskej potreby v riadení predpokladá ale vzájomnú prepojenosť osobných a podnikových hodnôt“³⁵;
- „charakteristiku vnútornej klímy podniku, aké stupnice hodnôt, cieľov a perspektív práce zdieľa väčšina pracovníkov organizácie, a práve preto je určitým obrazom toho, ako je organizácia vnímaná jej obchodnými partnermi a širšou verejnosťou“³⁶.

Pri analýze CC je potrebné zamerať sa aj na jej štruktúru. Najznámejším, najcitovanejším a najpoužívaným štruktúrovaným modelom CC je model, ktorý bol vyvinutý Edgarom Scheinom v roku 1992³⁷. CC je autormi vymedzovaná ako štruktúrovaný jav skladajúci sa z jednotlivých prvkov:

1. normy správania (angl. norms),
2. postoje (angl. attitudes),
3. hodnoty (angl. values),
4. základné predpoklady/presvedčenia (angl. basic assumptions),
5. artefakty materiálneho či nemateriálneho charakteru (angl. artifacts).³⁸

Normy správania sú nepísané pravidlá a zásady správania, ktoré skupina ako celok akceptuje v určitých situáciách. Správanie podľa noriem je skupinou vynucované³⁹. Tieto normy sa môžu týkať pracovnej činnosti, komunikácie vo firme, ale aj spôsobu obliekania (tzv. dress-kódu). Dodržiavanie noriem správania je členmi skupiny odmeňované a naopak ich porušovanie či nedodržiavanie je trestané⁴⁰. K členom skupiny, ktorí nedodržiavajú normy prijaté v skupine, sa ostatní členovia skupiny môžu správať chladne či odmietavo, obmedzovať s nimi bežnú komunikáciu a nepozývať ich k svojim činnostiam. Členovia, ktorí normy dodržiavajú, sú odmeňovaní akceptáciou, prejavujúcou sa v priateľskom a ústretovom správaní⁴¹.

³⁵ ČIHOVSKÁ, V. 2004. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: T.R.I. Médium, 2004. ISBN 80-88676-32-0, na str.44.

³⁶ DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1, na str.15.

³⁷ VÁGNER, I. 2004. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3536-6, na str.20.

³⁸ NOVÝ, I. et al. 2001. *Podniková kultura*. Praha: VŠE, 2001/2004, na str.38.

³⁹ TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. *Building Cross – Cultural Competence*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 2000. 251 p. ISBN neuvedené, na str.114.

⁴⁰ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, A.S. 2004. 326 s. ISBN 80-247-0648-2, na str.61.

⁴¹ NOVÝ, I. et al. 2001. *Podniková kultura*. Praha: VŠE, 2001/2004, na str.59.

Postoj je vymedzovaný ako dispozícia k hodnoteniu, znamená teda pohotovosť zaujať vzťah k určitej skutočnosti a vyjadriť tak pozitívny alebo negatívny pocitový vzťah k inému človeku, k určitej veci, udalosti alebo problému.⁴²

Hodnoty sú definované ako niečo, čo je dôležité a významné a jednotliviec alebo čomu skupina prikladá význam. Hodnoty sú explicitne alebo implicitne dôležité pre jedinca alebo skupinu a čo ovplyvňuje hodnotenie žiaduceho stavu a rozhodovania jedinca alebo skupiny, či výber z možných spôsobov, nástrojov a cieľov spoločnosti.⁴³ Kým individuálne hodnoty determinujú, čo je dôležité pre jedincov, organizačné hodnoty determinujú, čo je dôležité pre organizáciu ako celok. Organizačné hodnoty sú väčšinou autorov považované za jadro CC a ako najdôležitejší ukazovateľ sú aj nástrojom na jeho formovanie.⁴⁴ Niekedy dochádza k nesúladu medzi hodnotami skutočne zastávanými a hodnotami, ktoré sú deklarované. Príčina tohto možného nesúladu môže byť nielen nezdialanie hodnôt firmy spolupracovníkmi, ale aj to, že hodnoty, ktoré opýtaní pracovníci deklarujú, sú výsledkom ich racionálneho uvažovania alebo ich vyslovenými ambíciami.

Tabuľka č.2 – Základné presvedčenie (predpoklady) podľa Scheina

ZÁKLADNÉ PRESVEDČENIE (PREDPOKLADY)
Vzťahujúce sa k prežitiu v externom prostredí: ➤ predpoklad týkajúci sa misie, stratégie a cieľov ➤ predpoklad týkajúci sa nástrojov, štruktúry, systémov, procesov ➤ predpoklad týkajúce sa merania miery naplňovanie cieľov a korektívnych opatrení vzťahujúce sa k vnútornej integrácii ➤ spoločný jazyk a chápanie obsahu dôležitých pojmov ➤ hranice skupiny a identity ➤ autorita a vzájomné vzťahy ➤ miera blízkosti a priateľstva ➤ alokácia odmien a vyjadrovania statusu

Zdroj: Schein, 1999⁴⁵

⁴² FALTÝN, J. 2006. *Multikulturní andragogika*. [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné na internete: <http://www.varianty.cz/download/doc/books/15.pdf>

⁴³ KNAPIK, P. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2006. *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2154-X, na str.30.

⁴⁴ HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: McGraw - Hill, 1991. 261 p. ISBN neuvedené, na str.142.

⁴⁵ SCHEIN, E. H. *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco :JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1999. ISBN: 0-13-272220-8, na str.21.

Fungujúci podnik je teda postavený na spokojných zamestnancoch, pričom hodnoty v podniku musia byť v súlade s hodnotami zamestnancov – inak nedôjde k identifikácii s firmou. Ak majú byť hodnoty CC úspešné, musia spĺňať niekoľko kľúčových podmienok. Firemní zamestnanci si vážia svojich nadriadených, akceptujú ich, sú voči nim lojálni a tieto očakávania sú vzájomné. Firemná klíma je nastavená na otvorenosť. Firemní zamestnanci nemajú pocit bezmocnosti (práve naopak – dokážu vhodne využívať možnosti na ovplyvňovanie práv a rozhodovania vedenia) a často majú oprávnený pocit, že sú z časti zodpovední za rozhodovanie vo firme⁴⁶.

Základné predpoklady (resp. presvedčenia) sú zafixované predstavy o fungovaní reality, ktoré ľudia považujú za celkom samozrejmé, pravdivé a nespochybniteľné. Takéto základné predpoklady sú v ľuďoch natoľko zakotvené, že u nich fungujú úplne automaticky a podvedome, sú preto veľmi ťažko identifikovateľným prvkom kultúry.⁴⁷ Podľa *Edgara Scheina* (1999) sa základné presvedčenia vzťahujú k trom oblastiam – k externej adaptácii, vnútornej integrácii a hlbšej podstate života (pozri tabuľku č.2).

Vo vzťahu k externému prostrediu si organizácia osvojuje určité základné presvedčenie, ktoré jej umožňuje ďalej rásť a rozvíjať sa. Tieto presvedčenia sa podľa Scheina vzťahujú predovšetkým k misii organizácie, stratégii, cieľom organizácie a prostriedkom na dosiahnutie týchto cieľov.

Artefakty sú všetky vonkajšie prejavy kultúry, a to ako prejavy materiálnej, tak i nemateriálnej povahy. K materiálnym artefaktom sú radené napr. vzhľad budovy, vybavenosť kancelárií, úprava zovňajšku zamestnancov, propagačné materiály organizácie a ďalšie hmotné prejavy kultúry. Do skupiny nemateriálnych artefaktov radia autori napr. historky a mýty, rituály a ceremoniály. Bližšie si ich rozoberieme v nasledujúcej časti. Artefakty sú najľahšie identifikovateľným prvkom CC. Obsah týchto prejavov však nie je možné pochopiť bez identifikácie obsahu všetkých ostatných (vyššie spomínaných) prvkov kultúry a ich vzájomných súvislostí⁴⁸.

Mýty sú ďalším príkladom artefaktov CC nemateriálnej podoby a sú to určité spôsoby uvažovania či výkladu, ktoré objasňujú žiaduce alebo nežiaduce správanie sa vo firme. Nie

⁴⁶ DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1, na str.29.

⁴⁷ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, A.S. 2004. 326 s. ISBN 80-247-0648-2, na str.66-67.

⁴⁸ VÁGNER, I. 2004. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3536-6, na str.38.

sú postavené na racionálnom základe, ale vznikajú skôr preto, že ľudia všeobecne potrebujú niečomu veriť.

Zvyky sú obvyklé spôsoby či postupy jednania vo firme. Príkladom zvykov (ktoré významne prispievajú k integrácii firmy), sú zvyky spojené s povýšením či odchodom spolupracovníkov firmy do dôchodku, uľahčujú zmeny ich spoločenskej roli alebo zvyky, ktoré sú uplatňované pri riešení dôležitých problémov firmy formou zostavenia špeciálnych tímov.

Rituály sú obvyklé a pritom bežné spôsoby či postupy jednania vo firme, pričom ich hodnota je symbolická.

Ceremoniály sú starostlivo pripravené slávnostné udalosti konaní pri špeciálnych príležitostiach a ich hlavnou úlohou je pripomínať a posilňovať hodnoty spoločenstva, či oceniť úspechy. Ich význam je najmä v tom, že poskytujú členom firmy silné citové zážitky, ktoré prispievajú k posilňovaniu motivácie a identifikácie členov firmy s firmou samotnou⁴⁹.

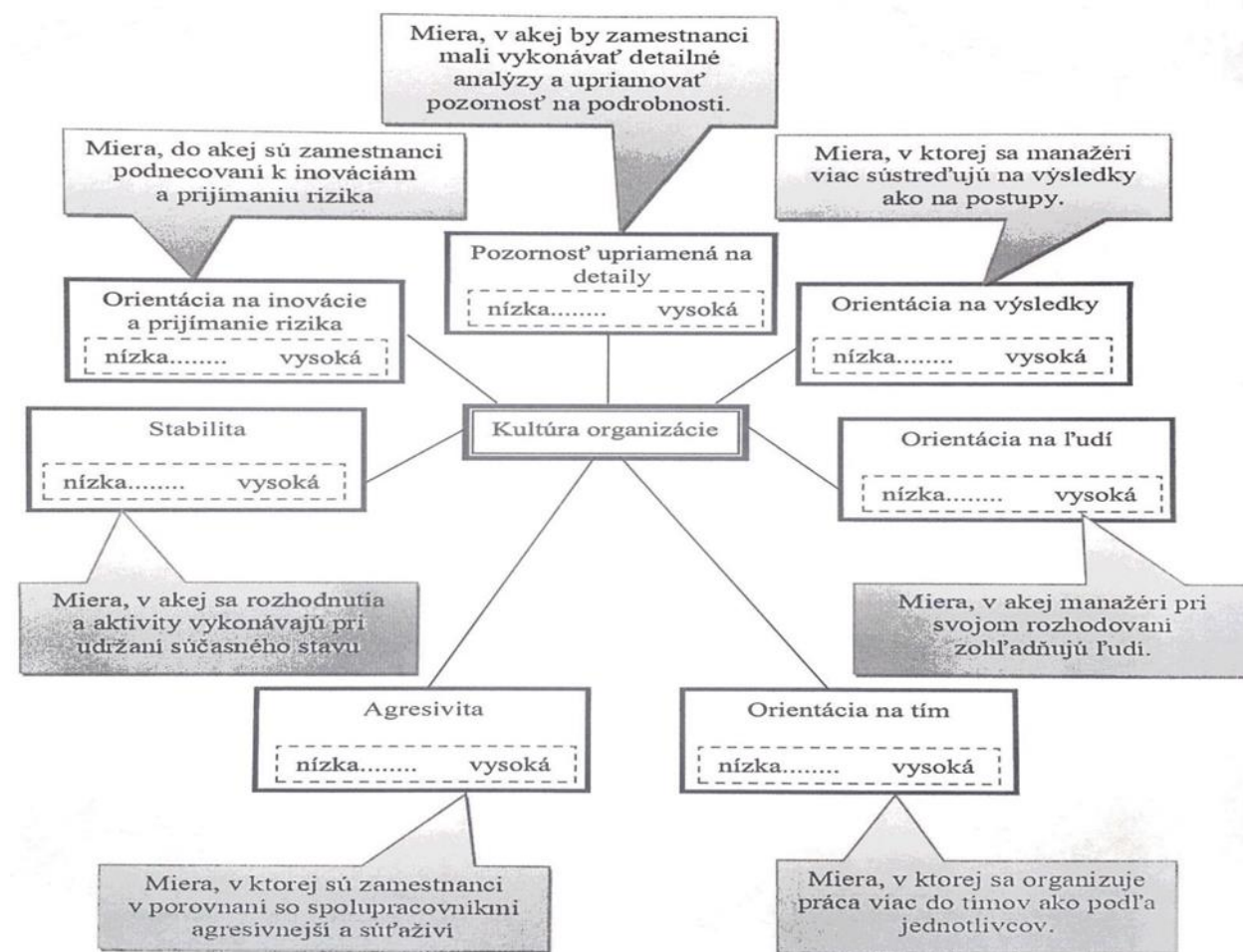
Metódy, podľa ktorých je možné rozlíšiť jednotlivé typy CC je nespočetné množstvo. Podľa *Dědinu* a *Cejthamra* rozlišujeme typ kultúry silový, úlohový, výkonový a osobný. *Silová kultúra* vychádzajúca z ústredného zdroja sily (moci) a prostredníctvom jednotlivých malých častí sa šíri celou firmou. *Úlohová kultúra* sa zakladá na expertoch a na neotrasiteľnom postavení nosných pilierov firmy, pričom tento typ sa nachádza napríklad v oblasti financií ale aj výroby. Firmy s takouto CC sú typické najmä svojou ustálenou, zabehnutou byrokraciou a fungujú na základe logických a racionálnych princípov.

Okrem typov CC rozlišujeme aj niekoľko *dimenzií firemných kultúr*, ktoré na typy voľne nadväzujú. Na obrázku č.5 vidíme jeden pohľad na problematiku. Ak je kultúra v organizácii hodnotená podľa zobrazených siedmich dimenzií, o jej fungovaní bude potom poskytnutý komplexný obraz. Dimenzia *orientácia na výkon* versus *orientácia na vzťahy* postihuje prevládajúci štýl vedenia ľudí vo firme. Dimenzia *hierarchia* versus *rovnosť* zohľadňuje organizačnú štruktúru aplikovanú v danej firme. Kombináciou uvedených dvoch dimenzií vznikajú *štyri typy CC*, ktorým dal *E. Trompenaars* tieto metaforické názvy: rodina, Eiffelova veža, riadená strela a inkubátor. CC typu *rodina* charakterizuje kultúru firmy, v ktorej sú blízke vzťahy členov a je tu prepojenie s hierarchiou v rodine (otec stojí na čele rodiny, pretože má nielen skúsenosti, ale i autoritu a vie najlepšie čo je vhodné urobiť). Typickou črtou CC typu *Eiffelova veža* je presné rozdelenie funkcií a rolí, ktoré sú koordinované z hierarchicky vyšších pozícií, čiže ide o kultúru hierarchickú. CC typu

⁴⁹ Ibid str. 40.

riadená strela je rovnostárska a neosobná, pretože v takejto firme sú za kľúčové považované ciele, ktoré chce spoločnosť dosiahnuť. CC *typ inkubátor* sa zakladá na zdieľaní názoru, že firma slúži hlavne pre seberealizáciu jej členov, preto sú štruktúra aj hierarchia firmy len minimálne. Podľa *Lukášovej a Nového* sa autorita zakladá výlučne na individuálnych prednostiach a jej charakteristickým rysom je predpoklad k inováciám⁵⁰.

Obrázok č.5 – Sedem dimenzií CC



Zdroj: Robbins – Coulter, 2004⁵¹

Tak ako aj narastá význam medzinárodných firiem, tak sa aj manažment stáva stále viac medzinárodnou záležitosťou. *Jakubíková* kladie dôraz hlavne na nevyhnutnosť ujasnenia si vzájomných vzťahov a väzieb medzi jednotlivými kultúrami, pretože na CC vplyva kultúra spoločnosti, regionálna kultúra, kultúra vrcholového manažment a v

⁵⁰ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. *Organizačná kultúra: od sdílených hodnôt a cieľov k vyššej výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, A.S. 2004. 326 s. ISBN 80-247-0648-2, na str.109.

⁵¹ ROBBINS, S.P. – COULTER, M. 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1, na str.72.

neposlednom rade aj procesy, ktoré sú vo vnútri samotného podniku.⁵² Rozlišujeme niekoľko *úrovní* CC:

- nadnárodná CC (industriálna kultúra vyspelých krajín),
- národná kultúra, ktorá vyjadruje zvláštnosti, ktoré sú dané národnou tradíciou,
- regionálna kultúra, vyjadrujúca zvláštnosti regiónu,
- kultúra vlastná firme, vytvorená rôznym vývojom firmy,
- subkultúry jednotlivých oddelení v rámci firmy, resp. kultúry ľudí so spoločnou profesiou⁵³.

CC de facto formujú štyri subjekty reprezentujúce rozdielne vrstvy ekonomického správania sa – spoločnosti (zamestnanecké spoločenstvá), zakladatelia firiem, resp. ich vlastníci, veľký a stredný manažment a drobní a strední súkromní podnikatelia⁵⁴. CC je ovplyvnená okrem iného aj mravnou kultúrou pracovníkov. Existujú štyri *základné komponenty mravnej kultúry* – mravná múdrosť, kultúra mravných cieľov, kompetentnosť, profesionalita a pracovitosť, ako aj kultúra jednaní a správania sa⁵⁵. Manažment firmy predstavuje tím ľudí, ktorí vytvárajú CC a mravný aspekt firemnej kultúry, je s ním zvyčajne úzko spojený. Manažment podporuje CC nielen personálnym výberom, ale aj systematickou činnosťou vrcholového manažmentu i socializáciou⁵⁶. Práve preto by mal manažment neustále skvalitňovať svoju prácu, aby sa tým zvyšovala aj konkurencieschopnosť firiem v neustále sa meniacom sa konkurenčnom prostredí.

Dobrá CC je veľmi účinným nástrojom firemného manažmentu, pretože iba dobre riadená firma využíva svoju organizačnú štruktúru ako dôležitý a veľmi efektívny nástroj vedenia, usmerňovania či organizovania pracovníkov. Pojem *implementácia* CC je možné vysvetliť ako záverečnú fázu zavádzania CC do praxe, pričom dôležitú úlohu v tomto procese zohrávajú prvky CC. Niektoré z nich môžu byť abstraktné, ťažké na pochopenie, alebo také, čo potrebujú výklad (firemné ceremoniály, mýty, historky, rituály či logo), a potom rozlišujeme aj konkrétne symboly, ktoré sú ľahko pochopiteľné – ako napríklad architektúra pracoviska, či logo firmy.

Podľa Šiguta patria medzi základné *faktory implementácie* firemnej kultúry informovanosť, osobný príklad manažérov, firemná dokumentácia, systém personálneho

⁵² JAKUBÍKOVÁ, D. 1997. *Marketingové aplikácie*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997/2001, na str.61.

⁵³ ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7, na str.36.

⁵⁴ Ibid. str.40-41.

⁵⁵ BOHATÁ, M. - SEKNIČKA, P. – ŠEMRÁK, M. 1997. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha. Codex Bohemia. 1997, na str.55.

⁵⁶ ROBBINS, S. P. 2000. *Essential of Organizational Behavior*. USA: Prenice- Hall, 1990/2000, na str.22.

riadenia a vzdelávací systém vo firme. Informovanosť je v dnešnej dobe veľmi dôležitá, nakoľko informácie sa už stali neoficiálnym štvrtým výrobným faktorom. V modernej teórii firmy bola zadefinovaná informačná otvorenosť firiem, ktorá postihuje mieru, obsah, rozsah a najmä formu dostupnosti informácií vo firme⁵⁷.

1.2.2 Korporátne komunikácia (Corporate Communication – CCom)

Korporátne komunikácia (CCom) je komunikácia firmy realizovaná smerom von, ktorej hlavná funkcia je informovať o činnosti firmy. Spoločnosť potrebuje odkomunikovať predmet podnikania a informácie o produktoch a službách aktuálne ponúkaných na trhu. Úlohou CCom je zviditeľniť firmu na trhu, ale zároveň smeruje dovnútra, kde pôsobí na postoje zamestnancov za účelom podpory súdržnosti a stotožnenia sa s firmou. Ďalšou úlohou CCom je vytvoriť pozitívny postoj k spoločnosti a udržiavať jednotný štýl komunikačných prejavov vo vnútri aj navonok.

CCom je komplexné správanie sa firmy, prostredníctvom ktorého konkrétna spoločnosť niečo zdieľa a mala by mať firemnú stratégiu. Táto oblasť, vo veľkej miere pracuje s okolím a v medzinárodne pôsobiacich firmách sa stretáva s veľkými príležitosťami a hrozbami. Pre tvorbu dobrej CCom je preto veľmi dôležité používať správny jazyk, verbálne a neverbálne prejavy reprezentujúcich zamestnancov, používanie humoru a známych fráz, štýl obliekania sa na obchodných rokovaníach, dodržiavanie vzdialeností medzi ľuďmi a rôzne iné zvláštnosti, ktoré sú odlišné v tej ktorej krajine.

CCom delíme na internú a externú komunikáciu. Interná CCom slúži na výmenu informácií vo vnútri firmy (na zabezpečenie fungovania firmy), prepojenie všetkých zamestnancov, pracovníkov, útvarov a pobočiek. Zamestnanci využívajú messengery, blogy a rôzne iné komunikačné prostriedky interaktívnej komunikácie. Tie prinášajú do technickej oblasti komunikácie aj prvky CC. Interná komunikácia musí fungovať bezchybne, aby dokázala naplňovať firemné ciele. Je sprístupniť informácie, kde sú potrebné a týmto spôsobom naplňovať firemné ciele. Stále zložitejšie podmienky sa kladú na internú komunikáciu vo firmách, ktoré pôsobia na medzinárodných trhoch, kde fungujú v jednej firme zmiešané pracovné tímy. Pre udržanie efektívnosti práce medzinárodných tímov, firmy vytvárajú a používajú jednotný firemný jazyk, ktorý by mal dbať na kultúrne odlišnosti danej krajiny⁵⁸.

⁵⁷ ŠIGUT, Z. 2004. *Firemná kultúra a ľudské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7, na str.42.

⁵⁸ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II*. 2.vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2007. 282 str. ISBN 978-80-225-2336-3, na str.113.

Externá CCom naopak predstavuje komunikáciu firmy z externým prostredím. Podľa Szarkovej je tento proces prenosu správ určitým stimulom, ktorý by mal v konkrétnej forme vyvolať reakciu.⁵⁹ Medzi základné komunikačné nástroje externej CCom zaraďujeme prvky tradičného komunikačného mixu (reklama, podpora predaja, PR, osobný predaj) a špecifické prvky (veľtrhy, výstavy, sponzoring, priamy marketing). Neustále sa tu vynárajú i novšie trendy ako zážitkový marketing, sociálne médiá, a rôzne iné. Externá CCom predstavuje kľúčovú úlohu v oblasti budovania pozitívneho CIm.⁶⁰

Ak je CCom jasne definovaná, pre spoločnosť predstavuje viaceré výhody. Efektívna a rýchla CCom zabezpečuje rýchlejšie riešenia vzniknutých problémov a ak je navyše aj transparentná, v krízovej CCom môže byť kľúčovým firemným aktívom. Jednoznačné, presné a odborné rozhodnutia, ktorým zamestnanci rozumejú, zefektívňujú delegovanie právomocí a zároveň motivujú zamestnancov k lepším výkonom. Aj spotrebitelia i zákazníci sa ľahšie identifikujú s danou firmou, vzrastie lojalita voči produktom a firme samotnej a v konečnom dôsledku si firma buduje pozitívny CIm.

S nástupom nových technológií vzrástlo aj spektrum možností CCom. Firmy začali komunikovať rýchlejšie a pružnejšie a virtuálny svet a online prostredie. Na internete sú tak informácie ľahko prístupné nielen pre zákazníkov, ale aj pre dodávateľov, konkurentov a iné subjekty na trhu. K tradičným a špecifickým prvkom komunikačného mixu sa pridal web, e-mail a mobilná komunikácia a Internet sa stal nevyhnutnou súčasťou každej spoločnosti. Význam sociálnych médií za posledných desať rokov tiež markantne ovplyvnil spôsob CCom. Jednou z nevýhod CCom je fakt, že je ťažko kontrolovateľným prvkom CI. Firma do istej miery vedome sprostredkuje určité informácie, ktoré majú byť komunikované napr. v médiách, no nedá sa vyhnúť tomu, aby tieto informácie neboli zneužívané tretími stranami. Informácie o firme šíria aj také subjekty, ktoré nepatria do interného prostredia firmy a často majú len parciálne informácie, ktoré šíria ďalej verejnosti, resp. vedome šíria dezinformácie s úmyslom firme uškodiť.

1.2.3 Korporátne sieť (Corporate Network – CN)

Pod korporátnou sieťou (CN) chápeme virtuálne prostredie organizácie, ktorým dokáže pomerne efektívne komunikovať so svojim okolím. Zákazníci vnímajú pôsobenie

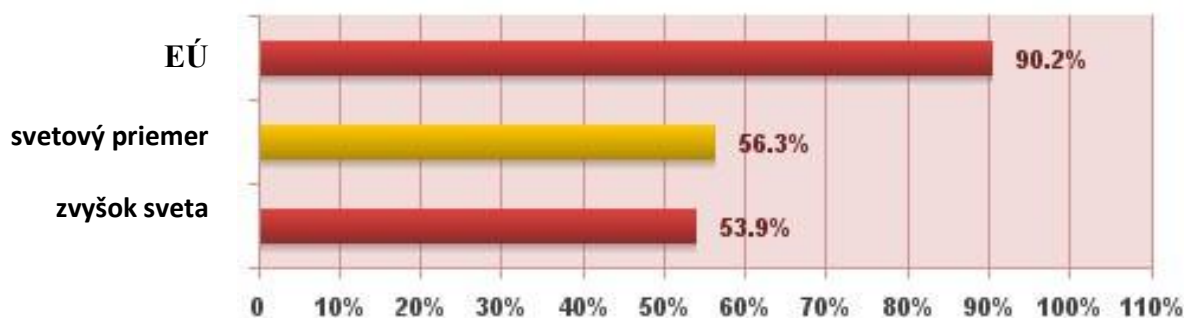
⁵⁹ SZARKOVÁ, M.: *Ekonomický časopis*, roč. 55, č. 10, 2007, S. 1028-1030, na str.12.

⁶⁰ DAHLEN, M. – LANGE, F. – SMITH, T. 2009, *Marketing Communications: A Brand Narrative Approach*. ISBN: 978-0-470-31992-5 na str.230

firiem v tomto virtuálnom prostredí nepretržite a keďže sa aktívne zapájajú do internetom zdieľaných činností, postupne sa stávajú sami tvorcami produktov na internete. Z tohto hľadiska je dôležité sledovať stupeň internetovej penetrácie v štátoch EÚ v porovnaní so zvyškom sveta ako aj s celosvetovým priemerom. Ako vidíme na grafe č.1, percentuálna miera internetovej penetrácie krajín EÚ je vyše 90% v porovnaní so svetovým priemerom (56,3%) a zvyškom sveta (53,9%) neporovnateľne vyššie. Môžeme teda konštatovať, že v rozvinutých krajinách je percentuálna miera internetovej penetrácie na vysokej úrovni, pričom krajiny BRICS dobiehajú rozvinuté krajiny vysokou rýchlosťou. Ako krajiny s najvyššou populáciou sveta, najvyšší počet internetových užívateľov v krajinách BRICS logicky predstavujú India s Čínou. Odhaduje sa, že v Číne bude do roku 2021 až 950 miliónov registrovaných užívateľov internetu (pričom v roku 2016 to bolo 700 miliónov). Čo sa týka zvyšných krajín BRICS, India by mala mať do roku 2021 podľa odhadov okolo 635 miliónov, Brazília okolo 133 miliónov a Rusko okolo 100 registrovaných užívateľov internetu. Ako môžeme vidieť na grafe č.1, percentuálna miera internetovej penetrácie krajín EÚ (90,2%) je porovnateľná s Brazíliou, ktorá dosiahla 85% v roku 2018. Pre porovnanie s ostatnými BRICS krajinami, India dosiahla okolo 30%, Čína 50% a Rusko 80%. Počet užívateľov sociálnych sietí tiež úzko súvisí s korporátnou sieťou firiem, pretože tie využívajú tie komunikačné kanály na interakciu s potenciálnymi, ale aj s existujúcimi zákazníkmi a spotrebiteľmi. Prognózy hovoria, že do roka 2021 bude v Indii 358 miliónov a v Brazílii 114 miliónov užívateľov sociálnych sietí. Odhady boli odvodené od počtu užívateľov sociálnej siete Facebook (v roku 2015 bolo v Indii 136 miliónov a v 103 miliónov v Brazílii). V Rusku je v roku 2019 vyše 80 miliónov užívateľov sociálnych sietí, hoci Facebook tam nie je veľmi populárny a miesto neho používajú ruský variant VKontakte (www.vk.com). Najpopulárnejšie brazílske sociálne siete okrem Facebooku sú LinkedIn, GooglePlus, Twitter a Tumbler. V Číne je používanie Facebooku zakázané a populárne sú siete QQ, WZone, WeChat a Baidu Tieba. Pre nadnárodné spoločnosti je osožné poznať tieto stránky a inzerovať na nich, pretože krajiny BRICS pre nich predstavujú do budúcnosti obrovský investičný potenciál. Nárast užívateľov mobilného internetu je tiež pre tieto TNK dobrým signálom. V Číne bolo evidovaných v roku 2018 až 664 miliónov užívateľov a v Indii 450 miliónov. Prognózy hovoria, že do roka 2021 bude v Brazílii miera mobilnej internetovej penetrácie až 52%.⁶¹

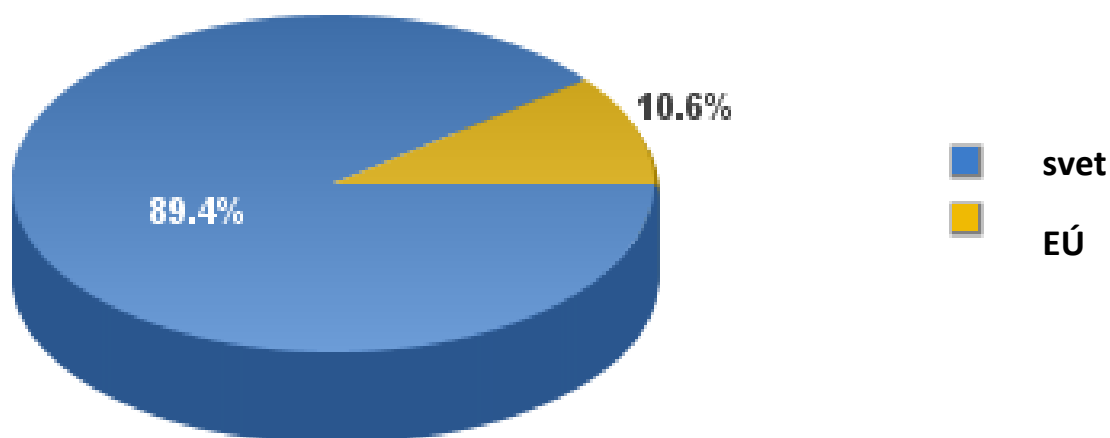
⁶¹ Statista Research Department: Internet usage in BRIC - Statistics & Facts. Dostupné na internete: <https://www.statista.com/topics/3116/internet-usage-in-bric/>

Graf č.1 – Percentuálna miera internetovej penetrácie krajín EÚ v porovnaní so svetovým priemerom a zvyškom sveta (ku 31.3.2019)



Prameň: Internet usage statistics in Europe [cit. 19.5.2019].⁶²

Graf č.2 – Internetoví užívatelia v EÚ (ku 31.3.2019)



Prameň: Internet usage statistics in Europe [cit. 19.5.2019].⁶³

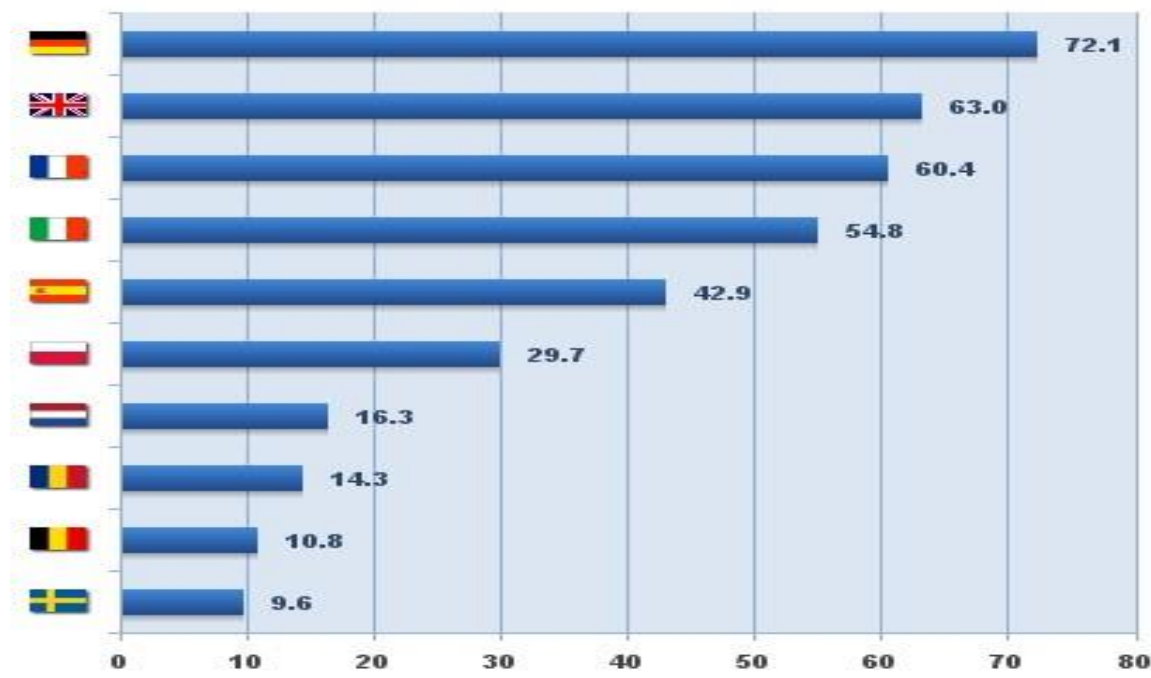
Jednu desatinu všetkých internetových užívateľov tvoria obyvatelia krajín EÚ (pozri graf č.2). V EÚ je penetrácia internetom v priemere vyše 90%, pričom najvyššia penetrácia internetu je v Holandsku takmer 93% a najnižšia v Rumunsku 44% (pozri graf č.4). Na grafe č.3 môžeme vidieť desať najväčších internetových používateľov v EÚ k 31.3.2019 (v miliónoch) – len prvá päťica krajín (Nemecko, UK, Francúzsko, Taliansko a Španielsko) má spolu takmer 300 miliónov internetových užívateľov. Pre nadnárodné spoločnosti je veľmi dôležité poznať najnavštevovanejšie stránky a sociálne siete aj európskych internetových používateľov, pretože aj tieto milióny Európanov pre ne predstavujú obrovský investičný potenciál do budúcnosti (pozri aj tabuľku č.3). Ani internetové stránky firiem neslúžia viac

⁶² Dostupné na internete: <https://www.internetworldstats.com/stats9.htm>

⁶³ Ibid. at 80.

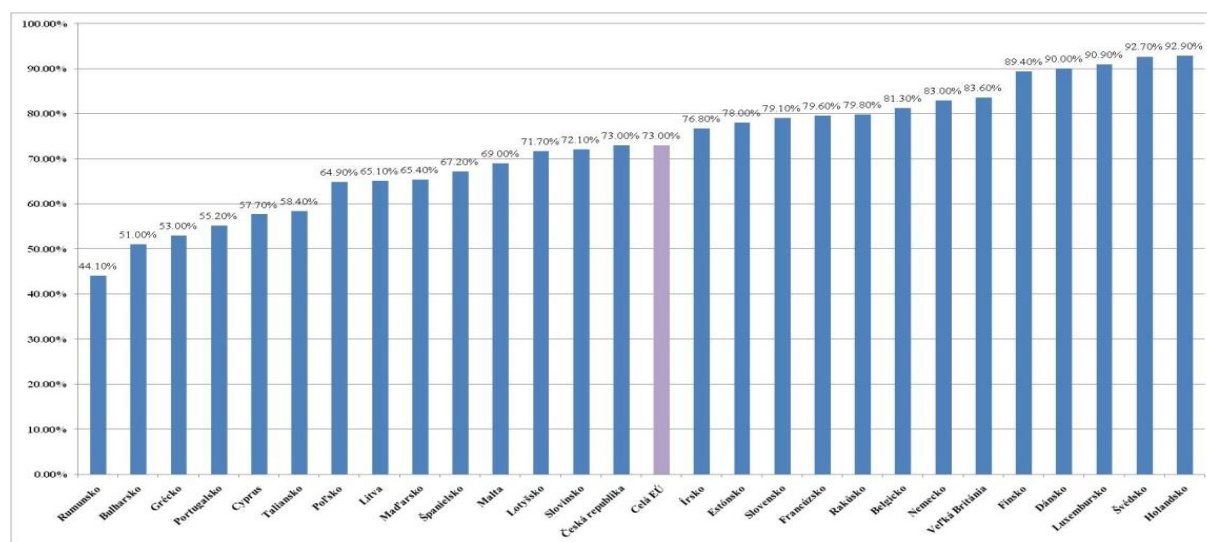
iba na informovanie zákazníkov, ale tvoria živú platformu pre referencie, aktivity, reakcie, akcie, či spoluprácu so všetkými záujmovými skupinami a širokou verejnosťou.

Graf č.3 – 10 najväčších internetových používateľov v EÚ k 31.3.2019 (v miliónoch)



Prameň: Internet usage statistics in Europe [cit. 19.6.2019].⁶⁴

Graf č.4 – Penetrácia prostredníctvom internetu v EÚ v roku 2018



Prameň: Internet usage statistics in Europe [cit. 19.5.2019].⁶⁵

⁶⁴ Ibid. at 80.

⁶⁵ Ibid. at 80.

Tabuľka č.3 – Internetoví užívatelia a užívatelia Facebooku v rámci Európy k 31.3.2019

Internetoví užívatelia a užívatelia Facebooku v rámci Európy k 31.3.2019 (štatistika)					
EURÓPA	Populácia (odhad v roku 2019)	Internetoví užívatelia k 31.3.2019	Penetrácia (% celkovej populácie)	Užívatelia v Európe (%)	Facebook k 31.12.2017
Albánsko	2 938 428	2 160 000	73,51%	0,26%	1 400 000
Andorra	68 728	67 305	97,93%	0,01%	42 000
Belgicko	11 562 784	10 857 126	93,90%	1,31%	6 500 000
Bielorusko	9 458 535	6 725 018	71,10%	0,81%	840 000
Bosna-Hercegovina	3 501 774	2 828 846	80,78%	0,34%	1 500 000
Bulharsko	6 988 739	4 663 065	66,72%	0,56%	3 300 000
Cyprus	1 198 427	971 369	81,05%	0,12%	870 000
Česká republika	10 630 589	9 323 428	87,70%	1,12%	4 600 000
Čierna hora	629 355	439 624	69,85%	0,05%	320 000
Dánsko	5 775 224	5 574 770	96,53%	0,67%	3 700 000
Džibaltár	32 472	30 654	94,40%	0,00%	23 000
Estónsko	1 303 798	1 276 521	97,91%	0,15%	620 000
Farské ostrovy	48 335	47 515	98,30%	0,01%	33 000
Fínsko	5 561 389	5 225 678	93,96%	0,63%	2 700 000
Francúzsko	65 480 710	60 421 689	92,27%	7,29%	33 000 000
Grécko	11 124 603	7 815 926	70,26%	0,94%	5 000 000
Guernsey & Alderney	66 502	55 070	82,81%	0,01%	20
Holandsko	17 132 908	16 383 879	95,63%	1,98%	9 800 000
Chorvátsko	4 140 148	3 787 838	91,49%	0,46%	1 800 000
Írsko	4 749 153	4 453 436	93,77%	0,54%	2 700 000
Island	334 303	280 175	83,81%	0,03%	250 000
Jersey ostrov	98 840	63 000	63,74%	0,01%	63 000
Kosovo	1 895 250	1 523 373	80,38%	0,18%	860 000
Lichtenštajnsko	38 022	37 292	98,08%	0,00%	14 000
Litva	2 864 459	2 599 678	90,76%	0,31%	1 400 000

Lotyšsko	1 911 108	1 663 739	87,06%	0,20%	720 000
Luxembursko	596 992	572 242	95,85%	0,07%	310 000
Macedónsko	2 086 720	1 583 315	75,88%	0,19%	1 000 000
Maďarsko	9 655 361	8 588 776	88,95%	1,04%	5 300 000
Malta	433 245	360 056	83,11%	0,04%	310 000
Man ostrov	89 045	50 000	56,15%	0,01%	50 000
Moldavsko	4 054 640	2 878 794	71,00%	0,35%	680 000
Monako	38 010	36 189	95,21%	0,00%	22 000
Nemecko	82 438 639	72 127 551	87,49%	8,70%	31 000 000
Nórsko	5 330 800	5 311 892	99,65%	0,64%	3 400 000
Poľsko	38 028 278	29 757 099	78,25%	3,59%	14 000 000
Portugalsko	10 254 666	8 015 519	78,16%	0,97%	5 800 000
Rakúsko	8 766 201	7 695 168	87,78%	0,93%	3 700 000
Rumunsko	19 483 360	14 387 477	73,84%	1,74%	8 900 000
Ruská federácia	143 375 006	109 552 842	76,41%	13,22%	12 000 000
San Maríno	32 104	17 200	53,58%	0,00%	5 000
Slovensko	5 450 987	4 629 641	84,93%	0,56%	3 200 000
Slovinsko	2 081 900	1 663 795	79,92%	0,20%	910 000
Spojené kráľovstvo	66 959 016	63 061 419	94,18%	7,61%	44 000 000
Srbsko	8 733 407	6 325 816	72,43%	0,76%	3 400 000
Svalbard & Jan Mayen	2 162	1 700	78,63%	0,00%	1 700
Španielsko	46 441 049	42 961 230	92,51%	5,18%	23 000 000
Švajčiarsko	8 454 083	7 558 796	89,41%	0,91%	3 700 000
Švédsko	10 053 135	9 653 776	96,03%	1,16%	6 300 000
Taliansko	59 216 525	54 798 299	92,54%	6,61%	30 000 000
Turecko	82 961 805	69 107 183	83,30%	8,34%	44 000 000
Ukrajina	44 405 055	23 303 773	52,48%	2,81%	5 600 000
Vatikán	801	480	59,93%	0,00%	20
EURÓPA SPOLU	828 957 575	693 276 042	83,63%	100,00%	316 743 740

Prameň: Internet usage statistics in Europe. [cit. 25.5.2019].⁶⁶

⁶⁶ Dostupné na internete: <https://www.internetworldstats.com/stats9.htm>

Korporátnu sieť (CN) bližšie popíšeme v týchto troch úrovniach – intranet, extranet a Internet. *Intranet* je taký vnútorný firemný informačný systém, ktorý vytvára počítačovú sieť medzi jednotlivými oddeleniami firiem a ktorý používa rovnaké technológie založené na Client/Server architektúre. Tento tzv. „interný Internet“ vytvára platformu pre fungovanie internej firemnej komunikácie, zdieľanie informácií, či delegovanie vykonávania funkcií a internú inzerciu. *Extranet* je sieťový systém, ktorý spája intranety rôznych firiem alebo zahraničné pobočky, ktoré sú od seba geograficky vzdialené. Táto sieť je dostupná aj pre autorizovaných užívateľov zvonka (napr. obchodní partneri) a táto výmena informácií súvisí najmä s internacionalizáciou podnikateľských aktivít. Práve vďaka extranetu sa vzájomná komunikácia medzi matkou a jej zahraničnými pobočkami nielen uľahčila, ale aj náklady na ňu sa rapídne znížili. Ďalšou výhodou je, že sa nielen zredukujú viacnásobné procesné aktivity, ale tieto sa aj zrýchlia a zefektívnia. *Internet* (z angl. interconnected networks – prepojené siete) je verejne dostupný celosvetový systém virtuálneho sveta, ktorý spája všetkých používateľov na celom svete. Tento systém vzájomne prepojených počítačových sietí prenáša dáta pomocou prepínania paketových dát s použitím štandardizovaného Internetového Protokolu (IP) a mnohých ďalších protokolov. Pozostáva z tisícok menších komerčných, akademických, osobných, vládnych a vojenských počítačových sietí. Služi ako prenosové médium pre rôzne informácie a služby ako napr. elektronická pošta, chat a najmä systém vzájomne prepojených hypertextových dokumentov (webstránok) a webových aplikácií World Wide Web.⁶⁷

Rozvinutá korporátna sieť má schopnosť osloviť svojou ponukou širokú skupinu aktívnych užívateľov internetu, ktorí k nej majú prístup časovo i priestorovo neobmedzený prístup. Spoločnosti musia pružne aktualizovať a vhodne prispôbiť ponuku tovarov a služieb podľa potrieb zákazníkov či spotrebiteľov a svoje nové produkty musia predstavovať rýchlo a vhodne ich vstup na trh načasovať. Výhodou je tiež prostredníctvom akcií, súťaží a interaktívnych služieb osloviť mnoho širší okruh nových zákazníkov.

