

**ACTA OECONOMICA
UNIVERSITATIS SELYE**
Vedecký recenzovaný časopis

**4. ročník
1. číslo**

A C T A O E C O N O M I C A U N I V E R S I T A T I S S E L Y E

UNIVERZITA J. SELYEHO - EKONOMICKÁ FAKULTA

**ACTA OECONOMICA
UNIVERSITATIS SELYE**
Vedecký recenzovaný časopis

**4. ročník
1. číslo**

**2015
KOMÁRNO**

A
C
T
A

O
E
C
O
N
O
M
I
C
A

U
N
I
V
E
R
S
I
T
A
T
I
S

S
E
L
Y
E

REDAKČNÁ RADA VEDECKÉHO ČASOPISU ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE

Predseda red. rady: doc. RNDr. János Tóth, PhD.

EF UJS Komárno

Členovia red.rady: doc. Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD.

EF UJS Komárno

prof. Dr. Ing. Imrich Okenka, PhD.

EF UJS Komárno

prof. Dr. József Póor, CSc.

EF UJS Komárno

prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc.

EF UJS Komárno

doc. PhDr. Zoltán Rózsa, PhD.

IAM Trenčín

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

FPM EU Bratislava

doc. RNDr. Zuzana Hajduová, PhD.

PHF Košice EU Bratislava

doc. Ing. Tomáš Dudáš, PhD.

FEP PEVŠ Bratislava

prof. Ing. Pavol Schwarcz, PhD.

FEŠRR SPU Nitra

doc. Ing. Milan Džupina, PhD.

FF UKF Nitra

prof. Ing. Anna Križanová, PhD.

FPEDAS ŽU Žilina

prof. Ing. Milota Vetráková, PhD.

EF UMB Banská Bystrica

Dr. Ing. Ján Buleca, PhD.

EF TUKE Košice

prof. Ing. Jan Šíroký, PhD.

EF VŠB-TU Ostrava

prof. Dr. Ing. Július Horváth, PhD.

CEU Budapest

prof. Dr. Ivan N. Mihajlović, PhD.

University of Beograd

prof. Dr. Ing. Valentinas Navickas

*Kaunas University of
Technology*

prof. Dr. Ing. Rolf Karbach

*Zwickau University
of Applied Sciences*

OBSAH

Stanisław BORKOWSKI - Renata STASIAK-BETLEJEWSKA <i>THE IMPORTANCE LEVEL OF QUALITY MANAGEMENT ELEMENTS IN POLISH CONSTRUCTION COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY</i>	9
Ján BULECA - Alena ANDREJOVSKÁ <i>REGRESNÁ ANALÝZA FAKTOROV VPLÝVAJÚCICH NA OBJEM INVESTÍCIÍ V KRAJINÁCH V4 REGRESSION ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING VOLUME OF INVESTMENT IN THE V4 COUNTRIES</i>	23
Eva ČAPOŠOVÁ <i>VÝZNAM ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MANAŽÉRSTVE KVALITY VO VEREJNEJ SPRÁVE THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION</i>	34
Éva DARABOS <i>A TURIZMUS SZEREPE A VILÁGGAZDASÁGBAN, A SZÉKTORBAN FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMÁNAK, BÉRÉNEK ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON ROLE OF TOURISM IN THE WORLD ECONOMY; EVOLUTION OF NUMBERS AND WAGES OF EMPLOYEES IN THE SECTOR IN HUNGARY</i>	42
Bibiána DARGOVÁ <i>RECENZIA ODBORNEJ KNIHY REVIEW OF SCIENTIFIC BOOK</i>	51
Marcel KORDOŠ <i>ÚLOHA A VÝZNAM KLASTROV V PRIEMYSELNEJ POLITIKE EURÓPSKEJ ÚNIE THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF CLUSTERS WITHIN THE EU INDUSTRY POLICY</i>	53
Dragan LONCAR - Svetlana CICMIL <i>THE COMPLEXITY OF 'GO/NO-GO' DECISION MAKING IN BIOTECHNOLOGY R&D PROJECTS: INSIGHTS FROM AN EMPIRICAL STUDY</i>	64

Denisa MALÁ ZELENÁ LOGISITKA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU <i>GREEN LOGISTICS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SLOVAKIA</i>	75
Martina MINÁROVÁ MANAŽÉRI V MaSP A ICH EMOCIONÁLNE SCHOPNOSTI <i>MANAGERS IN SMES AND THEIR EMOTIONAL ABILITIES</i>	83
Zdenka MUSOVÁ POSTOJE SPOTREBITEĽOV K AKTIVITÁM DOBROČINNÉHO MARKETINGU NA SLOVENSKU <i>CONSUMER ATTITUDES TO CAUSE RELATED MARKETING IN SLOVAKIA</i>	93
Bojan STOJČETOVIC - Đorđe NIKOLIĆ - Valentina VELINOV <i>APPLICATION OF SWOT-AHP METHOD IN STRATEGY SELECTION: CASE OF SKI CENTRE BREZOVICA</i>	106
Jaroslav NOVOTNÝ SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV A CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT <i>CUSTOMER SEGMENTATION AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>	114
Jaroslav NOVOTNÝ NIEKOĽKO POZNÁMOK K RIADENIU VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI <i>SOME NOTES ON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>	120
Judit OLÁH - László TERJÉK - Beatrix RÓNAY-TOBEL - Miklós PAKURÁR - Adrienn HORVÁTH A LOGISZTIKAI INFRASTRUKTURÁLIS FEJLESZTÉS BIZTONSÁGMENEDZSMENT KÉRDÉSEI INTÉZMÉNYI OLDALRÓL <i>SAFETY MANAGEMENT ISSUES OF LOGISTICAL INFRASTRUCTURAL DEVELOPMENT FROM THE INSTITUTIONAL ASPECT</i>	126
Eva POLIAČIKOVÁ KEY ACCOUNT MANAGEMENT AKO INOVATÍVNA FORMA PRÍSTUPU K ZÁKAZNÍKOV NA SLOVENSKU. <i>KEY ACCOUT MANAGEMENT AS A INOVATION FORM OF ENTRY TO CUSTOMERS IN SLOVAKIA.</i>	135
Eva POLIAČIKOVÁ VNÍMANIE PRODUCT PLACEMENT NA SLOVENSKU <i>PERCEPTION OF PRODUCT PLACEMENT IN SLOVAKIA</i>	146
Ludmila STARITINA - Diana SADOVEANU <i>MACRO-PRUDENTIAL POLICY: A NEW METHODOLOGICAL APPROACH FOR REPUBLIC OF MOLDOVA</i>	154

Ramin Bashir KHODAPARASTI - Rahim ABEDI - Behnaz SAMADNEJAD <i>INVESTIGATING ON APPLICABILITY OF FULMER AND ZMIJEWSKI MODELS IN PREDICTING BANKRUPTCY OF LISTED COMPANIES IN TEHRAN STOCK EXCHANGE MARKET</i>	162
Viktória STIFTER - Irma RÁCZ <i>AN EXAMINATION OF MENTORING SYSTEMS IN HUNGARIAN HIGHER EDUCATION</i>	174
Andrea TAKÁCS <i>PARADIGMA VÁLTÁS A SIKERES VÁLTOZÁSMENEDZSMENTBEN PARADIGM SHIFT WITHIN THE SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT</i>	188
Vladimír VIETORIS - Sabína SCHWARZOVÁ - Dagmar KOZELOVÁ - Peter ZAJÁC - Jozef ČAPLA <i>SPOTREBITEĽSKÉ SPRÁVANIE PRI NÁKUPE POTRAVIN A TESTY SPOTREBITEĽSKEJ SENZORICKEJ ANALÝZY CONSUMER BEHAVIOR IN FOOD PURCHASE AND METHODS OF CONSUMER SENSORY ANALYSIS</i>	202
Justyna ŁUKOMSKA-SZAREK - Marta WŁÓKA <i>THE PERFORMANCE MEASUREMENT AS A FUNDAMENTAL DIMENSION OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR</i>	214
ŠABLÓNA A POKYNY	224
AUTOROM	228

A C T A O E C O N O M I C A U N I V E R S I T A T I S S E L Y E

THE IMPORTANCE LEVEL OF QUALITY MANAGEMENT ELEMENTS IN POLISH CONSTRUCTION COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY

Stanisław BORKOWSKI, Renata STASIAK-BETLEJEWSKA

Institute of Production Engineering, Faculty of Management,
Czestochowa University of Technology, Poland

Abstract

Quality is a key element of the contemporary enterprise development strategy in the current globalization conditions. Philosophy of quality management emphasises the importance of the product quality continuous improvement and the product use value ensuring in relation to both customers' and workers' suggestions. Elements of properly functioning quality management system guarantees manufacturing a product with high quality parameters, what is also an element of continuous company development. The paper is a presentation of the BOST survey results that identify a value of strategic quality management elements indicated by workers as crucial elements for chosen Polish timber construction company development. Value Engineering analysis of quality management principles implemented in the analyzed construction company has complementary functional meaning in relation to the company development strategy.

Key words: *strategy, development, quality management, Value Engineering, BOST*

Introduction

The concept of management is a key concept for current economics. Management functions are following: cooperation and control of subordinates, sharing tasks and information processing. Management is related to realization of organization's aspirations that are related to its objectives defining the profile of the company (Famielec 2009).

Aspirations of the organizations are connected both with company objectives realization and human resources management. There are some differences in defining directing and management in the literature (Mura 2014, Novotný 2014). Term management refers to steering integrating planning, execution and enforcement of causing objectives in dependent organizations thanks to a relationship occurring between them. Directing is identified with persuading people to action aimed at achieving the company's objectives, so it refers to dispose of their competence in company organizational hierarchy. The aim of the management is to ensure the appropriate directing and functioning of the enterprise to organizational and economic diversification, focus on achieving favourable economic performance (Borkowski, Hrubec 2008).

Development of the company is precisely related to the company directing. Efficient and effective management actions lead to the rapid growth of the organization. The control of the company's development in a dynamically changing environment, in the light of globalization and internationalization processes, is complex. Managers (through directing) fulfilling its essential function, which is to maintain the balance between the economic activity and its environment, along with the maintenance of homeostasis in the enterprise, requires constant upgrading of the product and the organization (Gierzyńska-Dolna, Konodyba-Szymański 2004, Novotný 2010).

Globalization of the world economy, technological boom and information technology development are main factors that have an impact on the broader transformation of management systems and organizational structures of enterprises towards a flexible organization that develops knowledge itself. The result of this kind of a change is a significant acceleration in the development velocity of a products as well as in organizational, technological and financial way. An important factor (production factor) in the organization development is knowledge, what is related to the accuracy of selection, selection of direction and how to implement management (Herman 2000). Company operates in the environment undergoing constant evolutions, decision-making, which affects the organization development. Factors that may affects the company operating are following (Potkány 2001):

- technical and technological improvement, which generates an extension of various constellations production processes;
- consequences of the decision, because of increasingly robust international interactions;
- high cost of error, due to the large size of the operation, automation technology, large size enterprise and competition.

All phenomena accompanying enterprise's development known as positive and negative, occur at a specified time and ultimately lead to an increase in the company, to put it differently contribute significantly to the intended purpose.

The term quality has specific meaning within organization's development and it determines a product or service perfection level in accordance to customers' requirements. The quality is usually identified with an assessment of the object in terms of evaluating the requirements it (product/service: low quality, medium quality, high quality) (Potkány 2003). The basement of the quality evaluation can be identified as qualities of objects, such as shape, colour, structure, chemical composition, smell, weight, capacity to develop specific desired functions (Oblak, Jošt 2011). The definition of quality is most often used during the review of the observed object, and it is used to determine its characteristics. Quality is therefore an important determinant of business development and technical thought (Karaszewski 1999).

The current company, aimed at the development and thereby achieving and maintenance its position in the market, faces increasingly more stringent quality conditions posed by customers, because a quality is currently affecting the company existence and its development except of performance and production costs. Today, not only operational parameters and the cost of purchasing decide whether the product will encourage the customer to buy it. Execution of the product, characterized by desired level of quality is forcing the company to the use of solid foundations of manufacturing processes and high quality means of production, marketing activities and deliberate adequate level of qualifications of persons involved in all processes (Stacho 2013). There are some conditions that have an impact on the final product performance, such as: a good cooperation with suppliers and cooperators, because it has an impact on pro-quality action (suppliers can not only confined to the same

undertaking). There is also important a good quality service work, an ability of operation testing, a help with installation and commissioning, as well as handling post-warranty. Many quality problems have its origins not in the production line, but in management, operation, finance, administration and human relations. Quality should not been seen as separate inspection occupation posed at the end of the process or its subsequent stages. Quality must be designed in the whole system of organization and instilled all employees in the exploration granted to employees as customer satisfaction (Hamrol 2005).

A range of activities within total quality management (TQM) is aimed at the improvement, efficiency effectiveness increase, resilience and competitiveness of the company. It is a philosophy that departs from the traditional beaten path of focusing on inspection and testing, used to detect and remove nonconformities. TQM is based on the fact that to achieve true efficiency of the organization in improving quality, every part of the company, organization, company or institution must work closely with all of its departments and units. The concept of TQM is also a method of reducing errors, and thus the loss by an engagement of all employees to improve manufacturing procedures. The methods and techniques of the quality management should be used throughout the company, and therefore usually employees of different departments with different priorities, skills and preparation for the profession who can work together. These methods are necessary in R&D, procurement, marketing, production, employment matters, sales, finance, accounting and computer services, distribution, storage, or in all planes that play a strategic role in the organization's development.

Material and methods

Issues presented in the paper have been presented in a specific order which is the result of a particular hierarchy of importance. Analysis of the organization development strategy in relation to quality management approach requires presentation of the certain research method and quality survey tools in a certain order according to the principle: from general to specific one. Following methods and tools are successively described: SWOT, TQM, BOST, Value Engineering.

Basic method for the organization strategic position analysis in relation to development strategy creating consists in strengths and weaknesses of the company and the opportunities and threats resulting from its presence in a particular economic and social environment (SWOT analysis). Well-known strengths (S) and weaknesses (W) and identified opportunities (O) and threats (T) posed by the environment highlight direction of the strategy development. Results of the strategic position based on SWOT analysis enables not only a full definition of the enterprise competitiveness position, but also allows comparing types and orientation in its manufacturing activity and unite the whole production, marketing and research (Stefanovska, Soluncevski 2014).

Identification of the quality management system functioning level (as the current company position in the market) involves analysis of the quality management issues in relation to market requirements. The production of the highest quality products that meet a set of standards and client demand requires continuous processes and enterprise sources improvement, what can be effectively ensured by analysis of workers opinion with regard to processes and strategic development elements which are crucial for the enterprise and product future (Kitek Kuzman 2012). The focus on the business in accordance to ISO 9001: 2008 standards in the furniture and the timber

construction industry is permanent. Today's customer forces the company to improve product attributes such as: the operation security, functionality, simple operation, environmental safety both during the production and the use, aesthetic appearance, interesting packaging. Compliance with these requirements forces companies to use modern manufacturing processes - new technologies, techniques, meet ergonomic requirements during the design and quality of means of production - raw materials and the highest quality. The appropriate using of work tools, marketing activities allow meeting quality requirements with the appropriate level of qualifications of workers involved in the process and manufacturing operations as well as service. The good cooperation with suppliers and cooperators, that makes action directed toward improving the quality are not limited to the enterprise operation area. The final client and the broker also require high-quality service, often relying on individual presentation of the product, the ability to test operation, assistance. The need of taking joint actions in order to achieve a satisfactory quality product, made the emergence of a common philosophy of quality assurance based on such management, which is aimed at the comprehensive implementation of quality management principles. It is based on several principles:

- identification of the workers' conditions of continuous products quality improvement, implementing of manufacturing processes improvements, so that the resulting product suit the client's vision,
- training for employees to apply new philosophy (philosophy is following: only the highest quality materials can used for production and the final product must be of the highest quality),
- proof of the need to improve processes and reduce costs,
- illustrate the need of the control, which is aimed at nonconformities identification and eliminating mistakes and shortcomings,
- directing employees to eliminate mismanagement since real quality level is not the result of defects and nonconformities identification, but the result of the analysis,
- presentation of an appropriate tools of raw materials control for production,
- training for workers aimed at the knowing good work requirements, creating quality-oriented attitudes and gaining the relevant skills,
- introduction of surveillance methods (managers and leaders are duly informed, allowing you to take appropriate action),
- rapprochement of the workers' efforts to the objectives of the company,
- creating the right atmosphere for innovation (employees can ask about the process, indicate and solve problems, express their positions and present their own ideas),
- modifying the category of thinking only about workers' own stretch of action towards a comprehensive thinking about the whole enterprise as teamwork, in which all employees can help with problems of their colleagues,
- eliminating obstacles that hindered reaching workers' satisfaction of a well-executed tasks (employees are informed about the achieved effects and the practices aimed at motivating to actions of a quantitative nature have been cancelled),
- omission of the strict applying the standards to focus workers' attention on qualitative results of rather than on quantitative.

The same system was implemented at the production management level, which is based on the implementation of the principles mentioned above.

The next step in the analysis of quality management factors importance in relation to organization development strategy is evaluation of the quality management

system elements functioning in selected company. Research methodology BOST presented in the paper is based on a Toyota system philosophy. BOST methodology is the effect of the authors' studies related to workers opinions from the different industries in Polish economy and the idea of Toyotarity that is understood as the specific discipline examining relationship such as: human – machine and human – human with the inclusion of a process-based approach, Japanese culture, especially culture of Toyota, oriented to the continuous improvement with the use of the knowledge. This definition details two dipoles: human – machine and human – human. In the relationship human – human, one pole means: management, leaders – managerial staff who have visual contact with human resources while managing them (Borkowski, Stasiak-Betlejewska 2012). It can be stated, that superiors look into the eyes of executors of process, who are an element of the second pole of the human – human relationship (Borkowski 2012).

The research methodology BOST¹ is a research tool that uses a questionnaire technique aimed to workers and their superiors opinion collecting as the source of opinions about the organizations that apply Toyota principles. BOST can be successfully applied in the analysis of both production and service organizations (at industrial enterprises, administration, banks, hospitals, shops, schools etc). BOST questionnaires (BOST survey and SERVQUAL constitute the entire research survey) include questions based on Toyota principles found as the basic rules supporting the high quality level of product and services in the organizations. Questions concerns opinions on enterprise activity areas and managers characteristics as well. Two questionnaires included in BOST survey concern both managers and workers. BOST is also used for the importance assessment such elements of Toyota model, as: standardization principles, visual control, using of Toyota principles, 4E + 1 principles and importance hierarchy of strategic areas in production/service enterprises and service institutions. The assessment of the Toyota factors mentioned in the presented research methodology is conducted on the basis of the grading scale of Likert, where 1 means the lowest evaluation and 6 means the highest evaluation.

The research paper presents BOST method as the primary method for the analysis of results in importance level analysis within the main activities of the company determining the organization development. The method allows assessing the principles implementation level in the specific production conditions in selected companies and institutions. The survey was conducted among employees of the timber construction company. It is aimed to illustrate the degree of staff satisfaction, the order of the organization factors areas within development strategy and identify the quality improvement level and morale among employees. The most important areas for the company have been chose for the organization development directions presentation: E2 that concerns the enterprise development concept, E5 that concerns implementation of the manufacturing process and E6 that is related to the standardization aimed at continuous processes improvement. The research paper presents examination findings on E2 area connected with the enterprise development idea.

Determining the importance level of each factor in a company development strategy may be subject to simple form of Value Engineering analysis, which in practice is based on the phased cycle comprising four elements (Badurek 2012):

1. a reference tool defining the framework for the creation of process documentation, e.g. design standards including schematics (template);
2. the style of management (VM - Value Management) - for creation of conditions for achieving the desired objectives, e.g. the method of allocation of project resources;

3. organization of environmental factors (social, economic, legal) that affect activities in the field of Value Engineering (VE);
4. the project group defined by the rules VE, e.g. small teams with optional participation of users and experts.

Paper presents basic form of Value Engineering analysis focused on identifying of functional character of quality management principles applied in the analyzed company.

Results and debate

1 Characteristics of timber construction industry and research object

The research object is Polish timber construction company that has met several market requirements entering European markets. The adoption of Poland to the European Union towards the timber industry has set new goals to achieve. Strategy prepared before the adoption of the EU for the wood industry in Poland was to organize conditions for the proper functioning in the new market conditions. The functioning in the European market depend on the organizations action by choice an appropriate strategy strengthen organization's market position (Oblak 2008).

The range of procedures for the wood industry within the wood processing includes Chapter 20 in Polish Statistical Classification of Economic Activities (PKD) and it includes separately furniture production group No 36.1. The first group includes: sawmill, as well as antifungal and anti-inflammatory impregnation of wood, production of high-quality molded and veneers, plywood manufacturers chipboard, MDF, HDF, carpentry and joinery (windows, doors, stairs, roof trusses), production of wooden packaging, woodworking and production of other products of wood, or materials such as cork, straw and willow (www.itd.poznan.pl). The specific role of timber construction industry in Poland is determined by such factors as:

- basement of its activities on the rich and a national renewable-based National Forests,
 - participation in industrial production sold in total,
 - share of people employed in the timber industry in relation to the total industry,
 - the amount of exports of this industry and a positive balance in foreign trade.
 - Polish timber industry has a crucial meaning for Polish economy development.
- The most important wood-based sectors include: sawmill industry, furniture, pulp and paper, wood-based panels. This industry is much more fragmented and focused on small and medium-sized enterprises, where there are only a few large entities. A large number of micro enterprises (representing approx. 30% of the entire sector) is not covered by official statistics. The share of this industry in the production of the whole Polish manufacturing industry accounts for more than 9%.

Timber industry processes annually more than 37 million m3 of round wood with a value of over 7 billion PLN purchased from State Forests. At the end of 2013 years the timber industry employed around 260 thousand of employees (including 124 thousand employed by the furniture industry and 49 thousand of workers employed by the paper industry). The production value of the wood-based industries in 2013 amounted to over 88 billion PLN (including the paper industry with 32 billion PLN, the furniture industry with 28.3 billion PLN), an increase compared to 2012 by 2.3%. The productivity rates achieved in 2013 (value of production per 1 employee) in all

sectors recorded an increase in the wood industry: furniture industry 108, 4%, industry products of wood 107.6%, paper industry 106, 8% (for comparison manufacturing - 102, 7%). In 2013 the value of exports of wood products amounted to about 14 billion Euro, which represents growth for 2012 at 1.2%.

Company functioning in the current conditions of globalization is committed to continuous updating of its market objectives within two strategy elements: mission and vision. The mission of the analyzed company is focused on the perception of the enterprise as a preferred and desired by the customer supplier of building materials. The realization of the mission carried out by pro-quality action, price fighting strategy, fast and efficient service, product variety and reliability of supply and service. Main objectives of the profitability improvement strategy of the analyzed company are following:

1. The focus of all activities on customer needs.
2. Strengthening the brand and image as well as launching production of new technology products and the service quality improvement.
3. Good cooperation with wholesale customers.
4. Implementation and maintenance of Quality Management System in the course of all processes as well as its continuous improvement.
5. Cultivating qualifications, responsibilities, norms of behaviour and training, and motivating employees to know and understand the needs of customers and wholesale customers.
6. Appropriate use of their potentials and action to reduce production costs.
7. Developing mutually satisfactory cooperation with customers, suppliers, employees and the local community.

Continuous improvement of standards, preventing errors and improving production processes and activities within the framework of the legislation are the main objective of the company.

Examining the development strategy of enterprises operating in the construction timber industry should be always in mind both their strengths and weaknesses. Weaknesses of the analyzed company undoubtedly are often the result of resource constraints and inadequate skills in the battle for the market. The reasons are just some of the areas of its operations. One of the most well known weakness as reflected by the enterprise is partly obsolete machinery. Machinery and equipment operated in the production process are devices that require frequent repairs, resulting in frequent downtime, and both these facts generate costs for the company. Acquisition of equipment is brand new for the company - at today's relative prices - an expense that exceeds the financial capacity, for this reason, the purchase of new machinery has in most cases the device used. Another reason which is one of the enterprise weaknesses is the lack of own funds for investment, which is limited only to necessary, as well as the lack of market research and effective marketing. The lack of the market research affects the impossibility of creating an offer intended for a specific clients and the lack of marketing undermines improvements in sales. Low costs of advertising and promoting a business (e.g. trade fairs) and lack of television and press advertising significantly reduce the enterprise market area activity. Clients in many cases decide to more advertised products characterized with the low quality.

The strengths of the company include appropriate location, as an important transport hub between the large agglomerations. It allows for easy accessibility of

¹ BOST method is protected by law regulations of the intellectual property protection. The name and its structure is protected by the principle of first date (AAK Attorney Office in Częstochowa, Poland 2012)

customers, whether shipping facilities both in the supply of materials as products transportation. A wide range of offered products is the strength of the enterprise. The capacity of the company also includes a wide group of loyal customers and the industry experience. Strong negotiation attitude of companies towards suppliers, through regular and large orders affected by the relatively low prices of finished products allows achieving of the desired objectives.

The main threat for the company is the production of substitutes in the form windows and furniture made from plastic materials. Reducing the demand for products manufactured by the company related to the low standard of living of the population, and high interest in loans and seasonality of sales are threats that do not contribute positively to the objectives of the enterprise. Majority of the construction projects are carried out in the spring, and autumn but less in the summer, while winter is a dead period in the company. At that time (winter season), a significant decrease in interest wholesalers and investors is noted. Country's economic stabilization and stabilization of currency policy become an opportunity for the company. Large prospects are tied with the possibility of receiving EU subsidies (previously received by the company) on the development, implementation of new technologies as well as on local support of the Labour Offices in programs to counter unemployment in rural areas. The enterprise also leads a policy of diversification which undoubtedly improves the company's position in the sector of manufacturers of furniture and joinery. High hopes are related with introduction of ISO quality management system that allow improving of the product quality characteristics. Having a certification of ISO product quality control positively affects the prestige and attractiveness of the enterprise products.

2 Quality management strategy of the analyzed company

The focus on the business in accordance to ISO 9001: 2008 standards in timber construction industry is permanent. Today's customer forces the company to improve product attributes such as: the operation security, functionality, simple operation, environmental safety both during the production and the use, aesthetic appearance, interesting packaging. Compliance with these requirements forces companies to use modern manufacturing processes - new technologies, techniques, meet ergonomic requirements during the design and quality of means of production - raw materials and the highest quality. The appropriate using of work tools, marketing activities allow meeting quality requirements with the appropriate level of qualifications of workers involved in the process and manufacturing operations as well as service. The good cooperation with suppliers and cooperators, that makes action directed toward improving the quality are not limited to the enterprise operation area. The final client and the broker also require high-quality service, often relying on individual presentation of the product, the ability to test operation, assistance. The need of taking joint actions in order to achieve a satisfactory quality product, made the emergence of a common philosophy of quality assurance based on such management, which is aimed at the comprehensive implementation of quality management principles. It is based on several principles:

- identification of the workers' conditions of continuous products quality improvement, implementing of manufacturing processes improvements, so that the resulting product suit the client's vision,
- training for employees to apply new philosophy (philosophy is following: only the highest quality materials can be used for production and the final product must be of the highest quality),

- proof of the need to improve processes and reduce costs,
- Illustrate need of the control, which is aimed at nonconformities identification and eliminating mistakes and shortcomings,
- directing employees to eliminate mismanagement since real quality level is not the result of defects and nonconformities identification, but the result of the analysis,
- presentation of an appropriate tools of raw materials control for production,
- training for workers aimed at the knowing good work requirements, creating quality-oriented attitudes and gaining the relevant skills,
- introduction of surveillance methods (managers and leaders are duly informed, allowing you to take appropriate action),
- rapprochement of the workers' efforts to the objectives of the company,
- creating the right atmosphere for innovation (employees can ask about the process, indicate and solve problems, express their positions and present their own ideas),
- modifying the category of thinking only about workers' own stretch of action towards a comprehensive thinking about the whole enterprise as teamwork, in which all employees can help with problems of their colleagues,
- eliminating obstacles that hindered reaching workers' satisfaction of a well-executed tasks (employees are informed about the achieved effects and the practices aimed at motivating to actions of a quantitative nature have been cancelled),
- omission of the strict applying the standards to focus workers' attention on qualitative results of rather than on quantitative.

The same system was implemented at the production management level, which is based on the implementation of the principles mentioned above.

3 Quality factors in the development strategy

The study on E2 area included analysis of the main reasons (factors – quality management elements) that determine the concept of the enterprise development. Respondents have been asked to rank according to their own criteria a concept of company development from less important (rating 1) to the most important (rating 7). Table 1 shows the percentages of the various factors of the area and assess its importance level for respondents' group. Meaning of the symbols contained in Table 1 is following:

assessment scale of the factor importance $1 \div 7$,

- DK – the customer's good,
- IP – product innovativeness,
- WK – cooperation with cooperants,
- SP – independence and responsibility of employees,
- ZP – trust in relationships with employees,
- PR – cultivating the company culture,
- RT – Technology development.

On basis of data in Table 1, a radar charts (Chart 1) showing the percentage distribution of the responses for each rating were elaborated.

Table 1. The rating structure [%] of E2 area factors importance. Concerns chosen enterprise

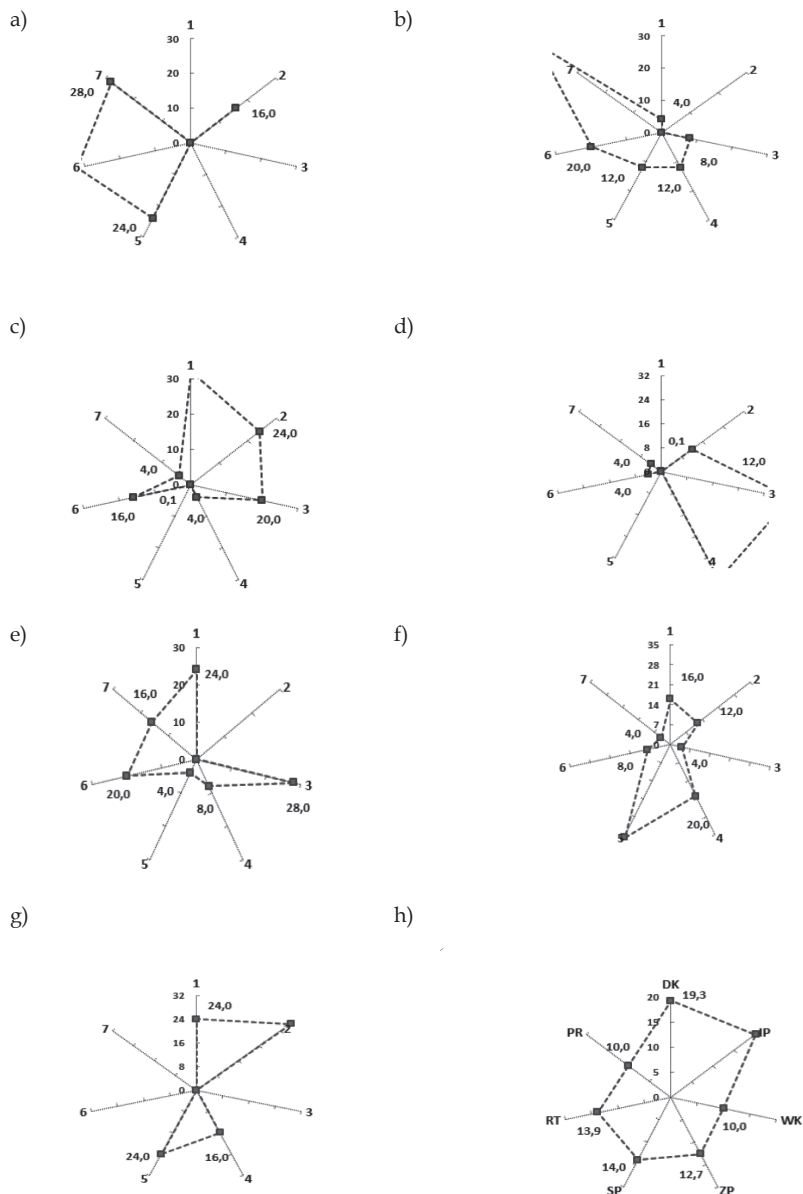
Rating	Designation of the factors						
	DK	IP	WK	ZP	SP	RT	PR
1	0,0	4,0	32,0	0,0	24,0	16,0	24,0
2	16,0	0,0	24,0	12,0	0,0	12,0	36,0
3	0,0	8,0	20,0	40,0	28,0	4,0	0,0
4	0,0	12,0	4,0	40,0	8,0	20,0	16,0
5	24,0	12,0	0,0	0,0	4,0	36,0	24,0
6	32,0	20,0	16,0	4,0	20,0	8,0	0,0
7	28,0	44,0	4,0	4,0	16,0	4,0	0,0

Source: own study.

According to workers' opinion, the most important stimulus decisive in the enterprise area of development is the product innovation (IP) which received 20.1% of all votes, and the secondly important factor – the customer's good (DK) that received 19.3% of all votes. The third important factor determining the enterprise development is independence and responsibility of employees (SP) that received 14% of votes. The least important factors for the development of the company are: cooperation with cooperants (WK) and cultivating the company culture (PR), which received 10% of votes. Distribution of E2 area factors in the workers' opinion is as follows:

- Customer's good (DK) – the most popular rating among the respondents was 6, which is accounted for 32.0% of all responses. The next most frequently chosen rating was 7 (28.0% of respondents). Ratings 5 was indicated by 24.0% of workers. The next rating indicated in the importance hierarchy of respondents answer is 2 (16.0%). Respondents didn't evaluate factor DK with using ratings 1, 3 and 4.
- Product innovativeness (IP) – this factor among the respondents most often received the highest rating 7 (44.0% of the total response) and rating 6 was indicated by 20.0 % of respondents. Rating 5 and 4 have been indicated in 12.0% of respondents' responses. The survey results show that a company cares about its customers satisfying with regard to their needs and requirements.
- Cooperation with cooperants (WK) – This factor has been low evaluated since it received rating 1 in the opinion of 32.0% of respondents
- Trust in relations with employees (ZP) – factor was identified by respondents' using ratings 3 and 4 (80% of all responses). Rating 1 wasn't indicated in research findings.
- Self-reliance and responsibility of employees (SP) – this factor has been indicated with rating 3 by 28.0% of respondents. Other respondents' responses were as follows: rating 1 was indicated by 24.0% of respondents, rating 6 – by 24.0% of respondents.
- Technology development (RT) – this factor has been assessed with rating 5 by 36.0% of respondents.
- Cultivating of the company culture (PR) – respondents assessed this factor with rating 2, what represents 36.0% of responses. The highest rating 7 wasn't indicated anytime.

Chart 1. Radar charts – percentage structure of ratings for strategic development factors: DK, b) IP, c) WK, d) ZP, e) SP, f) RT, g) PR, h) the average. Concerns chosen company.



Source: own study.

4 Value Engineering as the basis for determining the enterprise development factor importance

In the analyzed case of examining the importance level of critical factors for corporate strategy adopted, there is implemented a model showing the relationships between functionality and performance under consideration from the point of view of factors' importance. This model BOST study concerns the analysis of employees' opinion on the functionality of the factor for the development company with regard to the effect of its use.

Introduction to the implementation of the adopted analysis model was to identify the current principles for company in order to assign their functions to the individual factors to be analyzed. Results of the principles functionality analysis within Value philosophy are following:

1. The customer's good (DK) that has been evaluated (in BOST survey) as the most important element in the company development strategy. Research result is identified within VE as the consequence of the following quality management principle applied in the analyzed construction company:
 - preparation and implementation of the work conditions that continuously improve the quality of products, innovation in manufacturing processes in accordance to client's vision.

The rule related with appropriate preparation of the work condition guarantees the product quality on the required level in accordance to industry standards.
2. Product innovativeness (IP) that has been evaluated by respondents as one of the most important factor of development strategy in the analyzed construction company. Value Engineering analysis emphasizes that is a natural consequence of implementation quality management rules related to the following objectives:
 - a need to improve processes and reduce costs,
 - creating the appropriate atmosphere for innovation (employees can ask about the process, indicate and solve problems, express their positions and present their own ideas).
3. Cooperation with cooperants (WK) – factor with the lowest ratings (1) in the analyzed research findings analysis. As it was established within Value Engineering analysis, resented result of the survey is probably the result of focusing employees on the quality management principle related to the high importance of quality control tools applying in the production process.
4. Self-reliance and responsibility of employees (SP) obtained ratings at an average level (3), what is a consequence of low level awareness of the workers within:
 - the use of new philosophy, which is on applying only highest quality materials in the production processes,
 - the need for control, which is not only aimed to demonstrate the shortcomings and flaws, but also to eliminate mistakes and nonconformities,
 - directed toward employees to eliminate nonconformities,
 - the need of training, during which employees are familiarized with the requirements of good work and their attitudes are shaped on quality-oriented and gained relevant skills,
 - the need to eliminate obstacles that hindered workers to achieve satisfaction from a well executed job (employees are informed about the effects achieved, abandoned the practices which aim to motivate to action quantitative)
5. Cultivating of the company culture (PR) evaluated as the not important element in the development strategy is the consequence of the low level realization of the following quality actions:

- Introduction of supervision methods (managers and leaders are duly informed, allowing workers to take appropriate action),
- efforts of employees have been brought closer to the objectives of the company,
- abandonment of strict performance standards to focus the attention of workers on the results of qualitative but not quantitative.

Conclusion

The changing conditions of the world and Polish economy force thoughtful action in the management decision making process. The quality management is key to achieve a good business performance in the current market. In the philosophy of quality management there are important: continuous improvement of the standard product, ensuring satisfactory value of the product use and customers' satisfaction providing. Workers' opinion has complementary importance in relation to decision making process what is important for the company future within product quality level development. BOST survey allows identifying workers' opinion on strategic elements importance level that play great role in the production process aimed at high quality level reaching.

Value Engineering, as a totally function oriented tool, can precise, what play the greatest role in the organization development strategy. This method recognizes the utility value of the quality management principles applied in the analyzed company what was done by decomposition of the each principle's function. BOST results correspond with Value Engineering analysis in accordance to customer's requirements as demand performance and market standards. Both tools are aimed at customers' opinion stressing that the enterprise has to deal with two types of customer: external customer (client) and internal customer (worker). Those customer's profiles are important for the company due to the fact that those consumers can express various opinions and views on the company (attitude with regard to customer's good) and its products (product innovativeness). Mentioned factors have been identified as the crucial elements of the company development strategy in accordance to workers' opinion. It can be concluded that research findings underline the high importance of customers' and workers' opinion in relation to company future.

Bibliography

1. BORKOWSKI, S. (2012). Toyotarity. BOST Method as the Instrument of Assessment Process Functioning according to Toyota Principles. Faculty of Logistics. University of Maribor. Maribor. pp.14 - 15.
2. BORKOWSKI, S. (2012). Toyota management principles in the questions. The research findings BOST. Wyd. PTM. Warszawa. pp. 34- 36.
3. BORKOWSKI, S. (2012) Toyotarity. BOST research findings. Wyd. PTM. Warszawa. pp. 22. (in Polish: Toyotaryzm. Wyniki badań BOST).
4. BORKOWSKI, S., STASIAK-BETLEJEWSKA, R. (2012), Value Engineering in the context of the quality management. [in:] Toyotarity. Value Engineering of Production Processes. Faculty of Logistics. University of Maribor. Slovenia, pp. 23 - 25.
5. BADUREK, J. (2012). Value Engineering. Computerworld Journal. Warsaw (Polish: Inżynieria wartości).

6. BORKOWSKI, S., HRUBEC, J. (2006). The efficiency of operation of machines and the quality process ability. (In Polish: Efektywność eksploatacji maszyn i zdolność jakościowa procesu). Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ. Warszawa.
7. FAMIELEC, J. (1999). The company towards the future challenges. Interfusion as a new stage of the market enterprise management. (Polish: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości. Interfuzja, jako nowy etap rynkowego zarządzania przedsiębiorstwami). Mikolaj Kopernik University Printing House. Toruń.
8. GIERZYŃSKA-DOLNA, M., KONODYBA-SZYMAŃSKI, B. (2004). The experience and results of quality management systems operating in enterprises. (In Polish: Doświadczenia i efekty funkcjonowania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach). Czestochowa University of Technology Printing House. Częstochowa.
9. HERMAN, A. (1997). Enterprise of the future. (In Polish: Przedsiębiorstwo przyszłości). PAN Printing House. Warszawa.
10. KARASZEWSKI, R. (1999). Total Quality Management. Management, by quality, selected issues. (in Polish: Total Quality Management. Zarządzanie, przez jakość, wybrane zagadnienia). TNOiK Printing House. Toruń.
11. KITEK KUZMAN M., MOTIK D., BICANIĆ K., VLOSKY R., OBLAK L. (2012). A comparative analysis of consumer attitudes on the use of wood products in Slovenia and Croatia. *Drvena industrija*, 63 (2): pp.71-79.
12. MURA L. (2014) Management vs. leadership. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, Vol. 3, No. 2, pp. 109 – 116.
13. NOVOTNÝ, J. (2010) Osobnosť inováčného manažéra. *EDAMBA 2010. Mojmirovce: Ekonomická univerzita v Bratislave, Ekonóm*, 2010, s. 371 – 374. ISBN 978 – 80 – 225 – 2972 – 3
14. NOVOTNÝ, J. (2014) Osobnosť manažéra a manažérske zručnosti. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2014 s. 123-129 ISSN 1338-6581
15. OBLAK L., JOŠT M. (2011) Methodology for studying the ecological quality of furniture. *Drvena industrija*, 62 (3): pp. 171-176.
16. OBLAK L., JELAČIĆ D., MOTIK D., GRADINOVIĆ T., (2008) A model for stock management in a wood-industry company. *Wood research*, 53 (1): pp. 105-116.
17. POTKÁNY, M., ŠATANOVÁ, A., GEJDOŠ, P. (2001). Quality costs at wood industry. Wood-raw material for the XXI century, zborník referátov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Warszawa: Druk P.P. Evan, 2001, pp. 80-83.
18. POTKÁNY, M., ŠATANOVÁ, A., GEJDOŠ, P. (2003). Quality and quality costs as a effective tools for management company. *Forestry and Wood Technology, Annals of Warsaw Agricultural University*, Warsaw, pp.118 -122.
19. STACHO, Z., URBANCOVÁ, H. AND STACHOVÁ, K. (2013) Organisational Arrangement of Human Resources Management in Organisations Operating in Slovakia and Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 6, No. 62, 2012.
20. STEFANOVSKA, L., SOLUNCEVSKI M. (2014), Strategic planning by managing strategic issues and weak signals in the environment. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, Vol. 3, No. 1, pp. 193–201
21. www.itd.poznan.pl

Correspondance address:

Ing. Renata Stasiak-Betlejewska, PhD., Institute of Production Engineering, Faculty of Management, Czestochowa University of Technology, Armii Krajowej 19B, 42-200 Częstochowa, e-mail: renatastasiak@wp.pl

REGRESNÁ ANALÝZA FAKTOROV VPLÝVAJÚCICH NA OBJEM INVESTÍCIÍ V KRAJINÁCH V4

REGRESSION ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING VOLUME OF INVESTMENT IN THE V4 COUNTRIES

Ján BULECA, Alena ANDREJOVSKÁ

Katedra financií, Ekonomická fakulta, Technická univerzita

Abstract

Submitted article is focused to the relationship of investments and selected macroeconomic factors. The analysis provides a comprehensive view of the assessment of the development of household investment in V4 countries in 2005–2014, followed by an assessment of impact of selected macroeconomic factors by multivariate regression analysis. Provided analysis brings insight into a linear relationship between investment and independent variables such as disposable income, gross domestic product and interest rates. The analysis confirmed, that a statistically significant parameter and the most important determinant with the highest impact on the volume of investment in all the surveyed countries was the interest rate (SK: 5.11%; CZ: 5.25%; HU: 10.4%; PL: 6.3%). Another factor was the disposable income, while its increase causes an increase in investment. The least important determinant become gross domestic product.

Key words: *investment, disposable income, households, interest rate, GDP.*

Abstrakt

Predkladaný príspevok sa zaoberá problematikou vzťahu investícií a vybraných makroekonomických faktorov. Analýza poskytuje ucelený názor na zhodnotenie vývoja investícií domácností v krajinách V4 v období rokov 2005–2014 a následne posúdenie vplyvu vybraných makroekonomických faktorov pomocou viacrozmernej regresnej analýzy. Predkladaná analýza prináša pohľad na lineárny vzťah medzi investíciami a nezávislými premennými ako disponibilný dôchodok, hrubý domáci produkt a úroková miera. Analýzou sa potvrdilo, že štatisticky významným parametrom modelu a najdôležitejším determinantom, ktorý najviac vplýva vo všetkých sledovaných krajinách na objem investícií je úroková miera (SK: 5,11%; CZ: 5,25%; HU: 10,4%; PL: 6,3%). Rast disponibilný príjmu spôsobuje rast investícií. Najmenej významným determinantom sa stal hrubý domáci produkt.

Kľúčové slová: *investície, disponibilný príjem, domácnosti, úroková miera, hrubý domáci produkt.*

Úvod

Investície určujú ekonomický rast, dynamiku vývoja ekonomiky a výkonnosť ekonomiky. Financie vykazujú reakciu na ekonomický rast. Pri ekonomickej expanzii firmy a podniky s väčšou pravdepodobnosťou požadujú a využívajú finančné služby. Finančná nestabilita má negatívny vplyv na ekonomiku (CREEL et al., 2015; SZABO et al., 2013; FILIP, 2014; MÍCHALSKI, 2008). Príjmy domácností, úroveň vzdelania, zamestnanie, vlastníctvo dlhodobého majetku, veľkosť domácností predstavujú významné faktory, ktoré vysvetľujú výšku tvorby úspor domácností a ich správanie sa pri výbere portfólia investícií. Inflácia zvyšuje pravdepodobnosť investovania do nástrojov kapitálového trhu (TEMEL NALIN, 2013, ŠOLTÉS a GAVUROVÁ, 2013, GLOVA, 2013, JASIŇSKA-BILICZAK, 2013).

Pochopenie sporenia ako aj investícií domácností je dôležité z niekoľkých dôvodov. Na národnej úrovni, investície domácností predstavujú hlavný zdroj financovania investícií tak pre vládu ako aj pre podnikový sektor. Rýchly rast HDP vedie k rastu príjmov domácností ako aj vyššej miere úspor (GEETHA a VIMALA, 2014, BOĎA et al., 2014). Podľa ROZBORILOVEJ (2002) sa úspory stále rovnajú investíciám. Premena úspor na investície je spôsobená tým, že obidve veličiny sú závislé na úrokovej miere, ale ich vzťah je opačný. Ak je úroková miera vysoká, tak dochádza k podpore rastu úspor. Ak je úroková miera nízka, dochádza k podpore investícií. Pretože zvýšenie dopytu po investíciách povedie k rastu úrokovej miery, čím dochádza k rastu úspor, nie je možné, aby úspory boli dlhodobo nižšie alebo vyššie ako investície.

Cieľom príspevku je na základe analýzy makroekonomických faktorov zhodnotiť vývoj investícií domácností v krajinách V4 v období rokov 2005–2014.

Materiál a metódy

Investície sú ovplyvňované množstvom faktorov, preto je tieto potrebné identifikovať faktory a zároveň porozumieť ich vzťahom.

V príspevku sme sa zamerali na analýzu a zhodnotenie vývoja vybraných makroekonomických faktorov, menovite hrubého disponibilného príjmu, hrubého domáceho produktu a úrokovej miery. Sledovaným obdobím boli roky 2005–2014, pričom údaje boli spracované štvrťročne. Následne sme vplyvy jednotlivých faktorov skúmali pomocou viacrozmernej regresnej analýzy, pričom:

- vysvetľovaná (závislá) premenná predstavuje:
 - **I**: objem investícií (tvorba hrubého fixného kapitálu) v mil. €
- vysvetľujúce (nezávislé) premenné predstavujú:
 - **DI**: hrubý disponibilný príjem v mil. €
 - **GDP**: HDP v mil. €, b. c.
 - **i**: úroková miera v %

Vychádzali sme z predpokladu, že zmeny premennej *I* môžeme vysvetliť zmenami premenných *DI*, *GDP* a *i*; a že vzťah medzi závislou premennou a nezávislými premennými je lineárny. Použitý jednorovnicový ekonometrický model je možné zapísať v tvare:

$$S = \beta_0 + \beta_1 \cdot DI + \beta_2 \cdot GDP + \beta_3 \cdot i + ut$$

Model, s ktorým sme pracovali sme považovali za ideálny, ak sa v ňom nevyskytovala: heteroskedasticita, autokorelácia, multikolinearita, a ak reziduá

mali normálne rozdelenie. Údaje z databáz EUROSTATU (2015) a OECD (2015) boli spracované v prostredí programovacieho jazyka R a analyzované za účelom determinácie vplyvu sledovaných faktorov na objem investícií domácností. V prípade všetkých krajín V4: Českej republiky (CZ), Maďarskej republiky (HU), Poľskej republiky (PL) a Slovenskej republiky (SK), boli využité viaceré modely.

Z jednotlivých testovaných premenných na tvorbu investícií štatisticky významne vplývali tie premenné, ktorých p-hodnota bola nižšia ako stanovená hodnota $\alpha=0,05$. Vhodnú voľbu modelu naznačoval koeficient determinácie, ktorý nám hovorí, koľko % variability objemu investícií vieme daným modelom vysvetliť. O tom, či je model vhodný bolo možné rozhodnúť aj na základe tzv. F-testu štatistickej významnosti modelu. Ak bola p-hodnota nižšia ako stanovená hodnota $\alpha=0,05$, model ako celok bol významný. V prípade, že odhady regresných koeficientov boli síce neskreslené, ale p-hodnoty boli nesprávne bolo možné dôjsť k zlým záverom vplyvom zafarbenia modelu heteroskedasticitou, t. j. náhodné zložky by nemali konštantný rozptyl. Ak p-hodnota Jarque-Berovho testu bola väčšia ako stanovená hodnota $\alpha=0,05$, tak platilo, že reziduá majú normálne rozdelenie. Ak bola p-hodnota menšia, tak premenná bola z modelu odstránená. Následne bol vykonaný test na normalitu reziduá HUŠEK (1992). Ďalším testom, ktorý sme vykonali bol test na zisťovanie prítomnosti heteroskedasticity. Ak p-hodnota Breusch-Paganovho testu bola väčšia ako stanovená hodnota $\alpha=0,05$, bolo možné potvrdiť, že v modeli nie je prítomná heteroskedasticita. V opačnom prípade sa prítomnosť heteroskedasticity riešila odstránením premennej. OCHOTINSKÝ a kol. (2012). Následne sme sa pri zisťovaní multikolinearity zamerali na hodnoty VIF (variance inflation factors). A boli jednotlivé faktory menšie ako 5, resp. menšie ako 10, bolo možné potvrdiť, že model nie je zaťažovaný multikolinearitou. Ak boli hodnoty väčšie ako 10, prítomnosť multikolinearity sa riešila odstránením premennej OBTULOVIC (2010). Posledným testom bol test na výskyt autokorelácie. Ak bola p-hodnota Breusch-Godfreyovho testu väčšia ako stanovená hodnota $\alpha=0,05$, platilo, že v modeli nie je prítomná autokorelácia. Ak bola ale p-hodnota menšia, prítomnosť autokorelácie sa riešila Cochrane-Orcuttovou metódou HUŠEK (1992). V prípade všetkých krajín V4 sme pracovali s viacerými modelmi. Model bol ideálny, ak sa v ňom nevyskytovali heteroskedasticita, autokorelácia, multikolinearita a ak reziduá mali normálne rozdelenie a premenné štatisticky významne ovplyvňovali daný model. V práci uvádzame hodnoty len výsledných modelov.

Výsledky a diskusia

Vývoj investícií v krajinách V4 v období 2005–2014

Objem tvorby hrubého fixného kapitálu ovplyvňujú úspory domácností. Úspory, ktoré sú nepotrebovanou časťou disponibilných príjmov, predstavujú z makroekonomického hľadiska synonymum pre investície. Investície financované z úspor vedú k akumulácii kapitálu. Tvorba hrubého fixného kapitálu je vlastne proces investovania do nehnuteľností na bývanie. Pre zhodnotenie investícií je potrebné sledovať ich vývoj.

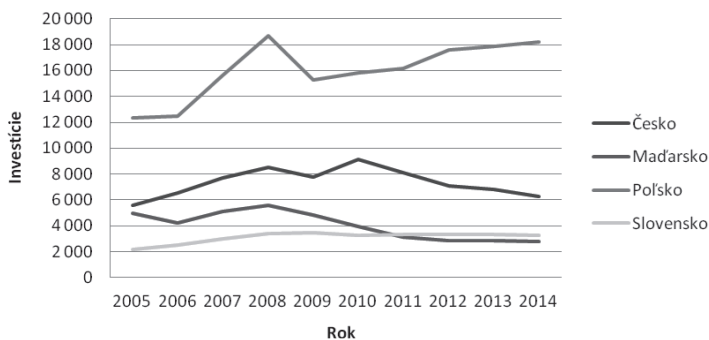
Tabuľka 1 Vývoj investícií domácností v krajinách V4 v období 2005–2014 v mil. €

rok/I	SK	zmena I v %	CZ	zmena I v %	HU	zmena I v %	PL	zmena I v %
2005	2 163	-	5 602	-	4 943	-	12 322	-
2006	2 510	16,04	6 517	16,33	4 223	-14,57	12 499	1,44
2007	3 020	20,32	7 733	18,66	5 118	21,19	15 591	24,74
2008	3 397	12,48	8 503	9,96	5 592	9,26	18 714	20,03
2009	3 459	1,83	7 741	-8,96	4 827	-13,68	15 255	-18,48
2010	3 253	-5,96	9 118	17,79	3 946	-18,25	15 842	3,85
2011	3 336	2,55	8 146	-10,66	3 119	-20,96	16 158	1,99
2012	3 337	0,03	7 084	-13,04	2 880	-7,66	17 618	9,04
2013	3 310	-0,81	6 822	-3,70	2 830	-1,74	17 894	1,57
2014	3 255	-1,66	6 264	-8,18	2 820	-0,35	18 230	1,88

Prameň: vlastné spracovanie údajov Eurostatu (2015)

V Tabuľke 1 môžeme vidieť stav investícií v jednotlivých krajinách a tempo zmeny investícií v %, počítané ako $(t1-t0)/t0$. Najväčší nárast zaznamenalo Poľsko v roku 2007, kedy sa investície zvýšili o 24,74 % v porovnaní s rokom 2006. Rast bol spôsobený medziročným nárastom investícií do strojov aj do stavieb, pričom najrýchlejšie rástli investície do dopravných zariadení a budov na bývanie. V tomto období zaznamenali vyšší nárast v tvorbe investícií všetky krajiny V4. V predkrízovom období prevládala silnejúca dôvera domácností spojená s očakávaním ďalšieho rastu príjmov a zvyšovaním istoty na trhu práce. Preto sa investovalo najmä do výstavby domov a investície do strojov predstavovali skoro polovicu hodnoty do stavieb. Naopak, najväčší pokles oproti predchádzajúcemu roku zaznamenalo Maďarsko v roku 2011 a to vo výške 20,96 %. Pokles bol spôsobený poklesom investícií do strojov a do stavieb, t. j. budov na bývanie. V Slovenskej republike došlo v tomto období k miernemu poklesu o 10 % –15 %. Pokles je dôsledkom viacerých príčin: so zvýšením záťaže splácania úverov na bývanie sa ďalšie zhoršovanie uskutočnilo v príjmoch domácností; súbežne s prekážkou v agregátnom dopyte, podniky znížili svoje náklady prostredníctvom znižovania miezd a prepúšťaním, a tak nezamestnanosť rástla a reálny príjem domácností znižoval a domácnosti na recesiю reagovali rýchlym znížením spotreby. Po roku 2009 sa ich miera spotreby stabilizovala, dokonca sa mierne zvýšila. Avšak u miery investícií bol pozorovaný trvalý pokles. Ako podiel disponibilného dôchodku, miera investícií klesla na polovicu počas rokov trvania krízy a týmto sa odloženie investícií stalo jedným z najdôležitejších kanálov úprav pre maďarské domácnosti. V prípade Poľskej republiky môžeme pozorovať zvyšujúcu sa intenzitu investícií do nehnuteľností na bývanie, čím sa poľské domácnosti zadlžujú a zároveň vplývajú na výšku bohatstva. Investície dosiahli svoju najvyššiu úroveň v krízovom roku 2008, kedy u poľských domácností prevládala už spomínaná silnejúca dôvera spojená s očakávaním ďalšieho rastu príjmov a zvyšovaním istoty na trhu práce. V Českej republike je od roku 2010 viditeľný iba pokles investícií, pričom príjmy rastú spolu so spotrebou a úsporami, a miera nezamestnanosti klesá. To môže byť zapríčinené nárastom cien nehnuteľností. Najmiernejší vývoj investícií za sledované obdobie má Slovenská republika a aj tempo zmeny investícií oproti ostatným krajinám je v SR veľmi nízke.

Graf 1 Vývoj investícií domácností v krajinách V4 v období 2005–2014 v mil. €



Prameň: vlastné spracovanie údajov OECD (2015)

Disponibilný príjem

Pri analýze rozhodovacích procesov domácností v súvislosti s tvorbou hrubého fixného kapitálu, investíciami do bývania, sme vychádzali z predpokladu, že ľudia sa správajú racionálne, a pri uspokojovaní svojich potrieb berú ohľad na svoju príjmovú situáciu. K základným faktorom, ktoré výrazne ovplyvňujú investície domácností, patrí disponibilný príjem, ktorý predpokladá, že bohatšie domácnosti sporia viac. V prípade trvalej zmeny príjmov domácnosti upravujú svoju spotrebu.

Tabuľka 2 Vývoj hrubého disponibilného príjmu domácností v krajinách V4 v období 2005–2014 v mil. €

rok/Y	SK	zmena Y v %	CZ	zmena Y v %	HU	zmena Y v %	PL	zmena Y v %
2005	23 370	-	56 424	-	53 515	-	163 129	-
2006	26 277	12,44	63 494	12,53	52 973	2,78	178 688	9,54
2007	32 333	23,05	69 196	8,98	57 872	7,22	196 490	9,96
2008	38 310	18,49	82 329	18,98	59 878	3,47	229 520	16,81
2009	40 283	5,15	80 376	-2,37	53 553	-10,56	199 578	-13,05
2010	41 954	4,15	84 309	4,89	55 476	3,59	226 264	13,37
2011	42 966	2,41	86 655	2,78	58 498	5,45	230 725	1,97
2012	43 702	1,71	85 886	-0,89	57 170	-2,27	244 357	5,91
2013	43 500	-0,46	84 679	-1,41	56 670	-0,87	249 268	2,01
2014	45 684	5,02	88 785	4,85	58 760	3,69	252 390	1,25

Prameň: vlastné spracovanie údajov Eurostatu (2015)

Z Tabuľky 2 vyplýva, že vo všetkých krajinách V4 bol do roku 2008 zaznamenaný nárast disponibilného dôchodku, pričom z pohľadu na predkrízový vývoj dosiahlo Slovensko najväčší pokrok spomedzi krajín V4, keď vo zvyšovaní disponibilného dôchodku predstihlo Maďarsko, Poľsko aj Česko. Slovensko dokázalo výrazne zlepšiť svoje postavenie v tvorbe dôchodku voči susedným krajinám.

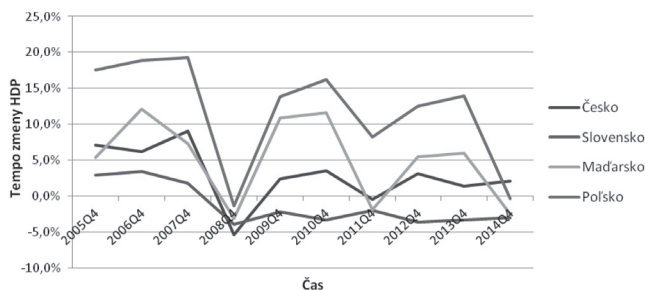
PAUHOFOVÁ a QINETI (2002) však vo svojej práci upozorňujú na fakt, že zvyšovanie hrubého disponibilného príjmu sa nemusí v krátkej dobe prejavíť z pohľadu dopytu spotrebiteľa.

V roku 2008 sa začala prejavovať globálna finančná a hospodárska kríza, v dôsledku ktorej v roku 2009 poklesla hodnota disponibilného dôchodku v ČR o 2,37%, v Maďarsku o 10,56% a v Poľsku o 13,05%. Rast spotreby bol v tomto roku prudší ako rast dôchodku. Vplyvom krízy totiž došlo k zníženiu cien mnohých statkov u nás, aj v blízkom zahraničí. Domácnosti tak využili výhodné ponuky predávajúcich a následkom bolo, že spotreba rástla rýchlejšie ako dôchodok. Následne od roku 2010 sa hodnoty postupne zvyšovali. Najvyššiu zmenu disponibilného príjmu zaznamenala Slovenská republika v roku 2007, kedy sa dôchodok zvýšil o 23,05%. V tomto roku najrýchlejšie tempo rastu dôchodku zaznamenali dôchodkové príjmy z majetku (úroky, dividendy, dôchodky z prenájmu pôdy a pod.) a hrubý zmiešaný dôchodok (zisk a dôchodok z podnikania drobných podnikateľov, ako aj hodnota samozásobovania domácností poľnohospodárskymi produktmi). Najväčšiu časť z príjmov tvorili odmeny zamestnancov. Čo sa týka bežných výdavkov, ich rast súvisel s rastom výdavkov spojených s dôchodkami z majetku (úroky platené za úvery domácnosťami a iné platby uvedeného charakteru) a bežných daní z dôchodkov a majetku. Najnižší medziročný nárast zaznamenali ostatné bežné transfery výdavkové (platby za rôzne druhy neživotného poistenia, životné a zdravotné poistenie). Po odčítaní výdavkov od príjmov zostal domácnostiam disponibilný dôchodok na ďalšie použitie, ktorý medziročne vzrástol o 23,05%. Tento dôchodok bol použitý na konečnú spotrebu (92,5%) a zvyšok sa presunul do úspor ako budúca investícia.

Hrubý domáci produkt

Vývoj HDP ako ďalšieho faktora vplývajúceho na objem investícií, je znázornený na Grafe 2. Tento vývoj predstavuje tempo zmeny HDP oproti predchádzajúcemu štvrťroku v % $((t1-t0)/t0)$ za obdobie 2005–2014. V roku 2007 môžeme sledovať mierny nárast v Českej a Poľskej republike v porovnaní s predchádzajúcim rokom, ktorý bol ovplyvňovaný hlavne spotrebou a investíciami. Investičná aktivita rástla vo všetkých oblastiach, a čo sa týka spotreby domácností, tak spotrebné výdavky ovplyvňovali rast reálnych príjmov domácností, ktoré rástli rýchlejšie ako produktivita. V Maďarskej a Slovenskej republike tempo zmeny HDP pokleslo, čím sa potvrdil trend spomaľovania ekonomiky z predošlého roka. K podobným výsledkom dospela vo svojej práci RAISOVÁ (2011).

Graf 2 Vývoj HDP v krajinách V4 v období 2005–2014, zmena oproti predchádzajúcemu štvrťroku v %



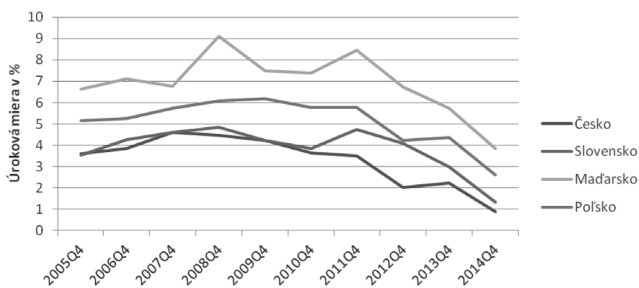
Prameň: vlastné spracovanie údajov Eurostatu (2015)

V roku 2008 môžeme pozorovať pokles tempa zmeny HDP v prípade všetkých štyroch krajín, pričom najmenej strmý pád má Slovenská republika. Dôvodom poklesu je už spomínaná finančná kríza, ktorá svojím pôsobením a dopadom vplývala negatívne na ekonomický vývoj krajín V4. Koncom roka 2009 a 2010 môžeme pozorovať oživenie ekonomiky vo všetkých krajinách, pričom tento rast ovplyvňovalo rast hrubého disponibilného dôchodku a vysoká spotrebiteľská dôvera. Následne, v roku 2011 zaznamenali krajiny pokles tempa zmeny HDP, ku ktorému negatívne prispel domáci dopyt, keď investície aj súkromná spotreba poklesli. Koncom roka 2013 sa po výraznejšom raste v roku 2012 tempo zmeny HDP takmer nezmenilo: v Poľskej, Slovenskej a Maďarskej republike nastal mierny nárast a v Česku mierny pokles. V roku 2014 však Česká republika zaznamenala nárast tempa zmeny HDP spolu so Slovenskom, pričom v Poľsku a Maďarsku sa prejavil strmý pád. Zdrojom rastu bola spotreba domácností a zlepšenie na trhu práce, keď miera nezamestnanosti klesla v Slovenskej republike o 1,7% a v Českej republike o 1,2%.

Úroková miera

Do rozhodovania domácností o investíciách vstupuje aj faktor, ktorého vývoj môžeme sledovať v Tabuľke 3: úroková miera v jednotlivých krajinách V4 za roky 2005–2014. Z pohľadu domácností nižšia úroková miera znižuje atraktivnosť sporenia, pretože výnos z úspor vo forme budúcej spotreby nie je vyšší. To znamená, že nižšie úrokové miery vedú zvyčajne k nárastu spotreby a poklesu úspor, t. j. domácnosti môžu viac nakupovať a investovať. V dôsledku toho rastie agregátny dopyt a klesá nezamestnanosť.

Graf 3 Vývoj úrokovej miery v krajinách V4 v období 2005–2014 v %



Prameň: vlastné spracovanie údajov OECD (2015)

Najnižšiu úrokovú mieru za sledované obdobie, ako aj najnižšiu mieru nezamestnanosti spomedzi krajín V4 sme zaznamenali v Českej republike (Graf 3). Podobný vývoj má aj Poľská republika. Naopak, najvyššiu úrokovú mieru dosahuje Maďarsko, v roku 2008 bola až na úrovni 9,1 %.

Vplyv vybraných faktorov na objem investícií pomocou regresnej analýzy

V nasledujúcom prehľade sú spracované výsledky porovnania modelov investícií v jednotlivých krajinách V4 (Česká republika: CZ, Maďarská republika: HU, Poľská republika: PL, Slovenská republika: SK).

Tabuľka 3 Hodnoty výsledných modelov investícií v jednotlivých krajinách V4

štát	CZ	HU	PL	SK
koeficient determinácie	0,6708	0,5616	0,6781	0,5784
VIF-DI	1,102479 (<5)			1,108178 (<5)
VIF-i	1,102479 (<5)			1,108178 (<5)
<i>p-hodnoty:</i>				
DI	1,53e ⁻⁰⁹ *** (p<0,05)			2,41e ⁻⁰⁸ *** (p<0,05)
i	1,50e ⁻⁰⁶ *** (p<0,05)	0,000743 *** (p<0,05)		0,00313 ** (p<0,05)
GDP			6,82e ⁻¹¹ *** (p<0,05)	
F-štatistika	1,184e ⁻⁰⁹ (p<0,05)	0,000743 *** (p<0,05)	6,823e ⁻¹¹ (p<0,05)	1,148e ⁻⁰⁷ (p<0,05)
Jarque Bera Test	0,7052 (p>0,05)	0,000743 (p<0,05)	0,7087 (p>0,05)	0,8443 (p>0,05)
Breusch-Pagan test	0,09773 (p>0,05)	0,3661 (p>0,05)	0,7125 (p>0,05)	0,5612 (p>0,05)
Reset test	0,5787 (p>0,05)	0,58 (p>0,05)	0,4906 (p>0,05)	0,6794 (p>0,05)

Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 4 Tvary výsledných modelov investícií v jednotlivých krajinách V4

štát	CZ	HU	PL	SK
upravený model	$I = \beta_0 + \beta_1 * DI + \beta_2 * i$	$I = \beta_0 + \beta_1 * i$	$I = \beta_0 + \beta_1 * GDP$	$I = \beta_0 + \beta_1 * DI + \beta_2 * i$
odhady regresných koeficientov	$\beta_0 = -1,553e^{+03}$ $\beta_1 = 1,448e^{-01}$ $\beta_2 = -1,752e^{+02}$	$\beta_0 = 251,98$ β_1 $\beta_1 = -109,12$	$\beta_0 = 1,355e^{+03}$ $\beta_1 = 3,115e^{-02}$	$\beta_0 = 2,469e^{+02}$ $\beta_1 = 4,361e^{-02}$ $\beta_2 = -3,237e^{+01}$
výsledný model	$I = -1,553e^{+03} + 1,448e^{-01} * DI - 1,752e^{+02} * i$	$I = 251,98 - 109,12 * i$	$I = 1,355e^{+03} + 3,115e^{-02} * GDP$	$I = 2,469e^{+02} + 4,361e^{-02} * DI - 3,237e^{+01} * i$

Prameň: vlastné spracovanie

Najväčší vplyv na investície na Slovensku majú disponibilný príjem a úroková miera (Tabuľka 3). Základný model bol upravený odstránením nevýznamnej premennej HDP, (podobne ako v prípade Českej republiky), pretože mala vysokú p-hodnotu 0,25911 (>0,05). V upravenom modeli zostali 2 významné nezávislé premenné DI a i (Tabuľka 4). Reziduá majú normálne rozdelenie, v modeli nie je prítomná ani heteroskedasticita, ani autokorelácia (p>0,05 a teda prijímame hypotézu H0). VIF hodnoty daných premenných sú menšie ako 5, teda v modeli nie je prítomná ani multikolinearita.

V Českej republike, podobne ako na Slovensku, majú najväčší vplyv na investície disponibilný príjem a úroková miera (Tabuľka 3). Naše výsledky potvrdzujú zistenia SPEVACKA et al. (2008), ktorí popisujú perzistenciu nerovnováhy príjmov v ČR. Základný model bol upravený odstránením nevýznamnej premennej HDP, (z dôvodu vysokej hodnoty $p=0,5630$ ($>0,05$)). Vo výslednom modeli ostali dve nezávislé, štatisticky významné premenné DI a i (Tabuľka 4). Rezíduá majú normálne rozdelenie, v modeli nie je prítomná ani heteroskedasticita, ani autokorelácia, ($p>0,05$; bola prijatá hypotéza H_0). VIF hodnoty daných premenných sú menšie ako 5, teda v modeli nie je prítomná ani multikolinearita.

V Poľskej republike má na investície vplyv iba hrubý domáci produkt (Tabuľka 3). Základný model bol upravený odstránením nevýznamnej premennej i ($p=0,924175$ ($>0,05$)). V upravenom modeli zostali 2 nezávislé premenné GDP a DI, pri ktorých ale neboli dosiahnuté želané parametre. Po následnom odstránení nevýznamnej premennej DI (0,848310) v modeli zostal iba hrubý domáci produkt (Tabuľka 4). Rezíduá majú normálne rozdelenie, v modeli nie je prítomná ani heteroskedasticita, ani autokorelácia ($p>0,05$, teda prijímame hypotézu H_0). Test na multikolinearitu vzhľadom na prítomnosť len 1 premennej nebol vykonaný (VIF).

V Maďarskej republike má na investície najväčší vplyv úroková miera (Tabuľka 3). Základný model bol upravený odstránením nevýznamnej premennej HDP ($p=0,4153$ ($>0,05$)). V upravenom modeli z ostali 2 nezávislé premenné DI a i. Vzhľadom na fakt, že faktor DI vykazoval $p>0,05$ (0,1638), po jeho odstránení v modeli zostala jedna štatisticky významná premenná-úroková miera, pri ktorej sme dosiahli želané výsledky (Tabuľka 4). Rezíduá majú normálne rozdelenie, v modeli nie je prítomná ani heteroskedasticita, ani autokorelácia, ($p>0,05$; bola prijatá hypotézu H_0). Vzhľadom na prítomnosť len 1 premennej, test na multikolinearitu nebol vykonaný (VIF). Nami dosiahnuté výsledky korešpondujú so zisteniami PROCHNIAKA (2011), ktorý pri determinácii faktorov ekonomického rastu v krajinách strednej a východnej Európy zistil najvyšší vplyv miery investícií, nízkych úrokových mier, a vysoký podiel súkromného sektora na HDP. Obdobne JO (2008) ako rizikový faktor v krajinách východnej Európy označuje HDP na obyvateľa, pomer exportu a importu, ako aj krátkodobú úrokovú mieru.

Záver

Na základe dosiahnutých výsledkov je možné konštatovať, že v prípade krajín V4 sa potvrdil silný pozitívny vplyv úrokovej miery na objem investícií. Vzrast úrokovej miery spôsobil pokles investícií, pričom sa vychádzalo z predpokladu, že ak je úroková miera nízka, dochádza k podpore investícií. Pri analýze rozhodovacích procesov domácností v súvislosti s tvorbou hrubého fixného kapitálu, investíciami do bývania, vychádzame z danosti, že ľudia sa rozhodujú racionálne. Pre uspokojovanie svojich potrieb spravidla berú ohľad na svoju príjmovú situáciu. K ďalším faktorom, ktoré výrazne ovplyvnili investície domácností patrili disponibilný príjem. Ako hlavný determinant sa potvrdil v prípade Slovenskej a Českej republiky, pričom jeho rast spôsobil rast investícií. Regresná analýza hrubého domáceho produktu ako faktora ovplyvňujúceho objem investícií potvrdila, že hlavným determinantom investícií bol len v Poľskej republike. S rastom HDP rástli aj investície.

Literatúra

1. BOĎA, M., PINTER, L., ZIMKOVÁ, E., 2014. Nominal exchange rate and sovereign credit default swaps: Cointegration and granger causality. *Ekonomický časopis*, 2014, 62, 1, pp. 46-70, ISSN: 00133035.
2. CREEL, J., HUBERT, P., LABONDANCE, F., 2015. Financial stability and economic performance, *Economic Modelling*, 2015, 48, 25-40, ISSN: 0264-9993.
3. EUROSTAT. GDP and main components (Output, Expenditure and iIncome) 2005Q1-2014Q4 [HDP 2005Q1-2014Q4]. [online]. 2015. [cit 2015-02-28]. Dostupné na internete: <<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/show.do?dataset=namq10gdp&lang=en>>.
4. FILIP, P., 2014 Strategies of financing and capital allocation at Polish enterprises under crisis conditions. *Actual Problems of Economics*, 2014, 161, 11, pp. 179-185, ISSN: 19936788.
5. GEETHA, S. N., VIMALA, K., 2014. Perception of Household Individual Investors towards Selected Financial Investment Avenues (With Reference to Investors in Chennai city), *Procedia Economics and Finance*, 2014, 11, pp. 360-374, ISSN: 2212-5671.
6. GLOVA, J. 2013 Exponential smoothing technique in correlation structure forecasting of Visegrad country. In: *Journal of Applied Economic Sciences*. 2013, 8, 2, pp. 184-190, ISSN 1843-6110.
7. HUŠEK, R. 1992. *Základy ekonometrie*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992, 222 p. ISBN 80-7079-566-2.
8. JASIŇSKA-BILICZAK, A., 2013 The Role of Concept papers of the region in the process of supporting the small and medium entrepreneurship. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. 2013, 2, 1, pp. 9-16, ISSN 1338-6581.
9. JO, Y. H., 2008. A Methodology of the Country Risk Assessment for the Eastern Europe, *Journal of European Union Studies*, 2008, 22, pp. 3-37, ISSN: 1738-2319.
10. MICHALSKI, G., 2008 Operational risk in current assets investment decisions: Portfolio management approach in accounts receivable. In: *Agricultural Economics*, 2008, 54, 1, pp. 12-19, ISSN: 0139570X.
11. OBTULOVIČ, P. 2010. *Ekonometria*. Nitra: vydavateľstvo SPU v Nitre, 2010, 174 p. ISBN 978-80-552-0389-8.
12. OECD. HICP 2005Q1-2014Q4 [Miera inflácie 2005Q1-2014Q4]. [online]. 2015. [cit 2015-02-28]. Dostupné na internete: <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=24893#>>.
13. OĚCD. Monetary and Financial statistics: Long-term interest rates 2005Q1-2014Q4 [Úroková miera 2005Q1-2014Q4]. [online]. 2015. [cit 2015-02-28]. Dostupné na internete: <http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=MEI_FIN&lang=en>.
14. OECD. Gross disposable income of households 2005Q1-2014Q4 [Hrubý disponibilný príjem domácností 2005Q1-2014Q4]. [online]. 2015. [cit 2015-02-28]. Dostupné na internete: <<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=350#>>>.
15. OECD. Gross saving of households 2005Q1-2014Q4 [Hrubé úspory domácností 2005Q1-2014Q4]. [online]. 2015. [cit 2015-02-28]. Dostupné na internete: <<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=350#>>>.
16. OCHOTINSKÝ, P. a kol. 2012. *Úvod do ekonometrie pre financie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 150 p. ISBN 978-80-225-3430-7.
17. PAUHOFOVÁ, I., QINETI, A., 2002. The basic determinants of price development in agriculture and food industry of Slovakia, *Ekonomický časopis*, 2002, 50, 2, pp. 165-181, ISSN: 0013-3035.

18. PROCHNIAK, M., 2011. Determinants of economic growth in Central and Eastern Europe: the global crisis perspective, *Post-Communist Economies*, 2011, 23, pp. 449-468, ISSN: 1463-1377.
19. RAISOVÁ, M., 2011. Analysis of the mutual relation between investments and GDP – Granger causality test. In: *Transactions of the Universities of Kosice*. 2011, 3, pp. 78-83, ISSN: 1335-2334.
20. ROZBORILOVA, D. 2002. *Makroekonomia: Teorie spotreby a uspor, investicii a vladnych vydavkov*. Bratislava, 238 p. ISBN 80-89047-32-7.
21. SPEVACEK, V., VINTROVA, R., ZAMRAZILOVA, E., HAJEK, M., ZDAREK, V., 2008. The Czech economy after its entry into European Union, *Politická ekonomie*, 2008, 56, 3, pp. 291-317, ISSN: 0032-3233.
22. SZABO, Z., ŠOLTÉS, M., HERMAN, E. 2013 Innovative Capacity and Performance of Transition Economies: Comparative Study at the Level of Enterprises. In: *E+M Ekonomie a Management*. 2013, 16, 1, pp. 52-68, ISSN 1212-3609.
23. ŠOLTÉS, V., GAVUROVÁ, B. 2013 Application of the cross impact matrix method in problematic phases of the Balanced Scorecard system in private and public sector. In: *Journal of Applied Economic Sciences*. 2013, 8, 1, pp. 99-119, ISSN 1843-6110.
24. TEMEL NALIN, H., 2013. Determinants of household saving and portfolio choice behaviour in Turkey, *Acta Oeconomica*, 2013, 63, 3, pp. 309-331, ISSN: 0001-6373.

