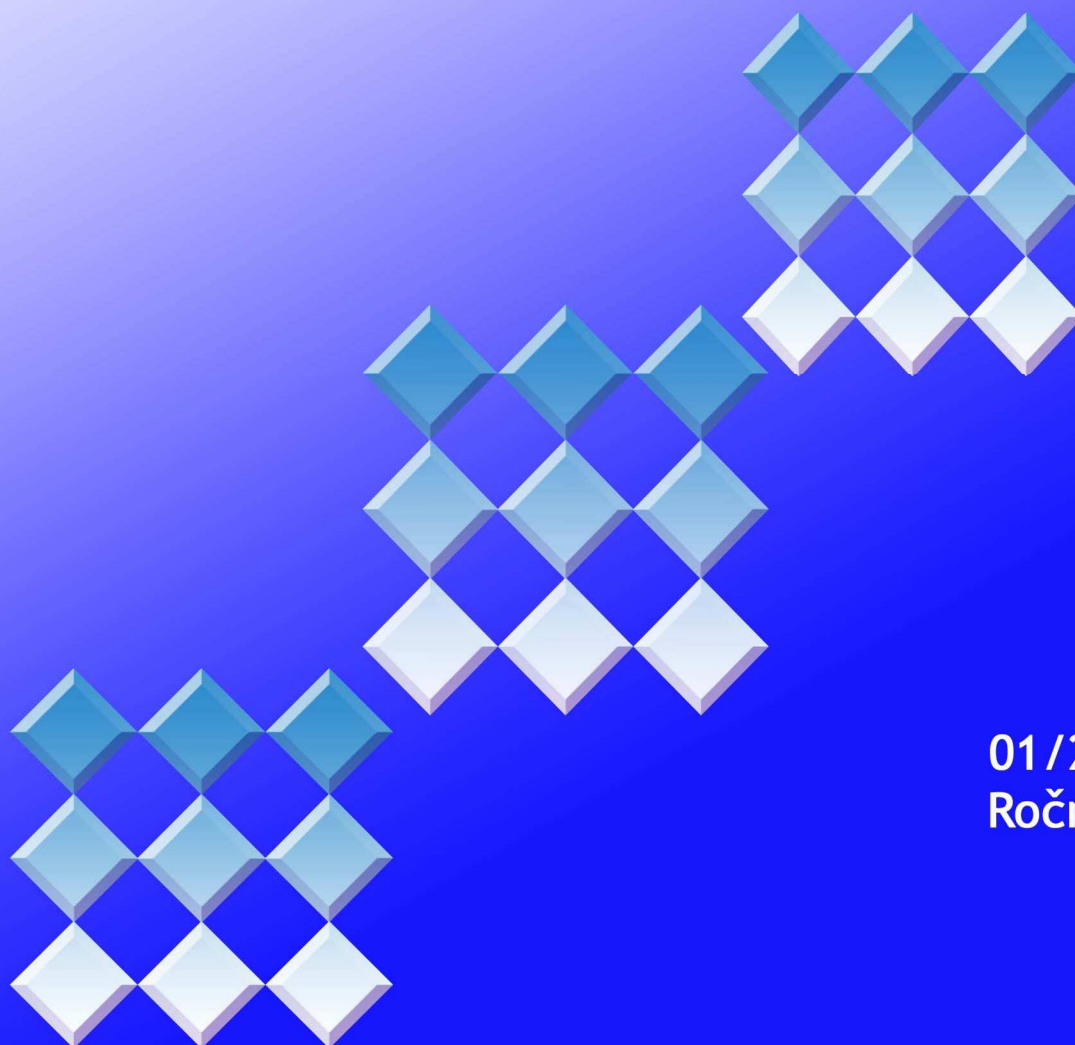


MANEKO

MANažment a EKOnomika podniku
Journal of Corporate MANAgement and ECOnomics



01/2009
Ročník 1

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Department of Management of Chemical and Food Technologies

Ústav manažmentu Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
Institute of Management of Slovak University of Technology in Bratislava

REDAKČNÁ RADA

PREDESDA

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

VEDECKÝ REDAKTOR

Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

ČLENOVIA

Slovenská republika:

Prof. Ing. Július Alexy, CSc., TnUAD, Trenčín

Prof. Ing. Koloman Ivanička, CSc., STU Bratislava

Doc. Ing. František Lipták, DrSc., L. F. Consult, Bratislava

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., EU Bratislava

Ing. Martina Szabóová, PhD., Úrad vlády SR – za prax

Zahraničie:

Prof. Ing. Valerij Afanasjev, DrSc., MGUDT, Moskva, RF

Doc. Ing. Irina Družinina, CSc., MGUDT, Moskva, RF

Prof. Ing. Ivan Gros, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Aleš Hes, Ph.D., ČZU Praha, ČR

Prof. Ing. Hana Lošťáková, Ph.D., Univerzita Pardubice, ČR

Assoc. Prof. Dr. Jogaila Mačerinskas, Vilniuská univerzita, Vilnius, Litva

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Zodpovedná redaktorka : *Ing. Jana Plchová, PhD.*

Redakčná úprava: *Katarína Macušková*

Grafická úprava: *Ing. Nadežda Fuksová*

Číslo 1/2009 bolo redakčne spracované v mesiacoch 1/2009 – 3/2009

Adresa redakcie: OMCHaPT ÚM STU
Vazovova 5
812 43 Bratislava
e-mail: jana.plchova@stuba.sk

OBSAH

Herzka Pavel

Výchova absolventov študijného odboru Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií na ÚM STU Bratislava 5

В. А. Афанасьев

Маркетинговые исследования наномодифицированных материалов для производства обуви 14

Бондарева Ирина - Дружинина Ирина

Вопросы повышения платежеспособности предприятия 19

Bondareva Irina - Družinina Irina - Generalova Anna

Možnosti predbežného ohodnotenia synergického efektu pri realizácii transakcií M&A 25

Fuksová Nadežda

Motivácia pracovníkov a pracovný výkon 30

Gros Ivan - Dyntar Jakub

Fuel Oil Products Distribution System Planning 38

Grosová Stanislava

Improving the New Product Development Process 42

Hes Aleš - Šálková Daniela

Příklad spotřebitelského chování ve vztahu k obchodním značkám 47

Kuperová Martina

Motivácia pracovníkov ako faktor efektívneho riadenia ľudských zdrojov 60

Lipták František - Paulen Boris

K východiskám znalostného manažmentu 66

Plchová Jana

Stimulácia a motivácia ako faktory ľudského správania sa 72

Šimberová Iveta

Řízení vztahů se stakeholdry - nová výzva pro marketingové řízení podniků na průmyslových trzích 77

Šúbertová Elena - Šubjak Jozef

Komparácia podnikania v mikropodnikoch v dvoch vybraných regiónoch 85

Tomlain Juraj

Inovácia a reklama ako zdroj ďalších ziskov podniku 93

Zatrochová Monika

Podmienky a predpoklady rozvoja podnikania fyzických osôb na Slovensku 99

VÝCHOVA ABSOLVENTOV ŠTUDIJNÉHO ODBORU MANAŽÉRSTVO CHEMICKÝCH A POTRAVINÁRSKÝCH TECHNOLOGIÍ NA ÚM STU BRATISLAVA

Pavel Herzka

Abstract: *The contribution submitted is aimed to acquaint the reader with structural changes of the organization and in this connection with some changes in the pedagogical process that has been so far ensured by the Department of Management at the Faculty of Chemical and Food Technologies in Bratislava. The organizational change was implemented on the 28th of February, 2008 and the Institute of Management of the Slovak University of Technology was established. The Institute is incorporated and directly administered by the Rector's office of the Slovak University of Technology and its Department of the Management of Chemical and Food Technologies constitutes a part of the above-indicated office. Within the overall accreditation of the study at the Slovak University of Technology the necessary documents for the accreditation of the Management of Chemical and Food Technologies in the second degree of the university study carried out in the field of study of the Industrial Engineering and Chemical Technologies were submitted in February of this year. The documents contain some adjustments versus the so far valid accreditation of the study programme according to the new requirements and regulations concerned with the accreditation of the university study*