Čo sa týka šiestich sledovaných TNK, všetky veľmi aktívne využívajú niekoľko online nástrojov, čo im umožňuje nielen rýchlo vyhodnotiť spotrebiteľské reakcie, ale aj vo firmách umožňuje zrýchlenú vzájomnú komunikáciu, poskytuje možnosť vyššej kontroly zamestnancov v reálnom čase, umožňuje využívať audio aj video hovory a znižuje náklady na celkovú korporátnu komunikáciu (CCom). Vďaka inovatívnym technológiám i softvérom si tieto TNK budujú svoj korporátny imidž (CIm) a cez GPS dokážu efektívne monitorovať

⁶⁷ Slovník cudzích slov. Dostupné na internete: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/>

všetky svoje obchodné aktivity. Zákazníci sú tiež oboznámení s najlepšou ponukou na trhu, pričom najnovšie modely predaja sú charakteristické tzv. kúpnu silou skupiny⁶⁸.

Sila marketingu prostredníctvom ústneho podania (tzv. word of mouth) je obrovská. Spravidla platí, že dobré odporúčania od priateľov, známych a iných ľudí sa zvyčajne šíria aritmetickým radom, avšak negatívne referencie radom geometrickým. No nie sú to len zákazníci a spotrebitelia, ktorí sa podieľajú na tomto type marketingu, ale aj samotní zamestnanci. Nakoľko v našom výskume analyzujeme CI výlučne zvnútra, v našich šiestich TNK sme sa prostredníctvom rozhovorov s radovými zamestnancami i manažérmi snažili zistiť, či ako zamestnanci majú sami od seba motiváciu svoju firmu verejne propagovať, a tým priamo i nepriamo ovplyvňovať spotrebiteľské správanie. Zákazníci a spotrebitelia vykazujú vysoký stupeň ovplyvňovania sa navzájom, čo v praxi znamená, že sa radi prostredníctvom sociálnych sietí podelia o svoje či už pozitívne alebo negatívne názory, pripomienky a skúsenosti spájané s tovarom alebo službou. Firmy si aktívne všímajú používateľov sociálnych sietí, majú na tieto aktivity vyčlenené špeciálne tímy a tento zdroj informácií predstavuje pre spoločnosti najvhodnejšie a najekonomickejšie riešenie. Aj na základe týchto názorov a hodnotení od priateľov či úplne neznámych ľudí sa zákazníci rozhodujú o kúpe produktu či využitia služby⁶⁹.

1.2.4 Korporátny dizajn (Corporate Design – CD)

Korporátny dizajn (CD) je forma prezentácie firmy v rámci externého prostredia prostredníctvom tzv. vizuálnych výstupov, ktoré si definujeme v jednotlivých kategóriách. CD predstavuje zo všetkých prvkov CI práve tú najviditeľnejšiu a najšpecifickejšiu dimenziu CI, keďže práve prostredníctvom CD sa firma vie prezentovať na verejnosti a odlíšiť sa od konkurentov na trhu. CD by mal byť odvodený od hlavných priorít firmy, jej vízie a poslania, jej strategických cieľov a vyznávaných hodnôt, ktoré sú stavebnými piliermi každej CI. Pre tvorbu CD je najdôležitejším kritériom najmä vytvorenie jednotného vizuálneho štýlu firmy. Jednotnosť prispieva najmä k tomu, aby si zákazník zapamätal, s akou firmou sa mu spájajú pozitívne pocity a výhody. CD by mal byť nielen jednoducho zapamätateľný a vysloviteľný, ale aj kultúrne neutrálny a atraktívny na rôznych trhoch, pretože iba tak má spoločnosť možnosť uspieť aj v medzinárodnom prostredí. CD sa zachytí

⁶⁸ STERNER, G. 2009. Techniques of Cluster Marketing. In: Ezine Articles, 19.5.2009, na str.42. Dostupné na internete: <http://ezinearticles.com/?Techniques-of-Cluster-Marketing&id=2355406>

⁶⁹ Wang, J. – Ohngren, K. 2010. *Top Marketing Trends for 2011*. Dostupné na internete: <http://trendwatching.com/trends/pdf/trendwatching%202010->

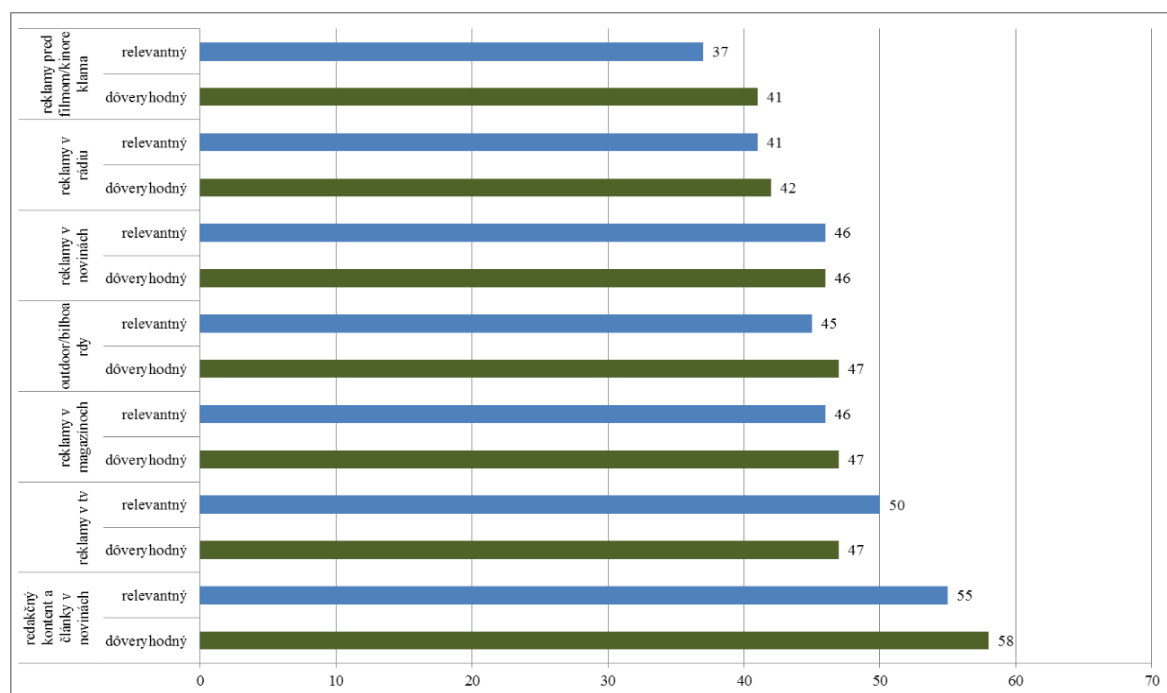
v tzv. CD manuály, ktorý je návodom stanovujúcim štandardy, ktoré treba dodržiavať a akým chybám sa vyvarovať.

CD firmy obsahuje nasledujúce prvky:

- *identifikátory*: znak, logo, farby, umiestnenie, rozmery, typ písma;
- *korešpondencia*: vizitky, hlavičkový papier, obálky, účty, faktúry, administratívne prvky, pozdravy, pozvánky;
- *nosiče obchodných informácií*: držiaky agend, poznámkové bloky, prospekty, návody na používanie, záručné listy, obaly výrobkov, vinety, reklamné predmety, tričká, perá;
- *špeciálne nosiče*: firemné budovy, priestory, informačné stojany, uniformy, pracovné odevy, výstavné stánky;
- *nepriame nosiče*: dopravné prostriedky, smerové tabule, parkoviská, kuchynka.

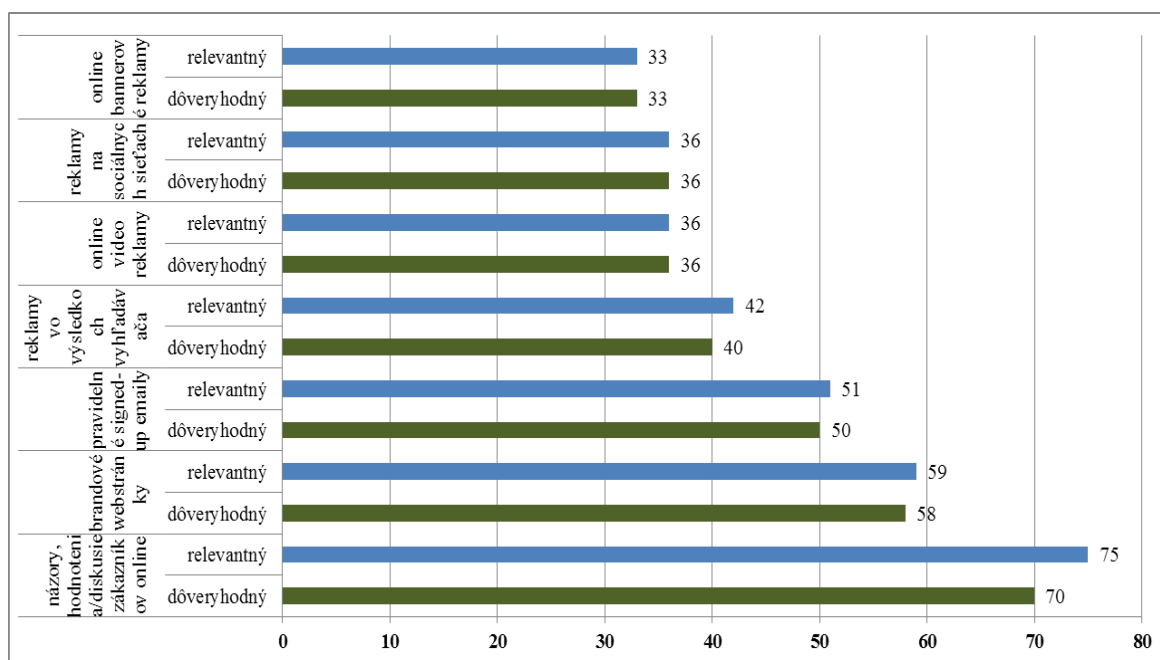
Ak si firma jasne definuje CD, získa na trhu hneď niekoľko výhod. Identifikácia zamestnancov sa zosilní, spoločnosť ľahšie prenikne do verejného povedomia a zabezpečí si dobrý CI, zákazníci sa ľahšie stotožnia s firmou a tá si vybuduje vzťah s rôznymi inými záujmovými skupinami.⁷⁰

Graf č.5 – Najviac uveriteľná forma reklamy v percentách v tradičných médiách



⁷⁰ Dokument Corporate Identity, 2008

Graf č.6 – Najviac uveriteľná forma reklamy v percentách online prvkov komunikač. mixu



Prameň: Ako dôveryhodné a relevantné sú média. In: *Stratégie*, roč. 2012⁷¹

Globalizácia priniesla mnoho zmien aj do tejto oblasti CI. Tradičné kanály a metódy komunikácie bolo nutné prehodnotiť a pozmeniť a najhlavnejšiu úlohu v tomto procese zastávali hlavne IKT. Keďže v 19. storočí bolo rádio ako prvým masovokomunikačným prostriedkom, úloha CD bola istým spôsobom limitovaná na formu audio-prenosu. V 21. storočí však už môžu zákazníci jednotlivé prvky CD nielen pasívne sledovať v televízii, ale prostredníctvom webu sa dokonca priamo zúčastňovať na jeho budovaní. Firmy by nemali zabúdať na svojich zákazníkov, ktorí tvoria spotrebu ich produktov či služieb, a práve preto by si mali všimnúť, že najdôveryhodnejším médiom je stále redakčný obsah a novinové články z oblasti tradičných médií. Stále dôležitejšie miesto majú mobilné zariadenia a displejové reklamy v nich, hodnotenia, názory i diskusie zákazníkov, či pop-up bannery – pozri graf č.5 a graf č.6⁷².

1.2.5 Korporátny imidž (*Corporate Image – CIm*)

Pod pojmom korporátny imidž (CIm) rozumieme verejný obraz celkovej CI firmy. Je veľmi dôležité, ako sa firmy navonok prezentujú a práve preto je potrebné monitorovať všetky signály, ktoré vysielajú do externého podnikateľského prostredia, pretože iba tak sa

⁷¹ Článok Ako dôveryhodné a relevantné sú média. In: *Stratégie*, roč. 2012, s.5

⁷² ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II*. 2.vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2007. 282 str. ISBN 978-80-225-2336-3, na str.99.

dá zistiť ako na ne reagujú nielen existujúci, ale aj potenciálni zákazníci. CIm je výsledkom spolupôsobenia jednotlivých osobitných prvkov CI, pričom sa vytvára predstava o firme v mysliach záujmových skupín, či už v pozitívnom, alebo aj negatívnom zmysle. CI je strategická predstava, ktorá je naplánovaná vo firemnej vízii a dlhodobom firemnom celi.⁷³

CIm možno teda charakterizovať ako zovšeobecnenú a zjednodušenú predstavu, založenú na predchádzajúcej skúsenosti, názoroch, postojoch jednotlivých členov záujmových skupín vo vzťahu k danej firme⁷⁴. CIm umožňuje ľahšiu orientáciu zákazníkov tým, že jednotlivец s vytvorenou predstavou jednoduchšie vykonáva rozhodnutia. Nie je možné, aby človek v súčasnej dobe poznal a vedel o všetkých informáciách všetkých firiem. CIm mu to uľahčuje a ovplyvňuje zároveň jeho konanie a v konečnom dôsledku nákupné správanie. Jednotlivec si vytvorí o firme alebo produkte určitú predstavu a z nej vyvodzuje svoje rozhodnutia. Je pre to veľmi dôležité, aby firmy už pri svojich začiatkoch budovali svoj CIm pozitívne. CIm je pre firmy teda dôležitý najmä tým, že na základe neho sa zákazníci rozhodujú o kúpe produktu, alebo o zamestnaní v tej danej firme.

Cieľom organizácie je budovať pozitívny CIm, ktorého základom je zodpovedné podnikanie, ktoré aplikuje morálne normy v podnikateľskej praxi pričom však musí dbať o potreby a záujmy rôznych záujmových skupín, s ktorými prichádza počas svojej podnikateľskej činnosti do kontaktu a ovplyvňuje ich. Zároveň tieto záujmové skupiny ovplyvňujú firmu priamo alebo nepriamo. S týmito aktivitami úzko súvisí pojem CSR. CSR nespočíva len v podpore kultúry, športu, rodinného zázemia zamestnancov, v zlepšovaní pracovného prostredia, ale predovšetkým v dodržiavaní udržateľnej spotreby a ochrany životného prostredia.

Vysekalová a Mikeš rozlišujú nasledovné komponenty CIm:

- uvedomelá a uvedomovaná schopnosť firmy uspokojovať individuálne potreby.
- jedinečnosť predstáv spojených s firmou
- sila a presnosť asociácií spojených s firmou.⁷⁵

Hlavnou výhodou budovania pozitívneho CIm je získanie nových obchodných možností. Ak bude verejnosť dobre informovaná o firme, rozšíri sa počet zákazníkov a zvýši sa povedomie u dodávateľov a odberateľov. Ak má firma dobre rozvinutý aj tzv. reputation management (špeciálni zamestnanci starajúci sa o budovanie CIm firmy), zlepši sa celkové

⁷³ HORÁKOVÁ, I. – STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, M., 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, na str.130.

⁷⁴ VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J.2009. *Image a firemní identita*. Praha: GRADA Publishing, 2009. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5, na str.56.

⁷⁵ Ibid str.67.

povedomie o firme. Ďalšou výhodou sú motivovanejší a produktívnejší zamestnanci, ktorí sú na svojho zamestnávateľa hrdí a stávajú sa šíriteľmi pozitívneho CIm. Ak sa zamestnanci stotožňujú s firemnými hodnotami a víziami, znižuje sa aj fluktuácia a náklady firmy na reprezentáciu. Aktivita CSR a CH (ktoré spadajú aj do CIm aj do CC) napomáhajú firmám k lepším vzťahom s okolitým spoločenstvom a verejnou správou. Firma v tomto ohľade de facto supluje verejnú správu v riešení spoločenských a environmentálnych problémov, ktorá na tieto aktivity nemá dostatočné finančné zdroje.⁷⁶ Pozitívny CIm predstavuje pre firmu veľmi cennú konkurenčnú výhodu, zvyšuje dôveru v očiach svojich ale aj potenciálnych zákazníkov, posilňuje dôležitosť firmy na trhu voči kľúčovým záujmovým skupinám, zlepšuje vnútrofirčné prostredie, optimalizuje štruktúru pracovných miest a v dnešnej dobe pomáha preklenúť krízové situácie⁷⁷.

1.2.6 Korporátne IQ (Corporate IQ – CIQ)

Inteligentné podnikanie sa v poslednej dobe stalo vyhľadávaným trendom v rámci medzinárodného podnikateľského prostredia a zároveň prioritnou úlohou pre strategické riadenie podnikov. Pod inteligentným podnikaním chápeme hľadanie nových, kreatívnych a komplexných riešení na zvyšovanie efektívnosti a úspešnosti firemných podnikateľských aktivít v rámci konkurenčného prostredia.

Podľa Zorkóciovej (2007) sa CI chápe v zmysle CPe (živý organizmus) a jedným z parametrov vnímania tejto korelácie je aj fenomén CIQ. Tak ako vieme zmerať inteligenčný kvocient človeka, CIQ vymedzuje „schopnosti“ „schopnosti podnikateľských subjektov“ správnym a efektívnym spôsobom reagovať na zmeny vnútorného a vonkajšieho prostredia, a tým sa udržať v konkurenčnom trhovom prostredí. Fenomén CIQ je podľa XY jedným z najnovších prístupov k efektívnemu strategickému mysleniu a riadeniu podnikateľských subjektov, pričom by malo viesť k zvyšovaniu výkonnosti týchto firiem a zároveň by malo rásť uspokojovanie nárokov a potrieb vonkajšej i vnútornej verejnosti.⁷⁸ Pod CIQ chápeme dominantnú firemnú silu zabezpečujúcu zvýšenie kvality a objemu predaja firemných produktov a služieb, ako aj zárukou budúceho perspektívneho vývoja.⁷⁹

⁷⁶ Ibid str.80

⁷⁷ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II*. 2.vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2007. 282 str. ISBN 978-80-225-2336-3, na str.202.

⁷⁸ Vonkajšia verejnosť – zákazníci, spotrebitelia, dodávatelia, odberatelia; vnútorná verejnosť – zamestnanci.

⁷⁹ ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II*. 2.vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2007. 282 str. ISBN 978-80-225-2336-3, na str.202.

Hlavnou funkciou CIQ by podľa *Underwood* malo byť zhromažďovanie dôležitých informácií, analyzovať a vyhodnocovať najnovšie trendy a následne na ich základe efektívne modifikovať podnikateľskú stratégiu. Inteligentné podniky sa vyznačujú flexibilnou CC, kontinuálnym vzdelávaním zamestnancov na všetkých úrovniach podnikania s pravidelnou kontrolou a hodnotením výkonu zamestnancov firmy, plynulým a flexibilným informačným systémom, motivujúcim systémom odmeňovania a otvoreným a inovatívnym prístupom vo všetkých organizačných procesoch.⁸⁰

Weijermars rozlišuje štyri vývojové etapy CIQ učiacej sa organizácii, ktoré sú prepojené so štyrmi fázami jej cyklu celoživotného vzdelávania. Tieto štyri fázy predstavujú fázy optimalizácie firemného vedomostného kapitálu a podnikateľský subjekt sa tak inteligenčne posúva po určitej znalostnej krivke.⁸¹

1.3 Spoločenská a sociálna zodpovednosť firiem (CSR) a korporátna pohostinnosť firiem (CH)

1.3.1 Spoločenská a sociálna zodpovednosť firiem (Corporate Social Responsibility – CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) je v preklade Spoločenská a sociálna zodpovednosť firiem a v rámci CI je spravidla zaradovaná pod CIm, resp. pod CC. Je to pomerné nový prístup, ktorý vznikol v polovici minulého storočia. Metóda vychádza z toho, že úspech firmy závisí na etických postojoch medzi zamestnancami a zamestnávateľmi. Existuje viacero slovenských prekladov, najčastejšie je možné stretnúť sa so slovným spojením „spoločenská zodpovednosť firmy“. Jedna z prvých definícií filozofie spoločenskej zodpovednosti znie: „Závazok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti“. Európska únia tento pojem chápe nasledovne: „Dobrovoľné úsilie firiem, ktoré presahuje bežný rámec dodržiavania právnych predpisov. Ide o dosahovanie sociálnych a environmentálnych cieľov v rámci každodenných činností firmy.“⁸²

⁸⁰ UNDERWOOD, J. 2004. *What's Your Corporate IQ? How the Smartest Companies Learn, Transform, Lead*. USA: Dearborn Trade Publishing.

⁸¹ WEIJERMARS, R. 2011. *Building Corporate IQ: Moving the Energy Business from Smart to Genius*. London: Springer.

⁸² BOWEN, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York, Harper, na str.66.

Základné princípy konceptu spoločenskej zodpovednosti sú dané sociálnou etikou. Sociálna etika tak postuluje tri základné princípy, ktoré orientujú a koordinujú sociálne rokovania. Tieto princípy nemožno chápať izolovane, pretože spolu vnútorne súvisia. Sú nimi princípy solidarity, subsidiarity a všeobecného blaha⁸³.

Princíp solidarity upravuje vzájomný pomer medzi jednotlivými členmi spoločnosti, a to tým spôsobom, že každý jednotlivec je spoluzodpovedný za blaho spoločnosti - všetci sme na jednej lodi - jeden za všetkých, všetci za jedného. Skupinová solidarita je dôležitá, ale je to len jedna strana mince, vzťahuje sa len na jeden čiastkový aspekt. Pri jej rešpektovaní musí človek nemyslieť na seba a smerovať k blahu všetkých⁸⁴.

Princíp subsidiarity usporadúva vzťah spoločenského celku k jednotlivcovi alebo k jednotlivým spoločenským skupinám. Princíp obsahuje *dve úrovně*: 1. úroveň vlastnej pomoci (svojpomoci). To znamená právo a povinnosť jednotlivcej osoby a menšieho spoločenstva samostatne zodpovedať za svoju činnosť. 2. úroveň - právo a povinnosť väčšieho spoločenstva (v konečnom dôsledku štátu) poskytovať pomoc tam, kde nedostačuje svojpomoc.

Princíp spoločného dobra vychádza z premisy, že všeobecné blaho je súhrn podmienok spoločenského života, prostredníctvom ktorých môžu ľudia ľahšie dosiahnuť svojej dokonalosti. Pri tom záleží na zachovaní práva povinností ľudskej osoby. Tento princíp obsahuje ako hodnotový rozmer (práva a povinnosti jednotlivca), taktiež inštitucionálny rozmer (súhrn podmienok), ktorým je legitimizovaný, ale tiež obmedzovaný sociálny štát⁸⁵.

1.3.2 Korporátna pohostinnosť firiem (Corporate Hospitality – CH)

Fenomén korporátnej pohostinnosti spoločností sa na slovenský trhu začal objavovať spolu s príchodom zahraničných firiem. Korporátna pohostinnosť sa i v etických kódexoch TNK pôsobiacich na Slovensku často spomína pod jej pôvodným anglickým názvom – t.j. Corporate Hospitality (CH). Definovaná je veľmi široko a rôznorodo a v rámci CI tiež spadá pod CIm, resp. pod CC. Ide o akúkoľvek zábavnú akciu organizovanú spoločnosťou pre bud'

⁸³ HREHOVÁ, H. *Etika – sociálne vzťahy – spoločnosť*. Bratislava: VEDA, 2005. 337 s. ISBN 80-224-0849-2, na str.288.

⁸⁴ DURKHEIM, É. *Společenská dělba práce*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK), 2004. 376 s. ISBN 80-7325-041-1, na str.112-113.

⁸⁵ RAWLS, J. *Teorie spravedlnosti*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1995. 361 s. ISBN 80-85605-89-9, na str.89.

svojich zamestnancov alebo klientov (resp. potenciálnych klientov) alebo zainteresované iné strany takým spôsobom, že všetky náklady znáša samotná spoločnosť. Cieľom je posilniť vzťahy s klientmi, motivovať zamestnancov a získať si dôveru všetkých zainteresovaných strán. Ako konkrétny príklad možno spomenúť napríklad konské dostihy, módne prehliadky, benefičné koncerty, zápasy v ragby, golfové turnaje a podobne, často spojené aj s aukciou prepojenú s charitatívnou činnosťou.

Rôzne typy podujatí organizované spoločnosťou (ako súčasť firemnej pohostinnosti) sú: Inauguračné udalosti – s konkrétnou témou či zámerom, na prilákanie pozornosti, Viacchodový obed / večera – vhodný skôr na dlhšie rozhovory či rokovania, Slávnostné udeľovanie cien – na podpora pozvaných s víziou spolupráce do budúcnosti, Benefičné akcie – často doplnené aukciou prepojenou s charitatívnou činnosťou.⁸⁶

1.4 Analýza podnikateľského prostredia na Slovensku

Za posledných desať rokov bolo podnikateľské prostredie ovplyvnené nielen hospodárskou krízou z roku 2007, ale bolo tiež charakterizované neustálymi zmenami, dlhodobým procesom globalizácie, turbulentnými výkyvmi na akciových trhoch, či striedavo pozitívnym i negatívnym ekonomickým vývojom. Keďže *korporátna identita* (z angl. *Corporate Identity – CI*) predstavuje pre firmy strategický nástroj ich budovania, musí teda predstavovať špecifické vlastnosti, schopnosti, prednosti až osobnosť firmy. Prostredie ovplyvňuje, formuje a spôsobuje zmeny v stratégiách všetkých trhových subjektov. Skladá sa z týchto úrovní – interného a externého prostredia (pozri obrázok č.6).

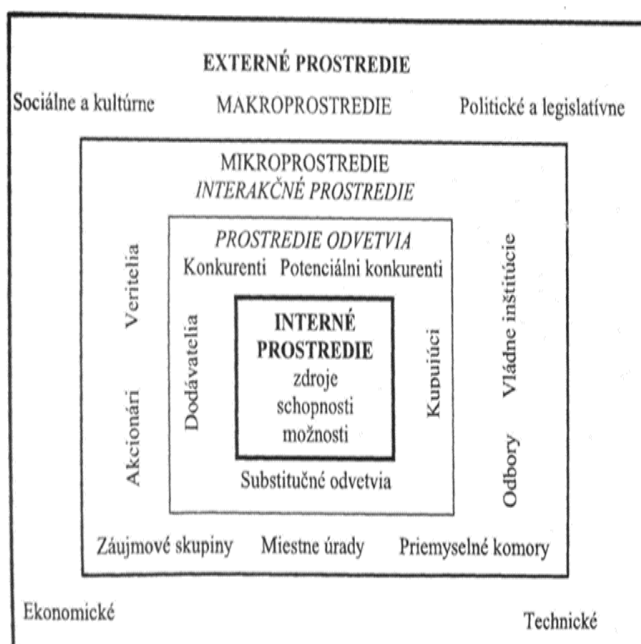
Interné prostredie sa týka subjektu, jeho schopností, silných a slabých stránok, ktoré sú zdrojmi a možnosťou reagovať na faktory externého prostredia. Pre analýzu interného prostredia je možné použiť rôzne spôsoby. Analýza prostredia opisuje vzťahy a sily, ktoré pôsobia v jednotlivých prostrediach v okolí a vo vnútri firmy. Tieto vzťahy a sily komplexne vytvárajú celkovú CI, čiže všetko čím firma je a čo predstavuje.

Externé prostredie sa rozdeľuje na *makroprostredie* a *mikroprostredie*, ktoré mapujú nielen príležitosti na trhu, ale aj hrozby. Pre analýzu makroprostredia sa používa *PEST analýza* (resp. *STEP analýza* – pozri obrázok č.7), ktorej výsledky umožnia odhaľovať

⁸⁶MBASkoool Dictionary. Dostupné na internete: <https://www.mbaskoool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7107-corporate-hospitality.html>

trendy a prognózovať vplyvy. PEST analýza je akronymická skratka z anglického názvu „Political, Economic, Social and Technological Analysis“, čiže analýza politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov. Je to súčasť strategického manažmentu, ktorá prichádza k slovu obvykle vtedy, keď sa spoločnosť rozhoduje nad svojím dlhodobým strategickým zámerom, resp. kedy plánuje realizovať nejaký veľký projekt, či už vo svojej domovskej krajine alebo v cudzine.

Obrázok č.6 – Štruktúra externého a interného prostredia firmy



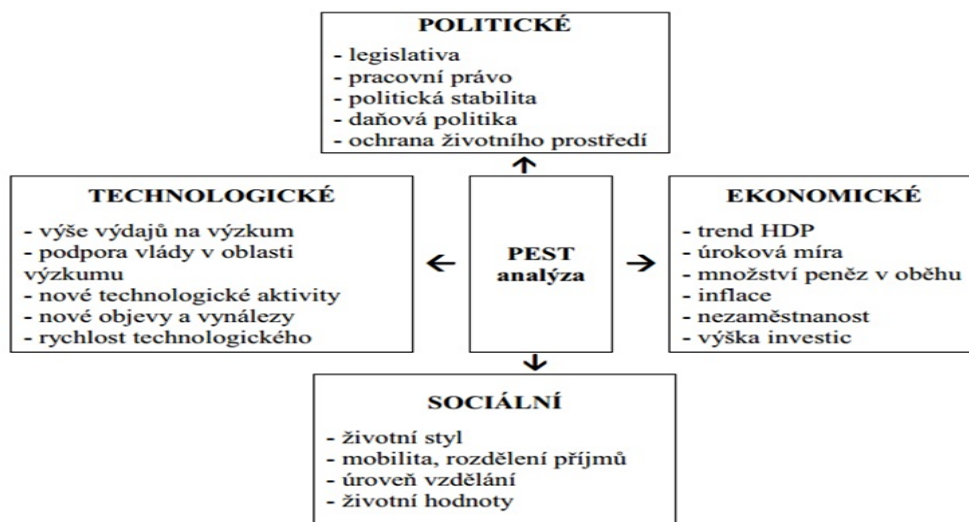
Prameň: Papula, J., Papulová, Z., 2009⁸⁷

Takýmto projektom môže byť typicky vstup na daný trh, vybudovanie továrne či rezidenčného projektu, zrušenie zastúpenia, prípadne predstavenie nejakého významného nového produktu. Dôvodom pre vykonanie PEST analýzy však môžu byť aj akvizície, investície do podniku či uzavretie strategickkej aliancie s niekým z iného štátu. PEST analýza sa tak na rozdiel od SWOT analýzy (analýza silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb na trhu) nerobí príliš často. Podobne ako u SWOT analýzy je žiaduce, ak sa na jej príprave podieľa väčší počet ľudí. Na rozdiel od nej však PEST analýza môže a tiež by mala stavať na čo najväčšom množstve nezávislých faktov. Tie v tomto prípade dodávajú národné vlády a zákonodarné orgány, centrálné banky, štatistické úrady, medzinárodné organizácie ako napr. OECD a v krajných prípadoch aj menej nezávislé národné orgány ako sú

⁸⁷ PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2010. *Strategické myslenie manažérov: za tajomstvami strategického myslenia*. Bratislava: Kartprint, 2010. s 74. ISBN 978-80-88870-86-9, str.53.

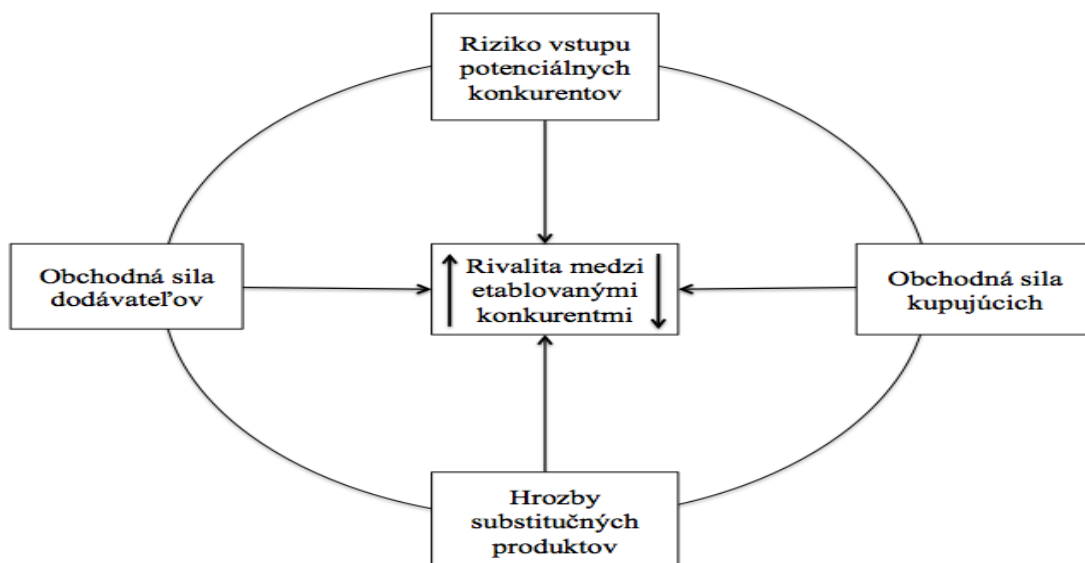
najrôznejšie subjekty na podporu exportu alebo spravodajskej služby, ktorých čiastočnou náplňou práce je takisto ochrana ekonomických záujmov daňových rezidentov v zahraničí⁸⁸.

Obrázok č.7 – PEST / STEP analýza



RTENOTITLE – PEST analýza vplyvov prostredia⁸⁹

Obrázok č.8 – Model tzv. Piatich Porterových síl



Prameň: Hill, Ch. , Jones, G.R. 2009⁹⁰, s.46

⁸⁸ ŠLOSÁR, R. – ŠLOSÁROVÁ, A. – MAJTÁN, Š. 2002. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava: SPN – Mladé letá, 2002. 254 s. ISBN 8008033347, na str.202.

⁸⁹ RTENOTITLE – PEST analýza vplyvov prostredia.

Dostupné na internete: https://www.google.sk/search?q=pest+analýza+wikipedia&client=firefox-b&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj-dn-6N_ZAhXB2KQKHUhAAdcQ_AUICigB&biw=1366&bih=654#imgsrc=1VtPHlgLccOyjM

⁹⁰ HILL, Ch. – JONES, G.R. *Essentials of Strategic Management*. South-Western Cengage Learning. 2009/2011. 432 str, na str.46.

Pri analýze mikroprostredia skúmame prostredie odvetvia (používa sa tzv. *Porterov model piatich síl*) a interakčné prostredie, ktoré tvoria subjekty, ktoré nie sú naviazané na konkrétne prostredie, ale dostávajú sa do kontaktov so subjektmi rôznych odvetví. Tieto subjekty nie je možné vnímať len ako konkurentov, ale ako možných partnerov, protivníkov alebo subjekty bez vzájomných kontaktov⁹¹. *Porterov model piatich síl* (pozri obrázok č.8) sa využíva pri analýze prostredia odvetvia skúmaním a hodnotením konkurenčných faktorov.

Ako vidíme na obrázku, firmy monitorujú odvetvové a konkurenčné faktory, ktoré sa týkajú konkurencie, dodávateľov a odberateľov. Model navrhol M. Porter a podľa jeho vymedzenia sa silná konkurenčná sila považuje za hrozbu, pretože znižuje zisk, slabá konkurenčná sila sa pokladá za príležitosť, lebo dovoľí podniku dosiahnuť väčší zisk. Skúmal päť síl, ktoré sú zdrojom konkurencie v odvetví. V tzv. Porterovom modeli piatich síl rozlišujeme teda päť síl – *súperenie medzi etablovanými podnikmi, potenciálni konkurenti, vyjednávací sila zákazníkov i dodávateľov a substitúty*. Podrobnejšie budú analyzované nižšie⁹².

Súperenie medzi etablovanými podnikmi znamená súťaženie na trhu pôsobiacich podnikov. Keďže sa firmy snažia preniknúť na trh, kde už pôsobia v obdobnom odvetví iné menšie či väčšie podniky, musia si už pred vstupom na trh pripraviť dôslednú stratégiu, aby predbehli svojich konkurentov, resp. ubránili svoju aktuálnu trhovú pozíciu. Konkurenčnými prostriedkami sú ceny, kvalita, služby, záruky, reklama, maloobchodné a veľkoobchodné siete, inovácie, resp. snaha prísť na trh s konceptom, ktorý by zaplnil eventuálnu „dieru na trhu“ (z angl. market niche). Konkurenčná štruktúra odvetvia, podmienky dopytu, veľkosť prekážok odchodu z odvetvia, či súťaž o vzácne zdroje – to sú len niektoré (avšak tie najdôležitejšie) z mnohých faktorov ovplyvňujúcich intenzitu súperenia firiem na trhoch. Konkurenčná štruktúra je daná jednak množstvom podnikov v odvetví, ale samozrejme aj veľkosťou podnikov v odvetví. Štruktúra odvetvia sa pohybuje na škále od *fragmentovaného* (čiže *rozdrobeného*) odvetvia (oplývajúce intenzívnou cenovou konkurenciou a obsahujúce veľké množstvo malých a stredných podnikov) až po *odvetvie konsolidované* (v ktorom

⁹¹ PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2010. *Strategické myslenie manažérov: za tajomstvami strategického myslenia*. Bratislava: Kartprint, 2010. s 74. ISBN 978-80-88870-86-9, str.40.

⁹² HILL, Ch. – JONES, G.R. *Essentials of Strategic Management*. South-Western Cengage Learning. 2009/2011. 432 str, na str.39.

dominuje niekoľko veľkých podnikov – čiže „oligopol“, alebo v mimoriadnych prípadoch jeden podnik – tzv. „monopol“)⁹³.

Druhou Porterovou silou sú *potenciálni konkurenti*, čiže podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví, no sú schopné vstúpiť na trh do vybraného odvetvia a konkurovať tu iným už etablovaným podnikom. Medzi hlavné prevádzkové, ekonomické, marketingové, či psychologické bariéry vstupu patria napríklad úspory z rozsahu, osobná preferencia už zavedenej značky, vernosť zákazníka už etablovanému podniku či ovládanie distribučných kanálov (vybudovaná sieť skladov a maloobchodov). Tretou a štvrtou Porterovou silou sú vyjednávacie sily zákazníkov aj dodávateľov. Veľkosť *vyjednávacích síly zákazníkov* závisí od ich schopnosti klásť podmienky pri nákupe tovarov a služieb. Všeobecne platí, že ak je dodávateľské odvetvie zložené z veľkého počtu malých firiem, zákazníci disponujú veľkou vyjednávacou silou, pretože dodávateľské odvetvie je závislé od zákazníkov, keďže tvoria veľký podiel jeho odbytu. *Vyjednávací sila dodávateľov* predstavuje pre podniky hrozbu vtedy, keď sú dodávatelia schopní zvyšovať ceny, ktoré odoberajúci podnik musí pokryť, resp. je donútený znížiť kvalitu tovarov alebo služieb. Tu zase platí, že dodávatelia disponujú veľkou vyjednávacou silou vtedy, ak poskytovaný zdroj je pre odberateľa veľmi dôležitý (napr. preto, lebo má tento zdroj málo substitútov). Prosperita takýchto dodávateľov nezávisí od príslušných odberateľov a preto majú malý záujem znižovať ceny alebo zvyšovať kvalitu. Eventuálne je ponuka dodávateľov natoľko špeciálna, že pre odberateľa je príliš nákladné opustiť pôvodného dodávateľa. Piatou Porterovou sú *substitúty*, čiže výrobky alebo služby, ktoré môžu plnohodnotne alebo aspoň dostatočne úspešne nahradiť pôvodný výrobok či službu. Spravidla platí, že čím je cena substitútu nižšia a jeho kvalita vyššia, resp. čím nižšie sú náklady na prestup od tradičného výrobku k substitučnému, tým závažnejšie sú hrozby vyvolané substitúciou.