Pod'akovanie

Príspevok je súčasťou riešenia projektov Vedeckej grantovej agentúry MŠVVaŠ SR a SAV pod číslom VEGA 1/0607/16 a VEGA 1/0982/16.

Kontaktná adresa:

Ing. MVDr. Ján Buleca, PhD. Katedra financií, Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Košiciach, ul. Němcovej 32, 040 01 Košice, Slovenská republika, email: *jan.buleca@tuke.sk*

Ing. Alena Andrejovská, PhD. Katedra financií, Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Košiciach, ul. Němcovej 32, 040 01 Košice, Slovenská republika, email: *alena.andrejovska@tuke.sk*

VÝZNAM ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MANAŽÉRSTVE KVALITY VO VEREJNEJ SPRÁVE

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Eva ČAPOŠOVÁ

Katedra verejnej politiky a verejnej správy, Fakulta sociálnych vied,
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

Abstract

Implementing the system of quality management in organizations in public administration is possible only with suitable human resources that are available. The human resources in organizations are employees utilizing some other resources such as material, financial ones and information. Strategic goals set up by companies can be achieved via the resources. Human resources utilized effectively in companies are a prerequisite for an effective implementation of the systems of quality management.

Key words: *human resources, public administration, system of quality management, management*

Abstrakt

Zavedenie systému manažérstva kvality v organizácii verejnej správy nie je možné bez dostupných ľudských zdrojov. Ľudské zdroje organizácií sú zamestnanci, ktorí používajú aj ďalšie zdroje organizácie: materiálne, finančné a informačné a prostredníctvom zdrojov sa dosahujú strategické ciele organizácie. Účelné využívanie ľudských zdrojov v organizácii je podmienkou pre efektívnu implementáciu systémov manažérstva kvality.

Kľúčové slová: *ľudské zdroje, verejná správa, systém manažérstva kvality, manažment*

Úvod

S narastajúcou potrebou úspešného fungovania verejného sektora sa stále častejšie objavuje požiadavka na zvýšenie kvality výkonu verejnej správy, spriehľadnenie jej procesov, skvalitnenie poskytovaných služieb a väčšie priblíženie verejnej správy občanovi. Stále viac verejných organizácií uplatňuje moderné metódy riadenia kvality zo súkromnej sféry za účelom zlepšenia poskytovaných služieb občanom. Uvedené nie je možné zabezpečiť bez kvalifikovaného manažmentu príslušnej organizácie. Ide o náročnú činnosť, ktorá si vyžaduje špecifické nároky na manažéra (Novotný, 2014).

Zahraničné skúsenosti v tejto oblasti čoraz naliehavejšie poukazujú na potrebu zavedenia nových metód riadenia vo verejnej správe. Spokojnosť občanov sa v demokratickej spoločnosti odvíja aj od výberu politickej strany a jej víťazstva

vo voľbách. Môžeme však konštatovať, že spokojnosť je kategória, ktorá sa mení v čase a v priestore, resp. na území, kde práve občan žije. Vláda Slovenskej republiky schválila dňa 16. októbra 2013 Národný program kvality Slovenskej republiky na roky 2013 – 2016 a Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky ako koordinátora štátnej politiky kvality v Slovenskej republike. (UNMS) Hlavným poslaním Národného programu kvality SR je podpora kvality práce, kvality produkcie služieb a propagácie pre trvalo udržateľnú kvalitu života a konkurencieschopnosti vo všetkých oblastiach spoločnosti na Slovensku a vytvoriť prostredie kde sa stane kvalita trvalou súčasťou všetkých oblastí života spoločnosti i jednotlivých občanov.

Implementácia inovatívnych postupov do riadenia nie je len doména súkromného sektora (Novotný – Polčáková, 2010). V záujme napredovania a rozvoja verejných služieb je potrebné ich zavádzať aj v oblasti verejného sektora.

Tento program reprezentuje úsilie vlády SR zabezpečiť prostredníctvom zainteresovaných úradov štátnej správy, mimovládnych organizácií, zväzov a združení s príspevom podnikateľskej sféry zvyšovanie výkonnosti ekonomiky SR a kvality života obyvateľstva. Národný program kvality SR sa zameriava predovšetkým na zvyšovanie efektívnosti, produktivity a kvality, ktoré podmieňujú konkurenčnú schopnosť našich podnikateľských subjektov na domácich a zahraničných trhoch. Efektívnosť, produktivita a kvalita sú požiadavky, ktoré sú úzko prepojené a navzájom podmienené. Kvalita nielen ako súhrn vlastností výrobku alebo služby, ktoré vedú k uspokojovaniu potrieb zákazníka, zastáva v tomto reťazci prvoradé postavenie (UNMS).

Materiál a metódy

Cieľom predkladaného článku je predstaviť možné teoretické a praktické prístupy k problematike ľudských zdrojov v systémoch manažérstva kvality a ich uplatnenie v organizáciách verejnej správy. V článku vychádzame zo sekundárnych literárnych prameňov, ktoré doplníme o naše poznatky a zistenia z vedecko-výskumnej činnosti v predmetnej problematike. Sekundárne pramene sú tvorené domácimi a zahraničnými literárnymi prameňmi. Pri spracovaní článku sme využili logicko – poznávacie metódy a deskripciu.

Výsledky a diskusia

Ľudské zdroje a ich význam vo verejnej správe z pohľadu manažérstva kvality

Bez ľudských zdrojov žiadna organizácia súkromného alebo verejného sektora nemôže existovať. Na začiatku 20. storočia si ľudia mysleli, že rozumejú tomu, čo sa okolo nich deje vďaka svojom skúsenostiam a veľmi ustáleným inštitúciám, ale v polovici 20. storočia sa však situácia začala podstatne meniť, veci v práci sa začali čoraz viac špecializovať, takže každý mal pocit, že plne chápe udalosti iba vo svojom odbore. Dnešná situácia je však taká, že každý vďaka úzkej špecializácii rozumie už len relatívne malej časti svojho odboru (a množstvo odborov podstatne vzrástlo) a vo veľkom množstve situácií, ktoré nám dnešný život prináša si už nemôžeme spoliehať na predchádzajúce skúsenosti, ale musíme hľadať nové riešenia. (Kubátová a kol., 2014)

Problematika implementácie systémov manažérstva kvality v podmienkach slovenskej samosprávy spadá do obdobia prijatia Slovenska do Európskej únie, kde jednou z podmienok bola aj realizácia dokumentu prijatého Radou ministrov EÚ o „Európskej politike podpory kvality“ z roku 1994. Problém verejnej správy však rezonuje už po roku 1990, kedy bolo jasné, že súčasná podoba verejnej správy nezodpovedá aktuálnym potrebám modernej Európy, a preto verejná správa prechádzala celou radou reforiem. Ich cieľom sa priamo stáva zvyšovanie efektívnosti, účelnosti, hospodárnosti, ako aj zvyšovanie kvality poskytovaných služieb a efektívnejšia komunikácia s občanmi.

Samotní zamestnanci verejnej správy si uvedomujú zložitnosť fungovania a efektívneho využívania verejných prostriedkov. Pozornosť sa sústreďuje na všetko, čo sa dotýka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie a prepájanie jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a jeho správania, vzťahu k vykonávanej práci, podniku a spolupracovníkom a v neposlednom rade jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce jeho personálneho a sociálneho rozvoja.

Existujú metódy, ktoré verejný sektor prebral zo súkromného a sú metódy, ktoré boli špeciálne vyvinuté pre použitie vo verejnej správe. Podľa Mesíkovej je manažérska reforma verejnej správy veľmi náročnou úlohou. Každá krajina sa vyznačuje určitými špecifickými znakmi, má svoju históriu, tradície ako aj vízie do budúcnosti. Pri implementácii sa väčšine vychádza už z nadobudnutých skúseností, ktoré sa musia prispôbiť potrebám tej ktorej krajiny (Čapošová, 2014).

Ludské zdroje sú najväčší a dlhodobý fungujúci kapitál organizácie. So svojimi tvorivými a pracovnými schopnosťami predstavujú v súčasnosti jeden z rozhodujúcich potenciálov na získanie konkurenčnej výhody. Uvádzajú do pohybu materiálne, finančné a informačné zdroje a ich využívanie predstavuje pre organizáciu ten najcennejší a najdrahší zdroj bez rozdielu v akom sektore sa organizácia nachádza. Ak má organizácia účinne fungovať musí mať vybudovaný a hlavne funkčný systém riadenia organizácie. Môže to byť či už systém manažérstva kvality, systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci atď., ale žiaden z vyššie menovaných systémov nemôže fungovať bez ľudských zdrojov a ich riadenia. Ak chceme hovoriť o implementácii systému manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy tak táto musí byť zabezpečovaná prostredníctvom ľudských zdrojov. Pri každej reforme verejnej správy je dôležitým predpokladom aj vzdelávanie a rozvoj zamestnancov verejnej správy po celú dobu ich profesijnej kariéry a zároveň ďalším faktorom je aj samotná motivácia k samovzdelávaniu a k sebarozvoju. Kľúčovým strategickým opatrením je rozvíjanie a zvyšovanie manažérskych kompetencií vrcholových manažérov verejnej správy. Systém vzdelávania musí vhodnou formou pokrývať aj vzdelávacie potreby volených predstaviteľov na všetkých úrovniach verejnej správy a štátu s cieľom zvýšiť autonómnosť a kvalitu rozhodovania, umožniť reálny výkon usmerňovania a kontrol práce aparátu a zvýšiť zodpovednosť za rozhodnutia a ich plnenia (Pavlik a kol., 2014)

Zamestnanci sú dlhodobý najväčší kapitál podniku, pretože prostredníctvom nich organizácia dosahuje požadované výsledky a udržiava nepretržitú prevádzku, dosahujú a vytvárajú sa hodnoty, ktoré sa nedajú nijako napodobniť. Zamestnanci so svojimi schopnosťami a intelektuálnymi znalosťami tvoria dlhodobý konkurenčný výhodu na trhu. Ľudské zdroje sú v spoločnosti dôležité, pretože len prostredníctvom nich môže byť organizácia úspešná. Znalosti a skúsenosti zamestnancov sú podnikovou výhodou, ktorú môže podnik zmeniť na konkurenčnú výhodu. (Karkalíková, 2010)

Ak sa pozrieme na normu ISO 9001:2008, ktorá vymedzuje ľudské zdroje v časti 6 Manažérstvo zdrojov a v bode 6.2. sa ďalej uvádza: „*ak organizácia chce mať kompetentných a pripravených zamestnancov a chce implementovať systém manažérstva kvality, musí:*

- *určiť potrebnú kompetentnosť zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu ovplyvňujúcu kvalitu produktu,*
- *zabezpečovať prípravu alebo prijať opatrenia, ktoré uspokojujú tieto potreby,*
- *vyhodnocovať efektívnosť poskytovanej prípravy,*
- *zaistiť, aby si zamestnanci uvedomovali závažnosť a dôležitosť svojich činností a svojho príspevku k dosahovaniu cieľov kvality,*
- *udržiavať primerané záznamy o vzdelávaní, príprave, zručnosti a skúsenosti.“ (Norma ISO 9001:2008)*

Zamestnanci tvoria jeden zo základných a rozhodujúcich vstupov a výstupov každého procesu. Získať odborných, kvalifikovaných zamestnancov a ďalej ich schopnosti podľa potrieb organizácie rozvíjať, je záležitosťou dlhodobou a strategickou každej organizácie. Bez kvalifikovaných a kompetentných ľudí organizácia nedokáže napredovať a plniť stanovené strategické ciele.

Norma ISO 9004:2009 Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva, časť 6.3.1 – Manažérstvo ľudí – určuje rozvoj obsahu vzdelávania a prípravy zamestnancov, ich kompetentnosť, zahŕňa víziu budúcnosti organizácie, ciele a vývoj organizácie, zavedenie zlepšovateľských procesov, prínosy tvorivosti a zavádzania inovácií, úvodné programy pre nových zamestnancov a programy periodickej prípravy už vyškolených zamestnancov. Manažérstvo ľudí sa podľa normy musí realizovať plánovaným, transparentným, etickým a sociálne zodpovedným prístupom. Organizácia musí zabezpečiť, aby ľudia chápali závažnosť svojich prínosov a úloh. (Karkalíková, 2010)

Model výnimočnosti EFQM a jeho význam pre riadenie ľudských zdrojov.

Cieľom modelu je dosahovanie výnimočných výsledkov prostredníctvom zapojenia všetkých zamestnancov do vytvárania a zlepšovania procesov. Model je postavený na dvoch kľúčových oblastiach kritérií – predpokladoch a výsledkoch. Organizácia, ktorá chce aplikovať model EFQM musí mať vyzretý systém manažérstva organizácie, a výnimočných vodcov, ktorí sú flexibilní a vďaka vodcom, môže organizácia zabezpečiť svoj trvalý úspech. Ide o jednu z najvypracovanejších a najkomplexnejších metód vedúca k trvalému a systematickému zlepšovaniu výkonnosti organizácie.

Logika modelu je relatívne jednoduchá, ale už samotná realizácia môže predpokladať aj zložitejšie riešenia. Model sa skladá z 9 hlavných kritérií, každé má svoju vlastnú definíciu, ktorá objasňuje jeho význam. Na deväť hlavných kritérií nadväzujú subkritériá, ktoré upresňujú to, čo je možné v organizácii identifikovať.

Podľa profesora Nenadála výnimočné výsledky organizácie môžu byť dosiahnuté za podmienok maximálnej spokojnosti externých zákazníkov, spokojnosti vlastných zamestnancov pri rešpektovaní okolia. Tieto „*výsledky*“ sú však podmienené dôkladným zvládnutím a riadením procesov, čo vyjadruje nielen správne definovanou a rozvíjanou politikou a stratégiou, ale aj presne a systematicky vypracovanie riadenie všetkých zdrojov vrátane ľudských a budovanie partnersko – dodávateľských vzťahov. Takýto prístup je však možný len za podmienok vybudovanej adekvátnej podnikovej kultúry, prístupom vedenia a manažmentu na všetkých úrovniach riadenia. (Nenadál, 2004)

Znamená to teda, že na dosiahnutie výnimočných výsledkov v organizácii je potrebné vybudovať taký systém personálnej práce, ktorý vytvára podmienky na to, aby sa využíval ľudský kapitál a rozvíjal ľudský potenciál spôsobom, ktorý prinesie vysokú výkonnosť pri súčasne vysokej spokojnosti zamestnanca. Ďalej je možné využiť dve kritériá Modelu, ktoré sa vzťahujú k personálnej práci ako hodnotiace kritériá v systéme strategického personálneho kontroľingu. Na strane predpokladov je to kritérium „*Ľudské zdroje a ich riadenie*“. Toto kritérium znamená, že výnimočná organizácia oceňuje, že jej zamestnanci vytvárajú kultúru, ktorá umožňuje vzájomné dosahovanie cieľov organizácie a osobných cieľov zamestnancov. Rozvíja schopnosti zamestnancov a presadzuje česťnosť a rovnosť. Stará sa o zamestnancov, komunikuje s nimi, odmeňuje a oceňuje ich takým spôsobom, ktorý ich motivuje vytvárať záväzok na využívanie ich schopností v prospech organizácie. Takto definované kritérium sa hodnotí v ďalších subkritériách:

- plánované, riadené a zlepšované ľudské zdroje,
- vedomosti a odborné spôsobilosti,
- angažovanie a splnomocňovanie,
- odmeňovanie, uznanie a starostlivosť,
- obojsmerná komunikácia.

Na strane výsledkov sa nachádza kritérium „*Výkonnosť zamestnancov a ich vzťah k organizácii*“. Podľa tohto kritéria výnimočné organizácie vypracujú a zavedú ukazovatele výkonnosti a hodnotia súvisiace výsledky. Takto posudzujú úspešnú implementáciu stratégie, ktoré vznikla na základe potrieb a očakávania zamestnancov. Hodnotiace subkritériá sú dve:

- meranie vnímania ako nás vidia naši zamestnanci (názory zamestnancov),
- ukazovatele výkonnosti.

Novotný a Hrazdilová-Bočková (2011) upozorňujú, že nemožno opomenúť riziká inovačného projektu, akým implementácia manažérstva kvality v prípade modelu CAF je.

Model CAF a jeho význam pre riadenie ľudských zdrojov

Model CAF je dostupný pre verejnú sféru, ponúka sa bezplatne, ako ľahko použiteľný nástroj pomoc organizáciám verejného sektora v celej Európe, pri použití techník manažérstva kvality na zlepšenie výkonnosti. Model CAF bol navrhnutý na použitie vo všetkých častiach verejného sektora a dá sa aplikovať v organizáciách verejnej správy v Európe na národnej, federálnej, regionálnej a miestnej úrovni.

Cieľom modelu CAF je stať sa katalyzátorom pre komplexný proces zlepšovania v organizácii a má päť hlavných zámerov:

1. Zaviesť kultúru výkonnosti a princípy komplexného manažérstva kvality (TQM) do verejnej správy;
2. viesť ich postupne k plne integrovanému cyklu PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj);
3. Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovanie ;
4. Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality, tak vo verejnom ako aj v súkromnom sektore;
5. Podporovať bench learning medzi organizáciami verejného sektora.

Organizácie, ktoré začnú implementovať model CAF, majú ambíciu dosiahnuť výnimočnosť vo svojej výkonnosti a chcú zaviesť kultúru výnimočnosti v organizácii. Efektívne použitie modelu CAF má časom viesť k ďalšiemu rozvoju tohto typu kultúry a myslenia v rámci organizácii. (Príručka model CAF 2013)

Ľudským zdrojom v organizácii sa venuje predpokladové kritérium 3, ktoré o zamestnancoch hovorí takýmto spôsobom: „Zamestnanci sú najdôležitejším aktívom organizácie. Organizácia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti a celý potenciál svojich zamestnancov od individuálnej úrovne po úroveň celej organizácie za účelom podpory vlastnej stratégie, plánovania a efektívneho fungovania procesov. Rešpekt a neustrannosť, otvorený dialóg, splnomocňovanie, oceňovanie a uznávanie, starostlivosť a tiež zabezpečovanie bezpečného a zdravého prostredia sú základom pre budovanie záväzku a spoluúčasti zamestnancov na ceste organizácie k výnimočnosti. Manažérstvo organizácie a manažérstvo zamestnancov je v čoraz väčšej miere dôležité v čase zmeny. Zlepšovanie rozvoja vodcovstva, manažérstvo talentu a strategické plánovanie pracovnej sily sú kritické odkedy sú často zamestnanci najväčšou investíciou v organizácii. Účelné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo zamestnancov dovoľuje organizácii, aby dosiahla vlastné strategické ciele a vyťažila zo silných stránok zamestnancov a ich schopnosti prispievať k naplneniu strategických cieľov. Úspešné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo podporujú zapojenie zamestnancov, motiváciu, rozvoj a spoluúčasť. V kontexte komplexného manažérstva kvality je dôležité pochopiť, že iba spokojní zamestnanci môžu priviesť organizáciu k spokojným zákazníkom“. (Príručka modelu CAF).

Ako môžeme pozorovať model CAF bol vytvorený pre organizácie verejnej správy a zamestnancov je tu venovaná veľmi významná časť z toho nám vyplýva, že naozaj ľudské zdroje sú pre každú organizáciu súkromného či verejného sektora sú veľmi potrebnou súčasťou. Skúsenosti z praxe zamestnávateľov nám však poukazujú na skutočnosť, že opak je skôr pravdou. Toto svedčí o nízkej kultúre organizácie a o neinformovanosti vodcov o systémoch manažérstva kvality, ktoré naopak ľudský faktor v organizácii vyzdvihujú.

Vo výsledkovom kritériu č. 7 sa zase sústreďujeme na hodnotenie výsledkov vo vzťahu k zamestnancom či sú dosiahnuté výsledky organizácie vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti, vnímaniu a výkonnosti svojich zamestnancov. Kritérium rozlišuje dva typy výsledkov vo vzťahu k zamestnancom: na jednej strane meranie vnímania, keď sú zamestnanci priamo dotazovaní (cez dotazníky, prieskumy, cieľové skupiny, hodnotenia, rozhovory, konzultácie, konzultácie so zástupcami zamestnancov) a na druhej strane merania výkonnosti, ktoré používa sama organizácia na monitorovanie a zlepšovanie spokojnosti zamestnancov a výsledkov výkonnosti.

V súčasnosti už nie je prioritou získanie certifikátu a vybudovanie systému manažérstva kvality, ale čoraz viac sa dostáva do popredia firemná kultúra, spoločensky zodpovedné podnikanie, čo vlastne znamená, že kvalita je všade, vo všetkom a zabezpečovaná všetkými. Zavedenie systému manažérstva v organizácii sa využíva na stimuláciu zamestnancov robiť menej chýb, pracovať ekonomicky, neplytvať materiálom, energiou a ľudskými zdrojmi, motivuje zamestnancov naprávať chyby, zlepšovať kvalitu práce a hľadať preventívne opatrenia zvyšujúce kvalitu výrobkov a služieb. Ako vidíme aj v spomínaných modeloch je opodstatnené dôležité postavenie zamestnancov v organizácii je preto potrebné zaviesť povinné meranie výsledkov vo vzťahu k zamestnancom a následné zistené výsledky aj zapracovať do stratégie a vízie organizácií.

Záver

Vo verejnej správe riadenie ľudských zdrojov nadobúda stále väčší význam a to najmä z toho pohľadu, že do verejnej správy začínajú prenikať prvky komplexného manažérstva. Záverom je potešiteľné konštatovať, že už aj organizácie verejnej správy implementujú systémy manažérstva kvality, čo prispieva k trvalému budovaniu kvalitných služieb občanovi. Navonok tak samosprávy deklarujú svoj záujem pracovať na zlepšovaní svojich kvalít. Tieto nové metódy riadenia podporujú zlepšovanie kultúry organizácie a prispievajú k neustálemu zlepšovaniu sa nielen organizácie ale aj jednotlivých zamestnancov. Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je získať konkurenčnú výhodu predovšetkým prostredníctvom strategického riadenia ľudských zdrojov a tak zabezpečiť ich ďalší rozvoj a vzdelávanie.

Literatúra

1. ČAPOŠOVÁ, E. (2014). Využitie nástrojov a metód manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy. Meranie spokojnosti zákazníkov. Projekt dizertačnej práce. 2014
2. HALÁSEK, D. (2004) Standardizace veřejných služeb. VŠB – TU. Ostrava, 2004. 152 s. ISBN 80-248-0685-1.
3. KARKALÍKOVÁ, M. (2010) Ľudské zdroje v systéme manažérstva kvality. In: Aktuálne výzvy teórie a praxe pre obchod, marketing, služby, cestovný ruch a medzinárodné podnikanie: zborník vedeckých statí vydaný pri príležitosti 70. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3032-3, s. 272-277 6
4. KUBÁTOVÁ, S. (2012) Vedení lidí a strategie v nejistých dobách. Praha: Management Press, 2012, 214 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
5. MESÍKOVÁ, E. (2008) Zefektívnenie riadenia činnosti v samospráve. In: Interpolis2008. Banská Bystrica: FPV A MV a ÚVV UMB, 2008, s. 314 -323. ISBN 80-86119-71-8.
6. NOVOTNÝ, J. (2014) Osobnosť manažéra a manažérske zručnosti. In: Acta Oeconomica Universitatis Selye. 2014 s. 123-129. ISSN 1338-6581
7. NOVOTNÝ, J. - HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. (2011) Rizika inovačného projektu. In: Journal of Management and Business: Research and Practice. 2011, roč. 3, č.1, s. 42 - 55. ISSN 1338-0494.
8. NOVOTNÝ, J. - POLČÁKOVÁ, M. (2010) Innovation in Two Different Patterns: Incremental x Radical. Is This Model Competitive? In: Theory of Management 2. Žilina: Faculty of Management Science and informatics, University of Žilina, 2010, s. 194 – 199. ISBN 978 – 80 – 554 – 0284 – 0.
9. OCHRANA, F. – PŮČEK, M. (2011) Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administration. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 248 s. ISBN 978-80-7357-667-7
10. PAULOVÁ, I., HEKELOVÁ, E. , ŠATANOVÁ A. , ŠALGOVIČOVÁ, J. (2008) Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM. 1.vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2008, 304 s. ISBN 978-80-227-2857-7.
11. PAULOVÁ, I. (2013) Komplexné manažérstvo kvality .1.vyd. Bratislava, Iura edition, spol. s.r.o., 2013, 160 s. ISBN978-80-8078-574-1

12. STN EN ISO 9004: 2010 : Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva kvality. (ISO 9004:2009). Bratislava : SÚTN, 2010.
 13. PRÍRUČKA MODELU CAF. (2006) The Common Assessment Framework - CAF. Zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy samohodnotením podľa modelu CAF 2006. Bratislava: GUPRESS, 2006. 182 S. ISBN 80-7160-223-X
 14. REKTORÍK, J. a kol. (2002) Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. 1. vyd., Praha: Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-02-01704-8
 15. VACÍK, E. a ŠAŠEK, P. (2010) Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy. ZČU.2010, 140 s. ISBN 978-80-7043-970-8
 16. http://www.eipa.eu/files/File/CAF/SK_Prirucka_CAF_2013.pdf
 17. http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_ECU_1.pdf
-

Kontaktná adresa:

Ing. Eva Čapošová, Katedra verejnej politiky a verejnej správy, Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava. E-mail: *eva.caposova@ucm.sk*

A TURIZMUS SZEREPE A VILÁGGAZDASÁGBAN,
A SZÉKTORBAN FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMÁNAK,
BÉRENEK ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON²

ROLE OF TOURISM IN THE WORLD ECONOMY;
EVOLUTION OF NUMBERS AND WAGES OF EMPLOYEES
IN THE SECTOR IN HUNGARY

Éva DARABOS

Institute of Accounting and Finance, Faculty of Economics and Business,
University of Debrecen

Abstract

Today, around the world, one of the most important governmental tasks is to stimulate the development of the tourism sector considering its key role in the economy, preserving the equilibrium of balance of payments and in the job creation. On the other hand, certain countries – where the number of tourists is high and the environmental and social results of the mass tourism must be faced up to – have to pay larger and larger attention to serving of the tourists. At first, we present the following thing based on foreign specialized literature: the role of tourism in economy of the developed countries; the development tendencies expected in the coming years as well as the aviation's direct and indirect effects on the job creation. Based on statistical data, we analyse the evolution of number and wages of persons employed in the accommodation and catering national economic sector in the EU countries, highlighting the Hungarian specialities.

Key words: *tourism, development, employment, wages*

Összefoglalás

A turisztikai ágazat fejlesztésének ösztönzése ma az egyik legfontosabb kormányzati feladat szerte a világon, tekintve jelentős szerepét a gazdaságban, a fizetési mérleg egyensúly megőrzésében és a munkahelyek teremtésében. Másrészt egyes országok – ahol magas a turisták száma és a tömegturizmus, környezeti és társadalmi következményeivel kell szembe nézni – egyre nagyobb figyelmet kell fordítsanak a turisták kiszolgálására. Ezért először külföldi szakirodalom alapján bemutatjuk a turizmus szerepét a fejlett országok gazdaságában, majd kiemeljük a légiközlekedés közvetlen és közvetett hatásait a munkahelyteremtésben. A szálláshely-vendéglátás nemzetgazdasági ágazatban foglalkoztatottak számának, bérének alakulását elemezzük statisztikai adatok alapján az EU országokban, kiemelve a magyar sajátosságokat.

Key words: *turizmus, gazdasági növekedés, foglalkoztatás, bérek*

² A tanulmány a TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0014 Gasztronómia I. alprojektben az ÉKMSZ-gasztronómiai albrand (munkaerő-piaci trendek a gasztronómia és a turizmus területén) program keretében készült.

Bevezetés

Az ágazat jelentős húzóerőt jelent az egyes makrogazdaságok számára, kedvező hatást gyakorolva a gazdaság különböző területeire, egyebek között a foglalkoztatásra. A tanulmány elsősorban külföldi szakirodalmi forrásokat dolgoz fel, nemzetközi és magyar statisztikai adatokat elemez és ezek alapján fogalmaz meg az ágazatra vonatkozó jellemzőket.

A turisztikai ágazat fejlesztésének ösztönzése ma az egyik legfontosabb kormányzati feladat szerte a világon, tekintve jelentős szerepét a munkahelyek teremtésében. Előre meg kell jegyeznünk, hogy a prognózisok a következő 10 évre szinte valamennyi országban növekedést jeleznek mind a GDP-hez való hozzájárulásában, mind a munkahelyek teremtésében. A magyar statisztikai adatok azonban szerényebb növekedést igazolnak.

A turizmus gazdasági szerepe a világgazdaságban

Az ágazat globálisan már ma is a GDP 9 százalékát adja, összesen mintegy 6 ezer milliárd USD értékben, és 120 millió munkahelyet teremt közvetlenül, és további 125 milliót közvetetten a kapcsolódó ágazatok révén. Ez azt jelenti, hogy globálisan az ágazat a munkaalkalmak egy tizenegyedét biztosítja, ami 2022-re az összfoglalkoztatás egy tizedére emelkedhet, a World Travel & Tourism Council szerint. (BLANKE – CHIESA, 2013)

Noha a statisztikai adatok, becslések eltérnek, az ágazat súlya megkérdőjelezhetetlen, már a nagyságrendek miatt is. Egy másik forrás (WTTC, 2014) szerint például 2013-ban az ágazat közvetlenül csaknem 101 millió munkahelyet teremtett a világon, ami az összes foglalkoztatás 3,4 százaléka. A becslések szerint 2024-re ez a szám meghaladhatja a 126 milliót, ami akkor az összes foglalkoztatás 3,7 százaléka lesz. (WTTC, 2014) A közvetett munkahelyteremtést is figyelembe véve, 2013-ban az ágazat több mint 265 millió munkahelyet teremtett, ami a teljes foglalkoztatás 8,9 százaléka. Az előrejelzések szerint ez a szám 2024-re csaknem 347 millió lesz, ami az akkor összes foglalkoztatás 10,2 százalékát jelenti. (WTTC, 2014)

A fejlett országokban a turizmus szerepe a foglalkoztatásban még jelentősebb. Az OECD országokban – 2010-re vonatkozó adatok szerint (OECD, 2012) – a turisztikai szektor átlagosan 4,2%-kal járul hozzá közvetlenül a GDP-hez és az összes foglalkoztatás 5,4%-át ez az ágazat nyújtja. Az Európai Unió tagállamainak átlagát tekintve ugyanez a mutató még magasabb: 4,4% és 5,7%, ugyanezen forrás szerint (OECD, 2012). Ezek az átlagok ugyanakkor meglehetősen nagy eltéréseket takarnak.

A turizmus jelentőségéből fakadóan a kormányzat az ágazatot támogató, célirányos, utazást könnyítő intézkedéseket hozhat. pl. vízumkényszer megszüntetése. A UN WTO és a WTTC közös kutatására alapozva, amelynek eredményeit a negyedik T20 miniszteri értekezleten mutatták be 2012. májusában, a vízumkönnyítések javítása mintegy 206 milliárd USD bevételnövekményt eredményezhetne a turizmusban, és 5,1 millió új munkahelyet hozhatna létre 2015-ig a G-20 országok gazdaságaiban. (BLANKE – CHIESA, 2013)

A Nemzetközi Légiközlekedési Egyesület (IATA) megbízta az Oxford Economics-ot, hogy készítsen becslést a légiközlekedés gazdasági és társadalmi hatásairól 80 országra kiterjedően az elmúlt három évre vonatkozóan. Az elemzés felöleli az ágazat hagyományos gazdasági hatását („lábnyomát”), amit a légiközlekedésnek a GDP-hez, a munkahely teremtéshez és a szektor és annak ellátási lánc által generált adóbevételhez való hozzájárulásával mértek. (BLANKE – CHIESA, 2013)

A légiközlekedési ipar számos területen közvetlenül teremt munkahelyeket és bővíti a gazdasági tevékenységet, beleértve a repülőgépek és a földi infrastruktúra üzemeltetését. A légiközlekedési szektor közvetlen hatása a foglalkoztatásra és a GDP-re bármely adott nemzet esetében megjelenik az összes ilyen szolgáltatás számára nyújtott hazai erőforrás használatában. (BLANKE – CHIESA, 2013)

2010-ben a világon a légiközlekedési szektor közvetlenül 8,4 millió munkahellyel és 539 milliárd USD-vel járult hozzá a globális GDP-hez, ami nagyságrendileg megfelel Lengyelország vagy Svájc gazdasági teljesítményének. (BLANKE – CHIESA, 2013)

A szektor gazdasági lábnyomát úgy számítják, hogy ehhez a közvetlen hozzájáruláshoz hozzáadják azt az outputot és azoknak a munkahelyeknek a számát, amelyet a légiközlekedéshez közvetetten kapcsolódó iparágak hoznak létre, valamint azt az outputot és munkahelyeket, amelyek a légiközlekedésben közvetlenül és közvetetten alkalmazott munkaerő kiadásai eredményeznek. Ezen felül, beszámítják azt a szélesebb katalitikus hatást is, amelyet a légiközlekedés a turizmuson keresztül gyakorol. (BLANKE – CHIESA, 2013)

A légiközlekedési szektor jelentős szerepet játszik a globális gazdaságban az egyetlen gyors világméretű közlekedési hálózati kapcsolat biztosítása révén. Ezzel a tevékenységgel hatalmas közvetlen és szélesebb hatást gyakorol a foglalkoztatásra és a GDP-re, több mint 22 millió munkahellyel és 1,4 ezer milliárd USD GDP-ben való részesedéssel. Ezen felül, a légiközlekedési szektor más ágazatokat is támogat elősegítvén növekedésüket és támogatván tevékenységüket. Tekintve, hogy a nemzetközi turizmus függ a légi szállítástól, a légiközlekedési ipar 34,5 millió munkahelyet tart fenn a világméretű turizmus keretében, mintegy 62 milliárd USD-vel járulva hozzá a világ GDP-jéhez. (BLANKE – CHIESA, 2013)

A munkakörülmények és -feltételek a turisztikai ágazatban

A fogyasztói igényekből fakadóan a szállásadás és vendéglátás területén a foglalkoztatás olyan munkafeltételeket követel meg, amelyeket a turizmus munkapiaci oldalával foglalkozó irodalom általában az egyenetlen, szokatlan és olykor rendszertelen munkaidő-beosztást (gyakori és éjszakai műszak, munka a hétvégéken és ünnepeken) emeli ki. A munkának ez a sajátosságága növeli a stresszt, nehezíti azoknak a foglalkoztatottaknak – különösen a nőknek – a helyzetét, akik nagyobb családi felelősséget viselnek a gyerekek illetve az idősebbek gondozásában, valamint a házimunkában. (ILO, 2010) A munkaerő más szektoroknál nagyobb fluktuációja és a turisztikai munkapiac részben ebből származó sajátossága mindenképpen szem előtt tartandó mindazok (munkaadók, munkahelyi vezetők, állami intézmények) számára, akik/amelyek a turisztikai foglalkoztatás stabilitásának fokozását tűzik ki célként.

A behívásos, eseti, időszakos, szezonális és részmunkaidős alkalmazás túlsúlya összefügg a bizonytalansággal, a viszonylag alacsony bérekkel - melyek igen gyakran alacsonyabbak az országos átlagnál -, a korlátozott előmeneteli lehetőségekkel, az alvállalkozások és a kiszervezés magas szintjével, valamint a munkaerő gyors változásával. Mindez természetesen országonként változó mértékben van jelen. Az Európai Unión belül, miközben az általános tendencia a részmunkaidős foglalkoztatás fokozott alkalmazása felé halad, nagy változatosságot tapasztalhatunk e tekintetben is: Portugáliában 5%, az Egyesült Királyságban 50%, Hollandiában pedig 68% a részmunkaidős foglalkoztatás aránya a turisztikai szektorban. (ILO, 2010) Kutatások szerint a teljes- vagy részmunkaidőben történő foglalkoztatás nemek szerint is eltérő,

a férfiak inkább teljes munkaidőben, míg a nők többsége részmunkaidőben dolgozik a szektorban, ami egyrészt a végzettségre, másrészt a családban a munkamegosztásra és más szociális tényezőre is visszavezethető. (Thrane, 2009) Ezek a különbségek a bérek között is 20% eltérést eredményeznek a férfiak javára.

Az EU-27 átlagában a férfiak körében 7,7 százalék, a nőknél pedig 19,4 százalék a részmunkaidős foglalkoztatás aránya a szállodai-vendéglátás szektorban foglalkoztatottak között, ami a legmagasabbnak tekinthető a többi szektorhoz képest, amint azt a 1. táblázat mutatja.

1.táblázat: A foglalkoztatás szerkezeti megoszlása nemek és munkaidő szerint az EU-27 egyes gazdasági tevékenységi területein (%)

Ágazat	Férfiak		Nők		Összesen
	rész-munka	teljes munkaidő	rész-munka	teljes munkaidő	
Nagy- és kiskereskedelem	4,6	40,9	18,0	36,5	100,0
Szállodák és éttermek	7,7	44,0	19,4	28,9	100,0
Mezőgazdaság és halászat	7,9	56,5	8,2	27,4	100,0
Feldolgozóipar	1,8	67,5	5,1	25,6	100,0
Szállítás és hírközlés	4,7	68,8	6,2	20,3	100,0

Forrás: ILO, 2010

Ha a bruttó átlagos órabéreket nemzetgazdasági ágazatonként vizsgáljuk nemzetközi összehasonlításban, a számok önmaguktól beszélnek, az eltérések és a nagyságrendi különbségek a tagországok és az ágazatok között jelentősek. A 2. táblázat adatai alapján megállapíthatjuk, hogy 2010-ben a átlagos órabért tekintve Szlovákiát követi Magyarország, ezután a mezőny végén foglal helyet Lettország, Litvánia, Románia és Bulgária. Legmagasabb a bérek Dániában, Írországbán, Luxemburgban és Belgiumban. Az ágazati különbségek is jelentősek, a legtöbb országban az energia, az informatika és a pénzügyi szférában a legmagasabb a bérek. Az EU-27 országában a szállásadás és gasztronómia területén a 9 Eurós órabér a legalacsonyabb, ami az uniós átlagnak csak 64%-a. Hazánkban a szektorban a 3,1 Euró az órabér, ami az országos átlag 70%-a, az uniós átlagnak pedig alig 22 %-át teszi ki. Szlovákiában is ebben az ágazatban a legalacsonyabb az órabér, a 3,1 Euró az országos átlagbér 66 %-a, az uniós átlag 22 %-a. Románia az 1,6 eurós, Bulgária 1,3 eurós órabérrel az uniós országok között sereghajtók közé tartoznak az ágazatban. (Eurostat, 2015).

Az EU-27 tagország között az országos átlag alapján Németország a 7. helyen áll, Ausztria, Olaszország és Ciprus a közép mezőnyben foglalnak helyet.

Németországban a 2014. évi statisztikai adatok alapján a szálláshely-vendéglátás ágazatban teljes munkaidőben foglalkoztatottak havi átlagos 2.326 Euró bruttó munkabér a legalacsonyabbnak számít, szemben az energia szektorban 5.982, a pénzügyi szférában 5.967 Euró/hó bruttó bérrel. (Das Statistik-Portal, 2015)

2. táblázat: Bruttó órabér alakulása a turizmus-vendéglátás és néhány főbb nemzetgazdasági ágazatban az EU országokban 2010-ben (Euro)

Országok	Átlag	Energia	Építő- ipar	Infor- matika	Pénzügyi szféra	Turiz- mus	Egészség- ügy	Oktatás
Belgium	18,2	27,7	16,6	23,1	24,7	13,3	17,6	28,3
Bulgária	2,0	4	1,9	4,3	3,8	1,3	2,2	2
Csehország	5,2	8,2	4,9	9,4	9,2	3,1	5,2	5,2
Dánia	27	33	25,6	34,3	34,9	21,1	24,5	27,6
Németország	16,9	24,6	14,6	23,1	23,3	9,4	15,9	19,6
Észtország	4,8	6,2	5,2	8,1	8,1	3,3	4,9	4,4
Írország	22,2	33,8	19,8	24,9	30,2	14	22	33,6
Görögország	11,0	18,0	10,0	13,0	16,1	7,8	11,0	14,4
Spanyolország	11,5	20,1	10,6	14,2	18,2	8,4	13,3	14,7
Franciaország	16,2	24,8	14,3	21,5	21,8	12,2	14,75	18,7
Olaszország	14,5	17,5	12,6	16,8	21,9	9,5	16,6	22,1
Ciprus	12,1	15,9	11,3	13,8	18,9	7,5	12,3	22,1
Lettország	3,8	3,9	3,6	6,42	7,8	2,7	3,6	3,6
Litvánia	3,4	4,8	3,1	5,2	6,1	2	3,4	3,9
Luxemburg	21,9	31,6	16,2	27,5	32,1	13,6	24,9	32,5
Magyarország	4,5	6,9	3,7	7,8	8,6	3,2	3,6	4,3
Málta	8,4	9,1	7,0	10,8	12,4	6	8,4	10,4
Hollandia	17,2	23,18	18,9	22,4	24,2	10,5	17,9	21,1
Ausztria	14,7	22,9	14,2	20,9	21,13	8,7	14	17,2
Lengyelország	5,1	6,4	4,25	8,9	8,1	3,6	4,8	7,1
Portugália	7,7	16,9	6,1	12,4	16	5,4	7,5	12,4
Románia	2,7	4,5	2,3	4,8	6,5	1,6	2,4	2,6
Szlovénia	9,1	12,4	7,6	13,21	12,7	6,7	9,9	11,6
Szlovákia	4,7	7,3	4,45	8,9	7,9	3,1	4,7	4,3
Finnország	18,1	22,3	18,5	23,5	22,8	13,4	16,2	19,5
Svédország	16,6	19,7	17,2	21,8	24,6	13,1	15,2	15,1
Anglia	16,7	20,6	17,5	22,9	27,2	8,9	17,6	17,7
EU-27	14	17,4	12,2	19,5	21,6	9,3	14,9	16,1

Forrás: Eurostat, 2015

Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektorban foglalkoztatottak számának alakulása és a bruttó átlagkereset változása Magyarországon

A következőkben statisztikai adatok alapján megvizsgáljuk a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában 2013-ra megfogalmazott célok megvalósulását, mint pl.:

- a turizmus szektorban a foglalkoztatottak száma eléri a 200 ezer főt,

- a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban a havi bruttó átlagkereset eléri a 2013-as nemzetgazdasági átlagkeresetet.

A 3. táblázat adatai szerint azonnal láthatjuk, hogy bár emelkedett – a 2009-es nagymértékű visszaesést követően – a szektorban foglalkoztatottak száma, azonban továbbra is 4,1 % a foglalkoztatottak aránya a nemzetgazdaság egészéhez képest. 2014-ben 168,1 ezer fő dolgozott a szektorban, ami a 200 ezer fős céltól jelentősen elmarad és további 32 ezer új munkahely teremtését tenné szükségessé.

Ha megvizsgáljuk az alkalmazásban állók számának változását, 2007-2014 között nemzetgazdasági szinten összesen 2,2 %-os a növekedés, ezzel szemben a szálláshely-szolgáltatás szektorban közel 7,2 %-os a csökkenés. A válság után először 2009-ben – 2010-2011 években bekövetkezett néhány ezer fős növekedést követően –, majd 2012-2013-ben nagymértékben visszaesett az alkalmazásban állók száma a szektorban. Ennek magyarázata, hogy számos szálláshely és szolgáltató megszűnt, így az alkalmazottakat el kellett bocsátani. Az ingadozásban ugyanakkor a 2007-2013-as időszak pályázatainak hatása is érvényesül, 2011-ben zárult le számos olyan program, ami az alkalmazásban állók számának növekedésével járt. Figyelembe kell venni azonban, hogy az ágazatban jelentős a szezonális és a feketemunka. A turisztikai szezon időszakában számos helyen alkalmaznak kiegészítő munkaerőt néhány hétre, hónapra, azonban nem legalisan foglalkoztatják a dolgozókat. Ez torzítja az adatokat, nem kapunk pontos képet a dolgozók számáról.

A szektorból munkanélküliként kimutattak száma 12-23 ezer fő között mozgott, ami a nemzetgazdasági átlaghoz képest is magasnak tekinthető. Országos szinten 2013-ban 10,2 % volt a munkanélküliségi ráta, a szektorban közel 18,5 %. Ez magyarázható azzal, hogy a turisztikai munkahelyeken magas a fluktuáció, rendkívül alacsonyak a fizetések, jellemző a szezonális illetve a részmunkaidős foglalkoztatás, valamint az alacsonyan képzett dolgozók aránya igen magas, így először az utóbbiakat bocsátják el a munkahelyéről. Természetesen a közfoglalkoztatás ezt a szektort nem érintette.

A falusi turizmus, mint kiegészítő tevékenység hozzájárulhat a lakosság jövedelmének a növekedéséhez, ezáltal az elvándorlás csökkenéséhez, a kedvezőtlen adottságú vidéki települések fejlesztéséhez (Pakurár-Oláh, 2008).

3. táblázat. Az alkalmazásban állók számának alakulása és a bruttó átlagkeresetek változása Magyarországon 2007-2013 között

Megnevezés	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alkalmazásban állók, ezer fő^a								
Nemzetgazdaság	2760,6	2761,9	2660,7	2701,9	2691,6	2674,4	2700,2	2823,1
Ebből: szálláshely, szolgáltatás, vendéglátás	87,2	87,9	80,4	84,4	83,9	79,9	77,2	80,9
Összes foglalkoztatott	156,3	157,7	151,3	149,1	157,5	161,8	158,0	168,1
Munkanélküliek száma, ezer fő	14,4	12,3	18,7	22,7	20,6	22,0	22,9	15,0
Havi bruttó átlagkereset, ezer Ft^b								
Nemzetgazdaság	185,0	198,7	199,9	202,5	213,1	223,0	230,7	237,7
Ebből: szálláshely, szolgáltatás, vendéglátás	112,2	120,6	122,6	122,7	125,8	139,7	146,7	153,2

Forrás: Statadat, 2014

A 3. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy 2014-ben a nemzetgazdaságban a bruttó átlagkereset 238 ezer forint, amittől a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátásban fizetett 153 ezer forint messze elmarad, csak 64,4 %-a a nemzetgazdasági átlagnak és ezzel ebben a szektorban volt a legalacsonyabb az alkalmazásban állók havi átlagkeresete. 2008 és 2011 között szinte alig, csak 1-2 ezer forinttal változtak a keresetek, 2012-től tapasztalhatunk nagyobb mértékű növekedést, de még így is közel 80 ezer forinttal alacsonyabbak a keresetek az ágazatban, mint nemzetgazdasági szinten. Természetesen itt is számolni kell azzal, hogy egyrészt nem minden dolgozót foglalkoztatnak legalán, másrészt sok dolgozó lényegesen alacsonyabb összeggel - gyakran csak minimálbérrel, 2015-ben 105 ezer forinttal - van bejelentve, valamint a hivatalosan kifizetett béreket - munkahelytől, beosztástól függően - a vendégektől kapott „borravalók”, egyéb nem adózott jövedelmek egészítik ki.

Következtetés

A turizmus jelentősége az Európai Unió országaiban és globálisan is bővül, a kormányzatok és a nemzetközi szervezetek a turizmust kedvező jelenségként tartják számon és támogatják, egyik legfontosabb gazdasági hatásának a munkahelyteremtés tekinthető. Az ágazat jelentős húzóerőt jelent az egyes makrogazdaságok számára, kedvező hatást gyakorolva a gazdaság különböző területeire. A statisztikai adatok szerint dinamikusan növekedett a tág értelemben vett turisztikai és utazási szektor az elmúlt években, az előrejelzések az ágazat további jelentős bővülését jelzik.

Ugyanakkor a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátásban foglalkoztatottak átlagkeresete „hagyományosan” egyike a legalacsonyabban elismert nemzetgazdasági ágazat az európai országokban. A fejlett európai országokban, ahol a turizmusban dolgozók bérének összege többszöröse mint a kelet-európai országokban, nem lehetséges a turizmusban dolgozók bérszintjének leszorítása, ezért ezekben az országokban a versenyképességüket a rendkívül magas szintű, kiváló minőségű szolgáltatás nyújtással erősítik. A munkaerő kereslet szempontjából pedig felállíthatjuk azt a prognózt, hogy a következő évtizedekben az aggregált gazdasági növekedésben és a munkapiac struktúrájában a magas képzettséget igénylő ágazatok egyre nagyobb szerepet tölthetnek be a fejlett országok gazdaságában (Máté, 2014; 2015), s ez a turizmusban foglalkoztatottak számára is kihívást jelent.

A legtöbb európai országban - Kelet-Közép-Európa számos országában pedig különösen - a turizmus jelentős szerepet játszik a vidék elnéptelenedési folyamatának megállításában, de legalábbis lassításában. (Karcagi-Kovats et al, 2009a,b; 2012). A vidéki lakosságnak is fel kell készülnie arra, hogy a jövőben a turisztikai ágazat vállalkozásainak sokoldalúan képzett alkalmazottakra van szüksége jó szakmai képességekkel, az igényes vendégek kiszolgálásának képességével, a külföldi kultúrák és nyelvek ismeretével, amit természetesen erkölcsileg és anyagilag is el kell ismerni.

A vizsgált időszak adatait elemezve - egyben a célkitűzésekkel összevetve - azt tapasztalhatjuk, hogy Magyarországon 2013-2014. végére megindult némi növekedés a foglalkoztatás és bruttó átlagkereset tekintetében, de még mindig elmarad a 2005-ben megfogalmazott céloktól. Erre az időszakra esett a válság, melynek hatásaitól nem lehet eltekinteni, mert jelentősen befolyásolta nem csak Magyarország, hanem az egész világ turizmusát. A mutatók alakulását negatívan befolyásolja az ágazatban megjelenő szezonális és fekete munka, a hivatalosan be nem vallott jövedelmek is.

A jövőben azzal is számolni kell, hogy mind globálisan, mind az EU tagországaiban a turizmus gazdasági szerepe - ezen belül a munkaerő-piac stabilitása és bővülése - a következő években erősödni fog.

Felhasznált irodalom

1. BLANKE, Jennifer – CHIESA, Thea (eds.) (2013): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation. World Economic Forum, Geneva, 484 p. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf
2. Das Statistik-Portal (2015) Durchschnittlicher Bruttomonatsverdienst (mit Sonderzahlungen) vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer nach Wirtschaftsbereichen im 4. Quartal 2014 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74024/umfrage/bruttoverdienst-vollzeitbeschaeftigter-arbeitnehmer-nach-wirtschaftsbereichen/>
3. EUROSTAT (2015): Lohn- und Gehaltsstrukturhebung, Statistik Austria Statistisches Jahrbuch (2015) 44.05 Bruttoverdienste 2010 nach Abschnitten der NACE Rev.2 .
4. http://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/1/?id=1&listid=1&detail=500
5. ILO (2010): Developments and challenges in the hospitality and tourism sector. Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering, Tourism Sector (23–24 November 2010), International Labour Organization, Geneva, 2010, 105 p. (p. 16.) <http://t20.unwto.org/sites/all/files/docpdf/gdfts-r-2010-08-0058-11-en.pdf>
6. KARCAGI-KOVATS, A. – ÓDOR, K. – KUTI, I. (2009b): The Problem of Rural Exodus in the National Sustainable Development Strategies and National Rural Development Plans of EU Members, Proceedings of the Fourth International Scientific Conference „Rural Development 2009 – transition towards sustainability”, 15-17 October, 2009, Lithuanian University of Agriculture, Akademija, Kaunas region, Lithuania, pp. 208-213.
7. KARCAGI-KOVATS, A. – KATONÁNYÉ KOVACS, J. (2012): Factors of population decline in rural areas and answers given in EU member states' strategies. Studies in Agricultural Economics 114 (2012) 49-56. <https://www.aki.gov.hu/kereses/menu/k:european+union>
8. KARCAGI-KOVATS, A. – ÓDOR, K. – KUTI, I. (2009a): Rural population decline in the Visegrad-4 countries and Romania. In: Sielski, Dariusz (Content editor and proof-reader): Certain aspects of structural change in rural areas. The experience of selected countries, Report no 165.1, Institute of Agricultural and Food Economics – National Research Institute, Warszawa, 2009, 86 p. (pp. 57-72).
9. MÁTÉ, D. (2014): Az iskolázottság szerepe a munkatermelékenységben egy ágazati megközelítésben. Metszetek 2014/2. 45-61 p.
10. MÁTÉ, D. (2015): Impact of human capital on productivity growth in different labour-skilled branches. Acta Oeconomica. Vol. 65 (1), pp. 51-67. DOI:10.1556/AOecon.65.2015.1.3 <http://www.akademiai.com/doi/abs/10.1556/AOecon.65.2015.1.3>
11. PAKURAR, M. – OLÁH, J. (2008): Definition of Rural Tourism and Its Characteristics in the Northern Great Plain Region. Analele Universității din Oradea, Fascicula: Ecotoxicologie, Zootehnie și Tehnologii de Industrie Alimentară, VII.7 2008, 255-260 p. ISSN: 1584-4301 <http://www.cabdirect.org/abstracts/20103029619.html;jsessionid=2A3245690458CC798B25FE015C181E5F>
12. THRANE, C (2008): Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and socio-demographic effects. Tourism Management. Volume 29. Issue 3. June 2008. 514-524.p. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517707001409>

13. OECD (2012): OECD Tourism Trends and Policies. OECD Publishing, Paris, 2012, 426 p. <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2012-en>
14. US Task Force on Travel & Competitiveness (2012): National Travel & Tourism Strategy. 38 p. <http://travel.trade.gov/pdf/national-travel-and-tourism-strategy.pdf>
15. WTTC (2014): The Economic Impact of Travel & Tourism 2013 – World, World Travel and Tourism Council, London, 20 p. <http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>

Correspondance address:

Dr. Darabos Éva, University of Debrecen, Faculty of Economics and Business, Institute of Accounting and Finance, 4032 Debrecen, Böszörményi út 138.sz., Hungary. E-mail: darabos.eva@econ.unideb.hu

RECENZIA ODBORNEJ KNIHY

REVIEW OF SCIENTIFIC BOOK

Bibiána DARGOVÁ

Právnická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Sociálna komunikácia patrí k najhlavnejšiemu znaku sociálnej spoločnosti. Ľudská bytosť je sociálny tvor a jeho sociálny atribút sa prejavuje predovšetkým v komunikácii s inými ľuďmi. Komunikácia ako taká je neoddeliteľnou súčasťou ľudského spolunažívania, kde existuje stále viac nových spôsobov komunikácie. V minulosti bolo možné komunikáciu istej skupiny realizovať len prostredníctvom fyzickej prítomnosti. V súčasnosti je vďaka internetu a moderným informačno-komunikačným technológiám možné, aby ľudia komunikovali bez hraníc, bez ohľadu na vzdialenosť alebo sociálnu skupinu. Komunikácia sa stala jednoduchšou a najmä rýchlejšou vo všetkých oblastiach spoločenského života.

Recenzovaný učebný text „*Praktikum sociálnej komunikácie*“ od autorského kolektívu HRADISKÁ E. – HUDÍKOVÁ, Z. – ČERTÍKOVÁ, H. je určený pre študentov všetkých študijných odborov, kde je dôležitý a potrebný rozvoj osobnosti z pohľadu komunikačných kompetencií a zručností. Členenie textu je prehľadné, spracovanie primerane náročné, text začína vždy vymedzením komunikačných kompetencií. Učebnica je rozdelená do trinástich kapitol a jednotlivých podkapitol. Kapitoly sú radené v logickej nadväznosti za sebou. Úvodná kapitola je zameraná na komunikáciu ako základ existencie pre človeka a jej hlavným cieľom je pochopenie sociálnej komunikácie, vrátane jej základných komunikačných modelov. Druhú kapitolu autori venujú charakteristikám jednotlivých profesijných rolí, ktorými človek počas svojho života prechádza a pozitívne v tejto kapitole hodnotím popisy očakávaného správania pri jednotlivých rolách. Tretia kapitola charakterizuje komunikačný zámer a rôzne komunikačné situácie, v ktorých sa môže komunikátor ocitnúť a nadväzuje na ňu výstižná charakteristika komunikačného partnera, kde oceňujem vhodné charakteristiky typológie komunikátora. Dôležitosť imidžu komunikátora a všetky jeho psychické vlastnosti popisuje ďalšia kapitola, v ktorej je postupné a prehľadné rozdelenie jednotlivých schopností osobnosti. Vnímanie seba samého, metódy sebapoznania, zvládanie náročných situácií a duševnú rovnováhu prehľadne autori venujú šiestej kapitole, kde vyzdvihujem kritériá psychického zdravia podľa Ellisa. Siedma kapitola opisuje jednotlivé komunikačné zručnosti, ktoré zjednodušujú zvládať aj nečakané situácie v komunikácii. Často je to práve zručnosť aktívneho počúvania, ktorá je slabou stránkou osobnosti, preto kladne hodnotím v tejto kapitole zásady aktívneho počúvania. Cieľom ôsmej kapitoly je poukázať na význam a dôležitosť neverbálnej komunikácie a spôsoby jej korigovania. Kultivačné aspekty komunikácie popisuje deväta kapitola, v ktorej sú vysvetlené jednotlivé zvukové zložky reči ako technika rečového prejavu, technika dýchania, hlasu, reči a príprava prezentátora na výkon s nadväznosťou na výrazové zložky reči a jazykovú kultúru. Predposledná kapitola sa zameriava na monologickú prezentáciu a učebný text v závere dotvára dialogická prezentácia kde je zdôraznená dôležitosť výberu vhodnej témy rozhovoru, jeho zvládnutie a správne ukončenie.

Recenzovaný učebný text veľmi jasne a zrozumiteľne približuje dôležitosť komunikácie a preto je svojím obsahom aj formou významným prínosom v problematike sociálnej komunikácie. Rovnako pozitívne hodnotím štruktúru sebareflexie použitú v učebnom texte ako nástroj na sledovanie zmien, ktoré by sme chceli v oblasti komunikácie dosiahnuť. Jazyková a štylistická úroveň publikácie je na patričnej úrovni. Po formálnej i odbornej stránke spĺňa učebný text všetky náležitosti kladené pre tento typ publikácie a odporúčam ju do pozornosti nielen študentom vysokých škôl, ale tiež všetkým záujemcom o predmetnú problematiku, kde je dôležitý a potrebný rozvoj osobnosti z pohľadu komunikačných kompetencií a zručností.

Kontakt:

JUDr. Bibiána Dargová, Právnická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, e-mail: *bibiana.dargova@upol.cz*

ÚLOHA A VÝZNAM KLASTROV V PRIEMYSELNEJ POLITIKE EURÓPSKEJ ÚNIE³

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF CLUSTERS WITHIN THE EU INDUSTRY POLICY

Marcel KORDOŠ

Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja, Fakulta sociálno-ekonomických
vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Abstract

Industrial policy is a set of activities and actions affecting the manufacturing and service sectors, and also includes a set of governmental authorities in control of the process of structural adjustment, which aims to achieve the benefits of selected economies in the world market. From the perspective of the European Union's industrial policy the role of state is assumed by the European Commission, where unlike the other economic sectors, industry is not regulated at the Union level. The European Union in the field of industry is focused on supporting the overall competitiveness of the European industry. The biggest expenditures in industry are intended mainly for scientific and technological research, which in turn increases the overall technological cooperation with businesses and lead to increased innovation in industry. Within the analysis of the EU industrial policy characteristics the paper deals with the utilization rate of its current efficiency regarding the clustering issue, in the way of further possible increasing of clusters influence in the EU industrial policy, as well as the overall socio-economic development of the EU.

Key words: *EU regional policy, world economy, socio-economic development, competitiveness, cluster, innovation..*

Abstrakt

Priemyselná politika predstavuje súbor aktivít a úkonov majúci vplyv na spracovateľský sektor a sektor služieb a zahŕňa aj súbor vládnych orgánov riadiacich proces štrukturálnej adaptácie, ktorej cieľom je dosiahnuť výhody vybranej ekonomiky na svetovom trhu. Z pohľadu Európskej únie v oblasti priemyselnej politiky preberá úlohy štátu na seba Európska komisia, kde na rozdiel od iných hospodárskych oblastí nie je priemysel regulovaný na úrovni únie. Európska únia sa v oblasti priemyslu zameriava najmä na podporu konkurencieschopnosti celkového európskeho priemyslu. Najväčšie výdavky v oblasti priemyslu smerujú najmä do vedy a technologického výskumu, ktoré následne zvyšujú celkovú technologickú spoluprácu s podnikmi a vedú k zvyšovaniu inovácií v priemysle. V rámci analýzy charakteristik priemyselnej politiky Európskej únie príspevok sa zaoberá využitím miery jej doterajšej efektívnosti v rámci vytvárania klastrov, a to v následnosti na ďalšie možné zvyšovanie vplyvu klastrov v priemyselnej politike EÚ, a zároveň na celkový sociálno-ekonomický rozvoj EÚ.

Kľúčové slová: *Priemyselná politika EÚ, svetová ekonomika, sociálno-ekonomický rozvoj, konkurencieschopnosť, klaster, inovácie.*

³ Príspevok je spracovaný ako jeden z výstupov riešenia vedeckej grantovej úlohy FSEV TnUAD: IG č. 2/2015 „Význam klastrovej politiky EÚ v priemyselnej a konkurenčnej politike EÚ v rámci Stratégie 2020“

Úvod

Klaster je podľa autora publikácie „*Konkurenčná výhoda národov*“ Michaela Portera (1994) geograficky blízke zoskupenie vzájomne previazaných firiem, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb a súvisiacich inštitúcií v konkrétnom odbore a taktiež firiem v príbuzných odboroch, ktoré spolu súťažia a spolupracujú, majú spoločné znaky a taktiež sa dopĺňajú. Michael Porter neskôr definíciu klastra rozšíril a uvádza, že klastre sú miestne koncentrácie vzájomne prepojených firiem a inštitúcií v konkrétnom odbore. Klastre zahŕňajú skupinu previazaných priemyselných odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž. Obsahujú napríklad dodávateľov špecializovaných vstupov, ako aj súčasti, stroje a služby a poskytovateľov špecializovanej infraštruktúry. Podľa Prna (2005) klastre sa často rozširujú smerom na dol k odbytovým kanálom a zákazníkom a do strán k výrobcom komplementárnych produktov a spoločnostiam z hľadiska zručností, technológií, alebo spoločných vstupov v príbuzných priemyselných odvetviach. Mnoho klastrov taktiež zahŕňa vládne, či iné inštitúcie – napríklad univerzity, normotvorné agentúry, výskumné tímy a obchodné asociácie – poskytujúce špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu.

Popri klastroch a zhlukoch vznikajúcich samovoľne v prírode existujú aj klastre rôznych priemyselných odvetví, ktoré sa geograficky taktiež samovoľne koncentrujú. Dôvodom sú úspory plynúce z tejto koncentrácie, rýchlejší rozvoj odvetvia, znala pracovná sila, sústredenie vedomostí, existujúce tradície a zvyky a pod. Pre výhodnosť klastrovania Európska únia a národné vlády vo svojich programoch podporujú klastrovanie a očakávajú jeho kladný vplyv taktiež na inovácie, konkurencieschopnosť, vytváranie špecifických zručností, rozvoj informačného zázemia, podnikateľský rast a dlhodobú dynamiku..

Materiál a metódy

Súčasný charakter priemyselnej politiky (PP) EÚ bol formovaný počas dlhšieho obdobia a z historického pohľadu je ovplyvnený takými výraznými momentmi a superfaktormi ako sú ropné šoky, globalizácia svetového hospodárstva a prehĺbujúca sa integrácia hospodárskych komplexov. Zdôrazňovanie významu mikroekonomických podmienok pre vytváranie konkurencieschopnosti je hybným motívom preorientácie PP EÚ z oblasti podpory odvetví (napr. formou dotácií) na oblasť kreovania takeého podnikateľského prostredia, ktoré umožňuje podnikom rýchlo získavať konkurenčné výhody.

Cieľom príspevku je na základe analýzy charakteristiky priemyselnej politiky Európskej únie určiť využitie miery jej doterajšej efektívnosti v rámci vytvárania klastrov, a to v následnosti na ďalšie možné zvyšovanie vplyvu klastrov v priemyselnej politike EÚ, a zároveň na celkový sociálno-ekonomický rozvoj EÚ. Na dosiahnutie stanoveného cieľa budú použité metódy analýzy, syntézy a logickej dedukcie. Ide o to, poukázať na to, do akej miery technologický predstih a inovačná politika implementovaná vo fungovaní klastrov v rámci priemyselnej politiky EÚ môžu zmierniť výkyvy v konkurencieschopnosti ekonomiky EÚ, ktorej stagnujúca ekonomická výkonnosť evokuje negatívny dopad na sociálno-ekonomický rozvoj štátov európskych spoločností. Od tejto miery vplyvy bude závisieť, či ekonomika EÚ je schopná čeliť konkurenčnému tlaku v rámci triády systému svetovej ekonomiky, alebo ide skôr o oslabujúci trend na úkor ostatných centier vo svetovej ekonomike.

Príspevok si vyžadoval sústredenie podkladových údajov zo sekundárnych literárnych prameňov spracovaných základnými vedecko-poznávacími metódami s primárnym využitím metód syntézy, analýzy, komparácie a logickej dedukcie.

Výsledky a diskusia

Charakteristika Priemyselnej politiky EÚ a jej ďalší vývoj

Súčasný charakter priemyselnej politiky (PP) EÚ bol formovaný počas dlhšieho obdobia a z historického pohľadu je ovplyvnený takými výraznými momentmi a superfaktormi ako sú ropné šoky, globalizácia svetového hospodárstva a prehlbujúca sa integrácia hospodárskych komplexov. Zdôrazňovanie významu mikroekonomických podmienok pre vytváranie konkurencieschopnosti je hybným motívom preorientácie PP EÚ z oblasti podpory odvetví (napr. formou dotácií) na oblasť kreovania takého podnikateľského prostredia, ktoré umožňuje podnikom rýchlo získavať konkurenčné výhody.

PP EÚ je v užšom vymedzení aj politikou podpory podnikov. Takto koncipovaná politika zdôrazňuje aplikáciu vhodnej legislatívy a tiež význam nefinančnej pomoci podnikom poskytovaním celoplošných nediskriminačných služieb s vysokou pridanou hodnotou. Jedným z hlavných predpokladov úspešnosti PP EÚ je zvýšenie funkčnosti, ktoré majú podstatný význam pre existenciu klastrov, ale o ktorých ešte verejnosť a privátny sektor (podnikatelia) nevedia. Sprostredkovaním takejto informácie môžu dopomôcť k úspešnému vzniku perspektívnych klastrov. Podľa Krajňákovskej a Vojtoviča (2012) úloha vlády sa v tomto prípade javí ako úloha facilitátora, ktorý navyše nesie priamu zodpovednosť za realizáciu projektu. Naopak želateľné klastre, ktoré ešte nevznikli, a ktorých potenciál sa ukáže priebehom času, nemusia byť vždy úspešné. Je preto lepšie podporovať už existujúce a vynárajúce sa klastre, a to rovnocenným prístupom, bez narušovania trhového prostredia cestou selekcie favoritov.

Výkonným orgánom pre politiku podpory podnikov EÚ je Enterprise Directorate General patriaci pod EK. Pri vyhodnocovaní konkurencieschopnosti firiem v EÚ sa používa najmä metóda benchmarkingu. Prioritou v posilňovaní výkonnosti podnikov je aj výmena relevantných informácií a tzv. najlepších praktík. Každý rok vychádza Správa o stave konkurencieschopnosti EÚ, ktorá hodnotí dosiahnutý pokrok v dôležitých tematických oblastiach. K ďalším projektom na podporu podnikania patria tzv. obchodní anjeli so zameraním na vzdelávanie a tréning podnikateľov alebo monitorovanie zavádzania IKT a podpora žien v podnikaní vnútorného trhu a splnenie rámcových podmienok v oblasti obchodnej, konkurenčnej a menovej politiky EÚ. PP EÚ však nemá právnu záväznosť pre členské štáty EÚ. Preto teraz dochádza k jej novému spracovaniu (Baldwin, Wyplosz, 2009).

V návážnosti na udržateľný rozvoj potrebuje EÚ rozvinúť aj politiku udržateľnej produkcie, čím má postupne dochádzať k plneniu záväzkov o udržateľných vzorcoch výroby a spotreby, ktoré boli prijaté štátmi sveta na Summite o udržateľnom rozvoji v Johannesburgu v roku 2002. Dôležité bude prehodnocovať návrhy všetkých zúčastnených strán, teda nie len predstaviteľov priemyslu, ktorí mali doposiaľ hlavné slovo pri koncipovaní priemyselnej politiky. Zavádzanie najlepších dostupných technológií, zhodnocovanie druhotných surovín, rozšírenie výrobnjej politiky o celoživotný cyklus výrobkov (tzv. integrovaná produktová po-

litika), podpora dobrovoľných dohôd v oblasti životného prostredia medzi súkromným a verejným sektorom, rozvoj a difúzia čistejších technológií, rozširovanie schém environmentálneho manažmentu o nové prvky a podpora malých a stredných podnikov a ich spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti sú navrhovanými krokmi, ktoré majú v EÚ umožniť realizáciu politiky udržateľnej produkcie (Havierníková, 2012).

Podľa Jovanovića (2005) hlavné ciele priemyselnej politiky EÚ sú definované podľa troch podstatných oblastí nasledovne:

1. tvorba takého legislatívneho rámca, ktorý vychádza v ústrety priemyslu;
2. využívanie synergických efektov medzi rozdielnymi politikami EÚ a ich vzájomné posilňovanie sa a
3. povzbudzovanie sektorového prístupu v priemyselnej politike.

Rozšírenie EÚ o desať nových členských štátov prináša nové príležitosti. Napríklad dochádza k preskupovaniu výrobnododávateľských aktivít pozdĺž celého kontinentu, ktoré sa vďaka rozšíreniu EÚ masovo nepresídlili do štátov s absolútne najnižšími pracovnými nákladmi. V nových členských štátoch bude postupne dochádzať k reorganizácii štruktúry hospodárstva smerom k sektorom s vyššou pridanou hodnotou. Ale i napriek tomu bude delokalizácia priemyslu predstavovať hlavnú výzvu pre EÚ, ktorá sa navyše nebude vzťahovať len na sektory náročné na prácu, ale naopak i na stredne i vysoko technicky rozvinuté sektory, ktoré sú kľúčové v procese tvorby zamestnanosti v EÚ. Tento posun súvisí s rastom kapitálovo náročnejších odvetví v Číne a v Indii pri súčasnom raste ich vedecko-výskumného potenciálu. EÚ sa popritom ešte stále nedarí rozvíjať motivačné prostredie pre tvorbu a zavádzanie inovácií. Narastajúci vonkajší a vnútorný tlak na výkonnosť priemyslu je hlavným impulzom ku koncipovaniu vedecko-výskumnej a inovačnej politiky na úrovni národných štátov. EÚ podporí snahu členských štátov v oblasti vedy, výskumu a inovácií tým, že ich „umiestni do srdca EÚ, jej spoločného financovania a do centra podnikateľských aktivít“ (Cihelková, 2012).

Konkurenčné výhody oproti USA, Japonsku, Číne, Indii a Rusku sú dosiahnuteľné výhradne prostredníctvom zvýšených výdavkov na vedu a výskum a aplikáciu inovácií (niečoho neporovnateľného, doslova unikátneho) do kolobehu obchodu. Inovačná politika EÚ sa bude zameriavať nielen na technologické, ale i na netechnologické inovácie dizajnu, riadenia obchodu, marketingu či podnikateľskej kultúry. Fínsko, líder EÚ v oblasti inovácií, uskutočňuje klastrovú politiku, ktorá je výzvou nielen pre štáty EÚ.

Nový Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie hodnotí nedostatky zavádzania inovácií a posilňovania tvorivých riešení na úrovni podnikov, ktoré sú najmä výsledkom nedostatočného prístupu k vhodným formám financovania. Podľa Hnáta (2014) sa skladá z troch programových častí:

1. program pre podnikanie a inovácie;
2. program podpory politiky informačných a komunikačných technológií (IKT) a
3. program pre inteligentnú energiu.

Rámcový program ďalej priamo nadväzuje na nový 7. rámcový program pre výskum, technologický rozvoj a demonštratívne činnosti. Postupne sa majú iniciovať a formovať spoločné technologické platformy vo významných priemyselných sektoroch. Účelom technologických platforiem je celoplošná podpora priemyslu, vrátane sektorov stredne technicky pokročilých.

V Správe EK o priemyselnej politike v rozšírenej EÚ (COM(2004)274) sú uvedené tieto faktory, ktoré znemožňujú posilňovanie pozície vedz a výskumu v porovnaní s USA:

- ťažší prístup k súkromným finančným prostriedkom na podporu vedy a výskumu;
- kultúra podnikania zaznávajúca riziko; nedostatočná spolupráca medzi súkromným a verejným sektorom, ktorá sa prejavuje v potlačenom aplikovanom výskume;
- výrazne nižší relatívny podiel pracovníkov v oblasti vedy a výskumu v EÚ.

Príkladom môžu byť high-tech klastre v mestách Helsinky, Oulu a Turku. Vo Fínsku sú podľa Krajňákovvej (2014) aj vzorové príklady inkubátorov na podporu vznikajúcich technologických a inovačných firiem. V Helsinkách bude čoskoro založená tzv. Univerzita pre inovácie, ktorá vznikne prepojením univerzity múzických a výtvarných umení, technickej univerzity a ekonomickej univerzity. Pokiaľ ide o technologickú vyspelosť výroby, je zvykom rozlišovať nízko, stredne a vysoko pokročilé odvetvia. Práve pri vysoko pokročilých odvetviach (IKT, biotechnológie) Slovensko nemôže stáť bokom od modernej Európy. Je dôležité sa taktiež zapojiť do pre-orientácie priemyselnej politiky na politiku inovačnú a dokonca v tom ideálnejšom prípade priamo na politiku klastrovú. I keď vláda SR pokladá inovácie za jednu z prioritných oblastí rozvoja konkurencieschopnosti, verejné výdavky na vedu a výskum boli u nás v roku 2013 na úrovni 0,23 % HDP. Slovensko stále ťaží zo svojho relatívne dobrého výskumného potenciálu, ale na druhej strane dochádza k neustálemu znižovaniu kvalitatívnych výstupov a tiež počtu vedeckovýskumných pracovníkov - medzi rokmi 2004 a 20014 o viac ako 22 % (Vojtovič, Karbach, 2014).

Miesto inovácií v Priemyselnej politike EÚ

Vplyvom ropných šokov v 70. a 80. rokoch sa začala priemyselná politika viac sústrediť na podporu adaptačných procesov generujúcich konkurenčnú schopnosť. Od tých čias pretrvávajú chápanie priemyselnej politiky ako nástroja štátu na tvorbu konkurencieschopnosti a na povzbudzovanie dlhodobého pôsobenia priemyslu v hospodárstve a spoločnosti.

Od 90. rokov sa sústredila veľká časť výskumných aktivít ekonómov na skúmanie lokalizačných efektov a pozitívnych externalít z týchto efektov, ktoré významne prispievajú k zvýšenej konkurencieschopnosti klastrov v danej lokalite. Teória klastrov dnes predstavuje hlavný model ekonomického a priemyselného rozvoja. Priemysel – sekundárny sektor hospodárstva – zaznamenáva v hospodársky vyspelých štátoch relatívny pokles na tvorbe pridanej hodnoty (Mura, Gašparíková, 2010). Terciárny, kvartárny a kvintárny sektor hospodárstva sú z tohto pohľadu dominantnými sektormi. Toflerova „*tretia vlna*“ výstižne popisuje tento fenomén postindustriálnej spoločnosti. Tvorba vyššej pridanej hodnoty v sektore služieb kopíruje vývojové tendencie zamestnanosti. Primárny a sekundárny sektor zamestnáva čoraz menej ľudí a tým klesá aj jeho peňažná hodnota. Skutočný význam priemyslu sa tým ale neznižuje. Priemysel je voči službám komplementárny. Dokonca čím je priemysel vyspelejší, tým vyššiu pridanú hodnotu majú aj služby. Priemysel sa síce stáva „*prácou zdrojov*“ (v našom ponímaní prírodného a človekom vyrobeného kapitálu), ale cenové deformácie nám neumožňujú spoľahlivo vyjadriť peňažnú hodnotu priemyslu v hospodárstve (Habánik, Koišová, 2011). Podľa Bučeka (2007) lokalizácia a prítomnosť pozitívnych externalít umocňuje význam spojenia priemyslu a služieb. napr. ak vedecké tímy navštevujú výrobnú prevádzku, môžu priamo odpozorovať výrobné postupy a potom navrhnúť riešenie ich optimalizácie.

Ako uvádza Larry (2007), informačná spoločnosť či nová, poznatková alebo učiaca sa ekonomika predstavujú koncepcie, ktoré významovo nadväzujú na postindustriálnu spoločnosť. Spoločne zdôrazňujú význam spracovávania dát -> informácii -> poznatkov, z ktorých sa stáva hlavný výrobný faktor. Podľa týchto koncepcií dosahuje spoločnosť novú kvalitu hospodárskej organizácie a dynamiky práve prostredníctvom ich spracovania. Napr. služby živých systémov (prírodný kapitál) nemajú žiadne peňažné ohodnotenie. Význam faktora času alebo lepšie povedané - časová výzva - nás upozorňuje na naliehavosť strategického konania. Zväčšujúca sa internacionalizácia, zvyšujúca sa interdependencia a celková dynamika štrukturálnych zmien vo svetovom hospodárstve spätne urýchľujú adaptačné procesy hospodárskych komplexov a v snahe uspieť nás nútia systematicky pozorovať, myslieť, predvídať, konať a vyhodnocovať.

Klastrové aktivity v EÚ

Klastre sú pružné trhové zoskupenia bez právnej subjektivity, ktorých účelom je dosiahnuť čo možno najväčší ekonomický úžitok za najnižšie náklady. Myšlienku priemyselných klastrov popísal M. Porter, ktorý tvrdil, že koncentrácia priemyselných firiem a ich podporných priemyselných odvetví prináša konkurenčné výhody. Produktivita sa dá zvýšiť použitím troch hlavných spôsobov: zvýšením produktivity práce (vychádzajúc so špecializácie), technologickou inováciou a lepšou organizáciou práce, a to napríklad zjednodušením a opakovaním pracovných úkonov.