Abstrakt: *Predložený príspevok je zameraný na oboznámenie čitateľa so štrukturálnymi zmenami organizácie a s tým súvisiacimi zmenami v pedagogickom procese doposiaľ zabezpečovanom v Oddelení manažmentu na FCHPT STU. 28.2.2008 došlo k organizačnej zmene - bol novo konštituovaný Ústav manažmentu STU, organizačne začlenený a priamo riadený rektorátom STU, ktorého jednou časťou – oddelením sa stalo Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií. V rámci komplexnej akreditácie štúdia na STU bol podaný vo februári tohto roka akreditačný spis na akreditáciu študijného programu: Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií v druhom stupni vysokoškolského štúdia v študijnom odbore priemyselné inžinierstvo a chemické technológie. Spis obsahuje určité úpravy oproti doteraz platnej akreditácii študijného programu v zmysle nových požiadaviek a predpisov týkajúcich sa akreditácie vysokoškolského štúdia.*

Key words: *accreditation, study programme, management of chemical and food technologies.*

Kľúčové slová: *akreditácia, študijný program Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií.*

1. Úvod

Ústav manažmentu STU bol rektorom STU zriadený dňom 28.2.2008. K tomuto kroku viedol celý rad problémov ktorým čelili už dlhšiu dobu samostatné katedry, ústavy, či samostatné oddelenia v rámci fakúlt STU, ktoré boli zamerané na ekonomiku, manažment, podnikateľstvo a priestorové plánovanie. Menovite išlo najmä o zabezpečenie osobnostného rastu vedecko-výskumných a pedagogických pracovníkov, nedostatočné efektívne využívanie kvalifikovaných pedagógov vo výučbe, ktoré sa vo väčšine prípadov obmedzovalo len na výučbu v rámci pôsobiska týchto článkov - fakúlt, absentovalo spoločné univerzitné (medzifakultné) vzdelávanie. Nie celkom dostatočná bola i odozva týchto separátnych pracovísk na potreby praxe. Nedostatočná bola koncentrácia výskumných kapacít v oblasti vedeckovýskumných projektov - odborníci z rovnakých oblastí boli dislokovaní na rôznych pracoviskách, čo malo za následok že sa zabezpečovalo pomerne mnoho menších výskumných grantov a ešte k tomu s malou kapacitou. Z uvedených dôvodov vedecko-pedagogický profil Ústavu manažmentu STU a jeho oddelení vychádza najmä zo zabezpečovania nasledujúcich úloh:

- Zabezpečovať vedeckovýskumnú a pedagogickú činnosť v oblasti manažmentu a plánovania v spolupráci s fakultami a ostatnými pracoviskami STU, domácimi a zahraničnými univerzitami a inými vedeckovýskumnými a akademickými pracoviskami;
- Garantovať študijné programy a zabezpečovať integráciu kapacít STU vo vzdelávaní v študijných programoch v oblasti manažmentu a v oblasti plánovania ako prierezových, interdisciplinárnych študijných programov s charakterom celouniverzitných študijných programov;
- Garantovať špecifické predmety a moduly výučby v oblasti pôsobenia ústavu integrované do výučby v rámci študijných programov garantovaných na fakultách STU predovšetkým v prvom stupni štúdia;
- Otvárať možnosti širšej vnútrouniverzitnej mobility študentov, pedagógov a vedeckovýskumných pracovníkov so zameraním na problematiku manažmentu a plánovania;
- Integrovať kapacity STU vo vedeckovýskumnej činnosti na poli manažmentu a plánovania a garantovať rozvoj poznania v tejto oblasti na STU.

2. Organizácia štúdia a profil absolventa

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií v súčasnosti zabezpečuje naďalej pedagogický proces na FCHPT STU v prvom stupni vysokoškolského štúdia, kde sa znovu akredituje študijný odbor: Automatizácia, informatizácia a manažment v chémii a potravinárstve.

Študijný program Automatizácia, informatizácia a manažment v chémii a potravinárstve patrí do študijných odborov Automatizácia a Priemyselné inžinierstvo. Toto sú študijné odbory zo sústavy študijných odborov, spravovaných Ministerstvom školstva SR ako oblasť poznania, v ktorej absolventi študijného programu nadobudnú profesionálnu kompetenciu vykonávať svoje pôvodné povolanie alebo sa pripravujú pokračovať v nadväzujúcom vysokoškolskom štúdiu tiež v znovu akreditovanom študijnom odbore Priemyselné inžinierstvo a Chemické technológie – študijný program: Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií na UM STU Bratislava.