Pre bližšie porozumenie jednotlivých vzťahov v interakčnom prostredí je potrebné zmapovať záujmové skupiny a ich motívy v súvislosti s predmetnou firmou. Toto interakčné prostredie sa skladá zo subjektov, ktoré majú rôzne záujmy, čo nám umožňuje odhaliť napr. potenciál pre rozvoj eventuálnych partnerstiev a dohôd. Takéto záujmy je nutné poznať, aby sa na základe tejto znalosti dalo vyvarovať tvorbe potenciálnych firemných protivníkov či neprajníkov. Práve záujmové skupiny veľmi intenzívne sledujú budovanie všetkých prvkov koncepcie CI a reagujú na ne rôznymi spôsobmi. Jednotlivé záujmové skupiny sa rozdeľujú na primárne a sekundárne.

⁹³ HILL, Ch. – JONES, G. R. Essentials of Strategic Management. South-Western Cengage Learning. 2009/11. 432 str, na str.49.

Primárne záujmové skupiny sú zamestnanci, vlastníci (akcionári, tzv. shareholders), manažment, zákazníci, dodávatelia, či konkurenti. *Sekundárne záujmové skupiny* sú miestne spoločenstvá, aktivity verejnosti, médiá, podpora podnikania (obchodné asociácie), vláda, zahraničné vlády, regióny a verejnosť. Záujmy týchto skupín voči firme, ako aj špecifikáciu týchto skupín v rámci konkrétneho prvku CI budú analyzované podrobnejšie.

A. Primárne záujmové skupiny a ich záujmy voči firme:

1. *Zamestnanci* (špecifikácia v rámci prvku CI – CC, CCom):

- stabilné zamestnanie vo firme;
- spravodlivá odmena;
- dodržiavanie ľudských práv;
- ochrana pred diskrimináciou;
- umožnenie odborného rastu a postupu;
- plnenie všetkých podmienok kolektívnych a pracovných zmlúv v dohod. termínoch;
- práca v bezpečnom a príjemnom prostredí;
- dodržiavanie predpisov vzťahujúcich sa na zamestnávanie pracovníkov;
- prejav uznania za prácu;
- utváranie podmienok na účasť na rozhodovaní.

2. *Vlastníci* (špecifikácia v rámci prvku CI – CCom, CIm):

- uspokojiť návratnosť investícií;
- ochrana kapitálu;
- zvyšovanie ceny akcií v čase;
- podnikanie v medziach zákona;
- objektívna pravidelná informovanosť o stave podniku;
- spravodlivé pridelovanie hlasovacích práv;
- dbať o dobré meno podniku.

3. *Manažment* (špecifikácia v rámci prvku CI – CCom, CN, CC, CIm):

- rešpektovať legálne konanie manažmentu;
- poskytovať priestor na rozvoj organizácie;
- stanoviť etický štandard;
- zaručiť odborný rast.

4. *Zákazníci* (špecifikácia v rámci prvku CI – CCom, CN, CIm):

- poskytovať pravdivé informácie o výrobkoch;
- garancia zdravotnej neškodnosti;

- garancia bezpečnosti pri používaní;
- garancia servisu na výrobky;
- preberanie zodpovednosti pri reklamáciách;
- vytváranie primeraných cien;
- vzťahy k zákazníkom na princípoch slušnosti a zdvorilosti;
- ponúkanie rozmanitých výrobkov a služieb;
- dosiahnutie spravodlivej výmeny, v hodnote a kvalite tovarov za vynaložené peniaze;
- získanie bezpečných a spoľahlivých výrobkov.

5. *Dodávateľia* (špecifikácia v rámci prvku CI – CCom, CN, CIm):

- získať pravidelné objednávky na tovary;
- dostať načas platby za dodaný tovar;
- pristupovať k uzatváraniu dodávateľsko-odberateľských zmlúv ako spoľahlivý a čestný partner;
- používať rovnaké kritériá voči všetkým dodávateľom;
- byť čestný vo vzťahu k partnerom, ak sa vyskytnú prekážky pri plnení zmluvy;
- záväzne plniť všetky zmluvné podmienky (objemy, kvalitu, termíny, splatnosť).

6. *Konkurenti* (špecifikácia v rámci externého prostredia firmy):

- byť ziskoví;
- získať väčší podiel na trhu;

B. Sekundárne záujmové skupiny a ich záujmy voči firme:

1. *Miestne spoločenstvá* (špecifikácia v rámci prvku CI – CIm):

- zamestnanie miestnych obyvateľov;
- zabezpečenie ochrany životného prostredia;
- zabezpečenie rozvoja lokality.

2. *Aktivity verejnosti* (špecifikácia v rámci prvku CI – CIm):

- monitorovanie činnosti a politiky firmy, aby boli v súlade s právnymi a etickými normami a aby chránili záujmy verejnosti.

3. *Médiá* (špecifikácia v rámci prvku CI – CIm):

- priebežne informovať verejnosť o všetkých otázkach týkajúcich sa zdravia, blahobytu, ekonomického postavenia;

- monitorovať činnosti.
4. *Podpora podnikania – obch. asociácie* (špecifik. v rámci prvku CI – CIm):
 - poskytovať informácie a výsledky výskumu, ktoré môžu pomôcť firme alebo priemyselnému odvetviu orientovať sa v meniacom sa prostredí.
 5. *Vláda* (špecifikácia v rámci prvku CI – CIm):
 - dodržiavať legislatívu štátu;
 - napomáhať pri programoch ochrany životného prostredia;
 - participovať na tvorbe spoločného bohatstva;
 - dodržiavať bezpečnosť a zdravotnú neškodlivosť svojich produktov;
 - vyvarovať sa činnosti, kt. by mohli viesť k ohroz. zdravia a bezpečnosti, pri používaní nebezpečných technológií a technických zariadení;
 - dbať o dobré meno a propagáciu krajiny;
 - podporovať plnenie strategických zámerov krajiny;
 - podporovať rozvoj spoločnosti.
 6. *Zahraničné vlády* (špecifikácia v rámci prvku CI – CIm):
 - ekonomický a sociálny rozvoj.
 7. *Regióny* (špecifikácia v rámci prvku CI – CIm):
 - ochrana a tvorba ŽP regiónu;
 - utvárať pracovné príležitosti, udržiavať zamestnanosť;
 - podporovať ekonomický a spoločenský rozvoj;
 - prispievať k rozvoju infraštruktúry;
 - prispievať k zachovaniu lokálnej kultúry;
 - upevňovať samostatnosť regiónu;
 - zabezpečovať sponzoring v rôznych oblastiach.
 8. *Verejnosť* (špecifikácia v rámci prvku CI – CIm):
 - ochrana sociálnych hodnôt;
 - minimalizácia rizík;
 - prosperita spoločnosti⁹⁴.

Na prelome rokov 2019 a 2020 možno očakávať, že problémom číslo jeden, ktorý bude najviac ohrozovať podnikateľské prostredie a konkurencieschopnosť na Slovensku, sa

⁹⁴ DUBCOVÁ, G. – GRANČIČOVÁ, K. 2011. *Zodpovedné podnikanie na báze legislatívy. In Marketingové stratégie podnikov v súčasnom podnikateľskom prostredí: [zborník ved. prác].* – Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3284-6, s. 89-99. VEGA 1/0385/10.

stane podľa názoru podnikateľov nedostatok pracovných síl, ktorý spomalí rast ekonomiky SR. Akonáhle nezamestnanosť na Slovensku klesla pod hranicu 10%, celoplošne firmy a TNK na Slovensku začali sťažovať nielen na nedostatočné vzdelanie a zručnosti uchádzačov o zamestnanie, ale aj na ich neprimerané mzdové nároky, ktoré si podnikatelia nemôžu dovoliť uspokojiť. Podľa Petra Kremského, bývalého výkonného riaditeľa PAS (Podnikateľskej aliancie Slovenska), aj napriek tomu, že štát zvýšil minimálnu mzdu i odvody a zmrazil úroveň odpočítateľných položiek, neviedlo to k očakávanému výsledku – zamestnanci totiž dostanú netto často iba polovicu zarobených finančných prostriedkov.

Tabuľka č.4 – Index podnikateľského prostredia (IPP) a jeho medzikvartálne %-ne zmeny

štvrťrok			3Q 2001	4Q 2001	1Q 2002	2Q 2002	3Q 2002	4Q 2002
<u>hodnota IPP</u>			+2,02 %	+0,69 %	+0,28 %	+0,33 %	+1,09 %	+1,51 %
štvrťrok	1Q 2003	2Q 2003	3Q 2003	4Q 2003	1Q 2004	2Q 2004	3Q 2004	4Q 2004
<u>hodnota IPP</u>	+1,79 %	+0,37 %	+0,31 %	+0,74 %	+1,07 %	+1,48 %	+1,69 %	+1,59 %
štvrťrok	1Q 2005	2Q 2005	3Q 2005	4Q 2005	1Q 2006	2Q 2006	3Q 2006	4Q 2006
<u>hodnota IPP</u>	+1,47 %	+1,57 %	+1,56 %	+1,92 %	+1,35 %	+0,87 %	-0,46 %	-0,30 %
štvrťrok	1Q 2007	2Q 2007	3Q 2007	4Q 2007	1Q 2008	2Q 2008	3Q 2008	4Q 2008
<u>hodnota IPP</u>	-0,91 %	-0,84 %	-1,05 %	-0,94 %	-0,80 %	-2,45 %	-1,49 %	-1,68 %
štvrťrok	1Q 2009	2Q 2009	3Q 2009	4Q 2009	1Q 2010	2Q 2010	3Q 2010	4Q 2010
<u>hodnota IPP</u>	-3,33 %	-4,11 %	-3,49 %	-3,91 %	-3,52 %	-2,61 %	+0,39 %	-0,39 %
štvrťrok	1Q 2011	2Q 2011	3Q 2011	4Q 2011	1Q 2012	2Q 2012	3Q 2012	4Q 2012
<u>hodnota IPP</u>	-0,69 %	-0,51 %	-1,35 %	-2,43 %	-2,24 %	-3,46 %	-3,73 %	-4,43 %
štvrťrok	1Q 2013	2Q 2013	3Q 2013	4Q 2013	1Q 2014	2Q 2014	3Q 2014	4Q 2014
<u>hodnota IPP</u>	-3,84 %	-3,50 %	-2,88 %	-2,72 %	-2,60 %	-1,07 %	-2,58 %	-1,71 %
štvrťrok	1Q 2015	2Q 2015	3Q 2015	4Q 2015	1Q 2016	2Q 2016	3Q 2016	4Q 2016
<u>hodnota IPP</u>	-2,21 %	-2,24 %	-1,75 %	-2,52 %	-1,48 %	-1,74 %	-2,73 %	-2,10 %
štvrťrok	1Q 2017	2Q 2017	3Q 2017					
<u>hodnota IPP</u>	-1,81 %	-2,22 %	-1,96 %					

Prameň: PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia (2017)⁹⁵

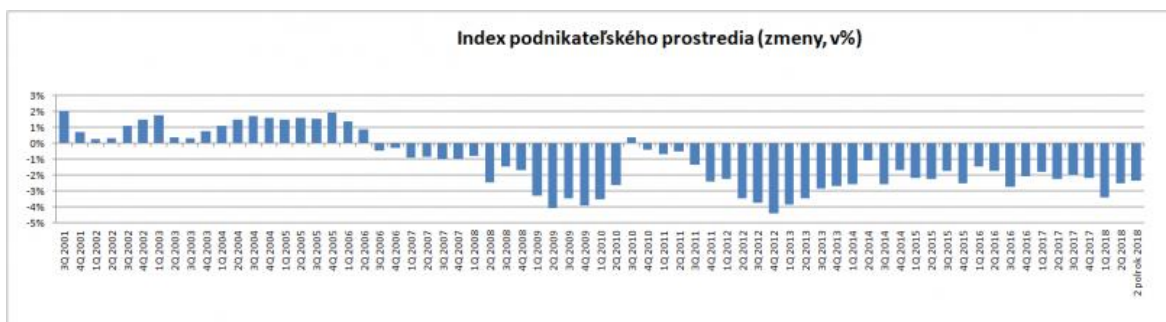
Ďalším indikátorom IPP, ktorý nám pomôže lepšie pochopiť podnikateľské prostredie na SR po kríze z roku 2007, je indikátor s názvom *Uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom* (graf č.8), ktorý sa dlho prudko zhoršuje. Jeho nepriaznivý vývoj pravdepodobne ovplyvnili mediálne známe kauzy ako napr. kauza predražených právnych

⁹⁵ PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia (2017) [online: cit. 4.6.2018].

Dostupné na internete: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/

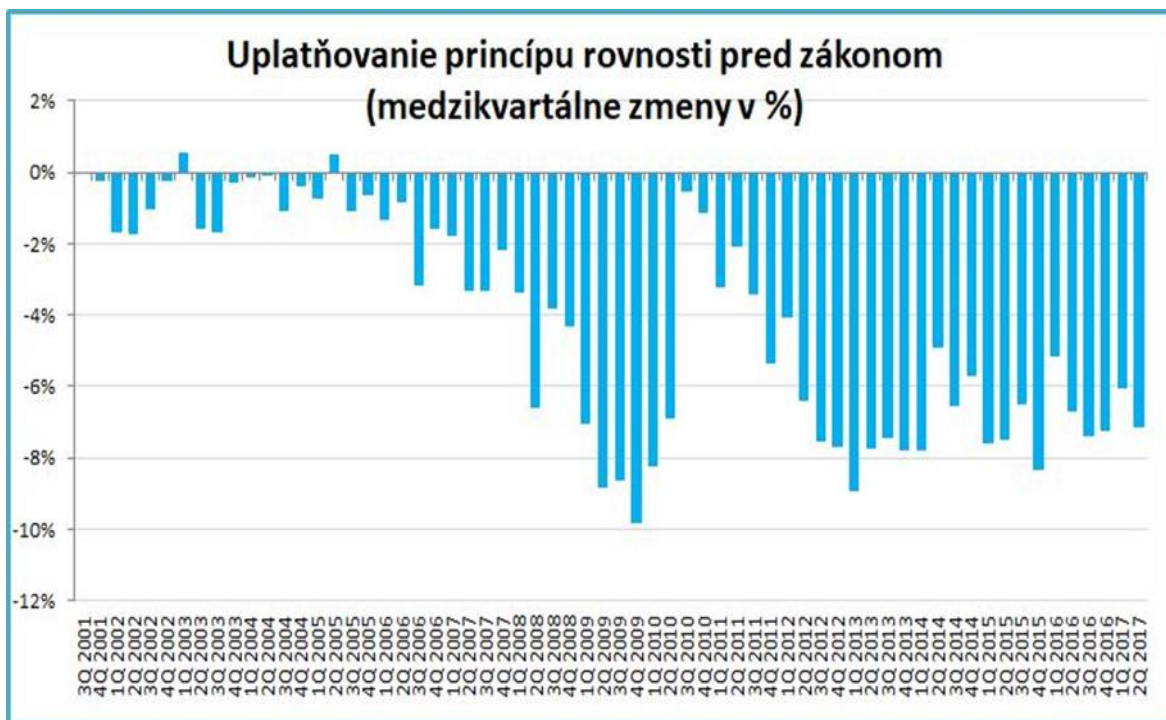
služieb advokáta Radovana Bžána, daňová kauza firmy bývalého prezidenta Andreja Kisku, či škandál na ministerstve školstva s rozdelením eurofondov na vedu a výskum. Tieto kauzy a mnohé ďalšie (ako napríklad minuloročná smrť investigatívneho novinára Jána Kuciaka a jeho snúbenice Martiny Kušnírovej), ovplyvňujú aj hodnotenie *Funkčnosti politického systému v štáte* a hodnotenie *Vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva*.

Graf č.7 – Index podnikateľského prostredia (IPP) a jeho medzikvartálne %-ne zmeny



Prameň: PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia (2018)⁹⁶

Graf č.8 – Indikátor IPP s názvom Uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom



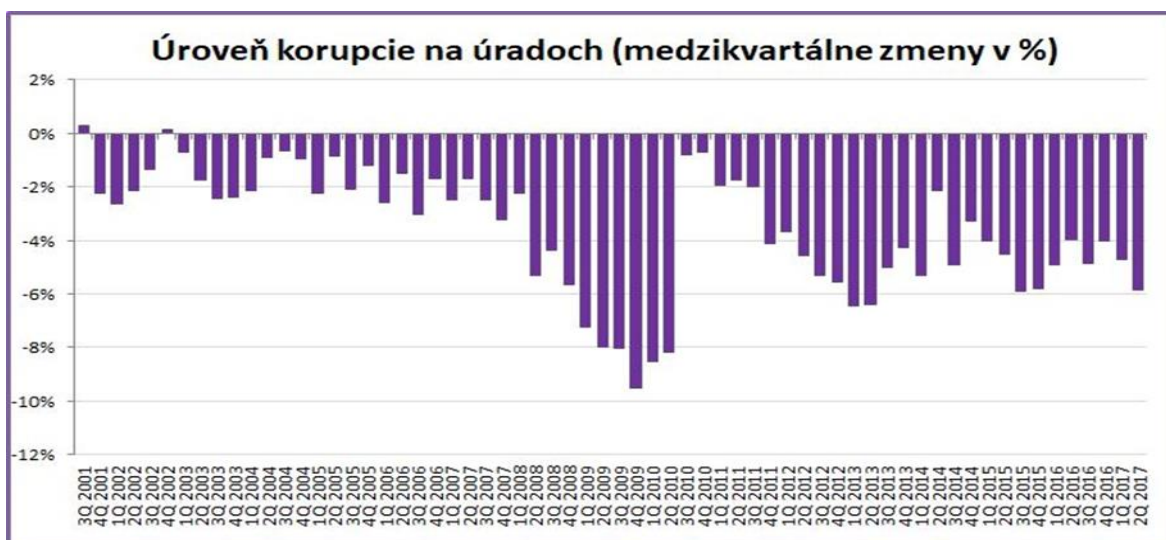
Prameň: PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia (2017)⁹⁷

⁹⁶ PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia (2018) [online: cit. 21.03.2019].
Dostupné na internete: <https://www.alianciapas.sk/2019/04/09/ani-po-osmich-rokoch-sa-nezastavil-prepad-hodnotenia-podnikatelskeho-prostredia/>

⁹⁷ PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia. 2017 [online: cit. 25.09.2017].

Najmarkantnejšie zhoršenie stavu za posledných 15 rokov bolo na Slovensku zaznamenané v položkách s názvom Úroveň korupcie na úradoch, Byrokracia a Hospodárska kriminalita. Protikorupčná rétorika vlády sa však míňa účinkom, práve naopak – vnímanie korupcie zo strany podnikateľov je stále vyššie. Dokonca aj viaceré položky IPP svojho vlastného vplyvu podnikov na prostredie, ktoré mali dovtedy pomerne pozitívny vývoj, sa teraz pohybujú len niekde okolo nuly. Táto situácia môže byť spôsobená menším počtom objednávok na trhu, zabrzdnením rozvoja pre značný nedostatok ľudí na trhu práce, či výrazne zhoršenie celkovej konkurencieschopnosti slovenských firiem. Prvý z týchto indikátorov IPP s názvom Úroveň korupcie na úradoch (a jeho medzikvartálne percentuálne zmeny) vidíme na grafe č.9.

Graf č.9 – Indikátor IPP s názvom Úroveň korupcie na úradoch (medzikvart. %-ne zmeny)



Prameň: PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia (2017)⁹⁸

Index podnikateľského prostredia (IPP) poodhalil (okrem už vyššie rozoberaného rastúceho problému s nedostatkom pracovných síl) zhoršenie ukazovateľa s názvom *Výskyt hospodárskej kriminality a organizovaného zločinu*. Podnikatelia vnímajú túto hrozbu vo väčšej miere, čo môže byť dôsledkom medializácie kauzy podozrenia z vyplatenia podvodných „vratiek“ DPH a následného nedôsledného postupu policajných i daňových zložiek voči podvodníkom. Určité zmiernenie hodnotenia však nastalo v oblasti pracovnoprávnej legislatívy a stálosti právnych predpisov. Tieto položky podnikatelia stále vnímajú negatívne, indikátor IPP s názvom *Zrozumiteľnosť, použiteľnosť, stálosť právnych*

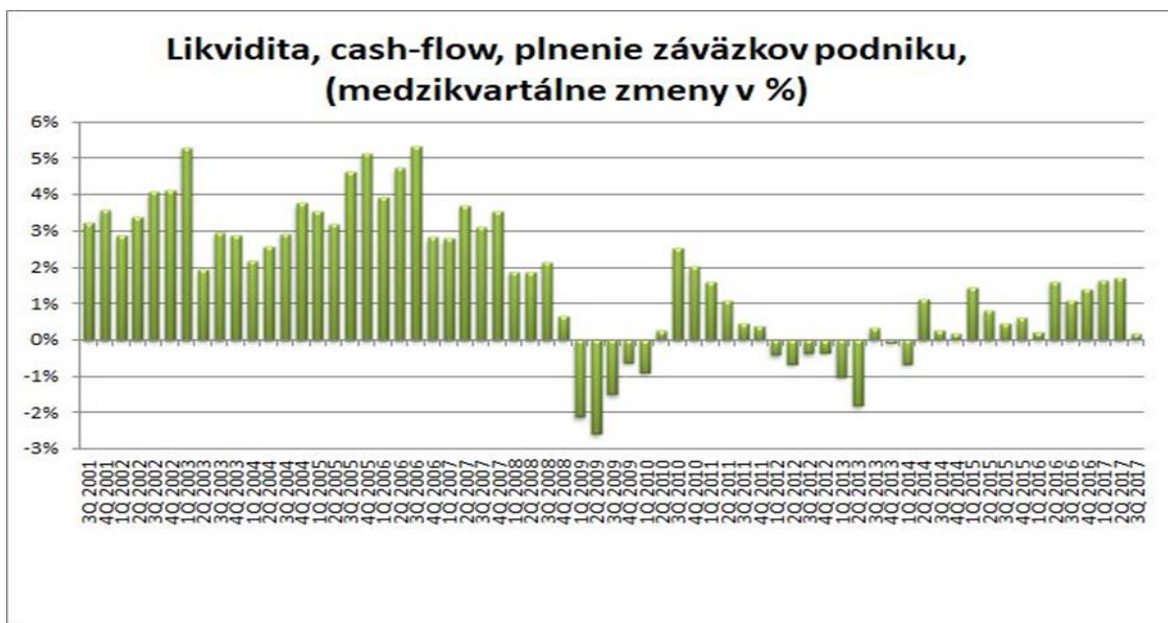
Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/wp-content/uploads/2017/09/rovnost.jpg>

⁹⁸ PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia. 2017 [online: cit. 25.09.2017].

Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/wp-content/uploads/2017/09/korupcia.jpg>

predpisov sa však zhoršuje už len mierne. Pravdepodobne je to trvalejší trend – k zmierneniu negatívneho hodnotenia došlo už aj v prvom kvartáli roku 2017. Zlepšeniu zrozumiteľnosti zákonov má Slovensko však ešte veľmi ďaleko.

Graf č.10 – Indikátor IPP s názvom Likvidita, cash-flow, plnenie záväzkov podniku



Prameň: PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia (2017)⁹⁹

Graf č.11 – Indikátor IPP s názvom Výkonnosť, produktivita, ziskovosť podniku



Prameň: PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia (2017)¹⁰⁰

⁹⁹ PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia. 2017 [online: cit. 25.09.2017].
Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/wp-content/uploads/2017/12/IPP-3Q-2017-likvidita.jpg>

¹⁰⁰ PAS. Hodnotenie podnikateľského prostredia. 2017 [online: cit. 25.09.2017].
Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/wp-content/uploads/2017/09/vykonnost-podniku.jpg>

Podnikatelia na Slovensku vnímajú pozitívne najmä zmeny v používaní virtuálnej registračnej pokladnice, kde sa využitie liberalizuje a rozširuje na väčší okruh používateľov, či prístup k finančným zdrojom (pozri grafy č.10 a č.11). Veľmi negatívne je hodnotený prijatý zákon o kolektívnom vyjednávaní, ktorý prenáša záväznosť kolektívnych zmlúv vyššieho stupňa aj na ostatných zamestnávateľov bez ich súhlasu.

1.5 Význam TNK pre formovanie súčasného medzinárodného marketingového prostredia

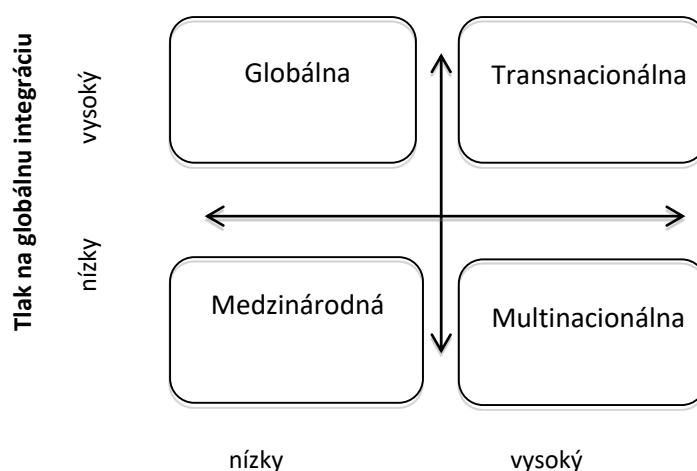
V súčasnosti je vo svete bežnou praxou, že obchodné aktivity firiem prechádzajú hranice krajín, v ktorých boli založené a mení sa aj ich výkon – najmä v neváznosti na meniace sa podmienky na domácom a i na zahraničnom trhu. Transnacionálne korporácie (ďalej iba TNK) ponímame z mikroekonomického hľadiska ako nositeľov globalizácie a transnacionality, respektíve ako jeden z trendov vývoja prostredia svetového hospodárstva. Skúmaním dôvodov a rozhodnutí o internacionalizácii aktivít takýchto firiem sa zaoberajú rôzne teórie a aj samotný pojem TNK sa v odbornej literatúre vyskytuje aj ako pojem multinacionálne alebo nadnárodné korporácie, hoci tu presne nejde o ich synonymá. Vymedzeniu podstaty pojmu TNK bude venovaná nasledovná podkapitola.

TNK je taká kategória firiem, do ktorej sa okrem najväčších svetových spoločností zaraďujú aj firmy malé a stredné, ktoré investujú v zahraničí¹⁰¹. Konferencia OSN pre obchod a rozvoj (UNCTAD) v správe World Investment Report uviedla nasledovnú definíciu: „Transnacionálne korporácie sú právnické osoby alebo osoby bez právnej subjektivity, ktoré pozostávajú z materských podnikov a ich zahraničných afiliácií. Materský podnik je charakterizovaný ako podnik, ktorý kontroluje aktíva iných subjektov v krajinách iných, ako je materská krajina,, – napr. tak, že materský podnik vlastní časť ich kapitálového podielu. Kontinuálne rozhodovanie materskej spoločnosti zabezpečuje rýchly prenos informácií medzi ňou a ostatnými filiálkami vo všetkých krajinách vďaka špeciálne vytvoreným informačným systémom, čím sa odstraňujú nielen možné časové posuny rozhodovania, ktoré by pre spoločnosť mohli mať fatálne následky a ochromiť ich vnútornú

¹⁰¹ FERENČÍKOVÁ, S. et al. 2013. *Medzinárodná expanzia firiem: stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2013. 362 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-532-1, na str.57.

štruktúru, ale pomáhajú aj predchádzať krízovým situáciám na globálnom trhu. Jednotlivé dcérske firmy sú s materskou spoločnosťou prepojené aj strategickým plánom a krízovými scenármi, ktorý pomáha aktivizovať a udržiavať obchodnú činnosť všetkých týchto spoločností¹⁰².

Obrázok č.9 – Typy stratégií TNK



Tlak na prispôsobenie sa lokálnym podmienkam

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Ferencíková, S. et al. (2013)¹⁰³

Rozlišujeme štyri základné typy stratégií TNK: medzinárodnú, multinacionálnu, globálnu a transnacionálnu (pozri obrázok č.9). Tieto stratégie determinujú spôsob, akým bude firma vystupovať na svetovom trhu (buď bude ponúkať štandardizovaný produkt, alebo ho firma diverzifikuje podľa potrieb trhu). V rámci *medzinárodnej stratégie* majú materské firmy všetky rozhodovacie právomoci, sú centrom výskumu a vývoja, novej pobočky zvyknú prispôbiť produkty a služby lokálnym podmienkam. Firma vstupuje na trhy, kde sú jej produkty výnimočné a konkurencia im nebude schopná konkurovať. Silné postavenie materskej firmy v krajine pôvodu môže v praxi znamenať premrhanie trhovej príležitosti a preferovanie problémov materskej firmy pred zahraničnými aktivitami. Takúto stratégiu používajú napr. TNK ako McDonald`s alebo Wal-Mart. V rámci *multinacionálnej stratégie* sa produkty prispôbujú lokálnym podmienkam trhu a každá pobočka je prakticky nezávislá. Takáto stratégia si však vyžaduje vyššie náklady ako medzinárodná stratégia a využívajú ju napríklad TNK ako Procter&Gamble či Johnson&Johnson. V rámci *globálnej*

¹⁰² MOTHANA, O. S. a kolektív, GLOBÁLNA EKONOMIKA: Nové trendy a analýzy vybraných problémov. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied 2008, ISBN 978-80-7144-169-4, na str.22.

¹⁰³ FERENČÍKOVÁ, S. et al. 2013. *Medzinárodná expanzia firiem: stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition. 2013. 362 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-532-1, na str.59.

stratégie sú produkty globálne, vysoko štandardizované a prakticky homogénne. Takúto stratégiu napríklad využívajú TNK ako Louis Vuitton či Gucci. V rámci *transnacionálnej stratégie* sa kladie dôraz na prepájanie zákazníkov, jednotlivých odvetví priemyslu a trhov, ktoré vyžadujú, aby si firmy našli spôsob ako využívať lokálne ekonomiky a koordinovať aktivity tak efektívne, aby to vyzdvihovalo ich konkurenčnú výhodu a zároveň aby sa firmy vysporiadali s tlakom na prispôsobenie sa lokálnym potrebám. Túto stratégiu využíva napríklad General Electrics využíva túto stratégiu.¹⁰⁴

Tabuľka č.5 – Prehľad najväčších TNK podľa ročných výnosov za rok 2018

Poradie			Prehľad najväčších transnacionálnych korporácií podľa ročných výnosov za rok 2018							
Rok 2018	Rok 2017	Rok 2016	Spoločnosť	Krajina pôvodu	Ročné výnosy	Zmena výnosov	Zisky (\$M)	Aktíva (\$M)	Zmena ziskov	Počet zamestnancov
1	1	1	Walmart	USA	\$ 500 343	3,00%	9 862,0	204 522	-27,70%	2 300 000
2	2	2	State Grid	Čína	\$ 348 903	10,70%	9 533,4	585 278	-0,40%	913 546
3	3	4	Sinopec Group	Čína	\$ 326 953	22,20%	1 537,8	346 545	22,2%	667 793
4	4	3	China National Petroleum	Čína	\$ 326 008	24,20%	-690,5	629 411	-137,0%	1 470 193
5	7	5	Royal Dutch Shell	Holandsko	\$ 311 870	29,9%	12 977,0	407 097	183,7%	84 000
6	5	8	Toyota Motor	Japonsko	\$ 265 172	4,10%	22 510,1	473 133	33,2%	369 124
7	6	7	Volkswagen	Nemecko	\$ 260 028	8,2%	13 107,3	506 956	120,8%	642 292
8	12	10	BP	UK	\$ 244 582	31,1%	3 389,0	276 515	2487,0%	74 000
9	10	6	Exxon Mobil	USA	\$ 244 363	17,4%	19 710,0	348 691	151,4%	71 200
10	8	11	Berkshire Hathaway	USA	\$ 242 137	8,3%	44 940,0	702 095	86,7%	377 000
11	9	9	Apple	USA	\$ 229 234	6,3%	48 351,0	375 319	5,8%	123 000
12	15	13	Samsung Electronics	Južná Kórea	\$ 211 940	21,8%	36 575,4	281 906	89,3%	320 671
13	11	12	McKesson	USA	\$ 208 357	4,9%	67,0	60 381	-98,7%	68 000
14	16	14	Glencore	Švajčiarsko	\$ 205 476	18,2%	5 777,0	135 593	318,9%	82 681
15	13	17	UnitedHealth Group	USA	\$ 201 159	8,8%	10 558,0	139 058	50,5%	260 000
16	17	16	Daimler	Nemecko	\$ 185 235	9,3%	11 863,9	306 922	25,8%	289 321
17	14	18	CVS Health	USA	\$ 184 765	4,1%	6 622,0	95 131	24,5%	203 000
18	26	44	Amazon.com	USA	\$ 177 866	30,8%	3 033,0	131 310	27,9%	566 000
19	20	19	EXOR Group	Holandsko	\$ 161 677	4,4%	1 569,1	196 656	140,9%	307 637
20	19	23	AT&T	USA	\$ 160 546	-2,0%	29 450,0	444 097	127,0%	254 000
21	18	20	General Motors	USA	\$ 157 311	-5,5%	-3 864,0	212 482	-141,0%	180 000
22	21	21	Ford Motor	USA	\$ 156 776	3,3%	7 602,0	257 808	65,4%	202 000
23	24	27	China State Construction Engineering	Čína	\$ 156 071	8,0%	2 675,2	239 681	7,3%	270 467
24	27	25	Hon Hai Precision Industry	Taiwan	\$ 154 699	14,5%	4 559,9	114 528	-1,1%	803 126
25	23	28	AmerisourceBergen	USA	\$ 153 144	4,3%	364,5	35 317	-74,5%	19 500
26	22	15	Industrial & Commercial Bank of China	Čína	\$ 153 021	3,6%	42 323,7	4 005 996	1,0%	453 048
27	25	33	AXA	Francúzsko	\$ 149 461	4,0%	6 998,9	1 044 822	8,6%	95 728
28	30	24	Total	Francúzsko	\$ 149 099	16,6%	8 631,0	242 631	39,3%	98 277
29	39	50	Ping An Insurance	Čína	\$ 144 197	23,7%	13 181,4	997 094	40,3%	342 550
30	29	36	Honda Motor	Japonsko	\$ 138 646	7,3%	9 561,3	181 973	68,0%	215 638

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa stránky Magazín Fortune – Zoznam Global 500 (2018)¹⁰⁵

Po stanovení stratégie si firma určí metódu vstupu na zahraničné trhy a ak ide o TNK, tie si vytvárajú rôzne formy zahraničných podnikov, pričom ťažia zo svojej pozície vo výskume a vývoji. Marketingové aktivity a financií ostávajú v materskej firme (obvykle v krajinách USA, EÚ, Japonsko), zatiaľ čo výroba sa premiestňuje na semiperifériu (napr.

¹⁰⁴ Ibid. str.59.

¹⁰⁵ Ibid.

automobilový priemysel na Slovensku) a jednoduché manuálne úkony smerujú na perifériu (rozvojové krajiny). Niektoré TNK sa špecializujú na jedno odvetvie napr. potravinársky, chemický, farmaceutický, automobilový priemysel, iné sa diverzifikujú alebo sa združujú s jednou alebo viacerými TNK.

Magazín Fortune každoročne zverejňuje zoznam 500 najväčších firiem na svete – tzv. rebríček Global 500. Z našich šiestich skúmaných TNK nachádzajú iba tri – IBM (na 92. mieste), Dell Technologies (na 93. mieste) a Orange (na 225. mieste). Magazín Fortune je americký dvojtýždenník vydávaný spoločnosťou Time Inc., ktorý sa zaoberá obchodnou problematikou. Fortune Global 500 je každoročný rebríček 500 najväčších korporácií na svete, ktorý je založený na výsledkoch ročných obrátov. 500 najväčších firiem na svete zamestnáva 67 miliónov pracovníkov a reprezentuje 34 krajín. Rebríček zohľadňuje ročné obraty v rámci fiškálneho roku, ktorý bol ukončený dňa 31. marca 2019. Magazín Fortune vychádza z údajov, ktoré poskytujú globálne koncerny vládny inštitúciám v jednotlivých krajinách, kde sú zaregistrované. V tabuľke č.5 je uvedený prehľad tridsiatich najväčších TNK podľa ich ročných výnosov za rok 2018 a ich porovnanie poradia v dvoch predchádzajúcich rokoch.¹⁰⁶

1.6 Správa a riadenie spoločností

1.6.1 Corporate Governance ako správa a riadenie spoločnosti

Doteraz značne opomínanou oblasťou ekonomiky je správa a riadenie obchodných spoločností – Corporate Governance (ďalej CG), hoci v poslednej dobe však nadobúda na význame. Systém CG predstavuje podľa definície OECD systém, ktorým je spoločnosť vedená a kontrolovaná. Dôvodom sú časté problémy firiem, ktoré niekedy vedú až k bankrotom, a skutočnosť, že Slovenská republika sa radí ku krajinám s vysokou mierou korupcie. Práve väčší dôraz na etické otázky a CG môže napomôcť riešeniu vyššie uvedených problémov. Systém CG je teda definovaný ako „systém definujúci distribúciu práv a povinností medzi zainteresovanými stranami v spoločnosti ako sú akcionári, výkonný management, štatutárne orgány, zamestnanci a zákazníci, prípadne ďalšie zainteresované osoby. Ide o súbor právnych a exekutívnych metód a postupov, ktoré zaväzujú predovšetkým

¹⁰⁶ Magazín Fortune – Zoznam Global 500 (2018). Dostupné na internete: <http://www.fortune.com/global500>

verejne obchodovateľné spoločnosti udržiavať vyvážený vzťah medzi spoločnosťou a tými osobami, ktorí ju tvoria“.¹⁰⁷

Okrem hlavných úloh, ktoré by CG mala plniť je tu aj celý komplex ďalších zložiek a aspektov, ktoré sú, resp. by mali byť predmetom správy:

- ✓ akcionárska demokracia – rovnosť práv a povinností, prístup k informáciám a k rozhodovaniu,
- ✓ ochrana práv vlastníkov, investorov a veriteľov,
- ✓ správa kapitálu, voľba vhodnej veľkosti, navyšovanie a znižovanie kapitálu, investovanie, fúzie, odpredaj alebo prenajímanie kapitálových súčastí,
- ✓ vzťahy skupín s oprávnenými záujmami – manažéri, zamestnanci, dodávatelia a odberatelia, miestna, regionálna aj celoštátna verejná správa, ochrana životného prostredia, sociálne služby,
- ✓ vzťahy s verejnosťou, podávanie informácií, ochrana firmy,
- ✓ ustanovenie manažmentu,
- ✓ usmerňovanie, účasť na tvorbe a dohľad nad stratégiou,
- ✓ sledovanie a hodnotenie výkonnosti podniku,
- ✓ porovnávanie s konkurenciou,
- ✓ posilňovanie spoločnosti v jeho trhovej rivalite,
- ✓ posilňovanie konkurencieschopnosti,
- ✓ poznávanie a obsadzovanie trhu,
- ✓ účtovníctvo, finančné riadenie, bankovníctvo, poisťovníctvo, získavanie kapitálu, kapitálové obchody,
- ✓ zabezpečenie evidencie a novej tvorby, ďalej kolobehu údajov, informácií a poznatkov, rozvoj intelektuálneho kapitálu spoločnosti,
- ✓ moderné vedenie ľudí zhora dolu, tvorba výkonných ľudských zdrojov a hodnotného ľudského kapitálu,
- ✓ sebahodnotenie členov správy,
- ✓ vyhľadávanie a navrhovanie nových kandidátov členstva v správnych orgánoch,
- ✓ osobná zodpovednosť transparentnosť, kontrolovateľnosť
- ✓ právna a etická kultúra,

¹⁰⁷ MACAVOY, P. – MILLSTEIN, I. *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*. Stanford University Press. 2004. 192 s. ISBN 978-080-475-086-8, na str.11.

- ✓ a samozrejme mnoho iných pre spoločnosť nemenej významných vlastných, resp. špecifických činností¹⁰⁸.

1.6.2 Zásady OECD pre riadenie a správu spoločností

Primeraná správa obchodných spoločností spočíva podľa *Iry Milsteina* v tom, že je nevyhnutné ochraňovať tvorivosť, slobodu a flexibilitu správy spoločnosti a zabezpečovať jej neustálu schopnosť vytvárať bohatstvo a blahobyť, na ktorom je občianska spoločnosť závislá. Podľa neho je správny orgán mozgom firmy, ktorý kultivuje exekutívu na zdieľanie hodnôt so všetkými akcionármi a ďalšími zainteresovanými stranami.¹⁰⁹

Do oblasti správy a riadenia podniku patrí: ochrana práv vlastníka, zodpovednosť správnych orgánov a ich úloha v spoločnosti, úloha vrcholového manažmentu, vzťah formálnych a neformálnych pravidiel (inštitúcií) – skúma sa, ktoré pravidlá prevažujú, či je rozhodujúca úloha štátu alebo trhu, meranie výkonnosti spoločnosti, analýza modelov správnych orgánov v rôznych krajinách, resp. analýza a porovnanie systému správy a riadenia, role zainteresovaných strán (záujmových skupín – stakeholders), spoločenská zodpovednosť podniku¹¹⁰. Medzinárodné štandardy Corporate Governance boli na národnej úrovni v jednotlivých krajinách implementované v rámci Kódexu správy a riadenia spoločností. Tento kódex vznikol z iniciatívy Stredoeurópskej asociácie správy a riadenia spoločností a je založený na princípoch OECD (2004)¹¹¹. Spomínaný kódex odráža zmeny, aké tieto princípy doznali na úrovni OECD od roku 1999. Princípy kódexu sú formulované iba prostredníctvom odporúčaní, pričom len niektoré z nich boli premietnuté do platnej legislatívy. Hlavnými princípmi, na ktorých je Kódex založený, sú *princípy*:

- osobnej zodpovednosti správnych riaditeľov,
- priehľadnosti (transparentnosti) rokovania správnych rád a
- kontrolovateľnosti manažmentu zo strany akcionárov, verejnosti i štátu.