V súčasnej globálnej ekonomike podniky môžu využívať nielen určité konkurenčné výhody (prístupy k zdrojom, prírodné bohatstvo a pod., ktoré znižujú počiatočné náklady podnikania), ale hlavne produktívne využitie vstupov prostredníctvom neustálej inovácie (čo následne môže vyvolať potrebu vzniku nového odvetvia, ba i sektoru v ekonomike krajiny). Podporou rozvoja klastrov možno zvýšiť ekonomickú silu krajiny, resp hranicu produkčných možností alebo znížiť nedokonalú konkurenciu v rámci ekonomiky krajiny. Na druhej strane klastre sú geograficky umiestnené na území, kde sú zdroje a zručnosti, aby sa dosiahol hraničný bod vhodnej konkurencieschopnosti a kľúčová pozícia pri udržateľnej konkurenčnej výhode v oblasti podnikania (Mura, Rozsa, 2013). Klastre by nemali byť zakladané len na geografickom základe, ale na princípe synergie, ktoré umožnia dynamické sa prispôbovanie podnikateľským potrebami a lepší monitoring prostredia.

Ako uvádzajú Fojtíková, Lebieczik (2008), klastre boli uznávané pre ich schopnosť podporovať inováciu prostredníctvom zabezpečenia infraštruktúry v priemyselných parkoch, poznatkov a výmenou výskumníkov, ktorí sa podieľali na vytváraní nových myšlienok a nápadov. Klastre je jednoznačne platformou pre spoluprácu medzi konkurentmi a možno ho chápať aj ako súbor regionálne prepojených spoločností a pridružených inštitúcií, ktorých väzby majú potenciál k upevneniu a zvýšeniu ich konkurencieschopnosti. Klastre nie je spontánnym zoskupením podnikov, ale pevne organizovanou štruktúrou a môžu sa vyskytovať v rôznych právnych formách.

Prvé klastre v Európskej únii vznikli už pred rokom 1990. Podiel týchto klastrov je 3,60 % (48 klastrov). Dnes je to medzi ostatnými klastrami síce zanedbateľný počet, avšak predsa sa v tomto odzrkadľuje výrazný posun vo vývoji klastrov v Európskej únii. Ďalšie klastre vznikali v únii v období rokov 1990 - 1996. Ich podiel vzhľadom ku všetkým klastrom EÚ je 7,92 % (106 klastrov) (Pavelková, Jirčíková, 2008). Výrazná zmena v zakladaní klastrov nastala v období rokov 1997 - 2003, kedy svoj vznik datuje až 375 klastrov Európskej únie. V týchto rokoch mnohé

štáty pristúpili k využívaniu konceptu klastrov. Od začiatku 90. rokov to boli len najvyspelejšie štáty, no od roku 2000 začali tento koncept využívať už aj menej rozvinuté krajiny. Trend pokračoval aj v ďalšom období, t.j. v období rokov 2004 – 2009, kedy vznikla väčšina dnešných klastrov v únii. S podielom 38,68 % a počtom 516 nových klastrov ide o jednoznačne najväčší rozmach budovania klastrov v Európskej únii (Dudáš, 2012). V najmladšom období, a teda v období rokov 2010 – 2013, vzniklo doposiaľ 290 klastrov, čo značí menší počet vzniknutých klastrov ako v predchádzajúcom období, avšak je to obdobie o dĺžke 3,5 roka, takže v porovnaní s dĺžkou ostatných mapovaných období môžeme očakávať, že tento trend budovania klastrov bude v Európskej únii pokračovať, aj keď už zrejme nie s tak výrazným rastom ako tomu bolo v obdobiach rokov 1997 – 2003 a 2004 – 2009 (Ivanová, E. 2013).

Klastre nachádzajúce sa v členských krajinách Európskej únie, tvoria klastre s počtom členov do 25. Medzi klastrami Európskej únie je ich podiel 39,17 %. S druhým najväčším počtom sú klastre s počtom členov 51– 200. Ich podiel tvorí 28,84 %. Hneď za nimi nasledujú klastre s počtom členov 26 – 50 a podielom 21,44 %. Zvyšných 10,55 % je rozdelených medzi skupiny klastrov nad 200 členov. Ide o klastre s počtom členov 201 – 500 (podiel 8,08 %) a klastre s počtom členov 501 a viac (podiel 2,47 % z celkového počtu klastrov v Európskej únii) (Euroactiv.sk., 2015).

Právna forma klastrov v Európskej únii závisí od legislatívy jednotlivých členských krajín. Tá sa v rôznych krajinách líši, preto neexistuje jednotný prístup, ktorý by vyhovoval všade a všetkým klastru ako najvhodnejšia právna forma. Podľa Mitchel, Muysken, Van Veen, (2006) možné právne formy pre klastre v únii sú:

- združenie – ziskové alebo neziskové (Association – non-profit or for-profit),
- spoločnosť s ručením obmedzeným (Limited liability company – LLC, Private limited company – PLC),
- akciová spoločnosť (Joint stock company),
- hybridné formy – mix združenia a verejnej alebo súkromnej spoločnosti s ručením obmedzeným (Hybrid forms),
- nadácia (Foundation).

Spolupôsobenie priemyselnej/inovačnej a klastrovej politiky EÚ

Inovačná (technologická) politika rozširuje priemyselnú politiku tým, že kladie dôraz na formovanie vhodného prostredia pre tvorbu a zavádzanie inovácií. Konkurenčná výhoda je definovaná schopnosťou poskytovať niečo nové alebo unikátne (inovatívne riešenie). Cieľom podnikov už preto nie je uspieť s porovnateľnými výrobkami alebo s porovnateľnými službami, čo nezohľadňuje v plnej miere priemyselná politika. Inovačná politika v ideálnom prípade vytvára také rámcové podmienky, ktoré motivujú podniky inovovať a zvyšovať svoju produktivitu alebo prevádzkovú efektívnosť. Zdrojmi konkurenčných výhod sú napr. tvorivý ľudský potenciál, predvídavosť, vysokokvalifikované pracovné sily, organizačný talent, schopnosť vyberať a prispôbiť sa (Lipková, 2011). Na uskutočňovanie úspešnej inovačnej politiky je potrebné opísať víziu, určiť ciele a tie potom premietnuť do koncepcie a následne stratégie inovačných aktivít na úrovni verejných inštitúcií, podnikov a inštitúcií pre spoluprácu. Konkurenčné postavenie je postupne umocňované spoločným a koordinovaným úsilím spomenutých aktérov.

Z uvedeného vyplýva, že klastrová politika sa javí ako moderná obdoba priemyselnej politiky. Politický proces je tu viacúrovňový, s výrazným presunom rozhodovania zhora nadol. Klastre vznikajú zväčša samovoľne. Inak povedané, cieľom nie je dobiehanie, prispôbovanie sa, ale vlastné napredovanie. Ide o tzv. získavanie

výhody prvého vstupu na trh (angl. first mover advantage) (Hitiris, 2003). Štáty technologicky zaostávajúce sa nemôžu spoliehať len na transfer technológií a know-how, najmä ak sú ich disponibilné finančné zdroje značne limitované. Je dôležité, aby prejavili vlastnú angažovanosť prostredníctvom aktívnej inovačnej politiky, investovali do vlastných fondov podpory inovácií a tým si vytvorili strategické postavenie na vznikajúcich trhoch. Finančné prostriedky vytvorené zo ziskov na nových trhoch potom môžu znova reinvestovať do nákupu nových technológií dôležitých pre ich rozvoj. Minimálnou podmienkou vzniku klastra je kritická masa podnikov a inštitúcií v určitom odvetví. Určitou výnimkou tohto pravidla je dostupnosť informácií pri ich asymetrickosti. Verejné inštitúcie alebo napr. skupina vedcov môžu disponovať relevantnými poznatkami (Kútik, Karbach, 2011).

Účasť zahraničných investorov a ich spolupráca s miestnymi podnikmi či inštitúciami môže celý proces rozvoja klastrov urýchliť i posilniť. Zväčša je lepšie, ak je účasť domácich i zahraničných investorov a podnikateľov vyvážená. Sieť pozostávajúca z miestnych a zahraničných podnikov sú stabilnejšie a dochádza v nich k lepšiemu prenosu rôznorodých poznatkov. Efekt pozitívnych prínosov diverzity je evidentný aj v prípade vzniku cezhraničných klastrov, alebo v prípade spojenia klastrov v súvisiacich a prelnajúcich sa odvetviach.

Podľa Ivaničkovej (2007) priemyselné klastre ponúkajú model podnikania pre realizáciu obchodných aktivít na relatívne krátku vzdialenosť, čo je nespornou výhodou oproti dlhým vzdialenostiam pri obchodných alianciách. Pretože klastre pôsobia na malých geografických oblastiach medzi podnikmi redukujú problémy a náklady správnym výberom spoločných objektov. Klastre možno v súčasnosti priradiť k významným mikroekonomickým faktorom zvyšujúcim prosperitu regiónov ako aj zvýšeniu prílevu priamych zahraničných investícií.

Klastre v krajinách EÚ takisto pomáhajú tvorbe vysokého počtu pracovných miest. EÚ si uvedomuje významný potenciál klastrov pre rozvoj hospodárstva. Podpora klastrov je predmetom spracovania viacerých odborných dokumentov na úrovni európskej komisie. Identifikáciou existencie klastrov sa v EÚ zaoberá viacero štúdií. K najznámejším patrí štatistické mapovanie Európskeho klastrového observatória (ECO), ktoré ako online platforma poskytuje informácie o analýzach klastrov a klastrových politikách v Európe. Identifikuje klastre na základe údajov o zamestnanosti ako sú celkový počet zamestnaných v jednotlivých klastroch, počtu firiem v klastri, mzdových nákladoch na zamestnanca (McDonald, Dearden, 2005).

Európska komisia obnovila v roku 2012 hlavnú iniciatívu v oblasti priemyselnej politiky, „*Silnejší európsky priemysel v prospech rastu a oživenia hospodárstva*“, ktorá sa zameriava na to, ako čo najlepšie využiť túto novú priemyselnú revolúciu. Jej cieľom je posilnenie priemyselnej inovácie a reálneho hospodárstva. Prostredníctvom tejto iniciatívy sa Európska únia snaží zapojiť podniky nachádzajúce sa mimo EÚ do vzájomne výhodných vzťahov s domácimi firmami. Ide o dôležitú súčasť politiky EÚ na pomoc európskym podnikom pri hľadaní nových trhov a zlepšovaní konkurencieschopnosti (t. j. schopnosti úspešne konkurovať na svetových trhoch).

Zatiaľ čo svetová populácia rastie, v Európe čelíme okrem problému vytvárania nových pracovných miest a zvyšovania konkurencieschopnosti aj problému starnúceho obyvateľstva. Rast počtu obyvateľov zvyšuje tlak na suroviny a dodávky energie, ako aj na potrebu boja proti zmenám klímy, zachovanie ekosystémov a na prechod na nízkouhlíkové hospodárstvo. Riešenie týchto výziev je možné pomocou nových technológií, ktoré môžu viesť k novej priemyselnej revolúcii. Uskutočnenie novej priemyselnej revolúcie je kľúčovým cieľom stratégie Európa 2020 – stratégie EÚ na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu. Ako uvádza

Európska Komisia (2015), dve z hlavných iniciatív stratégie Európa 2020 zahŕňajú priemyselný sektor:

- *Priemyselná politika vo veku globalizácie*: zlepšenie podnikateľského prostredia, najmä pre malé a stredné podniky (MSP), a podpora rozvoja pevnej a udržateľnej priemyselnej základne, ktorá bude konkurencieschopná vo svetovom meradle;
- *Inovácia v Unii*: zlepšenie podnikateľského prostredia a prístup k financovaniu výskumu a inovácií s cieľom zabezpečiť, aby inovatívne nápady nadobudli podobu výrobkov a služieb, ktoré prinášajú rast a zamestnanosť.

Záver

Vzájomná závislosť priestorovej štruktúry a ekonomického rozvoja získava na význame najmä v súčasnom období, keď existuje konkurencia medzi regiónmi Európy, ktorá vychádza z nerovnomerného hospodárskeho vývoja a rastu. Dôsledkom tohto prístupu je objavenie nového spôsobu riešenia ekonomického rastu, nezamestnanosti a finančnej stability smerujúcej k novej organizácii ekonomického priestoru prostredníctvom regionálneho rastu pomocou klastrov.

Zameraním na inovačné odvetvia na úrovni EÚ sa dospelo k zisteniu, že inovačná politika a výskum a vývoj sú najčastejšie používanými nástrojmi priemyselnej politiky EÚ. Klastre sa ako nástroj zvýšenia konkurencieschopnosti osvedčili aj v zahraničí, a preto prevládajú tendencie k zvyšovaniu ich počtu a zlepšovaniu komunikácie medzi nimi. Podľa nás sú klastre jedným zo spôsobov ako sa môžu malé a stredné podniky brániť voči veľkým nadnárodným korporáciám, ktoré vďaka väčšej kapacite kapitálu, informácií a podobne majú zvyčajne lepší prístup ku inováciám, materiálom či technológiám. Konceptia klastrov učí podniky spolupracovať a podľa presne hierarchizovanej vnútornej štruktúry klastra môžu efektívne fungovať a napredovať.

V súčasnom svete vzniká potreba nových ekonomických mechanizmov, či novej ekonómie. Práve podpora klastrov, otvorenej inovácie, prelievania vedomostí a tvorby spin-off sa môže stať jedným z nástrojov pre rýchlejšie získavanie vedomostí, a tým zvýšenia úrovne udržateľnosti. Rovnako zvyšovanie podpory aktivít s vysokým podielom kreatívnych činností a nepodporovanie aktivít s nízkym podielom kreatívnych činností napomáha zvyšovaniu úrovne udržateľnosti.

Literatúra

1. BALDWIN, R., WYPLOSZ Ch. (2009): The Economics of European integration. 3rd edition, McGraw-Hill Higher Education, Berkshire UK, 2009. 596 p. ISBN 978-0-07-712163-1
2. BALÁŽ, P. (1996): Rast konkurenčnej výkonnosti - Cesta rozvoja slovenskej ekonomiky. Bratislava: Sprint, 1996. 176 s. ISBN 80-88848-03-2
3. BUČEK, M. (2007): Klastre a regionálne bariéry podnikania v SR. 2007, posledná aktualizácia 8.9.2007 [online] [cit. 2012-1-19]. Dostupné na: <http://www.cers.tuke.sk/cers2007/PDF/Bucek.pdf>.
4. CIHELKOVÁ, E. a kol. (2003): Vnější ekonomické vztahy Evropské Unie. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2003

5. CIHELKOVÁ, E. (2012): Aktuální otázky světové ekonomiky. Proměny a governance. 1. vydání. Praha: Professional Publishing. s. 245. ISBN 978-80-7431-104-8
6. DUDÁŠ T. (2012). Vplyv prílevu priamych zahraničných investícií na produktivitu práce na Slovensku. In: Acta Oeconomica Universitatis Selye.. Roč. 1, č. 2 (2012), ISSN 1338-6581. s. 47-57.
7. FIALA, P., PITROVÁ, M. (2009): Evropská unie. Brno : CDK. ISBN 978-80-7325-180-2
8. FOJTÍKOVÁ L., LEBIEDZIK M. (2008): Společné politiky Evropské unie. Praha : C.H.Beck. ISBN 978-80-7179-939-9
9. HABÁNIK, J., KOIŠOVÁ, E. (2011): Regionálna ekonomika a politika. Bratislava : Sprint, 2011. 175 s. ISBN 978-80-89393-55-8.
10. HAVIERNIKOVÁ, K. (2012): Selected aspects of clusters initiatives in the field of industry in the Slovak Republic. Metal 2012 : 21st international conference on metallurgy and materials. Conference proceedings. Ostrava : Tanger, 2012. ISBN 978-80-87294-29-1.
11. HITIRIS, T. (2003): European Union Economics. 5th edition, Prentice Hall (Pearson Education Ltd.), London, 2003. 360 p. ISBN 0-273-65537-X
12. HNÁT, P. (2014): Politická ekonomie globálních nerovnováh. Praha: Oeconomica. s. 232. ISBN 978-80-245-2023-0
13. IVANIČKOVÁ, A. (2007): Integrované programovanie regionálnej politiky Európskej únie v programovacom období 2007-2013. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 154 s. ISBN 978-80-225-2309-7
14. IVANOVÁ, E. (2013): Priame zahraničné investície a ekonomický rast v regiónoch SR. Sociálno-ekonomická revue. roč.11, č.1 (2013), s. 26-35. ISSN 1336-3727.
15. JOVANOVIĆ, M. N. (2005): The Economics of European integration. (Limits and Prospects). Edward Elgar, Cheltenham UK, 2005. 918 p. ISBN 1-84542-377-1
16. KÚTÍK, J., KARBACH, R. (2011). Systémy verejnej správy. Bratislava : Sprint, 2011. 203 s. ISBN 978-80-89393-53-4.
17. KRAJŇÁKOVÁ, E. (2014): Kreatívne vzdelávanie v škandinávskych krajinách. Sociálno-ekonomická revue. roč.12, č.3(2014), s.78-89. ISSN 1336-3727
18. KRAJŇÁKOVÁ, E., VOJTOVIČ, S. (2012): New Economy versus creative Industry. Sociálno-ekonomická revue. roč.10, č.4 (2012), s.43-49. ISSN 1336-3727
19. LARRY, N. (2007): The Economics of Europe and the European Union. Cambridge Univeristy Press, 2007.
20. LIPKOVÁ, L. (2011): Európska únia. Bratislava: Sprint vŕa, 2011. ISBN 978-80-89393-33-6
21. McDONALD, F., Dearden, St. (2005): European Economic Integration. 4th edition, Prentice Hall (Pearson Education Ltd.), London, 2005. 412 p. ISBN 0-273-67908-2
22. MITCHEL, W., MUYSKEN, J., Van VEEN, T. (2006): Growth and Cohesion in the European Union (The Impact of Macroeconomic Policy). Edward Elgar, Cheltenham UK, 2006. 250 p. ISBN 978-1-84542-611-8
23. MURA, L., GAŠPARÍKOVÁ, V. (2010). Penetration of small and medium sized food companies on foreign markets In: Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis. ISSN 1211-8516. Roč. 58, č. 3 (2010), s. 157-164.
24. MURA, L., ROZSA, Z. (2013). THE IMPACT OF NETWORKING ON THE INNOVATION PERFORMANCE OF SMEs. In: 7th International Days of Statistics and Economics Location: Prague, CZECH REPUBLIC, 2013. p. 1036-1042
25. PAVELKOVÁ, D., JIRČÍKOVÁ, E. (2008): Klastry jako nástroj zvýšení konkurenceschopnosti firem. Ekonomie a management. ISSN 1212-3609, 2008, roč. 11, č. 3, 63-72 .

26. PORTER, M. E. (1994): Konkurenční strategie. Praha: Victoria publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
27. PRNO, I. (2005): Klastre - nové nástroje ekonomického rozvoja. posledná aktualizácia 7.6.2005 [online] [cit. 2015-1-19]. Dostupné na: [http://comm1.sopk.sk/webdb/platon.nsf/69bc7b5f5e190342c1256ed900472a8c/1D71121581756857C12570AE00232F8D/\\$FILE/Clanok_Klastre_06_priloha.doc](http://comm1.sopk.sk/webdb/platon.nsf/69bc7b5f5e190342c1256ed900472a8c/1D71121581756857C12570AE00232F8D/$FILE/Clanok_Klastre_06_priloha.doc).
28. STANĚK, P. (2010): Globálna kríza - hrozby alebo výzva. Bratislava : SAV. ISBN 978-80-89393-24-4
29. VOJTOVIČ, S., KARBACH, R. (2014): New economy and the development of creative industry. Vadyba. Vol.25, No.2(2014), p.139-143. ISSN 1648-7974.
30. EUROACTIV.sk. (2015): Stratégia 2020. [online.] [cit. 15.02.2015]. Dostupné na: <http://www.euractiv.sk/europa-2020> [online], [cit. 09.03.2015],
31. http://www.euractiv.sk/europa-2020/zoznam_liniek/rozpocetovy-vyhľad-eu-2014--2020-000294#sthash.Fq2yxCyv.dpuf. [online], [cit. 19.02.2015].
32. EURÓPSKA KOMISIA. (2015): Priemyselná politika. [online.] [cit. 22.2.2015] Dostupné na: http://ec.europa.eu/industry_policy/index_sk.cfm, http://ec.europa.eu/industry1_policy/how/principles/index_sk.cfm [online], [cit. 09.03.2015],
33. http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf [online], [cit. 09.03.2015],
34. http://ec.europa.eu/europe2020/reaching-the-goals/targets/index_sk.htm [online], [cit. 02.03.2015],
35. http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm [online], [cit. 12.02.2015].
36. http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2014/071/sk/1/EF14071SK.pdf [online.] [cit. 22.2.2015.]

Kontakt:

Ing. Marcel Kordoš, PhD., Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Študentská 2, Trenčín, 911 50, Slovenská republika, e-mail: marcel.kordos@tuni.sk

THE COMPLEXITY OF 'GO/NO-GO' DECISION MAKING IN BIOTECHNOLOGY R&D PROJECTS: INSIGHTS FROM AN EMPIRICAL STUDY

Dragan LONCAR

Department of Business Economics, Faculty of Economics,
University of Belgrade, Serbia

Svetlana CICMIL

Faculty of Business and Law, University of the West of England, Bristol, UK

Abstract

The paper presents a qualitative study of contextual factors surrounding project evaluation decision making in a biotech R&D environment. It focuses on the ways in which key decision makers engage with uncertainty, ambiguity and culture dynamics in their everyday practice of R&D project evaluation. Drawing on the body of accounts from semi-structured interviews from a single UK-based biotech company and the principles of interpretative qualitative methodology, we identify a number of contextual factors that surround 'go/no-go' decision making process. These factors make project evaluation a non-linear, non-instrumental process, in contrast to conventional wisdom of mechanistic risk assessment and project valuation techniques. We conclude that a more effective process of this kind would rely, in practice, on learning, collaboration and flexibility among project participants.

Keywords: *biotech R&D project, decision-making, project evaluation.*

Introduction

Biotechnology research and development (R&D) projects are fascinating sites for researchers studying the nature of decision making and practical action under conditions of unpredictability. They offer unique insights into how decisions related to the project evaluation and approval are affected by ambiguities, tensions, different agendas and value systems, and multiple strategic imperatives that are at play in a process with a high level of the unknown. Numerous uncertainties that affect the evaluation, performance and outcome of these projects are deeply embedded in the high level of associated investment costs, long investment horizons, sequential and multidisciplinary nature of investment decision making, deficiency of non-contested information in the early project stages, investment inertia problem and high risk of project failure owing to turbulent business and market conditions. For this reason, the choice and use of project evaluation methods which adequately account for inherent risks and the need for flexibility over time becomes one of the key managerial concerns in biotech companies and biopharmaceutical industry in general when making strategic, operating and financing decisions about R&D projects (Loch and Bode-Greuel, 2001; Poh et al., 2001; Villiger and Bogdan, 2006; Olausson and Berggren, 2010).

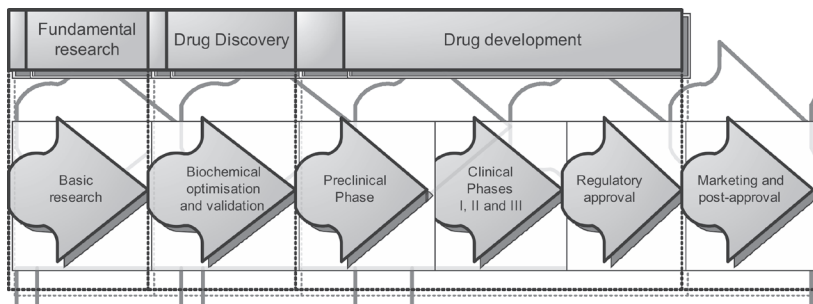
In this paper we wish to explore how 'go/no-go' decisions are made and the valuation methods are used in R&D project evaluation processes, drawing on the interviews with experienced practitioners from a specific UK-based biotech company. Moreover, we hope to contribute to the growing debate about the importance of project evaluation as a continuous process of dealing with complexity and unpredictability in project environments and its specific significance in the decision making process related to forecasting and risk assessment (Mikkelsen, 1990; Turner and Cochraine, 1993; Pender, 2001; Raz et al., 2002; Flyvbjerg, 2006; Novotný-Hrazdilová Bočková, 2010a).

In short, our analysis and discussion of both literature and empirical data will offer an answer to the following research question: What are the contextual factors surrounding project evaluation decision making in a biotech R&D environment and to what extent valuation tools in use support the decision making process in practice?

The paper unfolds in the following way. In the next section we situate the research problem within the specifics of R&D projects in the biotech sector. Following from there, the methodology and the fieldwork will be outlined, while the fourth section of the paper contains the analysis of the interviews. The paper concludes with the discussion of findings and theorizing of recommendations.

Critical decisions in biotech R&D projects are 'go/no-go' decisions that take place sequentially after each phase, and are related to the approval of additional investments and allocation of resources. The idea is to identify and eliminate unpromising molecules as early as possible in R&D pipeline. The key question becomes: How to select appropriate decision-making criteria which justify the continuation decision for a single project? Effective decisions ultimately rely on appropriate valuation methods that will keep open only those options that may pay off in the future. Our assumption is that the readers are familiar with a typical biopharmaceutical R&D project life cycle (Figure 1). Therefore, we concentrate our attention on relationship between uncertainty and risk during the life of a biotech R&D project and key 'go/no-go' decisions over time.

Figure 1: Biopharmaceutical R&D process



Source: Hartmann and Hassan (2006): 345

In general, as the research process progresses with relevant findings emerging and new information becoming available, overall uncertainty of the project decreases. (Novotný-Hrazdilová Bočková, 2010b). At the same time, financial risk increases due to commitments made to continue with the project. This is because of the growing

investments incurred in clinical and regulatory approval phases (for statistical data on investments during biotech R&D projects see DiMasi, Hansen and Grabowski, 2007).

Existing literature indicates that biotech companies use a number of valuation tools at various stages of their R&D projects (Kellogg and Charnes, 2000; Olli, 2001; Poh et al., 2001; Remer et al., 2001; Stewart et al., 2001; Ekelund, 2005). It is not the purpose of this paper to provide a comprehensive overview of project valuation methods used in biotech R&D projects, but to explain the relevant contextual factors of the project evaluation process in a particular biotech company and recommend practical improvements in project evaluation and risk assessment processes.

As the growing evidence from practice and research demonstrate, uncertainty in the form of incomplete knowledge, ignorance and surprise is at play in biotech R&D project environments (Lim, Garnsey and Gregory, 2006). Under such circumstances, the need for flexibility and active approach in decision making during project evaluation, approval and implementation is apparent (Mikkelsen, 1990; Boer, 1999; Santiago and Vakili, 2005). The challenge is in embracing and practicing management flexibility for the ultimate project and business success (Olausson and Berggren, 2010).

Evaluation of biotech R&D projects is complex because decision makers are dealing with multiple and interrelated technical and commercial scenarios. Resource-allocation decisions take place sequentially after each development phase, with additional capital investments approved only if the potential drug fulfils the appointed economic and technical expectations or criteria. The value of early stages is contained in the belief that the drug will be successfully launched and that it will result in a 'cash cow' product. Other valuable flexibilities in biotech R&D projects include: licensing a project to a pharmaceutical company due to capital deficiency during clinical research phase, engaging in joint-development agreements to split costs with partners or speeding up the project if the potential gains turn out to be bigger than originally projected. This should be considered when making decision to abandon a project at particular gate.

Material and methods

This paper draws on a review of selected literature in relevant fields, and on the analysis of data from the semi-structured interviews with decision makers in a UK-based biotech company. In this section we explain the empirical part of this study including the methods of data collection and analysis.

The empirical study was done in the 2009 in one of, at the time, leading biotech companies in the UK in researching human monoclonal antibodies, colloquially named BioX. In the meanwhile, BioX was acquired by one of the world's largest pharmaceutical companies and continued its operations under new name. The results of the empirical study could not be published earlier due to confidentiality agreement signed at the time.

An interpretative qualitative approach to designing this study has been chosen because our aim was to provide deeper understanding of the dynamics of decision making as a result of human interaction, rather than investigating the quantitative outcomes of these decisions (Seale, 1999; Silverman, 1997, 2001). Data collection was carried out by deploying a semi-structured interview strategy to gather the opinions, reflections and comments of experienced decision makers and managers in this sector. The questions encouraged personal reflections around the issues of

uncertainty, risk, effectiveness of valuation methods used and possible improvements in the company's R&D project evaluation. Nine significant organisational members with responsibilities for various decisions along the R&D project pipeline were interviewed (the interviewees' profiles are given in Table 1). Their backgrounds span biology and chemical sciences, financial management, project management, strategy, business collaborations, market research and capital investment.

Table 1: Profile of interviewees

No.	Initials of the interviewees	Occupational Title	General responsibilities
1.	INT-1	Pharmaceutical Physician	Preliminary prioritisation of candidate drugs based on multiple commercial, technical and regulatory criteria; Drug development and regulatory approval
2.	INT-2	Chief Executive Officer	Strategy for all R&D phases (as a coordinator, supervisor and strategic decision-maker)
3.	INT-3	Director of Collaborator Funded Programmes	Selection of drug discovery candidates; Establishing research collaboration with other research institutions
4.	INT-4	Chief Financial Officer	Financial analysis; Accounting, Financial supervisory
5.	INT-5	Financial Controller	Financial controlling; Project financial valuation
6.	INT-6	Senior Vice President Business Alliances	Business collaborations; Market research; Competition and trend monitoring
7.	INT-7	Director of Programme Management	Project management; Portfolio management; Project valuation, selection and implementation
8.	INT-8	Director of Discovery Planning	Analysis of prospective candidates; Collaboration with research partners
9.	INT-9	Senior Vice President Drug Discovery	Selection of therapeutic areas; Selection of prospective drug candidates

The overwhelming enthusiasm that BioX's management expressed towards our research greatly facilitated our access to the company. The outline for the interview with broadly defined questions had been sent to the interviewees three weeks in advance. Nine interviews, each lasting about one hour, took place in BioX building in May 2006. All interviews were taped, backed up by written notes and transcribed.

We are aware of potential methodological limitations, mostly in the field of research generalisability and validity (Bryman and Bell, 2007). Findings from the BioX example can be generalized analytically (not statistically, because of the non-

representative sample) to other biotech companies, mainly European-based, large and medium-sized. Nevertheless, we should be aware that these criteria for comparison are highly subjective and that the extent to which the findings of this study would generalise to wider sample is not clear. Beside generalisability, the other methodological issue here is the validity of our data and results. Our approach was intentionally interpretative thus involving inevitably a degree of subjectivity in the way in which we collected, made sense of and analysed the narrative responses of our interview participants.

Results

Our intention has been to understand the practitioners' concerns around the key issues of uncertainty, flexibility, use of judgement, valuation tools, and associated tensions and social interaction in their specific context.

The interviewees are aware of the level of risk in the industry, but they think that recognized risk is not adequately reflected and captured in project evaluation practice within the company: *"There is a tendency here to do things sequentially, which is: plan, take action, see what happens and, when we see what happened, we ask what to do next"* (INT-2).

All interviewees shared the view that it is difficult to predict all possible scenarios in the industry. Some of them intuitively recognize the importance of incorporating managerial flexibility in R&D project evaluation: *"We are pretty good in identifying risk and pretty poor in identifying opportunities. We want to make sure that something won't fail. We have so many opportunities to switch to different targets but we don't recognize that enough at the moment, but we should"* (INT-8).

The scientific, financial and market criteria for 'go/no-go' decisions at different decision points are usually defined in advance. For example, the level of incurred development costs or spent time under particular threshold will be treated as a success. Everything above this critical line will be treated as a failure, or project managers would have to justify the excessive costs or time spent in order to get permission for continuation of the project. As one of the respondents argues, these criteria are defined in advance, because it is difficult to judge success or failure when you are faced with a flood of emerging data during a project implementation.

According to the participants' accounts, BioX does not really have standardised and consistent ways of modelling and quantifying cash flows when calculating Net Present Value (NPV): *"Some people in BioX use bigger discount rate, other use individual probabilities of success and some people use only traditional NPV, not even risk-adjusted, which is crazy"* (INT-6).

The respondents stressed that NPV does not deal with risk properly and does not value important qualitative factors: *"For example, NPV does not take into account the difference or compatibility in culture and organisational capabilities of BioX and its partners when considering the value of collaborating programmes"* (INT-3).

Using NPV in early research stage *"does not represent a sensible piece of analysis"* (INT-2) or *"is just an academic exercise and nothing else"* (INT-9), because the majority of early-stage projects will have negative NPV and strict compliance with the NPV rule will lead to decision to shut down the company. NPV is taken more seriously as a decision aid from the beginning of pre-clinical stage onwards, because the acquired information and knowledge from this point allow the analyst to make more precise assumptions for NPV calculation. It is interesting that some

of the respondents indirectly admitted that NPV number often serves as an artificial justification for pursuing a project: *"If we get NPV, which is not what we want, it does not necessarily mean that we will base our decision on that number"* (INT-5).

Probability distribution of project value is seen by the participants as much more useful information than an absolute NPV. In their view, scenario analysis, decision tree analysis, Monte Carlo simulation and real options analysis could add value to decision making process. However, we identify overall scepticism to a real possibility of capturing unpredictability as no valuation technique can be based on purely rational, independent and objective data. They all abound with subjectivity regarding assumptions and interpretation of results: *"Personally, I would want to be convinced that we aren't involved in futile accuracy. Something [more sophisticated tools] that looks more compelling may be just as flawed, or even more flawed, than single NPV number"* (INT-2).

In general, respondents do not trust financial models, mainly because of fuzzy assumptions and high riskiness of the biotech business. On the other hand, they feel that group decision-making process at the company, composed of different levels of information checkpoints and numerous discussions among people with different backgrounds and knowledge, gives assurance that the right decision will be made: *"Decisions at BioX are made at different stages by people from different departments and with different backgrounds and knowledge. It is a sort of cross-checking. That is one of the reasons why decisions are good"* (INT-5).

Related to this is watchfulness about something that is not well understood. One manager said: *"I always want to check how you got the answer. I want to check all the assumptions first. I am not comfortable with something I don't understand"* (INT-9).

Riskiness and unpredictability require judgement hand-in-hand with quantitative assessment. That then becomes an art – otherwise, it could drive the decision maker into despair. So, with such a low level of confidence in underlying numbers and awareness of systematic compromises being made, who becomes accountable for business consequences? And does it matter?

Debate

In this section we present the discussion of our findings under two subtitles reflecting the research question outlined in the introduction session.

The contextual factors surrounding project evaluation decision making in a biotech R&D environment

"The whole problem with this business is riskiness. You can make all the best judgments and, at the end of the day, have bad outcomes" (INT-1). The quote is representative of a shared view among the respondents that riskiness and complexity are so high that even the most sophisticated project valuation tools do not guarantee that the decisions made will ultimately result in a successful project. This indicates for us researchers that practitioners are aware that project evaluation based on modeling the future at discreet points of project life cycle is unreliable process. Instead, project evaluation should be seen as a continual and incremental process of learning and adjustment. Overall, the applied project evaluation practices neither reflect nor capture the nature of inherent risks of their projects.

Our interviewees, all senior and experienced biopharma professionals (scientists and managers), intuitively know as they act in their daily work, that the project evaluation, risk assessment and R&D project approval decision making processes are far from being exclusively within the boundaries of rational behaviour. They acknowledge the inevitable influence of organisational culture and bounded rationality on R&D project approval by implying ambiguity of assumptions, power asymmetries, context-dependent appraisal of project risk and ever-present time constraints.

Our findings converge with the views of other authors in the field. For example, in his study of the shortcomings of traditional project risk management methodologies to successfully account for incomplete knowledge, Pender (2001) argues that the concept of uncertainty should be expanded beyond the traditional dominant paradigm of risk analysis and probability calculus of the risky event and its impact on the project in advance. Mikkelsen (1990: 214) similarly concluded that dealing adequately with risk and uncertainty in product design and development projects was still *"a big challenge in practice"*. He suggested that under the conditions of radical unpredictability and complexity managers need to recognize and acknowledge the need for *"analysing behavior and attitudes to uncertainty and risk in addition to methods and tools of active management of risk in new product development projects"* (Mikkelsen, 1990: 217). Two attitudes are in tension – rational dealing with risk and uncertainty versus optimism and faith in the possibility of the final product's success. How do we create risk management methods that allow for optimism and faith but are economically feasible and defensible? The implied scope for flexibility is what Mikkelsen calls 'a risk management dilemma'. Beside focusing on shifting probability distribution of the project value to the right by exercising existing opportunities, active project management should regard managerial flexibility as a value-added process of exploring novel possibilities (opportunities) relevant to the analyzed project.

The extent to which valuation tools in use support the decision making process in practice

The participants were very critical of traditional project valuation methods in use, such as NPV, as being incapable of dealing properly with uncertainty, unpredictability, multiple views and complex interactions. This is not surprising given the existing critique of traditional valuation tools represented by NPV. First, traditional project valuation methods rely on one-point estimates of project variables and project value. They, by definition, neglect the fact that one-point forecast within the uncertain setting is always wrong (Savage, 2002). Second, the traditional NPV does not take into account the conceptual value of managerial flexibility to modify R&D projects during implementation, depending on unfolding scenarios (Dixit and Pyndick, 1995).

On the other hand, Real Options Analysis (ROA) and other sophisticated methods of flexible project evaluation have been heavily criticized for being too complex, imprecise and non-operative in practice (Hartmann and Hassan, 2006). Pender (2001) has warned that by enforcing more precise language as an intervention to improve technical project specification 'may merely create an illusion of precision' (Pender, 2001: 82). Similarly, unselective use of whatever is considered as more sophisticated financial models for project evaluation may only give an illusion of accuracy with very little practical impact on or benefit to the effectiveness of decision making.

However, many authors agree that the most important value of ROA is the value of the improved mindset (Leslie and Michaels, 1997) and the value of newly-created possibilities (Lane et al., 2009). While thinking about key uncertainties and flexibilities and different ways of improving risk profile of the project, managers are learning about the project, building intuition behind pure numbers and thinking about possible ways to react to dynamic trends in environment (Trigeorgis, 1999).

The interview accounts illustrate that propositions put to BioX decision makers based on the project approval techniques in use are systematically being deconstructed and reconstructed by other decision makers through the process of contestation or dismissal of many crucial assumptions at the time of decision making. The interesting questions emerge: What is 'the right' assumption necessary for 'good' decision making in the biotech environment and who is in the position to judge their 'rightness'? What is a good decision? Can 'the right' assumption be made?

Decision making in biotech R&D project evaluation is highly assumption-sensitive, i.e. susceptible to so-called 'garbage-in-garbage-out problem'. Lane et al. (2009) claim that any social interaction will be influenced by the process of perception and state that "*an assumption is an unquestioned, taken for granted belief about the world and how it works*" (Lane et al., 2009: 25). Whether they are deeply ingrained or learned over time through an exposure to a particular set of practices and values, assumptions create our worldview or the cognitive environment in which we operate. Multiplicity of cognitive environments in an uncertain biotech R&D project environment result in contradicting assumptions about uncertainty and perceptions of risk. This creates "*cognitive dissonance*" (Lane et al., 2009: 28-29) which in turn often motivates the individuals involved to reduce such imbalance to achieve consensus again. This has been confirmed in the interview accounts.

Achieving consensus is a painful process of negotiation of a shared reality through interaction, open dialogue and public reflection among the group of involved members. It requires 'the willing suspension of disbelief' (Lane et al., 2009: 30) where the challenge is to be open intellectually to the other's assumptions about the issue at hand. This process is complex and indeterministic, particularly if assumptions at play are about future events under conditions of incomplete knowledge among decision makers with different agendas, backgrounds, expectations and power positions.

De Bruijn and Leijten suggest that a combined process of 'interactive and processual rationality' need to be in place, despite its 'time-consuming nature', as a relational process of debate, dialogue, deliberation, solidarity, and consultation in which 'actors exchange their views on [contested aspects of assumptions], discuss them and try to reach a joint perception' and agree on rules of the game or on a procedure of using an valuation method. (2008: 93) This enriches the decision making outcome and societal legitimacy of the decisions made, because the substantive analysis, engagement of a number of stakeholders, and consensus and dissensus among them is made transparent and public.

The result is 'negotiated knowledge' which conforms to the behavioral aspect of decision making which reminds us that actors only accept information as authoritative if they have been involved in the process of problem definition and solving. But there is a caveat. If such notion of knowledge is accepted, then these processes have to be seen as 'profoundly contextual and essentially dependent on community-based criteria for validation and justification' (Tsoukas, 2002: 420).

Conclusions

Our study has been motivated by an apparent lack of in-depth enquiries into 'go/no-go' decision-making processes resulting from biotech R&D project evaluation. In this paper we have outlined and discussed some important insights into project evaluation processes within a single biotech company, generated through interpretation of the interview accounts from relevant senior decision makers. Our study has illuminated the contextual factors related to radical unpredictability of new drug development ventures, complexity of human interaction among R&D project participants and equivocality of performance criteria in such environments, which make 'go/no-go' decision making process complex. We have shown that this process is challenging due to varying individual and group perceptions of, assumptions about, vested interests in, and attitudes towards assessment of risks, the unknown future, time-flux and project success criteria. These contextual factors make project evaluation non-linear, non-instrumental process, in contrast to conventional wisdom of rational mechanistic risk assessment and project valuation techniques.

Our resulting proposition is that given the nature of biotech companies and their R&D projects, more effective project evaluation would require the facilitation of learning and collaboration among project participants and organizational and managerial readiness to embrace flexibility in the practice of project evaluation and risk management. This does not mean neglecting the need for more sophisticated valuation tools and training required for their use. The excessive riskiness of biotech business requires valuation techniques that can cope with interplay of uncertainties and flexibilities in conceptually correct and logically consistent way. The issue here is to understand that the tools rely on socially-negotiated knowledge, because data and facts are never free from cultural, political, professional and power background of those who input them. Allowing for managerial flexibility to assess and reassess opportunities and project value on the basis of possibilities that emerge and evolve as the project unfolds seems to be one of the key factors enabling simultaneous multi-level decision making and managing in complexity.

Our findings converge with the views of the authors (Willigers and Hansen, 2008; Loch and Bode-Greuel, 2001) who have argued for Real Option Analysis, as helpful in respecting uncertainties and valuing managerial flexibilities in biopharmaceutical industry. This method attempts to forecast future trajectories of crucial uncertainties, identify proactive managerial responses and value those potential responses as integral part of project value. The method do not guarantee that every decision made will automatically result in successful outcomes, but, in the long term, new culture of proactive and flexible project analysis may represent significant improvement in biotech R&D project decision-making. We hope that our paper signposts some interesting avenues for future research in the field.

Bibliography

1. BOER, P. (1999). *The Valuation of Technology: Business and Financial issues*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. BRYMAN, A. and BELL, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
3. DE BRUIJN, H. and LEIJTEN, M. (2008). *Mega-projects and contested information*, in Flyvbjerg, B. and Wee, V. (2008). *Decision-Making on Mega Projects: Cost-Benefit Analysis, Planning and Innovation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

4. DIMASI, J., HANSEN, R. and GRABOWSKI, H. (2007). The cost of biopharmaceutical R&D: Is biotech different. *Managerial and Decision Economics*, 28, 469-479.
5. DIXIT, A. and PINDYCK, R. (1995). The Options Approach to Capital Investment. *Harvard Business Review*, 73, 3, 105-118.
6. EKELUND, A. (2005). Valuating biotech project portfolios using Crystal Ball and Real Options – Case Natimmune. Paper presented at the 2005 Crystal Ball User Conference, June, Denver.
7. FLYVBJERG, B. (2006). From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right. *Project Management Journal*, 37, 3, 5-15.
8. HARTMANN, M. and HASSAN, A. (2006). Application of real options analysis for pharmaceutical R&D project valuation: Empirical results from a survey. *Research Policy*, 35, 343-354.
9. KELLOGG, D. and CHARNES, J. (2000). Real-Options Valuation for a Biotechnology Company. *Financial Analysts Journal*, 56, 3, 76-84.
10. LANE, H.W., MAZNEVSKI, M.L., DI STEFANO, J.J. and DIETZ, J. (2009). *International management behavior: Leading with a global mindset*. 6th edition, Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
11. LESLIE, K. and MICHAELS, M. (1997). The Real Power of Real Options. *The McKinsey Quarterly*, 3, 97-108.
12. LIM, L., GARNSEY, E. and GREGORY, M. (2006). Product and process innovation in biopharmaceuticals: a new perspective on development. *R&D Management*, 36, 1, 27-36.
13. LOCH, C.H. and BODE-GREUEL, K. (2001). Evaluating growth options as sources of value for pharmaceutical research projects. *R&D Management*, 31, 2, 231-248.
14. MIKKELSEN, H. (1990). Risk management in product development projects. *Risk Management*, 8, 4, 4-17.
15. NOVOTNÝ, J. and HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. (2010a) Project management Impact on Financial ratios in Czech Manufacturing Company. *Transactions of the Universities of Košice*. 2010, č. 2, s. 30 - 40. ISSN 1335 - 2334
16. NOVOTNÝ, J. and HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. (2010b) Project Manager's Characteristics in Czech Lottery Industry. *Journal of Information, Control and Management Systems* 2010, roč. VIII, svazek 9, č.3. ISSN 1336-1716.
17. OLAUSSON, D. and BERGGREN, C. (2010). Managing uncertain, complex product development in high-tech firms: in search of controlled flexibility. *R&D Management*, 40, 4, 383-399.
18. OLLI, A. (2001). How to Value Biotechnology Firms: A Study of Current Approaches and Key Value Drivers. Unpublished master dissertation, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
19. PENDER, S. (2001). Managing incomplete knowledge: Why risk management is not sufficient?. *International Journal of Project Management*, 19, 2, 79-87.
20. POH, K.L., ANG, B.W. and BAI, F. (2001). A comparative analysis of R&D project evaluation methods. *R&D Management*, 31, 1, 63-75.
21. RAZ, T., SHEHNAR, A. and DVIR, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32, 2, 101-109.
22. REMER, S., HWEE, A.S. and BADEN-FULLER, C. (2001). Dealing with uncertainties in the biotechnology industry: The use of real options reasoning. *Journal of Commercial Biotechnology*, 8, 2, 95-105.
23. SANTIAGO, L. and VAKILI, P. (2005). On the value of flexibility in R&D projects. *Management Science*, 51, 8, 1206-1218.

24. SAVAGE, S. (2002). The Flaw of Averages. *Harvard Business Review*, 80, 11: 20-21.
25. SEALE, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage.
26. SILVERMAN, D. (1997). *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage.
27. SILVERMAN, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Second Edition, London: Sage.
28. STEWART, J., ALLISON, P. AND JOHNSON, R. (2001). Putting a price on biotechnology. *Nature Biotechnology*, 19, 813-817.
29. TRIGEORGIS, L. (1999). *Real Options and Business Strategy: Applications to Decision-making*. London: Risk Books.
30. TSOUKAS, H. (2002). Introduction-Knowledge-based perspectives on organisations: Situated knowledge, novelty and communities of practice. *Management Learning*, 33, 4, 419-426.
31. TURNER, J.R., and COCHRANE, R.A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with project with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11, 2, 93-102.
32. VILLIGER, R. and BOGDAN, B. (2006). Pitfalls of valuation in biotech. *Journal of Commercial Biotechnology*, 12, 3, 175-181.
33. WILLIGERS, B.J.A. and HANSEN, T.L. (2008). Project valuation in the pharmaceutical industry: a comparison of least-squares Monte Carlo real option valuation and conventional approaches. *R&D Management*, 38, 5, 520-537.

Correspondance address

Dr. Dragan Loncar, Associate Professor, Department of Business Economics, Faculty of Economics, University of Belgrade, Kamenicka 6, 11 000 Belgrade, Serbia, e-mail: loncar@ekof.bg.ac.rs

ZELENÁ LOGISTIKA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU

GREEN LOGISTICS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Denisa MALÁ

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta,
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Abstract

The objective of green logistics is not only to fulfill the customer's requirements for complex service of the logistics processes through guaranteed and reliable satisfaction of all customer needs in this field, but also to have a tolerant and thoughtful approach towards the environment. The implementation of the green logistics processes into SMEs is a way of building good image while at the same time ensuring sustainable development of business. This paper deals with green logistics in Slovak SMEs, and presents the results of a survey the main objective of which was to explore the initiatives of green logistics in the conditions of Slovak SMEs. On basis of the survey results, we would like to suggest an algorithm of implementation of the green logistics processes in the conditions of the Slovak SMEs.

Key words: *green logistics, small and medium enterprises (SME), sustainable development, customer, satisfaction*

Abstrakt

Cieľom zelenej logistiky je nielen uspokojenie požiadaviek zákazníkov v tejto oblasti, ale aj tolerantný prístup k environmentu. Implementácia procesov zelenej logistiky do malých a stredných podnikov je cestou budovania dobrého imidžu a zároveň zabezpečením trvalo udržateľného rozvoja podniku. Článok sa zaoberá zelenou logistikou v malých a stredných podnikoch na Slovensku. Prezentuje výsledky výskumu zameraného na skúmanie iniciatív zelenej logistiky v podmienkach malých a stredných podnikov na Slovensku. Snahou je navrhnúť algoritmus implementácie procesov zelenej logistiky do MaSP na Slovensku.

Kľúčové slová: *zelená logistika, malé a stredné podniky (MaSP), udržateľný rozvoj, zákazníci, spokojnosť*

Úvod do problematiky

Životné prostredie je dôležitým faktorom, ktorý v súčasnosti ovplyvňuje aj aktivitu podnikov a procesy plánovania a implementácie podnikových stratégií. Na jednej strane narastajú environmentálne problémy a dosahujú v mnohých prípadoch globálny charakter, na druhej strane sa zákazníci správajú zodpovednejšie k životnému prostrediu, rastie ich environmentálne povedomie a pri nákupe pro-

duktov zdôrazňujú svoje environmentálne požiadavky. Pre zodpovedné podnikateľské subjekty je to výzva na environmentálne orientované správanie. Otvárajú sa im nové trhové príležitosti a možnosti profitovania v oblastiach a na miestach, kde sa požaduje ochrana životného prostredia (Musová, 2013). Požiadavky na kvalitu tovarov a služieb sú vnímané na rovnakej úrovni a na základe rovnakých kritérií vo veľkých, stredných ako aj malých podnikoch. Dôvodom je fakt že kvalita produktov je zárukou spokojných zákazníkov a úspechu podniku. Zelené riešenia sú a budú posilňujúcim zdrojom konkurenčnej výhody (Klementová, Sedláčiková, 2014). Ako uvádzajú Lun, Lai, Wong a Cheng (2015) ekologizáciou podnik splňa očakávania zákazníkov ohľadne ponuky logistických operácií šetrných k životnému prostrediu, a preto výsledkom ekologizácie je aj rast tržieb v podniku.

V uvedenom kontexte je zámerom autorov venovať sa v príspevku detailnejšie problematike zelenej logistiky, ktorá v súčasnej dobe nadobúda na význame. Práve zelená logistika vedie k zmenám pri vytváraní hodnoty produktov. Je zameraná na meranie a minimalizáciu ekologického dopadu logistických činností a kladie dôraz na trvalo udržateľnú environmentálnu orientáciu podnikov. Po teoretickom vymedzení problematiky sa sústredíme na prezentovanie vybraných výsledkov vlastného prieskumu, ktorého základným cieľom bolo zistiť ako malé a stredné podniky na Slovensku vnímajú aktivity zelenej logistiky. Na základe výsledkov výskumu predložíme návrh algoritmu procesov zelenej logistiky do malých a stredných podnikov (MaSP) na Slovensku.

Teoretické východiská

Logistika predstavuje nepretržite rozvíjajúci sa proces, ktorého vývoj stále prebieha, čo je dôvodom, že ju autori chápu a vymedzujú rôzne. Významným je vymedzenie Európskej logistickej asociácie (ELA), podľa ktorej je logistika organizácia, plánovanie, riadenie a výkon toku tovaru – vývojom a nákupom začínajúc, výrobou a distribúciou podľa objednávky finálneho zákazníka končiac – tak, aby boli splnené všetky požiadavky trhu pri minimálnych nákladoch a minimálnych kapitálových výdavkoch (Dupaľ, Brezina, 2006). Úlohy logistiky sa postupom času menili a narastali, avšak ich podstata ostala rovnaká. Cieľom je zabezpečiť plynulý tok tovarov, služieb a informácií pri optimalizácii nákladov a za predpokladu šetrenia životného prostredia. Služby zákazníkom a zabezpečenie realizácie jeho požiadaviek je pritom jedným z najvýznamnejších procesov logistického cyklu.

Dnešný zákazník je skúsený, vyberá si, je netrpezlivý a nedočkavý. Na trhu nachádza širokú ponuku porovnateľných výrobkov, z ktorých si môže vyberať. Ak chce organizácia prežiť v tvrdom boji s konkurenciou a byť úspešná, mala by správne identifikovať požiadavky a očakávania svojich zákazníkov, sledovať a ovplyvňovať mieru ich spokojnosti. Spokojní zákazníci prichádzajú a nakupujú znova, preto spokojnosť zákazníkov tvorí jeden zo základných pilierov dlhodobých obchodných úspechov (Badura, 2002, s. 7). Podniky môžu teda zákazníkov presvedčiť aj výberom vhodných logistických stratégií, ktoré im umožnia získať konkurenčnú výhodu a dosiahnuť rast ziskovosti. (Minárová, 2011, s.126). Zhanga, Leea, Chanb, Choya a Wuc (2015) na základe výsledkov výskumu konštatujú, že vzhľadom k zhoršeniu životného prostredia a klesajúcim zdrojom energie si zelená logistika získava stále väčšiu pozornosť. Ekonomická výkonnosť už nie je jediným cieľom logistiky. V záujme trvalo udržateľného rozvoja rastie význam environmentálnej a spoločenskej výkonnosti podnikov. Výskum potvrdil, že logistické činnosti na operatívnej úrovni majú veľký význam pre strategické riadenie z hľadiska modelovania a realizácie zelených aktivít.

V súvislosti s potrebou ochrany životného prostredia sa rozvíja aj logistika pôsobiaca v oblasti environmentálneho hospodárstva s názvom „zelená“ logistika, ktorá sa zaoberá najmä snahou o minimalizovanie dopadov logistiky na životné prostredie. Baker (2012) uvádza, že pri zelenej logistike výška miery dôsledkov produktov na životné prostredie je determinovaná množstvom paliva a materiálu spotrebovaného počas cesty (transportu) týchto produktov k zákazníkovi. V dlhodobom horizonte zníženie nákladov na suroviny a výrobu motivuje spotrebiteľa k spotrebe bez výčitiek, pritom zaručuje trvalo udržateľný rozvoj. Zelený prístup môže viesť k podstatnému zníženiu produkcie odpadov, spotreby energií a surovín a používania nebezpečných látok (Verriera a kol., 2008).

Niektoré aktivity zelenej logistiky patria aj do oblasti spätnej logistiky. Napríklad prepracovanie použitého výrobku pre nové využitie je predmetom záujmu spätnej aj zelenej logistiky. Existuje ale množstvo činností zelenej logistiky, ktoré sa k reverznej logistike nevzťahujú, ako sú napr. znižovanie spotreby energie, navrhovanie jednorazových obalov so zníženou spotrebou materiálu, znižovanie materiálovej náročnosti výroby, predlžovanie životnosti výrobkov, priemyselných systémov a výrobných zariadení, zvyšovanie kvality výrobkov, integrácia výrobkov so službami, obmedzovanie neracionálnosti prejavujúcej sa po celú dobu životnosti výrobku, minimalizácia odpadov a podobne. Prípadová štúdia z DHL potvrdila, že logistické inovácie, ktoré vychádzajú aj z implementácie zelených technológií, súvisia s vývojom udržateľného a environmentálneho prístupu k riadeniu dodávateľských reťazcov, čo vedie nielen k zníženiu ekologického dopadu hlavných činností, ale aj k zlepšeniu kvality, spoľahlivosti, výkonu a energetickej účinnosti podniku (Cosimato, Troisi, 2015). Zelenými aktivitami podniky získavajú status sociálne zodpovedného podniku (Miller a kol., 2008).

V súčasnosti sú čoraz viac využívané moderné dopravné prevádzky pri premiestňovaní tovarov či informácií a práve to privádza podnik k tomu aby zmiernovala dopady vplyvu prepravy na životné prostredie, a aby sa začali využívať účinné dopravné a distribučné systémy, ktoré budú šetrnejšie k životnému prostrediu. K tomu, aby sa dosiahol optimálny výsledok distribúcie v súlade so životným prostredím musí prebehnúť zložitý proces. Zelená logistika sa preto zameriava aj na dodávateľský reťazec riadenia postupov a stratégií, ktoré znižujú negatívnu energetickú stopu distribúcie nákladu na životné prostredie, so zameraním na manipuláciu s materiálom, nakladanie s odpadmi, balenie a dopravu.

Metodológia výskumu

Výskum prebiehal v dvoch fázach. Prvá fáza prebehla v prvej polovici roku 2014. V prvej fáze bol uskutočnený sekundárny výskum zameraný na analýzu domácej a zahraničnej odbornej literatúry s cieľom porovnať názory rôznych autorov na túto problematiku a tiež vytvoriť si teoretický základ pre vytvorenie dotazníka. Druhá fáza prebehla v druhej polovici roku 2014. Druhá fázu tvoril primárny výskum, ktorý sme uskutočnili metódou opytovania – dotazníkom. Cieľom výskumu bolo zistiť, ako malé a stredné podniky na Slovensku vnímajú aktivity zelenej logistiky a identifikovať faktory, ktoré tieto podniky vedú k ich implementácii. Dotazník bol rozposlaný 500 náhodne vybraným MaSP na Slovensku. Vrátilo sa 309 vyplnených dotazníkov. Pre účely článku bolo pri vyhodnocovaní použitých 250 správne vyplnených dotazníkov. Reprezentatívnosť vzorky podľa vybraných znakov – veľkosť podniku, určená na základe počtu zamestnancov a odvetvia, sme otestovali pomocou metódy Chi-kvadrát.

V oboch prípadoch sa reprezentatívnosť potvrdila, keďže p hodnota bola vyššia ako hladina významnosti $\alpha = 0,05$ (príloha 1). Pri vyhodnocovaní výsledkov výskumu sme použili metódy testovania štatistických hypotéz (Chi-kvadrát, Friedmanov test, Wilcoxonov test) a metódy deskriptívnej štatistiky a vizualizácie dát (priemer, modus, medián, frekvenčné tabuľky). Pomocou metódy Chi-kvadrát sme testovali reprezentatívnosť vzorky podľa vybraných znakov. Friedmanov test overuje zhodu mediánov pre k ($k > 2$) znakov s rovnakými kategóriami, teda pre k závislých výberov s rovnakým rozsahom n (Kaščáková, Nedeľová, 2010, s. 31). Wilcoxonov (Mannov-Whitneyov) test je silnejší pre overenie rovnosti rozdelení dvoch nezávislých výberov v porovnaní s mediánovým testom. Overuje hypotézu $H_0: F(x) = G(y)$ $H_1: F(x) \neq G(y)$ (Kaščáková, Nedeľová, 2010, s. 32).

Výsledky a diskusia

Pre účely článku sme vyhodnocovali dotazníky z 250 MaSP na Slovensku, z toho 248 bolo malých podnikov a 2 stredné podniky. Z hľadiska odvetvia sa do výskumu zapojilo 3,6 % podnikov z odvetvia pôdohospodárstva, 13,6 % z odvetvia priemyslu, 18 % z odvetvia stavebníctva, 27,2 % z odvetvia obchodu a 37,6 % z odvetvia služieb. Najviac podnikov až 37,2 % malo obrat od 10 001 do 100 000 Euro a pôsobí na regionálnom trhu (28 %).

Na základe Friedmanovho a Wilcoxonovho testu (príloha 1) sme zistili, že MaSP na Slovensku najviac súhlasia s tvrdením, že zelená logistika je ekologický spôsob prepravy materiálov a tovarov a používanie obalov šetrných k životnému prostrediu. Najmenej si pod pojmom zelená logistika predstavujú optimálne riadenie zásob a environmentálny systém manažérstva kvality. Veľmi zaujímavé bolo aj zistenie, že najviac MaSP na Slovensku uskutočňuje z aktivít zelenej logistiky separáciu a recykláciu odpadov a snažia sa o znižovanie materiálnej náročnosti výroby. Najmenej poskytujú školenia zamestnancov v oblasti zelenej logistiky. Medzi činnosťami zelenej logistiky, ktoré podniky označili, že nevykonávajú, patrí aj výber environmentálne vhodných dodávateľov, využívanie environmentálnych spôsobov prepravy a dopravy a využívanie alternatívnych zdrojov energií. Keďže až 70 % slovenských MaSP zúčastnených na výskume označilo, že nevzdeláva zamestnancov v tejto oblasti a 54 % ani neplánuje vzdelávať, môžeme konštatovať, že implementácia aktivít zelenej logistiky nie je pre MaSP na Slovensku zaujímavá, keďže vykonávateľmi týchto činností sú práve zamestnanci.

Na základe Wilcoxonovho testu môžeme skonštatovať, že v oblasti zelenej logistiky MaSP na Slovensku vyvíjajú najvyššiu aktivitu pri optimalizácii prepravných trás a zefektívňovaní nakladania prepravovaného tovaru. Činnosti zelenej logistiky ako použitie alternatívnych palív v doprave, využívanie obnoviteľných zdrojov energie, zhromažďovanie informácií o spotrebe energie a emisiách CO_2 , certifikácia v oblasti životného prostredia, spolupráca s partnermi a zákazníkmi za účelom dosahovanie environmentálnych cieľov a environmentálne vzdelávanie zamestnancov a zákazníkov ani neplánujú implementovať. Toto zistenie potvrdilo, že podniky poskytujú len základné činnosti zelenej logistiky a nevnímajú ju ako nástroj, pomocou ktorého sa môžu odlíšiť od konkurencie a zabezpečiť si tak stabilné postavenie na trhu.

Potvrdilo nám to aj vyhodnotenie otázky zameranej na zistenie bariér implementácie procesov zelenej logistiky. Najviac respondenti súhlasili s tvrdením, že bariérou sú vysoké vstupné investičné náklady (označilo 156 respondentov).

Vysoká miera súhlasu bola zistená aj pri neistej návratnosti vložených investícií (103 respondentov), nedostatku finančných zdrojov (111 respondentov) a nedostatku podpory zo strany štátu (113 respondentov). Môžeme uviesť, že najväčšou bariérou implementácie procesov zelenej logistiky do MaSP na Slovensku je nedostatok finančných zdrojov. Na druhej strane vhodným vzdelávaním zamestnancov je možné zabezpečiť implementáciu procesov zelenej logistiky, ako napríklad výber environmentálne vhodných dodávateľov, efektívne rozmiestnenie výrobného zariadenia v podniku ekologický štýl jazdy, zhromažďovanie informácií o emisiách a spotrebe energií, redukovanie množstva baliacich materiálov, spolupráca so zákazníkmi, ktoré mnohokrát nie sú finančne náročné a šetria podniku náklady spojené s dopravou, manipuláciou materiálu, výrobou a so stratou zákazníka.

Na základe výsledkov nášho výskumu môžeme skonštatovať, že MaSP na Slovensku v súčasnosti vykonáva len minimum činností zelenej logistiky. Za najväčšiu bariéru bol označený nedostatok finančných zdrojov. Zároveň podniky nemajú záujem vzdelávať svojich zamestnancov v tejto oblasti, čo by im podľa nášho názoru umožnilo zefektívniť procesy, za ktoré títo zamestnanci zodpovedajú. Mnohokrát pri aktivitách zelenej logistiky nejde o finančne náročné investície, ale nedostatok záujmu o vzdelávanie v tejto oblasti vedie k neefektívnemu vykonávaniu procesov podniku a má za následok stratu finančných prostriedkov, ktoré by mohli byť investované práve do aktivít zelenej logistiky.

Implementácia procesov zelenej logistiky do MaSP na Slovensku

V posledných rokoch rastie tlak na MaSP, aby sa viac zapájali do iniciatív zelenej logistiky. Zákazníci sa pri nákupoch čoraz viac zaujímajú o to, či MaSP poskytujú svoje činnosti aj s dôrazom na environment. Aj keď tlak na zavádzanie iniciatív zelenej logistiky do MaSP narastá, tejto oblasti sa v odbornej literatúre venuje malá pozornosť, čo poskytuje priestor pre rozsiahlejší výskum v tejto oblasti.

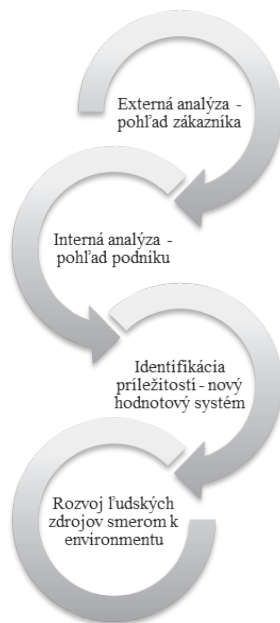
Cieľom nášho výskumu bolo analyzovať ako rôzne faktory ovplyvňujú prijatie iniciatív zelenej logistiky do MaSP na Slovensku. Jedným zo základných spúšťačov implementácie iniciatív zelenej logistiky do MaSP je tlak zákazníkov a rozhodnutie top manažmentu. Prijatím iniciatív zelenej logistiky sa MaSP usilujú nielen udržať si súčasných, ale aj získať nových zákazníkov. Okrem toho účasť vrcholového vedenia má priamy vplyv na to, ako úspešne budú iniciatívy zelenej logistiky prijaté zamestnancami, ktorí sú základným zdrojom a vykonávateľom týchto iniciatív.

Základnými bariérami implementácie iniciatív zelenej logistiky sú finančné a ekonomické faktory. Ďalším faktorom sú zákazníci, ktorí na jednej strane tieto iniciatívy očakávajú, ale na strane druhej nie sú ochotní platiť za zelené iniciatívy a tiež ich požiadavky v danej oblasti sú nezrozumiteľné a nejasné.

Je dôležité klásť dôraz na pridanú environmentálnu hodnotu (dobrovoľné environmentálne aktivity presahujúce rámec základných povinností daných legislatívou), ktorá prináša nielen reálne zvýšenú ochranu životného prostredia, ale aj zvýšenú konkurenčnú výhodu) pre MaSP, ktoré sa rozhodnú ísť touto cestou (napr. zvýšeným dopytom o výkony environmentálne sa správajúceho podniku zo strany zákazníkov).

Na základe výsledkov výskumu navrhujeme pre MaSP na Slovensku nasledujúci algoritmus implementácie zelenej logistiky (obrázok 1).

Obrázok 1 Algoritmus implementácie zelenej logistiky do MaSP



Prameň: Vlastné spracovanie

Vychádzajúc z obrázka 1 prvým krokom je externá analýza, ktorá MaSP poskytne informácie o potrebách ich zákazníkov. To im umožní zamerať svoje inovácie smerom k iniciatívam zelenej logistiky vychádzajúc zo segmentácie zákazníkov na základe ich „zeleného“ povedomia a ochoty platiť za tieto iniciatívy.

Následne sa uskutoční interná analýza možností MaSP ponúkať nové služby z danej oblasti, čím sa odlišia od konkurentov. Veľmi dôležité je vytvorenie novej ponuky služieb pre zákazníkov z pohľadu súčasnej situácie v podniku, keďže každý podnik má obmedzené disponibilné zdroje.

Na základe zistení z interného a externého auditu a ich porovnaní, MaSP identifikuje svoje silné stránky, príležitosti na zlepšenia a potenciálne riziko. V treťom kroku ide hlavne o identifikáciu potrieb nových partnerov, potenciálu rozvoja znalostí v oblasti iniciatív zelenej logistiky. Zároveň sa hľadá odpoveď na otázku ako sa implementácia vybraných iniciatív zelenej logistiky odrazí v cenovej ponuke MaSP.

Ak má podnik záujem implementovať iniciatívy zelenej logistiky, v ďalšom kroku je dôležité zabezpečiť organizačnú podporu a vhodné ľudské zdroje. Kľúčovú úlohu v nepretržitej adaptácii podniku zohrávajú ľudia. Klasické postupy strategického plánovania sú príliš pomalé, a preto sú právomoci a zodpovednosť za rozhodovanie prenášané na ľudí, ktorí musia vedieť proaktívne rozpoznávať potenciálne príležitosti v nových situáciách (Minárová, 2014; Mura – Novotný, 2014). Je dôležité naplánovať školenia a vzdelávať zamestnancov za účelom zvyšovania ich povedomia a znalostí v oblasti environmentu.

Záver

Ak majú malé a stredné podniky záujem o ekologizáciu svojich procesov, na začiatku je potrebné sa zamerať na zahrnutie iniciatív zelenej logistiky do stratégie podniku, čím sa zabezpečí ich implementácia v celom podniku a bude to mať pozitívny vplyv na ponuku produktov a služieb. Je dôležité zabezpečiť aj orientáciu na zákazníka, za účelom využívania zelených znalostí a kompetencií na uspokojovanie potrieb súčasných a potenciálnych zákazníkov a riadenie a kontrolu iniciatív zelenej logistiky v súlade s oficiálnym postojom podniku v oblasti zelených investícií. Základným motívom pre podniky je, že len tie budú vynikať, ktoré vedú byť v situáciách prudkej zmeny flexibilné, prispôsobivé a produktívne. Na záver je pre MaSP podstatné naplánovať vzdelávanie svojich zamestnancov v oblasti environmentu a správne ich motivovať za účelom efektívneho využívania ich potenciálu, nielen pri implementácii aktivít zelenej logistiky, ale aj pri tvorbe návrhov zlepšovania podnikových procesov, ktoré vykonávajú, práve smerom k zelenej logistike. To umožní MaSP odlíšiť sa od konkurencie a zabezpečiť im nielen spokojných ale aj lojálnych zákazníkov.

Tento príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0527/14.

Literatúra

1. ADAMSKA, M., MINÁROVÁ, M. (2014) Role of learning organization in building consumer confidence. In E+M. ekonomie a management : vedecký ekonomický časopis. Liberec : Technická univerzita v Liberci. 2014. Roč. 17, č.1, s.62-72, ISSN 1212-3609.
2. BADURA, P. (2002) Spokojnosť zákazníkov ako kľúčový faktor ziskovosti a dlhodobej existencie podnikov. In. Q5 Multidimenzionálne aspekty kvality: zborník konferencie s medzinárodnou účasťou. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2002. ISBN 80-8055-632-6. s. 7-11.
3. BAKER, P. (2012) Reducing the environmental impact of warehousing. In McKinnon, A., Browne, M., Whiteing, A. 2012, Green Logistics. Improving the environmental sustainability of Logistics. Kogan Page Publisher, 2012, ISBN 978749466251.
4. COSIMATO, S., TROISI, O. (2015) Green supply chain management: Practices and tools for logistics competitiveness and sustainability. The DHL case study. In. The TQM Journal, Vol. 27 Iss: 2, pp.256 – 276, ISSN 2754-2731.
5. DUPAL, A., BŘEZINA, I. (2006) Logistika v manažmente podniku. Bratislava : Sprint, ISBN 80-89085-38-5.
6. KAŠČÁKOVÁ, A., NEDELOVÁ, G. (2010) Štatistické metódy pre spoločenské a humanitné vedy. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, ISBN 978-80-557-0345-9.
7. KLEMENTOVÁ, J., SEDLIAČIKOVÁ, M. (2014) Measurement and evaluation of the quality of services through customers' satisfaction. In: Annals Warsaw University of Life Sciences. Forestry and Wood Technology, No 88, 2014. Warsaw, 2014, p. 107-112. ISSN 1898-5912.
8. MALÁ, D., MINÁROVÁ, M. a kol. (2011) Vybrané kapitoly súčasnej logistiky. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, ISBN 978-80-557-0202-5.
9. MILLER, G., BURKE, J., McCOMAS, C., DICK, K. (2008) Advancing pollution prevention and cleaner production – USA's contribution. In: Journal of Cleaner Production, volume 16, 2008, pp. 665–672, ISSN 0959-6526.

10. MURA, L. , NOVOTNÝ, J. (2014) Kapitoly z malého a stredného podnikania. Komárno, 2014, 225 s. ISBN 978-80-971702-9-5
11. MUSOVÁ, Z. (2013) Spoločenská zodpovednosť v marketingovej praxi podnikov. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, ISBN 978-80-557-0516-3.
12. VENUS LUN, Y. H., LAI, K-H., WONG, CH., CHENG, T. C. E. (2015) Green Supply Chain Collaboration and Incentives. Greening propensity and performance implications for logistics service providers. In: Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. Volume 74, February 2015, Pages 50–62, ISSN 1366-5545.
13. VERRIERA, B., ROSEA, B., CAILLAUDA, E., REMITAB H. (2014) Combining organizational performance with sustainable development issues: the Lean and Green project benchmarking repository. In: Journal of Cleaner Production, Volume 85, 2014, pp. 83–93, ISSN 0959-6526.
14. ZHANGA, S., LEEA, C. K. M., CHANB, H. K., CHOYA, K.L., WUC, Z. (2015) Swarm intelligence applied in green logistics: A literature review. In: Engineering Applications of Artificial Intelligence, Volume 37, January 2015, Pages 154–169, ISSN 0952-1976.

Kontaktná adresa:

Ing. Denisa Malá, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko, e-mail: *denisa.malamb.sk*

MANAŽÉRI V MaSP A ICH EMOCIONÁLNE SCHOPNOSTI MANAGERS IN SMES AND THEIR EMOTIONAL ABILITIES

Martina MINÁROVÁ

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta,
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Abstract

More and more often, we observe within the society that it is not even the level of education, knowledge, or cognitive intelligence that would be a relevant indicator and a guarantee that a person will be more successful. We can see how highly intelligent managers are experiencing more problems at work, while other managers (with lower intelligence quotient declared) are performing much better. Success is also influenced by something else, that being the capability named emotional intelligence. This paper deals with emotional intelligence, which we consider to be an important component of a manager's competence. We present the results of our own research, focus on the analysis of levels of emotional intelligence of managers, according to Goleman's domains of emotional intelligence. The research was carried out within the project VEGA 1/0527/14.

Key words: *emotional intelligence, SMEs, manager, Goleman's model*

Abstrakt

Stále častejšie v spoločnosti pozorujeme, že ani úroveň vzdelania, znalosti a vysoká rozumová inteligencia, nie sú smerodajným ukazovateľom a zárukou, že človek bude úspešný. Stále viac vidíme, ako vysoko inteligentní manažéri mávajú viac problémov v práci, zatiaľ čo iným manažérom (s deklarovaným nižším inteligentným kvocientom) sa darí oveľa viac. Úspech ovplyvňuje aj iná danosť, a tou je spôsobilosť, nazvaná emocionálnou inteligenciou. V príspevku sa zaoberáme emocionálnou inteligenciou, ktorú pokladáme za významnú súčasť kompetentnosti manažéra. Prezentujeme výsledky vlastnej prieskumnej činnosti, zameranej na analýzu úrovne emocionálnej inteligencie manažérov podľa Golemanových zložiek emocionálnej inteligencie. Prieskum sme realizovali v rámci riešenia projektu VEGA 1/0781/11 Kultúrne inteligentná organizácia ako vyšší vývojový stupeň učiacej sa organizácie.

Kľúčové slová: *emocionálna inteligencia, SMEs, manažér, Golemanov model*

Úvod do problematiky

Henry Ford, zakladateľ úspešného amerického automobilového podniku, raz povedal: „Ak existuje tajomstvo úspechu, potom je to toto: chápať stanovisko iného a vidieť veci jeho očami“ (Märtinová, Boecková, 1998, s.75). Ak vychádzame z danej myšlienky, je potrebné si uvedomiť, že nestačí sa usilovať len o dobré vzdelanie, akademickú hodnotu, či viac odborných vedomostí (to neznamená, že tieto aspekty treba zanedbávať).

Kto chce mať úspech v živote, musí vedieť šikovne zaobchádzať s vlastnými i cudzími emóciami a mať dobré vzťahy s ľuďmi. Práve tu zohráva významnú úlohu emocionálna inteligencia manažérov a ich schopností, ktoré sú dôležité pre úspešnosť a výkonnosť v ich práci. Minárová (2014) tvrdí, že kompetentným manažérom v znalostnej spoločnosti už nemôžu stačiť len odborné znalosti, dôležitá je ich výmena, odovzdávanie, jednoducho ich uplatňovanie bez pocitu neochoty, nedôvery a strachu. Aby v podniku bol naozaj umožnený efektívny tok znalostí, je potrebné rozvíjať emocionálnu inteligenciu manažérov ako súčasť kompetentnosti manažéra. Sme presvedčení, že v treťom tisícročí sa osobnostné vlastnosti stanú nezanedbateľnou schopnosťou, ktorú musí mať manažér, aby bol vo svojej manažérskej pozícii úspešným a pozitívne ovplyvňoval prosperitu podniku. Emocionálna inteligencia poukazuje na hlbšiu a komplexnejšiu rovinu, ktorá sa zdá v mnohých ohľadoch dôležitejšia ako rozumová. Nechceme tým však podceňiť význam rozumovej inteligencie.

Teoretické východiská

Goleman (2000) konkretizoval obsah pojmu emocionálna inteligencia v svojom modeli pomocou piatich základných schopností: schopnosť poznať vlastné city (sebapoznanie), schopnosť ovládať vlastné city (sebaovládanie), schopnosť sám seba motivovať (sebamotivácia), vnímavosť k emóciám druhých ľudí (empatia) a schopnosť vytvárať dobré medziľudské vzťahy (sociálne schopnosti).

V praxi sa stáva, že manažéri sa dopúšťajú chýb aj napriek vysokej rozumovej inteligencii, čo spôsobuje v konečnom dôsledku škody pre podniky. Sedláček (2009), autor knihy *Ekonomie dobra a zla* hovorí, že ekonómia je veda o človeku a medziľudských vzťahoch. V súčasnosti ekonomické teórie stále upozorňujú na potrebu vnímať človeka v práci a v pracovnom procese ako „*homo sapiens*“ (Porvazník, 2009). Podľa Musovej (2009), k dôležitým úlohám manažmentu patrí zdokonaľovať a rozvíjať tvorivé schopnosti a emocionálnu inteligenciu manažérov a naučiť ich využívať metódy podporujúce skupinovú tvorivosť pri riešení reálnych problémov.

Postmoderná doba vo svojej zložitosti však objavila význam koncepcie emocionálnej inteligencie, ktorú už nepovažuje za rušivú a neprofesionálnu ako kedysi. Napriek pozitívnemu posunu vo vnímaní človeka v ekonómii, v jeho rozhodovaní a riadení podniku, v podnikateľskom prostredí stále dochádza k podceňovaniu významu emocionálnej inteligencie a rezonuje otázka: Prečo je niekto úspešný viac a niekto menej? Ani vzdelanie, ani skúsenosti, ani znalosti nie sú zodpovedajúcim ukazovateľom pri hľadaní odpovede na ňu.