Absolventi študijného programu Automatizácia, informatizácia a manažment v chémii a potravinárstve majú vedomosti z prírodných vied v rozsahu potrebnom pre prvý stupeň VŠ štúdia matematických a fyzikálnych základov automatizácie, základov metód automatického riadenia, metód tvorby modelov a simulácie systémov, základov algoritmizácie úloh, základov merania, základov zberu, spracovania a prenosu údajov pre riadiace a informačné systémy, základov diagnostiky systémov, základov teórie spoľahlivosti systémov a základov programovania. Zároveň majú znalosti z informatiky, základov ekonomiky a manažmentu podniku orientované na špecifiká chemického a potravinárskeho priemyslu. V tomto smere ovládajú základy všeobecnej ekonomickej teórie a základy teórie riadenia. Majú znalosti zo základov ekonomiky a manažmentu podniku a základov logistiky. Absolventi majú tiež vedomosti z oblasti podnikových financií, manažmentu kvality a personálneho manažmentu. Tieto vedomosti sú doplnené spoločenskými predmetmi, ako filozofia, základy práva, resp. základy environmentalistiky a tiež s príslušnou jazykovou prípravou.

Druhý stupeň vysokoškolského štúdia – inžinierskeho, pre ekonomiku a manažment podniku zameranú na podmienky chemického a potravinárskeho priemyslu sa akredituje na Ústave manažmentu STU už v spomenutom študijnom odbore Priemyselné inžinierstvo a Chemické technológie – študijný program: Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií.

Absolventi študijného programu Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií sú aj vďaka predchádzajúcemu bakalárskemu štúdiu inžiniermi so širokým technologickým základom, ktorí ovládajú metódy a techniky analytickej, anorganickej, organickej

a fyzikálnej chémie, chemického inžinierstva – procesov ako i chemickej informatiky a automatizácie. Absolventi sú schopní analyzovať problémy a možnosti, ktoré sa v rôznych výrobných organizáciách vyskytujú na základnom, strednom i vrcholovom stupni riadenia. Tieto vedomosti, znalosti a zručnosti vo vzájomnej nadväznosti umožňujú absolventom riešiť problémy a otázky podnikov vychádzajúce z turbulentnosti praxe.

Absolventi sú schopní navrhnuť chemickú koncepciu výrobného procesu a riadiť chod výrobných technologických celkov a zariadení, vrátane ekologických. Veľká pozornosť sa tiež venuje výučbe schopností spracovania experimentálnych výsledkov a výsledkov z výrobných procesov, sú schopní rozumieť ekologickým a energetickým aspektom chemických výrob v oblasti kontroly a riadenia kvality produkcie ako i z ekonomického pohľadu, napr. controllingu. Je prirodzené, že absolventi komunikujú minimálne v jednom neslovanskom svetovom jazyku. Poznajú základné princípy práce s počítačom a ovládajú základný informačný software. Sú schopní aktívne využívať výpočtovú techniku pri riadení a automatizácii technologických procesov, pri riešení výskumných problémov a v prostredí manažmentu podnikov.

Absolventi študijného programu Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií získavajú teoretické vedomosti a základy zamerané na:

- zvládnutie súčasných poznatkov anorganickej a organickej chémie a technológie,
- zvládnutie potravinárskych technológií,
- aplikáciu získaných poznatkov v riešení úloh aplikovaného chemického a potravinárskeho výskumu,
- znalosti aplikovanej fotochémie, kinetiky a reaktorov,
- znalosti bezpečnostných a zdravotných rizík chemických látok a výrob,
- znalosti ekonomiky a manažmentu z:
 - podnikového hospodárstva a manažmentu,
 - operačnej analýzy,
 - finančného a strategického manažmentu podniku,
 - logistiky,
 - finančného trhu,
 - technickej prípravy výroby,
 - informačných technológií a pod.

Praktické schopnosti a zručnosti získavajú absolventi študijného programu Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií v nasledovných oblastiach:

- ovládajú základné laboratórne metódy a laboratórnu techniku v základných chemických odboroch a disciplínach,
- poznajú základné chemické technológie,
- využívajú informačné technológie pri kontrole a riadení technologických procesov,
- majú znalosti z manažmentu a ekonomiky priemyselného podniku,
- majú predpoklady podnikať v oblasti výroby a služieb zameraných na chémiu, chemické a potravinárske technológie, ale aj v iných odboroch,
- majú predpoklady podnikať a pracovať v oblasti ekonomických činností, predovšetkým vo finančnom manažmente, logistike, manažmente kvality a účtovníctve a v mnohých ďalších odboroch hospodárskej praxe, štátnej správy, bankovníctve, výskume základnom i aplikovanom a pod..