Prijatie týchto princípov by malo viesť k odstráneniu niektorých prvkov neetického správania a praxe, k zlepšeniu podnikateľského prostredia a predovšetkým k zvýšeniu dôvery investorov. Malo by sa preto vynaložiť všetko úsilie k tomu, aby tento kódex dodržiavali aj firmy, ktorým táto povinnosť nie je uložená priamo zo zákona. Stručný kódex

¹⁰⁸ Ibid. str.44.

¹⁰⁹ Ibid. str.13.

¹¹⁰ MALÝ, M. – THEODOR, M. *Řízení a správa společností (Corporate Governance)*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica. 2002. 112 s. ISBN 80-245-0429-4, na str.56.

¹¹¹ OECD Publications Service – *OECD Principles of Corporate Governance* (2004).

Dostupné na internete: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26403/26370/293365/priloha003.pdf>

správy spoločností na Slovensku prinášame v prílohe 2. Ešte donedávna fungoval v oblasti Corporate Governance v USA systém samoregulácie. Krachy veľkých spoločností ako napr. Enron spôsobené kreatívnym firemným účtovníctvom zapríčinili značné zníženie dôvery investorov voči takýmto druhom korporáciám. Americká Komisia pre cenné papiere a burzy cenných papierov sa teda pokúsili o zavedenie aspoň určitej regulácie v tejto oblasti. Medzi najvýznamnejšie regulácie prijaté za účelom zlepšenia pravidiel dohľadu patrí bezpochyby Sarbanes Oxley Act z roku 2002, ktorá priniesla zmeny, najmä pokiaľ ide o audit, účtovníctvo, štruktúru a činnosť manažérskych rád. Súčasne bola zriadená dozorná rada pre účtovníctvo verejných spoločností (Public Company Accounting Oversight Board), ktorej úlohou je medzi inými stanovenie účtovných a auditorských štandardov.¹¹²

1.7 Etické kódexy firiem ako súčasť firemnej kultúry

Vymedzenie základných termínov ako napríklad etika, z ktorého etické kódexy firiem vychádzajú, prispeje k lepšiemu pochopeniu ďalších súvislostí. *„Etika (z gréckeho ethos – mrav), alebo tiež teória morálky je filozofickou disciplínou, ktorá skúma morálku alebo morálne relevantné rokovania a jeho normy. Je disciplínou praktickej filozofie a zaoberá sa teoretickým skúmaním hodnôt a princípov, ktoré usmerňujú ľudské rokovania v situáciách, keď existuje možnosť voľby prostredníctvom slobodnej vôle. Hodnotí činnosť človeka z hľadiska dobra a zla. Na rozdiel od morálky, ktorá je bližšie konkrétnym pravidlám, sa etika snaží nájsť spoločné a všeobecné základy, na ktorých morálka stojí, popr. sa usiluje morálku zdôvodniť.“*

V poslednej dobe sa zvyšuje význam manažérskej etiky, ktorá manažérom určuje hranice, ktoré by nemali pri rozhodovaní prekročiť, aby bola zabezpečená efektivita podniku a dobré meno firmy. Akceptovanie manažérskej etiky v praxi je však stále nedostatočné. Dôvodom môže byť malá informovanosť vedenia firmy alebo jeho presvedčenie o zbytočnosti etiky v podnikaní. Ide predovšetkým o menšie firmy, ktoré majú dostatok zákazníkov a príjmov a ďalší rast nie je ich prioritou. Potrebu zavádzania etiky pocítila až v krízovom období. Veľké organizácie už poväčšine pochopili význam etiky a snažia sa ju uplatňovať vo svojom podnikaní. Túžba po maximalizácii zisku však niekedy vedie k

¹¹² KÚDELKOVÁ, M. *Corporate Governance – Správa a řízení společností* (2006). Dostupné na internete: <https://www.mpo.cz/dokument2566.html>

nekalému konaniu. Etické kódexy sú dôležitou zložkou firemnej kultúry. Ide o firemné dokumenty, ktoré popisujú základné pravidlá a normy správania spoločnosti a zamestnancov. V dnešnej neistej dobe je ich existencia veľmi dôležitá pre udržanie dobrého mena firmy a konkurenčnej výhody na trhu. V posledných podkapitolách sú tiež vysvetlené pojmy spoločenská zodpovednosť firiem a Corporate Governance.¹¹³

1.7.1 Etika v podnikaní

Kolískou etických kódexov boli americké podniky, ktoré ich začali zavádzať už v 30. rokoch minulého storočia. Vznikali Rady riaditeľov pre etiku a za ich podpory aj „kancelárie etiky“ priamo vo firmách. V roku 1992 bola založená etická asociácia Ethics Officers Association, ktorá umožňuje výmenu skúseností manažérov a združuje firmy s etickými programami. Nárast záujmu o problematiku etiky v podnikaní iste spôsobila aj reforma amerického práva z roku 1991, ktorá umožnila, aby podniky mohli byť tvrdšie postihované za porušovanie predpisov, vrátane korupcie a ekológie. Samotná existencia etického kódexu je jednou z poľahčujúcich okolností umožňujúcich znížiť navrhnuté rozsudky až o 5% stanovenej pokuty v prípade porušenia pravidiel. Najzaujímavejšie je, že členské podniky americkej Etickej asociácie, ktoré etické programy používajú, majú o 107% vyššie obraty ako firmy, ktoré nie sú členmi¹¹⁴.

Európa začala riešiť problémy modernizácie a globalizácie trochu neskôr ako Amerika. Preto sa zmienky o etike, morálke a integrite dostávajú do podnikových dokumentov pomalšie. Európsky prístup považuje etiku za vznešený ideál, o ktorom sa nemusí hovoriť, a riešia ho len firmy, ktoré nemajú veci v poriadku. Američania zastávajú názor, že „etika je dobrý obchod“, pracujú na nej a motivujú tak svojich zamestnancov.

V Slovenskej republike po novembri 1989 v mnohých podnikoch nastúpili do riadiacich pozícií ľudia, ktorí nemali predchádzajúcu prax, ani skúsenosti zo zahraničia. Náš právny poriadok nebol pripravený riešiť problémy súkromného sektora a v podstate bolo dovolené to, čo nebolo zakázané. To pomáhalo niektorým jedincom v nečestnom rokovaní. Aj v súčasnej dobe sa u nás často objavujú problémy v oblasti správy a riadenia obchodných spoločností – Corporate Governance, ktoré spôsobujú, že Slovenská republika sa radí ku krajinám s vysokou mierou korupcie.

¹¹³ Ibid at 135

¹¹⁴ PALAZZO, B. Etika jako strategie úspěchu. In *Moderní řízení*. 2001, roč. 7, č. 12, s. 7-8. ISSN neuvedené.

„Korupcia je zneužitím právomocí za účelom získania nezaslúženého osobného prospechu. Znamená také konanie predstaviteľov verejného sektora (či už sa jedná o politikov či štátnych úradníkov alebo o osoby im blízke), ktorým sa nedovolené a nezákonne obohacujú prostredníctvom zneužívania právomocí, ktoré im boli zverené. Širší prístup korupciu definuje ako ponuku, sľub alebo poskytnutie akejkoľvek neoprávnenej výhody v niečí prospech za určitú formu odmeny. Táto odmena nemusí mať vždy iba finančnú podobu (úplatok), môže sa jednať o úniky výhodných informácií, uprednostňovanie záväzkov a ponúk zo strany známych (klientelizmus), zvýhodňovanie príbuzných pri obsadzovaní funkcií (nepotizmus), porušenie povinností pri správe cudzieho majetku, konflikty záujmov, narábanie pri verejnej obchodnej súťaži či podvody. Tento spôsob korupcie sa nevyhýba ani súkromnému sektoru“¹¹⁵. V prílohe č.1 zobrazujeme index vnímania korupcie CPI pre Európu ale rovnako aj pre Áziu.

1.7.2 Význam etických kódexov a ich záväznosť

Podľa Mazáka je etickým kódexom spoločnosti súbor určitých pravidiel, ktorými sa chce daná spoločnosť riadiť vo vzťahu k ďalším subjektom na trhu (napr. dodávateľom, zákazníkom či konkurentom), ale aj súbor pravidiel rokovania jej vlastníkov, manažérov a zamestnancov. Tvorba etického kódexu je prejavom rozvíjania podnikateľskej etiky, pričom okrem kódexov firiem a organizácií existujú aj kódexy odborové, ktoré sú prijímané napr. živnostenskými spoločenstvami či komorami, prípadne občianskymi združeniami.¹¹⁶

Etický kódex by mal podľa Dytrta riešiť vnútorné problémy firmy, dodávateľsko-odberateľské vzťahy, kvalitu výrobkov a služieb, zmeny podnikateľského prostredia (napr. akvizície a fúzie) a vplyvy podnikania na životné prostredie a prírodné zdroje.¹¹⁷

V praxi by etický kódex nemal byť vytváraný len personálnym alebo právnym útvarom podniku. Zamestnanci musia vedieť, že celý top manažment stojí za firemným kódexom a dodržiava jeho zásady. Tiež je vhodné, aby bol súčasťou pracovnej zmluvy so zamestnancom, aby sa zabezpečilo jeho dodržiavanie. V prípade neplnenia kódexu by tak došlo k neplneniu pracovnej zmluvy. Veľmi dôležité je aj vymedzenie dôsledkov jeho nedodržiavania.

¹¹⁵ Dostupné na internete: <https://transparency.sk/sk/?s=korupcia>

¹¹⁶ MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha : BIVŠ, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0, na str.96-97.

¹¹⁷ DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1.vyd. Praha : ALFA PUBLISHING, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1, na str.77.

Jednotlivé etické kódexy majú rôznu mieru záväznosti, vymáhateľnosti a rozmanité formy sankcií. Môžeme rozlišovať nasledujúce škály záväznosti:

1. Kódex odporúčacieho charakteru
2. Kódex záväzný pre členov profesijnej asociácie bez špecifikovaného disciplinárneho a sankčného mechanizmu
3. Kódex záväzný pre členov profesijnej asociácie so špecifikáciou disciplinárneho a sankčného mechanizmu
4. Kódex je pod gesciou štátnej inštitúcie alebo súčasťou legislatívy, čím je priamo zabezpečený mechanizmus kontroly, napr. taliansky a rumunský kódex.

Americký a kanadský etický kódex veľmi výstižne vyjadrujú, že samotný kódex ešte nezaručuje etické správanie. Toto má vychádzať z osobného záväzku zapojiť sa do etickej praxe v rámci profesie.¹¹⁸ Na Slovensku de facto nejestvuje žiadna funkčná profesijná asociácia, ktorá by združovala sociálnych pracovníkov ani iný regulačný orgán, ktorý by plnil túto úlohu v oblasti etiky sociálnej práce. Alternatívou v takomto prípade sú krajiny, kde je činnosť sociálnych pracovníkov regulovaná orgánmi štátu prostredníctvom zákonov alebo iných záväzných nariadení (napr. Rumunsko alebo Brazília). *Fischer a Jinek* výstižne uvádzajú, že „záväznosť kódexu, jeho statusu a prípadne postihy pracovníka za jeho nedodržiavanie zo strany profesijnej komunity a spoločnosti sa môžu líšiť, všeobecne by sa však mal v ňom odrážať profesijný étos“¹¹⁹.

¹¹⁸ BANKS, S. 2006. *Ethics and Values in Social Work*. 3rd Ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006, 219 s. ISBN 978-1-4039-9420-2, na str.92.

¹¹⁹ MATOUŠEK, O. et al. 2013. *Metody a řízení sociální práce*. Portál, 2013. 3vyd. 400 s. ISBN: 978-80-262-0213-4, na str.159.

2. CIELE DIZERTAČNEJ PRÁCE

Hlavným cieľom dizertačnej práce je identifikovať hlavné rozdiely v prejavoch korporátnej identity vybraných TNK a ich príčiny, teoreticky vymedziť jednotlivé interpretácie pojmu korporátna identita a užšie špecifikovať podstatu tzv. CI mixu. Aj keď CI môžeme skúmať smerom dovnútra (zamestnanci a akcionári) aj smerom von (zákazníci, spotrebitelia a potenciálni zamestnanci), v dizertačnej práci sa budeme venovať výlučne pohľadu dovnútra. Tento fakt je zároveň limitom dizertačnej práce, no predstavuje možnosť do budúcnosti rozšíriť výskum danej problematiky o pohľad zvonku a zistiť ako je CI mix vnímaný zákazníkmi a spotrebiteľmi.

Na dosiahnutie hlavného cieľa bolo stanovených niekoľko parciálnych cieľov, ktoré uvádzame nižšie, a ktorých naplnenie prispeje k dosiahnutiu hlavného cieľa práce, ako aj k verifikácii hypotéz prostredníctvom vybraných metód výskumu.

V rámci prvého parciálneho cieľa preskúmame a užšie špecifikujeme pojmy ako korporátna identita (Corporate Identity = CI) a jej piatich prvkov – korporátny dizajn (Corporate Design = CD), korporátna komunikácia (Corporate Communication = CCom), korporátna sieť (Corporate Network = CN), korporátna kultúra (Corporate Culture = CC) a korporátny imidž (Corporate Image = CIm). V tejto súvislosti sme zvolili prvú hypotézu nasledovne:

H1: Dominantným prvkom CI, ktorý vplyva na spokojnosť zamestnancov a ich identifikáciu so spoločnosťou, je príležitosť k profesijnému rastu a adekvátne platové ohodnotenie.

Hypotézu H1 budeme overovať jednak analýzou pojmového aparátu a porovnaním jednotlivých ich interpretácií, ako aj výsledkami dotazníkového prieskumu a osobných rozhovorov so zamestnancami vybraných TNK.

V rámci druhého parciálneho cieľa analyzujeme teoretické poznatky z oblasti, ktorá pojednáva o fenoméne CI a CIQ. Keďže vo vedeckých prácach sa tento pojem rozširuje aj na komunikáciu, návrh, plánovanie, riadenie a kontrolu CI, je potrebné poukázať na rozdiely medzi CI a jedným z piatich prvkov CI – korporátnym imidžom (Corporate Image = CIm). Následne sa v praxi pokúsime zistiť, ktorý prvok CI vo vybraných TNK dominuje.

V tejto súvislosti sme sformulovali nasledovnú hypotézu:

H2: Zamestnanci TNK sa identifikujú s hodnotami spoločnosti, v ktorej pracujú a tímová spolupráca a spolupatričnosť k firme je dominantnou črtou vnútorného prejavu CC.

Hypotézu H2 budeme overovať analýzou výsledkov prieskumu prostredníctvom štruktúrovaného dotazníka a výsledkami osobných rozhovorov so zamestnancami vybraných TNK.

Posledným parciálnym cieľom dizertačnej práce je preskúmanie, zjednotenie a vytvorenie koncepcnej základne pre ďalšie poznávanie a budovanie teórie týkajúcej sa firemnej kultúry, CIQ a CI v medzinárodných dimenziách v meniacom sa podnikateľskom prostredí v Európskej únii (EÚ) so zameraním na vybrané transnacionálne korporácie (TNK) so zastúpením na Slovensku.

Preto sme sformulovali poslednú hypotézu nasledovne:

H3: Prítomnosť, resp. absencia predstaviteľov materskej spoločnosti v slovenských pobočkách TNK výrazne vplýva na prejavy CI.

Hypotézu H3 overíme analýzou výsledkov osobných rozhovorov so zamestnancami vybraných TNK a analýzou oficiálnych webových stránok materských spoločností ako aj slovenských dcérskych spoločností.

Jednotlivé metódy využité vo výskumnej časti dizertačnej práce sú podrobnejšie analyzované v tretej kapitole s názvom Metodika dizertačnej práce.

3. METODIKA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Splnenie vyššie uvedených cieľov bude naplnené použitím štandardných *vedeckých metód*. Metóda **analýzy** bude použitá pri analýze fenoménu CIQ a rozklade pojmu CI na jednotlivé parciálne prvky. Naopak, **syntéza** bude použitá najmä na možné identifikovanie vplyvu CC na celkovú CI.

Metóda indukcie a dedukcie je ďalšou využívanou metódou, ktorá bude použitá pre splnenie stanovených cieľov. Táto dvojica metód bude využitá pri stanovení záverov vychádzajúcich z analýz budovania stratégií a trendov CIQ a CI na vybraných TNK, pričom budú použité ako indexy hodnotiace podnikateľské prostredie tak aj ratingy.

V dizertačnej práci bude použitá aj technika **komparatívnych metód** so zameraním na porovnanie chápania dimenzií fenoménov CIQ a CI v rôznych časových obdobiach. Použitím tejto metódy je možné identifikovať zhodné i nezhodné znaky v oblasti formovania CIQ a CI, v zameraní na porovnanie postupov a procesov v tejto oblasti ako aj v porovnaní v čase. Vzhľadom na to, že sa práca bude zaoberať aj celkovým zhodnotením CIQ a CI, budú použité aj **historické** a vzhľadom na geograficky rôznorodé pôsobenie firmy aj **geografické metódy**.

Na základe teoretických prístupov rôznych autorov domácej i zahraničnej literatúry k skúmaniu CI, bola použitá najmä metóda **literárnej rešerše**, pomocou ktorej bolo možné zorientovať sa v doteraz neustálenej definícii CI, určiť dôležité premenné výskumu, zároveň navrhnúť vzťahy medzi danými premennými, poukázať na možné medzery v doterajších zisteniach, získať informácie a nadobudnúť znalosti, ktoré poslúžili pri formulácii vlastných záverov a odporúčaní. Okrem knižných publikácií zdrojom sekundárnych údajov boli časopisy (Finančný manažment, Stratégie, Trend, atď.), firemné publikácie (napr. Annual Reports), všeobecné štúdie a internetové zdroje.

Štatistické metódy boli použité pri vyhodnocovaní odpovedí respondentov jednak prostredníctvom osobných rozhovorov ako aj prostredníctvom dotazníkov programom MS Excel. Samotný zber primárnych údajov sa vykonal prostredníctvom **metódy dopytovania**, pričom boli využité uzavreté aj otvorené otázky. Respondentov možno rozdeliť do dvoch hlavných skupín. Prvú skupinu respondentov tvorili priamo slovenskí i zahraniční zamestnanci skúmaných firiem (dcérskych spoločností vybraných TNK), ktorí vedia identifikovať strategické rozhodnutia týchto firiem v oblasti marketingových stratégií a týchto približne sedemdesiat zamestnancov bolo v slovenskom alebo v anglickom jazyku

dopytovaných prostredníctvom **interview** (osobných rozhovorov nahrávaných na diktafón pre účely ďalšieho spracovania). Zrealizovaný výskum poukazuje na vnútorný rozmer korporátnej kultúry. Pre získanie podkladov pre analýzu externého rozmeru korporátnej kultúry by bolo nevyhnutné získať vyjadrenie podstatne rozsiahlejšej skupiny respondentov, najmä zákazníkov a spotrebiteľov, čo nebolo predmetom nášho výskumu, avšak by mohlo byť vhodným podnetom pre ďalšie skúmanie. Ďalšia skupina respondentov bola oslovená prostredníctvom **internetového dotazníka** rozoslaného prostredníctvom Internetu (neskôr v štyroch TNK aj firemného intranetu) v Excel súbore, kde bola uvedená odpovedná e-mailová adresa. Výskum prostredníctvom osobných interview bol realizovaný v období september 2017 až február 2018 a dotazníkový prieskum až od novembra 2017 do marca 2018, kedy bol príjem dotazníkov na e-mailovú adresu ukončený.

4. ZÁKLADNÝ VÝSKUM A TEMATICKÝ RÁMEC

DIZERTAČNEJ PRÁCE

4.1 Analýza vybraných šiestich TNK so zastúpením v SR so zameraním na ich korporátnu identitu CI

4.1.1 IBM (TNK 1)

IBM (International Business Machines) je americká medzinárodná technologická spoločnosť s hlavným sídlom v Armonk, New York, Spojené štáty americké. Spoločnosť dnes operuje vo viac ako 170 krajinách sveta. Korporácia sa rozvinula zo spoločnosti CTR (CTR = Computing – Tabulating – Recording) a až v roku 1924 bola premenovaná na IBM. IBM vyrába a uvádza na trh počítačový hardvér, softvér (a middleware) vrátane moderácia a poradenských služieb v širokej oblasti od počítačov až po nanotechnológie. Spoločnosť sa tiež zaoberá rozsiahlym výskumom, za čo drží aj rekord v oblasti vývoja v najvyššom počte patentov za 25 rokov. Niektoré z vynálezov z produkcie IBM sú napríklad: bankomaty, osobné počítače, diskety, hard disky, kreditné karty, Relational database, programovací jazyk SQL, čiarový kód či DRAM pamäť. Dominantou v 60. a 70. rokoch minulého storočia bol potom IBM mainframe, napríklad Systém / 360.¹²⁰

IBM niekoľkokrát upravilo svoje aktivity podľa zmien dynamicky fungujúceho trhu so zameraním na viac výnosné oblasti. Tieto zmeny súviseli napríklad s účasťou na výrobe tlačiarň so spoločnosťou Lexmark v roku 1991, s predajom značky počítačov ThinkPad a servera x86 firme Lenovo a nákupom spoločností ako PwC Consulting (2002), SPSS (2009) a Weather Company (2016). Spolu s vyššie uvedeným vyhlásila spoločnosť v roku 2014, že bude aj naďalej pokračovať vo svojej ceste v dizajne polovodičov, zároveň však ustúpi od produkcie pre firmu Global Foundries.

S prezývkou „Veľká modrá“ (z angl. “Big Blue“) je IBM jednou zo 30 spoločností uvedených v štandarde Dow Jones Industrial (niekedy spomínaní aj v skratke DJIA) ako jedna z najväčších svetových spoločností s takmer 380 000 zamestnancami. Niektorí z nich pod záštitou mena spoločnosti IBM získali ocenenie svetového významu ako: 5 Nobelových

¹²⁰ Oficiálna slovenská webstránka spoločnosti IBM.
Dostupné na internete: https://www.ibm.com/ibm/sk/sk/?lnk=fab_sksk

cien, 6 Turingových cien, 10 národných medailí v technologickej oblasti a 5 národných medailí za vedu. V rebríčku Forbes 500 sa v roku 2019 umiestnila na 38. mieste.¹²¹

Obrázok č.10 – Logo spoločnosti IBM a pobočka v bratislavskom West Ende



4.2.2 DELL (TNK 2)

Dell, Inc. (NASDAQ: DELL) je americká nadnárodná počítačová spoločnosť, ktorá sídli v Round Rocku v štáte Texase, USA. Spoločnosť vyvíja, predáva a podporuje počítače a súvisiace produkty a služby. Spoločnosť, nesúca názov po svojom zakladateľovi Michaelovi Dellovi, je jednou z najväčších technologických spoločností na svete s viac ako 103 300 zamestnancami. V roku 2009 spoločnosť predávala osobné počítače, servery, záznamové médiá, sieťové prepínače, softvéry, a počítačové periférne zariadenia a do roka 2014 už bola tretím najväčším výrobcom počítačov po spoločnostiach HP a Lenovo. Dell tiež predáva HDTV, kamery, tlačiarne, MP3 prehrávače a ďalšiu elektroniku vyrábanú inými výrobcami. Spoločnosť je známa svojimi inováciami v riadení zásobovacieho reťazca a elektronickom obchodovaní. Podľa časopisu Fortune je Dell šiestou najväčšou spoločnosťou v štáte Texas, USA podľa celkového výnosu. Je tiež druhou najväčšou neolejarskou spoločnosťou v Texase po spoločnosti AT&T, a je najväčšou spoločnosťou v oblasti Austinu v Texase. V rebríčku Forbes 500 sa spoločnosť Dell v roku 2019 umiestnila na 34. mieste, čiže o 4 priečky vyššie ako spoločnosť IBM.¹²²

¹²¹ Magazín Fortune – Zoznam Global 500 (2018). Dostupné na internete: <http://fortune.com/fortune500/ibm/>

¹²² Magazín Fortune – Zoznam Global 500 (2018). Dostupné na internete: <http://fortune.com/fortune500/dell/>

Obrázok č.11 – Logo spoločnosti DELL a centrála na Fazulovej ulici v Bratislave



4.2.3 WILO (TNK 3)

Nemecká spoločnosť Wilo Group je jedným z popredných svetových výrobcov čerpadiel a systémov čerpadiel na zásobovanie vodou a pre klimatizácie. Wilo je časťou WILO–SALMSON Group a vedenie spoločnosti Wilo je v nemeckom Dortmunde, kde bola v roku 1872 založená. V roku 1928 uviedla firma na trh vykurovacie obehové čerpadlá. Vstup nového segmentu na slovenský trh umožnil koncern WILO AG (Dortmund), ktorý 1.1.2003 prevzal spoločnosť EMU (Unterwasserpumpen Hof/Saale) za účelom posilnenia pozície na svetovom trhu v oblasti čerpacej techniky. Firma WILO Slovakia, s.r.o., Bratislava, sa od 1.4.2003 stala výhradným dovozcom a distribútorom produktov svetového výrobcu čerpadiel a strojných zariadení pre komunálne a priemyselné zásobovanie v SR, ktorým je nemecká spoločnosť EMU. Produkty WILO a EMU sa dopĺňajú, a to bez toho, aby si vzájomne konkurovali.¹²³

Obrázok č.12 – Logo spoločnosti WILO CS, s.r.o. a sídlo firmy v nemeckom Dortmunde



¹²³ Oficiálna slovenská webstránka spoločnosti Wilo. Dostupné na internete: <https://wilo.com/sk/sk/>

Ako globálny poskytovateľ pre technické zariadenie budov, vodné hospodárstvo a priemysel vníma CSR ako zodpovednosť voči svojim zákazníkom, spoločnosti krajiny v ktorej sídli, verejnému blahu a životnému prostrediu a zodpovedné konanie a spoločenské nasadenie vnímajú za hlavnú podmienku úspešného rozvoja podnikania. CSR pre nich znamená nielen poskytovanie darov a sponzorovanie, ale najmä udržateľné vedenie podniku: férové obchodné praktiky, personálna politika zameraná na spolupracovníkov v interkultúrnom kontexte, šetrné používanie prírodných zdrojov, ochrana klímy a životného prostredia, nasadenie na mieste a zodpovednosť v rámci dodávateľského reťazca. Firma preto na dosiahnutie udržateľného úspechu koná nielen globálne, ale aj lokálne a preto sa vždy optimálne zapojí do regionálnej spoločnosti a aby ju verejnosť na danom mieste vnímala pozitívne. Zapájajú sa aj do množstva národných aj medzinárodných CSR programov v oblasti kultúry, vzdelávania a rozvojovej pomoci v bezprostrednom okolí ich pobočiek. Niektoré z týchto programov si spomenieme detailnejšie.

Projekt Burkarda Freitag „Studne pre Masajov“ mal za úlohu vyriešiť problém s nedostatkom vody v severnej Tanzánii a uľahčiť tak život približne 2 000 obyvateľom dediny Loltepes (asi 15 km južne od hlavného mesta provincie Arusha). Spoločnosť Wilo darovala niekoľko čerpadiel a studne, v ktorých sú čerpadlá použité, zabezpečujú zásobovanie vodou v okruhu približne 30 kilometrov okolo dediny. Miesta na odber vody, ktoré vďaka projektu vznikli, sú veľkou pomocou pre obyvateľov tejto dediny. V dedine Loltepes odvtedy vznikla dokonca škola a škôlka.

V roku 2008 dcérska spoločnosť Wilo China zorganizovala zbierku na opätovnú výstavbu základnej školy Shikeng v okrese Yangxin v čínskej provincii Chu-Pei, ktorá už nespĺňala základné technické normy, bola kategorizovaná ako nebezpečná a novostavbu museli zbúrať. Zamestnanci vyzbierali dary v hodnote 170.000 CNY a spoločnosť Wilo China k tomu pridala ďalších 50.000 CNY. Celkom teda bolo k dispozícii 220.000 CNY, čo je približne 23.500 EUR. V spolupráci so školským úradom v Yangxine bola suma 200.000 CNY použitá na výstavbu základnej školy a zvyšných 20.000 CNY sa použilo na výstavbu knižnice v inej základnej škole. Dnes sa škola volá Shikeng–Wilo–Hope a na znak vďaky boli do steny vedľa školskej brány vytesané mená všetkých darcov, ako aj logo spoločnosti Wilo Gruppe.

Spoločnosť Wilo sa v rámci CI prezentuje ako firma, ktorá za úspechom podnikania vidí motiváciu, pracovitosť, tímovú hru a efektívnosť, a preto sú ich CSR aktivity mimoriadne úzko prepojené s výkonovým športom. Okrem sociálnych aktivít sa celosvetovo zameriavajú aj na cielenú propagáciu a podporu vybraných športových udalostí. Futbalový

tím Borussia Dortmund (BVB) má na domácom štadióne Signal Iduna Park vďaka firme Wilo perfektné miestne podmienky vďaka výkonným čerpadlám na vyhrievanie trávniku a tie zabezpečujú aj pri mínusových teplotách optimálny zelený povrch na hru. Firma Wilo tiež poskytla 24 čerpadiel pitnej vody a iných zariadení na zvyšovanie tlaku v sanitárnej a gastronomickej sekcii štadióna a výrazne tak pomohla zefektívniť celú gastro-prevádzku a znížiť náklady na energie a vodu. Spoločnosť Wilo je od roku 2010 hlavným sponzorom mužstva Deutschland–Achter a angažuje sa aj v ich odbornom vzdelávaní. Od roku 2013 je nadácia spoločnosti Wilo aktívna ako sponzor veslovania. Na začiatku sezóny 2015 rozšírila spoločnosť Wilo svoje sponzorstvo na celý tím a odvtedy patria k flotile Wilo aj zvyšné dva člny (dvojveslica a štvorveslica), ktoré patria do tímu mužstva Deutschland-Achter.

V rámci aktivít spojených s korporátnou pohostinnosťou je spoločnosť Wilo známa svojimi veľkolepými vianočnými večierkami pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov. V roku 2010 sa v hlavnom sídle spoločnosti v Dortmunde podarilo vyzbierať viac ako 6,000 eur pre Spolok rodičov detí chorých na leukémiu a rakovinu. Spoločnosť mala za sebou mimoriadne pozitívny priebeh obchodných činností vďaka plnému nasadeniu celého tímu na všetkých úrovniach. Okrem toho bolo stanici K1 kliniky pre medicínu detí a mládeže na klinike v Dortmunde, ako aj rodinám v núdzi, venovaných päť autodráh Carrera. Slovenská pobočka Wilo SK disponuje v rámci zamestnaneckých benefitov možnosťou vzdelávania sa v cudzích jazykoch (anglický a nemecký), ale tie boli po kríze z roku 2007 markantne zredukované iba pre vybraných zamestnancov.¹²⁴

4.2.4 LIDL (TNK 4)

Lidl je nemecká sieť diskontných predajní, ktorá pôsobí vo viacerých štátoch Európy. Zaoberá sa predajom hlavne potravinárskeho a spotrebného tovaru. Svojou dynamickou expanziou sa rozrástá po celej Európe, kde je najväčším diskontným obchodným reťazcom (a na svete druhým najväčším po sieti Aldi). Na Slovensku patrí do prvej trojice najväčších obchodných reťazcov spolu s Tescom a Kauflandom, ktorý je tiež súčasťou rovnakej finančnej skupiny Schwarz-Gruppe. Skupinu Lidl Stiftung & Co. KG oficiálne založili v roku 1973 v nemeckom meste Neckarsulm, kde sídli je aj dodnes. Zakladateľ Dieter Schwarz je syn Josefa Schwarza, ktorý obchodoval s potravinami už od roku 1930. V roku 1973 kúpil Schwarz za 1 000 nemeckých mariek práva na názov Lidl od vtedy už penzionovaného

¹²⁴ Oficiálna slovenská webstránka spoločnosti Wilo.

Dostupné na internete: <https://wilo.com/gb/en/Local-Information/Engagement-and-cooperation/>

spoločníka svojho otca Ludwiga Lidla a otvoril prvú diskontnú predajňu v nemeckom meste Ludwigshafen, ktorá mala iba troch zamestnancov a skladovala okolo 500 produktových radov. Do roku 1979 otvorili šesť ďalších predajní, čo bolo celkovo 30 predajní. V 80. rokoch 20. storočia otvorili 300 obchodných prevádzok po celom Nemecku, pričom každý obchod v priemere zamestnával sedem ľudí a skladoval okolo 900 produktových radov. Začiatkom 90. rokov 20. storočia sa už začali angažovať mimo hraníc Nemecka a otvorili predajne vo Francúzsku. V súčasnosti má reťazec Lidl viac ako 10000 predajní v tridsiatich európskych krajinách a expanduje aj do Ameriky.¹²⁵ Na Slovensku sa skupina etablovala v roku 2004 (ako Lidl Slovenská republika (SK), v.o.s.) otvorením svojich prvých 14 predajní (v ČR až o rok skôr) a ich počet sa do konca roka zvýšil na 39. V roku 2018 mal Lidl na Slovensku 131 predajní, ktoré sú zásobované z troch logistických centier v Seredi¹²⁶, Nemšovej a Záborského pri Prešove. Do roku 2014 preinvestoval Lidl na Slovensku 420 miliónov €. ¹²⁷ Spoločnosť patrí k najväčším zamestnávateľom na Slovensku, keď v septembri 2014 zamestnával 3600¹²⁸ a vo februári 2016 už 4000¹²⁹ pracovníkov. Centrálné vedenie spoločnosti Lidl pre slovenský a český trh sídlilo najprv v Prahe. Od roku 2011 sídli slovenská centrála v Bratislave a pracuje v nej viac ako 190 zamestnancov v oblastiach ako je predaj, nákup, administratíva, logistika, centrálna služba a expanzia.

Spoločnosť Lidl SK distribuuje každý týždeň letáky a táto aktivita je jednou z najvýznamnejších marketingových aktivít firmy. Sú tematické a okrem potravinárskych a drogistických výrobkov informujú aj o špeciálnej ponuke ďalšieho spotrebného tovaru – napr. odevy, obuv, športové vybavenie, záhradné náradie a pod.¹³⁰ Spoločnosť v marketingu používa celý rad privátnych značiek, ktoré na prvý pohľad nemajú nič spoločné so značkou Lidl¹³¹ – syry Bluedino, mäsové výrobky Dulano a Pikok, minerálne vody a limonády Saguaro, mliečne výrobky Pilos a Fruit Jumbo, kozmetika Cien, pracie prostriedky

¹²⁵ O nás [online]. lidl.sk, [cit. 2018-12-02]. Dostupné online: <https://www.lidl.sk/sk/o-nas.htm>

¹²⁶ Lidl stavia v Seredi obří sklad,..., SITA, 10. mar. 2015. Online. [15] Lidl otvoril v Seredi obří sklad, má špičkový ekologický certifikát, SITA, 29.02.2016 Online

¹²⁷ Jozef Sedlák: Lidl súperí o prvenstvo s Tescom, Pravda, 05.09.2014

¹²⁸ Lidl Slovenská republika sa chce aj naďalej rozvíjať, 4.9.2014, Online

¹²⁹ Výročná správa spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s. za obchodný rok 2016. Dostupné online: <https://finstat.sk/35793783/zavierka>

¹³⁰ Lidl aktuálny leták + leták na budúci týždeň od pondelka 24.6.2019 [cit. 2019-06-21]. Dostupné na internete: <https://www.letakomat.sk/lidl/>

¹³¹ „Fenómén vlastných značiek maloobchodníkov“ Ladislava Zdúta, Jandl. Konferencia Slovak Retail Summit – Intraco 2011, hnonline 9.8.2011 [cit. 2019-06-21]. Dostupné na internete: <https://www.maria-online.us/culinary/article.php?lg=sk&q=Lidl>

Formil, čistiaci prostriedok W5, elektronika Silvercrest, šport Crivit, náradie Parkside, módne značky Lupilu, Esmara a Livergy, záhradné potreby Florabest a iné.¹³²

Spoločenská a sociálna zodpovednosť (CSR) spoločnosti Lidl má obrovský rozmer. Manažment firmy si je uvedomuje zodpovednosť a práve preto sa zasadzuje za zlepšenia a inovácie v piatich základných oblastiach – jednoduchosti a orientácie na zákazníka so zodpovedným prístupom k zamestnancom, zákazníkom, životnému prostrediu, spoločnosti i dodávateľom (a úspech spoločnosti závisí od úspešného zosúladenia týchto základných princípov). Konkrétne kroky realizuje v spolupráci s externými partnermi (zákazníci, dodávatelia) a kolegami (výsadba stromčekov, firemné dobrovoľníctvo, možnosť rozhodnúť o lokálnych projektoch). Túto mimoriadne komplexnú tému si bližšie rozoberieme v nasledujúcej časti dizertačnej práce.

Lidl ako spoločnosť s medzinárodnou pôsobnosťou si je vedomá toho, že stojí v strede verejnej pozornosti, a práve preto rešpektuje rozmanitosť kultúr a uznáva rozdielnosť ich hodnôt a tradícií. Spoločnosť Lidl preto zhrnula svoju filozofiu spoločenskej zodpovednosti do niekoľkých firemných zásad jednaní:

- Spokojnosť zákazníkov ovplyvňuje naše konanie.
- Našu pozíciu na trhu určuje optimálny pomer výkonu a ceny.
- Vďaka expanzii a neustálemu zlepšovaniu našich predajní rastieme stále ďalej.
- Ako rozvetvená spoločnosť pracujeme systematicky.
- Zárukou úspechu sú krátke rozhodovacie procesy a jednoduché pracovné postupy.
- Dodržiavame platné zákony a interné smernice.
- Pri každodennej práci preberáme ekonomickú, spoločenskú a ekologickú zodpovednosť.
- V spoločnosti je základným pravidlom čestný prístup ku každému.
- Navzájom sa podporujeme a rešpektujeme.
- Dohody sú dodržiavané v dôvernej atmosfére.
- Pochváliť, prejsť uznanie, ale i umenie prijať kritiku, je súčasťou našej každodennej práce.
- Obklopujeme sa „silnými zamestnancami“ – tým je v každej oblasti zaistená zastupiteľnosť.

Spoločnosť Lidl SK si ako dcérska spoločnosť osvojila tieto zásady a pri každodennej práci preberá ekonomickú, spoločenskú a ekologickú zodpovednosť. Neustále

¹³² Lidl Stiftung & Co. KG Trademarks, [cit. 2019-05-29]. Dostupné na internete: <https://www.trademarkia.com/trademark-by-company-search.aspx?search=lidl>

sa snaží pristupovať zodpovedne k ľuďom a k prírode, priebežne sa zasadzuje za zlepšenie ochrany životného prostredia a klímy. Dôkazom toho sú nielen jej aktivity na rôznych úrovniach, ale i firemné motto „Na ceste k lepšiemu zajtrajšku“, ktoré sa snaží naplňať. Spoločnosť Lidl SK má zato, že je to aj ich zodpovednosťou, aký svet zanecháme ďalším generáciám a nie je jej ľahostajné, v akom svete žijeme a v akom budú žiť budúce generácie. Prostredníctvom rozličných projektov sa snažia zmeniť myslenie ľudí a šíriť povedomie o potrebe pomáhať.¹³³ Spoločnosť dokonca obstála v rozsiahlom environmentálnom audite oprávnenej organizácie ENVI-PAK a stala sa v poradí siedmym subjektom v SR, ktorý získal certifikát pre zodpovedné organizácie (tá ho udelila v rámci medzinárodného projektu „Zodpovedná spoločnosť“, ktorého autorom je oprávnená organizácia ENVI-PAK. „Spoločnosť Lidl na základe dosiahnutého hodnotenia v environmentálnom audite potvrdila správnosť nastavenia procesov jednak v oblasti triedenia a zhodnocovania odpadov a vysokú úroveň svojej environmentálnej zodpovednosti. Lidl sa dlhšie profiluje ako environmentálne zodpovedná organizácia aj prostredníctvom viacerých inšpiratívnych a užitočných environmentálnych projektov pre školy,“ uviedla pani Jana Gemeranová z ENVI-PAK. Audit potvrdil, že spoločnosť Lidl tiež aktívne prispieva k ochrane životného prostredia a zvyšovaniu environmentálneho povedomia.¹³⁴

Obrázok č.13 – Logo spoločnosti Lidl a sídlo spoločnosti v nemeckom Neckarsulme



Spoločnosť Lidl SK, v.o.s. podporila vytvorenie publikácie „Sochárske diela na území Bratislavy (1945 – 2012)“. Keďže až do roku 2012 neexistoval žiaden ucelený súpis moderných sochárskych diel nachádzajúcich sa vo verejnom priestore hlavného mesta. Súpis

¹³³ Dostupné na internete: <https://www.lidl.sk/sk/spolocenskazodpovednost.htm>

¹³⁴ Dostupné na internete: <https://www.lidl.sk/sk/spolocnost.htm>

sochárskych diel umiestnených vo verejnom priestore hlavného mesta je dôležitým krokom k ochrane kultúrno-historických pamiatok v Bratislave. Cieľom tohto projektu je zabrániť poškodeniu umeleckých diel, ktoré doteraz nebolo možné dohľadať v žiadnom dostupnom katalógu. Na príprave súpisu sochárskych diel umiestnených v katastrálnych územiach všetkých mestských častí Bratislavy pracovali teoretici umenia zo združenia Resculpture.sk pri Slovenskej výtvarnej únii a garantom diela je akademický sochár prof. Jozef Jankovič.¹³⁵

Obrázok č.14 – Logo eko-kampane „Voda pre stromy“, reklamný plagát a certifikát rekordu



V oblasti životného prostredia konajú tiež mimoriadne zodpovedne, nakoľko ich dôraz na kvalitu a efektivitu je možné dlhodobu naplňovať len v súlade s trvalo udržateľným rozvojom. Spoločnosť nielen aktívne prispieva k obnove ŽP sadením stromčekov v Tatrách, ale aj podporuje recykláciu – všetky propagačné materiály tlačí na recyklovaný papier (tzv. Ecolabel). Ročne tak zrecyklujú tisícky ton papiera a stovky ton plastov. Zapájajú sa tiež do systému zberu, zhodnocovania a recyklácie odpadov z obalov (ENVI-PAK), čím znižujú emisie skleníkových plynov a o týchto aktivitách informujú aj svojich zákazníkov, čím ich

¹³⁵ Dostupné na internete: <https://www.lidl.sk/sk/Responsible-sourcing-743.htm>

nepriamo environmentálne vzdelávajú. Spoločnosť Lidl tiež znižuje objem obalov výrobkov a na ŽP berie ohľad aj pri výstavbe svojich budov (napr. certifikácia a technológie v LC Sered' a nových predajniach). Spoliehajú sa na „zelenú energiu“ – až 93% z celkovej ročnej spotreby spoločnosti Lidl pochádza z vodných elektrární, inštalujú tiež fotovoltaičné panely, nabíjacie e-stanice v LC Sered' a na nových predajniach.