Rozhodnutie uskutočniť náš zámer posilňujú aj významné práce Platóna, Aristotela, Schillera, Junga, ktorí svojimi myšlienkami prispeli k rozsiahlej rozprave o emocionálnej inteligencii, aj keď to, čo napísali, v tom čase svet nevedel prijať. Dôležité je, že viacerí odborníci, zaoberajúci sa predmetnou problematikou - Baťa, 1990; Drucker, 2005; Covey, 2008, 2011; Porvazník, 2011, 2013; Mura - Novotný, 2014), Goleman, 2000, 2011; Nakonečný, 2000; a i. nezostávajú len pri konštatovaniach, ale hľadajú spôsoby, ako súčasný stav zmeniť. Riešenie súčasnej krízy, ktorej príčiny sú zakotvené v úpadku morálky a etiky, v nekontrolovateľnom rozširovaní egoizmu, vidia práve v poznávaní a rozvíjaní emocionálnej inteligencie (EI).

Minárová (2014) pokladá emocionálnu inteligenciu za významnú súčasť kompetentnosti manažéra. Kompetentnosť manažéra chápe ako integritu jeho spô-

sobilosti (skladajúcej sa z troch pilierov – všeobecná a odborná zdatnosť, praktická a aplikačná zručnosť a osobnostná a sociálna zrelosť) a kompetencií (právomoci, zodpovednosti, povinnosti). Emocionálnu inteligenciu vníma ako kľúčový stavebný kameň sociálnej zrelosti. Tvrdí, že vysoká úroveň kompetentnosti manažérov (a vyváženosť jej jednotlivých súčastí) je rozhodujúcim predpokladom úspechu podniku pri naplňaní jeho poslania a vízie.

V podmienkach Slovenskej republiky má malé a stredné podnikanie nezastupiteľnú úlohu predovšetkým v oblasti tvorby pracovných miest a vyváženého regionálneho rozvoja. Malé a stredné podniky v Slovenskej republike poskytujú pracovné príležitosti viac ako dvom tretinám aktívnej pracovnej sily a produkujú viac ako polovicu hrubého domáceho produktu. Ak chce byť podnikateľský subjekt dlhodobo úspešný, je nutné aktívne pracovať so zamestnancami podniku, pretože sú nositeľmi a výhradnými vlastníkmi svojho ľudského kapitálu (Mura, 2013).

Z uvedeného vyplýval náš záujem realizovať výskum emocionálnej inteligencie práve na vzorke manažérov v malých a stredných podnikoch v SR. Goleman (2000) hovorí o emocionálnej inteligencii ako o schopnosti sebaovládania, zvládania vlastných pocitov a emócií, ktoré je potrebné vhodne a efektívne usmerniť za účelom spolupráce s ostatnými členmi skupiny k dosiahnutiu spoločného cieľa. Tvrdí, že úroveň emocionálnej inteligencie nie je daná dedičnosťou ani ovplyvnená vývojom v ranom detstve.

Kvality emocionálnej inteligencie sa ukazujú ako dlhodobo sa vyvíjajúce a naučiteľné. Wilding (2010) definuje emocionálnu inteligenciu ako spôsob chápania vlastných pocitov i pocitov druhých ľudí a ovládanie svojich pocitov tak, že vedome volíme svoje slová a činy, aby sme dosiahli požadovaný výsledok. Minárová (2014) chápe emocionálnu inteligenciu ako súčasť praktickej zložky inteligencie, ako schopnosť použiť emócie v sociálnych situáciách: porozumieť vlastným emóciám a motiváciám, schopnosť sebahodnotenia a sebaovládania (intrapersonálne zložky emocionálnej inteligencie) a byť empatický a mať sociálne zručnosti – účinne zasahovať v prospech druhých (interpersonálne zložky emocionálnej inteligencie). Prvotným determinantom správania emocionálne inteligentného človeka sú emócie, rozum je v ich „službách“. Emócie sú teda nadradené rozumu, ich prostredníctvom človek dokáže zvládať situácie, ktoré sú pre neho životne dôležité. V praktickom pracovnom živote emócie usmerňujú konanie subjektov manažmentu tak, aby boli dosiahnuté ciele (osobné i pracovné), napriek ťažkostiam a komplikáciám. V tomto zmysle sa vyžaduje prítomnosť emocionálnej inteligencie tak na strane zamestnávateľa, ako aj zamestnancov.

Dôležitosť emocionálnej inteligencie potvrdzujú aj výskumy realizované Bao, Xue, Kong (2015), ktoré zdôrazňujú dôležitosť emocionálnej inteligencie pri využívaní emócií vo vzťahu k všímavosti a vnímaniu stresu. Zistili, že ľudia s vysokou hladinou všímavosti dokážu lepšie využívať svoje emócie za účelom motivovania sa k zvyšovaniu svojho výkonu, čo spôsobuje zníženie vnímania stresu.

Amdurer a kol. (2014) vo svojich výskumoch tiež podčiarkujú význam emocionálnej inteligencie a jej zložiek pri dosahovaní úspechu v pracovnom živote. Uvádzajú, že ľudia, ktorí sú emocionálne kompetentní v čase, keď úspešne ukončili štúdium, využívajú tieto kompetencie na dosiahnutie kariéry, v ktorej sú spokojní a cítia sa tak úspešní. Súhlasíme aj s výsledkami výskumu Mortana a kol. 2014, ktorý uvádza, že emocionálna inteligencia manažéra hrá dôležitú úlohu pri plánovaní podnikateľských procesov, kde sa im potvrdil vzťah medzi určitými zložkami emocionálnej inteligencie a zameraním sa na dosiahnutie vlastného úspechu.

Metodológia výskumu

Parciálnym cieľom výskumu, ktorý bol súčasťou projektu VEGA1/0781/11 Kultúrne inteligentná organizácia ako vyšší vývojový stupeň učiacej sa organizácie, bolo zistiť úroveň vybraných zložiek emocionálnej inteligencie manažérov v malých a stredných podnikoch a určiť kvocient empatie manažérov. V prvej fáze výskumu, snažili sme sa zistiť, ako manažéri vnímajú svoj emocionálny potenciál pri práci s ľuďmi v podniku. Objektom výskumu bolo päť zložiek (princípov) emocionálnej inteligencie podľa Daniela Golemana, a to sebaopoznanie, sebaovládanie, sebamotivácia, empatia a sociálne schopnosti. Subjektom výskumu boli manažéri malých a stredných podnikov na Slovensku.

Na základe stanoveného vedeckého cieľa sme sa rozhodli v rámci empirickej časti práce pre využitie kvantitatívnych výskumných metód. V prvej fáze výskumu sme použili sociologickú výskumnú techniku – dotazník, prostredníctvom ktorého sme náhodne oslovili e-mailom 2350 slovenských manažérov malých a stredných podnikov na rôznych stupňoch riadenia, pracujúcich v rozličných oblastiach hospodárstva. Vrátených a správne vyplnených dotazníkov bolo 1875, čo predstavuje 80% návratnosť. Zber údajov bol realizovaný online, v mesiacoch február– apríl 2012.

Dotazník bol zložený z 30 otázok, pričom ku každej zložke sa vzťahovalo 6 otázok. Manažéri k jednotlivým otázkam priradzovali bodové hodnotenie od 1 (najnižšie hodnotenie) po 10 (najvyššie hodnotenie). Otázky v dotazníku sú koncipované tak, aby reprezentovali základné kvality jednotlivých zložiek emocionálnej inteligencie. Prostredníctvom otázok zo sebaopoznania sme zisťovali, ako chápu manažéri svoje pocity a svoje správanie. V rámci sebaovládania sme zisťovali, aké majú manažéri schopnosti, zvyky, názory, ako sú emočne odolní voči stresu. Pri sebamotivácii sme sa chceli dozvedieť, aká je vysoká ich vnútorná motivácia, ktorá im poskytuje silu a energiu dosahovať pozitívne výsledky a ciele napriek nepriaznivým okolnostiam v práci. V rámci empatie sme zisťovali, ako sú schopní rozoznať, pochopiť pocity druhých. Úroveň emocionálnych schopností a úroveň sociálnej interakcie sme identifikovali na základe otázok v rámci zložky sociálne schopnosti.

Zozbierané údaje boli spracované v programe Microsoft Excel. Vyhodnotenie sme uskutočnili pomocou kontingenčných tabuliek a grafov a v programe Statistica 10. Na určenie vzájomnej závislosti medzi jednotlivými princípmi emocionálnej inteligencie sme použili štatistickú metódu – Pearsonov koeficient korelácie súčinu momentov.

Z celkového počtu 1875 respondentov bola prevažná väčšina mužov – 1144 (61%) a žien bolo 731 (39%). Najpočetnejšou skupinou respondentov boli manažéri od 36 rokov (33 %). Z uvedeného môžeme usúdiť, že v analyzovaných podnikoch zodpovednosť za riadenie je väčšinou v rukách manažérov nad 36 rokov, naopak najmenej manažérov je vo veku 18-25. Reprezentatívnosť vzorky podľa odvetvia, sme otestovali pomocou metódy Chi-kvadrát. Najväčšie zastúpenie mali manažéri v oblasti služieb – 706 respondentov, v oblasti poskytovania obchodu – 511 respondentov a treťou najpočetnejšou skupinou boli manažéri pôsobiaci v oblasti stavebníctva – 337 respondentov. Z oblasti priemyslu bolo 255 respondentov a najmenej z poľnohospodárstva – 66 respondentov.

Výsledky a diskusia

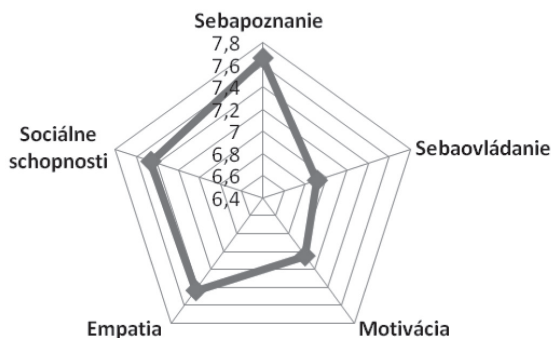
Najlepšie výsledky boli dosiahnuté v sebaopoznaní. Celková priemerná hodnota emocionálnej inteligencie manažérov v oblasti sebaopoznania dosiahla vysoké hodnoty 7,66, so smerodajnou odchýlkou 0,92. Z toho usudzujeme, že manažéri dokážu viac vnímať vlastné pocity, majú vysokú sebadôveru, poznajú samých seba.

O niečo nižšie hodnoty boli zaznamenané v sociálnych schopnostiach, kde priemerná hodnota dosiahla 7,46, so smerodajnou odchýlkou 1,28, na základe čoho usudzujeme, že manažéri majú rozvinutú schopnosť sociálneho vnímania a sú obratní v zvládání medziľudských vzťahov. Dokážu asertívnym spôsobom prejavovať svoje myšlienky a požiadavky. Ako tretia najlepšia bola vyhodnotená schopnosť empatie s hodnotou 7,43 so smerodajnou odchýlkou 1,10. U manažérov je rozvinutá schopnosť zaobchádzania s emóciami iných, sú ústretoví a priateľskí voči svojim zamestnancom. Výraznejšie rozdiely sa však prejavujú v sebamotivácii, kde priemerná hodnota dosiahla 7,04, so smerodajnou odchýlkou 1,09. Manažéri prejavujú vysoké známky trepezlivosti vo svojom odhodlaní ísť za svojim cieľom, avšak stále sa u nich prejavuje silný vplyv vonkajšej motivácie spojených s finančnou odmenou za vykonanú prácu. Najväčšie nedostatky sa u manažérov prejavili v sebaovládání s dosiahnutou hodnotou len 6,91 a smerodajnou odchýlkou 1,28. U manažérov čiastočne absenteje schopnosť ovládania svojich negatívnych pocitov a osobné problémy sa javia ako dôvod odvádzania pozornosti od práce.

Celková priemerná hodnota dosiahla 7,30, z čoho môžeme vyvodit' záver, že emocionálna inteligencia slovenských manažérov je na vysokej úrovni v oblasti sebaopoznania, sociálnych schopností a empatie. Nižšia úroveň sa zaznamenala v schopnosti motivácie a sebaovládania. Na určenie vzájomnej závislosti medzi jednotlivými schopnosťami emocionálnej inteligencie sme použili štatistickú metódu - Pearsonov koeficient korelácie súčinu momentov.

Najsilnejší vzťah je medzi schopnosťou sebaovládania a motivácie ($r_p=0,63$). Ďalší významný vzťah existuje medzi schopnosťou empatie a sociálnymi schopnosťami ($r_p=0,61$). Najnižšia korelácia sa zaznamenala medzi sebaovládáním a empatiou ($r_p=0,47$), avšak túto hodnotu korelácie priradujeme ešte k strednej korelačnej hodnote.

Graf 1 Celková úroveň emocionálnej inteligencie manažérov



Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 1 Pearsonov koeficient korelácie

Premenné	Korelácia (Celková emocionálna inteligencia manažérov) Označené korelácie sú významné nad hladinou $p < 0,0500$ N=359				
	Princíp 1	Princíp 2	Princíp 3	Princíp 4	Princíp 5
Sebapoznanie	1875	7,66017	2,333333	10,00000	0,918356
Sebaovládanie	1875	6,91597	1,166667	9,66667	1,282303
Sebamotivácia	1875	7,03807	1,500000	9,50000	1,085329
Empatia	1875	7,42851	3,833333	9,83333	1,095670
Sociálne schopnosti	1875	7,46240	3,000000	9,83333	1,187259

Prameň: Vlastné spracovanie.

Prečo je rozvoj emocionálnej inteligencie dôležitý? V podnikateľskej praxi je rozvoj emocionálnej inteligencie dôležitý nielen z hľadiska znalostného manažmentu, budovania učiacej sa organizácie, rozvoja podnikovej kultúry, morálky, kreativity, ale prináša i konkrétne merateľné výsledky v podobe lepších výkonov. Podľa Adamskej a Minárovej (2014) ľudské zdroje sa považujú za kľúčové zdroje podniku. Napriek tomu práve ľudské zdroje sú zo všetkých zdrojov podniku najmenej využité, len na štyridsať percent. Tento paradox je spôsobený stále nedostatočným využitím ľudského potenciálu, schopností a zručností zamestnancov, ich nesprávnym začlenením do pracovného procesu, nedostatočným využitím ich poznatkov v riadení organizácie (chýbajúca spätná väzba) a rozvojom emocionálnej inteligencie.

Na základe teoretických východísk, relevantných bibliografických zdrojov a výsledkov vlastného prieskumu potvrdzujeme, že pre podniky už nebudú rozhodujúce len odborné znalosti, vynikajúci prospech a diplomy. Oveľa viac si budú ceniť skryté schopnosti a ochotu učiť sa. Vzhľadom na doteraz uvedené skutočnosti sa potvrdzuje význam emocionálnej inteligencie, ktorú je potrebné ďalej skúmať a rozvíjať. Konštatujeme, že odborná literatúra zaoberajúca sa emocionálnou inteligenciou ju považuje prostriedok dlhodobého dosahovania efektívnosti. Potvrdzujú, že emocionálna inteligencia sa dá rozvíjať, ale málo autorov uvádza, ako to robiť. Šeben (2009) sa venuje možnostiam rozvíjania emocionálnej inteligencie, ktorú je možné rozvíjať v dvomi spôsobmi a to individuálnou formou, alebo vedeným tréningom. Rozvíjanie emocionálnej inteligencie je dôležité preto, lebo to funguje, uvádza Wharamová (2013). O efektívite cvičenia emocionálnej inteligencie existujú zdokumentované štúdie. Jedna konkrétna štúdia sa týka amerického veľkého reťazca supermarketov. V rámci tejto štúdie cvičili skupinu šesťdesiatich manažérov raz za týždeň počas jedného mesiaca. Pred cvičením sa všetci títo ľudia zúčastnili testov, ktorých súčasťou boli dve merania EQ, všeobecného zdravia, stresu, nervozity, kvality pracovného života a morálky. Okrem toho ohodnotil každého z trénovaných manažérov jeho nadriadený podľa meradiel výkonu ich vlastnej spoločnosti. Tento program vytvorili na to, aby pomohol každému manažérovi pochopiť vlastné emocionálne reakcie a to, aký vzťah majú k svojim myšlienkam a správaniu. Mal ich aj naučiť identifikovať povahu svojich vlastností prostredníctvom emócií a prístupovať k ostatným na základe vlastných hodnôt, ktoré takto objavili. Šesť mesiacov po dokončení tréningu týchto manažérov opäť testovali.

Výsledky ukázali, že manažéri, ktorí prešli výcvikom, si v porovnaní s ostatnými manažermi výrazne zvýšili výsledky EQ testov, celkové zdravie, morálku, kvalitu pracovného života, výkonnosť a znížili stres a nervozitu.

Tabuľka 2 Rozvoj emocionálnej inteligencie

Zložky EI	Podstata danej schopnosti	Odporúčané aktivity	Rozvíjanie schopnosti podľa Covey
Sebapoznanie	Znalosť a akceptácia vlastných emócií	Pripustenie si citov (bývam nahnevaný, zlostný, netrzeplivý, veselý). Všimanie si emocionálnych signálov (potia sa mi ruky, zadrháva hlas, pocit žalúdočnej nevoľnosti, chvenie). Identifikovanie príčin (hlas sa mi zadrháva pri verejnej prezentácii, na porade).	Byť proaktívnym¹. Znamená uvedomiť si priestor medzi podnetom a odozvou, genetickou a biologickou dispozíciou, výchovou a vplyvmi, ktoré prichádzajú z prostredia. Rozhodnúť sa vziať si svoj život do vlastných rúk, najdôležitejšie rozhodnutie života.
Sebaovládanie	Zvládanie vlastných emócií	Upokojenie, predpokladom je sebapoznanie. Vytlačenie (z pozornosti „len na to nemyslieť“). Zmena situácie, naučiť manažéra využiť negatívnu energiu pozitívnym smerom, aj na odreagovanie pohybom.	To najdôležitejšie dávať na prvé miesto². Ostríť pílu³. Ak vieme, čo sú naše priority, začať s nimi žiť v súlade. Dosiahnuť integritu, uplatňovať sebakontrolu, žiť v súlade so svojimi hodnotami.
Sebamotivácia	Vedomé pestovanie silnej vôle a optimistického postoja	Trpezlivosť, kontrolovať impulzy. Optimistický spôsob pri rozdeľovaní pracovných úloh.	Začíname s myšlienkou na koniec⁴. Sebamotivácia je základom pre voľbu rozhodnúť sa, ktoré sú naše najvýznamnejšie priority, ciele a hodnoty.
Empatia	Schopnosť porozumieť citom druhého človeka, aj keď sami cítime inak	Aktívne počúvanie. Počúvanie telom.	Najskôr sa snažím pochopiť, potom byť pochopený⁵. Je dôležité prekročiť vlastný tieň, vžiť sa do myslenia a pocitov druhých. Schopnosť citlivo vnímať situáciu.
Sociálne schopnosti	Schopnosť prispôsobiť svoje konanie, city, cteniu a očakávaniu iných	Počúvať prosby a problémy iných.	Myslieť spôsobom výhry⁶. Vytvárať synergiu ⁶ . Úvažovať o veciach v súvislostiach vzájomnej výhodnosti, prospechu a rešpektu; usilovať sa o vzájomné porozumenie tak, aby sme docielili tvorivú spoluprácu.

Vysvetlivky: 1-7 Sedem návykov podľa Covey, 2008.

Prameň: *Vlastné spracovanie.*

Dospeli sme k jednoznačnému záveru, že emocionálna inteligencia môže manažerom pomôcť riešiť problémy používaním logiky a citov, byť viac flexibilitnými v meniacich sa podmienkach, pomôcť kolegom na pracovisku vyjadriť ich potreby, pokojne premýšľať a premyslene reagovať na problémových zamestnancov, udržiavať si pozitívny a optimistický náhľad a neustále sa učiť ako zlepšiť seba a svoje vzťahy na pracovisku, čo je základom pre úspech podniku.

Záver

Manažér, ktorý má záujem zotrvať na svojej pozícii a ak chce úspešne viesť podriadených zamestnancov, musí sa predovšetkým zamerať na svoj osobný potenciál a jeho neustály rozvoj. Teda manažéri sa musia naučiť a vo vlastnom záujme využívať a ďalej rozvíjať svoje osobnostné kompetencie, ako sú sebaopoznanie, sebaovládanie, sebamotivácia, empatia a sociálne schopnosti, t.j. všetky schopnosti, ktoré popisuje práve emocionálna inteligencia podľa Golemana.

Emocionálna inteligencia je nevyhnutnou súčasťou práce manažérov na všetkých stupňoch riadenia. Jej nedostatok im bráni plnému uplatneniu všetkých troch pilierov spôsobilosti. Emocionálna inteligencia predstavuje životný postoj, ktorý má význam pre postmodernú spoločnosť. dospievame k názoru, že existujú významné dôvody, prečo sa zaoberať predmetnou problematikou. Existuje výrazný rozdiel medzi popularitou emocionálnej inteligencie a rešpektovaním a uplatňovaním týchto poznatkov v reálnej praxi. Pochopením podstaty emocionálnej inteligencie, jej významu, potreby rozvoja a spôsobu zaobchádzania s ňou pri práci s ľuďmi v pracovnom procese dokážu manažéri správne zužitkovať rozumovú inteligenciu, vzdelanie a skúsenosti, ktoré počas života (pracovného i osobného) nadobudli. Emocionálna inteligencia má a bude mať silný vplyv na fungovanie podnikov.

Pokiaľ budú manažéri zanedbávať rozvoj emocionálnej inteligencie, budú častejšie prežívať emocionálnu traumy, stres, strach, budú prežívať viac negatívnych emócií, ktorými sú hnev, zlosť, žiarlivosť, závisť a iracionálne pocity viny. Nedokážu tak dosiahnuť vnútorné víťazstvá, ktoré nakoniec vedú k tým verejným, a teda aj k úspešnosti podniku, pre ktorý pracujú. Rozvíjať emocionálnu inteligenciu nie je vôbec jednoduché, je to jedna z najťažších úloh, pred ktorou manažéri stoja, bez ohľadu na to, na akom organizačnom stupni pôsobia.

Na základe teoretických a praktických výsledkov môžeme konštatovať, že emocionálna inteligencia manažérov je veľmi dôležitou oblasťou. Rozvoj emocionálnej inteligencie má dokázateľne pozitívny efekt na správanie, prístup a schopnosť učiť sa, čo je dobré pre manažérov (ale i ostatné subjekty manažmentu) aj podnik. Závery potvrdzujú teóriu, že emocionálne inteligentní manažéri majú výhodu pri dosahovaní svojich cieľov, pretože konajú podľa určitých princípov a nereagujú slepo na okolnosti. Umožňuje im to budovať produktívne vzťahy, ktoré vyúsťujú do siete vzťahov, kde dochádza k zosúladieniu hodnôt, cieľov a aktivít. Umenie zosúladienia začína vnímavosťou. Ak človek lepšie spozná sám seba, svoje vlastné ciele a motívy, pocity, hodnoty, dokáže sa lepšie rozhodovať. Je dôležité hľadať rovnováhu medzi pracou a osobným životom. O tom vlastne úspech je.

Literatúra

1. ADAMSKA, M., MINÁROVÁ, M. (2014) Role of learning organization in building consumer confidence. In E+M. ekonomie a management : vedecký ekonomický časopis. Liberec : Technická univerzita v Liberci. 2014. Roč. 17, č.1, s.62-72, ISSN 1212-3609.
2. AMDURER, E., BOYATZIS, R.E. et al. (2014) Long term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and careersuccess. Front. Psychol. 5 : 1447. doi: 10.3389/fpsyg.2014.01447.
3. BAO, X.M., XUE, S., KONG, F. (2015) Dispositional mindfulness and perceived stress: The role of emotional intelligence. In Personality and individual differences.

- Oxford : Pergamon-Elsevier Science LTD, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington . 2015. Volume: 78, Pages: 48-52. ISSN 0191-8869.
4. BAŤA, T. (1990) Úvahy a projevy. Praha : Institut řízení, 1990. 246 s., ISBN 80-7014-024-0.
 5. BENČIKOVÁ, D. 2013. Cultural Intelligence – Fiction or Reality? In Vedecký časopis Management: Science and Education. Žilina : Fakulta riadenia a informatiky Žilina. 2013, s. 5-9, ISSN 1338-9777.
 6. COVEY, S.R. (2008) 8. návyk Od efektívnosti k výjimečnosti. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-138-6.
 7. COVEY, S.R. (2011) 7 návyků skutečně efektivních lidí. Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-241-3.
 8. DRUCKER, P. F. (2005) Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správně věci. Praha : Management Press, 2005. 432 s., ISBN 80-7261-140-2.
 9. GOLEMAN, D. (2000) Práce s emoční inteligencí. Praha : Columbus, 2000. 366 s. ISBN 80-7249-017.
 10. GOLEMAN, D. (2003) Destructive emotion. London : Bantam, 2003. 448 p. ISBN 978-0553381054.
 11. GOLEMAN, D. (2011) Leadership: The Power of Emotional Intelligence. Florence: More Than Sound, 2011. 117 p. ISBN 978-1-934441-16-9.
 12. MINÁROVÁ, M. (2014) Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2014, 143 s. ISBN 978-80-557-0755-6.
 13. MÁRTINOVÁ, D., BOECKOVÁ, K. (1998) Emocionálna inteligencia. Bratislava: Slovenský spisovateľ, 1998. 147 s., ISBN 80-220-0842-7.
 14. MORTAN, A. , RIPOR, P. et al. (2014) Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. In *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid : Colegio Oficial de Psicólogos de. 2014. Volume: 30, Issue: 3, Pages: 97-104. ISSN: 1576-5962.
 15. MURA, L. (2013) Ľudské zdroje a ich úloha v malých a stredných podnikoch. In RELIK 2013. Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013. [online], 2013. [cit. 2014-01-15]. Dostupné na internete: <<http://relik.vse.cz/download/pdf/79-Mura-Ladislav-paper.pdf>>
 16. MURA, L. , NOVOTNÝ, J. (2014) Kapitoly z malého a stredného podnikania. Komárno, 2014, 225 s. ISBN 978-80-971702-9-5
 17. MUSOVÁ, Z. (2009) Tvorivosť a inovácie v manažmente organizácii. In Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie: Tvorivosť a inovácia. Banská Bystrica : EF UMB, 2009. ISBN 978-80-970258-8-5.
 18. MUSOVÁ, Z., POLIAČIKOVÁ, E. (2008) Spoločenská zodpovednosť ako významný nástroj firemnej politiky. In Lisabonská stratégia pre rast a zamestnanosť. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Banská Bystrica : EF UMB v Banskej Bystrici, 2008. ISBN 978-80-969535-9-2.
 19. NAKONEČNÝ, M. (2000) Lidské emoce. Praha : Academia, 2000. 335 s. ISBN 80-200-0763-6.
 20. PORVAZNÍK, J. (2009) Sociálna zrelosť – rozhodujúci pilier manažerskej spôsobilosti. In Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy, 2009, č. 8., s. 16 – 21, ISSN 1337-0510.
 21. PORVAZNÍK, J. (2011) Kompetencie vs. Kompetentnosť subjektov manažmentu. In Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy, 2011, č. 15, s. 124 – 125, ISSN 1337-0510.

22. PORVAZNÍK, J a kol. (2013) Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013. 150 s., ISBN 978-80-225-3760-5.
23. SEDLÁČEK, T. (2009) Ekonomie dobra a zla. Praha : 65. pole, 2009, 270 s. ISBN 9788090394438.
24. ŠEBEN, Z. (2009) Emotional Intelligence In The Context Of Selected measurement Methods Andits Development Potentials. Journal: Technológia vzdelávania. 2009. Volume:17, Issue: 5. P 3-7. ISSN: 1335-003X.
25. WHARAMOVÁ, J. (2013) Emocionálna inteligencia. Bratislava : Vydavateľstvo Príroda, s.r.o. 2013, 191 s., ISBN 978-80-07-02151-8.
26. WILDING, CH. (2010) Emoční inteligencia. Vplyv emocií na osobní a profesní úspěch. Praha : Grada Publishing, 2010. 237s. ISBN 978-80-247-2754-7.

Kontaktná adresa:

Ing. Martina Minárová, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu pdoniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko, e-mail: *martina.minarova@umb.sk*

POSTOJE SPOTREBITEĽOV K AKTIVITÁM DOBROČINNÉHO MARKETINGU NA SLOVENSKU

CONSUMER ATTITUDES TO CAUSE RELATED MARKETING IN SLOVAKIA

Zdenka MUSOVÁ

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta,
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Abstract

Innovative marketing approach of responsible companies is "cause related marketing", which is used in developed countries as an important tool of product sales promotion. It is a commercial activity, mutually beneficial partnerships between businesses and non-profit organizations, resulting in the promotion of "good things" respectively contribution to the solution of societal problems. The aim of this paper is to present the results of exploratory survey, in which we focused on examining the consumer attitudes to activities of cause related marketing in Slovakia. Based on the review of theoretical background and our sub-survey we present the basic requirements for the effective customer segmentation and implementation of the cause related marketing in the practice.

Key words: corporate social responsibility, socially responsible marketing, cause related marketing, consumer attitudes, consumer's segments

Abstrakt

Dobročinný marketing je inovatívny marketingový prístup zodpovedných podnikov, ktorý je vo vyspelých krajinách významným nástrojom podpory predaja produktov. Je to komerčná aktivita, vzájomne prospešné partnerstvo podnikov a neziskových organizácií, ktoré smeruje k podpore „dobrých vecí“, resp. je príspevkom k riešeniu spoločenských problémov. Cieľom príspevku je prezentovať výsledky vlastného exploratívneho prieskumu, v ktorom sme sa zamerali na skúmanie postojov spotrebiteľov k aktivitám dobročinného marketingu na Slovensku. Vychádzajúc z teoretických východísk a vlastného prieskumu naznačíme základné požiadavky efektívnej segmentácie spotrebiteľov a implementácie dobročinného marketingu v praxi podnikov.

Kľúčové slová: spoločenská zodpovednosť v podnikaní, spoločensky zodpovedný marketing, dobročinný marketing, postoje spotrebiteľov, spotrebiteľské segmenty

Úvod

V súčasnosti narastá význam zapojenia nástrojov spoločenskej zodpovednosti do obchodnej stratégie mnohých podnikov. Verejnosť (a teda aj súčasní a potenciálni zákazníci) oceňujú, keď podniky (ziskové subjekty) dávajú najavo záujem

o problémy spoločnosti a sú ochotné podieľať sa na ich riešení. Trhy, spotrebiteľia, konkurencia a technológie sa v súčasnosti rýchlo menia. Ak chcú byť podniky úspešné, musia sa meniť tiež (Adamska, Minárová, 2014). Aj v marketingu sa do popredia dostávajú nové, inovatívne postupy a metódy. V rámci svojho zodpovedného marketingového správania podniky využívajú stále častejšie tzv. dobročinný marketing (z anglického *cause related marketing*). V domácich podmienkach sa s týmto nástrojom stretávame zatiaľ sporadicky. Preto existujú aj rôzne pojmové odlišnosti. Podľa nášho názoru však pojem „dobročinný marketing“ najlepšie vystihuje podstatu a obsah tohto zodpovedného marketingového prístupu. V dostupných domácich prameňoch sa však môžeme stretnúť aj s alternatívnymi pojmami, ako napr. „kauzálny marketing“, „marketing spojený s charitou“, príp. zdieľaný (sdílený) marketing.

Dobročinný marketing, ako súčasť spoločensky zodpovedného marketingu, Drumwright a Murphy (2001) vnímajú ako strategickú marketingovú formu spolupráce ziskovej a neziskovej organizácie, pri ktorej neziskový subjekt poskytuje svoje meno, imidž, etiketu, logo alebo licenciu na podporu nejakého podniku alebo predaja jeho výrobu či služby. Podnik za to poskytuje neziskovému subjektu určitú odplatu, percentuálny podiel z predaja každého produktu, čas či iné nepeňažné plnenie, napr. šírenie informovanosti o spoločenskom probléme.

V literatúre existuje veľké množstvo definícií dobročinného marketingu, pretože každý autor ho vníma inak a zaraďuje ho na inú pozíciu v spektre medzi tradičným a sociálnym marketingom. Za jednu z prvých a aj v súčasnosti často používaných považujeme definíciu Varadarajana a Menona (1988), ktorí uvádzajú, že „*cause related marketing*“ je proces formulácie a implementácie marketingových aktivít, ktoré sú charakterizované tým, že podnik sa zaväzuje prispieť určitou čiastkou peňazí na určitú sociálnu činnosť (tzv. „kauzu“, prípad, problém) v prípade, ak sa spotrebiteľ zúčastní ekonomickej výmeny, ktorá generuje zisk pre podnik a zároveň uspokojuje potreby neziskovej organizácie ako aj individuálneho spotrebiteľa. Dobročinný marketing predstavuje zladenie firemnej filantropie a všeobecných obchodných praktík. Je to marketingový program, ktorý sa usiluje o dosiahnutie dvoch cieľov – zlepšiť podnikovú výkonnosť a pomôcť pri riešení určitého problému (kauzy). Je to jeden z moderných marketingových nástrojov, ktorý spája podnik (alebo značku) s relevantnou sociálnou kauzou resp. problémom, kvôli dosiahnutiu vzájomných výhod (Hartmann, Klink, 2015).

Vzájomný prospech zúčastnených partnerov uvádza aj Marconi (2002), podľa ktorého je dobročinný marketing aktivita, prostredníctvom ktorej podnik, nezisková organizácia alebo podobná entita predáva imidž, produkt, službu alebo informáciu v prospech oboch strán. Uvedenú myšlienku podporuje aj Adkinsová (1999), ktorá zdôrazňuje, že dôležitým prvkom je práve partnerstvo – vzájomný vzťah medzi komerčným subjektom (podnikom) a neziskovou organizáciou či konkrétnou kauzou (problémom). Na dosiahnutie stanovených cieľov využíva dobročinný marketing podľa nej tradičné marketingové postupy.

Užší pohľad na aktivity dobročinného marketingu prinášajú ďalší autori (Barone a kol., 2000; Christofi, Vrontis, Leonidou, 2014), ktorí sa naň pozerajú najmä z pohľadu podniku, ako subjektu, ktorý z tejto aktivity prioritne profituje. Považujú ho za stratégiu na dosiahnutie marketingových cieľov pomocou podpory charitatívnych káz a vidia v ňom okrem zvýšenia tržieb aj ďalšie funkcie, ako napríklad zviditeľnenie značky, zmeny postojov spotrebiteľov k výrobku, ako aj k podniku.

Aktivít dobročinného marketingu sa zúčastňujú tri základné subjekty – podnik, nezisková organizácia a spotrebiteľ. Uvedené subjekty vstupujú do vzájomných vzťahov s rôznymi zámermi a očakávaniami (Van der Meer, Zwier, 2012)

Podnik si chce naplniť svoje obchodné ciele, nezisková organizácia sa primárne snaží o zviditeľnenie určitého spoločenského problému a spotrebiteľ tento vzťah a aktivity dobročinného marketingu určitým spôsobom vníma a je motivovaný zapojiť sa do nich. Každému zúčastnenému poskytuje zapojenie sa do projektu dobročinného marketingu určité výhody, na druhej strane má takéto partnerstvo aj viaceré riziká. Všetci „partneri“ teda musia dôkladne zvážiť svoju účasť a prijať opatrenia na minimalizáciu prípadných negatívnych dopadov.

V dobročinnom marketingu vyzerá trojuholník „zákazník – podnik – nezisková organizácia“ ako rovnocenný, mediálne si však túto dobročinnú aktivitu pripisuje len podnik, napriek tomu, že „odvádza iba tretinu práce“. Činnosť neziskovej organizácie pri konkrétnej realizácii sa už príliš nespomína, rovnako sa zabúda na prípadné zvýšenie ceny produktu a ochotu zákazníkov ju zaplatiť a tým prispieť k dobrej veci. Podľa Hajducha (2006) je dobročinný marketing v ponímaní podnikov jedno „veľké marketingové odvetvie“, ktorého hlavnou úlohou je niečo niekomu predať. Nejde teda o dobročinnosť podniku, ide o obchod, čo je v konečnom dôsledku v poriadku, pretože nie je dôvod očakávať od komerčného subjektu niečo iné. S uvedeným (skeptickým) názorom sa úplne nestotožňujeme, hoci pripúšťame, že hlavným motívom pre využitie dobročinného marketingu z pohľadu podniku nemusí byť altruizmus či pomoc dobrej veci. Nemožno však poprieť, že mnohé kampane, ktoré odštartovali podniky (so svojimi vlastnými cieľmi) pomohli/pomáhajú aspoň čiastočne pri riešení spoločenských problémov a priniesli pozitívne efekty (nielen v podobe finančného príspevku) aj pre neziskové organizácie, ktoré sa ich riešením zaoberajú. Ak je trojuholník „zákazník – podnik – nezisková organizácia“ dobre zostavený, funkčný a okrem ziskového cieľa podniku plní aj dobročinné ciele ostatných zúčastnených partnerov (win-win-win situácia), považujeme ho za efektívny a etický postup.

Kampane dobročinného marketingu môžu mať v praxi rôzne podoby. Medzi štandardné, najčastejšie používané postupy (programy, spôsoby realizácie) dobročinného marketingu patria (Daw, 2006; Adkinsová, 1999; www.coneinc.com):

- kúpa výrobku – z predaja určeného produktu (špeciálne označeného logom neziskovej organizácie alebo kampane) ide určitá suma na zvolený projekt;
- „nákup plus“ – v obchodnom reťazci alebo v inej maloobchodnej predajni dostane zákazník pri pokladni možnosť pridať k cene svojho nákupu finančnú sumu ako dar pre neziskovú organizáciu;
- licencovanie loga alebo značky neziskovej organizácie – podnik platí za možnosť umiestniť logo alebo značku neziskovej organizácie na svojich produktoch;
- dobročinný marketing ako motivácia k akcii alebo zapojeniu – cieľom väčšinou nie je zvýšenie tržieb, ale podporenie pravidelného používania produktu (napr. platobná karta Dobrý anjel VUB banky v našich podmienkach);
- „nové za staré“ – spotrebiteľia sú vyzvaní, aby svoj starý produkt odovzdali pri nákupe nového späť predajcovi. „Dosluhujúce“ produkty môže podnik opraviť a následne venovať na dobročinné účely;
- metóda „Buy One, Give One“ – príspevok podniku je komunikovaný v porovnateľnej podobe (napr. jedno balenie = jeden liek, jedno euro = jeden vysadený strom a pod.);
- zákaznícky určené darcovstvo – zákazník získava možnosť určiť, kde a ako bude umiestnená finančná podpora od podniku;
- dobrovoľnícka metóda – podnik zameriava svoju propagáciu na motivovanie zákazníkov, aby sa aktívne zapojili a venovali svoj čas na podporu sociálnej kauzy.

Výber programu dobročinného marketingu úzko súvisí s cieľovým segmentom, na ktorý sa podnik zameriava, s finančnou náročnosťou jednotlivých programov, ako aj s potrebou dodatočných činností požadovaných od potenciálnych zákazníkov (okrem nákupu výrobku alebo služby). Programy sú zamerané buď na už existujúcich zákazníkov, alebo na nových, potenciálnych zákazníkov. Z časového hľadiska môžu mať dlhodobý, strednodobý alebo krátkodobý charakter.

Materiál a metódy

Po vymedzení teoretických východísk k problematike dobročinného marketingu, ktorých hlavné myšlienky sme prezentovali v úvode vedeckého príspevku, sme dospeli k názoru, že jeho úspech je vo veľkej miere závislý od dôvery a pozitívneho vnímania spotrebiteľov. To nás viedlo k rozhodnutiu preskúmať, ako spotrebiteľia vnímajú spoluprácu ziskových a neziskových subjektov pri aktivitách dobročinného marketingu a ako pôsobí na ich rozhodovanie. Každý spotrebiteľ sa rozhoduje na základe rôznych faktorov a nie všetky rozhodnutia musia byť čisto racionálne. Predvídanie jeho pocitov a postojov a následne správania je dôležité pri zostavovaní efektívnej kampane dobročinného marketingu, ktorá naplní požadované ciele podniku a neziskovej organizácie. Pri skúmaní sme vychádzali z dostupných sekundárnych zdrojov, prevažne zahraničných autorov, ktorí sa predmetnou problematikou zaoberajú. Pri ich spracovaní sme použili metódy zodpovedajúce cieľu skúmania (analyticko-syntetickú, induktívno-deduktívnu, analógiu, generalizáciu a komparáciu).

Postoje spotrebiteľov na Slovensku k aktivitám dobročinného marketingu sme zisťovali vo vlastnom dotazníkovom prieskume. Zúčastnilo sa ho 400 respondentov, z toho polovica žien. Z vekového hľadiska sme respondentov rozdelili do štyroch vekových kategórií (mladí ľudia do 16 rokov, dve skupiny respondentov v produktívnom veku – tzv. plné a prázdne hniezda a skupina respondentov 60+). V nasledujúcej časti prezentujeme najzaujímavejšie výsledky realizovaného prieskumu. Niektoré zistenia sú konfrontované aj s výsledkami agentúrnych prieskumov, ktoré sa k skúmanej problematike realizovali. Na základe výsledkov nášho skúmania naznačíme v závere možnosti segmentácie trhu na základe postojov spotrebiteľov a s ohľadom na realizovanie efektívnej dobročinnnej marketingovej kampane.

Výsledky a diskusia

Jednou z aktivít spoločensky zodpovedného marketingu je dobročinný marketing, v našich podmienkach skutočne inovatívny prístup zodpovedných podnikov k riešeniu celospoločenských problémov. Z pohľadu podniku zo považujeme za prepojenie jeho filantropických a komerčných aktivít. Predstavuje preň vhodnú príležitosť, ako sa venovať riešeniu aktuálnych celospoločenských problémov prostredníctvom poskytovania zdrojov pri paralelnom zameraní na komerčné ciele. Podnik pri dobročinnom marketingu uzatvára partnerstvo s neziskovou organizáciou (prípadne inou občianskou iniciatívou), ktorá prostredníctvom spolupráce s podnikom zviditeľňuje svoje úsilie pri riešení problémov spoločnosti, zvyšuje povedomie verejnosti o tomto probléme, aj o sebe a svojich aktivitách a získava nový zdroj financií pre svoju činnosť, resp. pre realizáciu konkrétneho projektu. Efekty zaznamenáva aj tretí účastník „trojuholníka“ dobročinného marketingu – spotrebiteľ, ktorý je ochotný sa do takéhoto projektu zapojiť. Svojím zodpovedným správaním

získa dobrý pocit z toho, že tiež prispel k riešeniu „dobrej veci“. Vo vyššie uvedených súvislostiach sme si chceli prakticky overiť, ako spotrebiteľia na Slovensku vnímajú (resp. ako by vnímali) spoluprácu ziskových a neziskových organizácií, ako by reagovali na aktivitu dobročinného marketingu, či by mohol ovplyvniť ich nákupné správanie.

Prieskum „Postoje spotrebiteľov k dobročinným marketingovým aktivitám na Slovensku“

Cieľom prieskumu, ako sme uviedli, bolo predovšetkým zmapovať postoje spotrebiteľov k aktivitám dobročinného marketingu. Pri realizácii prieskumu a pri formulovaní otázok sme brali do úvahy skutočnosť, že pojem „dobročinný marketing“ je v našich podmienkach málo známy. Z tohto dôvodu mali niektoré otázky aj hypotetický charakter, pretože respondenti nemali až tak veľa možností stretnúť sa s týmto nástrojom v praxi, resp. o ňom doteraz ani nepočuli.

Úvod prieskumu sme venovali otázkam vnímania podnikov, ktoré sa zúčastnili dobročinného projektu (tzn. prispeli na spoločensky prospešný projekt prostredníctvom predaja svojich produktov) spotrebiteľmi. Veľmi pozitívne a skôr pozitívne to vnímala necelá polovica respondentov (spolu 47 %), naopak negatívne a skôr negatívne približne štvrtina. Zvyšok (29 %) uviedol, že má neutrálny postoj k takýmto aktivitám podniku.

Následne sme zisťovali, či sa respondenti v minulosti už stretli s podnikom, ktorý podporoval spoločensky prospešný projekt. Viac ako polovica respondentov uviedla, že sa s takýmto projektom/produktom už stretla (52,5 %), necelých 20 % vôbec nepozná takého aktivity a 28 % respondentov uviedlo, že nevedia (čo však môže znamenať, že už sa s dobročinným marketingom stretli, ale nevedia si príslušnú aktivitu správne zaradiť). Ženy registrovali projekty resp. produkty dobročinného marketingu vo väčšej miere (takmer 70 %) v porovnaní s mužmi. Môže to súvisieť s tým, že častejšie zabezpečujú nákupy pre domácnosť. Respondenti nášho prieskumu sa síce s aktivitami dobročinného marketingu už stretli, ale týmto spôsobom podporované produkty kúpilo len 16 % opýtaných.

Pomerne dobrú znalosť spoločensky prospešných projektov realizovaných v rámci dobročinného marketingu (z predchádzajúcej otázky) sme si otestovali v ďalšej časti, keď mali respondenti uviesť konkrétne príklady dobročinných marketingových kampaní (z domáceho prostredia, príp. zo zahraničia). Tu už výsledky boli nie veľmi pozitívne, z uvedených 52,5 percent respondentov, ktorý sa už s podobným projektom stretli, si spomenulo na konkrétny podnik/projekt len 132 respondentov (t. j. približne 63 % z 210, ktorí odpovedali v predchádzajúcej otázke kladne). Z konkrétnych projektov rezonovala najčastejšie spoločnosť Avon s projektom „Avon proti rakovine prsníka“, s projektom „Avon proti domácnemu násiliu“, menej environmentálny projekt „Avon Hello Green Tomorrow“. Zo „starších“ projektov respondenti uvádzali projekty „Ostrovy života“ a „Tatranky Tatrám“. Respondenti si pamätajú aj opakujúci sa projekt „Pampers/Unicef“, ktorý podporuje očkovanie proti tetanu v Afrike. Z „novších“ projektov je známy projekt „Voda pre stromy“ spoločnosti Lidl. Pre porovnanie uvádzame výsledky on-line prieskumu, ktorý sa realizoval v Nemecku v roku 2008, kde až 93,9 % respondentov uviedlo, že poznajú aspoň jeden projekt dobročinného marketingu, čo sa na prvý pohľad zdá ako veľmi vysoká „známosť“ tohto typu marketingu, viac ako jeden projekt však pozná len 58 % opýtaných a okolo 23 % viac ako dve kampane. Len takmer každý desiaty opýtaný poznal viac ako tri projekty, z čoho usudzujeme, že spotrebiteľia nie sú dostatočne

informovaní (aj vzhľadom na fakt, že od roku 2002 takmer 100 podnikov realizovalo jeden alebo viaceré projekty dobročinného marketingu (Oloko, 2008).

Pri otázke, z akých informačných zdrojov sa spotrebiteľia dozvedeli o realizovaných aktivitách dobročinného marketingu, respondenti najčastejšie uvádzali reklamu v televízii (23 %), reklamu na internete a informácie na sociálnych sieťach (22 %), informácie od svojich známych (12 %), informácie priamo od podniku (webová stránka, letáky, podpora v miestach predaja). Časť respondentov uviedla (13 %), že sa o tieto informácie nezaujímajú.

Môžeme konštatovať, že napriek tomu, že dobročinný marketing je v našich podmienkach novým pojmom, povedomie respondentov o už realizovaných aktivitách je relatívne vysoké (konkrétne projekty poznala jedna tretina našich respondentov). Zároveň sme zistili, že respondenti nie vždy správne pochopili podstatu dobročinného marketingu (napríklad si dobročinný marketing zamieňali so sociálnym marketingom, s dlhodobou prebiehajúcimi a opakujúcimi sa charitatívnymi zbierkami a pod.). Pre podniky aj neziskové organizácie je to podnet na jasnejšie a zrozumiteľnejšie komunikačné aktivity súvisiace s realizovanými aktivitami dobročinného marketingu. Pozitívom je, že vyššie povedomie sme zaznamenali v mladších vekových kategóriách, ktoré predstavujú pre podniky veľmi perspektívne cieľové skupiny.

Skúmali sme názory opýtaných na to, či sa podniky principiálne správajú spoločensky zodpovedne, či takéto správanie pozitívne vnímajú, či preferujú, keď sa podnik angažuje v spoločensky zodpovedných aktivitách. S uvedenou myšlienkou spotrebiteľia vo väčšine súhlasia a považujú spoločensky zodpovedné správanie za veľmi dôležité (takmer 60 % opýtaných). Tento výsledok je podobný ako v iných prieskumoch, ktoré boli realizované v súvislosti so skúmaním problematiky spoločenskej zodpovednosti v podnikaní. Pre podnikateľské subjekty je to jasné odporúčanie na to, aby sa uvedenou témou vážne zaoberali.

Dobročinný marketing je celkovo vnímaný pozitívne, ako vhodný nástroj na podporu „dobrej veci“. Ženy sa pritom vyjadrovali o niečo pozitívnejšie (63 % v odpovedi úplne súhlasím; takmer 51 % v odpovedi súhlasím) v porovnaní s mužmi (72 % mužov v odpovedi nesúhlasím a 58 % v odpovedi vôbec nesúhlasím). Pripisujeme to vyššiemu záujmu žien o sociálne otázky a vyššiemu povedomiu o dobročinnom marketingu. Z vekového hľadiska sme zaznamenali u respondentov vyššieho veku viac nedôvery a skepticizmu.

Napriek uvedeným pozitívnym výsledkom sme však zaznamenali aj negatívne stanovisko respondentov k realizácii dobročinných marketingových aktivít. Hoci dobročinný marketing považujú za vhodný nástroj, pri konkrétnej realizácii už podnikom tak významne nedôverujú. Takýto skeptický postoj čiastočne môže súvisieť s tým, ako vnímajú spotrebiteľia motívy podnikov, ktoré dobročinné marketingové aktivity realizujú. Domnievame sa tiež, že takýto postoj súvisí s niektorými charakteristikami samotnej kampane dobročinného marketingu, jej transparentnosťou, nedostatkom informácií o realizovaných aktivitách, zbytočne vysokými nákladmi podnikov na prezentáciu kampaní a pod.

Respondentov sme sa pýtali na vnímanie možných motívov podnikateľských subjektov, ktoré ich vedú k zapojeniu sa do dobročinných marketingových kampaní. Komplexné výsledky prinášame v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Motívy podnikov zapojiť sa do projektu dobročinného marketingu

Motívy podniku zapojiť sa do projektu dobročinného marketingu	Veľmi dôležité (v %)	Dôležité (v %)	Skôr dôležité (v %)	Skôr nie je dôležité (v %)	Nie je dôležité (v %)	Vôbec nie je dôležité (v %)
Podpora spoločensky prospešnej veci, podpora partnerskej neziskovej organizácie	10	17	34	30	5	4
Zvýšenie predaja produktu, ktorý je súčasťou projektu „podpory“	60	23	11	3	2	1
Využitie dobročinného projektu na zvýšenie ceny produktu	4	16	21	34	17	8
Zlepšenie imidžu podniku	76	18	3	1	2	0
Demonštrovanie spoločensky zodpovedného správania podniku	48	27	13	7	3	2

Prameň: Vlastné spracovanie výsledkov prieskumu.

Z porovnania uvedených výsledkov môžeme konštatovať zaujímavé zistenia o tom, ako spotrebiteľia vnímajú motívy podnikov realizovať dobročinné marketingové projekty. Je zjavné, že z pohľadu spotrebiteľov primárne prevažujú egoistické motívy podnikov. Egoizmus v tomto prípade môžeme prirovnáť k sledovaniu relevantných podnikových cieľov, ktorých plnenie sa môže pozitívne prejavovať v krátkodobom aj dlhodobom horizonte v ekonomických výsledkoch podniku. Tento egoizmus zahŕňa jednak zlepšenie podnikového imidžu, ako aj zvýšenie odbytu, resp. predaja produktu, čo sa následne priamo aj nepriamo prejavuje na obrate podniku. Demonstrácia zodpovedného správania je tiež vnímaná ako nástroj na zlepšenie imidžu (čo môžeme tiež priradiť k egoistickým podnikovým cieľom) a spotrebiteľia ju zaradili na tretie miesto. Naproti tomu čisto altruistické motívy v podobe zámerov podniku podporovať „dobré veci“, resp. podporovať neziskové organizácie, ktoré podporujú spoločensky prospešné veci, spotrebiteľia zaradili až na predposledné miesto (za veľmi dôležitý, resp. dôležitý motív to považuje 27 % opýtaných). O tomto motíve sa „nevie rozhodnúť“ viac ako 34 % respondentov, čo vytvára priestor pre podniky vhodným spôsobom komunikácie prezentovať verejnosti motívy účasti na dobročinných aktivitách a tým ich podporiť k vlastnej angažovanosti v podporovaní spoločensky prospešných projektov. Zrejme to súvisí so skeptickým pohľadom mnohých spotrebiteľov na zodpovednosť podnikateľských subjektov, ktorý sa prehlbil po zverejnení viacerých škandálov a neetických postupov podnikov v ostatnom období.

Následne sme zisťovali aj motívy samotných spotrebiteľov pri zapájaní sa (v minulosti, resp. v budúcnosti) do dobročinných marketingových aktivít (napríklad kúpou podporovaného produktu, zbieraním a odovzdávaním kupónov a pod.). Výsledky prezentujeme v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Motívy spotrebiteľov zúčastniť sa na dobročinnnej marketingovej kampani

	Úplne súhlasím	Súhlasím	Skôr súhlasím	Skôr nesúhlasím	Nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
Produkt zapojený do dobročinnnej kampane má pre mňa pridanú hodnotu (odlišuje sa od konkurenčných)	24 6 %	67 16,75 %	99 24,75 %	105 26,25 %	58 14,5 %	47 11,75 %
Kúpou produktu môžem prispieť k podpore veci, ktorá ma osobne zaujíma/dotýka sa ma	75 18,75 %	123 30,75 %	105 26,25 %	63 15,75 %	22 5,5 %	12 3 %
Jednoduchý spôsob, ktorým môžem podporiť spoločensky prospešný projekt (aj tak by som produkt kúpil/-a)	72 18 %	85 21,25 %	72 18 %	75 18,75 %	68 17 %	28 7 %
Po nákupe mám dobrý pocit z toho, že som prispel/-a na podporu „dobrej veci“	104 26 %	132 33 %	95 23,75 %	33 8,25 %	24 6 %	12 3 %
Chcem podporiť dobré úmysly konkrétneho podniku (podnik vnímam pozitívne, má dobrú povesť)	35 8,75 %	60 15 %	23 5,75 %	41 10,25 %	118 29,5 %	123 30,75 %
Chcem podporiť neziskovú organizáciu, ktorá je partnerom v projekte	55 13,75 %	75 18,75 %	28 7 %	35 8,75 %	100 25 %	107 26,75 %

Prameň: Vlastné spracovanie výsledkov prieskumu.

Najviac, až 59 % by sa zapojilo do dobročinnnej kampane kvôli dobrému pocitu po nákupe. Možno konštatovať, že „dobrý pocit“ pre spotrebiteľov predstavuje doplnkový úžitok, ktorý sa z pohľadu podnikov môže transformovať do vyššej pripravenosti spotrebiteľa vymeniť bežný produkt za „podporovaný“, môže prispieť k akvizícii nových zákazníkov, zvýšenej frekvencii opakovaného nákupu, zvýšeniu hodnoty zákazníka a pod. Spotrebiteľia sú ochotní sa zapojiť do podpory „dobrej veci“ aj v prípade, keď sa ich to osobne dotýka, alebo sa o problém osobne zaujímajú. Oslovila by ich aj jednoduchosť spôsobu podpory – nie sú nútení nijako meniť svoje spotrebiteľské návyky, produkt by kúpili aj v prípade, že by nebol súčasťou dobročinnnej kampane. Naopak za najmenej významné motívy považujú opýtaní podporu podniku resp. neziskovej organizácie, ktorá na projekte participuje. Môže to súvisieť s tým, že podnikom dostatočne nedôverujú, upozodievajú ich z nedobročinných úmyslov, neveria, že sa peniaze dostanú do neziskovej organizácie alebo nemajú istotu v tom, ako nezisková organizácia použije získané finančné prostriedky a pod.

Pozornosť sme zamerali aj na vplyv dobročinnného marketingu na nákupné rozhodovanie spotrebiteľov. Kampanou podporovaný produkt by si vybrala takmer polovica opýtaných, ďalších 17 % by si ho skôr vybrali ako nie. Pri otázke, či by spotrebiteľia boli ochotní za takýto spoločensky prospešný produkt zaplatiť vyššiu

cenu, boli odpovede nejednotné: 47 % opýtaných odpovedalo kladne, 53 % záporne. Treba poznamenať, že respondenti mohli medzi spoločensky zodpovedné produkty zaradiť akékoľvek produkty (vrátane environmentálnych), ktoré nemusia byť priamo súčasťou projektov dobročinného marketingu. Pri doplňujúcej otázke o výške doplatku za spoločensky prospešný produkt by bolo 45 % spotrebiteľov ochotných zaplatiť navyše menej ako 5 % z ceny, 29 % by akceptovalo 5 – 10 percentné zvýšenie ceny, ostatní by akceptovali aj viac ako 10 percentné zvýšenie ceny. Zdôrazňujeme, že na otázku odpovedalo len 47 % opýtaných, ktorí v predchádzajúcej otázke akceptovali vyššiu cenu. Naše výsledky môžeme porovnať s výsledkami výskumu, ktorý uskutočnila agentúra Median pre Forum darců v Českej republike v roku 2006, podľa ktorého 65 % respondentov by si kúpilo radšej výrobok spojený s dobrou vecou; 24 % by si ho kúpilo, aj keď by bol drahší a 41 % opýtaných by si ho kúpilo len v prípade, že by nebol drahší než druhý (porovnateľný) produkt (www.donorsforum.cz/cause-related-marketing).

Z hľadiska tematického zamerania kampaní dobročinného marketingu sa spotrebiteľia zaujímajú/zaujímalí najviac o projekty zamerané na podporu pomoci deťom. Výrazne sa tiež zaujímajú o zdravie, humanitárnu pomoc, dlhodobú starostlivosť o chorých, starých a hendikepovaných ľudí a o ochranu životného prostredia. Z vekového hľadiska najmladší respondenti viac inklinovali k podpore vzdelávania, ochrane životného prostredia, ochrane zvierat a humanitárnej pomoci. V starších vekových kategóriách rezonovala podpora detí, zdravie, humanitárna pomoc. Na porovnanie, zaujímavá je podpora spoločensky prospešných tém v Spojených štátoch amerických. Štúdia z roku 2008 naznačila päť „top“ tém, ktorým americkí respondenti venovali pozornosť. Ich zastúpenie sa pohybovalo v rozpätí 77 – 80 % a išlo o nasledovné oblasti podpory: veda a výskum (80 %), ekonomický rozvoj (80 %), zdravie (79 %), humanitárna pomoc (78 %) a životné prostredie a ekológia (77 %) (www.coneinc.com).

Z geografického hľadiska by naši respondenti preferovali podporu národných projektov (41 %), menší záujem sa ukázal pri podpore globálnych projektov (30 %), ktoré mnohí spotrebiteľia vnímajú ako príliš vzdialené. Lokálne resp. regionálne projekty by týmto spôsobom podporila necelá štvrtina respondentov.

Prezentované vybrané výsledky prieskumu vnímania dobročinných marketingových aktivít spotrebiteľmi na Slovensku priniesli zaujímavé zistenia. Spotrebiteľia dobročinný marketing vnímajú prevažne pozitívne, predovšetkým ako príspevok na podporu „dobrej veci“. Pozitívnejšie postoje v našom prieskume prejavili ženy, z hľadiska veku mladšia a stredná generácia, s vyšším stupňom vzdelania. Hoci je dobročinný marketing v našich podmienkach zatiaľ relatívne neznámym pojmom, výsledky nám potvrdili, že má veľký potenciál. Preukázali pomerne vysokú ochotu spotrebiteľov správať sa zodpovednejšie a aktívne sa zapájať do dobročinných marketingových projektov. Viaceré zistenia môžu využiť podniky pri plánovaní svojich dobročinných aktivít.

Segmentácia spotrebiteľov podľa postojov k dobročinnému marketingu

Jedným zo základných faktorov úspechu dobročinného marketingu je postoj spotrebiteľov k jeho aktivitám. Vzťah spotrebiteľov k dobročinnému marketingu a spôsob, akým ho spotrebiteľia vnímajú, má významný vplyv na ich nákupné rozhodovanie. Správnym pochopením faktorov, ktoré ovplyvňujú nákupné správanie a rozhodovanie spotrebiteľa, získavajú marketéri lepšiu šancu predvídať, ako bude spotrebiteľ reagovať na ich marketingovú stratégiu (Poliačiková, 2007).

Spotrebitelia môžu mať k dobročinnému marketingu dva extrémne postoje. Tí s pozitívnym postojom spojeniu medzi komerčným a neziskovým subjektom dôverujú a považujú ho za dobrú aktivitu tak pre podnik, ako aj pre neziskovú organizáciu, resp. „kauzu“, ktorá je týmto partnerstvom podporovaná. Spotrebitelia, ktorí naopak vnímajú projekty dobročinného marketingu negatívne, stavajú sa k nim väčšinou skepticky. Takéto spojenie považujú za kontroverzné, podniku neveria, často mu vytýkajú, že zneužíva dobré meno neziskovej organizácie na dosiahnutie vlastných ziskových cieľov. Okrem toho sú „mnohí“ spotrebitelia presýtení akýmkoľvek marketingovými aktivitami podnikov a veľmi im nedôverujú. V našom skúmaní jednoznačne prevažovali pozitívne postoje nad negatívnymi. Zaznamenali sme aj určitú nerozhodnosť spotrebiteľov vo viacerých odpovediach. Vidíme tu veľký priestor pre podniky, aby svojím zodpovedným správaním a vhodnými marketingovými podnetmi spotrebiteľov presvedčili v prospech podpory dobročinných aktivít.

Jednou v odporúčaných aktivít je dôkladná segmentácia trhu a následné zameranie sa na tú cieľovú skupinu spotrebiteľov, v ktorej je najväčší predpoklad zapojenia sa do podpory „dobrej veci“. Pri návrhu vhodnej segmentácie vychádzame z jednej z prvých typológií spotrebiteľov podľa ich postoju k dobročinnému marketingu, ktorú naznačili Webb a Mohr (1998). Túto čiastočne modifikujeme a prispôbujeme našim zisteniam a domácim podmienkam. Uvažujeme o nasledujúcich štyroch základných spotrebiteľských segmentoch:

- „Skeptickí spotrebitelia“ – do tejto skupiny možno zaradiť spotrebiteľov, ktorí majú k dobročinným marketingovým aktivitám prevažne negatívny postoj. Nedôverujú im, sú voči nim skeptickí. Majú obavy, že podniky by ich prípadnú dobrú vôľu zneužili len vo svoj vlastný prospech. Spoluprácu ziskového a neziskového subjektu vnímajú ako nevyváženú. Dobročinný marketing skeptickí spotrebitelia vnímajú len ako ďalší neetický nástroj manipulácie so zákazníkmi. Táto skupina nevykazuje žiadne dominantné demografické ani socio-ekonomické charakteristiky.
- Skupina „dôsledne zvažujúcich spotrebiteľov“ má k aktivitám dobročinného marketingu relatívne pozitívny vzťah. Považujú ho za vhodný spôsob riešenia niektorých závažných celospoločenských problémov. Kladný postoj je spôsobený dôverou týchto spotrebiteľov k podnikom – podľa nich majú podniky na podporovaní „dobrej veci“ skutočný záujem a vedú ich k tomu altruistické dôvody. Na druhej strane pri nákupnom rozhodovaní tieto spotrebitelia zvažujú aj mnohé ďalšie faktory, napríklad cenu a kvalitu produktu, jeho dostupnosť a pod. Ich kladný postoj k dobročinnému marketingu sa v ich nákupnom správaní teda neprejavuje príliš výrazne, prevažuje vplyv ostatných faktorov. V tejto skupine prevažujú ženy s konzervatívnymi názormi. Typická je výraznejšia cenová orientácia, ktorá podľa nášho názoru môže súvisieť s nižšou kúpnu silou či nižším vzdelaním spotrebiteľov.
- „Spotrebitelia posudzujúci motívy podnikov“ sa pri svojom rozhodovaní a postoji k dobročinnému marketingu orientujú na motívy podnikov, ktoré ich vedú k vstupu do partnerského vzťahu s neziskovým subjektom v rámci dobročinného marketingového projektu. Pozitívnejšie vnímajú podniky, ktorých motívy nie sú prioritne egoistické, ziskovo zamerané. Sú ochotní pripustiť (na rozdiel od skeptických spotrebiteľov), že pre komerčný subjekt je aj zisk jedným z dôvodov, prečo realizovať dobročinný marketingový projekt a prečo spolupracovať s neziskovou organizáciou. Motívy podnikov skúmajú z dlhodobého hľadiska. Kladný postoj majú najmä k podnikom, ktoré sa dlho-

dobo správajú konzistentne a uprednostňujú strategický prístup pred jedno-
razovými aktivitami. Väčšie zastúpenie v tejto skupine majú muži, s liberálnymi
názormi, pochádzajúci zo strednej sociálnej vrstvy.

- „Uvedomeli – spoločensky angažovaní spotrebiteľia“ majú veľmi kladný vzťah
k dobročinnému marketingu. Aktívne vyhľadávajú „kauzy“, ktoré sú pre nich
osobne dôležité. O dobročinných projektoch sa snažia získať čo najviac informácií.
Na rozdiel od už uvedených skupín sa príliš nezaoberajú motívmi podnikov
(príp. neziskových organizácií) pre vstup do partnerského vzťahu. Spotrebiteľia
z tohto segmentu budú pravdepodobne najochotnejší zaplatiť za produkt za-
pojený do projektu dobročinného marketingu aj vyššiu cenu, či dokonca kvôli
podpore „dobrej veci“ zmeniť značku produktu. Členmi tohto segmentu bývajú
prevažne spotrebiteľia s najvyšším vzdelaním, z vyššej sociálnej vrstvy, približne
rovnaké je zastúpenie žien aj mužov.

Z uvedených skutočností nám vyplývajú určité závery (potvrdili nám ich
aj výsledky vlastného prieskumu), ktoré by podniky pri plánovaní a realizácii aktivít
dobročinného marketingu nemali ignorovať. Vnímanie a postoje k dobročinnému
marketingu čiastočne súvisia s pohlavím, ale aj s úrovňou vzdelania a príslušnosťou
k sociálnej vrstve. Muži sú typickými predstaviteľmi skôr v segmentoch, ktoré sa
k dobročinnému marketingu stavajú skepticky alebo rezervovane. Významnejšou
cieľovou skupinou pre podniky sú ženy, ktoré dobročinný marketing vnímajú
prevažne pozitívne a sú ochotnejšie aktívne sa zapájať do projektov a šíriť o nich
pozitívne informácie aj vo svojom okolí. S ohľadom na vzdelanie sa podnikom oplatí
viac oslovovať spotrebiteľov s vyšším dosiahnutým vzdelaním, rovnako to platí
o príslušnosti k sociálnej vrstve.

Záujmom každého podniku v prípade realizácie dobročinného marketingu
by malo byť, aby mali spotrebiteľia čo najpozitívnejší vzťah k podporovanému
produktu, značke, či samotnému podniku a partnerskej neziskovej organizácii.
Pozitívne vnímanie sa však nemusí automaticky transformovať do nákupného
rozhodnutia. Napriek tomu si myslíme, že pozitívny vzťah spotrebiteľa k dobročinné-
mu marketingovému projektu a jeho vybraným aspektom (napríklad podporovaný
produkt, resp. značka; dôveryhodnosť podniku, ktorý tento produkt ponúka; dobrý
imidž a známosť neziskovej organizácie, ktorá projekt podporuje) znamená z pohľadu
zákazníkov pridanú hodnotu v porovnaní s konkurenciou. Podnikom odporúčame,
aby vo vlastnom záujme kladné postoje vytvárali a dlhodobo ich aj udržiavali. V tom
im môže výrazne pomôcť komplexné dlhodobé zodpovedné správanie vo všetkých
podnikových aktivitách, nielen príležitostná jednorazová podpora vybranej „dobrej
veci“ v rámci dobročinného marketingu.

Záver

Predmetom nášho skúmania bol dobročinný marketing (cause related
marketing), ktorý je považovaný za komerčnú aktivitu prostredníctvom ktorej podnik
a neziskový subjekt vytvárajú partnerstvo za účelom propagácie imidžu, produktu
alebo služby kvôli vzájomnému prospechu. Oba subjekty do tohto partnerstva
vstupujú s jasnými cieľmi – podnik si chce zlepšiť reputáciu, zvýšiť predaj produktov,
posilniť spokojnosť a lojalitu zákazníkov, neziskovej organizácii záleží na väčšom
zviditeľnení svojej činnosti a získaní dodatočných finančných zdrojov na realizáciu
svojho poslania. Čo je najvýznamnejšie, spoločnými silami prispievajú k podpore „dobrej

veci“ alebo k riešeniu nejakého celospoločenského problému. Dobročinnosť preukázu aj spotrebiteľia, ktorí sa zapoja do projektu väčšinou kúpou špeciálne označeného produktu, ktorý je dobročinným marketingom podporovaný.

Na preskúmanie postojov spotrebiteľov k aktivitám dobročinného marketingu sme využili dotazníkový prieskum, v ktorom sme zisťovali, či a za akých okolností by tieto aktivity mohli ovplyvniť ich nákupné správanie. Každý spotrebiteľ sa rozhoduje na základe rôznych faktorov a nie všetky rozhodnutia musia byť čisto racionálne. Predvídanie jeho pocitov, postojov a následne správania je z pohľadu podnikov dôležité pri zostavovaní efektívnej kampane dobročinného marketingu. Hoci je tento inovátny prístup v našich podmienkach zatiaľ relatívne novým pojmom, výsledky prieskumu nám potvrdili, že má veľký potenciál. Preukázali pomerne vysokú ochotu spotrebiteľov správať sa zodpovednejšie a aktívne sa zapájať do dobročinných marketingových projektov. Pre podniky môžu byť naše zistenia zdrojom zaujímavých informácií pre plánovanie a efektívnu realizáciu dobročinných marketingových projektov aj v našich slovenských podmienkach.

Bibliography

1. ADAMSKA, M., MINÁROVÁ, M. 2014. Role of Learning Organization in Building consumer Confidence. In *E+M Ekonomie a Management*. 2014, roč. 17, č. 1, s. 62 – 72. ISSN 1212-3609.
2. ADKINS, S. 1999. *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. Oxford : Butterworth-Heinemann 1999. ISBN 0-7506-4481-8.
3. BARONE, M., MIYAZAKI, A. TAYLOR, K. 2000. The Influence of Cause-related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? In *Academy of Marketing Science Journal*, 2000, roč. 28, č. 2, s. 248-262.
4. DAW, J. 2006. *Cause Marketing for Nonprofits: Partner for Purpose, Passion, and Profits*. New Jersey : Wiley, 2006. ISBN 0-471-71750-9.
5. DRUMWRIGHT, M., MURPHY, P. E. 2001. *Corporate Societal Marketing*. In *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications 2001.
6. HAJDUCH, Ľ. 2006. Zdieľaný marketing – spoločný marketing ziskového a neziskového sektora. In: *Efekt*, č. 4.
7. HARTMANN, M., KLINK, J. 2015. Cause related marketing in the German retail sector: Exploring the role of consumers' trust. In *Food Policy*. 2015, roč. 52, s. 108-114. ISSN 0306-9192.
8. CHRISTOFI, M., VRONTIS, D., LEONIDOU, E. 2014. Product innovation and cause-related marketing success: A conceptual framework and a research agenda. In *Marketing Intelligence and Planning*. Emerald Group Publishing Ltd. 2014, roč. 32, č. 2, s. 174-189. ISSN 02634503 32.
9. MARCONI, J. 2002. *Cause Marketing: Build Your Image and Bottom Line through Socially Responsible Partnerships, Programs, and Events*. Dearborn Trade Publishing 2002. ISBN 0-7931-5285-5.
10. OLOKO, S. 2008. *Cause related Marketing. Der Status Quo in Deutschland*. Potsdam/Hamburg: Universität Potsdam&MAKING SENSE, 2008.
11. POLIAČIKOVÁ, E. 2007. *Marketing I*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 106 s. ISBN 978-80-8083-363-3.
12. VAN DER MEER, T. G. L. A., ZWIER, S. 2012. Cause-related marketing: a triangular relationship between consumer, organization and cause. In *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*. 2012, roč. 40, č. 1. ISSN 1384-6930.

13. VARADARAJAN, P. R., MENON, A. 1988. Cause-related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. In *Journal of Marketing*, 1988, roč. 52, č. 3, s. 58-74.
14. WEBB, D. J., MOHR, L. A. 1998. A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. In *Journal of Public Policy & Marketing*, 1998, roč. 17, č. 2, s. 226-38.

Kontaktná adresa:

doc. Ing. Zdenka Musová, PhD. , Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika, e-mail: zdenka.musova@umb.sk

APPLICATION OF SWOT-AHP METHOD IN STRATEGY SELECTION: CASE OF SKI CENTRE BREZOVICA

Bojan STOJČETOVIĆ

High technical school of professional education Zvečan

Đorđe NIKOLIĆ

Technical faculty in Bor, University of Belgrade

Valentina VELINOV

PhD candidate, Technical faculty in Bor, University of Belgrade

Abstract

In Purpose of this study is to select the appropriate strategy for the recovery of ski centre Brezovica. In paper will be applied SWOT-AHP method and software Expert Choice which is based on AHP methodology. The management of the ski center is singled out sixteen SWOT factors that will be inserted into the software and then will be performed prioritization. Also, management has defined three strategies for the recovery of the ski center from which should be selected one. The result of the decision making process is the ranking of alternatives.

Key words: *SWOT, AHP, Alternatives, Brezovica, ski center*

Introduction

Strategic planning in tourism as an economic sector is significant both on the state and regional level, and tourism often has a significant role in regional development, thus the problem of sustainable tourism and economy development was studied in many European countries (Kauppila et al, 2009). Tourism has a huge impact on the economy of each country. Tourism accounts for more than 5% directly and about 10% indirectly of the EU GDP. (European Commission, 2012)

Millions of people travel abroad as tourists and spend a tremendous sums of money. The goal of every tourist center is to attract as many tourists as can and thus achieve the highest possible profit. A large number of ski centers, shorter season, global warming and a numerous alternatives tourism offer leads ski centers in a difficult position. In such circumstances, the question is which strategy ski centers should follow in order to survive and develop. To this question will try to respond this paper in the case of the ski center Brezovica. This ski center is in addition to problems that are characteristic of all ski resorts and burdened with the political situation as it is in Kosovo and Metohija.

Goal of paper that follow is to select a proper strategy for recovery of ski centre Brezovica. In that purpose is used SWOT-AHP methodology and software Expert Choice. SWOT-AHP technique was applied in many areas. There are and numerous papers on tourism (Kajanus et al, 2004; Fabac et al, 2011; Wickramasinghe et al, 2009)

Material and methods

In this paper is presented the way of a decision making for strategy selection using SWOT-AHP method and software Expert choice. The methodology applied in this paper consists of several steps:

1. Define the goal of decision-making and alternatives;
2. Implementation of SWOT analysis;
3. Pairwise comparison;
4. Analysis of results and sensitivity analysis.

SWOT is an acronym of **S**trength, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats. SWOT analysis is a commonly used tool for analysing external and internal environments simultaneously in order to acquire a systematic approach and support for a decision situation (Kurttila et al, 2000). If used correctly, SWOT can provide a good basis for successful strategy formulation (Kurttila et al, 2000). For each SWOT group should be defined a certain number of factors. It is suggested to keep the number of factors within each SWOT group less than 10 so that the number of pair-wise comparisons remains at a manageable level (Shrestha et al, 2004).

Table 1: The SWOT matrix

	Internal factors	External factors
Desirable factors	Strengths $S_1 - S_n$	Opportunities $O_1 - O_n$
Undesirable factors	Weaknesses $W_1 - W_n$	Threats $T_1 - T_n$

Source: author

Generally SWOT is a list of statements or factors with descriptions of the present and future trend of both internal and external environment; the expressions of individual factors are general and brief which describe subjective views (Yavuz et al, 2013). Thus, it can be concluded that the result of SWOT analysis is too often only a superficial and imprecise listing or an incomplete qualitative examination of internal and external factors (Kurttila et al, 2000).

In spite of the broad application of SWOT analysis, this method encounters several restrictions including impossibility of ranking criteria and strategies (Pahl et al, 2009). Thus, one of the challenges in SWOT analysis is how to rank the strategies and factors (Shababi et al, 2014). This problem can be solved by combining SWOT analysis with AHP (Analytic Hierarchy Process).

Analytic Hierarchy Process (AHP) is developed by Saaty (Saaty, 1980). AHP is a multi-criteria decision making technique that can help express the general decision operation by decomposing a complicated problem into a multilevel hierarchical structure of objective, criteria and alternatives (Sharma et al, 2008).

In order to solve the problem accompanied with hierarchical structure, the AHP procedures are defined as follows:

Step 1: Hierarchy structure is defined in such a way that the goal is placed at the top of hierarchy, and the criteria and strategies attaining from SWOT analysis are placed in descending order.

Step2: At each level, the pair wise comparison matrix is derived. In order to identify priority of any criterion (alternative) respect to other criteria (alternative) in

the matrix, a fundamental scale of crisp number ranging from 1 (equal) to 9 (absolute importance) is used.

Step3: All the pair wise comparison matrices are synthesized to calculate relative and global weight of each criterion, sub-criterion and alternative (Shababi et al, 2014).

The possible advantages of using AHP (Analytic hierarchy process) in SWOT analysis lie in the quantitative examination of the SWOT factors and inclusion of preferences of the decision makers in the planning situation (Kurttila et al, 2000). The combined use of the AHP and SWOT analysis has been widely used to support strategic decision-making processes (Yavuz et al, 2013). The idea in utilizing AHP within a SWOT framework is to systematically evaluate SWOT factors and commensurate their intensities (Kurttila et al, 2000).

Results and debate

Case: Ski centre Brezovica

Ski Center Brezovica is a famous tourist resort on the northwest side of Shar mountain. Its unique sport - recreation complex at an altitude of 900 to 2,500 meters. It is about 60 km from Pristina and from the airport in Skopje, from Thessaloniki 303 from Sofia (through Nis) about 355 km and 400 km from Belgrade. With its distinctly Alpine nature and high alpine ambience immediate surroundings of Brezovica reminds on most famous European tourist centers. In the highest parts of mountain is alpine climate, so the snow stays up to 280 days. Favourable climatic conditions are ideal environment for winter, sports and recreational tourism.