Z prehľadu teoretických a praktických schopností absolventov predmetného študijného odboru je zrejmé, že ide o pomerne široko zameraných a adaptovateľných budúcich pracovníkov v mnohých sférach národného hospodárstva. Nájdú uplatnenie v praxi v mnohých oblastiach, ako napr.:

- vedúci alebo samostatní pracovníci tvorivého tímu v oblasti riadenia výskumu a vývoja,
- v manažmente chemických a potravinárskych podnikov, ale aj iných podnikov,
- v orgánoch štátnej správy (daňové a finančné inštitúcie, verejná správa, bankovníctvo),

- ako projektoví manažéri,
- v inžiniersko-investorských a poradenských organizáciách,
- vo vzdelávacích inštitúciách,
- všestranní so širokou možnosťou uplatnenia, takmer v každej oblasti hospodárskej praxe.

3. Charakteristika študijného programu

Náplňou študijného programu Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií je profilovať poslucháča tak, aby zvládol tak súčasné poznatky o moderných chemických technológiách ako aj poznatky o ich riadení. Absolventi II. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom programe Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií sa budú môcť uplatniť v stredných a vrcholových stupňoch riadenia v hospodárskej praxi. Budú sa flexibilne prispôsobovať požiadavkám na trhu práce a budú schopní tvorivo aplikovať vedomosti získané štúdiom. Vzhľadom na to, že absolventi získajú vedomosti z technickej oblasti a zároveň aj z oblasti ekonomických, manažérskych, spoločensko-právnych a prírodovedných disciplín, môžu sa uplatniť tiež v útvaroch technického rozvoja, logistiky, controllingu, resp. ekonomických útvaroch atď. Rozsah hlavného odboru Priemyselné inžinierstvo je 2/3, rozsah vedľajšieho odboru Chemické technológie je 1/3 výučby v druhom stupni.

Nosné témy jadra znalostí študijného programu Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií sú rozdelené do dvoch ročníkov štúdia nasledovne:

- v 1. roku vysokoškolského inžinierskeho štúdia tvoria jadro znalostí predmety so zameraním na:

- teoretické základy chemických technológií (aplikovaná fotochémia, kinetika a reaktory),
- anorganickú technológiu,
- základy ekológie a environmentalistiky,
- informačné technológie I.,
- strategický manažment,
- zásobovaciu a distribučnú logistiku,
- marketing,
- finančný trh,
- podnikové hospodárstvo,
- operačnú analýzu.

- v 2. roku vysokoškolského inžinierskeho štúdia tvoria jadro znalostí predmety so zameraním na:

- potravinársku technológiu,
- finančnú a ekonomickú analýzu,
- základy obchodného a pracovného práva,
- informačné technológie II.,
- manažment výroby,
- ročníkový projekt a diplomovú prácu.

Projektová práca je význačnou črtou inžinierskeho študijného programu na Ústave manažmentu STU v Bratislave. Projektová práca je zahrnutá do študijného plánu Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií samostatnou prácou na ročníkovom projekte. Študent v rámci ročníkového projektu vypracováva zadanú tému komplexne a s veľkou mierou samostatnosti. Pritom získava znalosti v oblasti ekonomiky a manažmentu chemických a potravinárskych podnikov a technológií a tieto aplikuje v samostatnej práci. Spracovávajú sa jednotlivé časti projektu v oblastiach, ako napríklad: strategický manažment chemických a potravinárskych podnikov, navrhovanie chemických a potravinárskych výrobných zariadení, zásobovacia a distribučná logistika, marketing, finančný trh, podnikové hospodárstvo, finančná

a ekonomická analýza a pod. Zadania sú individuálne. Študent rieši problémy z rôznych oblastí a konzultuje jednotlivé časti projektu s učiteľmi z rôznych odborností ako aj z rôznych fakúlt, výrobných podnikov a organizácií v súlade so zadaním projektov. Na hodnotení projektovej práce participujú všetci konzultujúci učitelia. Výsledná známka je váženým priemerom všetkých známok. Projekt je obvykle zameraný na získanie teoretických a praktických poznatkov, zistenie súčasného stavu a rozpracovanosti problematiky súvisiacej s témou zadanej diplomovej práce.