V oblasti CSR a CH je spoločnosť Lidl spomedzi našich šiestich TNK na popredných miestach a ich rôznorodé projekty dosahujú v praxi dlhodobu pozitívne výsledky. Projekty sa prioritne orientujú na deti a mládež a ich zdravý životný štýl (detské ihriská, zdravé recepty), vzdelávanie, prevenciu (dopravná výchova, prvá pomoc, Ekohra), či skvalitňovanie zdravotnej starostlivosti (prístroje pre novorodencov, spolupráca s nemocnicami). Projekty Lidl sa tiež orientujú na lokálne záujmy (podpora kultúrnych podujatí) a na pomoc deťom z detských domovov (spolupráca s NO Úsmev ako dar a relácia RTVS Strom želaní).

CSR aktivity orientované na zákazníka sa prejavujú neustálym zvyšovaním kvality ich produktov (vysoký podiel pôvodnej suroviny, znížený obsah soli či cukru), dbaním o dobré životné podmienky chovných zvierat (vajcia z podstielkového chovu), zasadzovaním sa za zodpovedný proces výroby rozširovaním sortimentu výrobkov s certifikovaným pôvodom (sociálne i ekologické certifikáty ako MSC, UTZ, BIO, Fairtrade, FSC, Dolphin Safe, Rainforest Alliance, AISE, Dôvera k textíliám, Cyclafill a ďalšie), či rozširovaním sortimentu pre ľudí s rôznymi potravinovými intoleranciami (sortiment v kategóriách Laktosefrei alebo Glutenfrei) a preferenciami (vegánske produkty).

CSR aktivity orientované na dodávateľa sa prejavujú hlavne striktným dodržiavaním kvalitatívnych štandardov, ktoré vedú k pevným obchodným vzťahom. Spoločnosť Lidl bola jedno zo spoločností, ktoré iniciovali vznik SCI na európskej i domácej úrovni a sú tiež súčasťou úniovej BSCI. Uprednostňujú slovenských potravinových dodávateľov a umožňujú im expandovať do iných krajín, no pomáhajú rozvíjať sa.

CSR a CH aktivity orientované na zamestnancov sú založené na presvedčení, že motivovaní ľudia a dobré pracovné prostredie sú hlavnými predpokladmi úspechu a dobrých výsledkov. Spoločnosť Lidl sa zasadzuje za dodržiavanie princípov tzv. Work-Life-Balance, čiže optimalizovania, harmonizovania, vyvažovania, zladžovania priorít životného štýlu či osobného a pracovného života zamestnancov. Podporujú nielen vertikálnu a horizontálnu, ale i medzinárodnú mobilitu a voľné pracovné pozície obsadzujú primárne z vlastných radov.

Za všetky projekty Lidl v oblasti CSR spomenieme iba niektoré. Projekt Ekohra – Myslite EkoLogicky je zacielený na školopovinné deti a má ich viesť k ekologickejšiemu zmýšľaniu. V spolupráci s Ministerstvom školstva SR mali žiaci zbierať plastové fľaše od nápojov, pričom školy následne odovzdávali PET obaly prostredníctvom automatov na výkup vratných obalov do Lidl predajní. Sedem najúspešnejších škôl z celého SR odmenili hodnotnými cenami za celkovo 210.000 eur. Len za jeden mesiac sa vyzbieralo 7.650.000 plastových fliaš a školáci vyčistili od plastových fliaš blízky les, jazierko či okolie vodnej nádrže. Úspech projektu z roku 2014 podnietil jeho opakovanie aj v ďalších rokoch.

Ďalším úspešným projektom spoločnosti Lidl bol projekt Dobré rozprávky. Zákazníci si za minimálne 20-eurový nákup môžu za 1€, zakúpiť jedno rozprávkové CD a tým sa do projektu zapojiť. Špičkové vybavenie za viac ako 19.000 eur je určené na liečbu vážne chorých detí a získalo ho 53 novorodeneckých pracovísk vo všetkých nemocniciach, ktoré na Slovensku umožňujú bezplatný pôrod. Za tri roky takto získali slovenské nemocnice prístroje v hodnote takmer 2,5 milióna eur.

CSR projekty orientované na komunity, kde má spoločnosť Lidl svoje predajne a kde ich výstavbou nepriaznivo zasiahli do životného prostredia, sú dominujúce. Projekt Saguario mal podnietiť základné a stredné školy v zbere vrchnáčikov z fliaš vôd Saguario. Žiaci spoločne vyzbierali 350.000 vrchnáčikov s celkovou váhou 700 kg. Spoločnosť Lidl ich následne nechala zrecyklovať a z výslednej hmoty vyrobiť plastové profily na 28 lavičiek, ktoré sa nachádzajú v bratislavskom Ružinove. Ich oficiálne odovzdanie do užívania bolo spojené s burzou kníh.

Projekt Voda pre stromy sa tiež spája s vodou značky Saguario (tentokrát však s jej predajom) a bola bezprostrednou reakciou spoločnosti Lidl na veternú smršť, ktorá sa v roku 2004 prehnala Tatrami a zdevastovala ich značnú časť. Od roku 2012 vysadila spoločnosť Lidl v Tatrách 500.000 stromčekov, ktoré rastú na ploche približne 200 hektárov (rozloha takmer 300 futbalových ihrísk) a v budúcnosti by mohol poskytnúť kyslík pre asi 26.000 ľudí.

Ako sme už skôr spomínali, spoločnosť Lidl je orientovaná na lokálne záujmy a preto pri príležitosti otvorenia novej či zmodernizovanej predajne podporia školy v bezprostrednej blízkosti takejto predajne (za každý nákup nad 10€ v prvý deň predaja venujú 1€). Školám venujú športové a vzdelávacie vybavenie podľa ich vlastného výberu či interaktívne tabule, pričom tieto pomôcky pomáhajú zlepšiť školské i mimoškolské aktivity žiakov. Školám je venovaný i projekt s názvom Kamil a Emil, ktorý sa v niekoľkých cykloch venuje dopravnej výchove a osvete prvej pomoci prostredníctvom knižných publikácií.

4.2.5 ORANGE (TNK 5)

Orange Slovensko (SK) je slovenský mobilný operátor, ktorý pôsobí na trhu pod týmto názvom od 27.3.2002. Založená bola už v roku 1996 zakladateľom Slovotel GSM, a.s., členom skupiny Orange S.A. Majiteľom 100% akcií spoločnosti Orange SK je skupina France Telecom prostredníctvom vlastníka Atlas Services Belgium s.a. V rokoch 1997 – 2000 sa TNK na Slovensku nazývala Globtel GSM, v rokoch 2000 – 2002 Globtel a v roku 2002 spoločnosť re-brandovala na Orange. Právna forma Orange SK je akciová spoločnosť a v odvetví telekomunikácií sa radí striedavo na prvej a druhej priečke. Slogan spoločnosti pre verejnosť je „Spájame vás s tým, na čom vám záleží“ a slogan spoločnosti pre podnikateľov je „Bright Ideas For Bussines“ („Jasné nápady pre podnikanie“). Pri re-brandovaní z Globtelu na Orange bol slogan spoločnosti „Future Is Bright – Future Is Orange“ („Budúcnosť je jasná – budúcnosť je Orange“). V roku 2019 sa v rebríčku Forbes 500 umiestnila na 225. mieste.¹³⁶

Orange SK poskytuje bezdrôtové a dátové služby na frekvenciách 800 MHz, 900 MHz (870~960 MHz) a 1800 MHz a 2600 MHz. Súčasný pokrytie územia dosahuje 99% populácie. V súčasnosti prevádzkuje okrem mobilnej siete aj pevnú sieť, v ktorej poskytuje služby optického pripojenia na internet, digitálnej televízie a pevnej telefonickú linku.

Obrázok č.15 – Logo spoločnosti Orange a sídlo centrál v komplexe OC Centrál v BA



Na prelome rokov 2006 a 2007 začal Orange SK prevádzkovať svoju pevnú optickú sieť založenú na technológii FTTH (z angl. Fiber-to-the-home), čo je vlákno dosahujúce obvod obytného priestoru, napríklad v podobe prípojnej skrine na vonkajšej stene domu

¹³⁶ Dostupné na internete: <http://fortune.com/fortune500/orange/>

(služba „Orange Doma“). V nej poskytuje služby internetu cez optický kábel, digitálnej televízie a pevnej telefónnej linky. Pevnú sieť má vybudovanú vo vybraných lokalitách miest dvadsiatich najväčších miest a v budúcnosti by ju chcel rozšíriť a stať sa operátorom s najhustejšou optickou sieťou v Európe. Do roku 2020 má Orange v pláne zdvojnásobiť pokrytie vlastnou optickou sieťou, pričom v súčasnosti je FTTH sieť dostupná v 342 tisíc domácnostiach.¹³⁷

Spoločnosť Orange SK má bohatú CI – získala nasledujúce ocenenia:

- 1999 Dar roka – cena Slovenskej humanitnej rady za akciu "Globtel bez bariér"
- 2002 Via Bona Slovakia – čestné uznanie od nadácie Pontis za dlhodobé partnerstvo s občianskym združením Návrat a za spoluprácu s Centrom pre filantropiu
- 2003 Firma roka – ocenenie udelené ekonomickým týždenníkom Trend (v rokoch 2003 – 2007 nepretržite v TOP3)
- 2004 Zamestnávateľ ústretový k rodine – kategória Rodinná politika 1. miesto
- 2007 Čestné uznanie SOPK – za zásluhy o rozvoj slovenskej ekonomiky, zahraničného obchodu a podnikania.
- 2008 Cisco Award – najlepšia infraštruktúra poskytovateľa služieb v oblasti IP sietí budúcej generácie za projekt FTTH (Fiber to the Home – Orange Doma)
- 2008 Via Bona Slovakia – Čestné uznanie za trvalý a systematický rozvoj zodpovedného podnikania.
- CSR Europe 2005 (Brusel) – Nominácia do 100 najlepších európskych prípadových štúdií – Projekt Komunikácia systému environmentálneho manažérstva zamestnancom.
- CSR Market Europe 2007 (Brusel) – Nominácia do európskych prípadových štúdií - Projekt "Deti a Mobily"
- Caring for the Future 2007 – ocenenie CSR aktivít v rámci skupiny FT
- Cena Superbrand – udeľovaná najlepším značkám na trhu, ktoré vo svojej oblasti získali vynikajúcu povesť a hodnoty spojené s týmito značkami dávajú také emocionálne či hmatateľné výhody, ktoré spotrebitelia nielen očakávajú, ale aj uznávajú.
- Ocenenie Top Employer Europe 2013 – udeľuje CRF inštitút (zameriava sa na medzinárodný výskum v oblasti riadenia ľudských zdrojov a pracovných podmienok)

¹³⁷ Dostupné na internete: <https://www.orange.sk/orange-slovensko/kto-sme>

- 2004, 2005 a 2010 Hlavná cena Via Bona Slovakia pre veľké podniky – za komplexný prístup k zodpovednému podnikaniu

Spoločnosť Orange SK a jej firemná kultúra sa vyznačuje vysokou mierou CSR a ich projekty spadajúce pod kategóriu spoločenskej zodpovednosti sú naozaj početné. Princípy zodpovedného podnikania uplatňuje voči zákazníkom, zamestnancom i komunitám, a zároveň sa snaží eliminovať negatívne vplyvy na životné prostredie (ŽP), ktoré sa týkajú ich podnikania. Vedenie spoločnosti Orange SK má zato, že len taký spôsob podnikania, ktorý rešpektuje a vyvažuje obchodné ciele firmy a jej vplyv na spoločnosť, je trvalo udržateľný. Podrobnejšie informácie o ich firemnom zodpovednom podnikaní sa uvádza v jednotlivých výročných správach a správach o spoločenskej zodpovednosti, pričom my vychádzame z poslednej online dostupnej výročnej správy spoločnosti – a tou je výročná správa za rok 2016.¹³⁸

Spoločnosť Orange SK v rámci CSR vystupuje v rámci týchto troch identít:

- Orange ako zelený operátor – snaha o self-monitoring a znižovanie negatívnych dopadov podnikania na ŽP, vyvíjanie udržateľných digitálnych riešení, uplatňovanie Politiky kvality, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.
- Orange ako dôveryhodný operátor – snaha o to, aby mali zákazníci pozitívne skúsenosti s ich službami a aby im uľahčovali život, pričom firme záleží na tom, aby ich využívali rozumne, zodpovedne a chránili ich osobné údaje.
- Orange ako angažovaný operátor – vedeniu i zamestnancom záleží na samotnej spoločnosti, v ktorej pôsobia, vnímajú svoju zodpovednosť voči komunite, angažujú sa vo verejnoprospešných aktivitách, snažia sa, aby digitálne technológie pomáhali ľuďom a profilujú sa ako starostlivý top zamestnávateľ.

4.2.6 CALZEDONIA (TNK 6)

Spoločnosť Calzedonia Group (CG) je talianska odevná spoločnosť, ktorá vlastní 5 značiek – Calzedonia, Intimissimi, Tezenis, Falconeri a Atelier Emé (pozri obrázok č.16). Calzedonia je talianska módna značka, založená v talianskej Verone v roku 1987. Do roku 2016 rozšírila spoločnosť svoju pôsobnosť po celom svete prostredníctvom viac ako 1 750 obchodných prevádzok. Na trh vstúpila s cieľom vytvoriť nový spôsob predaja pančuchového tovaru a plážového oblečenia pre ženy, mužov a deti prostredníctvom

¹³⁸ Oficiálna stránka Orange. Dostupné na internete: https://www.orange.sk/fileadmin/orange/user_uploads/dokumenty/onas/tlacove-centrum/vyroczne-spravy/orange_vyroчна_sprava_2016_sk.pdf

franchisingovej predajnej siete. Svoju pôsobnosť za 20 rokov postupne rozšírila spoločnosť CG do 24 európskych krajín.¹³⁹

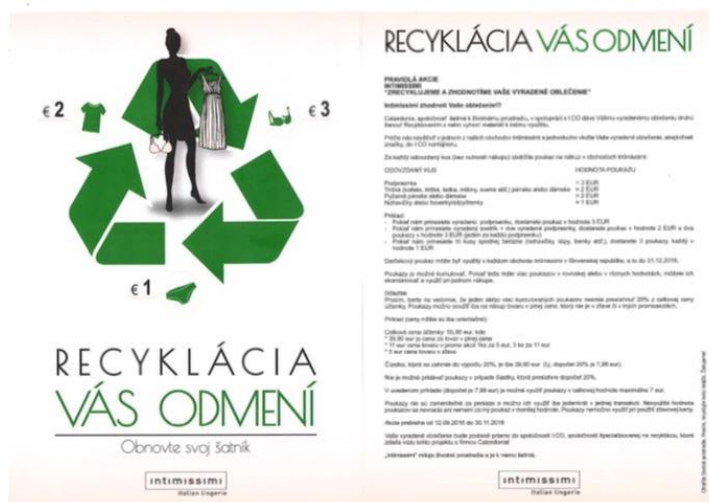
Obrázok č.16 – Logo spoločnosti Galzedonia Group a 3 logá spoločností na našom trhu



Spoločnosť CG je lídrom na trhu v oblasti predaja spodnej bielizne, módného pančuchového tovaru, plaviek, plážového oblečenia a oblečenia na voľnočasové aktivity. Úspech spoločnosti Calzedonia je kombináciou primeraného pomeru kvality a ceny a veľkého sortimentu výrobkov. Spoločnosť CG sa prezentuje ako úspešná stabilná spoločnosť, udávajúca trendy a búrajúca hranice, ponúkajúca ústretové pracovné prostredie. Dobré výsledky danej predajne sa vďaka ich progresívnemu prémiovému systému premietnu do zamestnaneckej mzdy. Ďalšími benefitmi pre zamestnancov spoločnosti CG je možnosť zaradiť do programu Multisport, krásna pracovná uniforma zo sortimentu ich značky, stravné lístky v hodnote 5€ za každý odpracovaný deň, či zamestnanecká zľava na všetky produkty značiek Calzedonia, Intimissimi a Tezenis. Spoločnosť CG má v súčasnosti na celom svete približne 32 000 zamestnancov, z toho približne 3 000 predajní je v materskom Taliansku. CG vyniká svojou vertikalizovanou štruktúrou – s myšlienkou, výrobou a distribúciou každého jedného produktu sa zaobchádza buď priamo, alebo prostredníctvom pridružených spoločností. Celosvetový predaj textilných produktov sa uskutočňuje prostredníctvom obchodov s jednou značkou, ktoré sú spravované buď priamo cez franšízy alebo prostredníctvom zahraničných distribútorov. Tento úspech svedčí o tom, ako sa odvetvie intímneho oblečenia zameralo výlučne na malé publikum až do príchodu jedinečnej spoločnosti CG, ktorej sa podarilo otvoriť tento typ výrobku tzv. „demokratickej spotrebe“ širokej verejnosti všetkých vekových kategórií a prostriedkov.

¹³⁹Dostupné na internete: <https://sk.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate>

Obrázok č.17 – Leták z recyklačnej kampane firmy Intimissimi z roku 2016



V rámci green-marketingovej kampane sa Calzedonia SK (ako aj celá spoločnosť CG) zapája do rozličných projektov podporujúcich recykláciu starého oblečenia. Približne raz za rok sa všetky tri spoločnosti Calzedonia, Tezenis a Intimissimi prestriedajú tak, aby minimálne v jednej z nich v danom čase prebiehala aspoň jedna green-marketingová akcia. Jednou z posledných tzv. zelených akcií, ktorej sa hromadne zúčastnili aj študenti Ekonomickej univerzity v Bratislave, sa nazývala „Recyklácia vás odmení“ a skončila sa v 11/2016 (pozri obrázok č.17). Za všetko vyzbierané obnosené šatstvo, ktoré priamo na predajných miestach umiestni zákazník do špeciálneho kontajnera na to určeného, získa zákazník zľavu na nákup ďalšieho tovaru a spoločnosť si vyzbieraný textil môže zrecyklovať a použiť na výrobu nových produktov. Spoločnosť CG takto inšpirovala aj ďalšie konkurenčné spoločnosti (napr. aj firmu H&M). Verejnosť či kritici tieto motívy firiem dosť často spochybňujú, lebo ako kompenzáciu a odmenu za staré šatstvo rozdávať zákazníkovi zľavové poukážky, čím opäť podporujú konzum a nútia nakupovať aj nepotrebné.¹⁴⁰

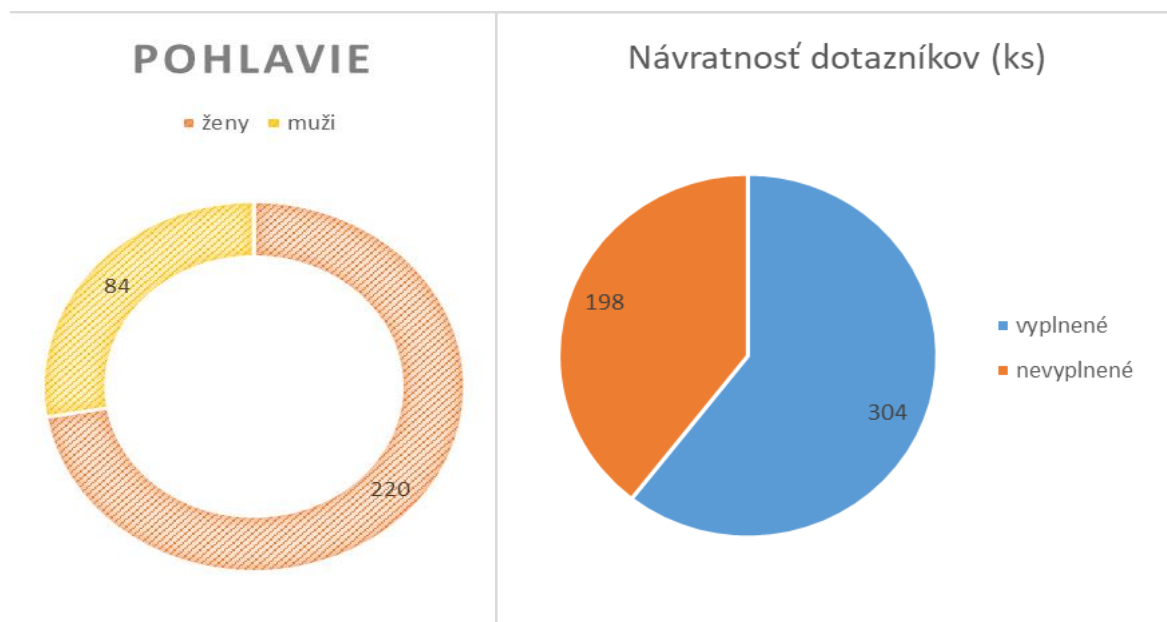
¹⁴⁰ Dostupné na internete: <https://medialne.etrend.sk/marketing/h-m-zbiera-stare-oblecenie-tendencne-ci-uslachtilo.html>

4.2 Výsledky dotazníka v rámci prieskumu CC v šiestich vybraných TNK so zastúpením v SR

Demografické a osobné údaje sú položky v prieskume, ktoré sa týkajú pohlavia, veku, rodinného stavu, bydliska, vzdelania, povolania, náboženstva, počtu detí, počtu súrodencov a podobne boli kladené v súlade s premennými v hypotézach. To znamená, že ak napr. v hypotéze porovnávame respondentov z hľadiska veku, musíte mať v dotazníku položku, ktorou bol zistený ich vek. Podobne, ak bude premennou vzdelanie, bude v dotazníku položka týkajúca sa vzdelania.

Počet dotazníkov, ktoré boli odoslané prostredníctvom e-mailu, bolo 502, resp. bolo oslovených celkovo 502 potenciálnych respondentov z viacerých TNK so sídlom slovenských dcérskych spoločností v Bratislave, pričom sa vrátilo 304 e-mailov. Návratnosť dotazníkov je teda 60,8%, pričom 220 respondentov tvorili ženy a 84 respondentov muži (pozri graf č.12). Výskum prostredníctvom dotazníka bol realizovaný v období od novembra 2017 do marca 2018, kedy bol príjem dotazníkov na e-mailovú adresu ukončený. Vzor dotazníka sa nachádza na konci dizertačnej práce v prílohe č.2 a č.3.

Graf č.12 – Rozdelenie respondentov podľa pohlavia a návratnosť dotazníkov



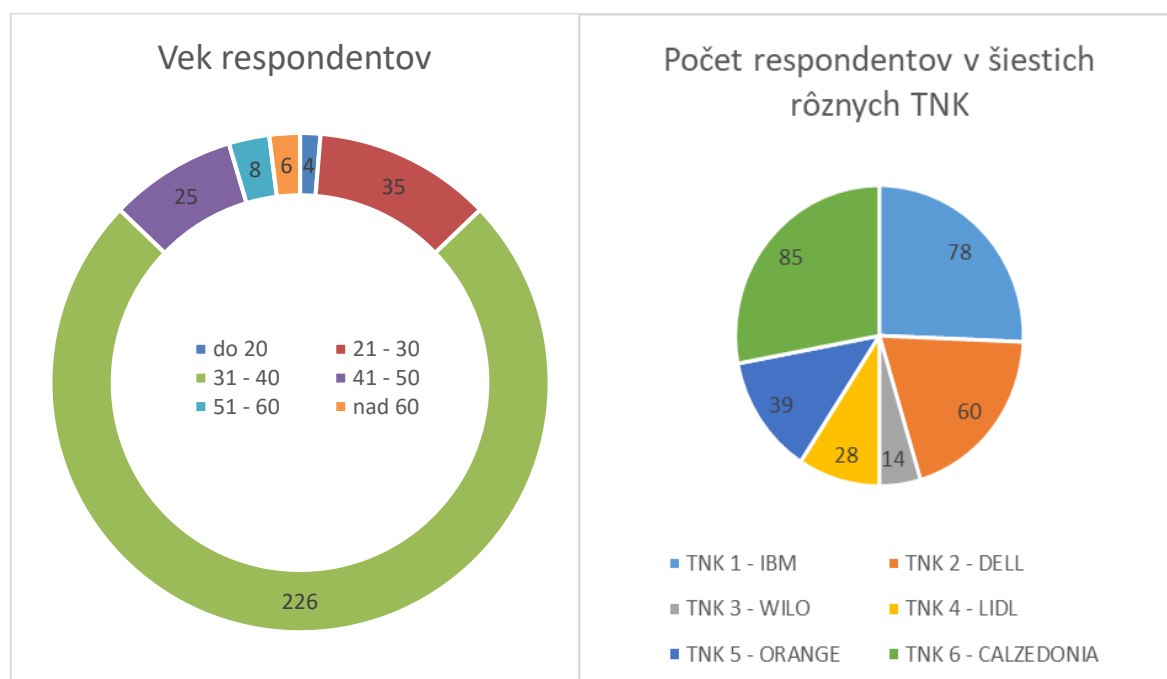
Vek 304 respondentov sa pohyboval v rozmedzí od 19 rokov do 64 rokov, čo bližšie vidíme na prstencovom grafe č.20. Respondenti do 20 rokov boli štyria, respondentov vo veku od 21 do 30 rokov bolo 35, respondentov vo veku od 31 do 40 rokov bolo suverénne

najviac – 226, respondentov vo veku 41 až 50 rokov bolo 25 respondentov, respondentov vo veku 51 až 60 rokov bolo 8 a iba 6 respondentov bolo starších ako 60 rokov.

Koláčový graf č.13 tiež ukazuje, koľko z 304 respondentov bolo z jednotlivých TNK:

- TNK 1 je IBM s počtom 78 respondentov (60 žien a 18 mužov);
- TNK 2 je DELL s počtom 60 respondentov (39 žien a 21 mužov);
- TNK 3 je WILO s počtom 14 respondentov (7 žien a 7 mužov);
- TNK 4 je LIDL s počtom 28 respondentov (16 žien a 12 mužov);
- TNK 5 je ORANGE s počtom 39 respondentov (15 žien a 24 mužov);
- TNK 6 je CALZEDONIA s počtom 85 respondentov (83 žien a 2 muži).

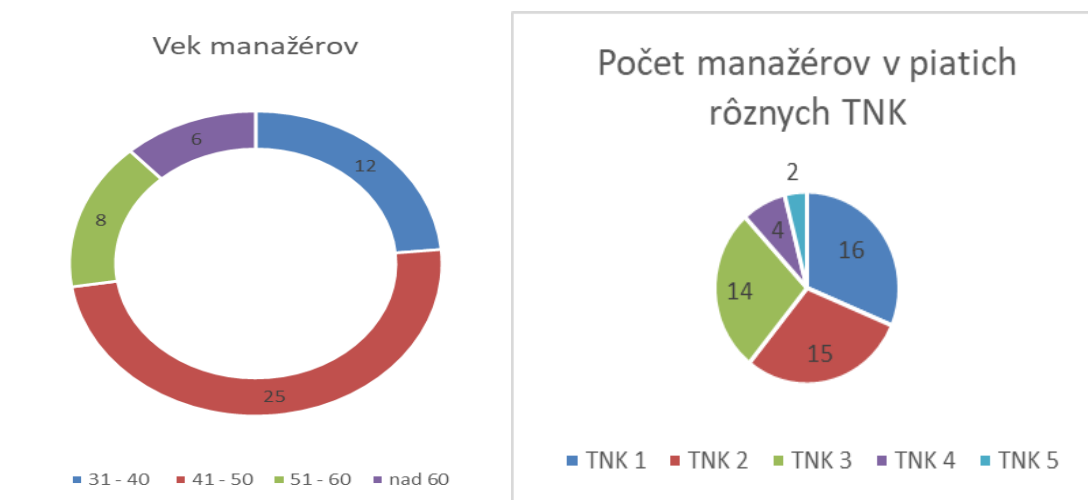
Graf č.13 – Vek respondentov a ich počet v rámci šiestich rôznych TNK



Špeciálnu kategóriu respondentov tvorili aj manažéri, ktorí boli z TNK 1 až TNK 5. Z celkového počtu ich bolo 51. Z TNK 6 (Calzedonia) sa nám žiaľ nevrátil ani jeden dotazník určený pre manažérov. Vek 51 manažérov sa pohyboval od 38 rokov do 68 rokov, čo bližšie vidíme na prstencovom grafe č.21. Manažérov vo veku od 31 do 40 rokov bolo 12, manažérov vo veku od 41 do 50 rokov bolo 25, manažérov vo veku od 51 do 60 rokov bolo 8 a manažérov vo veku nad 60 rokov bolo 6. Koláčový graf č.14 tiež ukazuje, koľko z 51 manažérov bolo z piatich jednotlivých TNK – v TNK 1 (IBM) bolo zo 78 respondentov 16 manažérov, v TNK 2 (DELL) bolo zo 60 respondentov 15 manažérov, v TNK 3 (WILO)

bolo zo 14 respondentov 14 manažérov (t.j. všetci), v TNK 4 (LIDL) boli z 28 respondentov 4 manažéri a v TNK 5 (ORANGE) boli zo 39 respondentov 2 manažéri.

Graf č.14 – Vek manažérov a ich počet v rámci piatich rôznych TNK



V našom výskume sme tiež prostredníctvom rozhovorov a dotazníkov skúmali, ktoré psychologické faktory ako motivátory (či demotivátory) a satisfaktory vplývajú na celkovú spokojnosť zamestnancov v jednotlivých TNK. Firmy ako také môžu dávať dôraz na určité stimulačné prvky, druhá vec však je ako tieto stimuly vnímajú samotní zamestnanci. Bližšie sa na jednotlivé faktory pozrieme v nasledujúcej časti.

4.2.1 Spokojnosť v zamestnaní (TNK 1 – TNK 6)

V prvej časti dotazníka sme skúmali celkovú atmosféru v zamestnaní a emocionálny postoj zamestnancov k svojej práci. Respondenti mali za úlohu ohodnotiť nasledujúcich 26 tvrdení (pozri tabuľku č.6) známkou od 0 po 5, pričom jednotlivé hodnotenia znamenajú:

- 0 – Absolútne nesúhlasím;
- 1 – Nesúhlasím;
- 2 – Čiastočne nesúhlasím;
- 3 – Čiastočne súhlasím;
- 4 – Súhlasím;
- 5 – Absolútne súhlasím.

Tabuľka č.6 – Zoznam tvrdení 1.01 – 1.26 skúmajúcich spokojnosť v zamestnaní

1.01 Celkovo som v práci spokojný/á.
1.02 Celkovo ma každodenná práca baví.
1.03 Prostredie kancelárie je mi príjemným.
1.04 Mám dostačujúce technické vybavenie potrebné pre moju prácu.
1.05 Mám jednoduchý prístup k informáciám, kt. potrebujem k vykonaniu mojej práce.
1.06 V mojom pracovnom prostredí panuje dobrý tímový duch.
1.07 Moji spolupracovníci sú priateľskí a nápomocní.
1.08 V práci mám veľmi dobrých priateľov.
1.09 Ciele pre náš tím sú dobre definované.
1.10 Moje názory sú brané do úvahy.
1.11 Cítim, že môj nadriadený si váži moju prácu.
1.12 Môj nadriadený mi pomáha odhaliť moje silné a slabé stránky.
1.13 Dostal(a) som dostačujúci profesijný tréning potrebný k mojej práci.
1.14 Môžem sa zúčastňovať “soft skills” tréningov zameraných na môj profesný rozvoj.
1.15 Množstvo tréningov potrebných pre moju prácu je dostačujúce.
1.16 Tréningy vždy naplnia moje očakávania.
1.17 V spoločnosti sú dobré príležitosti k plynulému rastu.
1.18 Môj prínos pre tím mi je známy.
1.19 V rámci prac. povinností mám dostatok voľnosti v tom ako práci odvediem.
1.20 Pracovné procesy v spoločnosti sú pravidelne hodnotené.
1.21 Dokážem si predstaviť, že podobný druh práce budem vykonávať v budúcnosti.
1.22 Cítim, že spoločnosť dokáže oceniť jednotlivcov za prípadné pracovné úspechy.
1.23 Môj plat zodpovedá môjmu prínosu spoločnosti.
1.24 Oceňujem benefity (zamestnanec. výhody), ktoré spoločnosť ponúka.
1.25 Množstvo nefinančných benefitov, ktoré spoločnosť ponúka je postačujúce.
1.26 Cítim, že spoločnosť, pre ktorú robím, má novodobý prístup.

V tabuľke č.7 a na grafe č.15 môžeme vidieť prehľad priemerných výsledkov z prvej časti dotazníka (tvrdenia 1.01 – 1.26), ktoré vypovedajú o spokojnosti zamestnancov s ich zamestnaním. Na základe bodového ohodnotenia môžeme konštatovať, že číselné údaje pod úrovňou 2,5 bodov vyjadrujú v priemere negatívny (teda nesúhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam. Na základe bodového ohodnotenia môžeme taktiež konštatovať, že číselné údaje

nad trojbodovou úrovňou vyjadrujú v priemere pozitívny (t.j. súhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam.

Tabuľka č.7 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 1.01 – 1.26

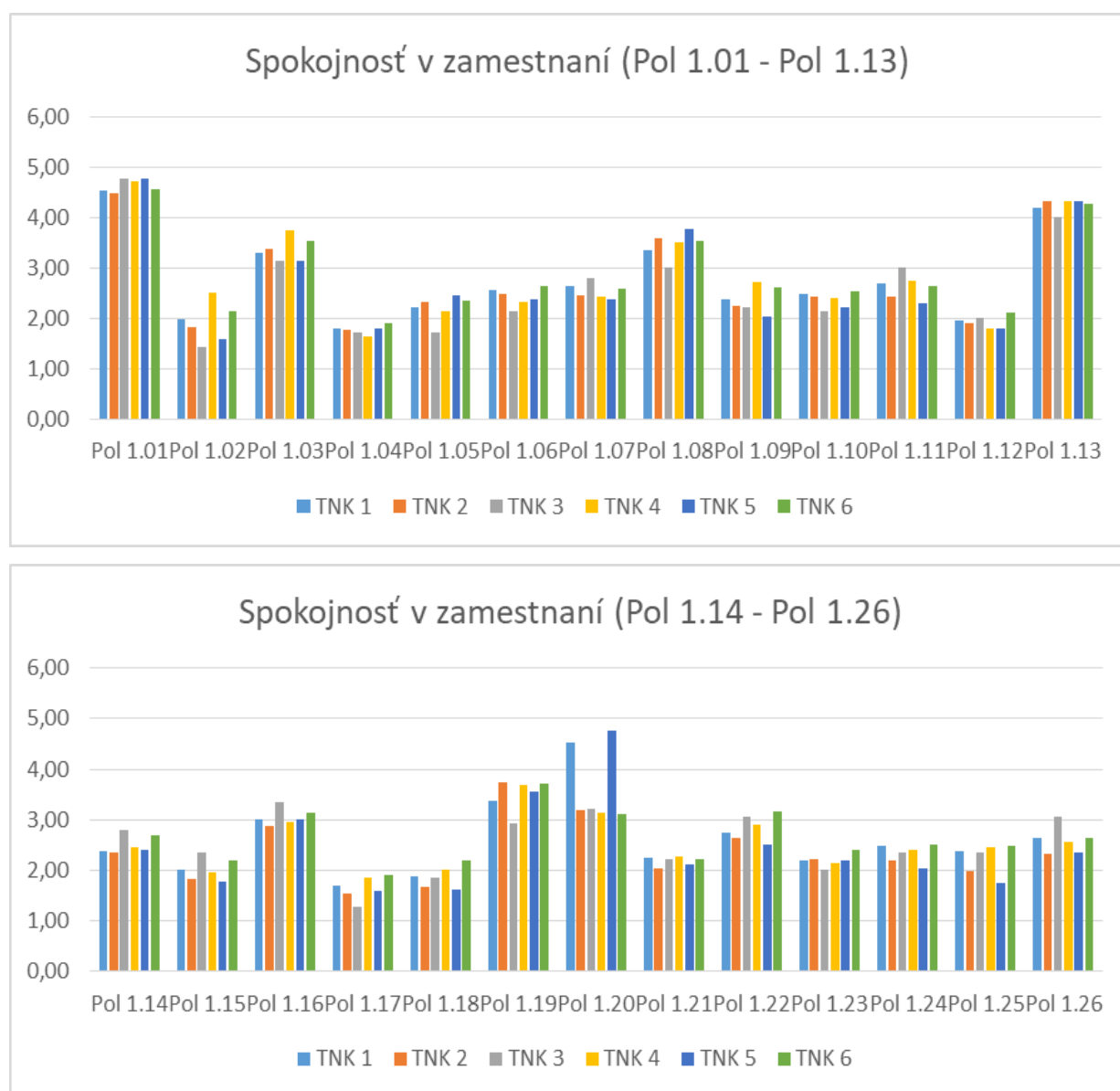
TNK	Pol 1.01	Pol 1.02	Pol 1.03	Pol 1.04	Pol 1.05	Pol 1.06	Pol 1.07	Pol 1.08	Pol 1.09	Pol 1.10	Pol 1.11	Pol 1.12	Pol 1.13
TNK 1	4,54	1,99	3,29	1,78	2,21	2,56	2,63	3,36	2,37	2,49	2,68	1,96	4,19
TNK 2	4,48	1,83	3,37	1,77	2,33	2,48	2,47	3,58	2,25	2,43	2,42	1,90	4,32
TNK 3	4,79	1,43	3,14	1,71	1,71	2,14	2,79	3,00	2,21	2,14	3,00	2,00	4,00
TNK 4	4,71	2,50	3,75	1,64	2,14	2,32	2,43	3,50	2,71	2,39	2,75	1,79	4,32
TNK 5	4,77	1,59	3,13	1,79	2,46	2,38	2,38	3,77	2,03	2,21	2,31	1,79	4,33
TNK 6	4,58	2,14	3,53	1,89	2,35	2,64	2,58	3,53	2,61	2,53	2,65	2,12	4,27
AVRG	4,60	1,97	3,39	1,80	2,28	2,50	2,54	3,50	2,39	2,43	2,59	1,96	4,26

TNK	Pol 1.14	Pol 1.15	Pol 1.16	Pol 1.17	Pol 1.18	Pol 1.19	Pol 1.20	Pol 1.21	Pol 1.22	Pol 1.23	Pol 1.24	Pol 1.25	Pol 1.26
TNK 1	2,38	2,01	3,00	1,71	1,87	3,38	4,54	2,24	2,74	2,19	2,47	2,38	2,64
TNK 2	2,35	1,83	2,87	1,55	1,68	3,75	3,18	2,05	2,65	2,22	2,18	1,98	2,33
TNK 3	2,79	2,36	3,36	1,29	1,86	2,93	3,21	2,21	3,07	2,00	2,36	2,36	3,07
TNK 4	2,46	1,96	2,96	1,86	2,00	3,68	3,14	2,29	2,89	2,14	2,39	2,46	2,57
TNK 5	2,41	1,77	3,00	1,59	1,62	3,56	4,77	2,13	2,51	2,21	2,03	1,74	2,36
TNK 6	2,69	2,19	3,14	1,91	2,20	3,71	3,12	2,22	3,15	2,41	2,51	2,47	2,65
AVRG	2,49	2,01	3,03	1,71	1,90	3,58	3,20	2,19	2,84	2,25	2,36	2,25	2,56

Za výrazne odmietavé tvrdenia sa zaradili 1.02, 1.04, 1.12, 1.17 a 1.18, ktoré dosiahli v priemere pod 2 body. Môžeme teda konštatovať, že našich respondentov vo všeobecnosti ich každodenná práca nebaví a nemajú dostačujúce technické vybavenie potrebné pre svoju prácu. Slabé či silné stránky respondentov ako zamestnancov im ich nadriadení nijako nepomáhajú identifikovať, v TNK absentujú príležitosti k plynulému kariérnemu rastu a respondenti si nie sú vedomí toho, či majú pre tím vo firme akýkoľvek význam.

Za výrazne súhlasné tvrdenia sa zaradili 1.01, 1.03, 1.08, 1.13, 1.16, 1.19 a 1.20, ktoré mali v priemere 3 – 5 bodov. Môžeme teda konštatovať, že pre našich respondentov je celkové prostredie kancelárie príjemné a v práci sú vo všeobecnosti spokojní. V práci majú veľmi dobrých priateľov a v rámci pracovných povinností majú dostatok voľnosti v tom ako prácu odvedú. Respondenti dostali dostačujúci profesijný tréning potrebný k svojej práci a aj po obsahovej stránke naplnili ich očakávania. Celkové procesy v spoločnosti sú podľa väčšiny respondentov pravidelne hodnotené.