Spacious ski slopes of Inex Ski Center of Brezovica represents a system of 5 ropeway and 5 ski lifts, interconnected with 16 km of ski paths of the average length of 3.000 meters. On Brezovica FIS paths for slalom, giant slalom, downhill and "Super G" at the same time can ski 50,000 skiers. The structure of the snow is such that the ski tracks are very fast but also safe. Numerous successful competitions held before 1999. at national and international level have included Inex Ski Center of Brezovica in international competition centers. Unfortunately, today the ski center is in a very difficult situation.

Kosovo and Metohija since 1999. is under the the interim administration of the international community. The ski center has for years not working at full capacity and the infrastructure has largely been damaged or destroyed. Therefore, management has a difficult period in which it is necessary to recover the ski center and restore to full function. Due to the specificity of the ski center there are three alternative strategies: diversification, quality improvement and privatization.

Results

According to the stated methodology, strategy selection process is as follows:

STEP 1. Defining goal of decision-making and alternatives - This step is done by management of the ski center Brezovica. In this case, the goal is finding the optimal solution (strategy) for recovery of ski centre Brezovica. Also, in this step should be defined the alternatives available to the management of the ski center. Alternatives are: diversification, quality improvement and privatization.

1. **Diversification** – The expansion of the existing range of service offerings, content and activities through various directions diversification, will result not only preserve the existing tourist base, but will also act strongly to attract new tourists, thus creating the basis for the development of specific competitive advantages in the function of long term development of specific tourist destinations .
2. **Quality improvement** – after the NATO bombing in 1999 Brezovica ski center is neglected. One of the hotel was used as a NATO base and the rest were mostly without electricity and water. All this is within 15 years greatly undermined the quality of the infrastructure. Having in mind increasingly demanding market as well as cheap arrangements in European ski resorts quality improvement in all areas is emerging as an urgent need and not just as a possibility.
3. **Privatisation** – lack of funds for development and improvement of quality, requiring the involvement of additional private capital in order to improve infrastructure of ski center. The fact that Kosovo since 1999. is under a UN protectorate and in the meantime declared independence also not in favor of the development of the ski center. Since the ski center is located in the place inhabited by ethnic Serbs, Kosovo government is trying to privatize it in order to carry out additional economic and political influence and pressure against Serbs. Therefore, no matter how private capital is needed must be taken and vital interests of the Serbian people who live in the municipality of Strpce, which further complicates the process of possible privatization.

STEP 2. Implementation of SWOT analysis - SWOT analysis is done by general manager, based on experience and insight into the current position of the ski resort and on the basis of the Municipal Development Plan of Strpce. Each SWOT group includes four factors.

Table 2: SWOT analysis of ski centre Brezovica

STRENGTHS	OPPORTUNITIES
S_1 - The existing ski infrastructure S_2 - High altitude S_3 - Brand and tradition S_4 - Sole ski resort in Kosovo and Metohija	O_1 - The development of tourism during the whole year O_2 - The development of homeworkers O_3 - Sports tourism O_4 - Congress tourism
WEAKNESESS	THREATS
W_1 - Poorly maintained infrastructure W_1 - Unresolved property relations W_1 - Lack of additional tourist contents W_1 - Unused accommodation facilities	T_1 - Takeover by Privatization Agency of Kosovo T_1 - Global warming T_1 - The lack of interest of potential investors T_1 - The unstable political situation

Source: author

STEP 3. Pairwise comparison - For pairwise comparison was used software Expert Choice, which is used for solving semi-structured and unstructured decision problems, and is based on AHP method. The software incorporates elements of the SWOT analysis. Firstly, pairwise comparison for SWOT groups is done in relation to the goal.

Table 3: Importance degrees of SWOT groups in relation to the goal

SWOT group	Importance degree
Strength	0.371
Weakness	0.041
Opportunities	0.467
Threats	0.122

Source: author

Then, calculate the importance degree of the criteria within each SWOT group (strength, weaknesses, opportunities and threats).

Table 4: Importance degrees of SWOT group factors

SWOT GROUP	Importance degree within the group	Overall importance degree of factor
STRENGTH		
The existing ski infrastructure	0.640	0.237
High altitude	0.063	0.023
Brand and tradition	0.063	0.023
Sole ski resort in Kosovo and Metohija	0.235	0.087
Inconsistency 0.08		
WEAKNESSES		
Poorly maintained infrastructure	0.606	0.025
Unresolved property relations	0.061	0.003
Lack of additional tourist contents	0.124	0.005
Unused accommodation facilities	0.209	0.009
Inconsistency 0.09		
OPPORTUNITIES		
The development of tourism during the whole year	0.457	0.213
The development of homeworkers	0.374	0.175
Sports tourism	0.088	0.041
Congress tourism	0.081	0.038
Inconsistency 0.01		
THREATS		
Takeover by Privatization Agency of Kosovo	0.655	0.080
Global warming	0.108	0.013
The lack of interest of potential investors	0.053	0.006
The unstable political situation	0.183	0.022
Inconsistency 0.09		

Source: author

STEP 4. Analysis of results and sensitivity analysis - At the end the synthesis is conducted, it is the process of weighting and combining priorities after judgments are made to yield the final result. The final ranking of alternative strategies is given in Table 5. As can be seen from table the highest rank has a strategy – diversification (0.499; rank = 1).

Table 5. Rank of strategies

Alternative	Priority	Rank
Diversification	0.499	1
Privatisation	0.276	2
Improvement of quality	0.225	3
Inconsistency 0.06		

Source: author

Sensitivity analysis was conducted after the results obtained in order to determine how a change in the factors priority affect the ranking of alternatives.

Sensitivity analysis of SWOT groups: If the priority of all SWOT group is changed and is set to be the same (0.250) will not come to change in the ranking of alternatives. Diversification will still be in the first place (0.375). On the second Privatization (0.313) and third is Improvement of quality (0.312). As in Table 6. can be seen minimal changes in the priorities of SWOT groups does no impact on change the first-ranked alternative in any case. Changes are taking place between the strategies Improvement of quality and Privatization.

Table 6. Sensitivity analysis of SWOT groups

SWOT groups	The value obtained by the decision-making	Minimal change	New alternatives rank
Strength	0.371	+ 0.121	Div (0.519) IQ (0.241) Pr (0.240)
Weaknesses	0.041	+ 0.086	Div (0.470) IQ (0.266) Pr (0.264)
Opportunities	0.467	-0.216	Div (0.488) IQ (0.257) Pr (0.256)
Threats	0.122	-0.089	Div (0.530) IQ (0.236) Pr (0.234)

Source: author

Sensitivity analysis of SWOT factors: In each SWOT group should be conducted analysis for the factor whose minimal change in priority leads to changes in the ranking of alternatives. Priority changes of the factors of the group Weakness have no impact in change in the ranking of alternatives. The influence of the priorities change of the other factors is presented in Table 7. First ranked strategy (Diversification) in any case does not change the ranking.

Table 7. Sensitivity analysis of SWOT factors

SWOT factor	The value obtained by the decision-making	Minimal change	New alternatives rank
Brand and tradition	0.063	+ 0.456	Div (0.443) IQ (0.279) Pr (0.278)
The development of homeworkers	0.374	- 0.176	Div (0.549) IQ (0.226) Pr (0.225)
Global warming	0.108	+ 0.584	Div (0.545) IQ (0.228) Pr (0.227)

Source: author

Conclusion

The management is everyday confronted with the problem of making adequate decisions. The rapid development of technology, globalization, increased competition and lack of relevant information complicate the already complicated decision-making process. SWOT analysis is a tool that can help managers to better understand external and internal environment of the organization. In this way the decision-making process can be improved. However, in addition to the advantages of the SWOT analysis has its disadvantages, which can be removed by using parallel with other methods. One such method is the AHP (Analytical Hierarchy Process), which enables the actors involved in the SWOT analysis are compared with each other and quantified.

Application of SWOT-AHP method is presented on example of ski centre Brezovica. As an goal of decision-making is defined selection of strategy for the recovery of ski centre Brezovica. Following a pairwise comparison is obtained rank of alternatives where the highest priority is given to strategy of diversification. To determine the stability of the model is conducted sensitivity analysis, which showed that the changes in the priorities of the group and SWOT factors do not lead to changes in the first-ranked strategy.

Bibliography

1. European Commission, (2012). Supporting European tourism, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_en.htm
2. FABAC, R., ZVERI. 2011. Applying the modified SWOT-AHP method to the tourism of Gornje Medjimurje. *Tourism and Hospitality Management*, 17 (2011) 2
3. KAJANUS, M., KANGAS, J., KURTILA, M. 2004. The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management. *Tourism Management*. 25 (2004)
4. KAUPPILA, P., SAARINEN, J., LEINONEN, R. 2009. Sustainable Tourism Planning and Regional Development in Peripheries: A Nordic View. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9 (2009) 4

5. KURTTILA, M., PESONEN, J., KANGAS, M., KAJANUS, M., Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis a hybrid method and its application to a forest-certification case , Forest Policy and Economics, Vol. 1 (2000)
6. PAHL, N., RICHTER, A. 2009. SWOT Analysis – Idea, Methodology And a Practical Approach. BoD – Books on Demand, 2009
7. SAATY, T.L.1980. The Analytical Hierarchy Process. New York: McGraw Hill, New York, 1980
8. SHABABI R., BASIRI M., KAHAG M., ZONOUZI S. 2014. An ANP-SWOT approach for interdependency analysis and prioritizing the Iran's steel scrap industry strategies. Resources Policy, 42 (2014) 18–26
9. SHARMA, M. J., MOON, I. BAE, H., Analytic hierarchy process to assess and optimize distribution network. Applied Mathematics and Computation, 202 (2008) 256-265
10. SHRESTHA R., ALAVALAPATI J., KALMBACHER R. 2004. Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method, Agricultural Systems. 81 (2004)
11. WICKRAMASINGHE V., TAKANO S. 2009. Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism. Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 8 (2009)
12. YAVUZA, F., BAYCANB T. 2013. Use of swot and analytic hierarchy process integration as a participatory decision making tool in watershed management. 6th International Conference on Information and Communication Technologies in Agriculture. 2013

Correspondance address:

Msc Bojan STOJCETOVIC, High technical school of professional education Zvecan, Nusiceva no. 6, 38227 Zvecan, Serbia. E-mail: *bstojcetovic@yahoo.com*

SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV A CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

CUSTOMER SEGMENTATION AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Jaroslav NOVOTNÝ

Katedra manažmentu, Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom

Abstract

Nowadays companies try to find new possibilities of gaining a competitive advantage and being over their competitors. At the time when supply is higher than the demand is, it is necessary to implement progressive tools of customers' demands control. Dividing market into separate segments companies can win challenging positions in the market. The principles of customers' relationship management are based on actively working relations and building long-term prosperous business relationship. Information technologies play a key role in the customers' relationship management that is aided by software. The paper discusses the process of customers' segmentation in the context of the relationship management.

Key words: *customer, segmentation, customer relationship management, market*

Abstrakt

Podniky v súčasnosti hľadajú nové možnosti získania konkurenčnej výhody v snahe odlíšiť sa od konkurencie. V čase pretlaku ponuky nad dopytom je nutné nasadiť progresívne formy nástrojov riadenia zákazníckych potrieb. Rozvrstvením (segmentáciou) trhu na jednotlivé segmenty môže podnik nielen oslaviť ale i trvalo získať zaujímavé trhové pozície. Filozofia riadenia vzťahov so zákazníkmi je založená na aktívnom spravovaní vzájomného vzťahu a budovaním dlhodobu obojstranne prospešných obchodných vzťahov. Informačné technológie zohrávajú v riadení vzťahov so zákazníkmi významnú úlohu softvérovej podpory. Predkladaný článok uvádza problematiku segmentácie zákazníkov v kontexte riadenia vzťahov s nimi.

Kľúčové slová: *zákazník, segmentácia, riadenie vzťahov so zákazníkmi, trh*

Úvod

Súčasnú podnikateľskú prostredie prechádza významnými zmenami. Ponuka prevyšuje dopyt, konkurenčné prostredie sa stále viac globalizuje a do podnikania je vťahovaných čoraz viac subjektov, píše Storbacka a Lehtinen (2002). Pre toto obdobie je charakteristická nutnosť poskytovať zákazníkovi čo najviac pridanej hodnoty.

Marketing predstavuje jeden z najdynamickejších meniacich sa oblastí ekonomických vied. Rýchlosť zmien determinujú najmä komunikačné formy a

technologická podpora komunikácie (Mura – Lincényi, 2015). Marketing musí pružne reagovať na zmeny na trhu a prispôbovať sa novým podmienkam, novým zákazníkom. Je možné očakávať, že dynamika zmien a dynamika formovania marketingových činností sa bude ešte stupňovať.

Z uvedeného vyplýva, že podnikateľský subjekt musí venovať patričnú pozornosť starostlivosti o vzťahy so zákazníkmi (Customer Relationship Management). Jednou z ciest, ako v tomto smere úspešne obstať je rozšírenie vzťahov a spolupráce so zákazníkmi. Podľa Wesslinga (2002) je Customer Relationship Management šancou na vytvorenie dlhodobého prospešných vzťahov so zákazníkmi. Podnikateľské subjekty, ktoré sú schopné manažovať svoj vzťah so zákazníkmi tak, aby dochádzalo k vytvoreniu dlhodobých partnerstiev, majú veľkú šancu uspieť na trhu.

Poliačiková (2015) predstavuje v tejto súvislosti koncept Key Account Management ako inovatívnu formu prístupu k zákazníkovi na Slovensku. Ide o riadenie vzťahov s kľúčovými zákazníkmi, obchodnými partnermi, z ktorých v dlhodobom horizonte profitujú obe strany.

Dohnal (2002) dodáva, že každý podnik intuitívne chápe svojich zákazníkov ako zdroj svojej existencie, svoje procesy riadenia vzťahov so zákazníkmi sa snaží manažovať, považuje ich často za špecifické a jedinečné a údaje o nich sa snaží zhromažďovať, archívovať a analyzovať za pomoci softvérovej podpory.

Materiál a metódy

Cieľom predloženého článku je predstavenie významu segmentácie zákazníkov a zahájenie fungovania systému riadenia vzťahov so zákazníkmi vo vybranom podnikateľskom subjekte. Ide o prípadovú štúdiu konkrétnej spoločnosti, ktorá pre vedecko-výskumné účely poskytla potrebné údaje, avšak neudelila súhlas na zverejnenie svojho obchodného mena. Z uvedeného dôvodu sme zvolili označenie „XY“, resp. pri jej obchodných partneroch rovnako neutrálny akronym. Pre spracovanie článku bolo nutné sústrediť potrebný faktografický materiál, tvorený z primárnych zdrojov. Tie predstavovali informácie zo skúmaného podnikateľského subjektu. Metodický postup sa podriaďoval vytýčenému cieľu. Pri spracovaní boli využité logicko-poznávacie metódy s postupmi analýza, syntéza, indukcia, dedukcia.

Výsledky a diskusia

Predstavenie analyzovaného subjektu

Spoločnosť XY s.r.o. vznikne ako dcérska spoločnosť slovenskej firme X s.r.o., ktorá bude mať svoju prvú pobočku v Brne. Spoločnosť X s.r.o. vyčlenila na vstup na zahraničný trh českej spoločnosti sumu 30 000 EUR. Z tejto časti sa na procedúry spojené s nástupom spoločnosti na český trh minulo 16 691,07 EUR (457 518,92 CZK). Zostatok peňažných prostriedkov bude použitých na marketingovú stratégiu spoločnosti.

Bezpečnostné služby sú variabilné a dokážu ponúknuť množstvo služieb a technologických prvkov, ktoré napomáhajú pri vykonávaní dohodnutých služieb. Je dôležité poznať: predstavy zákazníka, presne vedieť čo chce objednať, proti čomu/komu sa chce chrániť. Spoločnosť XY s.r.o. vypracuje pre každého zákazníka individuálny plán ochrany podľa predstáv a potrieb spoločnosti, ktorej bude zabezpečovať ochranu.

Pre spoločnosť je dôležité rozvíjanie vzťahov. Vzťah medzi predstaviteľom spoločnosti a odberateľom by mal byť profesionálny, úprimný, priateľský. Vzťah so zákazníkom je pre spoločnosť veľmi dôležitý. Každý dobrý manažér pracuje na čo najlepšom vzťahu so zákazníkmi. Aby všetko dobre fungovalo, dôležitá je komunikácia. Priamy styk so zákazníkmi bude výhradne v úlohe riaditeľa spoločnosti XY s.r.o. Komunikáciu so zákazníkmi ohľadom administratívnych, účtovných vecí bude zabezpečovať riaditeľ spoločnosti a administratívna pracovníčka – účtovníčka. Komunikácia bude prebiehať buď priamo - osobne medzi zákazníkom, alebo nepriamo prostredníctvom webových stránok, emailu, telefónu. Riaditeľ a administratívna pracovníčka musia dohliadať na webovú stránku spoločnosti XY s.r.o., neustále ju aktualizovať a udržiavať na vysokej úrovni. Spoločnosť XY s.r.o. si bude postupne evidovať všetkých potenciálnych aj existujúcich zákazníkov. Evidencia bude prebiehať v systéme Customer Relationship Management (CRM), kde bude riaditeľ spoločnosti a administratívny pracovník evidovať všetky potrebné údaje a informácie.

Segmentácia zákazníkov analyzovaného subjektu a systém CRM

Riešenie na zvýšenie hodnoty a výnosnosti vzťahov so zákazníkmi, tak isto zníženie nákladov na jednotlivé typy zákazníkov spočíva v ich segmentácii a vytvorením kvalitného vzťahu. Pre spoločnosť sú dôležité dobré vzťahy so zákazníkmi a ich spokojnosť, ktorá sa následne odráža v tvorbe dobrého mena spoločnosti. Samozrejme na vytváranie vzťahov sú dôležití aj samotní zamestnanci spoločnosti XY s.r.o. Zamestnanci, ktorí budú naplňovať funkciu budovania vzťahov sa budú pravidelne zúčastňovať na marketingových školeniach, komunikačných školeniach a veľtrhoch.

Pomocou segmentácie si spoločnosť XY s.r.o. bude triediť klientov do štyroch skupín. Triedenie bude podkladom pre tvorbu ďalších pracovníkov vzťahov, marketingových stratégií pri rozvíjaní pracovných vzťahov. Marketingové stratégie budú klientom „šité na mieru.“

Marketingový prístup ku klientom v KT „A – Vážený cenený klient“

- Dôraz na maximálny individuálny prístup
- Pozvánka na akcie organizované firmou: Vianočný večierok, divadelné predstavenie, iné.
- Víkendový pobyt v kúpeľnom meste na Slovensku
- Sledovanie osobných sviatkov (narodenín a menín) konateľov, majiteľov spoločnosti, alebo objednávateľov našej spoločnosti a potešenie darčekom
- Možnosť pripojiť zdarma bytovú alebo domovú jednotku na pult centrálnej ochrany, v prípade potreby zabezpečiť výjazdovú jednotku pre konateľa, majiteľa firmy, prípadne manažérov.
- Možnosť robiť doprovod pri prevoze peňažnej hotovosti a cenín.

Marketingový prístup ku klientom v KT „B – Veľmi cenený klient“

- Snaha o vyhovie všetkých požiadaviek klienta
- Marketing zameraný na objednanie si ďalších služieb
- Pozvánka na akcie organizované firmou: Vianočný večierok, divadelné predstavenie, iné.
- Sledovanie osobných sviatkov (narodenín a menín) konateľov, majiteľov spoločnosti, alebo objednávateľov našej spoločnosti a potešenie darčekom
- Možnosť pripojiť zdarma bytovú alebo domovú jednotku na pult centrálnej ochrany pre konateľa firmy.

Marketingový prístup ku klientom v KT „C – Viac cenený klient“

- Snaha o vyhovie všetkých požiadaviek klienta
- Marketing zameraný na objednanie si ďalších služieb
- Pozvánka na akcie organizované firmou: Vianočný večierok, divadelné predstavenie, iné.

Marketingový prístup ku klientom v KT „D – Cenený klient“

- Snaha o vyhovie všetkých požiadaviek klienta
- Marketing zameraný na objednanie si ďalších služieb
- Pozvánka na Vianočný večierok

Marketing spoločnosti XY s.r.o. bude zameraný pri všetkých triedach na snahu o vyhovie požiadaviek klienta, zisťovanie spokojnosti klienta, zisťovanie jeho potrieb a prání. Spoločnosť XY s.r.o. považuje internet za významný komunikačný a informačný kanál. Preto vytvorenie webovej stránky je pre marketing spoločnosti veľmi dôležitý.

Webová stránka bude vytvorená za pomoci externej spoločnosti D, s ktorou spoločnosť X s.r.o. dlhodobo pracuje. Bude vytvorená pre český trh, možnosť prepínania medzi českým a anglickým jazykom. Spoločnosť XY s.r.o. vytvorí svoj účet na Facebooku, pre emailovú komunikáciu bude používať príponu: @xy.cz.

Názov webovej stránky: www.xy.com. Webová stránka bude obsahovať:

Predstavenie spoločnosti

- Víziu, ciele, stratégiu spoločnosti
- Ponúkané služby, produkty
- Fotografie, grafické návrhy
- Získané ocenenia na Slovensku
- Kontakty

Spoločnosti XY s.r.o. záleží na každom zamestnancovi spoločnosti. Spoločnosť vie, že každý zamestnanec je dôležitý pre dobré meno spoločnosti a budovania imidžu spoločnosti. Stará sa o zamestnancov pre ktorých je dôležité dosahovanie dobrých výsledkov pre spoločnosť. Vzdelávacie programy – školenia v oblasti účinnej bezpečnostnej služby a detektívnej služby, pre zamestnancov vykonáva riaditeľ spoločnosti raz štvrťročne. Zamestnanci majú dobrovoľný vstup a účasť nie je spoplatnená, ani nijako obmedzená. V rámci týchto školení si zamestnanci obnovia pravidlá komunikácie, etiky a etikety týkajúce sa činností pri výkone povolania.

Spätná väzba je pre každého podnikateľa dôležitá. Mieru spokojnosti zákazníkov bude spoločnosť sledovať a vyhodnocovať riaditeľ spoločnosti a to formou ústnou – komunikáciou, alebo elektronickou – email, Facebook, webová stránka. Na konci roka riaditeľ spoločnosti v rámci poďakovania spoločnosti podnikateľom, ktorí si objednali naše služby, navštívi všetky podniky, pričom príslušným riaditeľom, konateľom alebo manažérom, ktorí s nami komunikujú dá vyplniť dotazník spokojnosti s našimi službami. Vyhodnotenie dotazníka, informácie z neho, sú pre nás dôležitá spätná väzba, na základe ktorej môžeme meniť pracovné aj marketingové stratégie.

Projekt vytvárania vzťahov so zákazníkmi (Customer Relationship Management) je náročný proces. Prebieha v neustále meniacich sa podmienkach a preto je dôležitý správny výber pracovníkov a procesov, ktoré budú prebiehať. Zodpovedná osoba za tento projekt bude riaditeľ spoločnosti XY s.r.o. Do projektu však budú zapojení všetci zamestnanci spoločnosti. Najdôležitejšiu úlohu v rámci projektu bude mať riaditeľ spoločnosti XY s.r.o. Hlavné úlohy riaditeľa budú:

- Zoznámiť sa s celým projektom, s víziou, stratégiou, cieľmi, jednotlivými krokmi projektu
- Manažovať celý projekt a jednotlivé jeho kroky
- Komunikovať s externými firmami, ktoré budú pracovať v rámci projektu
- Informovať spoločnosť X s.r.o. na Slovensku, konkrétne riaditeľ spoločnosti o prebiehajúcich činnostiach projektu
- Vyhodnocovať projekt

V rámci zavádzania systému CRM budú ľudské zdroje zapisované v položke Marketing – Osoby, kde sa bude presnejšie uvádzať: priezvisko osoby, funkciu, oddelenie, mobil, email, popis, asistent. V rámci oddelenia sa uvádza, či ide o externého alebo interného pracovníka. Takto bude presne uvedené, ktoré osoby budú zodpovedné za jednotlivé časti projektu.

Ukončenie projektu bude uskutočnené riaditeľom spoločnosti XY s.r.o. a riaditeľom spoločnosti X s.r.o.. V rámci projektu budú ukončené všetky administratívne úkony, časový harmonogram, náklady, príprava kompletnej dokumentácie a pod..

Implementácia systému CRM do projektu vytvárania vzťahov so zákazníkmi by malo zlepšiť a sprehľadniť fungovanie spoločnosti. Zavedenie prvkov systému CRM by malo priniesť pozitívne výsledky pre spoločnosť XY s.r.o..

Z cieľov spoločnosti XY s.r.o. je: „V roku 2018 dosiahnuť obrát 1 milión EUR.“, „Získať zákazku minimálne jednu veľkú korporáciu, zákazku. Daný projekt vytvárania vzťahov so zákazníkmi by mal byť podstatným krokom k týmto cieľom. Či sa stanovené ciele podarilo dosiahnuť sa zistí približne o tri roky. Cesta smerovania nám však bude prezrádať skôr, či je uskutočnenie cieľa reálne.“

Záver

V rámci tvorby projektu vytvárania vzťahov so zákazníkmi (CRM) je jednou z možností rozvíjania vzťahov ich konsolidácia. Môže sa jednať o určité benefity pre dlhoročných klientov, pre klientov, ktorí majú vyšší počet strážnych miest, pre klientov „zvúcných mien“, klienti, ktorí si objednali viacero služieb súčasne, atď. Aj z hľadiska ponúkajúceho benefitov pre klientov je dôležitá segmentácia zákazníkov.

Úlohou segmentácie je zaradiť zákazníkov do klasifikačných tried na základe daných kritérií. Týmto spôsobom vieme lepšie vyhodnotiť stratégie pri marketingovej komunikácii. Segmentácia zákazníkov sa bude vykonávať aj kvôli implementácii CRM do spoločnosti, čím sa následne zvolí prístup pre jednotlivé segmenty. Jednotlivé kritéria pre segmentáciu budú: výška obrátu za posledných 12 mesiacov, kombinácia objednaných služieb, počet strážnych miest, miera rizikovosti objektu. Na základe zvolených kritérií a priradených hodnôt jednotlivým kritériám a podľa vzorca zaradíme podnik do klasifikačnej triedy. Vytvorili sme štyri klasifikačné triedy: A, B, C, D (A – Vážený cenený klient, B – Veľmi cenený klient, C – Viac cenený klient, D – Cenený klient). Triedenie bude podkladom pre tvorbu ďalších pracovných vzťahov, marketingových stratégií pre rozvíjanie pracovných vzťahov. Spätná väzba je pre každého podnikateľa dôležitá. Mieru spokojnosti zákazníkov bude v spoločnosti sledovať a vyhodnocovať riaditeľ spoločnosti a to formou ústnou komunikáciou, alebo elektronickou – email, Facebook, webová stránka. Na konci roka riaditeľ spoločnosti dá vyplniť dotazník spokojnosti s našimi službami všetkým klientom. Výsledky dotazníka sa stanú podkladom pre ďalšie zvolené ciele podniku a marketingové stratégie spoločnosti.

Implementácia systému CRM do projektu vytvárania vzťahov so zákazníkmi by malo zlepšiť a sprehľadniť fungovanie spoločnosti. Zavedenie prvkov systému CRM by malo priniesť pozitívne výsledky pre spoločnosť S s.r.o. Vyhodnotiť celý projekt bude možné až po určitom čase na základe splnenia jednotlivých cieľov spoločnosti. Až neskôr budem vidieť, či spoločnosť vypracovala správny projekt vytvárania vzťahov so zákazníkmi. Záverom predpokladáme, že tento projekt bude správnym začiatkom pre novovznikajúcu spoločnosť XY s.r.o. na českom trhu.

Literatúra

1. DOHNAL, J. (2002). Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002, 161 s. ISBN 80-247-0401-3
2. MURA, L.- LINCÉNYI, M. (2015). Základy marketingu. Brno: Tribun EU, 2015, 137 s. ISBN 978-80-263-0887-4
3. NOVOTNÝ, J. (2015). Instrumentárium CRM na trhu výherní techniky. Ostrava: KEY Publishing, 2015. 103 s. ISBN 978-80-7418-233-4
4. POLIAČIKOVÁ, E. (2015). Key Account Management ako inovatívna forma prístupu k zákazníkovi na Slovensku. In Acta Oeconomica Universitatis Selye. 2015, 4 (1), ISSN 1338-6581
5. STORBACKA, K., LEHTINEN, J. Řízení vztahů se zákazníky. Customer Relationship Management. Praha: GRADA Publishing, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-X

Kontaktná adresa:

PhDr. Mgr. Ing. Jaroslav Novotný, PhD., MSc., MBA, Katedra manažmentu, Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom, Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom, Slovensko, email: *novotny@dti.sk*

NIEKOĽKO POZNÁMOK K RIADENIU VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI

SOME NOTES ON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Jaroslav NOVOTNÝ

Katedra manažmentu, Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom

Abstract

The customers' requirements for the quality of products and services offered have been growing. Companies have not stopped searching for new possibilities of their growth and improving the position in market. It has been proved that effective customer relationship management (CRM) can result in a competitive advantage. The concept of CRM brings a new potential that can be utilized in a competition. Customer relationship management is aimed at building, developing and sustainability of the relationship. The paper presents some opinions on CRM.

Key words: *customer, customer relationship management, competitive advantage*

Abstrakt

Súčasný zákazník je čoraz náročnejší vo vzťahu k produktom a poskytovaným službám. Podniky hľadajú nové možnosti a zdroje pre svoj organický rast. Ukazuje sa, že aktívna starostlivosť o vzťahy so zákazníkmi prináša podnikom zdroj konkurenčnej výhody. Koncept riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) ponúka možnosť využiť nový potenciál v konkurenčnom boji. Riadenie vzťahov so zákazníkmi predstavuje aktívne zameranie na tvorbu, rozvíjanie a trvalú udržateľnosť týchto vzťahov. V predloženom článku uvádzame niektoré pohľady na CRM.

Kľúčové slová: *zákazník, riadenie vzťahov so zákazníkmi, konkurenčná výhoda*

Úvod

Podnik, ktorý chce byť na trhu úspešný, by mal svoje podnikateľské aktivity odvíjať od potrieb zákazníkov. Je potrebné si uvedomiť, že úspech na trhu neprichádza sám od seba. Odhalenie zákazníckych potrieb a monitoring spotrebiteľského správania sa stávajú kľúčovými determinantmi v rámci marketingového výskum trhu. Podnikateľská úspešnosť nezávisí od toho, čo si podnik myslí, že zákazník potrebuje, ale od toho, čo zákazník požaduje bez ohľadu na názor spotrebiteľského správania zo strany podnikateľa.

Spotrebiteľské správanie má v celej šírke marketingu popredný význam, konštatuje Koudelka (1997). Správanie spotrebiteľa definuje autor ako veľmi obsiahly komplex navzájom prelínajúcich sa zložiek pôsobiach na seba. Ide o správanie

konečných spotrebiteľov rozličných produktov a služieb, pretože sa vzťahuje na získavanie a odkladanie spotrebných statkov. Možnosť, ako pristupovať k spotrebiteľskému správaniu a k vzťahom so zákazníkmi je hneď niekoľko. Za zákazníka považujeme osobu, ktorá statok kupuje, za spotrebiteľa osobu, ktorá daný statok spotrebuje. Podľa autora sem môžeme zaradiť napríklad:

- psychologické prístupy, ktoré sú založené na vzťahu psychiky človeka (zákazníka, resp. spotrebiteľa a jeho správaním),
- sociologické prístupy, ktoré pri spotrebiteľskom správaní sledujú ako ľudia konajú v jednotlivých situáciách, resp. aké je ich správanie v rôznych sociálnych situáciách a aké faktory toto správanie determinujú,
- ekonomické prístupy, ktoré predovšetkým vysvetľujú výsledok racionálnych úvah spotrebiteľa. Sem zaradíme determinanty ako cena, úžitok, indifferenčná krivka, príjem spotrebiteľa a pod.

Skúmanie spotrebiteľského správania je základná a kľúčová metóda získavania informácií a súčasne je to predpoklad pre kreovanie, budovanie a riadenie vzťahov so zákazníkmi. V mnohých prípadoch je za podnikateľskou neúspešnosťou na trhu práve skutočnosť, že podniky nevenujú patričnú pozornosť svojim zákazníkom, ich činnosť je založená na princípe „tu a teraz“, bez jasnej podnikateľskej či marketingovej stratégie, bez vízie. Takéto správanie podniku je veľmi krátkozraké a môže fungovať iba v krátkodobom horizonte, pretože konkurenčné podniky sú všade okolo a čakajú iba na to, kedy môžu využiť trhovú príležitosť, ktorú nevyužil iný subjekt.

Ukazuje sa teda, že pod vplyvom silného konkurenčného boja na globalizovanom trhu umocnenom internacionalizáciou podnikateľskej činnosti musia podniky aplikovať prvky strategického manažmentu a marketingu. Manažment podnikov musí premyslene konať, aby dosiahol vytýčený cieľ, pripomínajú Hadvabný, Korimová, Buleca a Červená (2014).

Za stratégiu treba podľa Horákovej (2000) považovať schému, postup, ktorý naznačuje, za akých podmienok je možné dosiahnuť vytýčené ciele podniku. Ide vlastne možné kroky a činnosti, ktoré prijímame aj s rizikom, že čiastočne nepoznáme budúce podmienky, okolnosti a súvislosti. Konečným cieľom stratégie je dosiahnuť súčinnosť všetkých aktivít podniku a vytvoriť jednotný celok. S aplikáciou na marketing autorka píše, že marketingová stratégia je zameraná na dosiahnutie perspektívnych marketingových cieľov v konkrétnom marketingovom prostredí.

Riadenie podnikateľských aktivít by sa malo teda odvíjať od potrieb zákazníka. Dnes však už nestačí iba zisťovať jeho potreby jednorazovo prostredníctvom marketingového prieskumu, ale je potrebné na túto činnosť nazerať ako dlhodobý proces. Kým začiatok 20. storočia bol zameraný v podnikovej sfére na reinžiniering, následne na budovanie informačno-komunikačných technológií, dnes sa pozornosť sústreďuje na znalosti. Ak podnik nebude disponovať podrobnými znalosťami o trhu, o požiadavkách a praniach zákazníkov, ktoré sa v čase neustále menia, nemôže byť úspešný. Zákazník a jeho želania sa stávajú zdrojom pre ďalší rast a úspešnosť podniku na trhu. V záujme toho, aby sme viac pochopili rozdiel medzi marketingom a riadením vzťahov so zákazníkmi, predkladáme tento článok.

Materiál a metódy

Cieľom predloženého článku je poukázať na niektoré aspekty systému, resp. konceptu vzťahov so zákazníkmi (Customer Relationship Management). Pre spracovanie článku bolo nutné zhromaždiť potrebný materiál, ktorý tvoria sekundárne literárne pramene. Tie predstavovali odborná a vedecká literatúra. Metodický postup sa podriaďoval teoretickému charakteru článku a vytýčenému cieľu. Pri spracovaní boli využité vedecko-poznávacie metódy s jej postupmi indukcie, dedukcie, analýzy a syntézy.

Výsledky a diskusia

Pozícia zákazníkov je stále silnejšia, a preto je nutné posilniť dlhodobé vzťahy s nimi, a to diferencovane podľa potrieb zákazníkov a v závislosti na ich hodnote pre podnik. Spokojní a lojalní zákazníci sú konečným testom kvality práce jednotlivých podnikov. Úloha zákazníkov sa vo vzájomnom vzťahu mení. Podniky si nemôžu dovoliť konať úplne samostatne – vyvíjať nové výrobky, meniť predajné kanály bez zreteľa k záujmom spotrebiteľov. Spotrebitelia majú dnes možnosť využívať počítačovú sieť Internet, tým pádom majú prehľad o blízkyh a vzdialených podnikoch a ich ponukách. Zúčastňujú sa dialógu, vytvárajú záujmová združenia, organizujú sa na sociálnych sieťach. Byť zákaznícky orientovaným podnikom je nikdy nekončiaci proces riadenia vzťahov, pre ich uspokojovanie, príjemné prevzápnenie a získavanie ich oddanosti a lojality (Novotný, 2015).

Väčšina spoločností sa snaží nájsť a aplikovať do svojich obchodných a marketingových procesov vhodné nástroje a metódy. Jednou z metód, ktorá v poslednej dobe naberá na význame, je riešenie týchto procesov pomocou Customer Relationship Management., V preklade riadenie vzťahov so zákazníkmi. Ide o súbor nástrojov, metód a opatrení k získavaniu klientov, ich udržaniu a rozvíjaniu vzájomného vzťahu medzi podnikateľským subjektom a zákazníkmi.

Znalosti zákazníkov a trhového prostredia patria ku kľúčovým faktorom zaručujúcim úspech na trhu. Je nevyhnutné dokázať s týmito informáciami správne pracovať, dokázať ich analyzovať a následne odhadnúť budúci vývoj situácie. Medzi typické rysy súčasných obchodných vzťahov patrí aj fakt, že zákazník nechce len produkt, ale čím ďalej tým viac vyžaduje kompletný produkt. Tento totiž zahŕňa aj vyriešenie problému, kvôli ktorému je daný produkt kupovaný. Navyše dnešný zákazník je veľmi náročný; očakáva individuálny prístup, priaznivé ceny, prípadne dodávku potrebných komplementov, následnú starostlivosť v podobe servisu atď. Preto je potrebné sa riadeniu vzťahov so zákazníkmi intenzívne a sústavne venovať.

Tak ako rastie konkurencia na trhu, sa čoraz ťažšie získavajú noví a ešte ťažšie udržiavajú stáli zákazníci, preto význam Customer Relationship Managementu úmerne rastie. Chápanie pojmu CRM (riadenie vzťahov so zákazníkmi) sa ustálilo v zmysle podnikateľskej stratégie pre výber a riadenie najhodnotnejších vzťahov so zákazníkmi. CRM je teda podnikateľská filozofia a firemná kultúra orientovaná na zákazníka, ktorá podporuje efektívne, obchodné a servisné procesy. CRM je spôsob, ako sa firma správa ku svojim zákazníkom, ako sa so zákazníkmi udržiavajú vzťahy a ako tieto vzťahy využívajú k svojmu a ich prospechu.

Wessling (2002) charakterizuje Customer Relationship Management ako aktívnu tvorbu a udržiavanie dlhodoboprošpešných vzťahov so zákazníkmi. Nejde o samoúčelnú metódu a nejde o nový trend v oblasti marketingu či odbytu. CRM je celkom nové riešenie, ktoré vo svete obchodu spôsobuje doslova revolúciu.

Úspešní manažéri vrátane Jana Muhlfeita, vrcholového manažéra českého Microsoftu, uvádzajú, že základom úspešných predajov je trvalá spolupráca s už získanými zákazníkmi. Jedným z dôvodov je presýtenosť trhu v kombinácii so súčasným hospodárskym útlmom. Je teda prirodzene žiaduce si svojho zákazníka doslova hýčkať a predchádzať, predvídať jeho potreby.

Napriek tomu, že dnešná situácia je pre mnoho podnikov veľmi náročná, môže im na druhú stranu pomôcť popracovať na zefektívnení podnikových procesov a zamerať sa na práve na riadenie vzájomných vzťahov so zákazníkmi a obchodnými partnermi.

Mnoho podnikov vníma zákazníkov ako zdroj svojej existencie. Preto by hlavným cieľom podnikov, ktoré sú zdravo dravé a chcú uspieť v dnešnej konkurencii, mala byť snaha udržať si svojich kľúčových zákazníkov, obchodných partnerov. Pre podnikateľský subjekt je predsa lepšie starať sa a pestovať vzťah s existujúcimi, dlhodobými zákazníkmi ako sa snažiť primäť k jednorazovej kúpe nových spotrebiteľov, a to len za predpokladu vedenia cenových vojen.

Komunikácia so zákazníkmi je zaistná vhodnými technológiami, ktoré predstavujú pre manažment podniku samostatné procesy s pridanou hodnotou. Podľa Wesslinga (2002) má Customer Relationship Management tri hlavné prvky:

- ľudia,
- procesy,
- technológie.

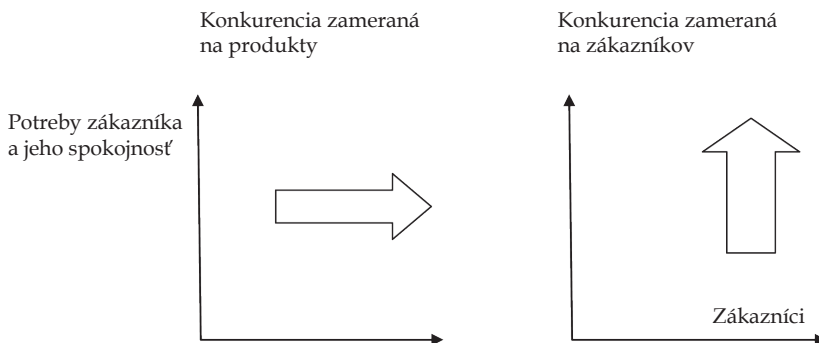
Autor upozorňuje, že existuje medzi nimi úzka súvislosť je dopĺňa je ich štvrtý prvok. Dostávame potom k nasledovným prvkom:

- ľudia (na mysl máme ľudský kapitál, zákazníkov),
- obchodné procesy (na mysl máme zameranie a prelínanie jednotlivých obchodov),
- technológie (na mysl máme druh, rozsah, oblasť použitia a ustálenosť),
- obsahy (na mysl máme údaje a obsah).

K podpore Customer Relationship Managementu zo strany technologických riešení sa vyjadril okrem iných autorov aj Dohnal (2002). Riadenie vzťahov so zákazníkmi je potrebné chápať ako formu elektronického podnikania, resp. jeho platformu, ktorá vznikla a úzko súvisí s rozvojom informačno-komunikačných technológií. Koncept CRM umožňuje využívať súčasné technologické riešenia v riadení podnikových procesov. Sofistikované softvérové riešenia umožňujú podnikovým manažérom nielen získavať a vyhodnocovať informácie o zákazníkoch, ale tiež prostredníctvom matematickej pravdepodobnosti predvídať možné budúce správanie zákazníkov a vývoj na trhu.

Vychádzajúc z uvedeného sa filozofia podniku v oblasti vzťahov so zákazníkmi má orientovať na samotných zákazníkov a nie na tvorbu produktov. Tento jav zachytáva obrázok 1. Takéto chápanie akcentuje na súčasný rozvoj vzťahov so zákazníkmi a obchodnými partnermi. Je orientované nie na výsledok vo forme produktu, ale na zákazníka celého. To znamená, že podnik okrem uspokojenia jeho potrieb zisťuje spätnú väzbu a možnosti, ako ďalej rozvíjať tento vzájomný vzťah.

Obrázok 1 Zmena paradigmy konkurencie



Zdroj: Dohnal (2002) a upravené

Záver

Na záver predloženého článku uvádzame nasledovné konštatovania a konzekvencie:

- sledovanie aktivít konkurenčných podnikateľských subjektov je iba parciálna časť ochrany podniku pred náskokom konkurencie,
- nedostatok informácií o želaniach zákazníka môže byť pre podnik významné podnikateľské riziko,
- okamihové marketingové prieskumy sú už nedostačujúce pre udržanie sa podniku na trhu,
- krátkodobý záujem podniku o zákazníka sa musí zmeniť na dlhodobý monitoring a hlavne dlhodobú spoluprácu,
- vzťahy so zákazníkmi je možné usmerňovať v prospech oboch strán, t.j. riadiť ich,
- filozofia riadenia vzťahov so zákazníkmi sa vytvára od prvých kontaktov s trhom a zákazníkom,
- riadenie vzťahov so zákazníkmi predstavuje moderný, účinný a komplexný podnikový systém,
- podpora riadenia vzťahov so zákazníkmi informačno-komunikačnými, no najmä softvérovými technológiami umožňuje podnikateľským subjektom získať celkový pohľad na spávanie zákazníka s možnosťou predvídať jeho reakcie do budúcnosti,
- riadenie vzťahov so zákazníkmi je možné vnímať ako šancu na vytvorenie perspektívnych a prospešných vzťahov,
- riadenie vzťahov so zákazníkmi musí byť obojstranne vyvážený vzťah, t.j. žiadna zo zúčastnených strán (zákazník; podnik) by nemal vystupovať v pozícii nadradeného či podriadeného subjektu,
- vo podnikovej filozofii má prísť k zmene paradigmy: z konkurencie orientovanej na produkty na konkurenciu orientovanú na zákazníkov.

Literatúra

1. DOHNAL, J. (2002). Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002, 161 s. ISBN 80-247-0401-3
2. HADVABNÝ, M., KORIMOVÁ, J., BULECA, J., ČERVENÁ, K. (2014). Ekonomika a management cvičenia. Košice: Edičné stredisko UVLF, 2014. 207 s. ISBN 978-8080-77-452-3
3. HORÁKOVÁ, H. (2000). Strategický marketing. Praha: GRADA Publishing, 2000, 152 s. ISBN 80-7169-996-9
4. KOUDELKA, J. (1997). Spotřební chování a marketing. Praha: GRADA Publishing, 1997, 192 s. ISBN 80-7169-372-3
5. NOVOTNÝ, J. (2015). Instrumentárium CRM na trhu výherní techniky. Ostrava: KEY Publishing, 2015. 103 s. ISBN 978-80-7418-233-4
6. STORBACKA, K., LEHTINEN, J. (2002). Řízení vztahů se zákazníky. Customer Relationship Management. Praha: GRADA Publishing, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-X
7. WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: GRADA Publishing, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0569-9

Kontaktná adresa:

PhDr. Mgr. Ing. Jaroslav Novotný, PhD., MSc., MBA, Katedra manažmentu, Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom, Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom, Slovensko, email: novotny@dti.sk

A LOGISZTIKAI INFRASTRUKTURÁLIS FEJLESZTÉS BIZTONSÁGMENEDZSMENT KÉRDÉSEI INTÉZMÉNYI OLDALRÓL

SAFETY MANAGEMENT ISSUES OF LOGISTICAL INFRASTRUCTURAL DEVELOPMENT FROM THE INSTITUTIONAL ASPECT

Judit OLÁH, László TERJÉK,
Beatrix RÓNAY-TOBEL, Miklós PAKURÁR, Adrienn HORVÁTH

Institute of Applied Informatics and Logistics, Department of Logistics Management
University of Debrecen Faculty of Economics and Business

Abstract

In this publication, the authors have examined the situational relations between the infrastructural development and road transportation safety. EU's effort is the improvement of the road safety, which is closely associated with development of the infrastructure. In this issue from the institutional side the authors have examined road transport controls and inspections experiences in the cases of logistics organizations, truck drivers and vehicles. They have found that among the logistics operators are a kind of high economic pressures and competition situations which are a determining factor in the decisions-making, mainly in that cases what is connected to the road transport safety. The safety values and safety responsibilities have found in the economic sacrifices. The irresponsible risk taking and infraction permissive attitude among employees are widespread, but, as the underlying cause this attitude among employers are very frequent as well. The essential factor of the progress is the safety culture development. This coordinated work will have feasible, only with science-based workmanlike complex device-system.

Keywords: *transportation, audits, controls, road safety, safety culture,*

Összefoglalás

A szerzők a növekvő ütemű infrastrukturális fejlődés és a közlekedésbiztonság kapcsolatát vizsgálták. Hazai és EU törekvés is a közúti közlekedés biztonságának növelése, illetve javítása, amely együtt jár infrastrukturális fejlesztésekkel. A szerzők szekunder adatfeldolgozással elemzik közutak és a szállítás infrastrukturális fejlesztését és/vagy fejlődését. Kapcsolódva elemzik a közlekedésbiztonság helyzetének alakulását és a fejlődés irányelveit, elvárásait. Megállapítható, hogy a közúti fuvarozásban a gazdasági nyomás miatt, versenyhelyzetnek és a kockázatvállalásnak első értékaldozatai között ott van a biztonság. A felelőtlen kockázatvállalás és szabálykerülő magatartás nem csak a munkavállalók körében, hanem, a munkáltatók körében is magas szintű. A helyzet javulásának alapvető feltétele a közúti közlekedés és szállítmányozás infrastrukturális és technikai lehetőségeit kihasználó és alkalmazó, biztonsági kultúra fejlesztése. A biztonsági kultúra fejlesztése csak tudományosan megalapozott, szakszerű, komplex eszközrendszerrel összehangolt munkával vihető véghez.

Kulcsszavak: szállítmányozás, átvizsgálás, ellenőrzés, közúti biztonság, biztonsági kultúra

Bevezető

A közúti szállítmányozás EU-s és hazai helyzete

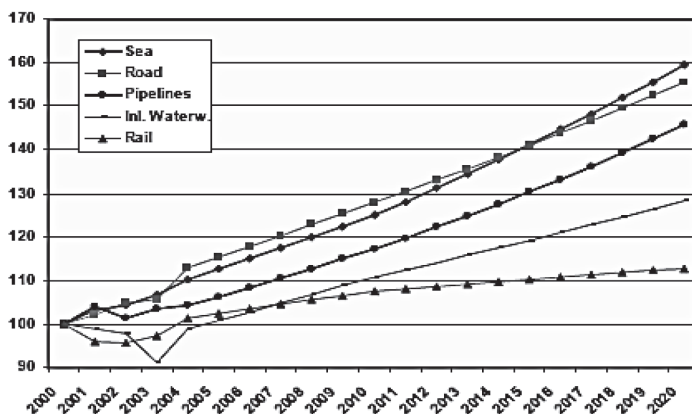
A szállítási teljesítmények folyamatos növekedéséről elmondható, hogy a közút egyre nagyobb szereppel bír hazánkban és Európában (EU) egyaránt. Ehhez nem csak az úthálózatok intenzív fejlesztése járult hozzá, hanem hazánk sajátos földrajzi helyzete a közép európai térségben. Az egyre növekvő és élesedő gazdasági verseny és a pénzügyi rendszer sajátossága hatására az elsődleges cél a vállalatok számára a piaci versenyképesség fenntartása, ami, mint gazdasági prioritás természetesen begyűrűzött az állami politikába is. Egy ország mindig olyan gazdasági erőt jelent és képes felmutatni, amilyen a saját nemzeti vállalatainak az ereje. Az EU teherszállítási stratégiája alapvetően a teherszállítás hatékonyságára, fenntarthatóságára, integrációjára helyezi a hangsúlyt. Ugyanakkor az áru szabad áramlásának alapelve teljesen átalakította hazánkban a fuvarozási ágazat szakmai hozzáállását. A teljesítmények emelése központi kritériummá vált a versenyképesség megőrzése érdekében. E nyomásnak gyakran áldoztatá válik a biztonság. Világszerte régen fennálló probléma a közúti fuvarozásnak tulajdonított közegészségügyi probléma, melynek direkt és indirekt hatásai jól elkülöníthetők. A direkt hatások közé sorolhatók közvetlen anyagi károk és környezetkárosítások, melyek leginkább balesetek és katasztrófák megtörténésével realizálódnak (Friswell-Williamson, 2010; Smith – Williams 2014). Az indirekt hatások jól elkülöníthetők, de tartalmukban, terhelő hatásukban nehezen felmérhetők, így például környezeti és társadalmi dimenziókban speciális vizsgálati módszerek nélkül nehéz vizsgálni őket. A közúti fuvarozás nagymértékű növekedése igen sok káros mellékhatással jár. Nem csak az okoz gondot, hogy az áru mozgatásának ez a módja rendkívül környezetszennyező, hanem az is, hogy ebben a közlekedési ágazatban jóval több a baleset s ez nagy anyagi terhet ró az Európa és a világ országaira egyaránt. Például az Egyesült Államokban halálos közúti balesetek 8%-a tulajdonítható a nehézgépjárművek balesetihez (Kanazawa et al. 2006). Ugyanakkor Ausztráliában a deklaráltan a legveszélyesebb foglalkozás a nehéz szállítójármű vezetés (SafeWork Australia, 2011). A közutak zsúfoltsága fokozódik és az infrastruktúra gyakran ezzel nem tud lépést tartani. A társadalmi és politikai akarat és nyomás hatására az intézményi törekvés fontos célkitűzése a közúti halálos balesetek számának csökkentése. E törekvés ellenszelét adta és adja, a schengeni határok megszűnése, amivel a szállítmányok megállás nélkül, „ellenőrizetlenül” szelik át Európa útjait, az esetek döntő többségében túlmunkára kényszerítve a gépkocsi-vezetőket, ezzel jelentősen növelve a baleseti kockázatot. A kérdés vizsgálata, intézményi dimenzióból rávilágít a jelenlevő problémákra és azok szükséges stratégiai megoldásaira. A tehergépkocsi balesetek a gépjárművek nagy tömege és mérete miatt súlyos következményekkel járnak. Ehhez hozzájárul a tehergépjármű vezetői munkakörnyezet összetett kockázati rendszere, aminek egyik fő eleme maga az ember szubjektív képességeinek, figyelmi kapacitásának, személyiséghez, korhoz, fáradtságához illetve vezetési időhöz kötődő változékonysága (Cuenen et al. 2015). Ennek ellenére az ilyen balesetek okainak megfelelő mélységű feldolgozása meglehetősen hiányos (Berta, 2009); nemcsak nálunk, hanem Európában is (Holló et al., 2010). Hazánkban a közlekedési balesetek következtében évente több százan veszítik életüket (Holló, 2008), emellett mintegy 120-150 milliárd forintos veszteséget okoznak.

Mindemellett a szállítási teljesítményeket figyelembe véve elmondható, hogy a közút egyre nagyobb szereppel bír hazánkban és Európában egyaránt. A teljes európai áruforgalom mintegy 70%-a tehergépjárműveken történik. 2001-ben a közúti közlekedés teljesítményének részaránya az áruszállítási piacon 44%-os a part menti tengerhajózás 41%-ával, a vasúti közlekedés 8%-ával és a belvízi hajózás 4%-ával szemben. A Fehér Könyv (EB 2001) szerint a növekvő közlekedési igényeknek köszönhetően torlódások figyelhetők meg a fő közutakon és vasútvonalakon, a városokban és a repülőterek környékén, amelyek csak tetézik a meglévő problémákat, a közúti közlekedés környezetszennyező és egészségkárosító hatásait valamint a közúti balesetek által okozott súlyos veszteségeket. Az Intézményrendszer oldaláról a közlekedők állnak a közlekedéspolitikai középpontjában, e témakör közül mára talán a legfontosabbá vált a közlekedésbiztonság. A közutat több gazdasági szereplő és ágazat használja. Ez olyan kockázatonövelő tényező, amit nagyon nehéz kezelni. Az intézményi elhatározásoknak csak felelős célorientált programalkotás tehet eleget. Hazai célkitűzések között szerepelt, hogy a közúti közlekedési balesetben elhunytak számát 2010-re 50%-kal kell csökkenteni 2001-hez képest (Berta-Tóth, 2010). Ehhez az elhatározáshoz csatlakozik az EB 2011-es Fehér Könyvi kitétele, miszerint: „a közúti baleseti halálozást 2050-re szinte nullára kell csökkenteni. E céllal összhangban az Európai Unió arra törekszik, hogy 2020-ra felére csökkenjen a közúti sérülések száma. Gondoskodni kell arról, hogy az Európai Unió a közlekedésbiztonságban és közlekedésvédelemben világelső legyen valamennyi közlekedési mód tekintetében.”

A közút a legkockázatosabb közlekedési ágazat, ezért jelentős beavatkozásra van szükség. A balesetek közvetlen költsége évi 45 Mrd euró, a közvetett költségek ennek mintegy három-négyszeresét jelentik. A Fehér Könyv tehát az éves költséget így 160 Mrd euróra teszi, ami az EU GNP-jének 2%-a.

A 2001-es Fehér Könyvnek 2006-ban kiadott félidei felülvizsgálata (EB 2006) összeveti az elért eredményeket és a tapasztalható tendenciákat a 2001-es Fehér Könyvnek a vonatkozó részeivel. 1995 és 2004 között az áruszállítás volumene 28%-kal nőtt, ezen belül a közúti áruszállítás 35%-kal. Az EU-n belüli közúti forgalom részaránya az áruszállítás esetében 44%. A közlekedési módok részaránya hosszú távon várhatóan stabilizálódni fog.

1. Ábra A teherszállítás várható növekedése szállítási módoként
2000-2020 között át

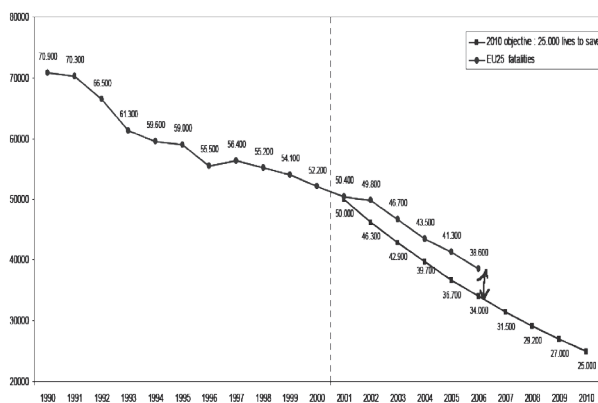


Forrás: EB, 2006

A 2000 és 2020 közötti időszakra a félidei felülvizsgálat 52%-os GDP növekedést, a teherfuvarozás 50%-os teljesítmény-növekedését várta. Ezt szemlélteti az 1. ábra, melyből kitűnik, hogy az áruszállítás növekedése progresszív jellegű és nem várható, belátható időn belül, csökkenés és/vagy stagnálás. A teherszállítás növekedéséhez feltétlen kapcsolódik egyféle infrastrukturális fejlesztési igény is, amely nem csak a mennyiségi, de a minőségi és biztonsági elvárások emelkedését is maga után vonja.

A biztonsági elvárásokkal összefüggésben a közlekedésbiztonság fő mérőszáma, mint negatív aspektusú mérőszám, a halálos közúti közlekedési balesetek számának alakulása. Ennek az adathalmaznak a csökkenő tendenciáját a 2. ábra mutatja.

2. Ábra Halálos balesetek számának előirányzata és tényleges helyzete 1990-2006



Forrás: Community Road Accident Database, 2007

A 2. ábra szemlélteti a Fehér Könyvben megfogalmazott közlekedésbiztonságra vonatkozó célkitűzés teljesülését is. A félidei felülvizsgálatkor a halálos baleset számát, az adatok szerint, sajnos csak 24%-kal alacsonyabbra, 38.600 esetre sikerült leszorítani, szemben az eredetileg megfogalmazott 34.000 darabos, 33%-s csökkenési előirányzattal, ami 4.600 emberélettel többet mentett volna meg az Európai Unió útjain. Elmondható, hogy a 2011-es közlekedéspolitikai Fehér Könyvben (EB 2011) a régi kihívások listája nem csökkent jelentősen, hanem újakkal egészült ki. A téma szempontjából kiemelendő az a célkitűzés, miszerint 2030-ra a 300 km-t meghaladó távolságú közúti áruszállítás 30%-át, 2050-re 50%-át kell kiváltani más módokkal. Alapvető jelenséggént írható le, hogy a schengeni határok megszűnésével a szállítmányok megállás nélkül, „ellenőrizetlenül” szelik át Európa útjait, az esetek döntő többségében túlmunkára kényszerítve a gépkocsivezetőket, ezzel jelentősen növelve a baleseti kockázatokat. Ennek a helyzetnek a normalizálására született meg a 2006. március 15-i (2006/22/EK) európai parlamenti és tanácsi irányelv, amelynek célja, hogy a munkaidő szervezésével kapcsolatban minimumkövetelményeket állapítson meg a közúti fuvarozásban utazó tevékenységet végző személyek egészségének védelme és biztonságának javítása céljából, illetve, hogy fokozza a közúti közlekedés biztonságát és összehangolja a versenyfeltételeket (2006/22/EK).

Ehhez kapcsolódóan nemzetállami szinten intézményi oldalról a következő kérdések vetődnek fel; Hogyan tud a kormány intézményrendszere ezekre a kihívásokra válaszolni? Milyen eszközrendszere van erre? Az állam fiskális eszközeivel két módon tudja elérni ennek a célrendszernek a megvalósulását, egyrészt a szakmához jutás feltételeinek szabályozásával (261/2011. (XII. 7.) Korm. rendelet), másrészt hatáskörrel rendelkező állami szervek által elvégzett közúti és telephelyi ellenőrzések számának és hatékonyságának növelésével (66/2007. (IV. 4.) Korm. rendelet). Mindezek végrehajtása magasabb tudásszintet, minőségi és preventív hozzáállást, valamint korszerű infrastruktúrát követel, ha nem is teljesül de igényt generál. Összességében pedig magas szintű biztonsági kultúrafejlesztési stratégiát kell, hogy elindítson. Ennek a megvalósításában nagy szerephez kell jutnia az intellektuális tőkének és a humán erőforrás fejlesztésnek (Berde – Dajnoki 2007; Vántus et al. 2009) mindkettő - a közúti szereplők és a hivatali személyzeti – oldalon egyaránt.

De hol tartunk most; az ellenőrzésben, és a közúti szereplők közül a fuvarozóknál tapasztalható hozzáállásban?

Anyag és módszer

A kutatásban az 561/2006/EGK rendelet egyes fejezeteiben (5,6,7) előírtak megvalósulása lett elemezve. A felvetett problémák megválaszolására az tanulmány a kérdőív módszerét alkalmazta. A kérdőívet a Nemzeti Közlekedési Hatóság szakemberei töltötték ki. A Hatóság jelenlegi létszáma 480 fő. A Hatóság Magyarországon egyedülként látja el a közlekedéshez kapcsolódó valamennyi hatósági, felügyeleti tevékenységet. A kérdőívek 20 megyei közlekedési felügyelőség közúti jármű szakterületére lett kiküldve. A kérdőívet az országban dolgozó 70-75 ellenőri párosból 42 küldte vissza a kért határidőig.

Eredmények

A felügyelőségek közúti ellenőreinek létszáma 180 fő. A közúti ellenőrök 15%-a jellemzően tengelysúly mérést és közúti közlekedési szolgáltatás ellenőrzést végez, tehát ebből a szempontból irreleváns. A teljes megkérdezhető állomány létszáma országos szinten tehát mintegy 150-155 fő. Az ellenőrzést un. „ellenőri párok” végzik, akik közül az egyik a gyakorlati feladatokat látja el (kiterelés, okmányok ellenőrzése, sofőr kikérdezése, műszaki szemrevételezés), a másik ellenőr az elkért okmányok alapján gyors elemzést végez a tachográf korongok részletes kiértékelésével vagy a tachográf kártya adatainak letöltésével.

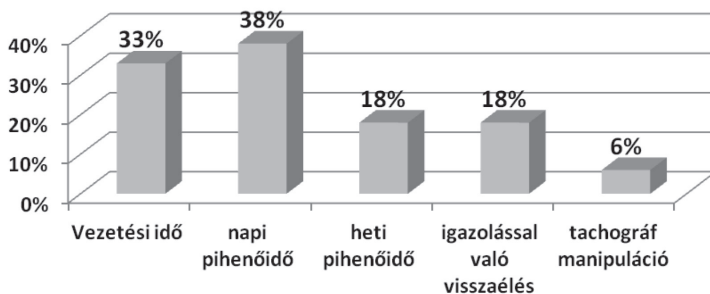
A közlekedési felügyelőségek ellenőrzése kétféleképpen lehet, a közúti vagy telephelyi ellenőrzés. Mindkét ellenőrzésfajta esetében komplex ellenőrzésről beszélünk, kivéve a állampolgári bejelentésre tartott céllenőrzéseket. A komplex ellenőrzés keretében a következő részterületeket vizsgálják:

- közúti közlekedési szolgáltatás (KKSZ)
- vezetési és pihenőidő (AETR: Accord Européen sur les Transports Routiers)
- veszélyes áru szállítása (ADR: Accord Dangereux Routier)
- tengelysúly/túlsúly
- környezetvédelmi előírások
- közlekedésbiztonsági
- hétféle forgalomkorlátozás.

Ezek közül a tengelysúly/túlsúly ellenőrzés képezi az egyedüli kivételt, mert azt speciális eszközzel, szoftverrel és mérési technológiával és csak előre kijelölt, arra alkalmas helyszínen végezhető. Ezt az ellenőrzési típust a KKSZ és a közlekedésbiztonsági ellenőrzéssel kötik össze a gyakorlatban. A megyei felügyelőségek részére a Nemzeti Közlekedési Hatóság-mint szakmai irányító szerv-minden évben éves ellenőrzési tervet készít ellenőrzési típusonként havi bontásban. Az ellenőrzési darabszámok a megyei szervekkel közösen kerülnek meghatározásra a helyi erőforrások és körülmények figyelembevételével. A vizsgálatban résztvevő válaszadók 27860 ellenőrzési eseményt hajtanak végre évente, ezen belül 13911 esetben ellenőriznek vezetési és pihenőidőt, tehát minden második ellenőrzés során. Ez azt jelenti, hogy ez a legjobban preferált ellenőrzés típus, a darabszámok tekintetében. Ez 352968 munkanapot jelent. Ennek a látszólag hatalmas számnak az értékelésekor figyelembe kell venni, hogy ez a Magyarországon belföldi és nemzetközi forgalomban megforduló, tachográf köteles járművek összes vezetéssel töltött munkanapjának alig 2 %-a, ami ebben az összefüggésben már nem is tűnik túl magas aránynak. Az ellenőrizendő munkanapok számát (arányát) az Európai Bizottság határozza meg, jelenleg az összes vezetői munkanap 3% és 2-3 évente növekszik. Az eredmények igen magasak, mintegy 32%-os meghiányolási arányt mutat az összes ellenőrzött munkanap bázisadatra vetítve, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy minden 3. jármű esetén derítenek fel vezetési és pihenőidős szabálytalanságot. Ez különösen elgondolkodtató, hogy ilyen nagy arányban ülnek fáradt, túlhajtott gépkocsivezetők a tehergépjárművek volánjánál és jelentenek veszélyt hazánk közútjain.

Az ellenőrzött munkanapokon belül a meghiányolási rátát és annak megoszlását a 3. ábra mutatja. A szabályok be nem tartásának megoszlása a legfőbb típusokat tartalmazza, ezek még súlyosságukat tekintve tovább bonthatóak. A felderített esetek megoszlásának a munkanapok 28 napos periódusban történő vizsgálata során akár többféle hiba is előfordulhat egy ellenőrzés során és a válaszok is ezt támasztják alá.

3. Ábra A szabálytalanságok megoszlásának aránya



Forrás: Saját szerkesztés, 2015

A vezetési idő és a napi pihenőidő megsértésének aránya között nagy eltérés nem mutatkozik, ami arra vezethető vissza, hogy a két érték szoros összefüggésben áll egymással, bár nincs teljes átfedés. Egy 24 órás periódust figyelembe véve a vezetési idő betartásából nem következik a napi pihenőidő betartása, mert lehetséges, hogy az egyéb munka vagy a készenléti idő időtartama és a szabályos vezetési idő hossza együttesen

már nem teszi lehetővé az előírt napi pihenőidő betartását. A heti pihenőidő be nem tartásának aránya 18%. Ez az érték azt mutatja, hogy a heti (nem feltétlenül hétvégére időzített) pihenőidő betartására nagyobb figyelmet fordítanak a járművezetők és az őket irányítók egyaránt, illetve feltételezi a hétvégi közlekedési tilalom által kikényszerített pihenést. Annak megítéléséhez, hogy ez az érték valójában alacsony vagy magas, azt kell figyelembe venni, hogy a tartós pihenés szolgálja a regenerálódás alapját. A pihenőidő be nem tartása súlyosságának mérlegelésénél figyelembe kell venni a következőket is. Az alváskutatás, eredményei alapján az elalvások miatt bekövetkező balesetek fő okozói; a napi 6 óránál kevesebbet alvó gépkocsivezetők és a kereskedelmi fuvarozásban dolgozók. Egyes kutatások szerint a napi 6 óránál kevesebbet alvás képességsökkenő hatása megfelel 0,05%-s alkoholos befolyásoltsági állapotnak. A pihenő idő fontosságának hangsúlyozása fokozottan igaz a szállítást végző nehéz tehergépjárművek vezetőire, hiszen a jármű méretéből adódóan sokkal magasabb a súlyos következménnyel járó balesetek aránya ezen elkövetők esetén.

Az igazolással (Tevékenyséigazoló lap) való visszaélés aránya kiugróan magas ahhoz képest, hogy egyes európai országok gyakorlata nem is fogadja el ezt a dokumentumot. Ez a 18% a kérdőívet kitöltők ellenőrzési darabszámára vetítve azt jelenti, hogy 4221 munkanapot igazolnak ezzel a dokumentummal, többségében szabálytalanul. Ennek az igazolásnak a megítélése a tagállamok között nagyon eltérő, abban viszont egyetért minden ellenőrző hatóság, hogy a használata nem szolgálja az eredeti célt, a szabadságok és betegszabadságok igazolását, hanem az esetek 95%-ban az elégtelen pihenőidő eltüntetésére szabálytalanul igénybe vett eszközzé vált. Hazánk ellenőrzési gyakorlatában ezzel az igazolással való visszaélést döntő mértékben a Romániából származó fuvarozók követik el, akik az adott napi tachográf korong mellé egy 28 napról szóló tevékenyséigazolást adnak át ellenőrzéskor, ezzel ellehetetlenítik a hatóságok ellenőrzését. Előfordult olyan kirívó eset, amikor az ellenőrzés során a gépjárművezető összeesett a fáradtságtól, amint kiszállt a tehergépjárműből, de a hivatalos papírai szerint a vezetést megelőző 28 napban szabadságát töltötte.

A tachográf berendezés manipulációja ugyanezt a célt szolgálja. A felderített manipulációk aránya azért nem magasabb, mert ennek bizonyítása rendkívül nehéz, csak menetfeltételek mellett lehetséges. A technika fejlődésével az erre szolgáló eszközök és módszerek is egyre kifinomultabbá válnak, erre szakosodott cégek árulják szolgáltatásaikat, amit a fuvarozók gyakran igénybe is vesznek. Ilyen esetben általában a mozgásérzékelő manipulálásáról van szó, és a befolyásolás hatására pihenőidőt rögzít a készülék.

Hogy a járművezetők mennyire vannak tisztában azzal, hogy hibát követtek el és az azzal járó felelősséget maguk viselik, vagy a vállalkozást okolják. A felelősséget 33%-ban maguk vállalják, de ennél nagyobb arányban állítják az ellenőröknek, hogy a vezető/fuvarszervező szóbeli utasítására cselekedtek. Az ellenőrzéskori nyilatkozattételt az ellenőrök a jegyzőkönyvben rögzítik és azt a későbbi közigazgatási eljárás során ellenkező nyilatkozat hiányában bizonyítékként felhasználják. Az eljárás során a vállalkozás felelősségét minden esetben vizsgálják és arról a vállalkozás vezetőjének joga van nyilatkozni. Amennyiben a gépkocsivezető és a szakmai vezető nyilatkozata ellentmondásos, az eljárást lefolytató szakember hoz döntést első fokon az ügyben. A Kkt. megoszthatóvá teszi a felelősség kérdését a vezetési és pihenőidő tekintetében is, és a bírság összegét a felelősség arányában határozza meg az egyéb körülmények figyelembevételével. Ezért fordul elő gyakran, hogy a gépkocsivezető az ellenőrzéskor tett első nyilatkozatát visszavonja arra vonatkozóan, hogy a szabálytalanságot utasításra követte el és magára vállalja a felelősséget, mert a bírságrendelet ugyanabban a tényállásban a maximumérték meghatározásában

alacsonyabb bírságösszeget határoz meg a gépkocsivezető esetén, mint a vállalkozás esetében. Ilyenkor egy létrejött belső alku keretében a gépkocsivezetőre kiszabott alacsonyabb bírság összeget a vállalkozás fizeti meg. Ez a vállalkozás számára azért is kedvező megoldás, mert a vállalkozás bármilyen pályázaton vagy projektben részt kíván venni, a bírság kizáró okként szerepelhet.

Ez a helyzetkép egyáltalán nem fest egy jövőbemutató, magas szintű biztonsági kultúrára utaló képet.

Következtetések

Az előre mutató adatokból kitűnik, hogy a közúti árufuvarozás növekvő teljesítményű pályán mozog. Ez a tény egy modern közúti infrastrukturális fejlődést is generál, aminek egyik fontos beépült attribútuma a közúti biztonságot, a balesetek elkerülésének lehetőségét növelő infrastrukturális fejlesztések alkalmazása.

A vizsgálati eredményekből kitűnik, hogy a közúti fuvarozásban a gazdasági nyomásnak és versenyhelyzetnek, a kockázatvállalásnak első értékáldozatai között ott van a biztonság. Ezt erősíti a biztonságot elősegítő pihenési időről szóló szabályozás, ami egyértelműen a szállítási teljesítmény csökkenését eredményezi. A felelőtlen kockázatvállalás és szabálykerülő magatartás nem csak a munkavállalók körében magas szintű, hanem, mint kiváltó ok a munkáltatók körében is. A sofőröknek és munkáltaiknak a következmények elkerülésére irányuló viselkedése tovább generálja a szabálykerülő magatartást. Az állam, lehetőségeinek korlátjai miatt, szabályozási és ellenőrzési rendszerével nem vállalhatja fel a teljes felelősséget a közúti közlekedésbiztonság mutatóinak elvárt szintű javításáért. Itt elsősorban az emberi és szervezeti tényezőket magába foglaló, a biztonsági kultúra színvonalát érintő kérdéskörrel van szó. A helyzet javulásának alapvető feltétele a közúti közlekedés és szállítmányozás biztonsági kultúrájának fejlesztése. Ez a fejlesztés csak tudományosan megalapozott, szakszerű, komplex eszközrendszerrel összehangolt munkával vihető véghez.

Felhasznált irodalom

1. AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS AZ EURÓPAI TANÁCS 2006/22/EK irányelve (2006. március 15.) a közúti szállításra vonatkozó egyes szociális jogszabályokkal kapcsolatos 3820/85/EGK és a 3821/85/EGK tanácsi rendelet végrehajtásának minimumfeltételeiről és a 88/599/EGK tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről (EGT vonatkozású szöveg)
2. AZ EURÓPAI KÖZÖSSÉGEK BIZOTTSÁGA (2001): Fehér Könyv. Európai közlekedéspolitika 2010-ig: itt az idő dönten. COM(2001)370. Brüsszel, 2001. szeptember 12.
3. AZ EURÓPAI KÖZÖSSÉGEK BIZOTTSÁGA (2011): Fehér Könyv. Útiter az egységes európai közlekedési térség megvalósításához – Úton egy versenyképes és erőforrás hatékony közlekedési rendszer felé: Brüsszel, 2011.3.28. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:HU:PDF>
4. BERTA T. (2009): 3,5 tonnát meghaladó nehéz tehergépjárművek személysérüléses baleseteinek elemzése, Innováció és Fenntartható Felszíni Közlekedés Konferencia, 2009. szeptember 3-5. <http://kitt.uni-obuda.hu/mmaws/2009/eloadasok/day2/4-szekcio/002.pdf> Utolsó letöltés: 2013. június 7. 9:07

5. BERTA T. - TÓTH V. (2010): Hazai közlekedésbiztonsági programalkotás, XI. Rodosz Konferencia, Kolozsvár, 2010. november 12-14. http://rodoz.ro/files/Berta_TamasToth_Viktoria.pdf#zoom=100 Utolsó letöltés: 2013. június 7. 9:17
6. BERDE CS. - DAJNOKI K. (2007): Importance of Management Tasks in Organizations, Integrated Systems for Agri-food Productoin, Proceedings of 5 th International Conference. Sibiu. Editura Orizonturi Universitate Timisuaara. pp. 473- 478.
7. CUENEN, A.- JONGEN, M.M.E.- BRIJS, T.- BRIJS, K.-LUTIN, M.- VAN VLIERDEN, K.- WITS G. (2015): Does attention capacity moderate the effect of driver distraction in older drivers?, *Accident Analysis and Prevention* 77 (2015) p.: 12-20
8. FRISWELL, R. - WILLIAMSON, A. (2010): Work characteristics associated with injury among light/short-hault transport drivers. *Acc. Anal. Prev.* 42 (6) 2068-2074.
9. HOLLÓ P. (2008): Gondolatok a hazai közúti közlekedés biztonságáról, *Magyar Tudomány*, 169. évf. 02. sz., pp. 175-185.
10. HOLLÓ P, - BROUGHTON J, - KEIGAN M, - YANNIS G, - EVGENIKOS P, - CHAZIRIS A, - PAPADIMITRIOU E, - BOS N M, - HOEGLINGER S, - PÉREZ K, - AMOROS E, -TECL J, (2010): Estimation of the real number of road casualties in Europe, *Safety Science*, Vol. 48. Issue 3. pp. 365-371.
11. KANAZAWA, H. - SAZUKI, M. - ONODA, T. - YOKOZAWA, N. (2006): Excess workload and sleep related symptoms among commercial long-hault truck drivers. *Sleep Biol. Rhythms* 4, 121-128.
12. SAFEWORK AUSTRALIA, (2011): Work-Related Traumatic Injury Fatalities. Australia 2008-09: SafeWork Australia.
13. SMITH, C. K. - WILLIAMS, J. (2014): Work related injuries in Washington State's Trucking Industry, by industry sector and occupation. *Acc. Anal. Prev.* 65 (0), 63-71.
14. VÁNTUS A. - TÉCSY A. - MIHÓKS. (2009): Munkaköri szervezettség a lótarásban. Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia, Kecskemét, szeptember 3-4. II. kötet. pp. 639-643.

Correspondance address:

Dr. habil Oláh Judit, PhD, Department of Logistics Management, Institute of Applied Informatics and Logistics, University of Debrecen Faculty of Economics and Business, Böszörményi str. 138. 4032 Debrecen, e-mail: olah.judit@econ.unideb.hu

Dr. Terjék László, PhD, Department of Logistics Management, Institute of Applied Informatics and Logistics, University of Debrecen Faculty of Economics and Business, Böszörményi str. 138. 4032 Debrecen, e-mail: terjek.laszlo@econ.unideb.hu

Rónay-Tobel Beatrix, Department For Vehicle Technical Inspection, Operation And Cotroll Járműüzemeltetési és Ellenőrzési Osztály, H-1066, Budapest, Teréz krt. 62, e-mail: ronay-tobel.beatrix@nkh.gov.hu

Dr. habil Pakurár Miklós, PhD, Department of Logistics Management, Institute of Applied Informatics and Logistics, University of Debrecen Faculty of Economics and Business, Böszörményi str. 138. 4032 Debrecen, e-mail: pakurar.miklos@econ.unideb.hu

Adrienn Horváth, PhD student, Department of Logistics Management, Institute of Applied Informatics and Logistics, University of Debrecen Faculty of Economics and Business, Böszörményi str. 138. 4032 Debrecen, e-mail: horv.adrienn@econ.unideb.hu

KEY ACCOUNT MANAGEMENT AKO INOVATÍVNA FORMA PRÍSTUPU K ZÁKAZNÍKOVI NA SLOVENSKU.

KEY ACCOUNT MANAGEMENT AS A INOVATION FORM OF ENTRY TO CUSTOMERS IN SLOVAKIA.