Graf č.15 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 1.01 – 1.26



4.2.2 Firemná kultúra (TNK 1 – TNK 6)

V druhej časti dotazníka sme skúmali jeden z prvkov CI – a to firemnú kultúru CC. Našich 304 respondentov malo za úlohu ohodnotiť nasledujúcich 39 tvrdení (pozri tabuľku č.8) známku od 0 po 5, pričom jednotlivé hodnotenia znamenajú:

- 0 – Absolútne nesúhlasím;
- 1 – Nesúhlasím;
- 2 – Čiastočne nesúhlasím;
- 3 – Čiastočne súhlasím;
- 4 – Súhlasím;
- 5 – Absolútne súhlasím.

Tabuľka č.8– Zoznam tvrdení 2.01 – 2.39 skúmajúcich firemnú kultúru CC ako prvok CI

2.01 Dokážem pochopiť organizačné a procesné zmeny bez ťažkostí.
2.02 Môj nadriadený prejavuje záujem o diskusiu pri podnikových zmenách.
2.03 Je mi jasná moja rola v tíme a stotožňujem sa s ňou.
2.04 Podnik oslavuje podnikové úspechy.
2.05 Dostávam pravidelne informácie ako sa firme darí.
2.06 Záleží mi na tom, aby náš výkon bol čo najvyšší.
2.07 Je pre mňa veľmi dôležitý vzťah ku zákazníkovi.
2.08 Spätná väzba od zákazníkov (alebo obchodníkov) je pre mňa veľmi dôležitá.
2.09 Aktuálnosť procesov sa pravidelne prediskutováva.
2.10 Robím všetko pre to, aby bol zákazník (alebo salesman) spokojný.
2.11 Vždy, keď kolega potreboval pomôcť pri riešení problému, som mu pomohol.
2.12 Dobrovoľne robím prácu, ktorú nemám určenú ako povinnosť.
2.13 Pustím sa aj do riešenia zložitejších problémov bez toho, aby ma o to niekto požiadal.
2.14 Mám možnosť zúčastniť sa tréningov zameraných na môj profesný rast.
2.15 Moje rozhodnutia sú niekedy rizikové, ale nebojím sa riziko prijať.
2.16 Nebojím sa riskovať.
2.17 Moji kolegovia sa snažia o čo najvyšší výkon.
2.18 Je pre mňa dôležité dosahovať nadpriemerné výsledky.
2.19 V našej firme sú dobré podmienky profesného rastu.
2.20 Tímová práca je v našom tíme preferovaná nad individuálnou.
2.21 Bez obáv môžem dať najavo svoj názor.
2.22 Nadriadený sa snaží podporovať členov tímu k výkonnosti.
2.23 Významné firemné rozhodnutia sú najskôr prejednávané so zamestnancami, až potom nasleduje ich implementácia.
2.24 Prejavuje Váš nadriadený záujem o Váš názor?
2.25 Myslím, že som dostatočne informovaný/á o dianí v spoločnosti.
2.26 Cítim, že som súčasťou spoločnosti.
2.27 Spoločné naplnenie cieľov je v spoločnosti oslavované.
2.28 Moji spolupracovníci sa snažia robiť svoje povinnosti kvalitne.
2.29 V našom tíme sa vyskytlo minimum konfliktov, vnímame sa ako jednoliaty celok.
2.30 V našom tíme panuje pozitívna nálada.

2.31 V našom tíme je cítiť chuť do práce.
2.32 Prostredie v ktorom pracujem je mi príjemné.
2.33 Spoločnosť vytvára množstvo podujatí, ktoré integrujú môj tím.
2.34 Nadriadenému záleží na dobrých medziľudských vzťahoch v tíme.
2.35 Medzi mnou a mojím nadriadeným panuje priateľský vzťah.
2.36 Môj nadriadený je integračný článok tímu.
2.37 Môj nadriadený podporuje vytváranie dobrej pracovnej atmosféry.
2.38 Môj nadriadený v prípade, že som urobil/a chybu, ma na ňu upozorní.
2.39 Ak sa vyskytne náročnejšia úloha, môj leader je mi vždy ochotný pomôcť.

Tabuľka č.9 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 2.01 – 2.39

TNK	Pol 2.01	Pol 2.02	Pol 2.03	Pol 2.04	Pol 2.05	Pol 2.06	Pol 2.07	Pol 2.08	Pol 2.09	Pol 2.10	Pol 2.11	Pol 2.12	Pol 2.13
TNK 1	2,15	2,54	4,54	1,99	3,29	1,78	2,21	2,37	2,49	2,68	1,96	4,19	2,38
TNK 2	2,07	2,83	4,48	1,83	3,37	1,77	2,33	2,25	2,43	2,42	1,90	4,32	2,35
TNK 3	2,21	1,71	4,79	1,43	3,14	1,71	1,71	2,21	2,14	3,00	2,00	4,00	2,79
TNK 4	1,75	2,50	4,71	2,50	3,75	1,64	2,14	2,71	2,39	2,75	1,79	4,32	2,46
TNK 5	1,72	2,69	4,77	1,59	3,13	1,79	2,46	2,03	2,21	2,31	1,79	4,33	2,41
TNK 6	2,31	2,64	4,56	2,14	3,54	1,91	2,35	2,61	2,53	2,65	2,12	4,27	2,69
AVRG	2,09	2,60	4,59	1,97	3,39	1,80	2,28	2,39	2,43	2,59	1,96	4,26	2,49

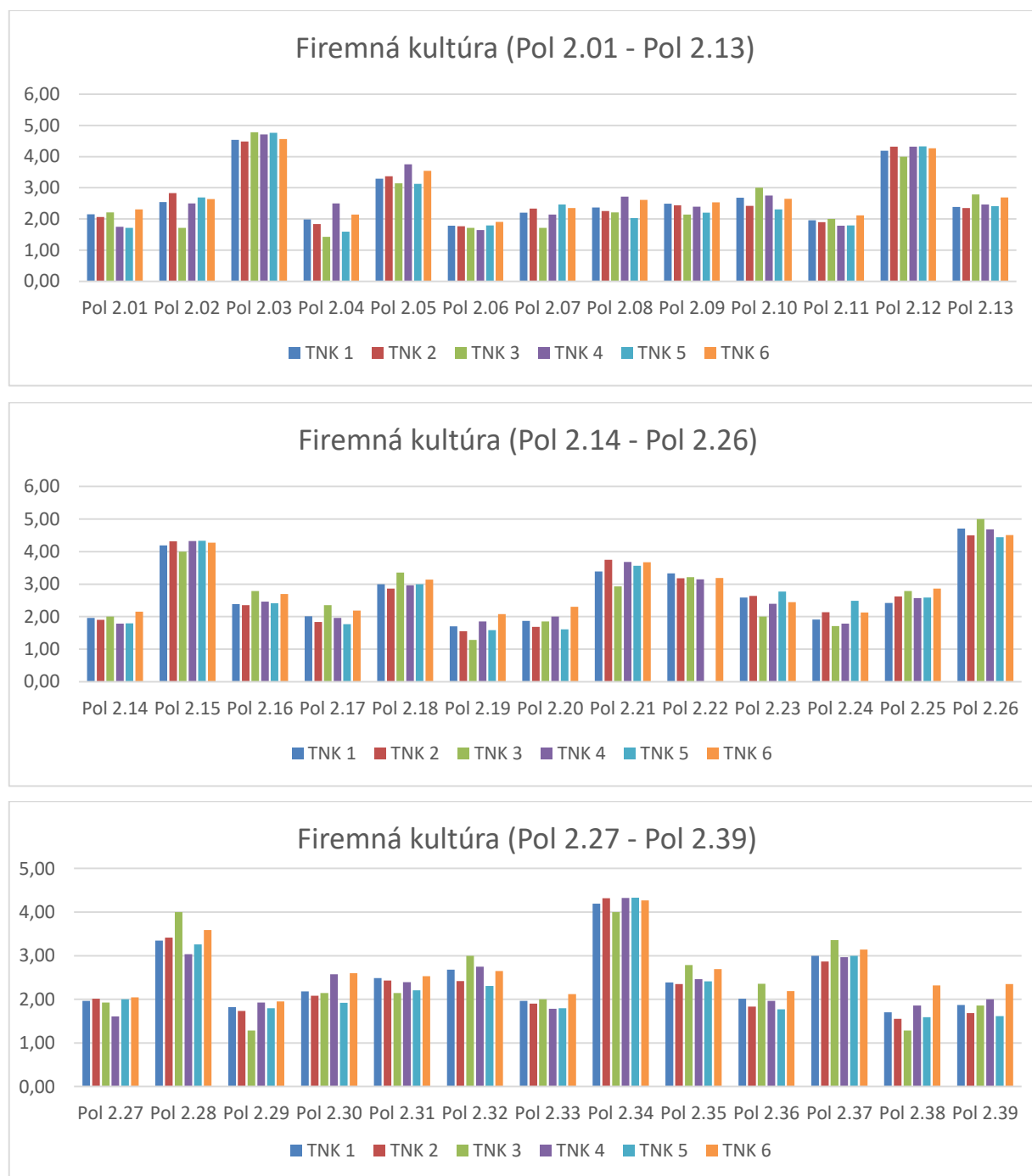
TNK	Pol 2.14	Pol 2.15	Pol 2.16	Pol 2.17	Pol 2.18	Pol 2.19	Pol 2.20	Pol 2.21	Pol 2.22	Pol 2.23	Pol 2.24	Pol 2.25	Pol 2.26
TNK 1	1,96	4,19	2,38	2,01	3,00	1,71	1,87	3,38	3,33	2,59	1,91	2,42	4,71
TNK 2	1,90	4,32	2,35	1,83	2,87	1,55	1,68	3,75	3,18	2,63	2,13	2,62	4,50
TNK 3	2,00	4,00	2,79	2,36	3,36	1,29	1,86	2,93	3,21	2,00	1,71	2,79	5,00
TNK 4	1,79	4,32	2,46	1,96	2,96	1,86	2,00	3,68	3,14	2,39	1,79	2,57	4,68
TNK 5	1,79	4,33	2,41	1,77	3,00	1,59	1,62	3,56	0,00	2,77	2,49	2,59	4,44
TNK 6	2,15	4,27	2,69	2,19	3,14	2,08	2,31	3,67	3,19	2,45	2,13	2,86	4,51
AVRG	1,97	4,26	2,49	2,01	3,03	1,76	1,93	3,57	3,22	2,54	2,07	2,63	4,59

TNK	Pol 2.27	Pol 2.28	Pol 2.29	Pol 2.30	Pol 2.31	Pol 2.32	Pol 2.33	Pol 2.34	Pol 2.35	Pol 2.36	Pol 2.37	Pol 2.38	Pol 2.39
TNK 1	1,96	3,35	1,82	2,18	2,49	2,68	1,96	4,19	2,38	2,01	3,00	1,71	1,87
TNK 2	2,02	3,42	1,73	2,08	2,43	2,42	1,90	4,32	2,35	1,83	2,87	1,55	1,68
TNK 3	1,93	4,00	1,29	2,14	2,14	3,00	2,00	4,00	2,79	2,36	3,36	1,29	1,86
TNK 4	1,61	3,04	1,93	2,57	2,39	2,75	1,79	4,32	2,46	1,96	2,96	1,86	2,00
TNK 5	2,00	3,26	1,79	1,92	2,21	2,31	1,79	4,33	2,41	1,77	3,00	1,59	1,62
TNK 6	2,05	3,59	1,95	2,60	2,53	2,65	2,12	4,27	2,69	2,19	3,14	2,32	2,35
AVRG	1,97	3,42	1,82	2,28	2,43	2,59	1,96	4,26	2,49	2,01	3,03	1,83	1,95

V tabuľke č.9 a na grafe č.16 je uvedený prehľad priemerných výsledkov z druhej časti dotazníka (tvrdenia 2.01 – 2.39), ktoré sa zameriavajú na firemnú kultúru CC ako prvok CI. Na základe bodového ohodnotenia môžeme konštatovať, že číselné údaje pod úrovňou 2,5 bodov vyjadrujú v priemere negatívny (teda nesúhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam.

Na základe bodového ohodnotenia môžeme taktiež konštatovať, že číselné údaje nad trojbodovou úrovňou vyjadrujú v priemere pozitívny (t.j. súhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam.

Graf č.16 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 2.01 – 2.39



Za výrazne odmietavé tvrdenia sa zaradili 2.04, 2.06, 2.11, 2.14, 2.19, 2.20, 2.27, 2.29, 2.33, 2.38 a 2.39, ktoré dosiahli v priemere pod 2 body. Môžeme konštatovať, že našim respondentov vo všeobecnosti veľmi nezáleží na tom, aby bol ich výkon čo najvyšší a nie sú

toho názoru, že by ich TNK osobitným spôsobom oslavoval úspechy podniku. Respondenti popierajú, že by vždy pomohli svojmu kolegovi pri riešení problému, čo bolo pri osobných rozhovoroch vysvetľované ako nemožné z dôvodu časovej zaneprázdnenosti. Je vraj bežné, že sa kolegovia navzájom doškoľujú v pracovnom procese a plnohodnotná pomoc nie je vždy zabezpečená.

Naši respondenti sú tiež toho názoru, že majú možnosť zúčastniť sa tréningov zameraných na ich profesijný rast, resp. že by v ich TNK boli vytvorené dobré podmienky pre profesijný rast. Tímová práca nie je v ich tímoch preferovaná nad individuálnou a spoločné naplnenie cieľov nie je v spoločnosti často oslavované (ak vôbec). Respondenti nesúhlasia s tým, že by sa v ich tímoch vyskytlo minimum konfliktov a nevnímajú sa ako jednoliaty celok. TNK síce organizujú množstvo podujatí, no výsledkom nie integrácia tímu, ale sa dosahuje skôr opačný efekt. Nadriadení na chyby zamestnancov skôr neupozorňujú a nie vždy, ak sa vyskytne náročnejšia úloha, sú aj ochotní zamestnancom pomôcť s jej riešením.

Na základe bodového ohodnotenia môžeme konštatovať, že číselné údaje nad úrovňou troch bodov vyjadrujú v priemere pozitívny (teda súhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam. Za výrazne súhlasné tvrdenia sa zaradili 2.03, 2.12, 2.15, 2.26 a 2.34, ktoré mali dosiahli v priemere 3 až 5 bodov. Môžeme konštatovať, že našim respondentom je zreteľne jasná ich rola v tíme a stotožňujú sa s ňou. Dobrovoľne robia prácu, ktorú nemajú určenú ako svoju povinnosť a hoci sú ich rozhodnutia niekedy rizikové, neboja sa riziko prijať. Respondenti sa cítia byť súčasťou spoločnosti a ich nadriadenému záleží na dobrých medziľudských vzťahoch v tíme.

4.2.3 Fluktuácia zamestnancov (TNK 1 – TNK 6)

V tretej časti dotazníka sme skúmali hlavné dôvody fluktuácie zamestnancov. Našich 304 respondentov malo za úlohu ohodnotiť nasledujúcich šesť tvrdení (pozri tabuľku č.10) známkou od 0 po 5, pričom jednotlivé hodnotenia znamenajú:

- 0 – Absolútne nesúhlasím;
- 1 – Nesúhlasím;
- 2 – Čiastočne nesúhlasím;
- 3 – Čiastočne súhlasím;
- 4 – Súhlasím;
- 5 – Absolútne súhlasím.

Tabuľka č.10 – Zoznam tvrdení 3.01 – 3.06 skúmajúcich fluktuáciu zamestnancov

3.01 Cítim sa súčasťou spoločnosti.
3.02 V posledných dvoch mesiacoch som si prezeral/a voľné pracovné ponuky.
3.03 V posledných 2 mesiacoch som mal možnosť zmeniť pozíciu v spoločnosti.
3.04 V posledných dvoch mesiacoch som mal možnosť zmeniť zamestnávateľa.
3.05 Pozíciu, ktorú zastávam, by som mohol zastávať aj v inej spoločnosti v blízkom okolí.
3.06 Kontaktoval ma headhunter a chcel ma stiahnuť na iný lepšie platený post.

Tabuľka č.11 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 3.01 – 3.06

TNK	Pol 3.01	Pol 3.02	Pol 3.03	Pol 3.04	Pol 3.05	Pol 3.06
TNK 1	3,38	4,54	2,24	2,74	2,19	2,47
TNK 2	3,75	3,18	2,05	2,65	2,22	2,18
TNK 3	2,93	3,21	2,21	3,07	2,00	2,36
TNK 4	3,68	3,14	2,29	2,89	2,14	2,39
TNK 5	3,56	4,77	2,13	2,51	2,21	2,03
TNK 6	3,71	3,12	2,22	3,15	2,41	2,51
AVRG	3,58	3,58	2,19	2,84	2,25	2,36

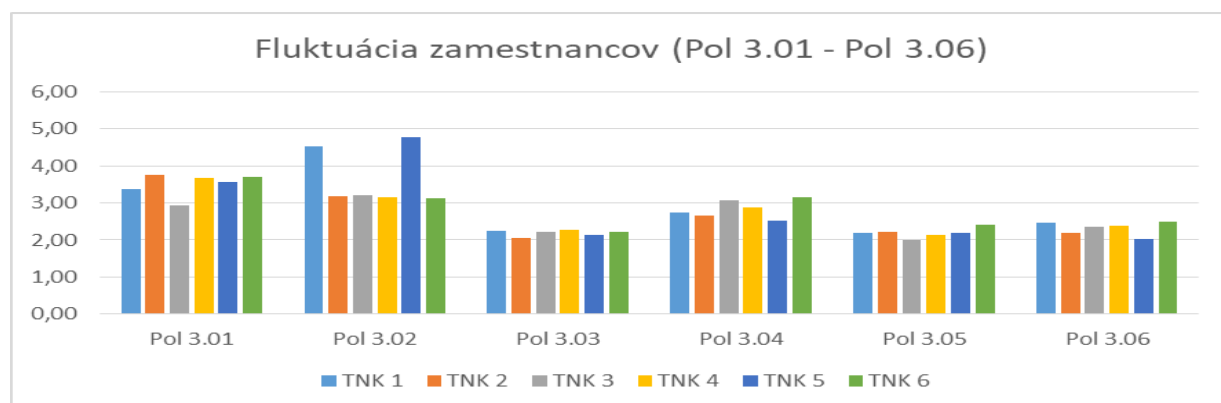
V tabuľke č.11 a na grafe č.17 môžeme vidieť prehľad priemerných výsledkov z tretej časti dotazníka (tvrdenia 3.01 – 3.06), ktoré sa zameriavajú na celkovú fluktuáciu zamestnancov v TNK. Na základe bodového ohodnotenia môžeme konštatovať, že číselné údaje pod úrovňou 2,5 bodov vyjadrujú v priemere negatívny (teda nesúhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam. Na základe bodového ohodnotenia môžeme taktiež konštatovať, že číselné údaje nad trojbodovou úrovňou vyjadrujú v priemere pozitívny (t.j. súhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam.

Za skôr odmietavé tvrdenia sa zaradili 3.03, 3.05 a 3.06, ktoré mali v priemere pod 2,5 bodmi. Môžeme teda konštatovať, že naši respondenti skôr nemali v posledných dvoch mesiacoch zmeniť pozíciu v spoločnosti a ani sa im nestalo, že by ich kontaktoval akýkoľvek headhunter, ktorý by ich chcel stiahnuť na iný lepšie platený post do konkurenčnej firmy. Naši respondenti si tiež nemyslia, že by pozíciu, ktorú aktuálne vo svojej firme zastávajú, mohli vykonávať aj v inej spoločnosti v blízkom okolí.

Na základe bodového ohodnotenia môžeme taktiež konštatovať, že číselné údaje nad úrovňou 2,5 bodov vyjadrujú v priemere pozitívny (teda súhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam. Za výrazne súhlasné tvrdenia sa zaradili 3.01, 3.02 a 3.04, ktoré mali v priemere

3 – 5 bodov. Môžeme teda konštatovať, naši respondenti sa cítia byť súčasťou spoločnosti, no napriek tomu si v posledných dvoch mesiacoch prezerali voľné pracovné ponuky, resp. mali v posledných dvoch mesiacoch možnosť zmeniť zamestnávateľa.

Graf č.17 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 3.01 – 3.06



V štvrtej časti dotazníka sme stále skúmali hlavné motívy odchodu zamestnancov zo spoločnosti, no tentokrát mali pre zmenu naši respondenti za úlohu zoradiť nasledujúcich sedem motivátorov (pozri tabuľku č.12) známkou od 1 po 7, resp. až po 10 (1 pre najdôležitejší, 10 pre najmenej dôležitý motivátor), s tým, že mali každé číslo 1 - 10 použiť len raz. Čím dôležitejší bol pre nich daný motivátor, tým vyšším číslom mal byť ohodnotený a tým dlhšie človek zotrúva v zamestnaní, ak daný motivátor je v jeho zamestnaní naplnený. Respondenti mali tiež možnosť na posledné nevyplnené riadky dopísať aj ďalšie motívy, ktoré v tabuľke nenašli, no sami ich považovali za dôležité a následne im mali pridať dôležitosť. Je veľmi pozoruhodné, že z 304 respondentov ani jeden jediný zamestnanec nedopísal do zoznamu iný motív. Tento fakt je pre nás natoľko pozoruhodný, že sa ponúka otázka, či respondenti nepovažovali za dôležité do zoznamu žiaden iný motív dopísať, alebo či išlo o časovú tieseň, nepozornosť pri čítaní dotazníka, či laxný postoj k jeho vyplneniu.

Tabuľka č.12 – Zoznam motívov 3.07 – 3.13 skúmajúcich fluktuáciu zamestnancov

3.07 Náplň práce – Potreba zmeniť typ práce, ktorú robím.
3.08 Plat a odmeny – Potreba vyššej mzdy a vyšších peňažných odmien.
3.09 Zamestnanecké benefity – Potreba lepších zamestnaneckých benefitov.
3.10 Pracovné podmienky – Potreba zmeny pracovných podmienok.
3.11 Povýšenie – Potreba byť povýšený.
3.12 Pracovná atmosféra – Potreba lepšej pracovnej atmosféry.
3.13 Vzťahy v tíme – Potreba lepších sociálnych vzťahov medzi členmi v tíme.

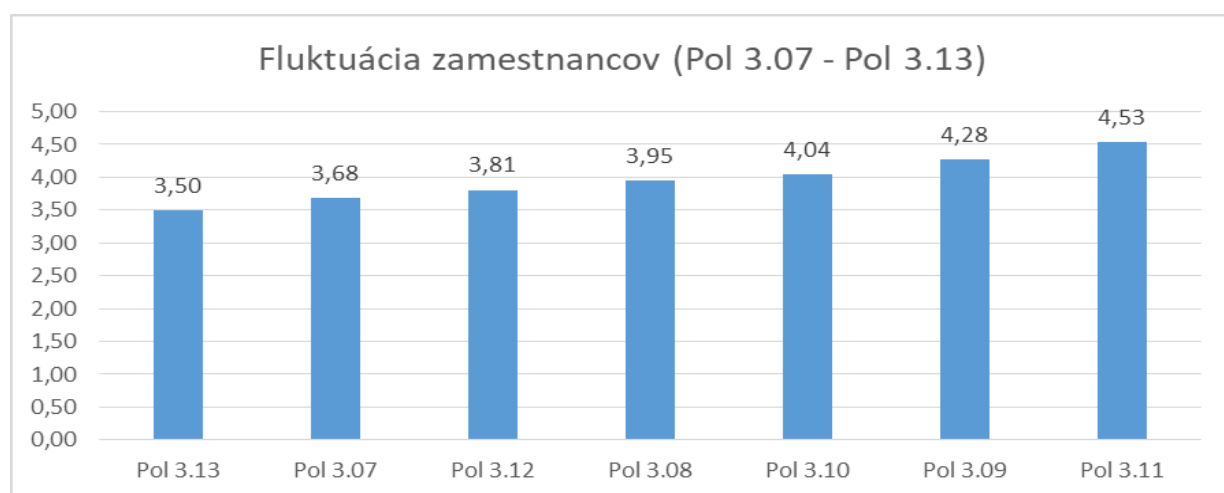
V tabuľke č.13 a č.14 a na grafe č.18 môžeme vidieť prehľad priemerných výsledkov z štvrtej časti dotazníka (tvrdenia 3.07 – 3.13), ktoré sa zameriavajú na fluktuáciu vo firmách prostredníctvom motívov zamestnancov k odchodu z firmy. Jednotlivé motívy sú zoradené podľa dôležitosti od 1 po 7 (1 ako najdôležitejší a 7 pre najmenej dôležitý motivátor) a ich poradie vypovedá o tom, ktorý motivátor (ak je naplnený) je motívom zostať v danej firme dlhšie. Poradie bolo nasledovné:

1. 3.13 Vzťahy v tíme – Potreba lepších sociálnych vzťahov medzi členmi v tíme.
2. 3.07 Náplň práce – Potreba zmeniť typ práce, ktorú robím.
3. 3.12 Pracovná atmosféra – Potreba lepšej pracovnej atmosféry.
4. 3.08 Plat a odmeny – Potreba vyššej mzdy a vyšších peňažných odmien.
5. 3.10 Pracovné podmienky – Potreba zmeny pracovných podmienok.
6. 3.09 Zamestnanecké benefity – Potreba lepších zamestnaneckých benefitov.
7. 3.11 Povýšenie – Potreba byť povýšený.

Tabuľka č.13 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 3.07 – 3.13 (poradie motívov)

AVRG	Pol 3.13	Pol 3.07	Pol 3.12	Pol 3.08	Pol 3.10	Pol 3.09	Pol 3.11
	3,50	3,68	3,81	3,95	4,04	4,28	4,53
	1	2	3	4	5	6	7

Graf č.18 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 3.07 – 3.13 (poradie motívov)



Tabuľka č.14 – Prehľad celkových výsledkov z tvrdení 3.07 – 3.13 (poradie motívov v TNK)

AVRG	Pol 3.13	Pol 3.07	Pol 3.12	Pol 3.08	Pol 3.10	Pol 3.09	Pol 3.11
	3,50	3,68	3,81	3,95	4,04	4,28	4,53
	1	2	3	4	5	6	7

TNK 1	Pol 3.13	Pol 3.10	Pol 3.07	Pol 3.08	Pol 3.12	Pol 3.09	Pol 3.11
	3,47	3,76	3,81	3,85	3,95	4,08	4,83
	1	2	3	4	5	6	7

TNK 2	Pol 3.13	Pol 3.07	Pol 3.12	Pol 3.08	Pol 3.10	Pol 3.09	Pol 3.11
	3,55	3,72	3,83	3,92	3,98	4,12	4,68
	1	2	3	4	5	6	7

TNK 3	Pol 3.12	Pol 3.13	Pol 3.08	Pol 3.07	Pol 3.09	Pol 3.10	Pol 3.11
	3,43	3,64	3,71	4,00	4,21	4,21	4,21
	1	2	3	4	5	5	5

TNK 4	Pol 3.08	Pol 3.12	Pol 3.10	Pol 3.13	Pol 3.09	Pol 3.07	Pol 3.11
	3,61	3,79	3,89	3,89	4,04	4,07	4,43
	1	2	3	3	4	5	6

TNK 5	Pol 3.13	Pol 3.12	Pol 3.07	Pol 3.08	Pol 3.11	Pol 3.10	Pol 3.09
	3,38	3,62	3,64	4,13	4,23	4,31	4,49
	1	2	3	4	5	6	7

TNK 6	Pol 3.13	Pol 3.07	Pol 3.12	Pol 3.08	Pol 3.10	Pol 3.11	Pol 3.09
	3,38	3,39	3,81	4,15	4,25	4,36	4,56
	1	2	3	4	5	6	7

Výsledky v jednotlivých TNK 1 – 6 si bližšie rozoberieme v ďalšej časti dizertačnej práce a poukážeme na to, čo by mohli jednotlivé slovenské dcérske spoločnosti urobiť, aby sa znížila fluktuácia či zlepšila celková klíma v spoločnosti.

4.2.4 Motivácia (TNK 1 – TNK 6)

V piatej časti dotazníka sme skúmali ďalšie motivátory a stimuly, ktoré naplňajú zamestnancov na svojich postoch. Naši respondenti mali za úlohu zoradiť nasledujúcich 11 motivátorov (pozri tabuľku č.15) známku od 1 až po 11 (1 pre najdôležitejší, 11 pre najmenej dôležitý motivátor), s tým, že mali každé číslo 1 - 11 použiť len raz. Čím dôležitejší bol pre nich daný motivátor, tým vyšším číslom mal byť ohodnotený a tým dlhšie človek zotrva v zamestnaní, ak však daný motivátor je v jeho zamestnaní naplnený.

Tabuľka č.15 – Zoznam motívov 4.01 – 4.06 skúmajúcich fluktuáciu zamestnancov

4.01 Náplň práce – Potreba cítiť, že povaha práce ktorú robím je užitočná a naplňuje ma.
4.02 Dosahovanie cieľov – Potreba dosahovať vytýčené formálne a neformálne ciele, ktoré mi dávajú možnosť zmerať či svoju prácu robím dobre.
4.03 Uznanie – Potreba uznania dobrej práce, iné individuálne a tímové ocenenia.
4.04 Rozvoj – Potreba rastu a osobného rozvoja v zamestnaní.
4.05 Dynamické prostredie – Potreba pracovať v prostredí (v spoločnosti), ktoré sa stále mení a vyvíja a je otvorené zmenám.
4.06 Moc a vplyv – Potreba mať vplyv na ostat. ľudí alebo veci, uplatňovať autoritu i moc.
4.07 Plat a odmeny – Potreba byť zárobkovo-schopný a dostávať odmeny v peňaž. forme).
4.08 Usporiadanie a pravidlá – Potreba mať dobre definované princípy a prac. postupy.
4.09 Kontakt s ľuďmi – Potreba pracovať s ostatnými ľuďmi a vytvárať stabilné vzťahy.
4.10 Prac. podmienky – Potreba príjemného prac. prostredia (kancelária, vybavenie).
4.11 Zamestnanecké výhody – Potreba zamestnaneckých nefinančných benefitov.

V tabuľke č.16 a č.17 a na grafe č.19 môžeme vidieť prehľad priemerných výsledkov z piatej časti dotazníka (tvrdenia 4.01 – 4.11), ktoré sa zameriavajú na stimuly vo firmách ako prostredníctvom motívov zamestnancov k zotrvaní či odchodu z firmy. Jednotlivé motívy sú zoradené podľa dôležitosti od 1 po 11 (1 ako najdôležitejší a 11 pre najmenej dôležitý motivátor) a ich poradie vypovedá o tom, ktorý motivátor (ak je naplnený) je motívom zostať v danej firme dlhšie. Poradie jednotlivých motívov skúmajúcich fluktuáciu zamestnancov bolo nasledovné:

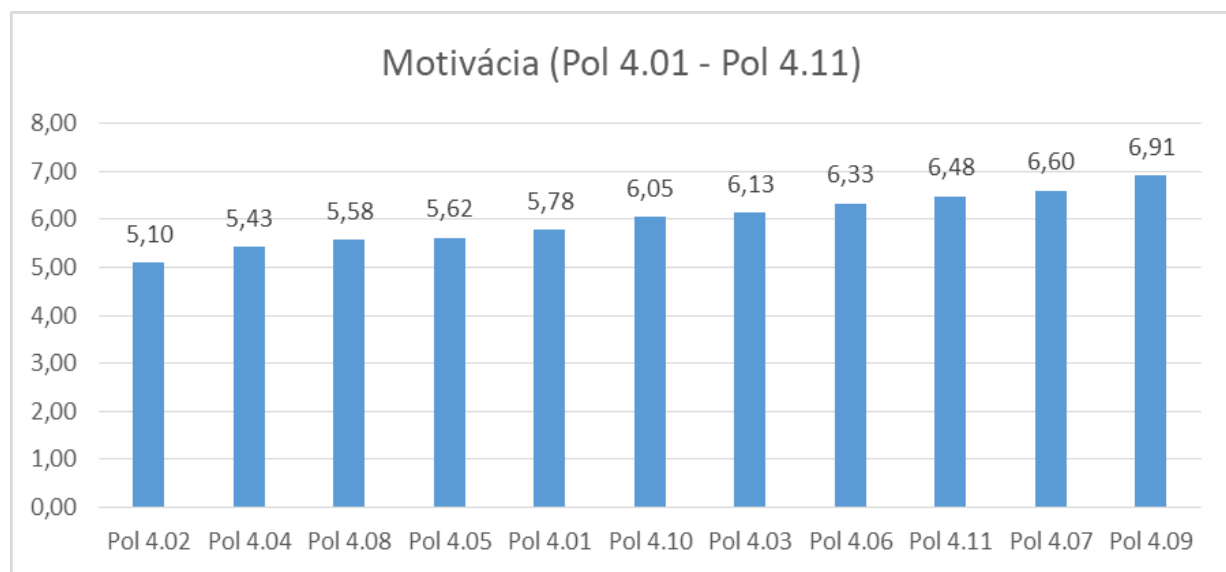
1. 4.02 Dosahovanie cieľov
2. 4.04 Rozvoj
3. 4.08 Usporiadanie a pravidlá
4. 4.05 Dynamické prostredie
5. 4.01 Náplň práce

6. 4.10 Prac. podmienky
7. 4.03 Uznanie
8. 4.06 Moc a vplyv
9. 4.11 Zamestnanecké výhody
10. 4.07 Plat a odmeny
11. 4.09 Kontakt s ľuďmi

Tabuľka č.16 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 4.01 – 4.11 (poradie motívov)

AVRG	Pol 4.02	Pol 4.04	Pol 4.08	Pol 4.05	Pol 4.01	Pol 4.10	Pol 4.03	Pol 4.06	Pol 4.11	Pol 4.07	Pol 4.09
	5,10	5,43	5,58	5,62	5,78	6,05	6,13	6,33	6,48	6,60	6,91
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Graf č.19 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 4.01 – 4.11 (poradie motívov)



Tabuľka č.17 – Prehľad celkových výsledkov z tvrdení 4.01 – 4.11 (poradie motívov v TNK)

Pol 4.02	Pol 4.04	Pol 4.08	Pol 4.05	Pol 4.01	Pol 4.10	Pol 4.03	Pol 4.06	Pol 4.11	Pol 4.07	Pol 4.09	AVRG
5,10	5,43	5,58	5,62	5,78	6,05	6,13	6,33	6,48	6,60	6,91	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Pol 4.02	Pol 4.04	Pol 4.05	Pol 4.08	Pol 4.01	Pol 4.10	Pol 4.03	Pol 4.06	Pol 4.11	Pol 4.07	Pol 4.09	TNK 1
5,06	5,42	5,56	5,58	5,85	6,01	6,14	6,31	6,51	6,69	6,86	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Pol 4.02	Pol 4.04	Pol 4.08	Pol 4.05	Pol 4.01	Pol 4.10	Pol 4.03	Pol 4.06	Pol 4.11	Pol 4.07	Pol 4.09	TNK 2
5,05	5,45	5,55	5,60	5,85	6,05	6,10	6,35	6,50	6,60	6,90	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Pol 4.02	Pol 4.04	Pol 4.08	Pol 4.01	Pol 4.03	Pol 4.10	Pol 4.09	Pol 4.06	Pol 4.05	Pol 4.07	Pol 4.11	TNK 3
5,07	5,07	5,57	5,71	5,79	6,14	6,29	6,36	6,43	6,71	6,86	
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Pol 4.02	Pol 4.05	Pol 4.08	Pol 4.04	Pol 4.01	Pol 4.10	Pol 4.03	Pol 4.07	Pol 4.11	Pol 4.06	Pol 4.09	TNK 4
5,00	5,29	5,46	5,71	5,93	6,11	6,14	6,29	6,29	6,46	7,32	
1	2	3	4	5	6	7	8	8	9	10	

Pol 4.02	Pol 4.04	Pol 4.05	Pol 4.08	Pol 4.01	Pol 4.03	Pol 4.10	Pol 4.06	Pol 4.11	Pol 4.07	Pol 4.09	TNK 5
5,15	5,51	5,51	5,54	5,72	6,08	6,10	6,26	6,54	6,72	6,87	
1	2	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Pol 4.02	Pol 4.04	Pol 4.08	Pol 4.01	Pol 4.05	Pol 4.10	Pol 4.03	Pol 4.06	Pol 4.11	Pol 4.07	Pol 4.09	TNK 6
5,18	5,35	5,65	5,67	5,69	6,02	6,21	6,32	6,41	6,54	6,95	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

4.2.5 Team Leaderstvo (TNK 1 – TNK 5)

V šiestej časti dotazníka sme skúmali postoj manažérov k ich priamym podriadeným. Zo všetkých našich 304 respondentov bolo až 51 manažérov a tí mali za úlohu ohodnotiť nasledujúcich dvanásť tvrdení (pozri tabuľku č.20) známkou od 0 po 5, pričom jednotlivé hodnotenia znamenajú:

- 0 – Absolútne nesúhlasím;
- 1 – Nesúhlasím;
- 2 – Čiastočne nesúhlasím;
- 3 – Čiastočne súhlasím;
- 4 – Súhlasím;
- 5 – Absolútne súhlasím.

Tabuľka č.18 – Zoznam tvrdení 5.01 – 5.17 skúm. postoj manažérov a team leaderov k tímu

5.01 V prípade, že podriadený urobí chybu, čo najskôr ho na ňu upozorním.
5.02 Vždy som pomohol svojmu podriadenému, keď mal problém.
5.03 Často vyzdvihujem a chválím výsledky svojich podriadených.
5.04 Svojich zamestnancov podporujem k výkonnosti.
5.05 V prípade, že zamestnanec nie je výkonný, snažím sa nájsť príčinu.
5.06 Upozornil/a som zamestnancov, pokiaľ ich výkon nebol žiaduci.

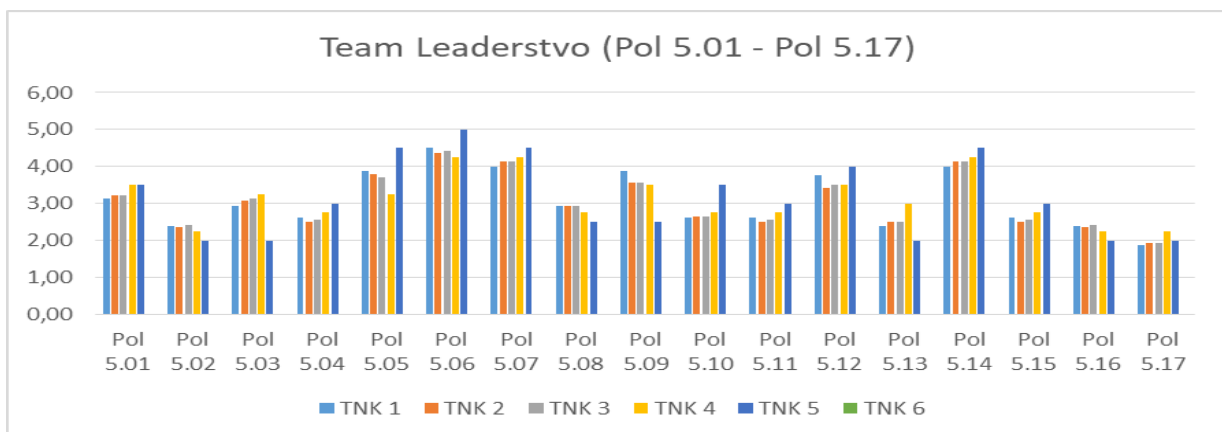
5.07 Pravidelne zamestnancom ukazujem ich výsledky.
5.08 V mojom tíme panuje pozitívna nálada.
5.09 Diskutoval/a som v ostatnom mesiaci so zamestnancami o ich názoroch a postrehoch.
5.10 Poznám vzťahy medzi mojimi podriadenými navzájom.
5.11 Poznám prednosti jednotlivých členov tímu.
5.12 Pri riešení firemných zmien navrhujem návrhy zamestnancov.
5.13 Vždy sa spýtam na názor zamestnancov pri zavádzaní zmien v spoločnosti.
5.14 S podriadenými sa bavím aj neformálne o ich záležitostiach.
5.15 Zamestnancov o zmenách informujem vždy vopred, aby mali čas sa s nimi oboznámiť.
5.16 Vždy dám zamestnancom možnosť prediskutovať aktuálnosť procesov.
5.17 Vždy si ujasním, či zamestnanec chápe potrebu organizačnej/procesnej zmeny.

Tabuľka č.19 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 5.01 – 5.17

TNK	Pol 5.01	Pol 5.02	Pol 5.03	Pol 5.04	Pol 5.05	Pol 5.06	Pol 5.07	Pol 5.08	Pol 5.09
TNK 1	3,13	2,38	2,94	2,63	3,88	4,50	4,00	2,94	3,88
TNK 2	3,21	2,36	3,07	2,50	3,79	4,36	4,14	2,93	3,57
TNK 3	3,21	2,43	3,14	2,57	3,71	4,43	4,14	2,93	3,57
TNK 4	3,50	2,25	3,25	2,75	3,25	4,25	4,25	2,75	3,50
TNK 5	3,50	2,00	2,00	3,00	4,50	5,00	4,50	2,50	2,50
TNK 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AVRG	3,22	2,37	3,02	2,61	3,78	4,45	4,06	2,90	3,65

TNK	Pol 5.10	Pol 5.11	Pol 5.12	Pol 5.13	Pol 5.14	Pol 5.15	Pol 5.16	Pol 5.17
TNK 1	2,63	2,63	3,75	2,38	4,00	2,63	2,38	1,88
TNK 2	2,64	2,50	3,43	2,50	4,14	2,50	2,36	1,93
TNK 3	2,64	2,57	3,50	2,50	4,14	2,57	2,43	1,93
TNK 4	2,75	2,75	3,50	3,00	4,25	2,75	2,25	2,25
TNK 5	3,50	3,00	4,00	2,00	4,50	3,00	2,00	2,00
TNK 6	-	-	-	-	-	-	-	-
AVRG	2,65	2,61	3,61	2,47	4,06	2,61	2,37	1,94

Graf č. 20 – Prehľad priemerných výsledkov z tvrdení 5.01 – 5.17



V tabuľke č.19 a na grafe č.20 môžeme vidieť prehľad priemerných výsledkov z šiestej časti dotazníka (tvrdenia 5.01 – 5.17), ktoré sa zameriavajú na postoj manažérov k ich priamym podriadeným v TNK. Na základe bodového ohodnotenia môžeme konštatovať, že číselné údaje pod úrovňou 2,5 bodov vyjadrujú v priemere negatívny (teda nesúhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam. Na základe tohto bodového ohodnotenia môžeme taktiež konštatovať, že číselné údaje nad trojbodovou úrovňou vyjadrujú v priemere pozitívny (t.j. súhlasný) postoj k jednotlivým tvrdeniam.

4.3 Výsledky interview v rámci prieskumu CI v šiestich vybraných TNK so zastúpením v SR

V rámci osobných stretnutí so zamestnancami jednotlivých TNK sme sa snažili zistiť, kto v danej TNK určuje podstatnú marketingovú stratégiu v konkrétnej pobočke resp. prevádzke – či je to materská firma v zahraničí, pričom vedenie si zvolí nástroje a stratégie, ktorých sa slovenská prevádzka musí držať, alebo či je to marketingové oddelenie slovenskej pobočky, resp. niekto externý. Rozhovory prebiehali priamo v spoločnosti, nikdy nie mimo firemných priestorov, pretože tie tiež predstavovali predmet nášho záujmu pri skúmaní prvkov CI. Rozhovory boli nahrávané na diktafón mobilného telefónu a počet respondentov na jednotlivých stretnutiach sa líšil – od 1 až po skupinku max. 3 respondentov, čo však bol skôr ojedinelý prípad. Označenie jednotlivých nahrávok bolo podľa kľúča **X(Z/M)–YZ**, kde X predstavuje číslo TNK 1–6, Z/M v zátvorke je označenie, ktoré odlišuje zamestnanca od manažéra a YZ uvedené za pomlčkou je poradové číslo nahrávky (0–88), pričom respondentov bolo 98. Výskum prostredníctvom osobných interview bol realizovaný v období september 2017 až február 2018.

V rámci analýzy **CCom/CN** sme sa zamestnancov a manažérov pýtali na oblasti internej a externej komunikácie prevádzky (reklama, pútače, vzhľad budovy). Zaujímali nás konkrétne prejavy internej komunikácie v rámci prevádzky aj s materskou firmou, ako aj prejavy externej komunikácie smerom von (so zákazníkmi, dodávateľmi a inými stranami). Ako rozvinutý je systém internej komunikácie? Majú slovenské pobočky danej TNK rozvinutý intranet, či funguje CCom klasickým spôsobom e-mailovou komunikáciou? Prebieha komunikácia osobnými stretnutiami? Čo sa týka externej komunikácie, tu sme sa zamerali na to, či existujú nejaké predpísané pravidlá komunikácie so zákazníkmi (v týchto oblastiach: logá, názov firmy, značka, firemné farby, vizitky, hlavičkový papier, dizajn webovej stránky, informačné materiály, odev zamestnancov). Ak áno, odkiaľ prichádzajú – z materskej firmy alebo z nejakej slovenskej pobočky? Využíva slovenská pobočka sociálne siete? Ak áno, aké? Iba Facebook a LinkedIn, alebo aj Instagram? Chceli sme tiež zistiť, či existuje v pobočke zodpovedný pracovník, ktorý má starostlivosť o CCom v kompetencii.

Posledná skupina otázok analyzujúcej CCom/CN sa týkala dôležitosti jednotlivých marketingových prostriedkov pre konkrétnu pobočku TNK pri komunikácii so zákazníkom a svojim okolím v nasledujúcich oblastiach: reklama, PR (aktivity v oblasti vzťahov so zákazníkmi, osobný prístup, podpora predaja, e-mailové ponuky, tlačené materiály, sociálne siete, sponzoring a veľtrhy a výstavy. Na záver nás zaujímalo, či posledných 10 rokov nevidia manažéri nejaké zmeny v internej či externej komunikácii (napr. vo výške výdavkov na CCom alebo vo forme komunikácie).

Tabuľka č.20 – Porovnanie jednotlivých prejavov CI mixu v TNK 1 – TNK 6

	CD	CCom	CI _m	CC	CN
 TNK 1		reklama ✓ podpora predaja ✓ PR ✓✓✓ sponzoring ✓✓ výstavy a veľtrhy ✓	pozitívny verejný obraz ✓✓✓ aktívne CSR ✓✓ korporátna pohostinnosť ✓✓	firemné večierky ✓ zvyky a rituály ✓ osobitné zariadenie kancelárií ✓ fir. automobily ✓	Intranet ✓ Extranet ✓ Internet ✓ word of mouth ✓
 TNK 2		reklama ✓ podpora predaja ✓ PR ✓✓✓ sponzoring ✓✓✓ výstavy a veľtrhy ✓	pozitívny verejný obraz ✓✓✓ aktívne CSR ✓✓✓ korporátna pohostinnosť ✓✓✓	firemné večierky ✓ zvyky a rituály ✓ osobitné zariadenie kancelárií ✓ fir. automobily ✓	Intranet ✓ Extranet ✓ Internet ✓ word of mouth ✓
 TNK 3		reklama ✓ podpora predaja ✓ PR ✓✓✓ sponzoring ✓✓✓ výstavy a veľtrhy ✓	pozitívny verejný obraz ✓ aktívne CSR ✓ korporátna pohostinnosť ✓	firemné večierky ✓ zvyky a rituály ✓ osobitné zariadenie kancelárií ✓ fir. automobily ✓	Intranet ✓ Extranet ✓ Internet ✓ word of mouth ✓
 TNK 4		reklama ✓✓✓ podpora predaja ✓ PR ✓ sponzoring ✓✓ výstavy a veľtrhy ✓	pozitívny verejný obraz ✓✓ aktívne CSR ✓✓✓ korporátna pohostinnosť ✓✓✓	firemné večierky ✓ zvyky a rituály ✓ osobitné zariadenie kancelárií ✓ fir. automobily ✓	Intranet ✓ Extranet ✓ Internet ✓ word of mouth ✓
 TNK 5		reklama ✓✓✓ podpora predaja ✓ PR ✓✓✓ sponzoring ✓✓✓ výstavy a veľtrhy ✓	pozitívny verejný obraz ✓ aktívne CSR ✓✓✓ korporátna pohostinnosť ✓✓✓	firemné večierky ✓ zvyky a rituály ✓ osobitné zariadenie kancelárií ✓ fir. automobily ✓	Intranet ✓ Extranet ✓ Internet ✓ word of mouth ✓
 TNK 6	CALZEDONIA  TEZENIS	reklama ✓✓ podpora predaja ✓ PR ✓✓ sponzoring ✓ výstavy a veľtrhy ✓	pozitívny verejný obraz ✓✓ aktívne CSR ✓ korporátna pohostinnosť ✓	firemné večierky ✓ zvyky a rituály ✓ osobitné zariadenie kancelárií ✓ fir. automobily ✓	Intranet ✓ Extranet ✓ Internet ✓ word of mouth ✓

V rámci analýzy CD sme sa zamestnancov a manažerov pýtali na to, aké majú vo firme dizajnové manuály a či za posledných 10 rokov nebol predstavený nejaký nový dizajnový manuál. Zaujímalo nás tiež, či boli vykonané nejaké iné zmeny CD, napr. v dizajne budovy prevádzky, webovej stránky, či iné zmeny, a ak áno, tak či sú tieto zmeny vykonané v nadväznosti na zmeny CD vykonané v materskej spoločnosti.

V rámci analýzy **CC** sme sa zamestnancov a manažérov pýtali na to, či etické správanie firiem ovplyvňuje úspešnosť na trhu. Konkrétne nás zaujímali faktory (a ich dôležitosť) pôsobiace na úspešnosť firmy na trhu – etické správanie a CSR, dodržiavanie environmentálnych zásad pri podnikateľských aktivitách, úroveň úspešnosti pri uzatváraní kontraktov, pozitívne myslenie ako aj priateľská atmosféra na pracovisku (a s ňou súvisiaca spokojnosť zamestnancov). Zaujímalo nás ako zamestnanci vnímajú angažovanosť firiem v oblasti CSR (v internom a externom prostredí) a ako sa za posledných 10 rokov zmenila klíma vo firme.

V rámci analýzy **CIm** sme sa zamestnancov a manažérov pýtali na to, či jednotlivé pobočky dodržiavajú jednotný imidž podľa materskej firmy a ak áno, či je dodržiavanie absolútne, alebo len čiastočné. Zaujímalo nás tiež, či existuje vo firme nejaká poverená osoba, ktorá sa stará o pozitívny CIm firmy. Na záver sme sa pýtali, či za posledných rokov evidujú nejaké zmeny v CIm značky a či si myslia, že aktivity CSR a CH pomáhajú CIm spoločnosti zlepšiť z pohľadu zamestnancov, alebo či tieto aktivity na CIm nevplývajú, resp. vplývajú len minimálne.

Výsledky prieskumu boli premietnuté do prehľadnej vizuálnej podoby. Tabuľka č.20 znázorňuje porovnanie jednotlivých prvkov CI mixu všetkých šiestich TNK tak, ako sme to odpozorovali analýzou prostredníctvom interview a dotazníkov. Intenzitu prítomnosti prejavov jednotlivých prvkov CI sme odlišili počtom značiek (✓). Hlbšia analýza výsledkov interview bude v piatej kapitole s názvom Diskusia.

5. DISKUSIA

V poslednej časti dizertačnej práce sa zaoberáme analýzou výsledkov a zhrnutím prínosov dizertačnej práce. V druhej časti práce (Ciele dizertačnej práce) sme si za hlavný cieľ stanovili identifikáciu hlavných rozdielov v prejavoch korporátnej identity vybraných TNK so zastúpením v Slovenskej republike a ich príčiny, teoretické vymedzenie jednotlivých interpretácií pojmu korporátna identita a užšiu špecifikáciu podstaty tzv. CI mixu. Aj keď je CI možné skúmať aj smerom dovnútra firmy (zamestnanci a akcionári) aj smerom navonok (zákazníci, spotrebiteľia, potenciálni zamestnanci), v dizertačnej práci sme sa venovali výlučne pohľadu dovnútra. Tento fakt bol zároveň limitom dizertačnej práce, no predstavuje možnosť v budúcnosti rozšíriť výskum danej problematiky aj o externú dimenziu a zistiť, ako je CI mix vnímaný jeho zákazníkmi a spotrebiteľmi. Hlavný cieľ dopĺňalo aj niekoľko parciálnych cieľov, ktorými sme overili platnosť hlavného cieľa práce, ako aj platnosť hypotéz prostredníctvom vybraných metód výskumu.

V prvej časti dizertačnej práce (Súčasný stav riešenej problematiky) sme analyzovali teoretické východiská fenoménu korporátnej identity (CI) a zmien v chápaní tohto pojmu v odbornej literatúre. Výskum bol zameraný na oblasť medzinárodných dimenzií firemnej kultúry (CC) ako hlavnej skúmanej oblasti CI. Ďalej sme skúmali aj fenomén korporátneho IQ (CIQ) a ostatné prvky korporátnej identity (CI) vybraných transnacionálnych korporácií (TNK) so zastúpením na Slovensku. Našimi hlavnými oblasťami záujmu boli CD, CCom, CN, CC a CIm – ktoré viacero autorov chápe ako tradičný CI mix. V závere tejto kapitoly sme vyslovili dôvody záujmu sledovať fenomén CI práve v šiestich TNK – IBM, Dell, Wilo, Lidl, Orange a Calzedonia Group (CG). Za dôležité sme považovali vybrať jednotlivé TNK z rozličných krajín pôvodu a z rozmanitých odvetví, aby bolo zaujímavejšie ich porovnanie, no tiež vybrať také TNK, kam budeme mať relatívne bezproblémový prístup. Využívali sme najmä metódu abstrakcie, na základe ktorej sme jednoznačne definovali základné pojmy a metódou analýzy a syntézy sme identifikovali hlavné rozdiely v prejavoch korporátnej identity vybraných TNK a faktory, ktoré ich ovplyvňujú.

V ďalšej časti prvej kapitoly bolo analyzované súčasné medzinárodné podnikateľské prostredie, kde sme definovali dôležitosť a postavenie TNK pôsobiacich v EÚ. V poslednej časti prvej kapitoly bola pozornosť venovaná správe a riadeniu spoločnosti (Corporate Governance) a etickým kódexom firiem ako súčasťou korporátnej kultúry (CC).

V druhej časti dizertačnej práce s názvom Ciele dizertačnej práce sme predstavili ciele práce, v súvislosti s ktorými boli stanovené nasledovné hypotézy:

H1: Dominantným prvkom CI, ktorý vplýva na spokojnosť zamestnancov a ich identifikáciu so spoločnosťou, je príležitosť k profesijnému rastu a adekvátne platové ohodnotenie.

H2: Zamestnanci TNK sa identifikujú s hodnotami spoločnosti, v ktorej pracujú a tímová spolupráca a spolupatričnosť k firme je dominantnou črtou vnútorného prejavu CC.

H3: Prítomnosť resp. absencia predstaviteľov materskej spoločnosti v slovenských pobočkách výrazne vplýva na prejavy CI.

Tretia kapitola s názvom Metodika dizertačnej práce obsahuje prehľad všetkých metód, ktoré boli použité vo výskumnej časti a ktoré umožnili verifikovať všetky tri nami stanovené hypotézy.

Štvrtú kapitolu Základný výskum a tematický rámec dizertačnej práce sme iniciovali analýzou jednotlivých prvkov CI vybraných TNK so zastúpením v SR s ťažiskovým zameraním na ich firemnú kultúru. Naš výskum bol orientovaný na skúmanie konania a správania sa zamestnancov týchto TNK v súlade s firemnými cieľmi. Zamerali sme sa teda na skúmanie vnútornej funkcie firemnej kultúry, ktorá sa orientuje na ovplyvňovanie prístupov a správania ľudí vo vnútri spoločnosti a napomáha presadiť želanú firemnú stratégiu. Príslušná kapitola tiež obsahuje výsledky dotazníka a interview v rámci prieskumu firemnej kultúry v šiestich vybraných TNK so zastúpením v SR. Výskumom boli preukázané len minimálne rozdiely medzi jednotlivými TNK v týchto skúmaných oblastiach, čo bolo pomerne prekvapivé, aj vzhľadom k tomu, že jednotlivé TNK majú odlišné zameranie svojich podnikateľských aktivít a pôvod materskej spoločnosti.

Na základe výsledkov výskumu prostredníctvom dotazníkov môžeme konštatovať, že naši respondenti majú vo všeobecnosti negatívny postoj k ich každodennej práci a nemajú dostačujúce technické vybavenie potrebné pre svoju prácu. Slabé či silné stránky respondentov ako zamestnancov im ich nadriadení nijako nepomáhajú identifikovať, v TNK absentujú príležitosti k plynulému kariérnemu rastu a respondenti si nie sú vedomí toho, či majú pre tím vo firme akýkoľvek význam.

Ďalej môžeme konštatovať, že pre našich respondentov je celkové prostredie kancelárie príjemné a v práci sú vo všeobecnosti spokojní. V práci majú veľmi dobrých priateľov a v rámci pracovných povinností majú dostatok priestoru na zvolenie spôsobu, ako prácu vykonávajú. Respondenti dostali dostačujúci profesijný tréning potrebný k svojej práci

a aj po obsahovej stránke naplnili ich očakávania. Celkové procesy v spoločnosti sú podľa väčšiny respondentov pravidelne hodnotené.

Na základe výsledkov výskumu môžeme konštatovať, že našim respondentom vo všeobecnosti veľmi nezáleží na tom, aby bol ich výkon čo najvyšší a nemyslia si, že by ich TNK nejako špeciálne oslavoval podnikové úspechy. Respondenti popierajú, že by vždy pomohli svojmu kolegovi pri riešení problému, čo bolo pri osobných rozhovoroch vysvetľované časovou zaneprázdnenosťou. Je vraj bežné, že sa kolegovia navzájom doškoľujú popri iných pracovných povinnostiach a plnohodnotná pomoc nie je vždy zabezpečená.

Naši respondenti si ďalej nemyslia, že majú možnosť zúčastniť sa tréningov zameraných na ich profesijný rast, resp. že by v ich TNK boli dobré podmienky profesijného rastu. Tímová práca nie je v ich tímoch preferovaná nad individuálnou a spoločné naplnenie cieľov nie je v spoločnosti často oslavované (ak vôbec). Respondenti nesúhlasia s tým, že by sa v ich tímoch vyskytlo minimum konfliktov a nevnímajú sa ako jednoliaty celok. TNK síce organizujú množstvo podujatí, no tieto tímy nemajú výrazný vplyv na integráciu tímov. Nadriadení na chyby zamestnancov skôr neupozorňujú a nie vždy, ak sa vyskytne náročnejšia úloha, sú aj ochotní zamestnancom s nimi pomôcť.

Ďalej môžeme konštatovať, že našim respondentom je zreteľne jasná ich rola v tíme a stotožňujú sa s ňou. Dobrovoľne robia prácu, ktorú nemajú určenú ako svoju povinnosť a hoci sú ich rozhodnutia niekedy rizikové, neboja sa riziko prijať. Respondenti sa cítia byť súčasťou spoločnosti a ich nadriadenému záleží na dobrých medziľudských vzťahoch v tíme.

Na základe výsledkov výskumu môžeme teda konštatovať, že naši respondenti skôr nemali príležitosť v posledných dvoch mesiacoch zmeniť pozíciu v rámci spoločnosti a ani sa im nestalo, že by ich kontaktoval akýkoľvek headhunter, ktorý by im ich chcel ponúknuť možnosť uchádzať sa o iný lepšie platený post v konkurenčnej firme. Naši respondenti si tiež nemyslia, že by pozíciu, ktorú aktuálne vo svojej firme zastávajú, mohli vykonávať aj v inej spoločnosti v blízkom okolí.

Paradoxne ale tiež môžeme konštatovať, že naši respondenti sa cítia byť súčasťou spoločnosti, no napriek tomu si v posledných dvoch mesiacoch prezerali voľné pracovné ponuky, resp. mali v posledných dvoch mesiacoch možnosť zmeniť zamestnávateľa.

Poradie jednotlivých motívov zotrvania v danej firme dlhšie bolo nasledovné:

1. Vzťahy v tíme – Potreba lepších sociálnych vzťahov medzi členmi v tíme.
2. Náplň práce – Potreba zmeniť typ práce, ktorú robím.
3. Pracovná atmosféra – Potreba lepšej pracovnej atmosféry.

4. Plat a odmeny – Potreba vyššej mzdy a vyšších peňažných odmien.
5. Pracovné podmienky – Potreba zmeny pracovných podmienok.
6. Zamestnanecké benefity – Potreba lepších zamestnaneckých benefitov.
7. Povýšenie – Potreba byť povýšený.

Poradie jednotlivých motívov skúmajúcich fluktuáciu zamestnancov bolo nasledovné:

1. Dosahovanie cieľov
2. Rozvoj
3. Usporiadanie a pravidlá
4. Dynamické prostredie
5. Náplň práce
6. Prac. podmienky
7. Uznanie
8. Moc a vplyv
9. Zamestnanecké výhody
10. Plat a odmeny
11. Kontakt s ľuďmi

V ďalšej časti výskumu sme sa zamerali na analýzu CI prostredníctvom rozhovorov so zamestnancami a manažérmi jednotlivých TNK a analýzou jednotlivých prvkov tzv. CI mixu prostredníctvom dostupných informácií na ich oficiálnych webových stránkach (pozri tabuľku č.20).

Na základe výsledkov výskumu prostredníctvom interview a analýzy CI môžeme porovnať prejavy a intenzitu jednotlivých jej prvkov. Na prvý pohľad sú jednotlivé TNK odlišné nielen svojim obchodným zameraním a predmetom podnikania, ale aj veľkosťou, postavením v rebríčku Global 500, či pôvodom materskej spoločnosti. Asi jedinú výnimku tvoria TNK a TNK 2, ktoré sú obe americké IT spoločnosti a prakticky sú si navzájom hlavnými konkurentami.

IBM a Dell sú americké spoločnosti a zo zoznamu našich šiestich TNK sú najviac porovnateľné nielen z pohľadu CI, ale aj z pohľadu ich obchodných činností a predmetu podnikania. Aj firmy samotné sa navzájom porovnávajú a vnímajú sa ako hlavní konkurenti. Samotní zamestnanci pri odpovediach na otázky v štruktúrovanom interview spontánne svoju spoločnosť porovnávali s tou v druhej, bez toho aby boli k tomu vyzvaní. Je zrejmé, že aj na firemných školeniach či mítingoch sa konkurenčnou firmou zaoberajú a porovnávajú sa s ňou v snahe predbehnúť ju v konkrétnych parametroch. Čo sa týka ostatných štyroch

TNK (Wilo, Lidl, Orange a Calzedonia Group), tam nájdeme podobností v predmete podnikania minimum. TNK3 a TNK4 (Wilo a Lidl) sú nemecké a obe dcérske spoločnosti sa javia ako dôsledne kopírujúce CI a CC svojich materských spoločností. TNK5 a TNK6 (Orange a CG) sú francúzska, resp. talianska spoločnosť a tiež sa javia ako na prvý pohľad neporovnateľné so zvyšnými TNK. Paradoxne však každá zo spoločností vyniká v inej oblasti, resp. ak sú v jednej spoločnosti niektoré parametre výnimočné, tak inou intenzitou ako ostatné TNK.

Čo sa týka **CCom**, spoločnosť Dell sponzoruje v porovnaní s IBM a Lidl viac aktivít, ale v ostatných parametroch skúmania sú porovnateľné. V rámci sponzoringu ešte dominujú aj firmy Wilo a Orange, každá posudzovaná priamoúmerne so svojou veľkosťou a trhovou hodnotou. V tomto ohľade najviac zaostáva Calzedonia Group, hoci sú ako sponzor aktívni, nie dostatočne v porovnaní s TNK1-5. Výstavy, veľtrhy a podpora predaja sú prejavom CCom najslabším a je tam priestor na zlepšenie. Televízna reklama dominuje v spoločnostiach Lidl, Orange a CG, s tým že vizuálna billboardová reklama dominuje v CG.

Nakoľko je ťažké definovať aktivity **CSR** a **CH** v rámci CI, pre účely porovnania sme sa rozhodli nechať ich v rámci prvku **CIm**, nakoľko spoločnosti si prostredníctvom týchto aktivít (akokoľvek altruistické ich zmýšľanie je) budujú svoj imidž v očiach existujúcich či potenciálnych zákazníkov a spotrebiteľov. Vo vzájomnom porovnaní týchto dvoch amerických IT spoločností jednoznačne prevažuje spoločnosť Dell. **CSR** aktivity sú rôznorodé a slovenské pobočky v ničom nezaostávajú za aktivitami americkej materskej spoločnosti. Zamestnanci sa k aktivitám CSR hrdo hlásia a tvrdia, že sa ich tieto aktivity naplňujú. Aktivity CH sú následne priamoúmerne rozsiahle k CSR aktivitám. Spoločnosť Dell poskytuje zamestnancom toľko zamestnaneckých výhod, možností osobnostného a voľnočasových aktivít (aj počas pracovného času), že tým kompenzujú platovú dieru v porovnaní s konkurenčnými firmami. Jediným deficitom za ostatnými štyrmi TNK majú tieto dve americké TNK v obsahovej stránke sekcie CSR svojich oficiálnych slovenských webstránok, kde je absolútne minimum informácií v porovnaní s tými americkými.

Aktivity **CH** nasmerované smerom von k zákazníkom a spotrebiteľom sú tiež početné a TNK 1 a TNK 2 sa predbiehajú v tom, ktorá zo spoločností bude mať zaujímavejší program a prestížnejšieho moderátora celej akcie. Najznámejším eventom v rámci CH sú tzv. Family Days, kde sú pozvaní aj rodinní príslušníci zamestnancov či zákazníkov.

Čo sa ostatných TNK týka, dominantnými spoločnosťami v oblasti CSR a CH sú jednoznačne spoločnosť Orange a Lidl. Týmto aktivitám venujú i značnú časť ich webových stránok, či už ide o domáce stránky, alebo lokálne stránky v krajinách kde pôsobia.

V rámci analýzy CI mixu sme sa zamerali aj na skúmanie CC a CN a ich najmarkantnejších prejavov. Na niektoré konkrétne aspekty sme sa pýtali aj samotných zamestnancov a v tabuľke č.20 môžeme vidieť, že sú prítomné, resp. dostatočne rozpoznateľné nielen v amerických spoločnostiach, na ktoré sme sa teraz zamerali, ale prakticky vo všetkých šiestich TNK. Zaujímavým fenoménom, ktorý sa javí ako problematický vo všetkých šiestich TNK, je prítomnosť novej vlny zamestnancov z generácie „Y“. Generácia Y sú spravidla deti rodičov, ktorí sa narodili v povojnových rokoch, tzv. „baby boomerov“, a starších členov Generácie X. Charakteristiky Generácie Y sa odlišujú v závislosti od sociálneho a ekonomického stavu jednotlivých regiónov. V širšom zmysle je táto kohorta poznačená priaznivým postojom ku komunikáciami, médiám a digitálnymi technológiami.¹⁴¹ Vychádzajúc z teoretických prístupov môžeme potvrdiť, že tento typ generácie (narodených cca 1984-1999) predstavuje svojim spôsobom obrovskú výzvu pre spoločnosti. Generácia „Y“ je prvou generáciou z obdobia prepadnutej pôrodnosti. Tá sa dramaticky znížila práve medzi rokmi 1990 a 2000, pričom väčšina tohto prepadu sa konala v prvej polovici deväťdesiatych rokov. Je medzi nimi rekordný počet jedináčikov a takmer nikto nemá viac ako jedného súrodenca.

Sociologické výskumy potvrdzujú, že prítomnosť súrodencov napomáha schopnosti deliť sa. Jedináčikovia sú však často úspešnejší a schopnejší, keďže do ich rozvoja bolo aj viac investované.

Kultúra vyššieho počtu jedináčikov sa však v spoločnosti odzrkadľuje aj inak. Pokles veľkosti jednotlivých vekových kohort a rast počtu vysokých škôl prakticky na Slovensku zrušil prijímacie pohovory na vysoké školy a zásadne zvýšil podiel študentov, ktorí môžu získať diplom. Zo súťaže študentov o miesto na vysokej škole sa stala súťaž vysokých škôl o študentov. Následkom toho vysoké školy výrazne obmedzili kritériá na prijatie, resp. prijímacie pohovory boli úplne zrušené. Generácia „Y“ je teda poznačená tým, že de facto za celý svoj „profesionálny“ život nepocítili významnejší konkurenčný tlak, ktorého by sa mali obávať.

Aj manažéri zo všetkých šiestich TNK nezávisle od seba potvrdili, že práve kvôli generácii „Y“, ktorá ovládla pracovný trh, výrazne znížila očakávania od toho, čo by mal

¹⁴¹ BURSTEIN, D. 2013. *Fast Future: How the Millennial Generation is Shaping Our World*. Boston, MA: Beacon Press. p. 3

vedieť a ako by mal rozmýšľať človek s vysokoškolským vzdelaním. A je to generácia, ktorej členovia napriek tomu kalkulujú s myšlienkou, že dnes sú síce vo firme X, ale zajtra môžu byť hocikde inde, aj v inej krajine a sú to iní, čo si diktujú podmienky, nie naopak.¹⁴²

Čo sa týka **CD** spoločností, tento prvok CI najviac definuje ich logo. Najvýraznejšie logo spomedzi všetkých šiestich TNK má jednoznačne TNK5 (Orange). Farebné prevedenie je veľmi dôležité, pretože farba je dôležitou súčasťou ich CD (verejnosť často označuje TNK5 ako “oranžového operátora”). Dominuje aj na polepoch firemných automobilov, zamestnaneckých uniformách či v interiéri predajní. Farebné prevedenie loga je dôležité aj v spoločnosti Lidl a Wilo. Farby loga v týchto troch spoločnostiach korešpondujú s farbami spoločnosti a tá sa objavuje aj na polepoch firemných áut, či ostatných hmotných prvkoch CI.

Vzhľadom na všetky uvedené skutočnosti môžeme konštatovať, že vytýčený cieľ dizertačnej práce sa podarilo splniť. V nadväznosti na uvedené závery a odporúčania pristúpime k overeniu **stanovených hypotéz H1 – H3**:

H1: Dominantným prvkom CI, ktorý vplýva na spokojnosť zamestnancov a ich identifikáciu so spoločnosťou, je príležitosť k profesijnému rastu a adekvátne platové ohodnotenie.

Hypotéza H1 sa nepotvrdila, pretože dominantným prvkom CI, ktorý vplýva na spokojnosť zamestnancov a ich identifikáciu so spoločnosťou, nie je príležitosť k profesijnému rastu a adekvátne platové ohodnotenie, ale pozitívna pracovná klíma a dobré vzťahy na pracovisku.

Pri overovaní hypotézy H1 sme vychádzali jednak z analýzy pojmového aparátu a porovnania jednotlivých ich interpretácií, ako aj z analýzy výsledkov dotazníkov a osobných rozhovorov so zamestnancami vybraných TNK.

H2: Zamestnanci TNK sa identifikujú s hodnotami spoločnosti, v ktorej pracujú a tímová spolupráca a spolupatričnosť k firme je dominantnou črtou vnútorného prejavu CC. Hypotéza H2 sa potvrdila iba čiastočne – zamestnanci sa síce identifikujú s hodnotami spoločnosti, v ktorej pracujú, ale tímová spolupráca a spolupatričnosť k firme sú síce dôležitou, avšak nie dominantnou črtou vnútorného prejavu CC.

Hypotézu H2 sme overovali analýzou výsledkov prieskumu realizovaného prostredníctvom štruktúrovaného dotazníka a osobných rozhovorov so zamestnancami vybraných TNK. Keďže vo vedeckých prácach sa tento pojem rozširuje aj na komunikáciu,

¹⁴² KAMPF, R. – LORINCOVÁ, S. – HITKA, M. – STOPKA, O. 2017. Generational Differences in the Perception of Corporate Culture in European Transport Enterprises. In: *Sustainability*, 9/2017, 14 str.

návrh, plánovanie, riadenie a kontrolu CI, bolo potrebné poukázať na rozdiely medzi CI a jedným z piatich prvkov CI – korporátnym imidžom (Corporate Image = CIm).

H3: Prítomnosť resp. absencia predstaviteľov materskej spoločnosti v slovenských pobočkách výrazne vplyva na prejavy CI.

Na základe nášho skúmania môžeme tvrdiť, že sa nám podarilo potvrdiť hypotézu H3. V piatich TNK (okrem talianskej TNK 6 – CG) nám manažéri potvrdili, že dokážu porovnať fungovanie v dcérskej spoločnosti za prítomnosti manažéra materskej spoločnosti, ktorý svojim pôsobením a prístupom výrazne ovplyvňuje prejavy CI, najmä čo sa týka prvku CC. V oboch amerických TNK 1 a 2 (IBM a Dell) je prítomnosť amerických manažérov bežná a na CC slovenských pobočiek vplyva aj vysoko multikultúrne prostredie, kde sa navzájom stretávajú rôzne kultúrne prejavy. Prejavy CC americkej materskej spoločnosti sú však dominantné. Obdobná situácia je aj v nemeckej TNK 4 (Lidl) a vo francúzskej TNK 5 (Orange), kde prítomnosť nemeckých resp. francúzskych manažérov v centrále Lidl a Orange markantne formuje CC slovenských pobočiek, kde sú slovenskí manažéri. V nemeckej TNK 3 (Wilo) naopak zamestnanci zaznamenali v priebehu 10 rokov výrazné zmeny v CC spoločnosti po odchode nemeckého riaditeľa slovenskej dcérskej spoločnosti, keďže vplyvom krízy musela nemecká matka racionalizovať a zredukovať svoje zahraničné pobočky. Výsledkom bolo, že slovenská dcérska spoločnosť bola pretransformovaná na organizačnú zložku a od roku 2017 patrí pod českú dcérsku spoločnosť nemeckej matky. Okrem prejavov CC sa ale markantne zmenili aj iné prvky CI. Kedysi striktné predpisy marketingových polepov firemných automobilov sa stali benevolentnými a jednotlivé typy automobilov sa od seba líšili viac ako bolo pred desiatimi rokmi prípustné. Zmenil sa aj vzhlád a celkový chod skladu a zrušil sa výdaj tovaru na Slovensku, pričom všetok tovar a servis sa už riešil výlučne iba cez ČR. TNK 3 teraz vykazuje prvky českej CC a postupne sa vytráca aj CN smerom k matke.

Hypotézu H3 sme overovali osobnými rozhovormi so zamestnancami vybraných TNK a analýzou informácií obsiahnutých na oficiálnych webových stránkach materskej spoločnosti ako aj slovenskej dcérskej spoločnosti.

Praktický prínos dizertačnej práce podľa nás spočíva v tom, že prostredníctvom interpretácie získaných výsledkov môžu slovenské firmy navrhnúť aplikácie možných riešení zefektívnenia budovania svojej CI, a tým zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu. V manažmente je firemná kultúra síce považovaná za najmenej postihnuteľný, ale zároveň však aj za jeden z najsilnejších faktorov úspešnosti spoločnosti. Keďže sme sa vo výskume zamerali výhradne iba na vnútornú atmosféru spoločností, ktorá sa orientuje hlavne na

ovplyvňovanie prístupov a správanie zamestnancov vo vnútri spoločnosti, výsledky výskumu môžu poskytnúť riadiacim článkom firiem pomerne komplexný a vďaka anonymnému dotazníku aj pomerne objektívny pohľad dovnútra spoločnosti.

Z nášho pohľadu nie je hlavným problémom v našich skúmaných TNK správne pochopenie, definovanie a interpretácia hodnôt firmy, ako ich úspešné implementovanie do praxe. Implementácia firemnej kultúry je mimoriadne náročným procesom uvádzania inovovanej firemnej kultúry do života spoločnosti prostredníctvom jej osvojenia si zamestnancami podniku, no nakoľko je priamo závislá od konania manažmentu, môžu sa jej prejavy v dcérskej spoločnosti diametrálne líšiť od prejavov v materskej spoločnosti.

Výstupmi dizertačnej práce budú ďalšie publikačné výstupy, použité na domácich a zahraničných konferenciách. Zároveň môžu byť výsledky práce používané pri vyučovacom procese, konkrétne pri príprave cvičení a prednášok. Nakoľko sa práca dotýka najmä praktickej oblasti, možným výstupom je aj vypracovanie štúdie na formovanie firemnej kultúry, ako aj fenoménov CIQ a CI, či navrhnutie aplikácie možných riešení zefektívnenia budovania CI, a tým zvýšenia konkurencieschopnosti pre podnikateľskú sféru SR. Záujem o výsledky z dotazníkov prejavil manažment štyroch TNK (1,2,3,5) a plánujú ich použiť na školeniach a team buildingových stretnutiach zamestnancov. Prijemcami tejto štúdie môžu byť Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu a iné.

ZÁVER

Korporátna identita (CI) má pre firmu strategický význam, a preto sa radí do strategických rozhodnutí, ktoré patria do rozhodovacej právomoci vrcholového manažmentu. Podľa rozdelenia spoločnosti na hierarchické úrovne sa koncept CI nachádza na úrovni korporácie, preto sa táto práca zaoberá najvyššou úrovňou, a teda korporátnou.

Firma zároveň musí monitorovať vonkajšie vplyvy a reagovať na ne, pretože práve na tieto signály reagujú reálni aj potenciálni zákazníci. Stačí malá nepozornosť a dlhodobý budovaný CI sa zničí v priebehu niekoľkých dní resp. hodín. Zvlášť dôležitý je monitoring všetkých signálov a správ z externého ale aj interného prostredia v čase hospodárskej krízy. Možno konštatovať, že hrozby sa stávajú silnejšími ako príležitosti na trhu a firma častokrát čelí poklesom predaja, alebo zhoršeniu CI. Musí mať vypracované nielen strategické ale aj krízové plány, ku ktorým siahne v prípadoch, akým je aktuálna situácia v medzinárodnom podnikateľskom prostredí.

Uvedomenie si dôležitosti a úlohy konceptu korporátnej identity (CI) vo firemnej stratégii, je kľúčom k úspechu a konkurencieschopnosti spoločností pôsobiacich v medzinárodnom podnikateľskom prostredí poznačenom výraznými turbulenciami a inými cyklickými a štrukturálnymi zmenami. Firmy vychádzajú z vízie a poslania, ktoré formujú CI a na ktorých je CI postavená. Ako vízia a poslanie sú vytvorené na začiatku budovania firmy, tak isto je CI formovaná od prvej zmienky o firme. CI dáva podklad jasnej a trvácnej predstave, na základe ktorej je firma jasne rozpoznateľná a odlíšiteľná od iných firiem v rámci odvetvia aj v rámci svetového obchodu.

Dizertačná práca bola preto zameraná na analýzu zmien jednotlivých dimenzií a prvkov korporátnej identity. Pre splnenie cieľa v oblasti praktických skúseností firiem v oblasti budovania optimálnej korporátnej identity a zhodnotenia zmien v jednotlivých častiach korporátnej identity, bol výskum orientovaný na skúsenosti vybraných TNK pôsobiacich na slovenskom trhu, ktoré nielen na Slovensku, ale aj v rámci EÚ predstavujú významného zamestnávateľa.

Vzhľadom na všetky uvedené skutočnosti môžeme konštatovať, že vytýčený cieľ dizertačnej práce sa podarilo splniť. V nadväznosti na uvedené závery a odporúčania možno konštatovať, že stanovené hypotézy boli overené nasledovne:

H1: *Dominantným prvkom CI, ktorý vplýva na spokojnosť zamestnancov a ich identifikáciu so spoločnosťou, je príležitosť k profesijnému rastu a adekvátne platové ohodnotenie.*

Hypotéza H1 sa nepotvrdila, pretože dominantným prvkom CI, ktorý vplýva na spokojnosť zamestnancov a ich identifikáciu so spoločnosťou, nie je príležitosť k profesijnému rastu a adekvátne platové ohodnotenie, ale pozitívna pracovná klíma a dobré vzťahy na pracovisku.

H2: *Zamestnanci TNK sa identifikujú s hodnotami spoločnosti, v ktorej pracujú a tímová spolupráca a spolupatričnosť k firme je dominantnou črtou vnútorného prejavu CC.* Hypotéza H2 sa potvrdila iba čiastočne – zamestnanci sa síce identifikujú s hodnotami spoločnosti, v ktorej pracujú, ale tímová spolupráca a spolupatričnosť k firme sú síce dôležitou, avšak nie dominantnou črtou vnútorného prejavu CC.

H3: *Prítomnosť resp. absencia predstaviteľov materskej spoločnosti v slovenských pobočkách výrazne vplýva na prejavy CI.*

Na základe realizovaného výskumu možno tvrdiť, že sa nám podarilo potvrdiť hypotézu H3. V piatich TNK (okrem TNK 6) nám manažéri potvrdili, že dokážu porovnať fungovanie v dcérskej spoločnosti za prítomnosti manažéra materskej spoločnosti, ktorý svojim pôsobením a prístupom dokáže výrazne ovplyvniť prejavy CI, najmä čo sa týka prvku CC.

Z predošlých zistení v našej dizertačnej práci možno zosumarizovať nasledujúce faktory vplývajúce na zmeny CI vo vybraných TNK so zastúpením na Slovensku:

- TNK 1 – TNK 6 si v rámci svojich odvetví budujú svoju CI prostredníctvom pomerne podobných stratégií, ktorých úspešnosť je veľkou mierou závislá od výberu vstupu na správne trhy v správny čas a od výberu správnych partnerov.
- Jednotnosť, detailné prepracovanie a dodržiavanie CD manuálu výraznou mierou vplýva na reálny stav nosičov CD v skutočnosti.
- Aktuálnosť a transparentnosť informácií v rámci CCom prispieva k budovaniu pozitívneho CIm a optimálnej CI, preto firmy investujú do oblasti tradičných médií v takmer nezmenenej výške, pričom sociálnym médiám ako novému trendu CCom neprikladajú význam.
- Priateľská atmosféra na pracovisku môže významnou mierou ovplyvniť prvok CC, ktorý predstavuje najcitlivejší prvok v rámci konceptu CI.

- Pozitívny CIm je výsledkom fungovania a interakcie všetkých prvkov CI, ktoré majú na zreteli hodnoty, víziu a poslanie firmy a pritom tvoria akéhosi korporátneho občana, ktorý sa stará nielen o svoje ale aj celospoločenské záujmy.
- Aktivita CSR a CH by mali byť na webstránkach slovenských dcérskych spoločností uvedená, pretože vplývajú na budovanie pozitívneho CIm (bez ohľadu na to, či patrí TNK na trhu k lídrom, alebo či má niekoľko silných konkurentov).

Záverom možno konštatovať, že skúsenosti TNK 1 – 6 priniesli dôležité poznatky o možnej aplikácii ich úspešných stratégií do stratégií slovenských firiem a tým možnosti zvyšovať ich konkurencieschopnosť v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Preto môžeme zhrnúť celkový záver dizertačnej práce na konštatovanie, že voľba správnej stratégie a využitie všetkých príležitostí na trhu pomáha budovať optimálnu CI, ktorá sa preniesie do spokojnosti nielen zamestnancov, ale aj spotrebiteľov a všetkých ostatných zúčastnených záujmových skupín.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

A) Knižné publikácie a monografie

1. BANKS, S. 2006. *Ethics and Values in Social Work*. 3rd Ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006, 219 s. ISBN 978-1-4039-9420-2.
2. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: COMPUTER PRESS, A.S., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
3. BOHATÁ, M. - SEKNIČKA, P. – ŠEMRÁK, M. 1997. Úvod do hospodářské etiky. Praha. Codex Bohemia. 1997.
4. BOUCHIKHI, H. – KIMBERLY, J. R. 2008. *The Soul Of The Corporation: How To Manage The Identity Of Your Company*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2008. ISBN 978-0-13-185726-1. 194 s.
5. BOUCHIKHI, H. – KIMBERLY, J.R. 2003. *Escaping the Identity Trap*. In: Sloan Management Review. Vol. 44, Issue 3. 2003. ISSN: 1532-9194
6. BOWEN, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York, Harper.
7. BURSTEIN, D. 2013. *Fast Future: How the Millennial Generation is Shaping Our World*. Boston, MA: Beacon Press. p. 3
8. CZESANÝ, S. 2006. *Hospodářský cyklus*. Praha : Linde, 2006. 200 s. ISBN 8072015761
9. ČIHOVSKÁ, V. 2004. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: T.R.I. Médium, 2004. ISBN 80-88676-32-0.
10. DAHLEN, M. – LANGE, F. – SMITH, T. 2009, *Marketing Communications: A Brand Narrative Approach*. ISBN: 978-0-470-31992-5, 230 s.
11. DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
12. DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
13. DORUĽA, J. 2003. *Krátky slovník slovenského jazyka*. 4. dopl. a uprav. vyd. Bratislava: VEDA, 2003. 985 s. ISBN 80-224-0750-X.
14. DUBCOVÁ, G. – GRANČIČOVÁ, K. 2011. *Zodpovedné podnikanie na báze legislatívy. In Marketingové stratégie podnikov v súčasnom podnikateľskom prostredí: [zborník ved. prác]*. – Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3284-6, s. 89-99. VEGA 1/0385/10.