Eva POLIAČIKOVÁ

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta,
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Abstract

Key Account Management (KAM) represents relationship management with key customers. This article deals with the implementation of Key Account Management. Through this way will be management for the firms effective, bring him benefit and in the better case can be already this field competitions advantage for firms. The main aim of this article is a marketing analysis of the reasons, benefits, risks, which are connect with Key Account Management.

Key words: *Key Account Management, key customers, relationship management, benefits, risks*

Abstract

Key Account Management (KAM) – Manažment kľúčových zákazníkov je koncepcia riadenia vzťahov firmy k jeho kľúčovým zákazníkom. Je cestou, ako sa riadenie stáva pre firmy efektívne, prináša im úžitky a v lepšom prípade je priestorom pre získanie konkurenčných výhod. Hlavným cieľom príspevku je marketingová analýza príčin zavádzania uvedenej koncepcie, výhod i rizík, obmedzení, ktoré sú spojené so zavádzaním koncepcie Key Account Managementu do praxe.

Key words: *Key Account Management, kľúčoví zákazníci, vzťahový manažment, výhody, riziká*

Úvod

Súčasná doba je poznačená tvrdým bojom o zákazníka. Získať nového zákazníka je veľmi náročné, udržať si doterajšieho o nič ľahšie a z databázy zákazníkov predovšetkým tých, ktorých organizácia považuje za tých najdôležitejších – kľúčových zákazníkov. Prístup k nim sa vyznačuje často veľmi individuálnym, diferencovaným prístupom v riešeníach v prospech zákazníka. Vo svete sa tento prístup označuje ako Key Account Management – manažment kľúčových zákazníkov. Stredobodom posudzovania pri manažmente kľúčových zákazníkov sú obchodné vzťahy medzi ponúkajúcim a individuálne k obsluhovaným zákazníkom. Ústredný cieľ spočíva v dosiahnutí a udržaní skutočných konkurenčných výhod v konkrétnom obchodnom vzťahu. Tento cieľ je v manažmente kľúčových zákazníkov principiálny [1]. Úspešný manažment kľúčových zákazníkov nerealizuje jednorozmernú

produktovú politiku z vlastného pohľadu, ale hľadá individuálne riešenia problémov pre kľúčových zákazníkov [3].

Implementácia koncepcie manažmentu kľúčových zákazníkov je náročný proces. Zasahuje prakticky do všetkých oblastí fungovania organizácie. Zákaznícky orientovaná organizácia, v snahe zabezpečiť individuálny prístup ku kľúčovým zákazníkom, uskutočňuje mnohé zásadné zmeny na rôznych úrovniach. Ich dôsledky majú pozitívny i negatívny charakter, môžu byť pre organizáciu prínosom i značným obmedzením, či rizikom. Veľký význam má preto dodržiavanie tzv. Normy KYC (Know You Customer) – Poznaj svojho zákazníka [4].

Trh reprezentuje zákaznícke potreby, každý zákazník má však vždy tie svoje individuálne potreby, požiadavky [2]. Všeobecne možno konštatovať, že implementácia koncepcie manažmentu kľúčových zákazníkov je možná v každej organizácii, ktorej predmetom podnikania je ponuka produktov a výkonov. Miera jej uplatnenia je však závislá od viacerých faktorov, ktoré spôsobujú, že v niektorých odvetviach je táto stratégia úspešnejšia, v iných menej [5].

Material a metódy

V nasledujúcom príspevku prezentujeme výsledky vlastného výskumu. Jeho cieľom bolo sústrediť sa predovšetkým na zmeny, prínosy a riziká zavádzania koncepcie manažmentu kľúčových zákazníkov. Každá organizácia je špecifická a špecifický je aj jej obchodný partner - zákazník. Preto i spektrum zmien, ktoré si vyžadujú podmienky pre prispôsobenie ich potrebám, požiadavkám, je veľmi rozmanité. Výsledky výskumu ale preukazujú, že sú oblasti zmien, ktoré sa vyskytovali vo väčšine oslovených organizácií. To isté platí o vyjadreniach organizácií, aké boli zaznamenané prínosy z realizovaných zmien, zároveň i rizikách, ktoré reálne podstúpili alebo ktoré ako potenciálne riziká vnímajú. Respondenti - organizácie mohli označiť ľubovoľné počty kategórií, pretože sme vychádzali z predpokladu, že sa v organizáciách nepraktizuje využívanie len jedného kritéria na zaradenie do kategórie kľúčových zákazníkov, ale i viacerých.

Pri voľbe výberovej jednotky bol využitý náhodný výber. Keďže hlavným cieľom výskumu bolo zisťovať zmeny, prínosy a riziká, ktoré sa reálne v organizáciách vyskytli alebo vyskytnúť mohli pri zavádzaní manažmentu kľúčových zákazníkov, nemohol byť zvolený napríklad kvótny výber, pretože bolo problémom vôbec nájsť organizácie, v ktorých sa manažment kľúčových zákazníkov zavádzal. Podarilo sa získať 67 organizácií, z ktorých tvorili práve výrobné organizácie väčšinu (cca 80 %).

Vo výskume sme sledovali celkovo 6 oblastí zmien. V našom príspevku sa zameriame na prezentáciu výsledkov dvoch z nich: zmeny v oblasti prístupov v štýle práce vrcholového manažmentu a zmeny vo vnímaní prístupu ku kľúčovým zákazníkom.

V nasledujúcej časti prezentujeme konkrétne výsledky nášho výskumu.

Výsledky a diskusia

1. Prístupy v štýle práce vrcholového manažmentu

Jednou z prvých zmien, ktoré sú nevyhnutným východiskom pre úspešnú implementáciu manažmentu kľúčových zákazníkov, je zmena v myslení vrcholového manažmentu. Ak je s myšlienkou diferencovaného prístupu ku kľúčovým zákazní-

kom stotožnený vrcholový manažment, je vysoký predpoklad úspešnosti zavádzanej koncepcie. Výsledky výskumu (tabuľka 1) potvrdzujú, že presadenie tejto myšlienky vôbec nie je jednoduché, pretože sa často stretáva s odporom k zmenám predovšetkým u manažerov, ktorí v danej brandži či organizácii pracujú dlhšie obdobie a predstava zmien a úsilia s tým spojeného je skôr obmedzením. Trendy vývoja trhových podmienok však dokazujú nevyhnutnosť týchto úvah a ich realizácií.

Tabuľka 1: Zmena myslenia top manažmentu

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Zmena myslenia top manažmentu – zákazník je pre organizáciu kľúčový	- postupný prechod k zákaznícky orientovanému podniku a využívaniu diferencovaného prístupu k jednotlivým skupinám zákazníkov vytvorených v organizácii - uvedenie si rýchlosti zmien vo vývoji, ako aj potreby neustáleho prispôbovania sa novým trendom v oblasti manažmentu kľúčových zákazníkov	- vynaloženie veľkého úsilia zo strany organizácie, aby došlo k zmene - problém prispôsobenia a zmierenia sa so zmenami, hlavne starší manažéri

Prameň: Vlastný výskum

Na úrovni vrcholového manažmentu, ale určite nielen na tejto úrovni, bola zdôrazňovaná dôležitosť pravidelných porad (tabuľka 2). Riešenie problémov na úrovni vrcholového manažmentu je ďalej prenášané pravidelnými stretnutiami a operatívnym prenosom dôležitých informácií vo vzťahu k regionálnym obchodným manažerom resp. manažerom kľúčových zákazníkov. Ich úlohou je zabezpečovať lepšiu vzájomnú informovanosť a riešenie nastolených či potenciálnych problémov, týkajúcich sa manažmentu kľúčových zákazníkov. Okrem toho i získavanie spätnej väzby, ako východiska pre prípadné nápravné opatrenia. A hoci porady zaberajú určitý čas, organizácie sú presvedčené, že toto opatrenie – zmena prispieva k vyššej úrovni riadenia vzťahov s kľúčovými zákazníkmi.

Tabuľka 2: Pravidelné pracovné porady

Zmena	Prínosy	Riziká/obmedzenia
Pravidelné pracovné porady	- lepšia vzájomná informovanosť - pravidelné diskusie o vzťahoch s významnými zákazníkmi, následne viac "hláv" na riešenie prípadných problémov	faktor času – porady zaberajú čas, ktorý by mohli manažéri venovať skvalitňovaniu vzťahov s významnými a kľúčovými zákazníkmi, prípadne získaním nových

Prameň: Vlastný výskum

V dnešnej dobe sa každý trh veľmi rýchlo vyvíja a napreduje. S tým sú spojené zmeny podmienok, ktoré pre mnohé organizácie predstavujú reálny alebo potenciálny problém, na ktorý je potrebné veľmi rýchlo reagovať a snažiť sa nájsť čo najvhodnejšie riešenie s cieľom nestratiť svojich významných zákazníkov (tabuľka 3). Každá zmena na trhu ovplyvňuje aj zákazníkov, ktorí predstavujú pre organizácie

najväčší zdroj príjmov a stabilitu. Preto mnohé organizácie prijali ďalšie opatrenie, aby tak predišli strate týchto zákazníkov. V konečnom dôsledku to prispelo k lepšej kvalite zákazníckych vzťahov a ich riadeniu, ako i realizácii mnohých inovačných procesov. V niektorých prípadoch sa ako určité obmedzenie javilo ťažšie akceptovanie týchto potrieb zo strany starších manažérov.

Tabuľka 3: Flexibilnejšie reakcie na zmeny na trhu

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Flexibilnejšie reakcie na náhle, neočakávané zmeny na trhu	- udržanie si významných zákazníkov - získanie nových zákazníkov, ktorí sa v budúcnosti zaradia do skupiny významných zákazníkov - možnosť stať sa významným technickým inovátorom, čo sa tiež odrazí na zložení a rozširovaní zákazníckej databázy organizácie	- vynaloženie veľkého úsilia zo strany organizácie, aby k zmene došlo - problém prispôsobenia a zmierenia sa so zmenami, hlavne starší manažéri

Prameň: Vlastný výskum

Diferencovaný prístup k zákazníkom vyžaduje zmeny ako v regionálnom rozsahu príslušného teritória, tak i prispôsobovanie sa potrebám kľúčových zákazníkov v medzinárodnom meradle. Dvojnásobne, ak berieme do úvahy neustále napredujúci proces internacionalizácie a globalizácie. Z tohto dôvodu je častou zmenou, súvisiacou s naplnením požiadaviek svojich zákazníkov, i vytváranie dcérskych spoločností (tabuľka 4). Tak závažnému rozhodnutiu predchádza zváženie opodstatnenia a finančných nákladov. Následne rozhodnutie o jej veľkosti, strategickom umiestnení a podrobnostiach, vyplývajúcich s realizácie tohto zámeru. Podľa vyjadrení organizácií, ktoré sa pre túto zmenu rozhodli, však prínosy určite prevyšujú podstupované riziká. Vedie k zvýšeniu konkurencieschopnosti, priblíženiu sa zákazníčkovi a tak lepšiemu uspokojeniu jeho potrieb.

Tabuľka 4: Vytvorenie dcérskej spoločnosti

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Vytvorenie dcérskej spoločnosti	- priblíženie sa k zahraničnému kľúčovému zákazníčkovi - naplnenie požiadaviek kľúčových zákazníkov - skrátene doby dodania - zameranie sa na zákazníka - lepšie spoznanie zákazníka - zlepšenie komunikácie so zákazníkmi - väčší podiel na dodávkach - zvýšenie konkurenčnej schopnosti - podpora a efektívna účasť vedenia spoločnosti	- vyčlenenie sortimentu na produkciu v dcérskej spoločnosti - rozhodnutie o jej veľkosti, umiestnení a objeme produkcie, počte zamestnancov a pod. - finančná záťaž, spojená so spomínanými zmenami

Prameň: Vlastný výskum

Procesy globalizácie a internacionalizácie sa prejavujú v rôznych formách pri implementácii manažmentu kľúčových zákazníkov. Jednou z možností je spolupráca so zahraničnými výrobcami identického produktu, ako ponúka organizácia. Výsledky prieskumu potvrdzujú, že veľkým prínosom pre organizácie sú prepojenia so zahraničnými výrobcami identického alebo obdobného produktu (tabuľka 5). Pomáha to preklenúť nepredvídané situácie, napr. výpadkom surovín, čo pre kľúčových zákazníkov znamená včasné a dôsledné plnenie jeho požiadaviek a následnú dôveru k obchodnému partnerovi. Isté riziká však predstavuje možnosť, že sa zákazník rozhodne pre prechod ku konkurencii. V iných prípadoch bol zaznamenaný únik know-how.

Tabuľka 5: Spolupráca so zahraničnými výrobcami identického produktu

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Spolupráca so zahraničnými výrobcami identického produktu	• splnenie akýchkoľvek požiadaviek kľúčových zákazníkov • dôvera a pohodlie kľúčových zákazníkov • pomoc pri výkyvoch, súvisiacich so sezónnosťou • pomoc pri nedostatku základnej suroviny • nové kontakty • možnosť vyhnúť sa situáciám, kedy organizácia nedokáže promptne reagovať na požiadavky svojich kľúčových zákazníkov • získanie know-how • možnosť využitia cross-sellingu	• riziko straty zákazníka prechodom ku konkurencii • možnosť úniku know-how

Prameň: Vlastný výskum

Diferencovaný prístup ku kľúčovým zákazníkom je vo výskumnej vzorke organizácií jednoznačne pozitívne hodnotený z pohľadu vylepšenia imidžu na trhu pre organizáciu. Táto skutočnosť zabezpečuje organizáciám získanie konkurenčnej výhody, stabilizáciu partnerov, ako i prísun nových zákazníkov. Zároveň je výhodou pri komunikácii v rámci kontraktčných rokovaní. Posilnenie pozícií organizácií, prostredníctvom zlepšeného imidžu v očiach partnerov, je prirodzene dôvodom útokov konkurencie na jeho oslabenie (tabuľka 6).

Tabuľka 6: Vylepšenie imidžu na trhu

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Vylepšenie imidžu na trhu	• získanie konkurenčnej výhody • získanie zákazníka do databázy zákazníkov • ľahšia komunikácia v rámci kontraktčných rokovaní • zaradenie do „vyššej úrovne“ • prísun nových zákazníkov • stabilizácia zákazníckej databázy	• útoky konkurencie

Prameň: Vlastný výskum

Rozhodnutie o implementácii manažmentu kľúčových zákazníkov znamená pre organizáciu zásadnú zmenu v myslení, v prístupoch a v procesoch realizácie. Menia sa procesy na všetkých úrovniach - strategická, operatívna, organizačná, personálna - s cieľom zmeny orientácie produktovej na zákaznícku orientáciu (tabuľka 7). Výsledky prieskumu i napriek, naznačeným, prípadným obmedzeniam, rizikám potvrdzujú, že zmeny procesov sú veľkým prínosom pre súčasný, ale najmä budúci vývoj organizácie z hľadiska jej dlhodobej vízie. Dominuje efektívnosť procesov, modernizácia, prehľad v riadení či získanie certifikácie kvality. Z rizík bola najviac deklarovaná obava z vynaložených nákladov s ohľadom na možnosť, že nakoniec i po zmenách procesov nebudú očakávania oboch partnerov naplno uspokojené.

Tabuľka 7: Zmeny procesov

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Zmeny procesov	• vytvorenie podmienok pre prepojenie partnerov • zmena produktovej orientácie na zákaznícku • získanie know-how • efektívnosť procesov • zrušenie pracovných miest • vylúčenie zastaralých techník a technológií • modernizácia • čas ako konkurenčná výhoda • využívanie outsourcingu • stanovenie presných postupov • certifikácia kvality • prehľad v riadení	• strata know-how • náklady na nové technológie • náklady na preškolenie zamestnancov • vynaložený čas • neuspokojené očakávania oboch partnerov • vytvorenie nových pracovných miest

Prameň: Vlastný výskum

2. Vnímanie prístupu ku kľúčovým zákazníkom

V databáze zákazníkov sú v jednotlivých organizáciách zákazníci členení podľa rôznych kritérií do rôznych kategórií. Vo väčšine prípadov na dve skupiny: kľúčoví zákazníci a ostatní zákazníci. V niektorých prípadoch na tri skupiny, kde okrem, už menovaných, existuje i kategória významných zákazníkov. Je to akýsi „medzistupeň“ medzi základnými dvoma kategóriami, kde títo zákazníci už nepatria do skupiny „ostatných“, ale nepatria ešte ani do skupiny kľúčových zákazníkov. Pre každú zo skupín musí byť v rámci manažmentu kľúčových zákazníkov jasne definované čo a v akom rozsahu, za akých podmienok sa uskutočňuje pre jednotlivé kategórie zákazníkov. V tejto súvislosti nás zaujímalo, aké prvé asociácie v celkovom hodnotení označia oslovené organizácie ako najdôležitejšie v súvislosti s otázkou, čo najvýstižnejšie charakterizuje spoluprácu s kľúčovými zákazníkmi z hľadiska prínosov a rizík/obmedzení (tabuľka 8). Z výsledkov vyplýva, že rozhodnutie, kto bude kľúčovým zákazníkom a komu bude venovaný špecifický prístup, je naozaj strategickým rozhodnutím a pre organizáciu veľmi dôležitým. V prínosoch dominujú práve tie kategórie, ktoré vystihujú opodstatnenosť zavádzania manažmentu kľúčových zákazníkov. Čo bolo z tohto pohľadu tiež veľmi zaujímavé, že prínosy sú

v rovnováhe s podstupovanými reálnymi či potenciálnymi rizikami. Na druhej strane je dobré, že si tieto skutočnosti organizácie uvedomujú, včas analyzujú a náležite sa pred nimi chránia, predchádzajú im. Pri hodnotení jednotlivých oblastí však riziká tak rovnocenne prevažne nevystupujú.

Tabuľka 8 : Charakteristika kľúčových zákazníkov

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Charakteristika kľúčových zákazníkov	- jasné stanovenie podmienok spolupráce s uvedenou skupinou zákazníkov - systemizácia procesov - efektívnosť procesov - prepojenie procesov - ľahšia komunikácia - lepšie využitie kapacít - prepojenie partnerov - dlhodobosť spolupráce - získanie know how - úspory nákladov - stabilizácia databázy zákazníkov - modernizácia	- zneužívanie postavenia a výhod kľúčových zákazníkov - zneužitie know-how - odchod stabilných „ostatných“ zákazníkov - ohrozenie obratu - vynaložené náklady na zavedenie a prevádzkovanie nových technológií a procesov - vytvorenie špecifických pracovných miest (KAM manažéri) - neuspokojené očakávania zákazníkov - zlý odhad zvládnutia a rozloženia vlastných kapacít - nereálnosť požiadaviek

Prameň: Vlastný výskum

Základnou myšlienkou manažmentu kľúčových zákazníkov je poskytovanie diferencovaných výkonov pre vybrané skupiny zákazníkov. Ide o prechod z produktovej orientácie organizácie na zákaznícku orientáciu. Proces náročný z viacerých pohľadov. Úspešnosť samotnej realizácie diferencovaného prístupu v obsluhovaní kľúčových zákazníkov je podmienená i správnym rozhodnutím vhodného nástroja zo spektra možných nástrojov (Category management, Customer Relationship Management, Cross-Selling a i.). Jeho voľba je veľmi dôležitým momentom manažmentu kľúčových zákazníkov. Prax ukazuje, že mnohé organizácie sa navonok prezentujú ako zákaznícky orientované, pričom realita je taká, že často ani nevedia, kto je ich kľúčovým zákazníkom. Na druhej strane sú organizácie, ktoré si ani neuvedomujú, že svojím prístupom k databáze zákazníkov skutočne naplňajú myšlienky manažmentu kľúčových zákazníkov, dokonca že sa z hľadiska stupňov vývoja vzťahov medzi oboma zúčastnenými stranami nachádzajú vo vyšších úrovniach. Tomu zodpovedá napríklad prepojenie výrobných plánov a prispôbenie výroby. Diferencovaný prístup ku kľúčovým zákazníkom pomáha vytvárať podmienky pre dlhodobú spoluprácu, smerujúcu až k partnerstvu, čo v konečnom dôsledku znamená podporu efektívnych procesov, zlepšenie hodnoty zákazníckych vzťahov a ziskovosti (tabuľka 9).

Tabuľka 9: Diferencovaný prístup k jednotlivým skupinám zákazníkov

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Uvedenie si diferencovaného prístupu k jednotlivým skupinám zákazníkov, hlavne kľúčových	• lepšie podmienky pre získanie zákazníka • vytvorenie dlhodobého partnerstva s významným zákazníkom na základe špecifického prístupu ku každej jednej skupine v rámci skupiny významných zákazníkov • prechod od produktovej orientácie na zákaznícku orientáciu	• faktor času - vypracovanie diferencovaných postupov na prístup a riadenie vzťahov s konkrétnou skupinou významných zákazníkov vyžaduje čas • správna voľba nástroja na zabezpečenie diferencovaného prístupu k zákazníkovi

Prameň: Vlastný výskum

Po tom, ako začalo dochádzať v mnohých organizáciách k stratám niektorých významných zákazníkov bolo nutné, aby regionálni obchodní manažéri resp. manažéri kľúčových zákazníkov pristúpili k ďalším opatreniam - zmenám ohľadom riadenia vzťahov s týmito zákazníkmi (tabuľka 10 a 11). Zmena musela nastať v snahe o neustále, systematické rozvíjanie vzťahov. Priniesla dve základné pozitíva, ktoré v konečnom dôsledku opäť prispievajú k stále lepšiemu manažmentu kľúčových zákazníkov. Regionálni obchodní manažéri zo začiatku často podceňovali skutočnosť, že zákazníka nestačí len získať, ale ešte dôležitejšie je, si ho udržať. Preto organizácie pristúpili v mnohých prípadoch k pravidlu, že každý regionálny obchodný manažér resp. manažér kľúčových zákazníkov navštevuje stálych významných zákazníkov podľa potreby, avšak minimálne jedenkrát ročne. Navštevu využije na to, aby zistil, ako sa tomuto zákazníkovi darí, či je spokojný, či nemá nijaké problémy, prípadne mu predstaviť aktuálnu ponuku.

Preukázalo sa, že k nižším stratám zákazníkov môže prispieť aj zmena vytváraním karty každého jedného zákazníka. Tým sa predchádza odchodu „ostatných“, významných či dokonca i kľúčových zákazníkov ku konkurencii. Toto opatrenie napomáha tomu, aby si organizácia udržala a uspokojila špecifické potreby zákazníkov oveľa jednoduchšie, keďže disponuje informáciami o každom jednom zákazníkovi, s ktorým prišiel do kontaktu. Všetky tieto informácie sa následne musia integrovať do zákazníckych databáz. Integrácia informácií do zákazníckych databáz o zákazníkoch, s ktorými organizácia spolupracuje, je pre riadenie vzťahov s významnými zákazníkmi priam nevyhnutnosť. Prínosom pre organizáciu je lepšie poznanie zákazníka, zachytenie takých informácií, ktoré by sa nikde inde nedozvedel. Rizikom vedenia a sprístupňovania podrobných informácií o svojich zákazníkoch v databázach je hrozba zneužitia informácií v prospech konkurencie.

Tabuľka 10: Neustále rozvíjanie vzťahov so zákazníkmi

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Vedenie regionálnych obchodných manažérov k úsiliu o neustále napredovanie a rozvíjanie vzťahov so všetkými zákazníkmi, najmä kľúčovými	- zníženie množstva "stratených" zákazníkov - rast hodnoty aj sily vzťahu medzi zákazníkom a organizáciou	- odpor k zmenám - časová náročnosť - možnosť efektívnej kontroly zo strany vedenia organizácie

Prameň: Vlastný výskum

Tabuľka 11: Vytváranie kariet zákazníkov

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Integrácia získaných informácií o všetkých zákazníkoch do zákazníckych databáz, aby boli k dispozícii všetkým, ktorí ich potrebujú, ako aj poskytnutie prístupových práv jednotlivým manažérom, vytváranie kariet zákazníkov	- všetky informácie o každom zákazníkovi zoskupené v jednej databáze - zabezpečený okamžitý prístup k databáze z akéhokoľvek miesta v organizácii na základe prístupového práva - prehľadnosť, systém	možné zneužitie informácií o určitom zákazníkovi, zneužitie prístupových práv - priemyselná špionáž

Prameň: Vlastný výskum

Významným opatrením, zameraným na vytvorenie podmienok pre lepšiu možnosť diferenciacie a následne tak individuálneho prístupu k zákazníkovi potrebám bola resegmentácia zákazníkov (tabuľka 12). Prispela k širšej diferenciacii jednotlivých skupín zákazníkov. Nové veľkostné skupiny zákazníkov, prerozdelené podľa nových, podrobnejších kritérií viedli k tomu, že regionálni obchodní manažéri alebo manažéri kľúčových zákazníkov môžu v konečnom dôsledku vytvoriť ešte špecifickejšie programy prístupu k jednotlivým významným a kľúčovým zákazníkom. Po uskutočnení tejto zmeny organizácie nezaznamenali výrazné negatíva, ak neberieme do úvahy ich väčšiu záťaž a časovú náročnosť obsluhy.

Tabuľka 12: Resegmentácia zákazníkov

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Resegmentácia zákazníkov - zvýšenie počtu skupín zákazníkov podľa zvolených kritérií	organizácia môže na základe väčšieho počtu skupín uplatniť ešte lepšiu diferenciaciu jednotlivých zákazníkov a vytvoriť tak špecifickejší prístup ku každej skupine	- možná väčšia záťaž pre regionálnych obchodných manažérov z hľadiska vynaloženého úsilia a prostriedkov - časová náročnosť

Prameň: Vlastný výskum

S obdobným cieľom, ako pri resegmentácii, sa uskutočnila i zmena v orientácii na vybrané regióny (tabuľka 13). Je to snaha o ďalšie priblíženie sa špecifickým potrebám zákazníkov, predovšetkým o ohľadom na regionálne potreby. Ich poznanie je východiskom pre ich odkrytie, poznanie a kvalitné uspokojovanie.

Tabuľka 13: Orientácia na vybrané regióny

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Orientácia na vybrané regióny - viac aktivít v regiónoch, kde sa organizácia ešte nepresadila v takej miere, ako by chcela, a kde je zastúpenie významných zákazníkov oveľa menšie	- posilnenie etablovania sa celom území trhu - získanie významného zákazníka v oblasti, kde je ich získavanie náročnejšie a straty zákazníkov častejšie vzhľadom na väčšiu konkurenciu a iné prírodné podmienky	- možná väčšia záťaž pre regionálnych obchodných manažérov z hľadiska vynaloženého úsilia a prostriedkov - časová náročnosť

Prameň: Vlastný výskum

Trh je veľmi meniacou sa veličinou a prináša vždy nové podnety a výzvy. Toho dôkazom je nevyhnutnosť realizácie veľmi špecifickej zmeny. Vo viacerých prípadoch si situácia vyžiadala operatívne, ale zásadne riešiť taký stav, kedy sa významný alebo kľúčový zákazník nečakane ocitol v problémoch a zrazu sa z neho stal rizikový zákazník. Rizikovým pritom rozumieme zákazníka, ktorý má dočasne problémy so stratou solventnosti. Organizácie tak boli nútené vypracovať rôzne formy pomoci vzhľadom na jednotlivé skupiny stálych významných zákazníkov, respektíve zákazníkov, ktorí majú potenciál, aby sa stali významnými v budúcnosti. To samozrejme opäť prinieslo organizácii aj pozitíva aj negatíva (tabuľka 14). Zmena prispela k tomu, že organizácie boli nútené ešte viac zvyšovať kvalitu a úroveň uplatňovania manažmentu kľúčových zákazníkov s cieľom udržania si tohto zákazníka, zlepšenie imidžu vo vnímaní týmto zákazníkom, čo do budúcnosti podporuje nárast lojality. Uvedené procesy znamenajú pre organizáciu určite značnú záťaž, ktorá dokonca nemusí vždy končiť úspechom. I napriek tomu výsledky prieskumu potvrdzujú, že pri uvedenej zmene prínosy jednoznačne prevyšujú riziká.

Tabuľka 14: Vypracovanie rôznych foriem pomoci rizikovým zákazníkom

Zmena	Prínosy	Riziká/Obmedzenia
Vypracovanie rôznych foriem pomoci zákazníkov, ktorý sa dočasne stal pre organizáciu rizikovým	- udržanie si významného zákazníka, prípadne zákazníka, ktorý má potenciál na to, aby sa stal v budúcnosti pre organizáciu významným - zvýšenie lojality zákazníkov - istá forma zaviazania si zákazníka do budúcnosti - vdácnosť zákazníka, vedúca k spätne poskytnutej pomoci a podpore zo strany zákazníka, ak by sa organizácia dostala do podobných problémov - zlepšenie imidžu podniku v očiach zákazníka	- časová náročnosť vypracovania - neúspech pomoci, vedúci k strate zákazníka, ale aj vynaložených prostriedkov a času

Prameň: Vlastný výskum

Záver

Manažment kľúčových zákazníkov predstavuje moderný spôsob obsluhovania kľúčových zákazníkov. Jeho realizácia však vyžaduje naozaj koncepčný, systematický prístup. Ten začína na úrovni vrcholového manažmentu a končí posledným pracovníkom v danej organizácii. Zavádzanie uvedenej koncepcie prináša so sebou mnohé kvalitatívne i kvantitatívne zmeny. Každá zmena predstavuje v určitom časovom, priestorovom, finančnom či personálnom horizonte pre organizáciu prínosy, je však potrebné povedať i značné riziká či obmedzenia. Ich predikcia je veľmi potrebná, nakoľko od toho v mnohých prípadoch závisí úspešnosť či neúspešnosť implementácie koncepcie manažmentu kľúčových zákazníkov. Tento príspevok prezentuje len dve, z celkového výskumu sledované, oblasti zmien. Je však zrejmé, že spektrum zmien – prínosov či rizík, je značné.

Literatúra

1. BELZ, CH.-MÜLLNER, M.-ZUPANIC, D. 2008. Spitzenleistungen im Key - Account - Management. München: Das St.Galler KAM - Konzept. FACHVERLAG, GmbH, 2008. ISBN 9783636031167.
2. BENČIKOVÁ, D., MALÁ, D., MINÁROVÁ, M. 2013. How cultural intelligent are slovak small and medium business? In: Elektronický zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie The 7th International Days of Statistics and Economics. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, ISBN 978-80-86175-87-4.
3. BIESEL, H. 2007. Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden: Verlag Gabler, 2007. ISBN 978-3-8349-0403-4.
4. MUSA, H., MUSOVÁ, Z. 2010. Islamic finance and banking – challenges and perspectives. In Managing and modeling of financial risks. Sborník příspěvků z 5. mezinárodní vědecké konference. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-248-2306-5. s. 269- 276.
5. NOVOTNÝ, J. - HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. 2011. Innovation manager and his position in company. The Determinants of Entrepreneurship Development in SME Sector Companies. A Series of Monographs. Lodz: Technical University of Lodz, 2011. ISBN 978-83-7283-398-3
6. NOVOTNÝ, J. - HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. 2010. Začlenění manažera inovací do organizační struktury podniku. Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe. Brno: ESF MU Brno, 2010. ISBN 978-80-210-5273-4
7. POLIAČIKOVÁ, E. 2012. Manažment kľúčových zákazníkov. 1. Vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2012. Rozsah strán 101. ISBN 978-80-8078-451-5.

Kontaktná adresa:

Ing. Eva Poliačiková, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika, e-mail: eva.poliacikova@umb.sk

VNÍMÁNIE PRODUCT PLACEMENT NA SLOVENSKU PERCEPTION OF PRODUCT PLACEMENT IN SLOVAKIA

Eva POLIAČIKOVÁ

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta,
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Abstract

This submission deals about exploitation of Product Placement as effective instrument of marketing communication. It illustrates the heart of this instrument and his forms. It mentions on the legislative definition of Product Placement in Slovakia. It introduce the results of research, that confronts the perception of Product Placement in slovak and foreign programms in Slovakia.

Key words: *Product Placement, marketing communication, install of products, slovak and foreign programms*

Abstract

Príspevok pojednáva o Produkt Placement ako efektívnom nástroji marketingovej komunikácie. Ilustruje podstatu tohto nástroja a jeho formy. Zmieňuje sa taktiež o definovaní tohto pojmu a možnosti jeho využívania v rámci uplatňovania legislatívy na Slovensku. Prezentuje výsledky výskumu, zameraného na komparáciu vnímania Product Placement v programovej skladbe slovenských a zahraničných programov.

Key words: *Produkt Placement, marketingová komunikácia, inštalovanie produktu, slovenské a zahraničné programy*

Úvod

Dynamický vývoj prostredia vo všetkých sférach formuje aj oblasť marketingovej komunikácie. Neprestajné zmeny v postojoch spotrebiteľa, tlak na efektivitu a návratnosť vynaložených prostriedkov núti korporátnu sféru tvoriť komunikačný mix dôsledne a uvážene. Je preto prirodzené, že v posledných rokoch naberajú na významnosti špecifické a netradičné metódy a prístupy (Musa, Musová, 2010; Novotný, 2013). Jedna z nich je aj Product Placement, ktorú môžeme definovať ako kompenzované umiestňovanie produktov do audiovizuálneho prostredia so zámerom naplniť marketingový cieľ. Prijemca to zväčša považuje za prirodzenú súčasť daného odkazu. V praxi to znamená spomenutie, alebo ukázanie produktu (výrobok, služba, idea, celá produktová kategória, lokalita a pod.). Môže sa taktiež zámerne a zjavne použiť vo filmoch alebo seriálovom deji, zakomponovať produkt do knižného príbehu, včleniť do hudobného textu, či prostredia počítačovej hry (Sládeková, 2007).

Podľa zákona č. 308/2000 Z. z. o vysielaní a retransmisii je umiestňovanie produktov zvuková, obrazová alebo zvukovo – obrazová informácia o tovare, službe alebo ochrannej známke do programu za odplatu alebo inú podobnú protihodnotu (§39a). V tomto zákone môžeme nájsť legitimujúci rámec pre Product Placement na Slovensku (Poliačiková, 2013). Od 23. Septembra 2009 už tento propagačný nástroj nie je skrytou reklamou. Pravidlá na využívanie tohto nástroja sú jasne stanovené, ako napríklad:

- nesmie sa používať vo vysielaniach pre deti, v spravodajstve a v dokumentárnych filmoch,
- nie je dovolené umiestňovať produkty ako cigarety, či tabakové výrobky, liečivé látky, pokiaľ sú dostupné len na lekársky predpis,
- je nutné dodržiavať podmienku, aby relácia, obsahujúca Product Placement ne-nabádala k nákupu produktov, ktoré sú jeho obsahom,
- a aby tovar, ktorý je jeho obsahom, nebol nevhodne zdôrazňovaný. Stále častejšie sa objavuje názor, že Product Placement je efektívnejší než reklama, pretože zobrazuje produkt v prirodzenom prostredí, nie v reklamnom bloku.

Frey (2011) definuje Product Placement ako zámerné a platené umiestňovanie značkového výrobku do audiovizuálneho diela s cieľom propagácie. Jeho základný znak je reklamný efekt v danej cieľovej skupine pri využití kontextu alebo známych osobností (Adamska, Minárová, 2014; Novotný, 2015). Product Placement spočíva v tom, že výrobky alebo služby spoločnosti sú zakomponované do filmového deja. Product Placement je teda odborné označenie aktivity, kedy sa určitý výrobok alebo značka viditeľne umiestňujú do deja, buď pred jeho natočením (do scenáru), alebo v post produkcií tak, aby bolo na prvý pohľad jasné, o ktorý konkrétny produkt či značku ide. Divák je potom touto reklamou zasiahnutý priamo a v podstate ju nemôže vnímať.

Material a metódy

Výskum, týkajúci sa Product Placement, bol realizovaný cez internet prostredníctvom online programu docs.google.com. Oslovili sme 162 respondentov. Dotazník, ako metódu opytovania, sme si zvolili z dôvodu rýchlejšieho oslovenia respondentov a jednoduchosti spracovania výsledkov. Jeho internetová forma zároveň zjednodušila respondentom vyplňanie otázok a nám poskytla rýchlejšiu návratnosť vyplnených dotazníkov. Cieľom výskumu bolo zistiť vplyv Product Placement, ako jednej z foriem marketingovej komunikácie na spotrebiteľské správanie. Oslovili sme bežných konzumentov vo veku do 55 rokov. Dotazník bol rozdelený do troch častí:

- Prvá časť obsahuje demografické začlenenie respondentov, ktoré nám bude slúžiť na zaradenie do spotrebiteľskej skupiny, trhového segmentu.
- Druhá časť sa zameriava na povedomie a celkový postoj respondentov k Product Placement.
- Posledná časť porovnáva Product Placement a jeho aplikácie na rôzne značky a produkty v rôznych televíznych programoch na Slovensku a v zahraničí.

Z celkového počtu 162 respondentov bolo 98 žien a 64 mužov. Z hľadiska vekovej štruktúry boli najviac oslovení respondenti vo veku do 25 rokov. Celkové zhrnutie môžeme vidieť v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Veková štruktúra respondentov

Vek	Počet	V %
do 25	98	60%
do 35	42	26%
do 45	6	4%
do 55	16	10%
Celkom	162	100%

Prameň: vlastný výskum

Veľká väčšina opýtaných respondentov dosiahla vysokoškolské vzdelanie, pričom najmenej bolo tých, ktorý v otázke vzdelania uviedli možnosť „iné.“

Tabuľka 2 Vzdelanie respondentov

Vzdelanie	Počet	V %
Stredoškolské bez maturity	8	5%
Stredoškolské s maturitou	40	25%
Vysokoškolské	110	68%
Iné	4	2%
Celkom	162	100%

Prameň: vlastný výskum

Segmentácia Product Placement úzko súvisí s konkrétnym produktom, ktorý ma byť umiestňovaný. Na základe toho sa volí spôsob jeho umiestnenia, ktorým by mal byť produkt cieľovej skupine vhodne prezentovaný. Cieľová skupina je preto, rovnako, ako aj spôsob a miesto prezentácie, špecifická pre konkrétny druh tovaru.

V nasledujúcej časti prezentujeme konkrétne výsledky nášho výskumu.

Výsledky a diskusia

Povedomie a postoj k Product Placement

Po demografických otázkach bola nasledujúca časť dotazníka venovaná vnímaniu Product Placement u spotrebiteľov. V úvode dotazníka sme považovali za vhodné vysvetliť čo pojem Product Placement znamená. Dôvodom je fakt, že väčšina spotrebiteľov sa s ním v bežnom živote už stretla, no neovláda jeho presnú terminológiu.

V súčasnej dobe prehnane dlhých a často opakujúcich reklamných blokov, začínajú byť reklamy, ako tradičný komunikačný nástroj, vnímané spotrebiteľmi negatívne. Z tohto dôvodu sme do dotazníkového výskumu zaradili otázku, týkajúcu sa postoja respondentov k reklame ako takej. Na otázku, „aký máte postoj k reklame ako takej?“ odpovedalo len 1% opýtaných, že ju vyhľadáva, 35% opýtaných reklama nevidí, no až 64% respondentov, ktorí sa prieskumu zúčastnili, sa jej snaží vyhnúť. Negatívny postoj k reklame pripisujeme skutočnosti, že trh je presýtený reklamou

a spotrebitelia už považujú klasické formy reklamy, ako billboardy, letáky, či televízne spoty počas filmu, za otravné a vnímajú ich skôr negatívne. Z dôvodu schopnosti prirodzenej integrácie do deja, považujeme Product Placement za vhodný nástroj pre komunikáciu spoločností s potenciálnymi zákazníkmi.

Umiestňovanie produktov je na Slovensku pomerne nový, no stále viac využívaný komunikačný nástroj. Rovnako tak sú slovenskí spotrebitelia ovplyvnení aj zahraničným Product Placement vzhľadom na množstvo filmov a programov, vysielaných v našich domácich televíziách. Zisťovali sme teda do akej miery sú s ním respondenti oboznámení.

S pojmom Product Placement sa v minulosti stretlo až 87% opýtaných. Pomerne vysoký počet spôsobuje fakt, že v posledných rokoch je táto marketingová komunikácia veľmi často využívanou formou propagácie produktov či značiek v zahraničí a postupne aj na Slovensku. Respondenti v dodatočných odpovediach uviedli väčšinou filmy, seriály a relácie, ako miesta kde sa s umiestňovaním produktov stretli.

V prípade Product Placement ide o nenásilnú formu komunikácie a jeho cieľom je prezentovať produkt v jeho prirodzenom prostredí tak, aby ho divák vnímal ako súčasť deja. Zaujímalo nás teda, aký majú respondenti postoj voči tejto forme marketingovej komunikácie. Z dotazníkového prieskumu sme zistili, že práve 71% ho vníma neutrálne.

Tabuľka 3 Postoj respondentov k Product Placement

Neutrálny	55	71%
Kladný	11	14%
Záporný	11	14%

Prameň: vlastný výskum

Product Placement, ako moderný marketingový nástroj je zakomponovaný do programov tak, aby nenarúšal dej, preto nie každý divák si umiestnenie produktu alebo značky všimne. V našom prieskume sme zistili, že 51% respondentov si Product Placement v programoch všima a 49% opýtaných umiestnenie produktov nezaregistruje.

Úlohou Product Placement je na jednej strane nenarúšať dej, na druhej strane má byť značkový produkt divákovi zaregistrovaný. Ďalšiu otázku sme teda smerovali k zisteniu, do akej miery je Product Placement ako komunikačný nástroj účinný. Aj keď viac ako polovica respondentov Product Placement v audiovizuálnych dielach zaznamenáva neovplyvní ich natoľko, aby si propagovaný produkt zakúpili. 93% odpovedalo, že ich Product Placement neovplyvnil a 1% si dokonca vytvorilo k danej značke odpor. Vnímajú to ako silnú a negatívnu reklamu. Naopak 5% respondentov Product Placement ovplyvnil natoľko, že si daný výrobok zakúpili. Bol to napríklad iPhoe od spoločnosti Apple, produkty Clever od Billy, jogury Rajo, či Popradská káva. Ak však vo filme alebo v seriáli s produktom manipuluje známa osobnosť, alebo používa danú značku, spotrebitelia sa snažia s nimi stotožniť a minimálne zmenia postoj k propagovanej značke. Až 85% respondentov uviedlo, že ich ovplyvní Product Placement, ak daný produkt používa známa osobnosť.

V prípade Product Placement je skoro nemožné, aby sa cieľová skupina vyhla propagácii produktov, na rozdiel od ostatných foriem reklamy. Pokiaľ sú značky a produkty zakomponované do deja vhodným spôsobom, cieľová skupina nemusí takýto Product Placement vôbec vnímať ako reklamu. Môže to považovať

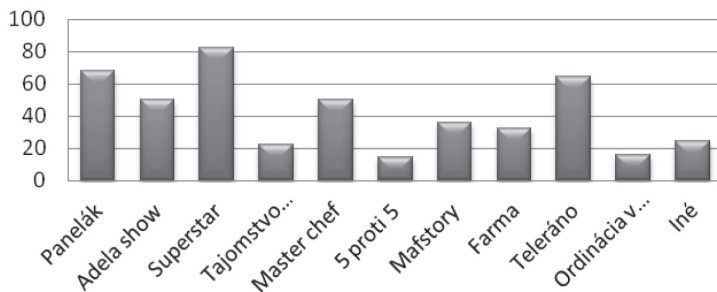
za prirodzenú rekvizitu v rámci daného príbehu. Product Placement by tak teoreticky nemal vyvolávať odpor, ktorý je typický pre iné formy reklamy. V našich podmienkach to však bohužiaľ neplatí. Niektoré slovenské programy, hudobné klipy alebo filmy využívajú Product Placement násilne a neprirodzene. V takom prípade môže umiestnenie produktu pôsobiť skôr kontraproduktívne, a divák si môže k danému produktu vytvoriť odpor. Aj keď Product Placement nemusí na diváka pôsobiť negatívne, vplyv médií, ktoré využijú Product Placement rozoberajú a nadmerne kritizujú môže priviesť spotrebiteľa k rovnakému postoju.

Product Placementu v slovenských a zahraničných programoch na Slovensku

V poslednej časti dotazníka, sme sa už venovali konkrétnym slovenským TV programom a aplikácii Product Placementu v nich. Respondenti sa najčastejšie stretli s Product Placement v programe väčšieho formátu ako:

- hudobno – zábavný program Superstar, kde je najvýraznejšie propagovaný operátor Tmobile, ako aj značka cukríkov Mentos,
- ranná relácia Teleráno, predstavuje príklad rôznych druhov Product Placement, kedy nejde len o produkty, ale aj o propagáciu rôznych miest Slovenska. Keďže do každej časti relácie sú pozývaní rôzni hostia, či už z medicínskeho, umeleckého, či kulinárskeho prostredia, považujeme to taktiež za určitú formu propagácie, respektíve Product Placement osoby.
- ako ďalší program s najčastejším umiestňovaním produktov uviedli Panelák.

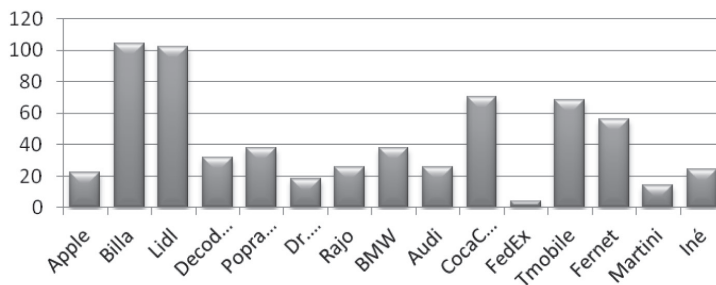
Graf 1 Product Placement v Slovenských programoch



Prameň: vlastný výskum, 2013

V nadväznosti na predchádzajúcu otázku sme sa ďalej respondentov opytovali, ktoré konkrétne produkty zaregistrovali v slovenských programoch. Z vlastného výskumu sme zistili, že Product Placement za účelom propagácie najčastejšie využíva obchodný reťazec Billa, propagovaný v seriáli Panelák, či Lidl, ktorého produkty sa napríklad objavujú v reláciách ako Adela Show, Bez servítky či Talentmánie. Medzi ďalšie najčastejšie umiestňované značky, ktoré si respondenti v slovenských programoch všimli, jednoznačne patrí Coca - Cola, ktorá sa intenzívne objavuje v speváckej show Superstar, ako aj Fernet a Tmobile. Celkové zhrnutie môžeme vidieť v nasledujúcom grafe 2.

Graf 2 Umiestňované produkty v Slovenských programoch

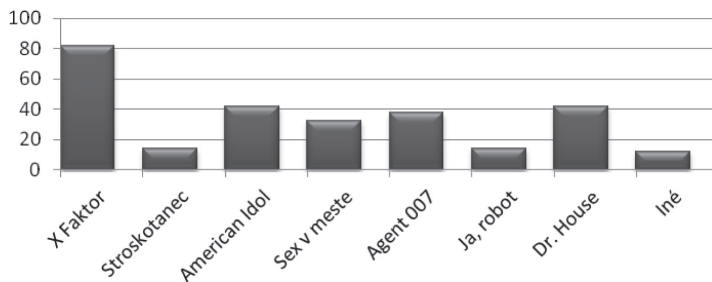


Prameň: vlastný výskum

Vzhľadom na výrazné zastúpenie zahraničného Product Placement v slovenských televíziách prostredníctvom vysielania zahraničných filmov a relácií, sme považovali za vhodné zaradiť ho do dotazníkového prieskumu. V nasledujúcich otázkach sa teda budeme zaoberať zahraničnými programami, v rámci ktorých sa respondenti s umiestňovaním produktov stretli.

Na otázku, v akých zahraničných programoch respondenti zaznamenali Product Placement, sa väčšina z nich jednoznačne zhodovala s programom X Faktor. Ide o spevácku súťaž americkej produkcie, zaradenú do programu TV Joj, ktorá má veľmi výrazný Product Placement značky Pepsi. Jej logá je možné vidieť, okrem iného, na pohároch, umiestnených na porotcovskom pulte.

Graf 3 Product Placement v zahraničných programoch

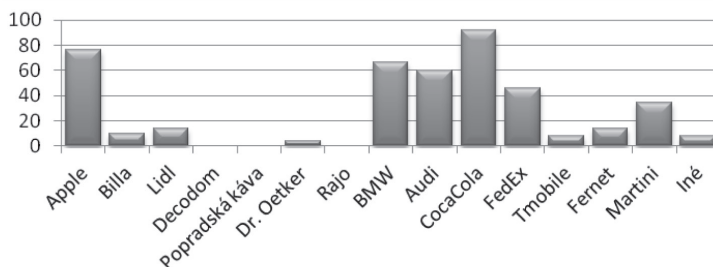


Prameň: vlastný výskum, 2013

Čo nás však prekvapilo bol fakt, že film Stroskotanec v hlavnej úlohe s Tomom Hanksom, kde bol Product Placement výrazne aplikovaný, slovenskí spotrebitelia až tak nepostrehli. Dejová línia filmu zobrazovala zamestnanca prepravnej spoločnosti FedEx, ktorý uviazol po havárii lietadla na opustenom ostrove. Okrem samotného FedExu, vo filme vystupuje aj ďalšia významná spoločnosť vyrábajúca športové potreby, Wilson. Obe značky, prirodzene zapadli do deja. Tieto značky mali pre príbeh filmu významnú funkciu a bez nich by tvorcovia len ťažko vystihli podstatu deja. Aj z tohto dôvodu spoločnosti za umiestnenie neplatili.

Tak, ako v prípade slovenských programov a produktov, rovnaký prístup sme uplatnili aj u tých zahraničných. Zisťovali sme teda, ktoré konkrétne produkty si v rámci sledovaných zahraničných programov, slovenskí spotrebitelia všímajú. Najviac respondentov zaznamenalo značky ako Coca - Cola, Apple, BMW, či Audi. Prekvapivé však je, že aj napriek nízkemu počtu označení filmu Stroskotanec, v predošlej otázke, je prepravná spoločnosť FedEx, ktorá v ňom bola propagovaná, v rámci Product Placement značne vnímaná. Respondenti teda očividne nespájajú značku FedEx s filmom Stroskotanec, no pravdepodobne si s ňou vytvorili určité asociácie.

Graf 4 Umiestňované produkty v zahraničných programoch



Prameň: vlastný výskum

Coca-Cola, ako najznámejšia značka nápoja, bola aj v rámci nášho výskumu respondentmi zaregistrovaná najviac. Okrem nedávneho umiestnenia v populárnej talent show American Idol sa táto značka za posledných 80 rokov objavila vo viacerých filmoch ako James Bond, Batman, Sám doma, Deň nezávislosti či Mission Impossible.

V závere dotazníka nás zaujímal vlastný názor respondentov na produkty, ktoré by uvítali v TV programoch, respektíve si myslia, že by tam boli vhodné. Väčšina odpovedí sa týkala hlavne podpory slovenských produktov a produktov zo zdravej výživy a športu. Rovnako tak by spotrebitelia uvítali zviditeľnenie slovenského cestovného ruchu.

Naopak, na otázku, ktoré produkty alebo značky by sa v týchto programoch vyskytovať nemali, boli najčastejšie zadefinované výrobky ako alkohol, cigarety a produkty nezdravého charakteru, ako napríklad McDonald alebo Coca - Cola.

Záver

Výsledky výskumu, prezentovaného v príspevku, ukazujú prierez povedomia slovenských spotrebiteľov o Product Placement, ako o novej forme marketingovej komunikácie. Následne sme si na viacerých príkladoch ukázali, že pokiaľ je Product Placement správne využitý a tvorcovia rešpektujú jeho reguláciu, môže sa tento nástroj stať efektívnym a účinným marketingovým spôsobom komunikácie. Priamo vplyva na emócie diváka a v kombinácii s ostatnými komunikačnými nástrojmi môže v značnej miere zvýšiť povedomie značky, prípadne zvýšiť predaj.

Literatúra

1. ADAMSKA, M, MINAROVÁ, M., 2014. Role of learning organization in building consumer confidence .In E+M. Ekonomie a management : vědecký ekonomický časopis = Economics and Management / Hospodářská fakulta Technické univerzity. - Liberec : Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, 2014. - ISSN 1212-3609. - Roč. 17, č. 1 (2014), s. 62-72.
2. FREY, P.: Marketingová komunikace, Nové trendy a ich využití : NT Publishing, 2005, s. 212, ISBN 978-80-7261-237-6
3. MUSA, H., MUSOVÁ, Z. 2010. Islamic finance and banking – challenges and perspectives. In Managing and modeling of financial risks. Sborník příspěvků z 5. mezinárodní vědecké konference. Ostrava : Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-248-2306- 5. s. 269- 276.
4. NOVOTNÝ, J. 2013. The importance and position of CRM in firm management. Význam a pozice CRM v řízení firem. E – studies , roč. 4, č. 6, 2013, 7 s. ISSN 1338 – 1598
5. NOVOTNÝ, J. 2015. Instrumentárium CRM na trhu výherní techniky. Ostrava: KEY Publishing, 2015. 103 s. ISBN 978-80-7418-233-4
6. POLIAČIKOVÁ, E., 2013. Product Placement ako inovatívny nástroj marketingovej komunikácie. In zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie „Rozpočet EÚ, inovácie a ekonomický rast“, Banská Bystrica, 5.11.2013,CD, ISBN 978-80-970959-2-5.
7. SLÁDEKOVÁ, J. 2007. Product placement alebo raňajky u Tiffanyho. In Marketing inspirations, roč. 2, 2007, č. 2. ISSN 1336-796X.
8. Zákon o vysielaní a retransmisii. [online]. 2000. RVR. Dostupné na internete:<<http://www.rvr.sk/>

Kontaktná adresa:

Ing. Eva Poliačiková, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika, e-mail: eva.poliacikova@umb.sk

MACRO-PRUDENTIAL POLICY: A NEW METHODOLOGICAL APPROACH FOR REPUBLIC OF MOLDOVA

Ludmila STARITINA

Department of Monetary Policy and Research, National Bank of Moldova

Diana SADOVEANU

Department of Monetary Policy and Research, National Bank of Moldova

Abstract

In view of actual crisis in Republic of Moldova, is becoming crucial the problem of the development of the conceptual and methodological framework of the macro-prudential policy for the national banking system (Sundararajan (2002); Caruana (2010); Borio (2009)). I this study have been made first attempts towards delimiting the concept of the macro-prudential policy, to propose a classification for the macro-prudential policy indicators adapted to the Moldavian banking system, and investigation if the proposed approach can be applied to the domestic financial market, by attempting to calculate these indicators following the official statistics. Besides, we discussed the main interferences of the macro-prudential and monetary policy objectives accounting for conditions imposed by "impossible trinity".

Keywords: *macro-prudential policy, indicators, systemic risk.*

Introduction

The financial crisis in Republic of Moldova showed the need to address a new approach, that of the macro-prudential policy and its indicators for the systemic risk assessment, adapted to the national banking system.

It presumes that the macro-prudential policy should stay as intermediary player between monetary policy of the central banks directed towards attaining macroeconomic goals and micro-prudential regulation of the financial authority.

It implies adding the macroeconomic perspective to the supervision framework, which has relied until now mainly on the micro foundations. The financial stability does not depend exclusively on the soundness of the individual sectors of the financial market, but also on the interconnectedness among these sectors, and on the interaction of the financial market with the real sector of the economy, too.

Besides, should be accounted the preventive nature of the macro-prudential policy, namely to prevent financial imbalances and annihilate business cycles.

Operationalization of the macro-prudential policy framework implies a range of challenges for supervision authorities, particularly for underdeveloped economies.

Experience shows that successful implementation of the macro-prudential policy relies on the following factors:

- understanding the source of the systemic risk shocks and the “*contagion channels*”;
- developing an appropriate toolbox to combat them;
- identification of the channels through which financial or real sector imbalances interact and affect the stability of the whole economy;
- overcoming the institutional issues.

In Republic of Moldova the theoretical foundations of the concept of the macro-prudential policy is in its incipient phase. In the study we attempt to fulfill the existed goals in Moldavian scientific literature related to macro-prudential policy and to put proper foundations for macro-prudential policy indicators adapted to the national banking system, exploring the subject from the conceptual and practical standpoints.

Some methodological approaches for the macro-prudential policy instruments for the Moldavian banking system

a. Concept of the macro-prudential policy adapted to the Moldavian banking system

In scientific literature does not exist broadly excepted definition for the macro-prudential policy. We considered that the macro-prudential policy is a system of preventive measures directed to minimization of the financial systemic crisis risks, namely the risks of failure of important part of the financial system due to excessive indebtedness, or illiquidity risks as a result of which the financial system is not able to work without the support of the financial authorities.

In this way the purpose of the macro-prudential policy is to reduce systemic risk, strengthening the financial system against shocks and helping it to continue functioning stably without emergency support on the scale that was extended in the crisis. (CGFS, 2010)

In the report prepared for G-20, the systemic risk is defined as the risk of disruptions to the provision of financial services that is caused by an impairment of all or parts of the financial system, and can cause serious negative consequences for the real economy (IMF, FSB and BIS, 2009).

For proper development of the macro-prudential policy framework, we consider that the supervision authority should account for the nature of the systemic risk shock, systemic externalities and the horizontal or vertical perspective of the risk expansion.

The source of the systemic risk can be endogenous or exogenous, emerging from the internal disequilibrium or exogenous, arising from the external shocks. Also, the systemic risk can be idiosyncratic, limited in scope or widespread i.e, systematic. (ECB, 2009) It is important to mention that the risks could be triggered by the financial sectors or from the real economy, too.

Regarding the systemic externalities (IMF, 2013), the rationale behind the macro-prudential policy and respectively the management of the systemic risk, is given by the following:

- overexposure of the system to aggregate shocks (De Nicolo, et al., 2012);
- the tendency of the financial system to amplify shocks to the economy (Hanson et al., 2011);
- externalities related to the interconnectedness across the financial sector (Acharya, et al., 2009).

In view of recent experiences, the National Bank of Moldova in macro-prudential supervision and assessment of the systemic risk should distinguish between a “*horizontal*” perspective of systemic risk, where attention is focused solely

on the financial system, and a “vertical” perspective of systemic risk, accounting for relationship between the financial sector and the economic activity.

The Working Group on Macro-prudential Policy, established by G-30, elaborated a guide on macro-prudential policy, which could be adapted to the banking system of the Republic of Moldova. (G-30, 2010)

This guide based the macro-prudential policy on four components: policy response to whole financial system, enhancing resilience and limiting systemic risks, types of tools, guidelines for institutions.

In Moldova subjects of macro-prudential policy are interconnections between financial intermediaries, markets, infrastructure of the financial markets and the real sector of economy.

Authors emphasize that as the main priorities of the macro-prudential regulation in Republic of Moldova would be appropriate the following:

- support the resilience of the financial system towards the aggregate shocks;
- limiting the extension of the systemic risk;
- smoothing financial cycles: preventing the formation of the bubbles on the financial markets which could endanger the financial and economic stability.

We would like to mention that the above priorities will constitute a new approach of the macro-prudential policy in the banking system of the Republic of Moldova, linked to the approaches of the G-30 group.

b. Instruments of the macro-prudential policy

Our endeavor to develop a macro-prudential policy framework for the Moldavian banking system was based on the methodologies developed by IMF, BIS, G-30 group and ESRB handbooks on operationalising the macro-prudential policy framework.

To investigate the experiences and main challenges faced by supervision authorities in developing appropriate instruments of the macro-prudential policy, we used the survey published by the Committee on the Global Financial System (CGFS), where were examined the issues faced by the central banks during implementation of the macro-prudential policy framework.

Another starting point was the G-30 report, which covered the following key areas: the concept of the macro-prudential policy and systemic risk, the need of the strong macro-prudential policy framework, tools that can be used to achieve the objectives of the macro-prudential policy and the challenges that may face the supervisors during operationalisation of the macro-prudential policy framework.

Besides, we used the Handbook of the ESRB, developed to assist macro-prudential authorities in the European Union member countries to operationalize the new prudential rules in the EU banking system.

To address the pro-cyclical issues in implementing proper instruments of the macro-prudential policy we used the Basel III, which puts the appropriate foundations for the countercyclical capital buffers and how they can be used to increase the quality of the core capital in the banking system.

In the table below were summarized the main instruments of the macro-prudential policy, adapted by us to the Moldavian banking system, which further were developed in figure 1 and annex 1.

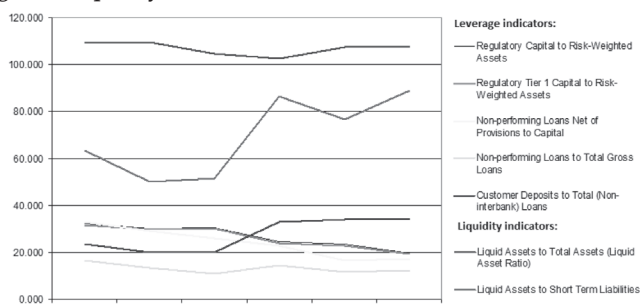
Table 1 Classification of the instruments (indicators) of the macro-prudential policy adapted to the banking system of the Republic of Moldova

Leverage	- Capital adequacy requirements; - Countercyclical capital buffers; - Stress tests for assessment of the capital sufficiency; - Gross leverage (ratio of the capital in total assets).
Liquidity	- Liquid asset ratio; - Liquid assets to short-term liabilities; - Liquidity buffers; - Ratio of assets to liabilities.
Credit expansion	Analysis of the credit portfolio
Sensibility to market risk	Net open position in foreign exchange.
Efficiency	- ratio of profits to assets (ROA); - ratio of profits to capital (ROE).
Credit extension	Analysis of the credit portfolio

Source: compiled by authors following the G-30 and CGFE IMF

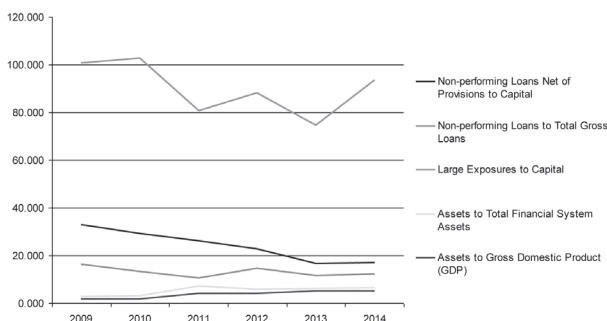
Chart 1. Analysis of the indicators macro-prudential policy of the banking system of Republic of Moldova with the norm compliance

a. Leverage and Liquidity



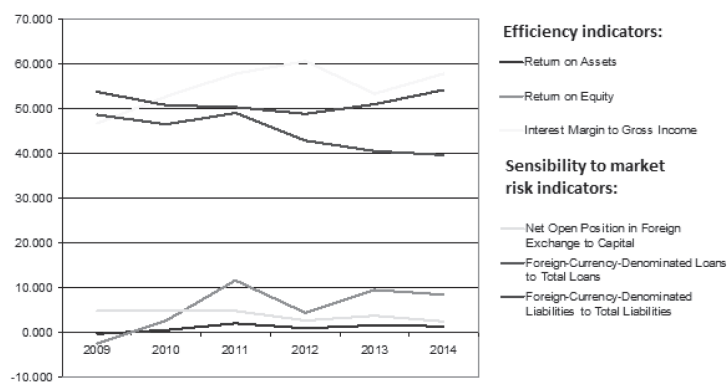
Source: Authors' calculations, data from NBM, NBS

b. Credit extension



Source: Authors' calculations, data from NBM, NBS

c. Efficiency and Sensibility to market risk



Source: Authors' calculations, data from NBM, NBS

In the proposed classification, the management of the leverage risk includes the following components: capital adequacy requirements, countercyclical capital buffers, stress tests and gross leverage ratio.

To limit large exposures and secure the financial system, the supervision authority should account for the optimal level of the capital sufficiency by imposing base capital adequacy requirements and formation of the countercyclical capital buffers, as a mandatory supplement to the base capital, which would allow protecting the banking system from the bad shocks.

Macro-prudential stress tests, as a component of the leverage monitoring, consist in applying different alternative scenarios to identify cycle-dependent risks which may affect the stability and recovery of the banking system and calibrate capital requirements.

The effectiveness of the macro-prudential stress tests depends on the quality of the collected data used as input and the expert-judgment. Giving the fact that in Republic of Moldova, stress-tests have not been used yet, the implementation may imply some methodological and legislative obstacles.

Besides the gross leverage ratio and capital requirements indicators, the central bank should also monitor the quality of the credit portfolio, expressed by non-performing loans in total loans, large exposures, non-performing loans to net provisions. To address the cyclical component of the systemic risk we propose to monitor the level of the total assets of the financial system in GDP.

The idea which stood behind our classification refers to the fact that supervisory authority should impose financial institutions to balance their capital to the level of the undertaken risks, in order to secure the real sector of the economy in the crisis period. It is important to mention that the leverage indicators are rationed and monitored by the Basel Committee III, too.

Banks traditionally resort on short-term liabilities to finance long-term assets. In this view, should be monitored closely the liquidity indicators for the adequate level of liquidity and should be imposed the additional liquidity buffers, to increase the resilience of the system to the liquidity constraints in the periods of the systemic crisis. We considered that the liquidity risk can be monitored taking into account

the maturity of the balance sheet components and the currency in which they are denominated.

c. Relationship of macro-prudential and monetary policies

In Republic of Moldova, the macro-prudential policy may have strong complementarities with monetary policy through the attaining of the objectives of price stability.

For example, in order to annihilate inflationary pressures, the monetary authority may increase the interest rate. Increased interest rate can lead to large capital inflows, which may contribute to the build-up of excessive financial imbalances through the overheating of the domestic economy, excessive credit growth and leveraging, higher vulnerability of the national currency.

Lowering the interest rate, also may determine the excessive credit growth and build-up of the financial bubbles.

Besides, during the crisis, the central bank may face the necessity to reduce the interest rate level, to support the financial system by *"leaning against the wind"*, which in turn could put pressure on the price stability objective. (G-30, 2010)

The interferences of macro-prudential and monetary policies can be given by the effect of impossible trinity, too. The impossible trinity principle says, that then allowing the free movements of the capital, the monetary authority should give up on the independence of the monetary policy or free movement of the exchange rate.

On the one side, as was shown in scientific literature, for small open economies such as Republic of Moldova, the foreign capital inflows are an important source of capital necessary for investments and long-run growth. But allowing for free capital movements, the central bank should give up on the independence of the monetary policy and maintaining of the regime of the inflation targeting of free floating of the exchange rate. Attaining both objectives may lead to the exposure of the financial system to the excessive risks. For example, in order to stimulate the domestic economy, the NBM may lower the interest rate. Lower interest rate, may lead to a surge of the capitals from home country to abroad and depreciation of the national currency, which in turn may contribute to accumulation of the non-performing loans portfolios in the banking system.

In order to reduce these complementarities, the National Bank of Moldova, should develop a strong framework for macro-prudential policy by closely monitoring the systemic risk sources and creating appropriate buffers, which would create a larger room for maneuvers for monetary policy during the shocks period.

Conclusions

In the Republic of Moldova, the concept of macro-prudential policy is in its incipient phase. In this view, the paper has made an important contribution to the existed Moldavian scientific literature. We have made the first steps towards the operationalization of the macro-prudential framework in Moldova. We put methodological foundations for the macro-prudential policy concept and its indicators for the systemic risk assessment, adapted to the domestic banking system. Authors proposed a classification for the macro-prudential policy indicators adapted to the Moldavian banking system, and investigated if the proposed approach can be applied to the domestic financial market, by attempting to calculate these indicators following the official statistics.

Besides, we discussed the main interferences of the macro-prudential and monetary policy objectives, implications of these interferences in attaining overall macroeconomic stability. We argued about the role of the macro-prudential policy of the National Bank of Moldova as a buffer for security of the national banking system and sustainable development of the economic activity.

Bibliography

1. ACHARYA, V., RUCHARDSON, M. Restoring Financial Stability: How to Repair a Failed System, New York: Wiley Finance, 2009.
2. BASEL III. A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, Basel Committee on Banking Supervision, BIS, December, 2010 (rev. June, 2011).
3. BORIO, C. Implementing the macroprudential approach to financial regulation and supervision, Banque de France Financial Stability Review No. 13, September, 2009.
4. CARUANA, J. Monetary policy, financial stability and asset prices, Bank of Spain Occasional Papers, No. 0507, 2005.
5. CARUANA, J. Macroprudential policy: working towards a new consensus, remarks at the high-level meeting on "The Emerging Framework for Financial Regulation and Monetary Policy" jointly organised by the BIS's Financial Stability Institute and the IMF Institute, 23 April, 2010, Washington DC.
6. CLAESSENS, S. An Overview of Macroprudential Policy Tools, IMF Working Paper, No. 214, 2014.
7. DE NICOLA, G., FAVARA, G., RATNOVSKI, L. Externalities and Macroprudential Policy, IMF Staff Discussion Note, No. 12/05, 2012, IMF, Washington, D.C.
8. Enhancing Financial Stability and Resilience: Macroprudential Policy, Tools, and Systems for the Future, Group of Thirty, October, 2010.
9. HANSON, S., KASHYAP, A., STEIN, J. A Macroprudential Approach to Financial Regulation, Journal of Economic Perspectives, 25(1), 2011.
10. Is Basel II pro-cyclical? A selected review of the literature, European Central Bank Financial Stability Review, Section IVC, December, 2009.
11. Key Aspects of Macroprudential Policy, IMF Paper, June, 2013, Washington D.C.
12. LAMBERTINI, L., ROVELLI, R. Monetary and Fiscal Policy Coordination and Macroeconomic Stabilization. A Theoretical Analysis, mimeo, 2003.
13. Liquidity Risk Charges as a Primary Macroprudential Tool, DSF Policy Paper Series, No. 1, January, 2010, Amsterdam.
14. Macroprudential instruments and frameworks: a stocktaking of issues and experiences, Committee on the Global Financial System Publications No. 38, May, 2010.
15. Macroprudential Policy Tools and Frameworks (Progress Report to G20), FSB, IMF, BIS, October, 2011.
16. REPULLO, R., SUAREZ, J. The Procyclical Effects of Bank Capital Regulation, Mimeo, CEMFI, 2010.
17. SUNDARARAJAN, V. et al. Financial Soundness Indicators: Analytical Aspects and Country Practices, IMF Occasional Paper, No. 212, 2002.

Annex

Table 1. Indicators of the macro-prudential policy of the banking system of Moldova

		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Leverage	Regulatory Capital to Risk-Weighted Assets	32.100	30.138	30.417	24.300	23.381	19.801
	Regulatory Tier 1 Capital to Risk-Weighted Assets	31.482	29.615	30.231	23.962	22.690	19.070
	Non-performing Loans Net of Provisions to Capital	32.788	29.177	25.964	22.715	16.597	17.043
	Non-performing Loans to Total Gross Loans	16.380	13.327	10.660	14.500	11.577	12.284
Liquidity	Customer Deposits to Total (Non-interbank) Loans	109.135	109.527	104.608	102.753	107.514	107.769
	Liquid Assets to Total Assets (Liquid Asset Ratio)	23.299	19.846	19.965	32.943	33.759	34.220
	Liquid Assets to Short Term Liabilities	63.229	50.004	51.551	86.439	76.797	89.133
Efficiency	Return on Assets	-0.452	0.465	1.958	0.808	1.552	1.289
	Return on Equity	-2.488	2.627	11.543	4.257	9.385	8.493
	Interest Margin to Gross Income	46.691	52.762	57.722	60.572	53.294	57.886
Sensibility	Net Open Position in Foreign Exchange to Capital	4.798	5.065	4.833	2.595	3.627	2.495
	Foreign-Currency-Denominated Loans to Total Loans	48.709	46.534	48.971	42.767	40.529	39.673
	Foreign-Currency-Denominated Liabilities to Total Liabilities	53.778	50.662	50.417	48.777	51.032	54.102
Credit expansion	Non-performing Loans Net of Provisions to Capital	32.788	29.177	25.964	22.715	16.597	17.043
	Non-performing Loans to Total Gross Loans	16.380	13.327	10.660	14.500	11.577	12.284
	Large Exposures to Capital	100.547	102.844	80.720	88.018	74.601	93.603
	Assets to Total Financial System Assets	2.793	2.971	7.022	5.867	6.212	6.359
	Assets to Gross Domestic Product (GDP)	1.726	1.655	4.078	4.127	5.052	5.107

Source: Authors' calculations, data from NBM, NBS

Correspondence address:

Ludmila Staritina, Ph.D., Associate Professor, Department of Monetary Policy and Research, National Bank of Moldova, Dimbului, 32, Chisinau, Republic of Moldova, e-mail: liudmila.staritina@gmail.com

INVESTIGATING ON APPLICABILITY OF FULMER AND ZMIJEWSKI MODELS IN PREDICTING BANKRUPTCY OF LISTED COMPANIES IN TEHRAN STOCK EXCHANGE MARKET

Ramin Bashir KHODAPARASTI

Department of management, Faculty of Economics and Management,
University of Urmia

Rahim ABEDI

Department of management, Faculty of Economics and Management,
University of Urmia

Behnaz SAMADNEJAD

M.A Student of finance, Urmia University of Iran

Abstract

The objective of this study is first to test the prediction power of original Fulmer and Zmijewski models on the dataset of Iranian listed companies and secondly by applying Multiple Discriminate Analysis and Logit analysis statistical techniques on the same dataset, develop a suitable prediction model for bankruptcy of listed companies in the economic environment of Iran. It was Finally concluded that both original Zmijewski bankruptcy prediction model in without any modification of multipliers and coefficients and Logistic regression technique showed better prediction results than original Fulmer model or discriminate analysis technique.

Keywords: *financial ratio, multiple discriminate analyses, logistic regression*

Introduction

The most important and vital issues in financial management are investing and trust to investors for both real persons and legal persons in different levels of any business. A large number of studies about process of decision making in investment have been conducted in developed countries (Chen et al., 2009). Investors always intend to predict the possibility of bankruptcy of corporations and prevent to the risk of losing their investment. Hence, they are always looking for methods that could predict the possibility of bankruptcy of companies. Because in a case of bankruptcy of the stock price decreases dramatically. There are a variety of methods for predicting the bankruptcy but some of them are more famous and well-established. Therefore, based on the literature, between these methods, analysis of ratios and analysis of market risk are more valid. Analysis of market risk uses fluctuations in the market risk (such as variance of Rate of Return for a share and systematic risk) in order to estimate the possibility of bankruptcy of corporation. On the other hand, analysis of ratios estimates the possibility of bankruptcy by using a group of financial ratios that is chosen by experts (Karamzadeh, 2013). Regarding the fact that the business failure of a company can impose high expenses and heavy losses for the beneficiaries,

its prediction is very useful. If we could predict the bankruptcy with more precision and rapidly, the company can protect the business better and it can minimize the danger of losing jobs and even it may halt firm's bankruptcy (Rahnomaye Roudposhti et al., 2009).

Statement of problem

In 40 years the issue of corporate bankruptcy prediction as one of the main topics of research in financial literature has become. Several academic studies attempted based on available data and statistical techniques, to create the best bankruptcy prediction model, not only in developed countries but also in developing countries, researchers to build new models, efforts have several predictive models regarding various financial and economic environment, are presented. Later, other researchers have presented different models in the field of bankruptcy prediction. Among the various models proposed to predict bankruptcy, the study of corporate bankruptcy prediction model using model predictive Bankruptcy Fulmer and Zmijewski deals. The second reason for the bankruptcy prediction model research in addition to their special characteristics, this is due to the aforementioned models 2 models of 8 famous models in bankruptcy prediction. (8 popular models include: Models Altman, Falmr, Toffler, Zmisky, Aspirin, Gate Shyrata, Hlsvn and Zood - Square) the special features of these models can be high precision in the assessment and prediction of bankruptcy mentioned.

The problem studied in this research is that, according to the bankruptcy models, and each of the models examined how many of these companies are presented as bankrupt and whether there are significant differences between the results of each model or not?

Review of Literature

Over the past three decades, a considerable amount of research has focused on explaining firm failure by analyzing financial ratios and through the development of statistical models for bankruptcy prediction, such as the multiple discriminate analysis (MDA) and logit models. The following pages provide additional detail about previous researches.

Wu, Gaunt and Gray (2010) build a new mode comprising key variables from each of the previous models (Altman 1968; Ohlson 1980; Zmijewsky 1984; Shumway 2001; and Hillegeist et.al 2004) and add a new variable that proxies for the degree of diversification within the firm. The degree of diversification is shown to be negatively associated with the risk of bankruptcy. This more general model outperforms the existing models in a variety of in sample and out-of-sample tests.

Alkhatib and Bzour (2011) performed a study in order to report the effect of financial ratios in bankruptcy prediction in Jordanian companies by using the Altman and Kida models. They included in the sample non-financial service and industrial companies for the years 1990–2006. The results of the two models were then compared to recognize which one was most favorable to give an early warning about the possibility of bankruptcy for each of those years. Of the two models, Altman's model has an advantage in company bankruptcy prediction, with a 93.8% average predictive ability of the five years prior to the liquidation incident, while the average for Kida's model is only of 69%.

Kumar et al (2012) Research on the comparison between the models predicts bankruptcy began. They believed that financial analysis can lead to very different situations on the job managers for decision-making is crucial. In this study three well-known models were used to assess the industrial organizations that include Z-score, Aspirin Gate Zmisky model. The three models for predicting bankruptcy within two years of the utility companies that have gone bankrupt used measurement and calculation, as well as to investigate the causes of failure and control financial instruments in the financial condition of these companies have been incurred during the academic studies are discussed.

Jouzbarkand et al. (2013) compiled two models for the prediction of bankruptcy, related to the Iranian economic situation. They studied the Ohlson and Shirata models, using the logistic regression method, examining and comparing the possibilities of these models. For classifying and ranking the companies, they used their business law to determine the bankrupt companies and a simple Q-Tobin to specify the solvent companies. Their results show that the created models are able to predict the bankruptcy.

Philippe du Jardin (2015). In an article named Bankruptcy prediction using terminal failure processes which purpose of study was to present how to improve the performance of traditional bankruptcy prediction models beyond 1 year using models that take into account the evolution of firm's financial health over a short period of time. For that purpose, he designs models that fit the underlying failure process of different groups of firms. The results demonstrate that such models lead to better prediction accuracy at a 3-year horizon than that achieved with common models.

Gang.et.al. (2014). Studied in the research entitled an improved boosting based on feature selection for corporate bankruptcy prediction, in that paper they tried to present a new and improved Boosting, FS-Boosting to predict corporate bankruptcy. Through injecting feature selection strategy into Boosting, FS-Boosting can get better performance as base learners in FS-Boosting could get more accuracy and diversity. For the testing and illustration purposes, they use two real world bankruptcy datasets were selected to demonstrate the effectiveness and feasibility of FS-Boosting. The results reveal that FS-Boosting could be used as an alternative method for the corporate bankruptcy prediction.

Tinoco (2013). In an article named financial distress and bankruptcy prediction among listed companies using accounting, market and macroeconomic variables, which purpose of study was to investigate empirically the utility of combining accounting, market-based and macro-economic data to explain corporate credit risk. The paper develops risk models for listed companies that predict financial distress and bankruptcy. The logistic regression model was used in this paper. The results show the utility of combining accounting, market and macro-economic data in financial distress prediction models for listed companies.

Karas (2014). In an article named to what degree is the accuracy of a bankruptcy prediction model affected by the environment? The case of the Baltic States and the Czech Republic, which purpose of study was to investigate using data on companies in the manufacturing industry with the use of the authors' own bankruptcy model and correlation analysis. Research sample: 2,956 manufacturing industry companies, these include 2,346 financially healthy companies and 610 companies that went bankrupt in the period 2010-2013. This paper presents research of the prediction accuracy of a bankruptcy model in four countries and the correlation found between the developments of selected macroeconomic indicators in these countries. It proved possible in this way to identify those macroeconomic factors that

show similar correlation patterns between given environments as investigated by the accuracy of the bankruptcy model. These factors include, first and foremost, the performance of the economy, inflation and unemployment.

Research methodology

This study is an explanatory, semi empirical and regression based research. In summary, this research was carried out in two steps. In first phase, aligning the research hypothesis 1 and 2, the applicability of original Fulmer (1984) and Zmijewski (1984) bankruptcy prediction models on Iranian listed companies for the bankruptcy year and post one, year has been tested and compared, then the one with higher accuracy has been identified. In the second phase, we re-estimated the models in Iran's environment, the application of the identical regression techniques to Fulmer (1984) (i.e. Multiple Discriminates Analysis) and Zmijewski (1984) (i.e. Logistic Regression), the accuracy of the new re-estimated models with the original variables has been appraised and compared.

The research has been carried out in the following turn and details:

1. By defining the bankruptcy regulatory threshold of Article 141 of Iran Commerce Law as the bankruptcy criteria, non-bankrupt and bankrupt companies of Iran stock exchange were identified in the period of 2009 to 2014,
2. Choosing the bankrupt companies sample from the population identified in the step one above, and choosing the non-bankrupt companies with the same number as the bankrupt samples,
3. Calculating the required financial ratios and other non financial data of the sample companies,
4. Entering the calculated financial ratios and data in the original models developed by Fulmer (1984) and Zmijewski (1984) and comparing the results of bankruptcy prediction with the actual status of the sample companies,
5. The best model with the minimum prediction error was identified,
6. In the second phase, by utilizing Logit and MDA on the independent variables calculated in step 3 above, the best statistically significant models was developed,
7. The developed and spooled models from Logit and MDA were separately assessed for their bankruptcy prediction power and better technique was identified.

Regarding the above methodology two things would be notified:

- A. For step 1 to 5 above, aligning as per the aforementioned hypothesis 1 and 2, no modifications have been made on the independent variables and their coefficients of the original models,
- B. In Multiple Discriminate analyses, one of the fundamental suppositions of which is the normal distribution of the variables, the issue was confirmed by Kolmogorov-Smirnov test that as per the indicated errors of developed models in step 6 above, the distribution was normal.

Data and sample

The sample is composed of 36 corporations with 18 firms in each of the two groups. The bankrupt group (group 1) is listed companies of Iran Stock Exchange that as per the Article No. 141 of Iran Commerce Law, their Retained Loss is more than twice of their capital. Since our criterion has been this Article of law, we've not scrutinized the effectiveness of this Article and have relied on that as a regulatory confinement being a bankruptcy signal for the company's stock holders. Recognizing that this group is not completely homogeneous (due to industry and size differences), we attempted to make a careful selection of non-bankrupt firms. The second group (group 2) consists of a paired sample of listed firms chosen on a stratified random basis from the same data base of Iran Stock Exchange.

For the initial sample test, the data are derived from financial statements dated bankruptcy year and one year before reporting periods prior to bankruptcy. The data were derived from Iran-Tehran Stock Exchange database in the period of 2009 to 2014 and also from selected annual reports in that period. The data of which have been collected for the years 2010 to 2014.

Variable of research

Variables involved in the study have been divided into two categories:

1. Independent variable
2. Dependent variable

The dependent variable in this study in terms of financial capabilities of the company has two modes: bankrupt or healthy. The independent variables in this study are the financial ratios.

Bankruptcy Definition Criteria

As considered above, the criteria of classifying the firms into group 1 (bankrupt companies) and group 2, has been article 141 of Iranian commerce law. According to this article, if the amount of the retained earnings (loss) doubles the amount of the registered capital of a company, whether public or private, that company is supposed to have become bankrupt and this issue must be delivered to the attention of the stockholders to make a decision to execute a capital injection or dissolve the existent of the unit. Of course as per the new regulation going to be approved, the company cannot be easily dissolved and a committee would decide to restructure the unit and not immediately close the doors.

Research Hypotheses

The research hypotheses have been defined as follows:

1. Original Fulmer (1984) bankruptcy prediction model has more power in prediction bankruptcy issue on Iranian listed companies.
2. Original Zmijewski (1984) bankruptcy prediction model has more power in prediction bankruptcy issue on Iranian listed companies.
3. Multiple Discriminate analysis technique has significantly more power than Logistic regression (Logit analysis) in prediction the bankruptcy issue of Iranian listed companies.

Statistical Analysis

Bankruptcy prediction power of original Fulmer and Zmijewski research hypothesis 1 and 2 has been presented in below:

Fulmer model, research hypothesis 1

In this section without any modifications made on Fulmer (1984) bankruptcy prediction model, presented in equation 1 below, the accuracy of the model has been tested on Iran listed companies dataset for the years 2009 to 2014.

$$F = 5.528 X_1 + 0.212 X_2 + 0.073 X_3 + 1.270 X_4 - 0.120 X_5 + 2.335 X_6 + 0.575 X_7 + 1.083 X_8 + 0.894 X_9 - 6.075 \quad (1)$$

$F < 0$; then the firm is classified as "failed"

WHERE

X_1 = Retained Earning / Total Assets

X_2 = Sales/Total Assets

X_3 = EBT/Equity

X_4 = Cash Flow/Total Debt

X_5 = Debt / Total Assets

X_6 = Current Liabilities / Total Assets

X_7 = Log Tangible /Total Assets

X_8 = Working Capital / Total Debt

X_9 = Log EBIT / Interest

Summary of examination of Fulmer bankruptcy prediction model for bankruptcy year and one year before has been presented in table 1 below:

Table 1 Classification results - Fulmer bankruptcy model

Year	Actual			Predicted			Predicted	
	Group 1	Group 2	Total	Group 1 (Bankrupt)	Group 2 (Non-Bankrupt)	Gray Zone (Critical)	Number correct	Percent Correct
bankruptcy year	18	18	36	4	11	3	15	41,67
One year before bankruptcy	18	18	36	5	9	4	14	38,89

Source: Research findings

As it can be observed in above table, the accuracy of the model has been solely based on the number of the correct classified companies as bankrupt or non-bankrupt. Due to lack of sufficient information and low correlation between the substance of article 141 of Iran commerce law and the actual closure of the bankrupt companies (i.e. the companies filed for the article are not discontinued nor laid off from the Stock Exchange Board), the gray (critical) area has not been further analyzed into group 1 and 2.

Zmijewski model, research hypothesis 2

In this section also without any modifications made on Zmijewski bankruptcy prediction model, presented in equation 2 below, the accuracy of the model has been examined on Iran listed companies dataset for the years 2009 to 2014.

$$Z = -4/3 - 4/5 X_1 + 5/7 X_2 - 0/004 X_3 \quad (2)$$

Independent Variables Are:

X_1 = net income / total assets

X_2 = Total debt / total assets

X_3 = current assets / current debt

If $Z < 0$ the company go bankrupt

Summary of examination of Zmijewski bankruptcy prediction model for the bankruptcy year and one year before has been presented in table 2 below:

Table 2 Classification results - Zmijewski bankruptcy model

Year	Actual			Predicted			Predicted	
	Group 1	Group 2	Total	Group 1 (Bankrupt)	Group 2 (Non-Bankrupt) Gray	Zone (Critical)	Number correct	Percent Correct
bankruptcy year	18	18	36	15	3	0	18	50
One year before bankruptcy	18	18	36	8	1	0	9	25

Source: Research findings

As shown above, none of the predictions has fallen in the grey area.

Developing a bankruptcy prediction model using MDA and Logit techniques

The objective of this part is to develop a model for predicting bankruptcy issue in bankruptcy year and one year before, by the application of multiple discriminate analyses (MDA) and Iranian listed companies' dataset for the years 2009 to 2014.

Multiple discriminate analyses 3

This test was carried out in the stepwise method of discriminate analysis. The following null and alternative hypotheses of H_0 and H_1 were defined as follows:
 H_0 : The derived model is not significant
 H_1 : The derived model is significant

In MDA technique, how much the Wilks' Lambda statistic is smaller for the extracted and observed model, the significance of that model is higher, and H_0 can so be refuted with the reliance span of 95% and the opposite H_1 then would be accepted.

The final independent variables and derived coefficients in the MDA technique on Iranian listed companies dataset for bankruptcy year and 1 years prior

to bankruptcy and entering the initial independent variables as shown in table 1 above in the MDA modeling, has been demonstrated in table 3 below:

Table 3 Independent variables and coefficients derived in MDA technique

Row	Independent variable	Coefficients	
		bankruptcy year	1 year before
1	Sales to Total Assets	1/32	1/441
2	Debt to Total Assets	-2/129	-6/846
3	Current Liabilities to Total Assets	1/886	-
4	Retained Earnings to Total Assets	7/624	-
5	Working Capital to Total Debt	4/187	7/128
6	Cash Flow/Total Debt	8/252	-
7	Intercept	-1/924	-1/256
8	Group Centroids (F score Domain)	1/236<F<1/236	1/315<F<1/315

Source: Research findings

Wilks' Lambda and Canonical Correlation for the resulted figures of table 4 above has been shown in table 4 below:

Table 4 Wilks' Lambda and Canonical Coefficients of the derived models in MDA technique

Year	Wilks' Lambda	Canonical Correlation
Year bankruptcy	0.267	0.746
One year before bankruptcy	0.279	.0788

Source: Research findings

On the basis of the models derived as shown in table 4 above, the following model prediction accuracy was resulted as shown in table 5 below. it's noted that, the same as the analytical procedures carried out on hypothesis 1, due to the lack of sufficient information and low correlation between the substance of article 141 of Iran commerce law and the actual collapse of the bankrupt companies (i.e. the companies filed for the article are not discontinued nor laid off from the exchange board), the gray (critical) area has not been further analyzed into group 1 and 2.

Table 5 Classification results – MDA prediction technique

year	Actual			Predicted			Accuracy	
	Group 1	Group 2	Total	Group 1 (Bankrupt)	Group 2 (Non-Bankrupt)	Gray Zone (Critical)	Number correct	Percent correct
Year bankruptcy	18	18	36	6	4	8	10	27/78
One year before bankruptcy	18	18	36	10	3	5	13	36/11

Source: Research findings

Logistic regression analysis

The objective of this part is to develop a model for predicting bankruptcy issue in bankruptcy year and one year before, by the application of Logistic regression technique and Iranian listed companies' dataset for the years 2009 to 2014. This test was carried out in the stepwise backward⁴ method and by the definition of H_0 and H_1 as follows, the significance of the derived models have been proved by differentiating statistics of Wald⁵, Cox and Snell R Square, -2 Log Likelihood⁶, Chi-square and the significance of the sole variables derived from each step (less than 10%).

H_0 : The derived model is not significant

H_1 : The derived model is significant

The final independent variables and derived coefficients in the this technique on Iranian listed companies dataset for bankruptcy year and 1 year prior to bankruptcy and entering the initial independent variables as shown in equation 2 in the Logit modeling, has been demonstrated in table 6 below:

Table 6 Independent variables and coefficients derived in Logit technique

Row	Independent variable	Coefficients	
		bankruptcy year	1 year before
1	Debt to Total Assets	-	9/458
2	Current Liabilities to Total Assets	-48/324	-76/413
3	current assets to current debt	-55/558	-
4	net income to total assets	-13/136	-

Source: Research findings

If upon entering the independent variables of a specific company into above models, the conditional probability of the resulted Z value as per the equation $P(Z) = 1 / (1 + e^{-Z})$ is greater than 0.5, the company is classified as non bankrupt, less than 0.5, it's bankrupt and the point of 0.5 in this threshold, is the grey area or critical zone which requires more investigation for the classification. The relevant statistics of the derived models in the table 6 above, demonstrating the quality of the models are shown in table 7 below:

Table 7 Wilks' Lambda and Canonical Coefficients of the derived models in MDA technique

Year	Chi-square	Cox & Snell R Square	-2 Log Likelihood
bankruptcy year	28/140	0/545	10/133
One year before bankruptcy	38/256	0/677	12/422

Source: Research findings

⁴ Backward

⁵ Wald

⁶ Log Likelihood

Conclusions

Considering the hypothesis provided in the research, the following results were achieved through this research:

A. Original Fulmer (1984) bankruptcy prediction model, without any modification made in the independent variables and coefficients, can predict bankruptcy issue of Iranian listed companies with the accuracy of 41/67%, 38/89% respectively for bankruptcy year and one year before.

B. Original Zmijewski (1984) bankruptcy prediction model, without any modification made in the independent variables and coefficients, can predict bankruptcy issue of Iranian listed companies with the accuracy of 50%, 25% respectively for bankruptcy year and year before.

So, since original Zmijewski model could predict the bankruptcy in more frequently, it's generally concluded that original Zmijewski bankruptcy prediction model could predict the bankruptcy of Iranian listed companies more accurately than original Fulmer (1984) bankruptcy model.

Above conclusions have been summarized in the table 8 below

Table 8 Comparison of original Fulmer and Zmijewski models

Year	Prediction Accuracy Percent		Accuracy Difference-Altman to Ohlson
	Fulmer	Zmijewski	Percent
bankruptcy year	41/67	50	(8/33)
One year before bankruptcy	38/89	25	13/89

Source: Research findings

Then we can conclude that

For bankruptcy year, accuracy	Fulmer prediction accuracy < Zmijewski prediction
one year before bankruptcy; accuracy	Fulmer prediction accuracy < Zmijewski prediction

Source: Research findings

C. Regarding the third hypothesis, by utilizing MDA and Logistic regression prediction technique, the researcher tried to develop a suitable model for predicting bankruptcy of Iranian listed companies in bankruptcy year and one year prior to bankruptcy, he concluded that the model resulted from MDA method could predict the bankruptcy issue of Iranian listed companies with the accuracy of 27/78%, 36/11%, respectively in bankruptcy year and one, year prior to bankruptcy; meanwhile, Logistic regression technique resulted in the accuracy of 41/67%, 44/44% respectively for bankruptcy year and one year before bankruptcy on the same dataset.

Upon the above conclusion, the following summary in table 9 has been provided on the third hypothesis of the research:

Table 9 Comparison of MDA and Logistic regression techniques on research samples

Year	Prediction Accuracy Percent		Prediction Accuracy Difference-Fulmer to Zmijewski
	MDA	Logistic regression	Percent
bankruptcy year	27/78	41/67	(13/89)
one year before bankruptcy	36/11	44/44	(8.33)

Source: Research findings

Considering the above-demonstrated conclusions; since Logistic regression prediction technique has resulted in more accurate predictions than MDA technique, it's generally concluded that Logistic regression technique would predict the bankruptcy issue of Iranian listed companies more accurately than MDA technique.

Then we can conclude that;

bankruptcy year, accuracy	Logistic regression accuracy>MDA regression
one year before bankruptcy; accuracy	Logistic regression accuracy>MDA regression

Reviewing the research's hypothesis, and concluded results, the following summary in table 10 below has been provided, supporting the refusal or acceptance of the research hypothesis:

Table 10 Summary of the research's hypotheses

Hypothesis	Hypothesis description	Hypothesis status	
		Reject	Accept
Hypothesis one	Original Fulmer (1984) bankruptcy prediction model has more power in prediction bankruptcy issue on Iranian listed companies.	Rejected	
Hypothesis two	Original Zmijewski (1984) bankruptcy prediction model has more power in prediction bankruptcy issue on Iranian listed companies.		Accepted
Hypothesis three	Multiple Discriminate analysis technique has significantly more power than Logistic regression (Logit analysis) in prediction the bankruptcy issue of Iranian listed companies.	Rejected	

Source: Research findings

References

1. ALKHATIB, K. AL BZOUR, A.E. (2011). Predicting corporate bankruptcy of Jordanian listed companies: Using Altman and Kida Models. *International Journal of Business and Management* 6, 208–215.
2. CHEN, H. J. HUANG, S. Y. LIN, C. S. (2009). Alternative diagnosis of corporate bankruptcy: A neuro fuzzy approach. *Expert Systems with Applications* 36, 7710–7720.
3. FULMER, J. MOON, J. GAVIN, T. (1984). A bankruptcy classification model for small firms. *The Journal of commercial bank lending* 66, 25-37.
4. JOUZBARKAND, M. KEIVANI, F.S. KHODADADI, M., FAHIM, S.R.S.N. (2013). Bankruptcy prediction model by Ohlson and Shirata models in Tehran Stock Exchange. *World Applied Sciences Journal* 21, 152–156.
5. GANG W., JIAN, M., SHALIN, Y. (2014). An improved boosting based on feature selection for corporate bankruptcy prediction. *Expert Systems with applications*. Volume 41, Issue 5, pages 2353-2361.
6. HERNANDEZ, T. M., NICK, W. (2013). Financial distress and bankruptcy prediction among listed companies using accounting, market and macroeconomic variables. *International Review of Financial Analysis*. Pages 1- 26.
7. KARAMZADEH, M. S. (2013). Application and Comparison of Altman and Ohlson Models to Predict Bankruptcy of Companies. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*
8. KARAS, M., REZNAKOVÁ, M. (2014). To what degree is the accuracy of a bankruptcy prediction model affected by the environment? The case of the Baltic States and the Czech Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156 (2014) 564 – 568.
9. KUMAR, S., DHANKHAR, S. V., P. YADAV, S. (2012). Antimicrobial activity of *Salvadora oleoides* Decne. Against some micro organisms. *Journal of Medicinal Plants Research* 6, 2754-2760. MURA, L. , BULECA, J. (2012). Evaluation of Financing Possibilities of Small and Medium Industrial Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, Nr. 3, 2012, pp. 217-222, ISSN 2212-5671
10. DU JARDIN, Ph. (2015). Bankruptcy prediction using terminal failure processes. *European Journal of Operational Research*, Volume 242, Issue 1, Pages 286-303.
11. ROUDPOSHI, R. F. ALIKHANI, R., MARANJOURI, M. (2009). Applicational investigation of Altman and Fulmer bankruptcy prediction models in Tehran stock exchange. *The Iranian Accounting and Auditing Review* 16, 19-34.
12. WU, Y. G., GRAY, C. (2010). A comparison of alternative bankruptcy prediction models. *Journal of Contemporary Accounting and Economics* 6, 34-45.
13. ZMIJEWSKI, M.E. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *J. Account. Res* 22, 59-82.

Correspondence address:

Dr. Ramin Bashir Khodaparasti, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Urmia, Iran. Email: nima_ramin85@yahoo.com, anton_bucuresti@yahoo.com

AN EXAMINATION OF MENTORING SYSTEMS IN HUNGARIAN HIGHER EDUCATION

Viktória STIFTER, Irma RÁCZ

Department of Marketing and Management, Kautz Gyula Faculty of Economics,
Széchenyi István University, Győr, Hungary

Abstract

The study deals with the realized needs for mentor's work among students in Hungarian higher education. The aim of mentoring systems is to facilitate the integration of young people (graduates, talents) in work. The study explores how students - during their university studies - feel about the practice of mentoring system. The primary research of the study is to raise attention towards the mentoring role in knowledge transfer and their impact on education. To test our assumptions, quantitative research was carried out among university students using a structured questionnaire. As result we got that we must use mentoring system as the basic instrument of tacit knowledge transfer. It is apparent that the demand for it is present in each area.

Key words: *education, role of mentor, mentoring, mentoring system, knowledge transfer*

Introduction

Over the last few years theoretical and practical studies on knowledge management systems have gained incredible popularity. We can found wide range of varying depth and quality research in this theme. In this study we would like to discuss a piece of knowledge management systems which analysis has enormous economic significance. The elements of knowledge management appear in many areas of corporate life, but they are unconsciously applied. They are well established solutions in everyday practice, but are not built into the strategy or system-oriented thinking of institutions. To present the used methods could provide a long list, but it won't be the purpose of this study. We focus only on one element, which is supportive particularly for young people (graduates, talents, special career paths). This is the mentoring system.

Mentoring activities have tradition especially in the field of teacher's education and training. This tradition has been acknowledged and natural still today by the professions. Many teachers help, support, educate young people professionally or based on their own human qualities (sometimes unconsciously) to supply the teaching profession. (Rahim, 2014) The demand for raising highly capable individuals is almost natural in the era of change. Despite the fact that it is not a big surprise that the 'elders' of educators would like to share their knowledge and experience with young people, we can not say that the demand and acceptance by the young people are at the same level. The opinions of mentor teachers are also different in the success of supporting their work. Based on this best practice we started to think on how could we implement knowledge managements systems in other fields of education and how could we use mentoring program in knowledge sharing. Our experience is that many companies and institutions have more or less developed programs, which

facilitated the inclusion of young people in work, but many companies do not deal with this issue. In this research we build on the results of long-established practice in teacher education, and then we compare its characteristics with different areas of expertise. In order to understand the mentor role, its importance we considered appropriate historical and theoretical handling.

Mentor and mentoring

Mentoring is a process of intellectual, psychological and affective development based on relative frequency scheduled meetings over a reasonably extended time frame. It is viewed as a dyadic, face-to-face, long-term relationship between a supervisory adult and a novice student that fosters the mentee's professional, academic or personal development. (Yurtseven and Altun, 2011) The term mentor comes from the Odyssey, from the name of Telemachus's educational (Mentor). He was Odysseus' friend and confidant, and the tutor of his son. (Ruginosu, 2014)

It means: educator, teacher, counselor, probation officer, fatherly good friend, senior teacher. Mentoring as a process covers personal education. (Pedagogical lexicon) One of the most popular phrases in the field of education. A mentor should be able to develop different competences and strategies in different situations, at different stages, with different personalities. Using multiple intelligences, the mentor may increase the beginning teacher's confidence and may show a real understanding of the mentee's process of learning taking into account his/her strengths and weaknesses. (Constantinescu, 2014) But it needs to know that the capacity of mentoring is only partially obtained from outside. It is mostly the result of internal (mental and spiritual) development. (Yesilbursa et al., 2013)

In the practice of teacher training mentoring as an activity has two fundamental areas. On the one hand it is support disadvantaged children and pupils with distinctive attention, to the other hand it means a program which support the integration of young people. Both have the purpose to move ahead and pay attention to those who need it. Mlinarics and Juhász (2008) This objective is not only a necessary beginning of the teaching profession. Many profession struggle with the problem that young people do not obtain the necessary practical knowledge during their study. We must solve the supplement of the education gaps or the acquisition of firm-specific knowledge.

Such claim arises not only in the teaching profession but in the everyday corporate / institutional practice too. Although mentoring as a specific supporter of knowledge transfer was never conceived previously, now it is one of the most noteworthy option to support personal development. (Taukeni, 2014) In the corporate practice its importance often comes to the forefront during development, career development, however its benefits are not taken into account, when the problems of knowledge sharing arise during the building of knowledge management systems.

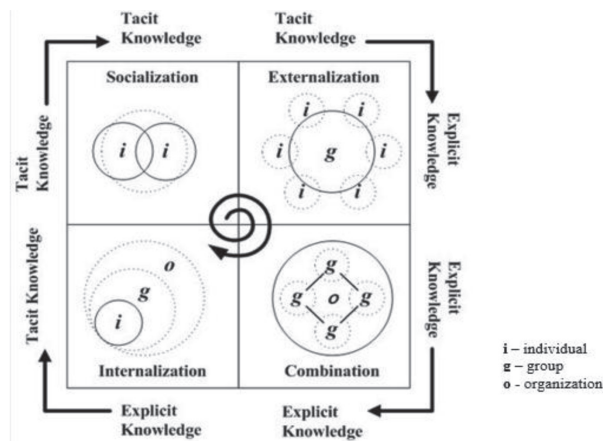
Anyone who has dabbled in the concept of knowledge management or began to build a system, has an experience about the significant barriers of knowledge sharing. One barrier is the behavior and attitudes of people regarding the implications of knowledge sharing, the other barrier is the problems of transferring the tacit (elusive) part of the knowledge. Let's find out a bit more about why are these factors problem.

If you, dear reader honestly answer the question: do you always share your knowledge with everyone at work, or do you always fully comply with the requirements

of the corporate standards to upload data and transmit information? Not only some of you will say „NO“. The Hungarian culture, economy, labor market situation is not favorable for the development initiatives or managerial interventions to build confidence in workplaces. However, we as private persons do not able to identify with these expectations. The “*knowledge=power*” principle ingrained in our consciousness. It is difficult to fight with this thinking. Which tools are available, to overcome the lack of confidence and its hindering power? Among the responses we can find the possibility of building a mentoring system too.

Another part of the problem is that the vast majority of corporate initiatives for sharing knowledge prefer primarily the sharing of explicit part of knowledge which can be communicated. They are not aware that this does not resolve the problems of knowledge transfer within the company. In fact, a much larger problem, and we might say insurmountable challenge is acquiring, brokering the knowledge which is not formulated in words, hard to explain. If we call for help the well-known SECI model (Nonaka & Toyama, 2003) it can be seen (Figure 1) that the conversion of types of knowledge (explicit - tacit) creates an endless spiral, which has a peak in the infinity. So it will never be allowed to broadcast our full knowledge even the initiatives will be the most opened and well-intentioned.

Figure 1 SECI model



Source: Nonaka & Toyama (2003)

If we want to ensure the best solution for this intractable situation, the mentoring system seems to be an obvious solution. As history has proved the successful cooperation of master - student over the centuries, we may reach back to this ancient practice. Working together for a long time, taking the experiences, observing the hidden catches, intercepting the untold solutions occur only through direct personal connection. Mentoring schemes, the relationship between mentor and tutor ensure these.

However, it matters who will be a mentor, what qualities are expected from them and how could we choose the appropriate individuals. The solution is rooted in the past again. The literature which based on today's general advice suggest also Homeric requirements.

Properties of Mentor (after Homer) are:

- Life experience
- Professional prestige
- Wide and actively managed relationships
- Will and ability to transfer knowledge
- Respect
- Conflict resolution skills

Selection criterias for mentors today:

- Former professional career
- Professional acceptance
- Quality of relations
- Identification with tasks
- Willingness to learn

You can see the same features, and we could add the two missing features to the present selection criterias too, especially if we think on the deficiencies of handling conflicts or deprivation of respect.

Real presence of all these properties determine the relationship between the mentor and student that will produce real results based on trust and reciprocity.

Based on this we can say that the conditions for successful mentoring are:

- Mutual acceptance
- "The acceptance" will be processed, the partnership will be formed.
- Committed to success orientation.

Taking into account the above mentined, we can state that the mandatory requirements of mentoring circles in general terms are:

- Professionalism,
- Sense of purpose,
- Life long learning. ed. Mayer (2010)

After we are aware of the requirements, and we can find both parties (mentor - student) in the professional lives of teachers, we were interested in how students - during their university studies - feel about the practice of mentoring system. We wanted to see - near the attitudes of educators - students' opinions. We examined students who acquire a degree in other fields than teacher training where the application of mentoring systems are not typical. This curiosity drove our primary research. We are aware that the operation of the mentoring system carries big economic benefits for companies and it can operate as motivational device for stakeholders. We know that its role in shaping business communities is prohibitive especially in terms of trust. Besides it is the key element of building knowledge management system. We launched the investigation in find out whether this form of aid is needed or expected by young people.

Practical examination

Method of Testing

To test our assumptions, quantitative research was carried out among university students using a structured questionnaire. For additional information we took interviews with stakeholders who have experiences in mentoring, either in higher education or in the practical side of life.

Method of Evaluation

We used mostly closed questions in our questionnaire; the respondents selected their most representative choice from predefined options. So the results are reliable, easier to code, analyse with SPSS statistical analysis tool. Because in most cases multiple choice was allowed, we evaluated nominal scales with cross-table analysis. The analysis examines the relationship between two variables with statistical chi-square test. It shows that the independent variables are related to another variable. (later we examined that the course or year of respondents may explain the received replies)

The Composition of The Sample

324 students participated in the study from different faculties and courses. The sample includes 99 economists, 145 engineers, 36 lawyers, 24 IT student, 13 musicians, 2 medical student and 5 andragogues. As a control group we asked 44 student from teacher education: 31 students were in their second year, 13 fourth year. The distribution of the other students was: 13 freshmen, 133 sophomore, 66 third-year student, 69 fourth year, 39 fifth year and 4 sixth year. Our research was not representative, since it does not follow the distribution of students.

Hypothesis 1. Students in teacher education are more informed about mentoring system so they have higher need to support by a mentor (teacher) than the students from other faculties.

Due to limits of the study we will show just a few interesting results of our research.

In the first part of the questionnaire we examine the general opinions of students about mentoring activities. Our first question was geared to the need of a mentor, or a more experienced colleague. We asked them to justify their answers as well.

Table 1 Percentage of responses

Do you feel the need of a mentor in your future work?

Options	Students in teacher education		Students in other faculties	
	Frequency	Percentage	Frequency	Percentage
Yes	37	84,1	293	90,4
No	7	15,9	31	9,6
Total	44	100,0	324	100,0

Source: own edition

As shown in the table, the majority of the students think that they need a mentor or senior colleague's help in their first years. The reasons of it were to facilitate the integration, to answer questions for methodologies, to solve initial difficulties. Many students hope that they can overcome their individual difficulties with a mentor more easily, as they can draw on the experience of older colleagues. Among respondents who say they do not need mentor the followings were incurred as reason: they prefer to acquire their first experiences alone, because later they have to work alone too. It is

interesting, that at the very beginning of our research we found the opposite as our hypothesis. Students from other faculties have bigger need to presence of a mentor.

The next question was intended to the characteristic of a good mentor? The responses are summarized in table 3, which illustrate the opinions of students from teacher training. The other students formed the same opinion in full, the priorities overlap each others.

Table 2 Characteristics of a good mentor

	Students in teacher education		Students in other faculties	
	Sign it	Not sign it	Sign it	Not sign it
Pay attention for human and professional development too	22	22	160	164
Enthusiastic and positive attitude	31	13	185	139
Realistic goals	26	18	178	146
Consistent	19	25	125	199
Ability to active listening	8	36	17	307
Up to date technical and methodological knowledge	32	12	203	120
Appropriate language toolbars to describe learning - teaching process	11	33	57	267
Give honest and helpful criticism	33	11	230	94

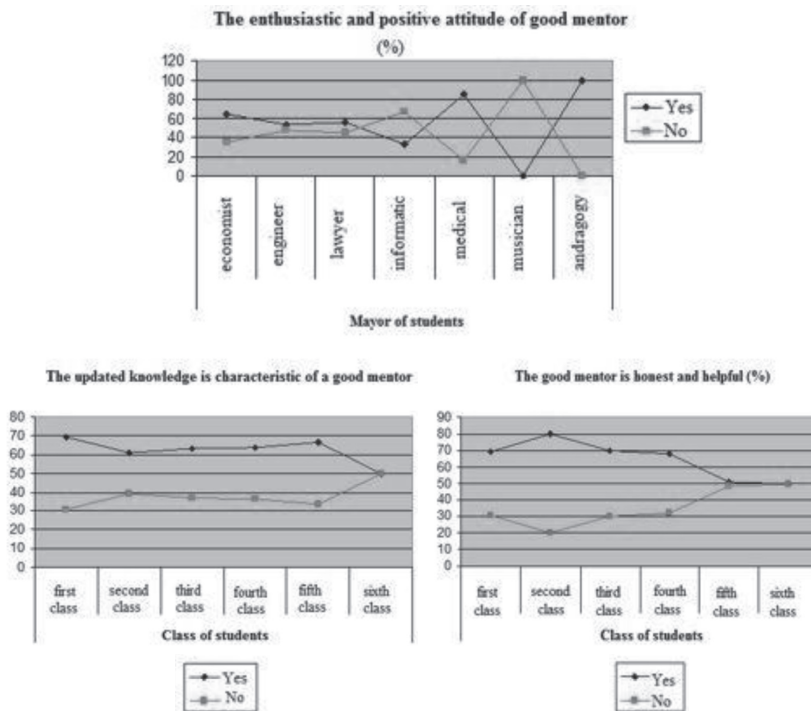
Source: own edition

It can be seen that for both groups the honest criticism, the updated technical and methodological knowledge and mentor's enthusiastic and positive attitude are the most important characteristic.

Students from human faculties think that enthusiastic and positive attitude are more important than for other faculties. Same can be said regarding the sincerity of a good mentor and critical role of supporter. The results are similar in other factors.

Comparison of the respondents' year significant difference was not found, however it seems that in higher class the demand for mentoring has emerge. Students in higher class were inclined to sign the updated knowledge as a characteristic of a good mentor. While honest and helpful criticism were signed more often among lower-grade students.

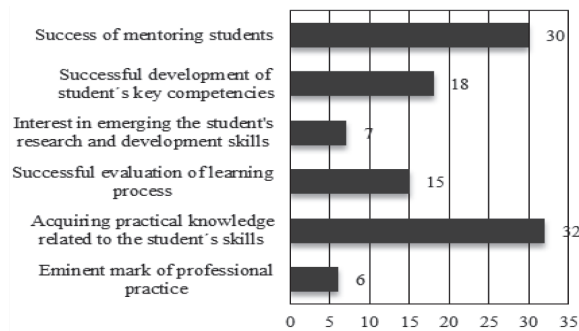
Figures 2 Expectations against good mentors based on professional and year



Source: own edition

With the next question we examined how could we measure the efficiency of mentors work.

Figure 3 The effectiveness of the mentoring work from teacher's view (in pieces)



Source: own edition

We listed several possible factors, asked respondents to indicate those that express their opinion on the effectiveness of mentoring work properly.

The results here, by students of SZE are also similar.

Figure 4 The effectiveness of the mentoring work from other students' view (in pieces)



Source: own edition

Both groups think that acquiring practical knowledge related to the student's skills show the effectiveness of the mentoring work. Furthermore, they consider success of mentoring students are important. Students from other faculties find successful integration and rapid mastery of the job requirements important in mentoring work.

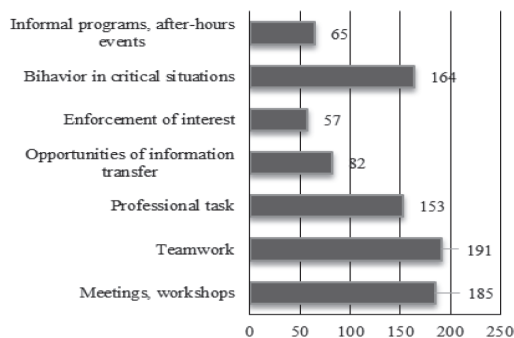
However, only a few people nominated the followings as the part of effectiveness of mentoring work: eminent mark of professional practice, interest in emerging the student's research and development skills, successful evaluation of the learning process, successful development of student's key competences and reduction of problems resulting from low level of performance.

In the remained part of our survey we examined certain areas of professional assistance to students. We have examined when and in which situations is the support of mentor required: before the start of the internship, the first week of the internship, during the entire professional practice or they want to work alone.

As expected, in the case of the teacher faculties respondents have strong demand of mentor's help before starting the professional practice or on the first week of the professional practice, but other students in the group need the presence of mentor throughout the duration of the professional practice or only on the first week. However just a few respondents sign the need of the mentor prior to the commencement of the exercise. There is a significant differences between answers of the other students and the teacher majors. Students on other courses has a claim to the mentor's work during the first week, and the total trial period, while students on teacher faculty has a need for this before the practice or on the first week. The lawyers and medical students signed their need mostly on the first week, while engineers, economists during the entire professional practice. IT specialists want to work alone in most of the cases.

Examining the areas of mentoring work, we can say that the students on teaching faculty wait for help in faculty programs (ie the group movements) and in recognizing the management of the school and in finding a space in the staff room as a critical situation. The responses of other students are the same.

Figure 5 The areas of expected help for other students

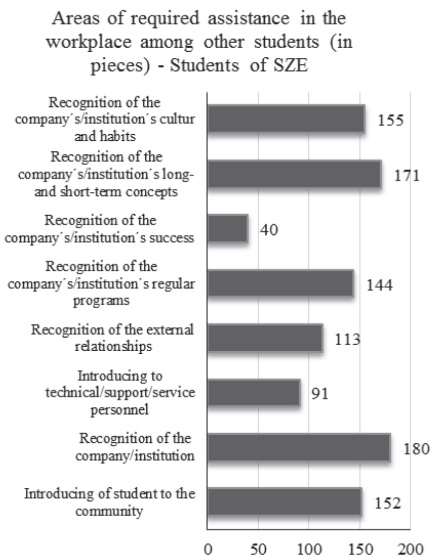


Source: own edition

Based on the responses of other students we can say that more than half of the respondents require the assistance of a mentor in team's work, meetings, workshops, and other critical situations. Slightly fewer people nominated the need for mentors in performing professional duties. Significant proportion of respondents do not require the assistance of a mentor in understanding the opportunities of information transmission, in recognizing the organizational interests an in informal programs.

Concerning the orientation on the workplace we could say that in this area more than half of the respondents want support in meeting with the management, in understanding the company's short and long term plans.

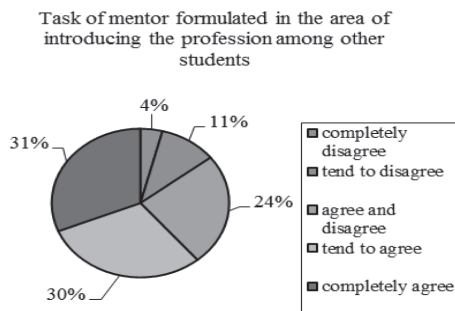
Figure 6 Areas of required assistance in the workplace among other students



Source: own edition

In learning the company's success, and in meeting with the technical support staff are not so important. Suspected reason for this is that at the time of enrollment the company's success are already known. We asked the students about the task of mentor formulated in the area of introducing the profession.

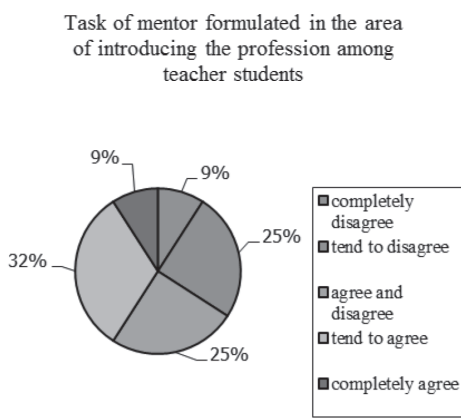
Figure 7 Expectations formulated in the area of introducing the profession among other students



Source: own edition

First we show opinion of other mayors than opinion of teacher student.

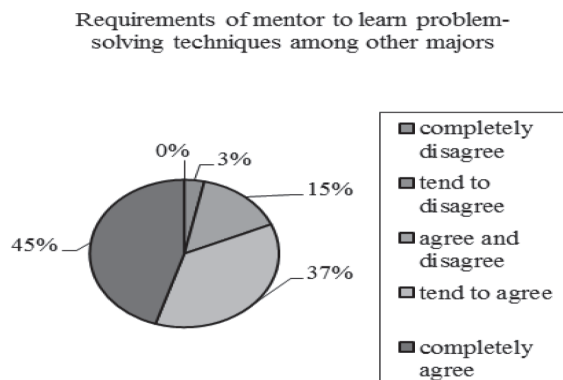
Figure 8 Expectations formulated in the area of introducing the profession among teacher students



Source: own edition

When we see only “rather agree” and “completely agree” answers from the above figures, it is clear that 40% in the case of teaching students, while 60% of other students require that their mentors show them the secrets of their profession. To learn problem-solving techniques students from teacher courses require assistance from their mentor.

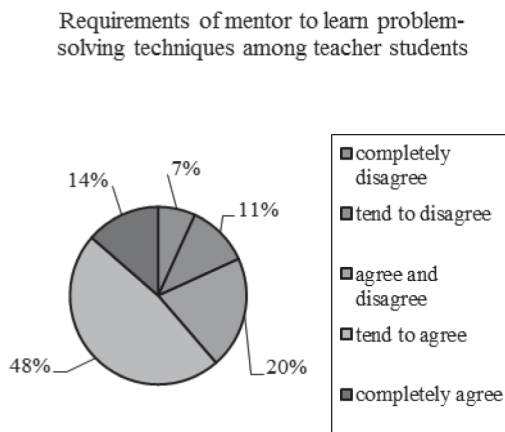
Figure 9 Requirements to learn problem-solving techniques among other majors



Source: own edition

To learn problem-solving techniques students from other courses require more assistance from their mentor.

Figure 10 Requirements to learn problem-solving techniques among teaching students



Source: own edition

The results of our above survey were supplemented with interviews.

Table 3 Mentoring work according mentors

	Higher education		Secondary schools	
	Yes	No	Yes	No
The work of mentor is required by students?	x			x
Have students need for the support of mentors?	x			x
Do students afraid of asking for help?		x	x	
How could you see the relationship between mentor and student?	depending on person	depending on person		
Are you satisfied with the behavior, preparedness and attitude of students?	in behavior	in preparedness	in behavior	in preparedness
Is the effectiveness of a mentor's work measurable?	with the success of teaching, reflection, remaining on this field			x
Could you monitor the students' career? Could you receive feedback from your students in the future?		x		x
What would change in your mentoring / practical system? How can mentoring be more effective?	closer cooperation, attendance, learning in small groups	attendance from higher educational part, longer training period, training in higher education		

Source: own edition

We asked mentors from education sector how could they see the need and effectiveness of their work. The obtained results are summarized in the table below.

Results and discussion

As a result of our survey, based on the responses of the interviews and the questionnaire we could say the followings:

Our hypothesis could not be verified. Although the necessity of mentoring work is clearly borne out, but in many cases the student from other faculties need a higher level of mentoring system than teacher training students where these support is in practice.

- Student in teacher training want to spend less time with their mentor based on the responses.
- The areas of required assistance and the chance to review the mentoring work reflects the same value judgment.
- In the analysis, it was found that the lower-grade students because of their lack of experience and professional knowledge are insecure, so they think they will need help in more areas and greater extent. The responses to their needs have been clearly proved.
- It was interesting to experience in our research, which we may experience in our daily life that men are much more confident when they start to work than women. Without exception, in every case men refused the assistance of the highest degree.
- Asking for help is typical especially in the areas of culture, integration, orientation, etc.. To support professional work have less importance.
- The opinion of teachers / mentors are not necessarily the same as students', but there is a difference between the opinion of theoretical and practical training mentors too.

Conclusions and recommendations

We must move the mentoring system deployment in corporate practice from the current level. We must use mentoring system as the basic instrument of tacit knowledge transfer. It is apparent that the demand for it is present in each area. Utilizing a sample of the existing good practices - both in the field of teacher training and other areas - their implement will help a lot to become a part of corporate practices.

The students and colleagues in other professions should be informed about the possibilities. We should select, teach and continuously form the mentors with the supports of right tools and well developed systems. We have to create the conditions for systemic action. We should enhance the prestige of mentors' work, to recognize the performance, invested time and effort. Enough space can be given to develop this fields of higher education, not only for teacher training courses, but also in other areas as well. To transfer experiences (both tacit and explicit knowledge) we could ensure a common platform with the participation of representatives from theory and practical life. We must ignore all negative value judgment related to this topic.

We propose to introduce the possibilities and benefits of this dedicated work not only in the education of prospective teachers, but in all other areas of work. It would be necessary for young people to have appropriate knowledge, informations and open-mindedness to appreciate well this kind of support from more experienced colleagues. Based on the same considerations lead managers of the companies should think about the use of mentoring programs in order to have more economic advantage for companies. With mentoring system they can solve the problem of the loss of knowledge of retired colleagues.

If it all fails, we could reach those level of mentoring that was expressed in the following sentence of Leonardo da Vinci:

"Pathetic is those disciple who does not surpass his master".

Literature

1. CONSTANTINESCU, R. S. (2014): The Theory of Multiple Intelligences-Applications in Mentoring Beginning Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 116 (2014) pp. 3345 – 3349.
2. MAYER, J. 2010. (Ed.) *Mentorok Könyve*. Budapest.
3. MLINARICS, J. & JUHÁSZ, Á. 2008. (Ed.) *Mentorálás - Mentorság! Törvény-módosítási ajánlások kidolgozás*. Budapest.
4. NAGY, S. 1983. *Pedagógiai lexikon*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
5. NONAKA, I. & TOYAMA, R. 2003. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Palgrave Macmillan Journals. Knowledge Management Research & Practice*, 1(1): 2-10.
6. RAHIM, M. A. (2014): Improving Student Teachers Expressiveness of Non-verbal and Verbal Instructions through Mentoring. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 141 (2014) pp. 577 – 581
7. RUGINOSU, A. T. (2014): Organizing Adult Mentoring Activities at European Level. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 142 (2014) pp. 536 – 541
8. TAUKENI, S. (2014): Mentoring Education Students At The University Of Namibia. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 140 (2014) pp. 619 – 622
9. YESILBURSA, A. & SÖYLEMEZ, A. S. & RAKICIOGLU-SÖYLEMEZ, A. (2013): Turkish adaptation of the mentoring for EFL teaching survey. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 70 (2013) pp. 894 – 900.
10. YURTSEVEN, N. & ALTUN, S. (2011): The effect of the mentoring service on the academic achievements and self-efficacy perceptions of the students attending the school of foreign languages. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) pp. 3193–3198

Correspondance address:

Rácz, Irma, PhD student/junior lecturer, Doctoral School of Regional and Economic Sciences, Kautz Gyula Faculty of Economics, Department of Marketing and Management, H-9026 Győr, Egyetem tér 1, E-mail: racz.irma@gmail.com

Stifter, Viktória, Assistant Professor, Kautz Gyula Faculty of Economics, Department of Marketing and Management, H-9026 Győr, Egyetem tér 1, E-mail: stifter@sze.hu

PARADIGM SHIFT WITHIN THE SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT

PARADIGMA VÁLTÁS A SIKERES VÁLTOZÁSMENEDZSMENTBEN

Andrea TAKÁCS

Doctoral School of Regional-and Economic Sciences
Szechenyi István University

Abstract

The last century has brought significant changes in the life of mankind. The concept of the brand new fast world with the presence of our everyday life, has brought a central role within the individual, organizational, environmental and economic levels. The accelerating speed of time, space and dimension made us the upcoming changes and the need of adjustment clear. This became familiar within all segments of our life. The role of changes is the most significant within the economy. In a change process not only the objectives pursued, but also access to the means to be used as well. The test causation should be included with impact resulting from the resistance of people to change human behaviour understanding. You should be able to recognize the changing importance of the environmental impacts, the key role of a continuous and flexible ability to change their generated during the construction of strategic change processes.

Key words: *change management, tools, models, changes, analysis*

Absztrakt

Az elmúlt évszázad jelentős változásokat hozott az emberiség életében. A felgyorsult világ fogalma a mindennapok tudatos jelenlétével, központi befolyásoló szerepet hozott mind egyéni, szervezeti, környezeti és gazdasági szinten. A tér idő dimenzió gyorsulása értelemszerűen kikényszerítette a folyamatos változásokat, az alkalmazkodás szükségességét, és az élet minden területére jellemzővé válását. A gazdasági életben leginkább meghatározó a változások szerepe. A vizsgált ok-okozati összefüggéseknél ki kell térni az emberek változással szembeni ellenállásából származó hatásokra, az emberi viselkedés megértésére, továbbá fel kell ismerni, a változó környezeti hatások jelentőségét, a változások által generált folyamatos és rugalmas változási képesség központi szerepét, a változtatási stratégiai folyamatok megalkotása során

Kulcsszavak: *Változásmenedzsment, eszközök, modellek, változtatás, elemzés*

Bevezetés

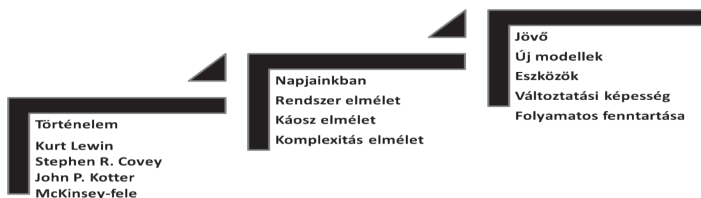
A XXI. század felgyorsult, folyamatosan változó világnak, alapvető szükségessége a sikeres kulturális, társadalmi, környezeti, gazdasági változások biztosítása.

A változás menedzselése már nem kérdés, meghatározó szerepe van az emberek a közösségek, a szervezetek életében és a versenyben maradás biztosításá-

nak eszköztárában. A szervezetek mindennapjainak sikerét a körülöttük lévő és rájuk ható változásokra tett válaszlépések határozzák meg. A környezeti, biológiai, gazdasági, politikai, továbbá sorolhatnánk azon területek milliányi számát, melyek változásra készítik a szervezeteket és a szervezetet felépítő elemek életét. A szervezetekben végbemenő változások sorát irányítja, szervezi, vezeti, összehangolja a változásmenedzsment. A változásmenedzsment szakirodalmá hosszúidőre tekint vissza, nyújt megoldásokat, eszközöket, modelleket a szervezetek és a szervezetet alkotó részek változásának sikeres véghezviteléhez. A sikeres szervezeti változások kulcselemeinek meghatározása, vizsgálata, összetett rendszerszemlélet elemző feladat. Vizsgáljuk a rendszerre ható környezeti hatásokat, az elemek közti kapcsolatot és a rendszer kiterjedésének határait és a külső kapcsolódási elemeit. A rendszerszemléletű vizsgálat lehetőséget ad, a vizsgált területet zavaró tényezők kizárására és az elemzés irányának megfelelő egységes terület kijelölésére. A rendszerek megismerése során, fontos megállapítani a változás a szervezet milyen szintjén megy végbe. A kutatók által megállapításra kerülő vizsgálati eredmény, mi szerit a szervezetekben végbemenő változtatások sikere 30 %-ra tehető, megmutatja mennyire fontos a sikerhez a jó változásmenedzsment stratégia kialakítása. Kiemelve és önállóan vizsgálva a kulcs elemeket, azok egymásra gyakorolt hatását, kimutatható különbségek és egyezések jelennek meg a vizsgálati szempontok alapján. Az alkotó elemek elemzésekor kapott eredményeket figyelembe véve és megtartva azok sajátosságát, modellek szerkeszthetők a változtatás rendszerének megalkotásához.

A téma egyik legelső kutatója és igazi úttörője Kurt Lewin, aki társadalomtudományokra szakosodott fizikusként vizsgálta a szervezeti változások összefüggéseit. Lewin a változás emberi tényezőinek elismert kutatója a 40-es években megfogalmazta híres változás modelljét, melyben meghatározta a sikeres változáskezelés három szakaszát. A fizika törvényeire épülő és a mai napig érvényes elméletében Lewin a szervezeti változásokat a jégkocka alakjának változásához hasonlítja, a következő szakaszok szerint: kiolvasztás, változás, befagyasztás. A huszadik század eleji kutatók és tudósok elkezdtek felfedezni azt a világot, amelyre a bennünket körül vevő realitást értelmező korábbi elképzelések nem adhattak magyarázatot. Az új elméletek a kvantumfizika és a kaoszelmélet, egy olyan világ képét festik elénk, amelyben a rend hiánya, a rendetlenség teljesen normális és természetes jelenség.

1. ábra Változásmenedzsment elméletei



A változásmenedzsment modellek, eszközök és megalkotók:

- a Kurt Lewin-féle változásmoddell,
- a Kubler-Ross modell– az ötfázisú modellt,

- a Stephen Covey szokás 7 modellje,
- az ADKAR modell - egyéni változás modellje,
- a Hersey-Blanchard-féle modell,
- a Kotter-féle nyolclépcsés változtatásmodell,
- a McKinsey-fele 7S modell.
- Célközpontú vezetés – management by objectives (MBO),
- mentalitás váltás-business process reengineering (BPR)
- az alapvető kompetenciákra való összpontosítás,
- a befolyásolási korok modellje,
- stratégiai vezetési keretrendszer. balanced scorecard (BSC)

A szervezet komplex rendszere

A szervezetekben megvalósításra kerülő változások véghezvitelének fontos feltétele a szervezet komplex egymásra épülő, egymásra ható rendszerének megismerése.

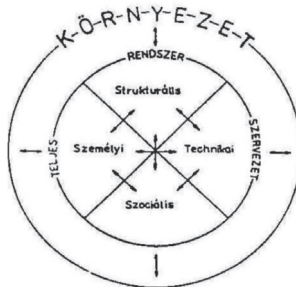
A szakirodalmak meghatározása szerint a rendszerszemlélet, rendszerelemek kölcsönösen egymásra ható kapcsolatából felépülő elemek összességének elemzése, egy olyan szemléletmód, módszer, melyet bonyolult rendszerek értelmezése, vizsgálata, tervezése és szervezése során alkalmazunk. A változás nem lineáris módon való megvalósulásai, a paradoxonok és az ellentmondások, a kreatív megoldások a bizonytalanságának, a sokféleségének és instabilitás körülményei között létrejövő interakcióból születnek. Ide kell kapcsolni az élővilágot befolyásoló az élettér megújulásának jelenlétét

A szervezet komplex rendszere több részből áll, mint személyi, szociális, technikai, strukturális részek összessége, amely kétirányú kapcsolatban áll a környezettel.

A személyi rész magába foglalja a hozott kulturális értékeket, élettapasztalatokat, értékítéleteket, beállítódásokat. A szociális rész nem más, mint a csoportviselkedés, kommunikáció a szervezet vezetési szintjei között. A technika rész tartalmazza a technológiák összességét, az eszközök, épületek, kiszolgáló területek egészét.

A strukturális rész az, ahol a feladatok elosztása, területi szintek meghatározása és az információ áramlás útja kerül kijelölésre⁷.

2. ábra A szervezet, mint komplex rendszer



Forrás: Bencsik, A. (2011): *Változások menedzselése, szervezetfejlesztés, Jegyzet*, p45.

⁷ Forrás: Dr. Bencsik Andrea, [2011]: *Változások menedzselése, szervezetfejlesztés, Jegyzet*, 45. old.

A szervezet komplex rendszerének szociális része

A szociális rész nem más, mint a csoportviselkedés, kommunikáció a szervezet vezetési szintjei között. A szervezeti változásokat hatókörük alapján két nagy csoportba sorolhatjuk:

- a szervezeti szintű változások
- az egyéni, személyi, individuális szintű változások.

A szervezeti változásokról szólva fontos különbséget tehetünk az elkerülhetetlen változások és szervezet tagjai által kezdeményezett változások között.

A célzott szervezeti változások, amelyek a környezeti és a saját belső tudatos lépések által létrehozott változások a menedzserek és az alkalmazottak részéről a szervezet fejlődése, alkalmazkodó képességének eredménye érdekében jön létre.

3. ábra A szervezetstratégiája



Forrás: saját szerkesztés

A változásról író szervezetelméleti szakemberek egyetértenek abban, hogy a tervezett szervezeti változás: tevékenységek sorozata és jól megszerkesztett folyamatok, amelyben változnak az egyének, a csoportok, a szervezeti struktúrák és folyamatok.

A komplex rendszerből a technikai változtatás elemzését választottam annak bemutatására, hogyan függ össze, milyen eseményeket, változásokat, ellenállásokat generál a személyi, a strukturális, és szociális rendszer részek között.

Szervezet sikeres változtatása

A szervezetek, legyen szó, termelési tevékenységről, szolgáltatásról vagy közfeladatok ellátásáról, elkötelezettek a folyamataik folyamatos javítására, újabb és újabb célkitűzések elérésére a versenyképesség megtartására és az innovatív fejlesztések bevezetésére.

Szervezeti oldalról a teljes körű minőségmenedzsment egyes pontja megkívánja, a folyamatos fejlesztést, ennek eredményeképpen részletes vizsgálat alá vontam egy közfeladatot ellátó szervezet területén kiépítésre kerülő integrált elektronikus információs rendszer bevezetésének komplex rendszerre történő hatását.

A szervezet változtatási stratégiájának fő célja a hatékonyság növelése, a nyomon követhető, átlátható, analízálásra képes integrált információ feldolgozó

rendszer kiépítése, a társ szervezetek bekapcsolásával. A szervezet egyes feladatainak ellátását segítő elektronikus integrált információs rendszer alkalmazását építette ki. A szervezet stratégiai célkitűzéseit rögzítő feljegyzések, munkaanyagok, személyes interjúk és a kérdőívek által kapott adatok biztosították számomra az elemzések számszerű adatainak megjelenítését.

A változásmenedzsment Kotter-modellje

A változásmenedzsment szakirodalma a változások modelljeinek széles tárházát kínálja a gyakorlati alkalmazások sikerre viteléhez. A modellek tartalmazzák a változások fázisait, a tanulási ciklusok programjait és a változási folyamat építőköveit. A modellek közül kiemelt szerepet tölt be a nagyvállalati mintán kipróbált Kotter-modellje, ami alapján a vizsgált szervezeti változtatás folyamata megvalósításra került.

Kotter modellje szerint a változásmenedzsment folyamatának 8 szakasza van.

1. táblázat A változási folyamat nyolc szakasza a szervezeti változtatás tükrében

A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése	A dokumentum papíralapú mennyiségének növekedése
A változást irányító csapat létrehozása	A feladat ellátásban résztvevő csapat készen állt
Jövőkép és stratégia kidolgozása	Gyors, pontos, rendszerinformációk, könnyű kezelhetőség, folyamatos fejlesztés lehetősége
A változtatás jövőképének kommunikálása	Integrált rendszertájékoztatók, készségfejlesztési fázisok bemutatása, eredmények ismertetése
Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez	Önálló jogosultságok kiosztása, rendszerfelügyelet
Gyors győzelmek kivívása	Havi teljesítések értékelése a rendszeren keresztül
Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése	Az integrált elektronikus rendszerben dolgozó munkatársak tudásának elismerése
Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában	A vezetők, munkatársak továbbképzése és fejlesztési javaslatok kidolgozása

Forrás: Kotter (1999), saját szerkesztés

A gyakorlati lépések a változtatás megvalósításához

- változtatásokat kezdeményezésének szükségessége,
 - szervezet hatékonyság növelés
- szükséges helyi feltételek biztosítása a sikeres változtatáshoz,
 - program kifejlesztése, teszt bázisfelület kialakítása
- a változtatási szándékok megfogalmazásának tartalmi és formai, követelményeinek,
 - törvényi előírások beépítése, adatbiztonság
- a várható akadályok eredményes kezelése,
 - elektronikus felület napi alkalmazása, hiba feltárás, javító intézkedés
- a szervezetben létrehozott változások kidolgozása, támogatása és azok megvalósításában történő közreműködés
 - Csoport konzultáció, rendszerműködését segítő csapat létrehozása

Az emberek változtatási képességét befolyásolják a genetika által hozott, a tanult és a területi, környezeti, kulturális és szociális hatások.

A változásokhoz való viszonyulást meghatározza, a siker és a kudarc megélésének útja az életünk belső fejlődése során. A változáshoz való alkalmazkodás valójában cselekedeteink, viselkedésünk megváltoztatása a változó körülmények függvényében. A sikeres változás egyik legfontosabb kérdése, hogy a viselkedésünket, szokásainkat, hogyan tudjuk megváltoztatni. A siker kulcsa, a lépések ismertségében rejlik, ami a változtatáshoz, változáshoz vezet.

Két jól elkülöníthető változás stratégiát találunk; az egyik a kudarckerülő stratégia, a másik a sikerkereső stratégia.

A változások során a kudarckerülő emberek nagyobb ellenállást mutatnak a szervezeti változással szemben, míg a sikerkeresők a változást kezdeményezői, támogatói lesznek.

Az emberek változáshoz fűződő viszonya, akármilyen is, az élet során mindig változni kell, hiszen a világ is változik körülöttünk, és nekünk új és újabb szituációkhoz, körülményekhez kell alkalmazkodnunk. A változáshoz való alkalmazkodás valójában egy tanulási folyamat, melynek lépései a következők:

I. lépés

A tanulás, megtapasztalás a változással kapcsolatos ismeretek, információk megértése.

Az ember több tanulási cikluson is végighalad, amelynek során egyre tudatosabb lesz, felismeri a jelentőségét a megszerzett tapasztalatnak, ismeretnek, információnak.

II. lépés

A meggyőződés kialakulása. A tanulás során megszerzett ismeretek, és az ehhez kapcsolható tapasztalatok kialakítják a meggyőződést.

III. lépés

A meggyőződés elmélyülése elhatározássá érlelődik: változtatás, mint belső kényszer megjelenése.

IV. lépés

Az elhatározás megszületése cselekvéshez vezet, azonban tartós erőfeszítésre van szükség. Az erőfeszítés fenntartásához viszont az elhatározásnak ki kell tartania, amelyhez fontos, hogy az elhatározás erős sürgető érzésre alapuljon.

A magunkkal hozott értékek megkönnyítik a változás elfogadását, gyorsabb fejlődésnek adnak lehetőséget.

A változási készség felmérése

A kiértékelés az alábbi pontszámok szerint történik:

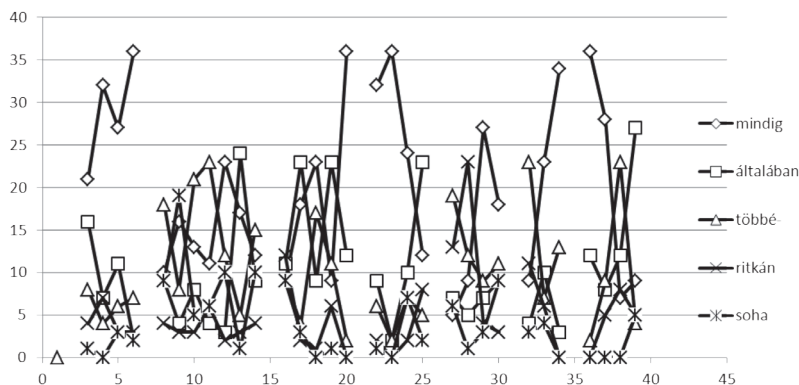
- teljesen egyetért - 5 pont
- többnyire egyetért - 4 pont
- köztes állapot - 3 pont
- általában nem ért egyet - 2 pont
- egyáltalán nem ért egyet - 1 pont

Az összesen elérhető pontok száma: 155

Mínél magasabb az elért pontszám, annál sikeresebb a szervezet a változások terén.

100%-os összefüggés a kérdőívben szerzett pontok és a szervezet változtatási képességének mértékével nem kimutatható.

1. diagram A változtatási készség felmérése



Forrás: saját szerkesztés

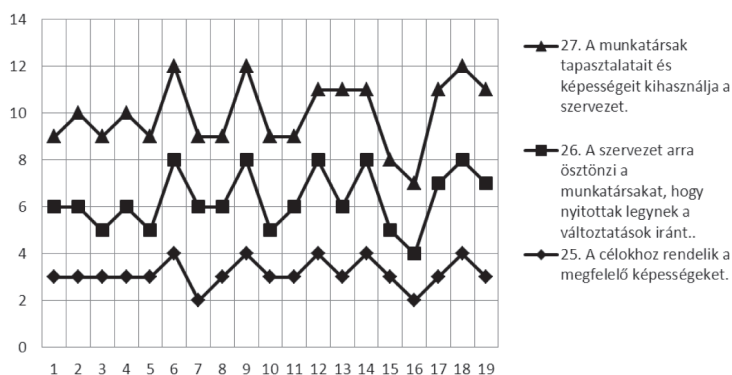
A kommunikáció szerepe jelentős a szervezetek változtatási stratégiájának megvalósításában és minden szervezeti szintet érint.

A szervezeti változtatás céljának világos, határozott, egyértelmű kommunikációja biztosítja, a sikeres változtatás első lépéseit. A változásmenedzsment stratégia meghatározó kulcs eleme a szervezeten belüli és kívüli kommunikáció stratégiájának kidolgozása. A szervezeti szintek közötti kapcsolatban, együttműködésében meghatározóak a kijelölt kommunikációs csatornák, formák, megállapodások, struktúrák, kapcsolódó elemek, kulcs személyek és a megfelelő infrastruktúra. A célok, irányok kijelölése nem elég azok megvalósításához, el kell tudni adni a változást érintő szervezeti szinteken és azon kívül.

A változás sikere nem más, mint a folyamatos változtatás előfeltétele a szervezetet alkotó elemek számára. Pozitív, vagy adott esetben negatív megjelenítése akadály vagy ösztönzője lehet a további fejlődésnek.

A vezetők elkötelezettségének kinyilvánítása a változások mellett, ösztönzően hat a szervezetre és változások folyamatára. A szervezetet alkotó elemek változtatási stratégiába történő bevonása elkötelezettséget biztosít és a siker irányába viszi a szervezetet. Farkas Ferenc [2005]

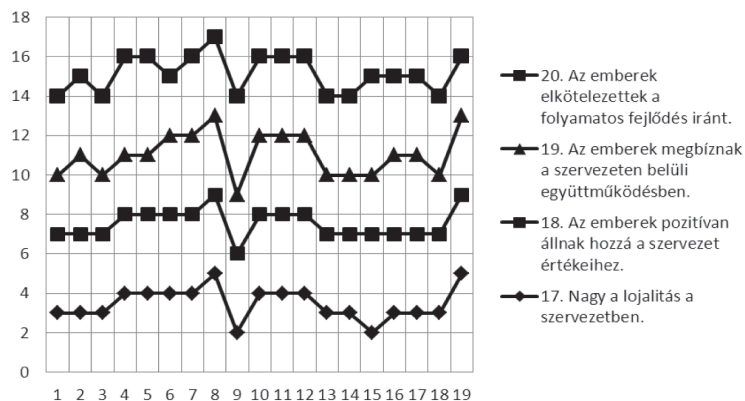
4. ábra Munkatársak vizsgálata



Forrás: saját szerkesztés

A változások kezelésének a korábbi, stabilabb időszakában jól alkalmazható módszerek ma már kevésbé sikeresen működnek. A gyorsan megjelenő változások eredményes kezeléséhez új módszerek, modellek, megoldások szükségesek a változásmenedzsment területén.

5. ábra Közös értékek vizsgálata



Forrás: saját szerkesztés

Az elmúlt években vizsgált változásmenedzsment folyamatok rámutattak annak változtatási szükségességének felismerésére. A fenntartható sikeres változásmenedzselés kulcsa, a folyamatos változásban rejlik. Törekedni kell a változások folyamatosságának biztosítására, közben tartva a változtatás a változás irányát, eredményességét.

Az új modellek kialakításánál, kulcs szerepe van a folyamatos nyitottságban és a gyors változásokra történő reakció idők csökkentésében. Pataki Béla [2004]

A technológiai fejlődés üteme bámulatos, folyamatosan szélesedik az új és növekvő élettartamú termékek és szolgáltatások kínálata, míg az idő a versenyképesség egyik legjelentősebb tényezőjévé válik. A hagyományos, stabil iparágak többsége változóban van, és az információk technológia elterjedésének köszönhetően majdnem naponta jelenik meg egy-egy új gazdasági szegmens és piac, miközben nagy múltú cégek tűnnek el észrevétlenül a gazdaság piacáról.

A szervezetek működésének keretet adó környezetet tehát nemcsak a folyamatos változás jellemzi, hanem a folyamatos változások ütemének rendkívüli gyorsulása is.

Ezt bizonyítja az általam vizsgált három szervezet a változásmenedzsment folyamatait a következő pontokkal egészítette ki:

I. Jövőbeni állapot meghatározása. Hatékony adatkezelési bázis létrehozása

1. Integrált rendszer kiépítés

II. A jelenlegi állapot elemzése. Hol van most?

2. papír alapú manuális rögzítés, nem hozzáférhető társ területeknek

3. Információgyűjtés a feladatot ellátó munkatársak bevonásával

III. Változás menedzselése

5. Változási célok felállítása: Internet alapú elektronikus rendszer bevezetése

6. Változás stabilizálása

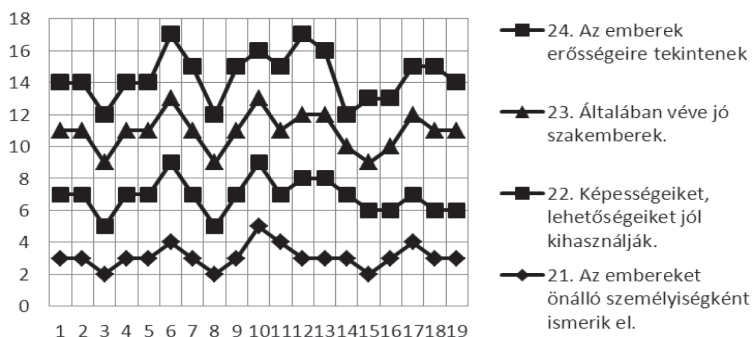
IV. Kiértékelés

7. A változás értékelése és megerősítése: gyors, hatékony

8. A sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzése, elemzése

9. A változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálat

6. ábra Munkatársak vizsgálata



Forrás: saját szerkesztés

Vizsgálati módszer

Kérdőív segítségével vizsgáltam a szervezetek és a szervezetet alkotó elemek változtatási képességét. A kérdőívek önkitöltős módszerrel készültek, figyelembe véve a kutatási téma irányultságát, a megfelelő eredmények eléréséhez. A kérdések között fellelhetők a következő csoportok, stratégiaalkotásra vonatkozó, szervezeti struktúraelemző, menedzsment, vezetés elemző, közös értékeket vizsgáló, szervezetet alkotók munkájára vonatkozó, szabálytő rendszert bemutató és a szervezet munkatársainak tapasztalatai, készségeit bemutató.

A kérdőíven szereplő témakörök kitöltése maximum 5-10 perc alatt elvégezhető és a lehető legegyszerűbb kérdéstechnikák. A vizsgálatban szereplő kérdőívek egyszerű négy és ötfokozatú skálák kerültek alkalmazásra. A változók térbeli elhelyezkedésének, eloszlásának, szerkezetének meghatározására leíró statisztikai eljárásokat alkalmazok, amelyek az adatok összesítését jelentik. A vizsgálatok adatainak kiértékelése az adatok összesítésére irányul, majd az adatok alapján következtetéseket vonok le a csoportot illetően.

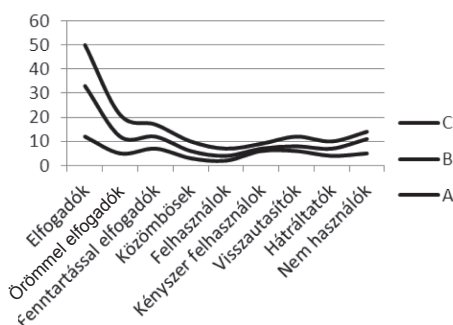
A következő lépésben a különböző szervezetek által kapott adatokat összehasonlítottam, mely alapja az adatok egyezősége és különbözősége volt. Ennek eszközéül szolgált az SPSS adatbázis, mely segítségével elvégzett statisztikai próbák vagy statisztikai vizsgálatokra magyarázó modellek kialakításához varianciaanalízist és lineáris regressziót használtam. Az eredmények megfogalmazása során az adatok és összefüggések szemléletes megjelenítésére a legtöbb esetben grafikus hálót alkalmaztam, míg a továbbiaknál a táblázatos és a diagramszemléltetési módot választottam.

A kérdőívek készítésével a céloom a változási változtatási képesség mértékének elemzése volt.

Az adott változtatási folyamat során az új rendszerbevezetés sikerességének mutatóit elemeztem.

A számszerűsített adatok felmérésével, a változtatni kívánt rendszer bevezetéséről egy elfogadási mátrixot készítettem.

2. Diagram Elfogadási mátrix:



2. táblázat

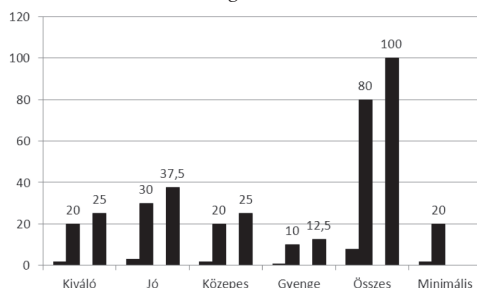
vizsgált terület	A	B	C
Elfogadók	12	21	17
Örömmel elfogadók	5	7	9
Fenntartással elfogadók	7	5	5
Közömbösek	3	3	4
Felhasználók	2	2	3
Kényszer felhasználók	6	1	2
Visszautasítók	6	2	4
Hátráltatók	4	3	3
Nem használók	5	6	3

Forrás: saját szerkesztés

A SPSS adatkezelő program segítségével lehetőség nyílik az egyszerűbb, pontosabb és gyorsabb statisztikai adatfeldolgozásra, mint például a feltáró statisztikai elemzés.

A változtatási képesség elemzésére, a következőkben bemutatott statisztikai elemzési példa alapján, 10 vizsgált elem változtatási képesség mértékét mutatja:

3. Diagram



3. táblázat

Megnevezés	Db/ Szám	%	
Kiváló	2	20,0	25,0
Jó	3	30,0	37,5
Közepes	2	20,0	25,0
Gyenge	1	10,0	12,5
Összes	8	80,0	100,0
Minimális	2	20,0	

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1-5 mért skálán megjelenített 5 minimális érték kizárásával, megállapítható az összesen 80 % értékelhető 20% kizárásra kerül és a jó 3 érték százalékos aránya a legmagasabb 37,5 % 100%-ra vonatkoztatva. A grafikus ábrázolás megmutatja 2 kiváló és közepes értékelem, 3 jó értékelem és 1 gyenge értékelem van a vizsgált elemek változtatási képessége között.

Összefoglalás

A modellek tartalmazzák a változások fázisait, a tanulási ciklusok programjait és a változási folyamat építőköveit. A modellek közül kiemelt szerepet tölt be a nagyvállalati mintán kipróbált Kotter-modellje, ami alapján a vizsgált szervezeti változtatás folyamata megvalósításra került. Kotter modellje szerint a változásmenedzsment folyamatának 8 szakasza van.

Az általam vizsgált szervezetek változásmenedzsment stratégiája sikeresnek bizonyult az elemzés alapján. A változtatások által rendelkezésre álló elektronikus rendszert a megkérdezettek közel 40 % szívesen használja a szervezet feladatainak elvégzéséhez. A szervezetek közül a B szervezet áll első helyen a változtatási képesség mérését követően. Az A és a C szervezet minimális lemaradást mutat. Összegezeként elmondható, mindhárom szervezet elérte célját, sikeresen bevezette az új elektronikus rendszert és annak használatát a munkatársak és folyamatok révén.

A stratégiai megvalósítás a megadott időkereten és környezeti hatásokon belül ment végbe.

Két szervezet által kibővítésre került a változásmenedzsment folyamatainak lépése a sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzésével és elemzésével az A, C, szervezet által. Továbbá megjelent a változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálatának igénye a C, szervezet vonatkozásában.

4. táblázat Az ellenállás 4 fő okai közül a szervezetek változtatási folyamatait érintettek a következő hatások

Ellen érdekeltség A, B, C,	Valamilyen számára értékes dolog elvesztése A, C,	„Politikus” viselkedés C,
Félreértés B,	Félremagyarázás, csekély bizalom vagy bizalomhiány A, B,	Pletykaterjesztés A,B,C,
Eltérő érdekeltség	Előnytelennek tartja, eltérő információk C,	Nyílt ellenvetés B,
Alacsony tolerancia a változással szemben B, C,	Fél, hogy nem rendelkezik a megfelelő tudással, képességekkel A,	Kifogások, tekintélymentő viselkedés B, C,

Forrás: saját szerkesztés

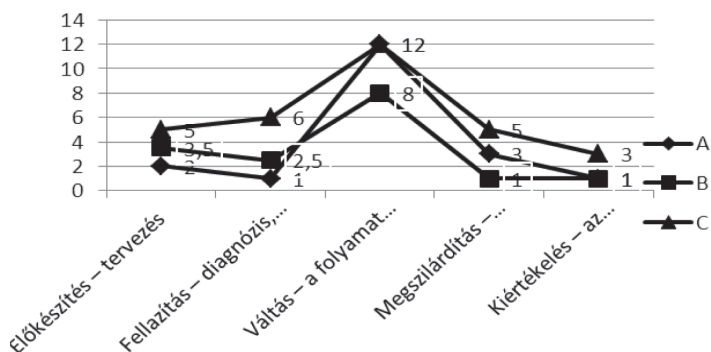
5. táblázat Az ellenállás leküzdését segítő módszerekből a szervezetek a következőket használták

Módszer	Mikor?	Előnye	Hátránya
Képzés, kommunikáció A,B,C,	Információ hiány	Változást segítő	Időigényes, sok embert érint
Részvétel, bevonás A, C,	Kezdeményezők információ hiánya, ellenzők hatalma	Elkötelezett résztevők	Időigényes
Segítés, támogatás, átképzés B,	Átállási problémák miatt állnak ellent	hatásos	Költséges, lehet sikertelen
Tárgyalás, megegyezés A,B,C,	A vesztes számottevő hatalommal rendelkezik	Megelőzhető vele a komolyabb ellenállás	Költséges lehet, felbátoríthat másokat
Manipulálás, kooptálás	Ha más nem működik	Gyors, olcsó	Jövőbeli problémák
Kényszerítés A, C,	Fontos a gyorsaság, van elegendő hatalom	Gyors, mindenféle ellenállás leküzdhető vele	Kockázatos

Forrás: saját szerkesztés

A változásmenedzsment lépéseinek időterve a szervezeteknél hónapokban megadva a stratégiai tervezés és megvalósulás adatai, feljegyzései alapján

4. diagram A szervezet komplex rendszerének személyi rész



Forrás: saját szerkesztés

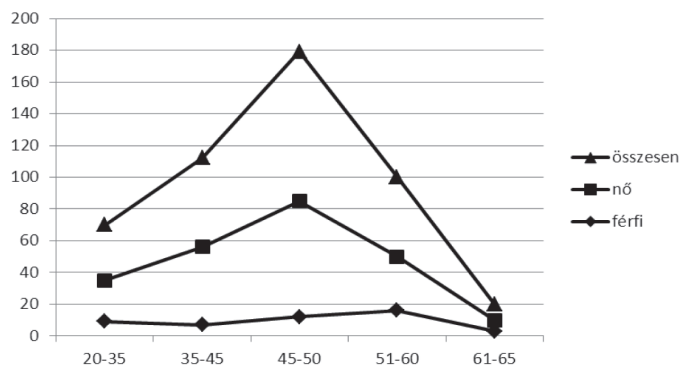
A személyi rész magába foglalja a hozott kulturális értékeket, élettapasztalatokat, értékítéleteket, beállítódásokat és a szervezet társadalmi elfogadottságának egyén számára elfogadott értékét.