15. DURKHEIM, É. *Společenská dělba práce*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK), 2004. 376 s. ISBN 80-7325-041-1.
16. DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1.vyd. Praha : ALFA PUBLISHING, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
17. FERENČÍKOVÁ, S. et al. 2013. *Medzinárodná expanzia firiem: stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2013. 362 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-532-1.
18. GIBBS, P. *Obchod v Evropském společenství*. 1. vyd. Praha : GRADA PUBLISHING, A.S., 1993. 290 s. ISBN 80-85623-33-1.
19. HILL, Ch. – JONES, G.R. *Essentials of Strategic Management*. South-Western Cengage Learning, 2009/2011. 432 str.
20. HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: McGraw - Hill, 1991. 261 str. ISBN neuvedené, na str.142.
21. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: LINDE, 2007. 336 s. ISBN 80-86131-70-X.
22. HORÁKOVÁ, I. – STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, M., 2000. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.
23. HREHOVÁ, H. *Etika – sociálne vzťahy – spoločnosť*. Bratislava: VEDA, 2005. 337 s. ISBN 80-224-0849-2.
24. HUČKA, M. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: KERNBERG PUBLISHING, 2007. 276 s. ISB 978-80-903962-0-3.
25. JAKUBÍKOVÁ, D. 1997. *Marketingové aplikace*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997/2001.
26. JANÚŠEK, V. 2012. *Globalizácia a jej prejavy na príklade čínskej ekonomiky. In Globalizácia ako fenomén vplývajúci na medzinárodné stratégie trhových subjektov v období hospodárskej krízy*. [Zborník príspevkov riešiteľov projektu mladých vedeckých pracovníkov č. 2316077.] – Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3539-7, s. 12-21.
27. KLÍROVÁ, J. *Corporate Governance. Správa a řízení obchodních společností*. 1.vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2001.s. ISBN 80-7261-052-X.
28. KNAPIK, P. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2006. *Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISNB 80-225-2154-X
29. KOSTER, J.P. *The General Managers*. London: THE FREE PRESS, 1982. 129 p. ISBN neuvedené.

30. KUPKOVIČ, M. et al. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 452 s. ISBN 80-88848-71-7.
31. LEWIS, R.D. 2010. *When Cultures Collide*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2010. 600 s. ISBN 978-1-904838-02-9.
32. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura*. 1. vyd. Brno: VUTIUM, 2002. 42 s. ISBN 80-214-2141-X.
33. LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: GRADA PUBLISHING, A.S., 2004, 326 s. ISBN 80-247-0648-2.
34. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, A.S., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
35. LISÝ, J. et al, 2007. *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 715 s. ISBN 8080781644
36. MACAVOY, P. – MILLSTEIN, I. *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*. Stanford University Press. 2004. 192 s. ISBN 978-080-475-086-8.
37. MALÝ, M. – THEODOR, M. *Řízení a správa společností (Corporate Governance)*. 1.vyd. Praha: VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, NAKLADATELSTVÍ OECONOMICA, 2002. 112 s. ISBN 80-245-0429-4.
38. MATOUŠEK, O. et al. 2013. *Metody a řízení sociální práce*. Portál, 2013. 3vyd. 400 s. ISBN: 978-80-262-0213-4.
39. MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha : BIVŠ, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
40. MICHALÍK, D. – PALEČEK, M. 2010. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Praha: VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
41. MOTHANA, O. S. a kolektív, *GLOBALNA EKONOMIKA: Nové trendy a analýzy vybraných problémov*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied 2008, ISBN 978-80-7144-169-4
42. MUCHOVÁ, E. – LISÝ, P. 2009. *Fiškálna politika v hospodárskej a menovej únii*. Bratislava: Iura Edition, 2009. 158 s. ISBN
43. NOVÝ, I. 2001. *Podniková kultura*. Praha: VŠE, 2001/2004.
44. PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2010. *Strategické myslenie manažérov: za tajomstvami strategického myslenia*. Bratislava: Kartprint, 2010. s 74. ISBN 978-80-88870-86-9.

45. PELSMACKER, P. De – GEUENS, M. – BERGH, J. van den. *Marketing Communications: A European Perspective*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2010. xxiii, 660 s. ISBN 978-0-273-72138-3.
46. RAWLS, J. *Teorie spravedlnosti*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1995. 361 s. ISBN 80-85605-89-9.
47. REITTER R. – RAMANANTSOA, B. 1985. Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise. McGraw-Hill, Paris, str.40.
48. ROBBINS, S.P. 2000. *Essential of Organizational Behavior*. USA: Prenice- Hall, 1990/2000.
49. ROBBINS, S.P. – COULTER, M. 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
50. SCHEIN, E. H. *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1999. ISBN: 0-13-272220-8.
51. ŠALING, S. – IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z. 2006. *Veľký slovník cudzích slov*. 4. revid. a dopln. vyd. Bratislava: SAMO, 2006. 1391 s. ISBN 80-89123-05-8.
52. ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
53. ŠLOSÁR, R. – ŠLOSÁROVÁ, A. – MAJTÁN, Š. 2002. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo – Mladé letá, 2002. 254 s. ISBN 8008033347
54. ŠVIHLÍKOVÁ, I. 2010. *Globalizace a krize: souvislosti a scénáře*. Všeň: Grimmus, 2010. 291 s. Ekonomie, politika. ISBN 978-80-87461-01-3.
55. *Synonymický slovník slovenčiny*. 2. uprav. vyd. Bratislava : VEDA, 2000. 998 s. ISBN 80-224-0585-X.
56. TKÁČ, V. 2010. *Sociálne aspekty hospodárskej krízy a sociálne právo*. In: *Hospodárska politika a právo v období hospodárskej krízy*. [Zborník z vedeckého seminára s medzinárodnou účasťou.] Bankovní institut vysoká škola. Banská Bystrica: 2010. ISBN 978-80-970422-0-2. TKÁČ, V. 2010.
57. TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. *Building Cross – Cultural Competence*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 2000. 251 p. ISBN neuvedené.
58. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : GRADA PUBLISHING A.S., , 2004. 172 s. ISBN 8024704056.

59. UNDERWOOD, J. 2004. What's Your Corporate IQ? How the Smartest Companies Learn, Transform, Lead. USA: Dearborn Trade Publishing.
60. VÁGNER, I. 2004. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3536-6.
61. VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: GRADA Publishing, 2009. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.
62. WANG, J. – OHNGREN, K. 2010. *Top Marketing Trends for 2011*. Dostupné na internete: <http://trendwatching.com/trends/pdf/trendwatching%202010-12%2011%20TRENDS%202011.pdf>
63. WEIJERMARS, R. 2011. Building Corporate IQ: Moving the Energy Business from Smart to Genius. London: Springer.
64. ZORKÓCIOVÁ, O. a kol. 2007. *Corporate Identity II*. 2.vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2007. 282 str. ISBN 978-80-225-2336-3
65. ZORKÓCIOVÁ, O. – RATKOVSKÁ, G. 2009. *Osobitosti a cieľové subjekty späté s procesom budovania Corporate Identity nefiremných subjektov*. In: *Studia commercialia Bratislavensia*. ISSN 1337-7493, 2009, roč. 2, č. 8, s. 143-162.

B) Časopisecká literatúra

66. BALMER, J.M.T. – GRAY, E.R. 2000. Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. In: *Industrial and Commercial Training*, Vol.32, č.7, str.256–261.
67. BALMER, J. – GREYSER, S. 2002. Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing. Taylor & Francis e-Library, na str.41-42.
68. BAŽANTOVÁ, I. Nástroje správy a řízení v českém bankovníctví a bankovní kodexy. In: *Corporate Governance – aktuální problémy teorie a podnikové praxe: sborník*. 2006, roč. 3, č. 5, s. 81. ISSN neuvedené.
69. HATCH, M.J. – SCHULTZ, M. 2003. Bringing The Corporation Into Corporate Branding. In: *European Journal of Marketing*, Vol.37, č.7-8., str. 1041–1064.
70. HE, H.-W. – BALMER, J.M.T. 2011. A Grounded Theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic: a corporate marketing perspective. In: *European Journal of Marketing*. Vol.67, č.3-4, s.401–430.
71. CHUN, R. 2005. Corporate Reputation: Meaning and Measurement, In: *International Journal of Management Reviews*, Vol.7, č.2., str.91–109.

72. KAMPF, R. – LORINCOVÁ, S. – HITKA, M. – STOPKA, O. 2017. Generational Differences in the Perception of Corporate Culture in European Transport Enterprises. In: *Sustainability*, 9/2017, 14 str.
73. LUKÁŠOVÁ, R. Výzkum firemní kultury ve vztahu ke strategii firmy. In *Psychologie v ekonomické praxi*, 2004, roč. 39, č. 3-4, s. 171-181. ISSN 0033-300X.
74. MARKWICK, N. – FILL, Ch. 1997. Towards a Framework for Managing Corporate Identity. In: *European Journal of Marketing*, Vol.31, č.5-6, str.396–409.
75. MELEVAR, T.C. 2003. Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature, In: *Journal of Marketing Communications*, Vol.9., str. 195–220.
76. MELEVAR, T.C. – KARAOSMANOGLU, E. 2006. Seven Dimensions of Corporate Identity. A Categorisation from the Practitioners' Perspectives. In: *European Journal of Marketing*. Vol.40, č.7-8, str. 846–869.
77. OUCHI, W. – WILKINS, A. L. Organizational Culture. In *Annual Review of Sociology*, 1985, roč. 11, č. 4, s. 457 – 483. ISSN neuvedené.
78. PALAZZO, B. Etika jako strategie úspěchu. In: *Moderní řízení*. 2001, roč. 7, č. 12, s. 7-8. ISSN neuvedené.
79. SZARKOVÁ, M.: Ekonomický časopis, roč. 55, č. 10, 2007, S. 1028-1030
80. PÉREZ, A. – RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. 2014. Customer CSR in the Banking Industry. In: *International Journal of Bank Marketing*, Emerald Group Publ. Ltd., Vol.32., č.3., str.223–244.

C) Elektronické zdroje

81. FALTÝN, J. 2006. *Multikulturní andragogika*. [online]. [cit. 2018-02-01].
Dostupné na internetu: <http://www.varianty.cz/download/doc/books/15.pdf>
82. HUPKA, M. 6.1.2010. *Carla a jej firemná kultúra*. Osobný rozhovor. Bratislava. 2010
83. KÓDEX SPRÁVY A RIADENIA SPOLOČNOSTÍ NA SLOVENSKU. [online].
[cit. 2018-01-29]. Dostupné na internetu:
http://www.ecgi.org/codes/documents/cega_code_slovakia_jan 2008_sl.pdf
84. KÚDELKOVÁ, M. Corporate Governance – Správa a řízení společností (2006).
[online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné na internetu:
<https://www.mpo.cz/dokument2566.html>

85. OECD Publications Service – OECD Principles of Corporate Governance (2004).
Dostupné na internete:
<https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26403/26370/293365/priloha003.pdf>
86. STERNER, G. 2009. Techniques of Cluster Marketing. In: Ezine Articles,
19.5.2009. Dostupné na internete: <http://ezinearticles.com/?Techniques-of-Cluster-Marketing&id=2355406>
87. STUDENÍK, J.: Vplyv firemnej kultúry a štýlu vedenia na výkonnosť. [online].
8/3/2008 [cit.2010/04/20] Dostupné na internete :< [http ://www. jeneweingroup. Com/dokumenty/raabe/Vplyv_firemnej_kultury.pdf](http://www.jeneweingroup.Com/dokumenty/raabe/Vplyv_firemnej_kultury.pdf) >
88. VEBER, M. 1998. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1998.
89. VEČEŘOVÁ, L. 2007. *Oddelenie ľudských zdrojov*. [online]. [cit.12.2.2010].
Dostupné na internete:
http://www.eurest.sk/data/sk/novinky/rocnik_2007_cislo_12.pdf
90. Statista Research Department: Internet usage in BRIC - Statistics & Facts.
Dostupné na internete: <https://www.statista.com/topics/3116/internet-usage-in-bric/>

PRÍLOHY

Príloha č.1 – Stručný kódex správy spoločností na Slovensku (2016)¹⁴³



Stručný Kódex správy spoločností na Slovensku (2016)

Kódex správy spoločností na Slovensku je zostavený na podporu vytvorenia efektívnej správy spoločností s cieľom posilniť u investorov, akcionárov, zamestnancov a zainteresovaných strán pocit vzájomnej dôvery, ktorá má viesť k úspešnému dosahovaniu stanovených strategických cieľov spoločnosti.

Kódex upravuje vzťahy vo vnútri spoločnosti a vzťahy spoločnosti s jej okolím na princípe otvorenosti, poctivosti a zodpovednosti, pričom mnohé časti kódexu sú obsiahnuté aj v právnych predpisoch, ktoré ich plnenie ukladajú ako povinnosť, v niektorých prípadoch pre všetky, v iných iba pre niektoré druhy obchodných spoločností

Princíp otvorenosti znamená taký prístup k zverejňovaniu informácií o spoločnosti, ktorý vytvára dôveryhodné vzťahy medzi akcionármi, zamestnancami, veriteľmi, dodávateľmi, odberateľmi a ďalšími zainteresovanými stranami.

Princíp poctivosti si vyžaduje predkladanie pravdivých informácií o hospodárení a zámeroch spoločnosti.

Princíp zodpovednosti si vyžaduje od členov predstavenstva a členov dozornej rady, aby prijali zodpovednosť za svoje rozhodnutia a vysvetlili svoje konanie akcionárom a ostatným zainteresovaným stranám.

¹⁴³ Slovenská asociácia Corporate Governance (Slovak Association of Corporate Governance – SACG). Dostupné na internete: <http://cecga.org/kodex/>

I. PRÁVA AKCIONÁROV, KĹÚČOVÉ FUNKCIE VLASTNÍCTVA A SPRAVODLIVÉ ZAOBCHÁDZANIE S AKCIONÁRMÍ

Základné práva akcionárov by mali zahrňovať:

- právo na bezpečný systém registrácie vlastníctva,
- právo na prevod akcií,
- právo dostávať pravidelne, včasné, relevantné a podstatné informácie o spoločnosti,
- právo zúčastňovať sa a hlasovať na valných zhromaždeniach,
- právo voliť a odvolávať členov orgánov spoločnosti,
- právo podieľať sa na zisku spoločnosti.
- právo na rovnaké zaobchádzanie s akcionármi rovnakého druhu,
- právo minoritných akcionárov na ochranu pred nekalým konaním majoritných akcionárov.

Rámec správy spoločností by mal byť doplnený efektívnym a účinným postupom pre prípady platobnej neschopnosti, ako aj účinnou formou vymožitelnosti práv veriteľov.

II. INŠTITUCIONÁLNI INVESTORI, KAPITÁLOVÉ TRHY A OSTATNÍ SPROSTREDKOVATELIA

Rámec správy spoločností by mal poskytovať funkčné stimuly v rámci celého investičného reťazca a zabezpečiť, aby kapitálové trhy fungovali spôsobom, ktorý prispieva ku kvalitnej správe spoločností.

Inštitucionálni investori, ktorí konajú ako správcovia zverených prostriedkov, by mali zverejňovať:

- svoju politiku v oblasti správy spoločnosti, ako aj stratégie a postupy hlasovania vo vzťahu k svojim investíciám,
- spôsob riešenia významných konfliktov záujmov, ktoré by mohli mať vplyv na výkon kľúčových vlastníckych práv súvisiacich s ich investíciami vrátane informácií o postupoch pri identifikácii a monitoringu potenciálnych konfliktov záujmov.

Obchodovanie na základe dôverných informácií a manipulácia s trhom by mali byť zakázané a malo by sa presadzovať dodržiavanie príslušných pravidiel.

III. ÚLOHA ZAJINTERESOVANÝCH STRÁN PRI SPRÁVE SPOLOČNOSTÍ

Starosť o reputáciu firmy a jej výkonnosť si často vyžaduje akceptovanie širších záujmov.

Z toho dôvodu by mal rámec správy spoločnosti rešpektovať práva zainteresovaných strán (napr. orgány miestnej samosprávy, susediace objekty, životné prostredie) stanovené zákonmi (napr. pracovné právo, konkurzné právo, obchodné právo, environmentálne právo a insolvenčné právo), alebo rešpektovať vzájomné dohody v záujme vytvárania duševných a materiálnych hodnôt, pracovných miest a udržateľnosti finančne zdravých spoločností.

Mali by byť vytvorené mechanizmy podporujúce účasť zamestnancov v orgánoch spoločnosti. Zainteresované strany, vrátane jednotlivých zamestnancov a ich zástupných orgánov, by mali mať možnosť slobodne oznamovať orgánom spoločnosti a kompetentným verejným orgánom svoje obavy z nezákonných alebo neetických postupov v spoločnosti a ich práva by takýmto konaním nemali byť dotknuté.

Predstavenstvo spoločnosti, ktorá je na pokraji platobnej neschopnosti by malo konať v najlepšom záujme veriteľov.

Princíp “dodržuj alebo vysvetli” znamená, že odchýlky od Kódexu by mali byť primerane vysvetlené a zverejnené.

IV. ZVEREJŇOVANIE INFORMÁCIÍ A TRANSPARENTNOSŤ

Rámec správy spoločností by mal zabezpečiť zverejňovanie včasných a presných informácií vo všetkých podstatných záležitostiach týkajúcich sa spoločnosti, vrátane finančnej situácie, výkonnosti, vlastníctva a správy spoločnosti.

Zverejňovanie informácií by malo zahŕňať okrem iného aj nasledovné informácie:

- Auditovaná účtovná závierka dokumentujúca finančnú výkonnosť a finančnú situáciu spoločnosti.
- Ciele spoločnosti a nefinančné informácie vrátane podnikateľskej etiky, ako aj vrátane environmentálnych a iných záväzkov voči verejnému poriadku, vrátane politiky v sociálnych otázkach a ľudských právach.
- Významné vlastnícke podiely, vrátane skutočných majiteľov a hlasovacích práv.
- Výkaz o odmeňovaní v spoločnosti vrátane informácií o odmenách členov orgánov spoločnosti a vyššieho manažmentu (fixné a variabilné zložky odmeňovania a spojitosť medzi výkonnosťou spoločnosti a odmeňovaním).
- Informácie o členoch orgánov spoločnosti vrátane ich kvalifikácie, výberového konania, nezávislom hodnotení, vlastníctve akcií v spoločnosti, členstve v iných orgánoch, iných výkonných funkciách a o tom, či ich orgán spoločnosti považuje za nezávislých.
- Transakcie spriaznených osôb.
- Predvídateľné rizikové faktory, ktoré sú špecifické pre dané priemyselné odvetvie, alebo lokalitu, v ktorej spoločnosť funguje vrátane systému monitoringu rizika.
- Otázky týkajúce sa zamestnancov a iných zainteresovaných strán (odmeňovanie, kolektívne vyjednávanie a pod.).
- Vnútorne usporiadanie orgánov a stratégia v oblasti správy spoločností (kódex spoločnosti, vnútorné usporiadanie orgánov a informácie o stratégii v oblasti správy spoločnosti).

Ročný audit by mala vykonávať nezávislá, kompetentná a kvalifikovaná audítorská spoločnosť v súlade s audítorskými štandardmi tak, aby sa zabezpečila externá a objektívna záruka pre orgány spoločnosti a akcionárov o tom, že účtovné výkazy verne reprezentujú finančné postavenie a výkonnosť spoločnosti vo všetkých podstatných ukazovateľoch.

Výbor pre audit alebo obdobný orgán spoločnosti by mal zabezpečovať dohľad nad aktivitami vnútorného auditu, ako aj celkovým vzťahom s externými audítormi.

Externí audítori by sa mali zodpovedať akcionárom a pri vykonávaní auditu uplatňovať voči spoločnosti povinnosť náležitej profesionálnej starostlivosti.

V. ZODPOVEDNOSŤ ORGÁNOV SPOLOČNOSTI

Členovia orgánov spoločnosti by mali konať tak, aby nepoškodili záujmy spoločnosti a neohrozili jej záujmy alebo záujmy jej akcionárov a to:

- s odbornou starostlivosťou,
- v súlade so zásadou lojality voči spoločnosti a všetkým jej akcionárom.

Rámec správy a riadenia spoločností by mal zabezpečiť

- strategické riadenie spoločnosti,
- efektívne monitorovanie manažmentu orgánmi spoločnosti,
- zodpovednosť orgánov spoločnosti voči spoločnosti a akcionárom.

Orgány spoločnosti by mali vo svojej činnosti aplikovať vysoké etické štandardy a brať ohľad na oprávnené záujmy akcionárov.

Kódexy, vrátane etického, s platnosťou pre celú spoločnosť, by mali slúžiť ako štandard pre konanie tak orgánov spoločnosti, ako aj vyššieho manažmentu a mali by stanovovať rámec etického správania sa, ktorý presahuje rámec zákona.

Questionnaire Type A (for employees) / Dotazník typu A (pre zamestnancov)

CORPORATE CULTURE SURVEY 2017-2018

Dear employees...

The aim of this survey is to analyse corporate culture in the Accounts Receivable Dept. By answering this survey you will help me to improve my research in my Phd Thesis and also you can anonymously express your feelings about company matters and consequently help to improve the working environment. The survey consists of five parts. It is very important to answer each part accordingly to the instructions. Because of the high importance for the research please try to be as honest as possible. It should take you up to 30 min to fill in this survey and you should focus on the yellow fields. As soon as you are done, please send it ASAP to eubadanisova@gmail.com with subject matter "CCS 2017-2018".

Thanks for your time and participation. SKD

Vážení zamestnanci...

Cieľom tohto výskumu je analyzovať podnikovú kultúru v oddelení Accouts Receivable (AR). Vyplnením tohto dotazníka mi pomôžete skvalitniť výskum mojej dizertačnej práce a tiež sa budete môcť anonymne vyjadriť k podnikovým záležitostiam a prispieť tak k zmene vášho pracovného prostredia. Dotazník sa skladá z piatich častí. Je dôležité aby ste odpovedali na každú z nich podľa zadaných pokynov. Vzhľadom na dôležitosť výskumu sa prosím snažte odpovedať na otázky čo najúprimnejšie. Vyplnenie dotazníka by Vám malo zabráť max 30 min a treba sa sústrediť na žlté polia. Po vyplnení dotazník prosím odošlite čo najskôr na adresu eubadanisova@gmail.com a do predmetu uveďte "CCS 2017-2018".

Ďakujem za Váš čas. SKD

Rate the following statements with:

0 (Strongly Disagree), 1 (Disagree), 2 (Slightly Disagree), 3 (Slightly Agree), 4 (Agree), or 5 (Strongly Agree)

Ohodnot'te nasledujúce výroky známkou:

0 (Absolútne nesúhlasím), 1 (Nesúhlasím), 2 (Čiastočne nesúhlasím), 3 (Čiastočne súhlasím), 4 (Súhlasím), alebo 5 (Absolútne súhlasím)

1. JOB SATISFACTION (SPOKOJNOSŤ V ZAMESTNANÍ)

1.01	Generally, I am satisfied at my work. Celkovo som v práci spokojný/á.
1.02	Generally, I like my daily job. Celkovo ma každodenná práca baví.
1.03	Office conditions are comfortable for me. Prostredie kancelárie je mi príjemným.
1.04	I have sufficient technical equipment needed to do my job. Mám dostačujúce technické vybavenie potrebné pre moju prácu.
1.05	I have easy access to all information needed to do my job properly. Mám jednoduchý prístup k informáciám, kt. potrebujem k vykonaniu mojej práce.
1.06	We have a great team spirit in my work environment. V mojom pracovnom prostredí panuje dobrý tímový duch.
1.07	My fellow workers are friendly and helpful. Moji spolupracovníci sú priateľskí a nápomocní.
1.08	I have very good friend(s) at work. V práci mám veľmi dobrých priateľov.
1.09	Our team's targets are well-defined. Ciele pre náš tím sú dobre definované.
1.10	My opinions seem to be taken into account. Moje názory sú brané do úvahy.
1.11	I feel that my leader appreciates my work and contribution. Cítim, že môj nadriadený si váži moju prácu.
1.12	My leader helps me to identify my strengths and development areas. Môj nadriadený mi pomáha odhaliť moje silné a slabé stránky.
1.13	I received sufficient occupational training needed to do my job. Dostal(a) som dostačujúci profesný tréning potrebný k mojej práci.
1.14	I have an opport. to attend soft skills trainings focused on my prof. development. Môžem sa zúčastňovať "soft skills" tréningov zamer. na môj profesný rozvoj.
1.15	Quantity of trainings needed to do my job properly is adequate. Množstvo tréningov potrebných pre moju prácu je dostačujúce.
1.16	Trainings always meet my expectations. Tréningy vždy naplnia moje očakávania.
1.17	Opportunities for continuous advancement are good in the company. V spoločnosti sú dobré príležitosti k plynulému rastu.
1.18	I know what my contribution to the team is. Môj prínos pre tím mi je známy.
1.19	Within my working responsib. I have enough autonomy how the work is performed. V rámci prac. povinností mám dostatok voľnosti v tom ako prácu odvediem.
1.20	Working processes within the company are reviewed regularly. Pracovné procesy v spoločnosti sú pravidelne hodnotené.
1.21	I can imagine that I will carry on similar type of work in the future. Dokážem si predstaviť, že podobný druh práce budem vykonávať v budúcnosti.
1.22	I feel that company recognizes individual's achievements on the job. Cítim, že spoločnosť dokáže oceniť jednotlivcov za prípadné pracovné úspechy.
1.23	My salary reflects my contribution to the company. Môj plat zodpovedá môjmu prínosu spoločnosti.
1.24	I appreciate non-financial benefits which are offered by the company. Oceňujem benefity (zamestnanec. výhody), ktoré spoločnosť ponúka.
1.25	The quantity of non-financial benefits offered is sufficient. Množstvo nefinančných benefitov, ktoré spoločnosť ponúka je postačujúce.
1.26	I feel that the company I work for has up-to-date policies. Cítim, že spoločnosť, pre ktorú robím, má novodobý prístup.

2. CORPORATE CULTURE (FIREMNÁ KULTÚRA)		
2.01		I understand organizational and processes' changes without difficulties. Dokážem pochopiť organizačné a procesné zmeny bez ťažkostí.
2.02		My leader is interested to have a discussion on company changes. Môj nadriadený prejavuje záujem o diskusiu pri podnikových zmenách.
2.03		I know what my role within the team is and I am identified with it. Je mi jasná moja rola v tíme a stotožňujem sa s ňou.
2.04		Company is celebrating its successes. Podnik oslavuje podnikové úspechy.
2.05		I am provided with information about outgoing performance of the company. Dostávam pravidelne informácie ako sa firme darí.
2.06		I want my team to have the best performance. Záleží mi na tom, aby náš výkon bol čo najvyšší.
2.07		Relationships with customers are very important to me. Je pre mňa veľmi dôležitý vzťah ku zákazníkovi.
2.08		Feedback from customers (or salesmen) is very important for the company. Spätná väzba od zákazníkov (alebo obchodníkov) je pre mňa veľmi dôležitá.
2.09		Up-to-dateness of processes is regularly reviewed and discussed. Aktuálnosť procesov sa pravidelne prediskutováva.
2.10		I do my best to make a customer (or a salesman) satisfied. Robím všetko pre to, aby bol zákazník (alebo salesman) spokojný.
2.11		Everytime my colleague needed a help when solving a problem I helped him. Vždy, keď kolega potreboval pomôcť pri riešení problému, som pomohol.
2.12		I voluntarily do some extra job, I am not given as a duty. Dobrovoľne robím prácu, ktorú nemám určenú ako povinnosť.
2.13		I start working on difficult cases without somebody asking me to do so. Pustím sa aj do riešenia zložitejších problémov bez toho, aby ma o to niekto požiadal.
2.14		I have an opportunity to take trainings focused on my career growth. Mám možnosť zúčastniť sa tréningov zameraných na môj profesný rast.
2.15		My decisions are sometimes risky, but I am not afraid of taking the risk. Moje rozhodnutia sú niekedy rizikové, ale nebojím sa riziko prijať.
2.16		I am not afraid of taking a risk. Nebojím sa riskovať.
2.17		My colleagues want to be of the highest performance. Moji kolegovia sa snažia o čo najvyšší výkon.
2.18		It is important to me to have outstanding performance. Je pre mňa dôležité dosahovať nadpriemerné výsledky.
2.19		There are good conditions of career growth within our company. V našej firme sú dobré podmienky profesného rastu.
2.20		Team work is preferred to individual work. Tímová práca je v našom tíme preferovaná nad individuálnou.
2.21		I feel free to say my opinion. Bez obáv môžem dať najavo svoj názor.
2.22		My leader is supporting members of the team to achieve high-performance. Nadriadený sa snaží podporovať členov tímu k výkonnosti.
2.23		Important decisions are firstly discussed with the employees, then implemented. Význ. firemné rozhodnutia sú najskôr prejed. so zamestnan. až potom nasleduje ich implementácia.
2.24		Is your leader interested in your opinion? Prejavuje Váš nadriadený záujem o Váš názor?
2.25		I feel that I am well-informed about company matters. Myslím, že som dostatočne informovaný/á o dianí v spoločnosti.
2.26		I feel attached to the company. Cítim, že som súčasťou spoločnosti.

2.27	Reaching targets successfully is celebrated in the company. Spoločné naplnenie cieľov je v spoločnosti oslavované.
2.28	My colleagues are doing high-quality job. Moji spolupracovníci sa snažia robiť svoje povinnosti kvalitne.
2.29	There were minimum of conflicts within our team, we work as a collective. V našom tíme sa vyskytlo minimum konfliktov, vnímame sa ako jednoliaty celok.
2.30	We have a positive atmosphere in our team. V našom tíme panuje pozitívna nálada.
2.31	I feel eagerness to work in our team. V našom tíme je cítiť chuť do práce.
2.32	The working environment is pleasant. Prostredie v ktorom pracujem je mi príjemné.
2.33	Company provides a lot of events which integrate my team. Spoločnosť vytvára množstvo podujatí, ktoré integrujú môj tím.
2.34	My leader is keen on good relationships between members of the team. Nadriadenému záleží na dobrých medziľudských vzťahoch v tíme.
2.35	I have a good relationship with my leader. Medzi mnou a mojím nadriadeným panuje priateľský vzťah.
2.36	I feel that my leader integrates the team. Môj nadriadený je integračný článok tímu.
2.37	My leader helps to make a positive working atmosphere. Môj nadriadený podporuje vytváranie dobrej pracovnej atmosféry.
2.38	In case I do a mistake, my leader alerts me. Môj nadriadený v prípade, že som urobil/a chybu, ma na ňu upozorní.
2.39	In case I come across more difficult enquiry, my leader is always willing to help me. Ak sa vyskytne náročnejšia úloha, môj leader je mi vždy ochotný pomôcť.

3. EMPLOYEE FLUCTUATION (FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV)

3.01	I feel attached to the company. Cítim sa súčasťou spoločnosti.
3.02	I have looked over an offer of job vacancies in last two months. V posledných dvoch mesiacoch som si prezeral/a voľné pracovné ponuky.
3.03	I had an opportunity to change the position within the company in last 2 months. V posledných 2 mesiacoch som mal možnosť zmeniť pozíciu v spoločnosti.
3.04	I had a chance to change my employer in last two months. V posledných dvoch mesiacoch som mal možnosť zmeniť zamestnávateľa.
3.05	I feel that the position I am in would be possible to get in some other company nearby. Pozíciu, ktorú zastávam teraz, by som mohol zastávať aj v inej spoločnosti v blízkom okolí.
3.06	I have been contacted by a headhunter and offered a better-paid position. Kontaktoval ma headhunter a chcel ma stiahnuť na iný lepšie platený post

Next part concentrates on drivers of leaving the company. Please assign a level of importance to individual drivers which would make you to leave the company. The more important the driver is, the more points it should have assigned. Please arrange all the motivators in hierarchical order from the most to the least important to motivate you properly at a job. Use numbers from 1 to 10 (number 1 for the most important, 10 for the least important driver). Use each number from 1 to 10 only once. Last rows are not filled in. You can write in any driver you think is crucial for you and write its importance as well.

Ďalšia časť je zameraná na motívy odchodu zo spoločnosti. Priradíte motívom dôležitosť, ktorá by pre Vás zohrala úlohu pri zmene Vášho zamestnania. Čím dôležitejší je pre vás daný motív, tým vyšším číslom by mal byť ohodnotený. V nasledujúcej časti prosím chronologicky zoradíte potreby (motivátory, stimuly) podľa toho, akú dôležitú úlohu hrajú vo Vašej motivácii k práci. Použijete čísla od 1 to 10 (1 pre najdôležitejší, 10 pre najmenej dôležitý motivátor). Každé číslo 1 - 10 použijete len raz. Posledné riadky nie sú vyplnené. Ten je určený na motívy, ktoré vy považujete za dôležité. Prosím vpište ich tam a pridelíte im dôležitosť.

3.07		Nature of work (Náplň práce) - Need to change the nature of work (Potreba zmeniť typ práce, ktorú robím).
3.08		Money and rewards (Plat a odmeny) - Need of higher salary and better financial rewards (Potreba vyššej mzdy a vyšších peňažných odmien).
3.09		Employee benefits (Zamestnanecké benefity) - Need of better employee benefits (Potreba lepších zamestnaneckých benefitov).
3.10		Working conditions (Pracovné podmienky) - Need to change the working condition (Potreba zmeny pracovných podmienok).
3.11		Promotion (Povýšenie) - Need to be promoted (Potreba byť povýšený).
3.12		Working atmosphere (Pracovná atmosféra) - Need of better working atmosphere (Potreba lepšej pracovnej atmosféry).
3.13		Relationships in team (Vzťahy v tíme) - Need of better social relationships within a team (Potreba lepších sociálnych vzťahov medzi členmi v tíme).
3.14		
3.15		
3.16		

Please arrange motivational drivers in hierarchical order from the most to the least important to motivate you properly at a job. Use numbers from 1 to 11 (number 1 for the most important, 11 for the least important driver). Use each number from 1 to 11 only once.

V nasledujúcej časti chronologicky zoradíte potreby (motivátory, stimuly) podľa toho, akú dôležitú úlohu hrajú vo Vašej motivácii k práci. Použite čísla od 1 to 11 (1 pre najdôležitejší, 11 pre najmenej dôležitý motivátor). Každé číslo použite len raz.

4. MOTIVATORS - MOTIVATIONAL DRIVERS (MOTIVÁCIA)		
4.01		Nature of work (Náplň práce) - Need to feel that the nature of work I am engaged in is useful and provides me with positive internal pleasure (Potreba cítiť, že povaha práce ktorú robím je užitočná a naplňuje ma).
4.02		Achievement (Dosahovanie cieľov) - Need to reach set up formal and informal targets, which serve as a measurement that I do my work well (Potreba dosahovať vytýčené formálne a neformálne ciele, ktoré mi dávajú možnosť zmerať či svoju prácu robím dobre).
4.03		Recognition (Uznanie) - Need for acknowledgment of a good work, other individual or team appreciation (Potreba uznania dobrej práce, iné individuálne a tímové ocenenia).
4.04		Self-development (Rozvoj) - Need to grow and develop, contribution of work to personal growth (Potreba rastu a osobného rozvoja v zamestnaní).
4.05		Dynamic environment (Dynamické prostredie) - Need to work in environment (company) producing continuous, dynamic changes rather than stability (Potreba pracovať v prostredí (v spoločnosti), ktoré sa stále mení a vyvíja a je otvorené zmenám).
4.06		Power and influence (Moc a vplyv) - Need to have an effect on people or things, to exercise authority and power (Potreba mať vplyv na ostatných ľudí alebo veci, uplatňovať autoritu a moc).
4.07		Money and rewards (Plat a odmeny) - Need of salary and monetary rewards (Potreba byť zárobkovo-schopný a dostávať odmeny v peňažnej forme).
4.08		Structure and rules (Usporiadanie a pravidlá) - Need to have well-defined principles or instructions determining the way in which things should be done (Potreba mať dobre definované princípy a pracovné postupy).
4.09		Social contact (Kontakt s ľuďmi) - Need to work with other people in a team and form good and stable relationships with them (Potreba pracovať s ostatnými ľuďmi a vytvárať stabilné vzťahy).
4.10		Working conditions (Pracovné podmienky) - Need for good office environment and material surroundings (Potreba príjemného pracovného prostredia (kancelária, vybavenie).
4.11		Employee benefits (Zamestnanecké výhody) - Need for non-monetary employee benefits (Potreba zamestnaneckých nefinančných benefitov).

In the following part you can list your remarks and suggestions how things could change within the company or your team.

V nasledujúcej časti máte možnosť napísať vaše pripomienky a návrhy na to, ako by sa veci mohli zmeniť v rámci spoločnosť alebo v rámci Vášho tímu.

Please, answer the following questions:

Prosím, odpovedzte na nasledujúce otázky:

Gender (Pohlavie respondenta - Ž/M):

Age (Vek respondenta):

Company (Firma, pre ktorú pracujete):

Job Position (pozícia na kt. pracujete):

Dotazník typu B (pre team leaderov)

CORPORATE CULTURE SURVEY 2017-2018

Dear employees...

The aim of this survey is to analyse corporate culture in the Accounts Receivable Dept. By answering this survey you will help me to improve my research in my Phd Thesis and also you can anonymously express your feelings about company matters and consequently help to improve the working environment. The survey consists of five parts. It is very important to answer each part accordingly to the instructions. Because of the high importance for the research please try to be as honest as possible. It should take you up to 30 min to fill in this survey and you should focus on the yellow fields. As soon as you are done, please send it ASAP to eubadanisova@gmail.com with subject matter "CCS 2017-2018".

Thank you for your time and participation. SKD

Vážení zamestnanci...

Cieľom tohto výskumu je analyzovať podnikovú kultúru v oddelení Accouts Receivable (AR). Vyplnením tohto dotazníka mi pomôžete skvalitniť výskum mojej dizertačnej práce a tiež sa budete môcť anonymne vyjadriť k podnikovým záležitostiam a prispieť tak k zmene vášho pracovného prostredia. Dotazník sa skladá z piatich častí. Je dôležité aby ste odpovedali na každú z nich podľa zadaných pokynov. Vzhľadom na dôležitosť výskumu sa prosím snažte odpovedať na otázky čo najúprimnejšie. Vyplnenie dotazníka by Vám malo zabráť max 30 min a treba sa sústrediť na žlté polia. Po vyplnení dotazník prosím odošlite čo najskôr na adresu eubadanisova@gmail.com a do predmetu uveďte "CCS 2017-2018".

Ďakujem za Vašu účasť ako aj Váš čas. SKD

Rate the following statements with:

0 (Strongly Disagree), 1 (Disagree), 2 (Slightly Disagree), 3 (Slightly Agree), 4 (Agree), or 5 (Strongly Agree)

Ohodnot'te nasledujúce výroky známkou:

0 (Absolútne nesúhlasím), 1 (Nesúhlasím), 2 (Čiastočne nesúhlasím), 3 (Čiastočne súhlasím), 4 (Súhlasím), alebo 5 (Absolútne súhlasím)

5. TEAM LEADERSHIP ISSUES (PROBLEMATIKA TEAM LEADERSTVA)		
5.01		In case an employee makes a mistake, I alert him ASAP. V prípade, že podriadený urobí chybu, čo najskôr ho na ňu upozorním.
5.02		Everytime a member of my team had a problem, I helped him. Vždy som pomohol svojmu podriadenému, keď mal problém.
5.03		I often appraise results of the team members. Často vyzdvihujem a chválím výsledky svojich podriadených.
5.04		I support my employees to be of high-performance. Svojich zamestnancov podporujem k výkonnosti.
5.05		In case an employee is not well-performing, I am trying to find a reason. V prípade, že zamestnanec nie je výkonný, snažím sa nájsť príčinu.
5.06		I warned my employees if their performance was not sufficient. Upozornil/a som zamestnancov, pokiaľ ich výkon nebol žiaduci.
5.07		I provide my team members regularly with their reports. Pravidelne zamestnancom ukazujem ich výsledky.
5.08		There is a positive atmosphere in my team. V mojom tíme panuje pozitívna nálada.
5.09		I have had a discussion with my employees about their opinions or remarks past month. Diskutoval/a som v ostatnom mesiaci so zamestnancami o ich názoroch či postrechoch.
5.10		I know relationships between members of my team. Poznám vzťahy medzi mojimi podriadenými navzájom.
5.11		I recognise strengths of the team members. Poznám prednosti jednotlivých členov tímu.
5.12		When discussing company changes with my managers I come with employees' ideas. Pri riešení firemných zmien navrhujem návrhy zamestnancov.
5.13		When the company introduces changes, I ask the team members for their opinions. Vždy sa spýtam na názor zamestnancov pri zavádzaní zmien v spoločnosti.
5.14		I have an informal talk with my employees about their matters. S podriadenými sa bavím aj neformálne o ich záležitostiach.
5.15		I inform my employees about upcoming changes well before their implementation, so that they can familiarise with them. Zamestnancov o zmenách informujem vždy vopred, aby mali čas sa s nimi oboznámiť.
5.16		Everytime I give a chance to the team members to discuss up-to-dateness of the processes. Vždy dám zamestnancom možnosť prediskutovať aktuálnosť procesov.
5.17		Everytime I make sure, an employee understands the need of organizational/processes' changes. Vždy si ujasním, či zamestnanec chápe potrebu organizač./procesných zmien.