6. táblázat Férfiak és nők megoszlása

Generációk	Z	y		x	
életkor	20-35	35-45	45-50	51-60	61-65
férfi	9	7	12	16	3
nő	26	49	73	34	7
összesen	35	56	94	50	10

Forrás: saját szerkesztés

7. diagram Életkor alapján a generációk megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés alapján 183 nő és 62 férfi vesz részt a rendszer alkalmazásában, a 19. megye területén elhelyezkedő szervezeti egységekben. Az életkor alapján a generációk megoszlásának jelentősége az internetes felület használatának, alkalmazásának és a megszerzett tudás átadásánál kap jelentős szerepet.

Irodalomjegyzék

1. BENCSIK, A. (2009). A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó, 114 o. ISBN 978 963 9493 47 6
2. BENCSIK, A. (2009). Változások menedzselése, szervezetfejlesztés, Jegyzet 8.o
3. BRIAN, T. (1999). Maximálisteljesítmény Bagolyvár könyvkiadó 16 o. ISBN 978-963919-762-6
4. CSATH, M. (2001). Stratégiai változtatásmenedzsment. Budapest: Aula kiadó 20 o. ISBN 9639345067
5. FARKAS, F. (2005). Változásmenedzsment. Akadémiai kiadó 11 o. ISBN 978-963058-266-7
6. GREINER, L. (1995). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, 1995. január-február
7. KOTTER, J. P. (1999). A változások irányítása. Budapest: Kossuth kiadó, 45 o. ISBN 9630940833
8. NOVOTNÝ, J. (2014). Osobnosť manažéra a manažérske zručnosti. In: Acta Oeconomica Universitatis Selye. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2014 s. 123-129 ISSN 1338-6581
9. NOVOTNÝ, J. , HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Disruption Innovation. In Hradecké ekonomické dny 2011. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2011, pp. 226– 229. ISBN 978-80-7435-100-6
10. PATAKI, B. (2004). Változásmenedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédlet
11. RAB, K., SZABÓ, J. (2002): Kihívás siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. Vezetéstudomány 33.évf, 12. sz. 40-46.o. ISSN 0133-0179

Internetes források

1. ADEL M. ALADWANI: Change management strategies for successful ERP implementation
2. [online] [cit. 2009-04-05] <http://web.njit.edu/~jerry/OM/OM-ERP-Papers/ERP-10-Success.pdf>;
3. Adizes Institution <http://www.adizes.com> [online] [cit. 2009-10-30]
4. Changing Minds – Change Management. http://changingminds.org/disciplines/change_management/change_management.htm [online] [cit. 2011-03-10]
5. Change Management Toolbook <http://www.change-management-toolbook.com/> [online] [2011-02-13]
6. JEFF DOOLEY A Whole-Person/Systemic Approach to Organization Change Management <http://www.well.com/user/dooley/change.pdf> [online] [2012-04-02]

Correspondance address:

Takács Andrea, PhD. student, Doctoral School of Regional and Economic Sciences, Széchenyi István University, H-9026 Győr, Egyetem tér 1. E-mail: andrea.takacs23@gmail.com

SPOTREBITEĽSKÉ SPRÁVANIE PRI NÁKUPE POTRAVÍN A TESTY SPOTREBITEĽSKEJ SENZORICKEJ ANALÝZY

CONSUMER BEHAVIOR IN FOOD PURCHASE AND METHODS OF CONSUMER SENSORY ANALYSIS

Vladimír VIETORIS - Sabína SCHWARZOVÁ - Dagmar
KOZELOVÁ - Peter ZAJÁC - Jozef ČAPLA

Katedra skladovania a spracovania rastlinných produktov a Katedra hygieny
a bezpečnosti potravín, Fakulta biotechnológie a potravinárstva, Slovenská
poľnohospodárska univerzita v Nitre

Abstract

Case of success or failure of product is many times decided by various latent factors. It is therefore important to establish what mechanisms are hidden for decision-making process of consumers. Many times it is very important to obtain feedback from consumers. Then innovate product recipe afterwards or possibly place new product on the market. Article sums up the decision-making processes of customers including the distribution of consumers according to the model of behavior. Article is also divided approaches of consumer sensory analysis to acceptance and preference tests. According to principles splits methods to quantitative and qualitative approach, to which belong questionnaires, CLT and HUT tests respectively focus-groups and interviews.

Key words: *consumer, consumer behavior, consumer sensory methods, affective testing*

Abstrakt

Častokrát o úspechu a neúspechu produktu rozhodujú rôzne latentné faktory. Je preto dôležité zistiť, aké mechanizmy sa ukrývajú za rozhodovacím procesom spotrebiteľov. Mnohokrát je veľmi dôležité získať od spotrebiteľa spätnú väzbu o produkte a následne receptúru inovovať, prípadne uviesť na trh nový produkt. Článok rekapituluje spôsoby rozhodovania zákazníkov vrátane rozdelenia spotrebiteľov podľa modelu správania. V ďalšej časti rozdeľuje prístupy spotrebiteľskej senzorickej analýzy podľa cieľa na akceptačné a preferenčné testy a podľa prístupu na kvantitatívne a kvalitatívne do ktorých patria dotazníky, CLT a HUT testy resp. skupinové rozhovory a interview.

Kľúčové slová: *spotrebiteľ, spotrebiteľské správanie, spotrebiteľská senzorickejšia analýza, afektívne testovanie*

Úvod

V súčasnosti sa na trhu potravín vyskytuje veľké množstvo produktov rôznej kvality, v rozličných cenových reláciách a pre spotrebiteľa je náročné vybrať si spomedzi nich ten najvhodnejší. Každý jednotlivec má svoje špecifické požiadavky

na výživu, na príjem potravín vrátane zdravotných obmedzení. Konzumácia potravín je nevyhnutná pre prirodzený rast a vývoj organizmu a vytvárajú sa ňou základné predpoklady pre rozvoj osobnosti, zručností, vedomostí a schopností človeka. Spotrebiteľia sa počas nákupu potravín vyznačujú určitými charakteristickými črtami, ktoré všeobecne nazývame spotrebiteľské správanie. Je to spôsob, akým rozmýšľajú, nakupujú resp. vnímajú všetky prvky, ktoré na nich vplývajú pri nákupe. Každý spotrebiteľ je v tomto smere jedinečný. Mnoho výskumov preukázalo, že spotrebiteľské správanie nie je náhodné, ovplyvňuje ho celý rad vnútorných a vonkajších faktorov. Vnútorné faktory sú tie, ktorými sa od seba počas nákupu odlišujeme, pretože vyplývajú z povahových črt človeka, z jeho osobnosti, názorov a skúseností. Vonkajšie faktory sú skôr faktormi prostredia ako napr. miesto nákupu a vlastností výrobku, napríklad zdravotná bezpečnosť a kvalita výrobku, jeho obal, reklama, propagácia a podobne. Poznanie všetkých faktorov ovplyvňujúcich nákupné rozhodovanie spotrebiteľov umožňuje výrobcovi potravín a prevádzkovateľom potravinárskych podnikov zvýšiť predajnosť ich výrobkov a zlepšiť ich konkurencieschopnosť na trhu potravín.

Začiatkom 90. rokov vypracoval K. G. Grunert model životného štýlu, orientovaného na potraviny. Najdôležitejšími faktormi tohto modelu sú: - spôsob nakupovania - dôležité sú informácie o výrobkoch na obale, propagácia a reklama, obchody so špecializovaným sortimentom, cenové relácie, zoznam potravín, ktoré je potrebné nakúpiť, - faktor kvality - zdravie spotrebiteľa, vzťah medzi cenou a kvalitou, novinky v potravinárstve, ekologické produkty a bioprodukty, - spôsob prípravy stravy - záujem spotrebiteľov o varenie, hľadanie nových spôsobov úpravy potravín, rýchla úprava, rodina, spontánnosť, úloha a postavenie gazdinej v domácnosti, - motívy nakupovania - sebarealizácia, zabezpečenie a uspokojenie potrieb, sociálna a spoločenská funkcia (Nagyová a Tonkovičová, 2004).

Cieľom predkladaného článku je charakteristika správania spotrebiteľov viacerých krajín na trhu potravín, analýza faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie spotrebiteľov v procese nákupu potravín a popis existujúcich testov spotrebiteľskej senzorickej analýzy.

Materiál a metódy

Zmeny v správaní spotrebiteľov na trhu potravín, charakteristiku spotrebiteľov do základných skupín a testy spotrebiteľskej senzorickej analýzy popisujeme na základe štúdia domácich a zahraničných literárnych zdrojov prevažne z elektronických databáz Slovenskej poľnohospodárskej knižnice SPU v Nitre ako aj z ostatných odborných a vedeckých zdrojov. V práci sú použité metódy analýzy pri skúmaní faktorov výberu potravín a preferencií spotrebiteľov rôznych krajín, ďalej metóda komparácie pri popise jednotlivých senzorických testov a metóda syntézy pri formulovaní záverov.

Výsledky a diskusia

Skupiny spotrebiteľov potravín

Súčasní marketingoví experti definujú správanie budúceho spotrebiteľa. Stretávame sa s profilom nového spotrebiteľa ako ho ustanovila TNS Worldpanel,

jedna z najdôležitejších medzinárodných spoločností vo výskume trhu. Podľa tejto spoločnosti sa budúca generácia spotrebiteľov vyznačuje 5E: egoistický, etnický, etický, ekologický a e-spotrebiteľ. Tieto tendencie poukazujú na spotrebiteľa mnohostranného, niekedy paradoxného, vždy komplexného. Preto budúce novinky musia mať vlastnosti, ktoré budú dôležité pre nového spotrebiteľa.

- **Egoistický spotrebiteľ** – nová generácia spotrebiteľov, narodená a vychovaná v spoločnosti blahobytu a zaujatých sebou alebo starostlivých o seba. Vítazia u nich vyššie výdaje, ktoré ponúkajú blahobyť, krásu alebo zdravie. Napriek globálnym tendenciám, spotrebiteľia sú čím ďalej tým viac individualisti. Tento individualizmus vzdoruje procesom globalizácie a šandardizácie. Významné sú hodnoty ako autenticnosť, tradícia, lokálnosť, vidieckosť.
- **Ekologický spotrebiteľ** – nová generácia spotrebiteľov, ktorí hľadajú naturálne, pôvodné produkty so starostlivosťou o našu planétu. Znepokojenie nad globálnym otepľovaním preniklo do povedomia spotrebiteľov ako aj uvedomenie si dôležitosti ekologických hodnôt.
- **Etický spotrebiteľ** – nová generácia spotrebiteľov si viac uvedomuje etické problémy spojené s produkciou a predajom produktov. Tento trend zhmotňuje záujem o etické aspekty obchodovania, je to alternatívny pohyb tradičného obchodu. Ide o garanciu úmernej platby tovarov, rozvoj chudobných regiónov. Používanie etikiet spravodlivého obchodu ako FLO international, ktorý garantuje spotrebiteľom, že produkt bol vyrobený na základe medzinárodných princípov zodpovedného obchodu. Zapojenosť do „Fair trade“ umožňuje vedľajší efekt – vylepšenie imidžu výrobou takýchto produktov. Do popredia sa dostáva solidarita, etická spotreba a marketing so sociálnou zodpovednosťou podniku.
- **E-spotrebiteľ** – budúca generácia bude spojená s informačnými technológiami v mnohých sférach nášho života. Technológia spravila revolúciu aj vo zvykoch nákupu a spotreby. Nový e-spotrebiteľ je odlišný v mnohých pôvodných aspektoch, spotrebiteľ, ktorý sa zrodil s internetom, globalizáciou, spotrebiteľ, ktorý je zvyknutý na čoraz väčšiu ponuku a čoraz viac rozhodnutí.
- **Etnický spotrebiteľ** – novú generáciu spotrebiteľov charakterizuje mix chutí, kde lokálne a vonkajšie splýva. Napr. vo všetkých európskych krajinách je zaujímavý rastúci vývoj a frekvencia etnických reštaurácií: pizzérie, ázijské reštaurácie, mexické, arabské, ... (Horská et al., 2009).

Každý jednotlivec by mal mať právo získať ľahko dostupné, relatívne lacné a dostatočne propagované zdravé potraviny. Všeobecne však výroba nezdravých spracovaných potravinárskych výrobkov stále viac dominuje nad výrobou zdraviu prospešných potravín (Vandevijvere a Swinburn, 2014). Napriek identifikovaným prínosom správnej výživy pre zdravie, veľký podiel obyvateľstva v mnohých krajinách nemá možnosť konzumovať niektoré druhy potravín a nápojov, ktoré sú pre ich zdravý život dôležité (Ball et al., 2011). V súvislosti s udrжанím dobrého zdravia Cohen (2010) odporúča spotrebiteľom obmedziť príjem kalórií a zvýšiť fyzickú aktivitu a tým priaznivo vplývať na ich hmotnosť.

Správanie spotrebiteľov a ich preferencie pri kúpe potravín

Schopnosť porozumieť zákazníkovi a pochopenie jeho potrieb, ako aj identifikácia faktorov ovplyvňujúcich jeho správanie pri nákupe sú prvky determinujúce úspech potravinárskych podnikov v súčasnom konkurenčnom prostredí. Osobitne je to dôležité v prípade potravín vzhľadom na širokú škálu sortimentu, jednoduchú

nahraditeľnosť jednotlivých produktov a silný konkurenčný tlak výrobcov (Kubicová, 2007). Obchodníci môžu vďaka identifikácii a pochopeniu týchto faktorov vypracovať stratégie a reklamné kampane účinnejšie, v súlade s potrebami a spôsobom myslenia zákazníkov. Produkty tak budú vyhovujúcejšie pre zákazníkov, čo môže následne zvýšiť ich predajnosť (Rani, 2014). Medzinárodné obchodovanie na trhu potravín, kvalitu a zdravotnú bezpečnosť ako aj udržateľný marketing a manažment inovácií potravín vrátane nových trendov a zaraďovania funkčných potravín do stravovania moderných domácností spotrebiteľov analyzujú Horská et al. (2012).

Tothová a Fiľa (2014) uvádzajú, že v zahraničí od 60-tych rokov minulého storočia sa rozmáha Komunitou podporované poľnohospodárstvo (CSA), ktoré sa v podmienkach Slovenska udomácňuje až v poslednom období. CSA zahŕňa v sebe rôzne formy priameho predaja poľnohospodárskej produkcie konečnému spotrebiteľovi, čím odbúrava rôzne odbytové medzičlánky. Zároveň predstavuje jednu z potenciálne účinných alternatív diverzifikácie podnikateľských činností poľnohospodárskych podnikov, umožňujúcich stabilizáciu ich odbytu, tržieb, okruhu zákazníkov a v konečnom dôsledku aj ich životaschopnosti. Medzi najčastejšie využívané formy CSA patrí napr. predaj z dvora prostredníctvom vlastnej podnikovej predajne priamo spotrebiteľovi, ktoré v poslednom období začína podporovať Európska únia. V domácich podmienkach MP a RV SR plánuje túto problematiku a jej uplatnenie v praxi riešiť v Programe rozvoja vidieka 2014 - 2020. Autori svoj výskum zamerali na komplexnejšie hodnotenie nálad občanov SR v súvislosti s CSA, na spotrebiteľské preferencie, nákupné správanie a rozhodovací proces spotrebiteľov pri kúpe poľnohospodárskych produktov priamo z dvora farmára a na vyvodenie záverov o vhodnosti použitia takéhoto diverzifikačného opatrenia v našich podmienkach.

Wezemael et al. (2014) uskutočnili štúdiu, ktorá hodnotila vplyv informovania výrobcami a predajcami o nutričných hodnotách na obaloch výrobkov a o zdravotných aspektoch konzumácie hovädzieho mäsa na preferencie európskych spotrebiteľov. Pri nutričných hodnotách ide predovšetkým o kalórie a živiny, ktoré mäso obsahuje a ktoré vplývajú na ochotu konzumentov priplatiť si za produkt a jeho zdravotné vplyvy, súvisiace so schopnosťou znížiť riziká výskytu rôznych ochorení spotrebiteľov. Autori zistili, že britskí konzumenti sú ochotní priplatiť si najmenej spomedzi skúmaných krajín za informácie o nízkom obsahu nasýtených tukov v hovädzom mäse, len 1,2 €/kg, naopak za informáciu o obsahu bielkovín sú ochotní zaplatiť oproti ostatným krajinám najväčšiu prémie, až 5,81 €/kg. Francúzski spotrebiteľia sú zase spomedzi všetkých ochotní zaplatiť najviac za informácie o nízkom obsahu nasýtených tukov, 6,73 €/kg a najmenej za informáciu o obsahu železa, len 4,11 €/kg.

V poslednom období sa na trhu potravín čoraz častejšie stretávame so spotrebiteľským etnocentrizmom, ktorý poukazuje na stanovisko spotrebiteľa k výrobkom vyprodukovaným v krajine odkiaľ spotrebiteľ pochádza. Vzťah spotrebiteľov 3 rôznych krajín k bavorským potravinárskym výrobkom mapovali Seitz a Roosen (2015). Zistili, že sa nepotvrdil vplyv pohlavia, veku, vzdelania a národného povedomia respondentov k úrovni etnocentrizmu konzumenta. Informácie o vzťahu medzi úrovňou spotrebiteľského etnocentrizmu a poznaním produktov môžu účinne prispieť obchodníkom v jednotlivých segmentoch trhu potravín k úspešnej identifikácii spotrebiteľov na rôzne skupiny a k voľbe vhodnej komunikačnej stratégie. Vplyv regionálneho spotrebiteľského etnocentrizmu pri kúpe ovocia mierneho pásma a južného pásma slovenskými spotrebiteľmi skúmali Kozelová et al. (2013), potravín

chorvátskej verzus juhoslovanskej produkcie a produkcie EÚ Renko et al. (2012); Fernández-Ferrín a Bande-Vilela (2013), pri kúpe čokolády Kozelová et al. (2014).

Realini et al. (2013) uskutočnili výskum, v ktorom overovali vplyv ceny, krajiny pôvodu a spôsobu výživy na preferencie spotrebiteľov zo Španielska, Veľkej Británie a Francúzska pri kúpe hovädzieho mäsa. Na základe analýzy relatívnej dôležitosti krajiny pôvodu, výživy a ceny pre spotrebiteľov jednotlivých krajín zhodnotili, že vo všetkých skúmaných krajinách bol najvýznamnejším faktorom rozhodujúcim o kúpe hovädzieho mäsa jeho pôvod. Až 59 % respondentov z Francúzska, 51 % Britov a 46 % španielskych spotrebiteľov, považuje tento atribút za najdôležitejší. Aj keď s rôznym počtom percent, ale spotrebiteľia všetkých krajín sa zhodli na poradí dôležitosti, pri ktorom je na druhom mieste spôsob výživy (dodržiavanie pohody zvierat - welfare zvierat; ekologický chov) a až na poslednom mieste je cena produktu. To naznačuje, že európski spotrebiteľia majú vyššiu životnú úroveň a sú ochotní si priplatiť za produkt, pokiaľ je garantovaná jeho kvalita.

Správanie slovenských spotrebiteľov pri kúpe potravín skúmali viacerí autori. Z marketingového prieskumu Nagyovej et al. (2012), do ktorého sa zapojilo 1 314 respondentov, vyplýva, že za najvýznamnejší faktor pri rozhodovaní o kúpe potravín považujú respondenti kvalitu výrobku (čerstvosť, chuť), druhým faktorom sú predchádzajúce skúsenosti s výrobkom a cena výrobku patrí až na tretie miesto v poradí. Ďalším faktorom je krajina pôvodu, pričom tá pre nich slúži ako indikátor kvality produktov. Kúpou slovenských výrobkov majú snahu podporiť domácu ekonomiku a zamestnanosť na Slovensku. Ďalším dôvodom je snaha vyhnúť sa potravinám dovezeným z niektorých krajín. Najväčší význam pripisujú respondenti krajine pôvodu u pečiva (61 %), mlieka (59 %) a mäsa (57 %).

K možnostiam ako pochopiť spotrebiteľské správanie patrí aj ich testovanie. Je to jedna z najdôležitejších aktivít pri vyvíjaní produktu. Primárny účel spotrebiteľských afektívnych testov je vyjadrenie osobnej odozvy súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi. Spotrebiteľské hodnotenie sa zaoberá testovaním určitých produktov, s použitím netrénovaných ľudí, ktorí používajú alebo budú používať daný produkt. Tieto produkty sú hodnotené na základe vzhľadu, chuti, vône a tiež pomocou hmatu a sluchu hodnotiteľov (ASTM, 1979).

Testy spotrebiteľskej senzorickej analýzy môžeme poňať dvoma spôsobmi. Rozlišujeme hodnotenie preferencií a hodnotenie akceptovateľnosti (Jellinek, 1964).

Senzorické akceptačné testy

Akceptačné testy indikujú úroveň akceptovania produktu bez obalu, značky, ceny a podobne. Hlavný rozdiel medzi spotrebiteľskou senzorickou analýzou a prieskumom trhu je v tom, že senzorický test je všeobecne vedený s použitím kódovaných produktov bez uvedenia značky, zatiaľ čo prieskum trhu sa vykonáva medzi značkovými produktmi (van Trijp a Schifferstein, 1995).

Spotrebiteľské akceptovanie produktu môže byť definované ako pozitívna skúsenosť s produktom, alebo využiteľnosť produktu konzumentmi (Amerine, 1965). Spotrebiteľské akceptačné testy sú testy s malým panelom, väčšinou zahrňujú len 50 - 100 hodnotiteľov (IFT/SED, 1981). Tieto testy slúžia na meranie akceptovateľnosti a obľúbenosti výrobkov. Merania môžu byť vykonávané na jednotlivých produktoch a nie je nutné ich porovnávanie s inými (Stone and Sidel, 1993).

Akceptačné testy nám poskytujú odhad akceptovateľnosti, založený na senzorických vlastnostiach produktu. Nemôžu nám však garantovať úspech produktu

na trhu potravín, kde produkt okrem senzorických vlastností ovplyvňuje aj jeho obal, cena, reklama a mnoho ďalších faktorov. Výsledky týchto testov nám dokazujú akceptovanie produktu bez vplyvu ostatných faktorov podieľajúcich sa na celkovej akceptovateľnosti (Resurreccion, 1998). Veľmi populárnymi sa stávajú aj inštrumentálne metódy na báze spotrebiteľskej neurovedy analyzujúce zmeny prostredia nákupu a vplyv na výber produktov (Horská a Berčík, 2014).

Senzorické preferenčné testy

Preferenčné testy zahŕňujú všetky afektívne testy založené na meraní preferencií, alebo na meraní, ktoré je preferenciami ovplyvnené (IFT/SED, 1981). Preferencia môže byť definovaná ako vyjadrenie vyššieho stupňa obľúbenosti, alebo výber jedného predmetu spomedzi ostatných (Amerine et al., 1965). Hodnotitelia si majú vybrať z viacerých produktov len jeden. Často kladené otázky v týchto testoch sú napríklad: „Ktorú vzorku preferujete?“ (Meilgaard, 1991).

Tieto testy môžu slúžiť na zistenie záujmu spotrebiteľov o nové alebo inovované výrobky. Podľa výsledkov sa výrobcovia rozhodnú, na ktoré výrobky sa vo výrobnom procese zamerajú. Tieto testy sú založené na subjektívnych pocitoch neškolených hodnotiteľov. Môžu sa vykonávať pomocou dotazníka alebo hlasovacieho testu (Príbelá et al., 1996), pričom dnes existuje veľké množstvo dostupného softwaru na spracovanie dát (Prokeínová a Paluchová, 2014; Pinheiro et al., 2013; Vietoris, 2013).

Metódy používané pri akceptačných a preferenčných testoch

Medzi tri najčastejšie používané metódy senzorickej analýzy zaradíme rozdielovú, poradovú a stupnicovú metódu (Resurreccion, 1998). Pri výbere vhodnej metódy je dôležitý účel hodnotenia, teda akú výpoveď od danej metódy očakávame. Dôležité je stanovenie presnosti a objektívnosti získaných hodnotení. Niekedy sú postačujúce aj menej presné metódy, ak sa tým zabezpečí ich jednoduché prevedenie a rýchle získanie výsledkov. Výsledky senzorických metód sú uspokojivé len vtedy, ak sa zvolí správna metóda, ak sú vybraní vhodní a preskúšaní hodnotitelia, ak je správne zrealizovaný a technicky zabezpečený senzorický test a výsledky sa spracujú pomocou štatistických metód (Príbelá et al., 2006).

Rozdielová metóda patrí medzi najjednoduchšie senzorické metódy pre kontrolu kvality patrí rozoznanie rozdielu medzi vzorkou a kontrolou (štandardom). Cieľom je zistiť, či by bolo možné rozoznať rozdiel medzi vzorkou a štandardom a odhadnúť veľkosť rozdielu. Hodnotitelia by mali byť čiastočne vyškolení (Aumatell, 2011).

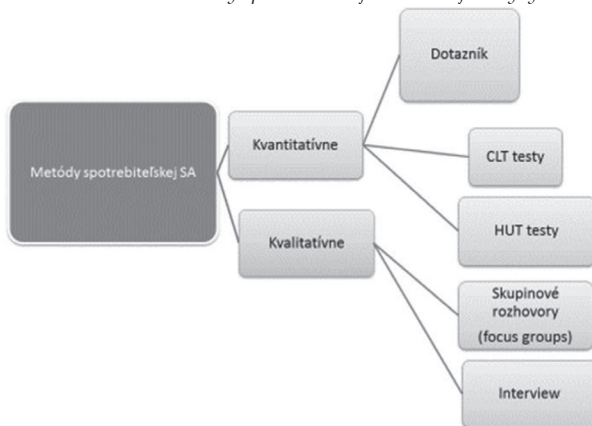
Rozdielová metóda: je technika, ktorá sa snaží určiť rozdiel medzi pozorovanou vzorkou a kontrolou (štandardom). Vzorky by sa mali líšiť minimálne v jednom pozorovanom atribúte, no zároveň musia byť vizuálne podobné, aby sa spotrebiteľ nerozhodoval na základe zraku. Rozdielový prístup zahŕňa niekoľko druhov testov: Párový test, trojuholníkový test, Duo-Trio test, stimulové testy, test 2/5 (Lawless a Heymann, 2010).

Poradová metóda: je rozšírením párového rozlišovacieho testu. Má mnoho výhod, ako napríklad jednoduchosť inštrukcií pre účastníkov hodnotenia a nekomplikované spracovanie dát (Lawless a Heymann, 2010). Podávaných je v

rade za sebou tri a viac neoznačených vzoriek v dostatočnom množstve, aby ich hodnotitelia mohli ochutnať viackrát. Počet vzoriek závisí od schopnosti hodnotiteľov udržať pozornosť a rovnako od ich pamäti a fyziologických aspektov. Pri hodnotení netrénovanými panelistami a laikmi sa môže podávať maximálne štyri až šesť vzoriek (ASTM, 1995). Hodnotitelia majú za úlohu zoradiť predložené vzorky na základe intenzity určitého charakteristického znaku do poradia. Táto metóda je veľmi rýchla a umožňuje hodnotenie viacerých vzoriek naraz. Významnosť výsledkov poradovej metódy môže byť vyhodnotená Friedmanovým testom pre zoradené údaje. Nezískame však informácie o veľkosti rozdielov medzi vzorkami (Poste, 1991). Nevýhodou poradovej metódy je, že sa pomocou nej nedajú spoľahlivo popísať kvalitatívne ukazovatele. Problémom tiež je, že ak po skupine vzoriek s relatívne vyrovnanou kvalitou hodnotíme vzorky výrazne rozdielne v kvalite môžeme pozorovať, že medzi poslednou vzorkou v dobrej kvalite a prvou vzorkou v horšej kvalite sa nezachytí skutočný rozdiel (Príbelá et al., 2006). Od poradových škál sa aktuálne vyvinuli nové profilové prístupy (Moussaoui a Varela, 2010), prípadne profily založené na verbálnych prístupoch (Valentine et al., 2012).

Stupnicová metóda: Hodnotenie s použitím stupníc patrí k najčastejšie používaným metódam, predovšetkým pri hodnotení kvality. Pod pojmom stupnice rozumieme rad stupňov (kvality, intenzity, príjemnosti), zoradených do určitej postupnosti. Sú teda vždy orientované a majú charakter vektoru. Veľmi rozšírené je grafické znázornenie pri hodnotení (Kinclová, 2004). V rámci tejto metódy hodnotitelia testujú produkty pomocou stupnice s niekoľkými stupňami intenzity vnímaného senzorického znaku. Jednotlivé stupne môžu byť označené číslami, slovami, alebo kombináciou oboch. Panelisti môžu ohodnotiť jednu a viac senzorických vlastností naraz pre jeden alebo viac produktov. Popisné slová stupnice musia byť starostlivo vybrané a panelisti dostatočne trénovaní, aby pochopili význam pojmov (Poste, 1991). Podľa Príbelu et al. (2006) poznáme okrem verbálnych a číselných stupníc aj tzv. grafické stupnice. Významné sú z nich hlavne plošné, úsečkové alebo bezrozmerne stupnice. Z hľadiska prístupu možno metódy spotrebiteľskej SA rozdeliť na kvantitatívne a kvalitatívne (viď obrázok 1).

Obrázok 1 Metódy spotrebiteľskej senzorickej analýzy



Prameň: vlastné spracovanie

Dotazník je tvorený súborom otázok rôzneho typu, ktoré sú predložené respondentom v písomnej podobe. Zodpovedajúce odpovede sa buď vyznačia, alebo dopíšu do kolónky. Podľa účelu zisťovania a cieľovej skupiny, pre ktorú je dotazník určený sa stanoví počet, typ a obsah otázok. Využíva sa pre získanie dát od menšieho či väčšieho počtu hodnotiteľom, s rôzne širokým tematickým záberom. Dáta sa môžu spracovávať hromadne s porovnávaním viacerých odpovedí, vďaka jednoduchým formuláciám otázok. Dotazník je v porovnaní s interview ekonomickejší v oblasti zberu a vyhodnotenia odpovedí. Nevýhodou je riziko slabej návratnosti a pochybnosti o validite zozbieraných odpovedí. Dotazník by mal byť zostavený čo najzrozumiteľnejšie a najjednoduchšie s minimom formálnych a gramatických chýb (Zeľová, 2002).

CLT testy - (central location test) je test lokalizovaný v mieste nákupu (pokladňa-východ) prípadne v malej miestnosti. Využíva všetky dostupné senzorické metodiky.

HUT testy - (home user test) vykonávajú v domácom prostredí, (vrátane rodinných príslušníkov), do vopred vyplnených formulárov sa zaznamenávajú reakcie, rôzny spôsob úpravy potravin/pokrmu a vyhodnocujú sa laboratórnymi postupmi (Lawless a Heymann, 2010). Jednotlivé testy sumarizuje tabuľka 1.

Tabuľka 1 Porovnanie laboratórnych, CLT a HUT testov (Ressurrection, 1998)

Podmienky	Laboratórne testy	CLT testy	HUT testy
Typ spotrebiteľa	Zamestnanec, lokálny rezident	Verejnosť (náhodný/vybraný)	Zamestnanec/ verejnosť
Zozbierané dáta na jednu vzorku	25-50	100+	50-100
Počet vzoriek	5-6 za sedenie	Maximálne 5-6	1-2
Charakteristika	Rovnaké ako LSA	Preferenčné, akceptačné no nie testy kvality	Preferenčné, akceptačné, vyhotovenie (intenzita, Ma)
Výhody	Kontrolované podmienky Rýchla spätná väzba Nízke náklady	Veľké množstvo respondentov Nie sú zamestnanci firmy	Testovanie v rôznych polohách užívania Názory celej rodiny
Nevýhody	Zoznámení s produktom	Nižšia kontrola vstupov Mnoho respondentov Zadanie inštrukcií	Slabá/žiadna kontrola Časovo náročné Drahé

FOCUS GROUPS (skupinový rozhovor) – je to rozhovor 6 - 10 osôb vrátane moderátora. Osoby z cieľovej skupiny odpovedajú na otázky a moderátor vedie diskusiu, obvykle sú tieto osoby za poskytnutie informácií honorované (Ressurrection, 1998).

Interview môže prebiehať telefonicky, alebo osobne. Výhodou telefonického rozhovoru je, že je rýchlejší a menej finančne náročný oproti personálnemu, pretože nie je nutné cestovať ku spotrebiteľovi domov. Použitie telefónu umožňuje opätovné

kontaktovanie hodnotiteľov, ktorí neodpovedali na otázky pri prvom telefonáte. Opytované otázky by mali byť hodnotiteľovi zaslané prostredníctvom mailu predtým, ako sa uskutoční hovor. Osobné interview sa môže uskutočňovať v senzorickom laboratóriu, na verejnosti, alebo v bydlisku respondenta. Tento typ umožňuje počas interview vykonávanie senzorického hodnotenia, použitie vizuálnych pomôcok a podobne (Resurreccion, 1998).

Záver

Analýza spotrebiteľského správania a preferencií je všeobecne komplikovaný proces. Skúmaním viacerých vedeckých prác môžeme konštatovať, že správanie spotrebiteľov sa odvíja od vnútorných a vonkajších faktorov. Spotrebiteľia vyspelých západných krajín preferujú pri kúpe potravín prevažne krajinu pôvodu, spôsob chovu zvierat a produkty vyprodukované šetrne k prírode a ekologicky pred cenou potravinárskych výrobkov. Mnohí slovenskí spotrebiteľia pri kúpe potravín preferujú kvalitu produktu, predchádzajúcu skúsenosť s produktom následne cenu výrobku a až potom ostatné faktory. V súvislosti s globálnou zmenou klímy v poslednom období badáme nielen u uvedomelých spotrebiteľov environmentálne založených ale aj u ostatných spotrebiteľov zmeny v správaní, zvyšuje sa environmentálne povedomie spotrebiteľov, zmeny v stravovaní smerom k vyššiemu zavádzaniu potravín rastlinného pôvodu do jedálnych lístkov.

Na odozvu od spotrebiteľov k senzorickému hodnoteniu potravín a k následnej interpretácii podľa potreby špecifickej skupiny existuje viacero prístupov. Ešte donedávna sa považovali za senzorickú analýzu len laboratórne prístupy, no rovnako tak môžeme považovať za senzorickú analýzu aj afektívne testy. Dokonca môžeme tvrdiť, že vzniká mnoho hybridných techník, ktoré spájajú laboratórne metódy (profily) so zberom dát prispôbených práve spotrebiteľom.

Literatúra

1. AMERINE, M. A. – PANGBORN, R. M. – ROESSLER, E. B. 1965. Principles of Sensory Evaluation of Food. New York : Academic Press, p. 250.
2. ASTM. 1979. ASTM Manual on Consumer Sensory Evaluation, ASTM Special Technical Publication 682, E. E. Schaefer, ed. American Society for Testing and Materials, Philadelphia, PA. pp. 28-30.
3. ASTM. 1995. Standard test method for unipolar magnitude estimation of sensory attributes. In Annual Book of ASTM Standards, vol. 15.07, pp. 105-112.
4. AUMATELL, M. R. 2011. Sensory Analysis in Quality Control: The Gin as an Example. Barcelona: InTech. p. 532. ISBN 978-953-307-683-6.
5. BALL, K. et al. 2011. Supermarket Healthy Eating for Life (SHELf): protocol of a randomised controlled trial promoting healthy food and beverage consumption through price reduction and skill-building strategies. In BMC Public Health [online], [cit. 2015-06-01]. ISSN 1471-2458. Dostupné na internete: http://download.springer.com/static/pdf/173/art%253A10.1186%252F1471-2458-11715.pdf?auth66=1426173077_174f84aa35e9c332cdd29f1c662ff0f3&ext=.pdf
6. COHEN, DA. et al. 2010. Not enough fruit and vegetables or too many cookies, candies, salty snacks, and soft drinks?. In Public Health. vol. 125, p. 88-95.

7. FERNÁNDEZ-FERRÍN, P. - BANDE-VILELA, B. 2013. Regional ethnocentrism: Antecedents, consequences, and moderating effects. In Food Quality and Preference, [online], vol. 30, no. 2, p. 299-308, [cit. 2015-06-01]. Dostupné na <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950329313001080>
8. HORSKÁ, E. et al. 2009. Európsky spotrebiteľ a spotrebiteľské správanie. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 219 s. ISBN 978-80-552-0318-8.
9. HORSKÁ, E. et al. 2012. Food sciences & business studies : global-regional-local approach. 1. vyd. Nitra : Slovak University of Agriculture, 410 s. ISBN 978-80-552-0815-2
10. HORSKÁ, E. - BERČÍK, J. 2014. The Influence of Light on Consumer Behavior at the Food Market. In Journal of Food Products Marketing, [online] vol. 20, no. 4, p. 429-440, [cit. 2015-05-25]. Dostupné na <http://www.scopus.com/record/display.url?eid=2-s2.0-84903521280&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Horsk%C3%A1&st2=E&nl=1&nlr=20&nls=count-f&sid=9F3A95D990712D7C67431275F6DDA7C1.CnvcAmOODVwpVrjSeqQ%3a1003&sot=anl&sdt=aut&sl=34&s=AU-ID%28%22Horsk%C3%A1%2c+Elena%22+20435841200%29&relpos=3&relpos=3&citeCnt=1&searchTerm=AU-ID%28%26quot%3BHorsk%C3%A1%2C+Elena%26quot%3B+20435841200%29>
11. JELLINEK, G. 1964. Introduction to and critical review of modern methods of sensory analysis (odour, taste and flavour evaluation) with special emphasis on descriptive sensory analysis (flavour profile method). In J.Nutrit.Dietet. vol. 1, p. 219-260.
12. KINCLOVÁ, V. - JAROŠOVÁ, A. - TREMLOVÁ, B. 2004. Senzorická analýza potravín. In Veterinárstvi, vol. 54, s. 362-364.
13. KOZELOVÁ, D. - ČMIKOVÁ, Z. - FIKSELOVÁ, M - GAŽO, J. 2013. Preferencie a frekvencia konzumácie ovocia obyvateľmi na Slovensku. In Acta oeconomica universitatis Selye. roč. 2, č. 1. s. 161-166.
14. KOZELOVÁ, D. - MATEJKOVÁ, E. - FIKSELOVÁ, M. - DÉKÁNYOVÁ, J. 2014. Analysis of consumer behavior at chocolate purchase. In Potravinarstvo. Vol. 8, no 1, p. 61-66. ISSN 1337-0960. Dostupné na <http://www.potravinarstvo.com/journal1/index.php/potravinarstvo/article/download/325/pdf>.
15. KUBICOVÁ, Ľ. 2007. Vývoj spotrebiteľského dopytu po potravinách v SR. In Sborník z medzinárodnej Baťovy doktorandskej konferencie. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, pp. 1-7. ISBN 978-80-7318-529-9.
16. LAWLESS, H. T. - HEYMANN, H. 2010. Sensory evaluation of food: Principles and Practices. [online], New York : Springer-Verlag New York, p. 596. [cit. 2015-06-02]. Dostupné na <http://http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4419-6488-5>.
17. LAWLESS H.T. 2013. Screening Panelists Using Simple Sensory Tests. Laboratory Exercises for Sensory Evaluation. In Food Science Text Series [online], [cit. 2015-06-01]. Vol. 2, New York : Springer US, 2013, pp 19-26, Online ISBN 978-1-4614-5713-8, dostupné na http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4614-5713-8_3
18. MEILGAARD, M. - CIVILLE, G. V. - CARR, B. T. 1991. Sensory Evaluation Techniques, 2nd. ed., Boca Raton, FL : CRC Press.
19. MOUSSAOUI, K. A. - VARELA, P. 2010. Exploring consumer product profiling techniques and their linkage to a quantitative descriptive analysis. In Food Quality and Preference [online], [cit. 2015-06-01]. Vol. 21, p. 1088-1099. Dostupné na <http://www.scopus.com/record/display.url?eid=2-s2.0-78049444745&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nl=1&nlr=20&nls=count-f&sid=9F3A95D990712D7C67431275F6DDA7C1.CnvcAmOODVwpVrjSeqQ%3a100&sot=br&sdt=a&sl=56&s=SOURCE-ID%2823161%29+AND+PUBYEAR+IS+2010+AND+NOT+DOCTYPE%28IP%29&relpos=15&relpos=15&citeCnt=39&searchTerm=SOURCE-ID%2823161%29+AND+PUBYEAR+IS+2010+AND+NOT+DOCTYPE%28IP%29>

20. NAGYOVÁ, L. - TONKOVIČOVÁ, Z. 2004. Spotrebiteľské správanie a medzinárodný trh potravín. In Zborník vedeckých prác k dištančnému vzdelávaniu v oblasti Agrárneho práva formou E-learningu. Nitra : SPU v Nitre. s. 1-4, ISBN 80- 8069-313-7.
21. NAGYOVÁ, L. et al. 2012. Trendy v spotrebiteľskom správaní na trhu potravinárskych produktov v SR. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 83 s. ISBN 978-80-552-0899-2.
22. PINHEIRO, A.C.M. - NUNES, C.A. - VIETORIS, V. 2013. Sensomaker: A tool for sensorial characterization of food products [Sensomaker: Uma ferramenta para caracterização sensorial de produtos alimentícios] *Ciencia e Agrotecnologia*, [online], [cit. 2015-06-01]. Vol. 37, no. 3, p. 199-201. Dostupné na <http://www.scopus.com/record/display.url?eid=2-s2.0-84879306581&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Vietoris&st2=v&nlo=1&nlr=20&nls=count-f&sid=9F3A95D990712D7C67431275F6DDA7C1.CnvcAmOODVwpVrjSeqQ%3a1193&sot=anl&sdt=aut&sl=39&s=AU-ID%28%22V%3%ADetoris%2c+Vladim%3%ADr%22+54896380600%29&relpos=9&relpos=9&citeCnt=8&searchTerm=AU-ID%28%26quot%3BV%3%ADetoris%2C+Vladim%3%ADr%26quot%3B+54896380600%29>
23. POSTE, L. M. 1991. Laboratory methods for sensory analysis of food. Canada : Canada Communication Group, Pub. Centre. 90 p. ISBN 0660138077.
24. PROKEINOVÁ, R.B. - PALUCHOVÁ, J. 2014. Identification of the patterns behavior consumptions by using chosen tools of data mining - Association rules. In *Agris On-line Papers in Economics and Informatics*, [online]. vol. 6, no. 3, p. 3-12. [cit. 2015-05-25]. Dostupné na: <http://www.scopus.com/record/display.url?eid=2-s2.0-84907816681&origin=AuthorNamesList&txGid=A3D770AD9D7A5A56609E00934756FF55.WIW7NKKC52nnQNxjqAQrlA%3a18>
25. PRÍBELA, A. - KOSNÁČOVÁ, J. - PRIBULOVÁ, J. 2006. Hodnotenie potravín. In HELD, L. *Teória a prax výchovy k zdravej výžive v školách*. vyd. 1. Bratislava : Typi Universitatis Tyrnaviensis, 2006, p. 327-253. ISBN 80-8082-077-5.
26. PRÍBELA, A. 1996. *Analýza potravín*. Bratislava : STU, s. 224
27. RANI, P. 2014. Factors influencing consumer behaviour. In *International Journal of Current Research and Academic Review*, [online]. vol. 2, no. 9, pp. 52-61. [cit. 2015-05-20]. ISSN 2347-3215. <http://www.ijcrar.com/vol-2-9/Pinki%20Rani.pdf>
28. REALINI, C. E. et al. 2013. Spanish, French and British consumers' acceptability of Uruguayan beef, and consumers' beef choice associated with country of origin, finishing diet and meat price. In *Meat science* [online]. vol. 95, no. 1 [cit. 2015-05-25]. p. 14-21. Dostupné na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0309174013001241>
29. RENKO, N. - KARANOVIC, B.C - MATIC, M. 2012. Influence of consumer ethnocentrism on purchase intentions: Case of Croatia. In *Economic Thought and Practice*, [online]. Vol. 2, p. 529-544, Dostupné na http://www.unidu.hr/datoteke/500izb/EKONOMSKA_MISAO_I_PRAKSA_-2-_2012.pdf
30. RESURRECCION, A. V. A. 1988. Applications of multivariate methods in food quality evaluation. In *Food Technol.* Vol. 42, no. 11, pp. 128-136.
31. RESURRECCION, A. V. A. 1998. *Consumer Sensory Testing for Product Development*. Gaithersburg, Maryland : Aspen Publishers. 254p. ISBN 0-8342-1209-9
32. SEITZ, C.C - ROOSEN, J. 2015. Does consumer ethnocentrism influence product knowledge? In *Food Quality and Preference*. [online]. Vol. 43, p. 113-121, [cit. 2015-05-25]. Dostupné na <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950329315000610>

33. STONE, H. – SIDEL, J. L. 1993. Sensory Evaluation Practices. 2nd ed., San Diego, CA : Academic Press.
34. TÓTHOVÁ, V. - FILA, M. 2014. Diverzifikácia ako manažérsko-ekonomický nástroj rozvoja poľnohospodárskych podnikov. Nitra : SPU, 142 s. ISBN 978-80-552-1277-7.
35. VALENTIN, D. - CHOLLET, S. - LELIEVRE, M. - ABDI, H. 2012. Quick and dirty but still pretty good: A review of new descriptive methods in food science. In: International Journal of Food Science and Technology [online], vol. 47, p. 1563–1578. [cit. 2015-06-01]. Dostupné na <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2621.2012.03022.x/full>
36. VAN TRIJP, H. C. M. – SCHIFFERSTEIN, H. J. N. 1995. Sensory analysis in marketing practice: Comparison and integration. In Journal of Sensory Studies, vol. 9, pp. 205-216.
37. VANDEVIJVERE, S. - SWINBURN, B. 2014. Creating healthy food environments through global benchmarking of government nutrition policies and food industry practices. In Archives of Public Health [online], [cit. 2015-05-15]. ISSN 2049-3258. Dostupné na internete: http://download.springer.com/static/pdf/237/art%253A10.1186%252F2049-3258-72-7.pdf?auth66=1426172644_82892e351629bfbd2ca52b1ec1e7d14e&ext=.pdf
38. VIETORIS, V. 2013. Food Statistics (Sensometrics) using R. SUA Nitra. p. 121. ISBN-978-80-552-1096-4
39. VILHANOVÁ, L. 2010. Spotrebiteľské preferencie a vnímanie kvality potravín v Slovenskej republike. In Marketing v praxi agropotravinárskeho sektora : zborník vedeckých prác. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, s. 117-121. ISBN 978-80-552-0529-8.
40. WEZEMAEL, L. V. 2014. European consumer preferences for beef with nutrition and health claims: A multi-country investigation using discrete choice experiments. In Food policy [online]. vol. 44, p. 167-176, [cit. 2015-06-02], Dostupné na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306919213001772>
41. ZEĽOVÁ, A. 2002. Rozhovor a dotazník. In ALBERT, A. – ZEĽOVÁ, A. Košice : TU KIP, p. 71-86. ISBN 8070997699.

Kontaktná adresa:

Ing. Vladimír Vietoris, PhD., Bc. Sabína Schwarzová KSSRP FBP, SPU Nitra, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, e-mail: vladimir.vietoris@uniag.sk, xschwarzova@uniag.sk,

Ing. Dagmar Kozelová, PhD., Ing. Peter Zajác, PhD., Ing. Jozef Čapla, PhD., KHBP FBP, SPU Nitra, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, e-mail: dagmar.kozelova@uniag.sk, zajac@potravinarstvo.com, capla@potravinarstvo.com

THE PERFORMANCE MEASUREMENT AS A FUNDAMENTAL DIMENSION OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR

Justyna ŁUKOMSKA-SZAREK, Marta WŁÓKA

Department of Finance, Banking and Accounting, Faculty of Management,
Czestochowa University of Technology

Abstract

The considerations concluded in this publication treat, that postulation and straightway application of modern management conception as part of functioning of public sector units highlights solution of their reaction to number of difficulties occurring from them. These problems primarily result from the lack of civil trust and increase of their requirements. The basic contents of these publications affect the Performance Management idea, which in the time of XXI century should be treated as priority of effective management. In view of problematic of this article, the most essential significance in terms of mentioned aspect, role plays performance measurement, which expresses a set of indicators and measures necessary to assessment of effectiveness management level. Conclusion leads on validity this conception, implemented in order to improvement of control and evaluation as major elements of management.

Key words: *performance management, performance measurement, public sector.*

Introduction

The aim of this publication is problematic of emergence of the performance management idea in organizations functioning on each level of economy in time of implementation of public management reform was response at improvement of activity performance especially through formulation and implementation adequate strategy, aimed at organizational objectives achievement. This solution has been favorably accepted not only around private entities, but also in public sector units.

There is no doubt that in time of XXI century, success each units, without regard for affiliation to private or public sector is dependent on management form, therein effectiveness and efficiency obtainment of realized activities. In case of private enterprises, this aspect seems to be easier in the context of indicators measurement. In regards to public sector in a row, basic difficulty affects assessment of functioning this sphere which serves public good in citizens opinion, understood as customers.

Performance management plays essential role in the context of irreversible changes of contemporary world, therein globalization, liberalization, technical and market-based challenges. Due to the fact that over time personnel management has alter its approach from classical administrative service to advantages bringing, the issue of performance management comprises the most essential significance, even if on the grounds of possession of fundamental rules of human resources management, striving for high organizational performance (Kandula, 2006).

On the background of numerous changes and ameliorations of public management reform, scientific investigations define performance management as a necessary model of public sector units functioning, oriented on efficiency improvement. In order to understanding conditions of creating this concept, below presented basic issue of performance management which affects definition, characteristics and aims. This problematic become investigation based on analysis of literature considerations.

Material and methods

Considerations concluded in this publication pose theoretical review of national and international literature. First of all, analysis of research data presents verification of theoretical contents in the context of performance management and at a later stage performance measurement concept.

Results and debate

The basic of performance management occurring

Primary definition of performance management expresses collaboration between individual workers or their groups, which is aimed at improvement of performance in the future. This process can't overlook precise analysis of past and present performance value. Besides essential in this concept performance assessment, performance management idea contains also feedback delivering, cooperation between employees and development of performance at individual levels (Cardy, Leonard, 2011). Thus general definition of performance management presents executives activity in the area of planning, monitoring, analyzing and maintaining of progression process at the satisfying level for employees (Caldwell, 2002).

Other approach to performance management focuses on kind of method which is used to accomplishment of measurement and improvement of employees activity effectiveness in their workplace. In view of its complexity, consists of chosen operations and their objectives, monitoring of external changes, training, motivational system, review, workforce development (Luecke, Hall, 2006). It is concluded between several crucial dimensions, namely: results, input, focus, cost, time and quality (Rao, 2004).

The basic goal of performance management is centre on creating common culture where individual workers and their teams are in charge of incessant improvement through collaborative understanding of assumptive objectives and directions by organization, clear anticipations towards employees and their groups, progression of capabilities via development of performance management instruments, individual involvement in achievement organizational goals (Sahu, 2007).

According to Armstrong, the nature of performance management affects a kind of undisturbed conversation between employees and managers. This conversation have to rely on objectives obtainment, current analysis of performance, delivering feedback and individual development (Armstrong, 2009).

Overall assumption to performance management encompasses the issue of high level performance obtainment by individuals and organization as a whole. The high level term is understood as achieving and crossing flexible objectives, i.e. gains,

performance or quality (Armstrong, Baron, 2005). Global approach to performance management, treats it as decisive, strategic and worldwide way of management in the context of human resources, which enables to correlate wide area of organization's activity (therein for example: achievement of organizational and individual goals, individual development, use of assessment system, etc.) with issue of effectiveness improvement (Maley, Moeller, 2014).

In the context of public sector functioning, conception of performance management occurred with development of public management reform, therein New Public Management, which basically dominated public organizations activity. A number of these transformations was based on a few fundamental principles, namely: competition promoting in the area of public service, relocating of control functions from bureaucratic sphere into community, activity measurement and concentration on results and financial effects instead of inputs, orientation at goals and mission instead of rules and regulations postulation, satisfying of customers' (understood as local community) needs through redefining society as customers and giving them possibility of choice, earning not spending money, decentralization and participation promoting in management area, submitting market principles beyond bureaucratic, activation of public and private sectors cooperation (Zawicki, 2011; Łukomska-Szarek, Włóka, 2012; Łukomska-Szarek, Włóka, 2013). As literature on the subject indicates, especially important in this context were decentralization and participation ideas, which according to their assumptions should ameliorate achieved outputs by public sector on the way to reorganization of government accountability (Faguet, 2014).

According to previously mentioned issue about New Public Management, all units contained in public sector should act according to nature of assigned tasks to them, however their effectiveness as performance management indicates should be measured and assessed. Thus, improvement of efficiency and achievement of better activities results poses essence of performance management, also referred to as managing for results. This conception is treated as sequence of consecutive activities, therein: analysis performing and then expected results defining, diagnosis of customers (society) which will be beneficiaries, constant monitoring of realized tasks with appropriate indicators, identifications and risk management, improvement of skills on the way to continued assessment of realized tasks and reporting in the area of achievement results and used inputs (Kulesza, Sześciło 2013; Łukomska-Szarek, Włóka, 2012; Łukomska-Szarek, Włóka, 2013).

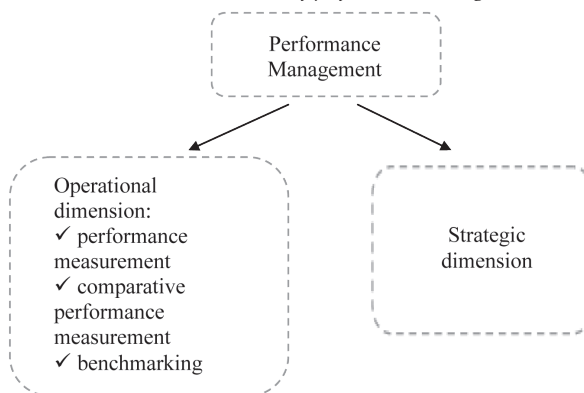
Issue of efficiency measurement in public sector organizations is considered in the context of widely conceived performance management conception, created on the ground of private sector experiences and in public sector used for the first time in Anglo-Saxon countries. From this point of view, adequate to a number of public sector practices, performance management is contained in a few fundamental functional spheres, namely (Kusiak-Winter, 2012):

- performance measurement – which allows to relate results to used time and inputs, expressed by appropriate performance indicators. In this context essential significance play inputs, outputs and outcomes;
- performance contracting – which allows precise actors which are accountability for results, because responsibility create results;
- performance reporting – which poses necessary element of performance management and allows to assess achievement results;
- comparative performance measurement and benchmarking – which identify best practices on the background of previous experiences of public sector units and allow to answer to questions about differences between efficiencies;

- performance budgeting – which encompasses preparing forecastings of results and plans of realized public services by public organizations, with accompanying them purposes and objective indicators, which in the ,long term allow to assess of progression or regression.

R. Kusiak-Winter consider two primary functional areas of performance management, i.e. strategic and operational spheres, which are presented on the picture 1.

Picture 1 Two dimensions of performance management



Source: authors' own study on the basis of (Kusiak-Winter, 2013).

Picture 1 presents two fundamental dimensions, on the background of which performance management functions in public sector units. The first i.e. operational distinguishes performance measurement, comparative performance measurement and benchmarking. First of them, poses measurement of realized tasks appropriately to used resources and accordingly to performance indicators. This measurement includes single tasks (inputs), outputs, as well as long range results (outcome). From the employees point of view, it affects consecutively measurement of single workers, then their teams and departments. Other functional spheres in mentioned dimension pose comparative performance measurement and benchmarking, which presents the best practices. Performance management is treated as a conception which considers thoughtful process of realization strategic goals in public sector units, what indicates strategic dimension (Kusiak-Winter, 2013).

Performance approach to public organization management is perceived as emphasis on using more information and leading more control regarding rules and principles of processes and inputs. It postulates reduction of bureaucracy rules and following on from this increasing of self-control and necessary of feedback information about tasks realization (Waldt, 2004).

Nowadays, the performance management idea similarly as public management reform (therein especially New Public Management, on the basis of which was created) expresses objective toward classic administration system, i.e. bureaucracy model. A number of scholars define that, this conception isn't essential only from the efficiency improvement point of view, but is also needful considering reliability of public sector activity (Moynihan, 2008).

Literature on the subject indicates that effective application of performance management system brings on numerous outcomes, which following (Pulakos, 2009):

- improvement of performance at each organizational level;
- translation of productivity requirements and standards;
- enabling of maximal using of employees abilities;
- motivation workforce to being better;
- improvement of dealings between employees and executives;
- alignment of performance between values, objectives and strategy at each organizational level;
- basis of decision-making process in the context of human capital.

Using the performance management in public sector units causes a number of fundamental objectives. Among them distinguish: administrative objective, where performance management comprises determinant in the context of administrative decision-making process. This sphere then relates to decision about salary, promoted, etc.; developmental objective, where about success of performance management decides two-way communication. Delivering feedback is inseparably connected with training employees and improvement their individual performance; strategic objective, results from connection organization's goals with individual's goals; communication objective, performance management idea comprises perfect tool of communication at the organizational level; organizational maintenance objective expresses the idea of adequate fitting individual workers to realized activities. It postulates ability of selection employees in the context of their potential and capability; documentation objective, qualitative data created on the basis of performance management system, enable assignment accepted standards with achievement results (Aguinis, 2009).

According to McDavid and Hawthorn, as the part of multi-faceted strategy of implementation of performance management system which is contributed by delivering result data in terms of measurement programs and organizational policy is considered to be design and application performance measurement activities. This conception in terms of mentioned aspect is using as an increasing of report stage of performance management, in direct way also impacts on creating and modifying goals and unit's strategic intentions (McDavid, Hawthorn, 2006).

The considerations in next part of this publication focus on afore mentioned problematic, which is performance measurement issue.

Performance measurement as a key component of performance management system

Literature on the subject indicates a lot of meanings of performance measurement. Own measurement system is considered to be place where follows creating grounds for effectiveness organizational management, without regard for affiliation to public or private sector (Spitzer, 2007). General approach formulates that performance measurement is regular measurement of the results (outcomes) and efficiency of services or programs. Efficiency which play essential role in all performance management process, in the context of performance measurement is understood as relation between quantity of input (predominantly value of expenditures) and quantity of achievement product which results from this input (Hatry, 2006).

Development of performance measurement idea took place on various areas of management. Modern management methods besides less popular dimensions always focus on measurement of financial performance and cost measurement. First of them, at the last time affects especially broadly conceived new approach to financial measures, understood as all-round income and sustainability accounting. Second, i.e. cost measurement the most frequently relates to technical approach and issue of cost allocation. Primary dilemma in this problematic expresses relation between plan of cost system and costs consumption (Davila, 2012).

Afore mentioned financial measures comprises a core of performance measurement in the context of performance management. This area roleplays essential significance for organizational development, especially from the three primary functions point of view, which following (Otley, 2002):

- financial measurement and consequent on its measures, understood as a tools of financial management;
- financial performance understood as a primary organizational goal;
- financial performance and financial measurement treat as ways of creating of motivation and control system at each level of organization.

Performance management conception, perceived as composite process is aimed at regular delivering important information as a set of indicators, based on performance outcomes including also cost measures. On the grounds of mentioned complexity of this process, it shouldn't constrict solely to this indexes, but should indicate also on these areas which demand improvement in immeasurable spheres (Hatry, 2006).

Numerous scientific investigations treat performance measurement as a number of measures using in order to effectiveness qualitative and efficiency of undertaken activities. It expresses possibility of condition units improvement. It assesses level at which is located evaluated unit and direction in which should head to achievement progression. It also plays a role of tool in behavioral nature (Taticchi, Asfalti, Sole, 2010). In the context of multi-level systems management, which are composed of many subsystems, measurement system plays essential role not only from the individual subsystem performance point of view, but also enables to give feedback in other areas, what allows subsystems changes (Nakaima, Sridharan, Gardner, 2013).

The issue, mentioned in previous part i.e. concerning about implementation of New Public Management in public sector and following on from this performance management widely consider measurement of realized tasks by public sector. This question poses necessary condition of management reorientation of these organizations for a way of results achievement, what consequently allows assessment their functioning, especially in terms of three E, i.e. economy, efficiency and effectiveness. In the context of these three spheres, essential significance plays also equity, understood as equal access to public services as well as ethics, therein equity, empathy and ecology, which express public units commitment toward environment (Zalewski, 2007).

This problematic is oriented at striving for ratio improvement between results and used resources in public sector organizations. It comprises response for society criticism and dissatisfaction toward weakening quality of public services and increasing costs in this area. Solution in this context posed afore mentioned implementation of New Public Management, and following on from this management reorientation to resultative approach. Common determinant of this orientation

is performance measurement with account of objectives and results. The main assumption poses creation of indicators system, which shows which objectives, products and services should be realized (Wojciechowski, Podgórniak-Krzykacz, 2013).

The performance term is perceived as output and outcomes of realized activities or as realization of public value. Performance measurement by contrast poses set of operations oriented at achievement of performance information within which fundamental role, besides traditional way of measurement (especially financial), play also other qualitative resources, using citizens' and executives assistance (Douren, Bouckaert, Halligan, 2015).

In our times, performance measurement systems, most often are used to amelioration of strategy implementation and improvement of organization's performance. Performance measurement system treats using of financial and non-financial performance indicators adequate to strategy assumptions, what causes that strategy management plays essential role in this context (Franco-Santos, Lucianetto, Bourne, 2012). This aspect is widely considered in the context of problematic of Balanced Scorecard, nowadays more and more often used in many spheres of public management, therein especially in local self-government units, for example in the case of waste management (Guimaraes, Simoes, Marques, 2010).

Conclusion

Virtual performance measurement of chosen public or private sector unit expresses sophisticated operation, where selected to this aim people perform evaluation of employees work. It can affect measurement likewise comparison with previous standards, documenting results and transfer these information at all levels. This sphere comprises foundation of widely conceived performance management idea. All this activities which are at the same time ground of performance measurement and as well as performance management, encompass processes in terms of timing and frequency evaluations, choice of responsible people, choice of measurement procedures and distribution of performance indicators achievement (Griffin, Moorhead, 2011).

Performance measurement system, separated in the context of performance management conception, over time feels the most engaged as managerial innovation, especially from organizational and informational connect between planning and control unit at the organizational level, what doesn't characterize none of previous formulated conception.

In regards to presented contents, there is no doubt that effective functioning is possible solely by using modern method management which are oriented on methods postulated in private enterprises. These methods have the best reflection in performance management method, which enable qualitative and quantitative measurement.

From the public sector functioning point of view, performance management and created on its background performance measurement comprises international model of public management reorientation, which postulates change previous way of management and stands for implementation market mechanisms and following on from this widespread managing by results.

Bibliography

1. AGUINIS, H. 2009. Why Implement a Performance Management System. An Expanded View of Performance Management Performance Management, Putting Research into Action, SMITHER, J., W. London, M. (ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2009. ISBN 978-0-4704-9391-5.
2. ARMSTRONG, M. 2009. Introduction Armstrong's Handbook of Performance Management. An evidence-based guide to delivering high performance. 4th Edition. United Kingdom: Kogan Page Limited, 2009. ISBN 978-0-7494-5392-3.
3. ARMSTRONG, M. BARON, A. 2005. An overview of performance management Managing Performance. Performance management in action. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. ISBN 1843981017.
4. CALDWELL, CH., M. 2002. About this course Performance Management. USA: AMACON Div American Management Association, 2002. ISBN 978-0-7612-1517-2.
5. CARDY, R., L. LEONARD, B. 2011. Preface Performance Management. Concepts, Skills and Exercises. Second Edition. New York: M. E. Sharpe Inc., 2011. ISBN 978-0-7656-2657-8.
6. DAVILA, A. 2012. New Trends in Performance Measurement and Management Control Performance Measurement and Management Control: Global Issues. Studies in Managerial and Financial Accounting. Volume 25. Davila, A. Epstein, M., J. Manzoni, J-F. (ed.). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited, 2012. ISBN 978-1-78052-910-3.
7. DOUREN, van W., BOUCKAERT, G., HALLIGAN, J. 2015. Defining the concepts Performance management in public sector. Second edition. New York. Routledge. 2004. ISBN 978-0-415-73810-1.
8. FAGUET, J., P. 2014. Decentralization and Governance. „World Development“, Vol. 53, 2014. ISSN 0305-750X.
9. FRANCO-SANTOS, M., LUCIANETTO, L., BOURNE, M. 2012. Contemporary measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. Management Accounting Research, Vol. 23, 2012. ISSN 1044-5005.
10. GRIFFIN, R., W. MOORHEAD, G. 2011. Motivating Employee Performance Through Rewards Organizational Behavior, Managing People and Organizations. 10th Edition. Ohio: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-0-538-47813-7.
11. GUIMARAES, B., SIMOES, P., MARQUES, R., C. 2010. Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services. Journal of Environmental Management, Vol. 91, 2010. ISSN 0301-4797.
12. HATRY, H., P. 2006. The Scope of Performance Measurement Performance Measurement. Getting Results. 2nd Edition. Washington: The Urban Institute Press, 2006. ISBN 0-87766-734-9.
13. KANDULA, S., R. 2006. Introduction Performance Management: Strategies. Interventions. Drivers. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited, 2006. ISBN 81-203-2988-0.
14. KULESZA, M., SZEŚCİŁO, D. 2013. Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne. Warszawa. Wolters Kluwer Polska S.A., 2013. ISBN 978-83-264-4097-7.
15. KUSIAK-WINTER, R. 2012. Pomiar efektywności w administracji publicznej w badaniach komparatystycznych. Folia Juridica Wratislaviensis vol.1, no 2, 2012. ISSN 2299-8322.
16. KUSIAK-WINTER, R. 2013. Performance Management w administracji publicznej – uwarunkowania, dylematy, wyzwania. Samorząd Terytorialny, No. 10, 2013. ISSN 0867-4973.

17. LUECKE, R. HALL, B., J. 2006. Introduction Performance Management: Measure and Improve The Effectiveness of Your Employees. Harvard: Harvard Business School, 2006. ISBN 978-1-5913-9842-4.
18. ŁUKOMSKA-SZAREK, J., WŁÓKA, M., 2012. Teoretyczne podstawy zarządzania publicznego. In: Współczesne problemy zarządzania organizacją. WÓJCIK-MAZUR A. (ed.), Częstochowa: Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, 2012, ISBN 978-83-63500-26-9.
19. ŁUKOMSKA-SZAREK, J., WŁÓKA, M., 2013. Od Local Government do Local Governance - wybrane problemy zarządzania publicznego jednostkami podsektora samorządowego. In: Wybrane procesy zarządzania w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych. WIELGÓRKA D. (ed.), Częstochowa: Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, 2013, ISBN 978-83-63500-57-3
20. MALEY, J., F., MOELLER, M. 2014. Global performance management system: The role of trust as perceived by country managers. Journal of Business Research. Vol. 67, 2014. ISSN 0148-2963.
21. MCDAVID, J., C. HAWTHORN, L., R., L. 2006. Using and Sustaining Performance Measurement Systems Program Evaluation and Performance Measurement, An Introduction to Practice. California: Sage Publications, Inc., 2006. ISBN 1-4129-0668-7.
22. MOYNIHAN, D., P. 2008. An Era of Governance by Performance Management [in:] The Dynamics of Performance Management. Constructing Information and Reform. Washington: Georgetown University Press, 2008. ISBN 978-1-58901-194-6.
23. NAKAIMA, A., SRIDHARAN, S., GARDNER, B. 2013. Towards a performance measurement system for health equity in a local health integration network. Evaluation and Program planning, Vol. 36, 2013. ISSN 0149-7189.
24. OTLEY, D. 2002. Measuring performance: The accounting perspective. Business Performance Measurement. Theory and Practice. Neely, A. (ed.). United Kingdom: Cambridge University Press, 2002. ISBN 0-521-80342-X.
25. PULAKOS, E., D. 2009. The Truth about Performance Management. Performance Management. A New Approach for Driving Business Results. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd., 2009. ISBN 978-1-4051-7762-7.
26. RAO, T., V. 2004. Introduction to Performance Management . Performance Management and Appraisal Systems. HR Tools for Global Competitiveness. New Delhi: Sage Publications India Pvt Ltd., 2004. ISBN 81-7829-363-3.
27. SAHU, R., K. 2007. Preface Performance Management System. New Delhi: Excel Books, 2007. ISBN 81-7446-512-X.
28. SPITZER, D., R. 2007. Why Measurement Is So Powerful. Transforming Performance Measurement. Rethinking The Way We measure and Drive Organizational Success. New York: AMACOM, 2007. ISBN 978-0-8144-0891-5.
29. TATICCHI, P., ASFALTI, A. SOLE, F. 2010. Performance Measurement and Management in Smes: Discussion of Preliminar Results from an Italian Survey. Business Performance Measurement and Management, New Context, Themes and Challenges. Taticchi, P. (ed.). Heidelberg: Springer, 2010. ISBN 978-3-642-04799-2.
30. WALDT, van der G. 2004. Setting the performance scene: good and bad outcomes-based governance. Managing performance in the public sector. Concepts, considerations and challenges. Lansdowne: Juta and Company Limited, 2004. ISBN 0-7021-6516-6.

31. WOJCIECHOWSKI, E., PODGÓRNIAK-KRZYKACZ, A. 2013. Systemy pomiaru wyników działalności organizacji publicznych – praktyka samorządów europejskich i amerykańskich. Optimum. Studia Ekonomiczne Nr (61), 2013. ISSN 1506-7637.
32. ZALEWSKI, A. 2007. Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego. Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym. Zalewski, A. (ed.). Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, 2007. ISBN 83-7378-291-4
33. ZAWICKI, M. 2011. Nowe zarządzanie publiczne. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. 2011, ISBN 978-83-208-2130-7.

Contact:

PhD Justyna Łukomska-Szarek, MSc Marta Włóka, Department of Finance, Banking and Accounting, Faculty of Management, Częstochowa University of Technology, Armii Krajowej 19B Avenue, 42-201 Częstochowa, Poland, email: jlszarek@zim.pcz.pl; martawloka@o2.pl

ŠABLÓNA A POKYNY

NÁZOV

ENGLISH TITLE

Meno PRIEZVISKO

Názov katedry, fakulty, univerzity

Abstract

in English, max 10 r.

Key words: max. 5 words

Abstrakt

v slovenskem jazyku, max. 10 riadkov

Klíčové slová: max. 5 slov

Úvod

[illegible][illegible]

Material a metody

[illegible]

Výsledky a diskusia

Podnadpis 1

[illegible][illegible][illegible]

TEMPLATE AND GUIDELINES

TITLE IN SLOVAK

ENGLISH TITLE

Name of Author(s)

Department, Faculty, University

Abstract

in English, max 10 r.

Key words: max. 5 words

Abstrakt

in Slovak, max. 10 r.

Klíčové slová: max. 5 words

Introduction

[illegible][illegible]

Material and methods

[illegible]

Results and discussion

Title 1

[illegible][illegible]

[illegible]

Title 2

[illegible][illegible]

Table 1 *Name of table*

Source:

<i>Graf 1</i>	<i>Name of graf</i>
	<i>C4</i>
	<i>P4</i>
	<i>S3</i>
	<i>K4</i>
	<i>W4</i>
	<i>K2,3</i>
	<i>C5</i>
	<i>P5</i>
	<i>S4</i>
	<i>K5</i>
	<i>W5</i>
	<i>K3,3</i>
	<i>C6</i>
	<i>P6</i>
	<i>S5</i>
	<i>K6</i>
	<i>W6</i>
	<i>K4,3</i>

Source:

[illegible]

Conclusion

[illegible]

Literature

Contact:

Title1, name, title2, Department xxxxxx, Faculty xxxxx, University xxxxx, Street + Number + Country, email: *name@web.com*

AUTOROM

Štruktúra príspevku

Časopis Acta Oeconomica Universitatis Selye je recenzovaný vedecký časopis Ekonomickej fakulty Univerzity J. Selyeho v Komárne, zaregistrovaný na Ministerstve kultúry SR pod č. EV 4538/12, s prideleným číslom ISSN 1338-6581. Vo vedeckom časopise sa uverejňujú pôvodné vedecké práce súvisiace so zameraním časopisu: ekonómia a ekonomika, financie, manažment a marketing, obchod a podnikanie, kvantitatívne metódy a štatistika. Akceptujú sa príspevky, ktoré doposiaľ neboli publikované, ani prijaté na publikovanie inde, bez ohľadu na pracovnú príslušnosť autora k UJS. Autor je zodpovedný za odbornú a formálnu správnosť príspevku. O uverejnení rozhodne redakčná rada časopisu a to so zreteľom na oponentské posudky, vedecký význam, prínos a kvalitu práce.

Názov - krátka, stručná, jasná informácia o obsahu článku. Ako prvý v poradí sa uvádza názov práce v slovenskom jazyku, potom názov práce v anglickom jazyku.

Autor/-i - uvádzajú sa mená a priezviská každého, kto prispel ku vzniku príspevku. Neuvedajú sa vedecké a pedagogické hodnosti. Do nasledujúceho riadka sa uvedú pracoviská autorov.

Abstrakt v angličtine - musí jasne stanoviť cieľ výskumu, priniesť stručný popis výskumu, hlavné pozorovania, výsledky a závery. Nemal by presiahnuť 10 riadkov. Abstrakt musí byť zrozumiteľný aj bez odvolania sa na článok. Všeobecne známe tvrdenia sú v abstrakte zbytočné. Každý odkaz na autora sa márobiť v tretej osobe, v prvej vete sa treba vyhnúť opakovaniu názvu článku, na začiatku treba poukázať na predmet výskumu, v súhrne musia byť zahrnuté nové fakty, číselné údaje uvádzané v článku a uvedené použité metódy.

Kľúčové slová v angličtine - nemalo by ich byť viac ako 5. Uvádzajú sa v angličtine s malým začiatočným písmenom.

Abstrakt (súhrn) v slovenskom jazyku - platia tie isté pravidlá ako pre abstrakt v angličtine.

Kľúčové slová v slovenčine - pozri kľúčové slová v angličtine.

Úvod - by mal poskytovať prehľad súvisiacich prác, vhodné odkazy na literatúru a poskytnúť informácie o stave výskumu danej problematiky. Úvod by sa nemal členiť na podkapitoly.

Materiál a metódy - táto časť by mala mať vhodné podkapitoly popisujúce použitú metodiku, postupy. Treba poskytnúť postačujúce podrobnosti o metódach tak, aby odborník mohol zopakovať popísané postupy. Treba citovať prebraté metódy z adekvátnej literatúry.

Výsledky a diskusia - výsledky predložiť stručne v podobe tabuliek a obrázkov. Poskytnúť dostatok údajov na zdôvodnenie záverov. Nepredkladať tú istú informá-

ciu vo viacerých formách (tabuľky, grafy, text). V diskusii treba upozorniť na význam zistení a ak je možné, porovnať získané informácie s predchádzajúcimi poznatkami.

Tabuľky, obrázky - musia byť označené zrozumiteľným spôsobom, fotografie, grafické zobrazenia, diagramy, mapy a pod. musia mať vysvetľovaciu legendu. Grafy a obrázky musia byť dodané v pôvodnom súbore (napríklad .xls).

Literatúra - za presnosť údajov o použitej literatúre zodpovedá autor. Pri popise použitej a citovanej literatúry treba rešpektovať STN ISO 690 - 692. Zoznam použitej literatúry musí byť usporiadaný abecedne podľa priezviska autora a bez titulov. Informácie získané prostredníctvom internetu sa popisujú tak, že sa uvedie priezvisko a meno autora, názov materiálu a presná URL adresa (napr. <http://www.selyeuni.sk/ef>). Citácie v texte sa popisujú formou odkazov na zoznam použitej literatúry a to tak, že sa do zátvorky uvedie priezvisko, či priezviská autorov a rok vydania. Ak sa uvádza priezvisko autora dokumentu vo vete v príslušnom páde, uvedie sa do zátvorky za ním rok vydania. Dve, alebo viac prác toho istého autora, či autorov, publikované v rovnakom roku sa odlišia pridaním „a“, „b“, „c“ za rok vydania. Pri kolektíve autorov (nad 3) sa za menom prvého autora uvádza dodatok „a kol./ et al.“

Kontaktná adresa - uvedie sa celé meno (aj tituly) prvého autora a úplná adresa jeho pracoviska, vrátane e-mailu.

Rozsah príspevku

Redakcia prijíma príspevky v rozsahu do 12 strán normalizovaného textu podľa šablóny.

Jazyk príspevku

V príspevkoch publikovaných v slovenskom/českom/maďarskom jazyku treba rešpektovať jazykový zákon. Pri prekladoch abstraktov do anglického jazyka treba vychádzať z pravidiel britskej angličtiny. Obchodné pomenovania konkrétnych výrobkov by mali byť napísané veľkými začiatočnými písmenami a mali by mať uvedené meno a adresu výrobcu. Ak má výrobok obchodnú značku TM či registrovanú obchodnú značku, treba ich uviesť k názvu výrobku. Okrem bežných skratiek možno používať i skratky, ktoré vytvoril autor, ale pri ich prvom výskyte sa musia vysvetliť. Používať jednotky SI a jednotky od nich odvodené.

Príspevky autori posielajú na adresu redakcie výlučne elektronicky:

mural@selyeuni.sk

Názov publikácie: ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE

Vedecký recenzovaný časopis

Editor: Ladislav MURA

Autori:

© Rahim ABEDI, Alena ANDREJOVSKÁ, Stanisław BORKOWSKI, Ján BULECA, Jozef ČAPLA, Eva ČAPOŠOVÁ, Svetlana CICMIL, Éva DARABOS, Bibiána DARGOVÁ, Adrienn HORVÁTH, Ramin Bashir KHODAPARASTI, Marcel KORDOŠ, Dagmar KOZELOVÁ, Dragan LONCAR, Justyna ŁUKOMSKA-SZAREK, Denisa MALÁ, Martina MINÁROVÁ, Zdenka MUSOVÁ, Đorđe NIKOLIĆ, Jaroslav NOVOTNÝ, Judit OLÁH, Miklós PAKURÁR, Éva POLIAČIKOVÁ, Irma RÁCZ, Beatrix RÓNAY-TOBEL, Diana SADOVEANU, Sabína SCHWARZOVÁ, Ludmila STARITINA, Renata STASIAK-BETLEJEWSKA, Bojan STOJČETOVIC, Behnaz SAMADNEJAD, Viktória STIFTER, Andrea TAKÁCS, László TERJÉK, Valentina VELINOV, Vladimír VIETORIS, Peter ZAJÁC, Marta WŁÓKA

Rok vydania: 2015

Toto číslo vyšlo v mesiaci júl 2015.

Ročník: 4

1. číslo

Periodicita vydávania: 2 x ročne

Vydavateľ: Univerzita J. Selyeho, Bratislavská cesta 3322, 945 01 Komárno, www.selyeuni.sk, IČO 37961632

Tlačiareň: Tribun EU s.r.o., Brno

Grafická príprava: GF KNIVES s.r.o.

ISSN 1338-6581, EV 4538/12 MK SR

Cena výtlačku 12,- EUR