Diplomová práca sa spracováva počas posledného semestra v samostatnom predmete. Pri riešení problematiky diplomovej práce študent využíva poznatky získané absolvovaním všetkých odborných predmetov vo svojej komplexnosti, vrátane ročníkového projektu.

Diplomovou prácou preukazuje, že si osvojil aj základné metódy vedeckej práce, má hlboké vedomosti v oblasti nosných tém jadra znalostí študijných odborov Chemické technológie a Priemyselné inžinierstvo, vie sa orientovať v zadanej problematike, je schopný našťudovať odbornú a vedeckú, domácu a zahraničnú literatúru, triediť, analyzovať a syntetizovať tieto poznatky a používať ich pri riešení odborných problémov v danej oblasti. Diplomová práca svojím rozsahom a náročnosťou zodpovedá významu predmetu ako záverečnej práce inžinierskeho štúdia.

Témy diplomových prác sa zverejňujú pre príslušný študijný program na konci 2. semestra, v priebehu skúšobného obdobia v prvom nominálnom ročníku inžinierskeho štúdia v spolupráci s hospodárskou praxou (podľa jej potrieb). Témy diplomových prác sú vybrané z portfólia vedeckovýskumnej činnosti Ústavu manažmentu a potrieb hospodárskej praxe a zároveň z výskumných problémov vedeckých organizácií pôsobiacich mimo vysokej školy. Úlohy sú riešené v rámci diplomových prác a orientujú sa na ekonomickú problematiku v rámci vedeckovýskumnej činnosti a na problematiku vychádzajúcu z požiadaviek podnikovej praxe. Vyriešenie zadanej témy diplomovej práce je preukázaním schopnosti diplomanta samostatne a tvorivo aplikovať získané teoretické poznatky v praxi.

Pre ilustráciu na nasledujúcej strane doplníme kompletný návrh študijného programu inžinierskeho štúdia podaného na komplexnú akreditáciu, ktorý v sebe zahŕňa počet kreditov, rozsah výučby podľa semestrov a tiež navrhovaných garantov predmetov.

4. Dĺžka štúdia, kreditný systém a podmienky ukončenia štúdia

Štandardná dĺžka študijného programu druhého stupňa predstavuje 2 roky (4 semestre). Základnou časťou inžinierskeho štúdia je nominálny ročník. Každý nominálny ročník sa skladá z dvoch semestrov. Vzhľadom na navrhovanú štandardnú dĺžku inžinierskeho štúdia 2 roky je štúdium rozdelené na nominálne ročníky takto:

Dvojročné inžinierske štúdium:

1. nominálny ročník – študent musí získať 60 kreditov,
2. nominálny ročník – študent musí získať 60 kreditov.

Počet kreditov potrebných na riadne ukončenie štúdia: 120 kreditov.

1. Podmienkou postupu do druhého alebo ďalších rokov inžinierskeho štúdia je získanie 30 kreditov zo zapísaných predmetov v predošlom roku štúdia.
2. Podmienkou pripustenia na štátne skúšky je získanie 120 kreditov z predmetov 2. stupňa štúdia.
3. Podmienkou pripustenia k obhajobe diplomovej práce je získanie kreditov za jej spracovanie, spracovaním sa rozumie splnenie rozsahu zadania diplomovej práce – 30 kreditov.

1.ročník

Povinné predmety	Počet Kredi- tov	Rozsah výučby		Garant predmetu
		ZS	LS	
Aplikovaná fotochémia	4	2/0/0 s		Šima
Anorganická technológia	5	2/0/0 s		Gabčová
Informačné technológie I.	4	1/1/0 kz		Fikar
Podnikové hospodárstvo	6	2/2/0 z,s		Herzka
Náklady a ceny	5	2/2/0 kz		Špirko
Zásobovacia a distribučná logistika	6	2/2/0 z,s		Špirko
Kinetika a reaktorové inžinierstvo	6		2/1/0 z,s	Kaszonyi
Základy ekológie a environmentalistiky	2		2/0/0 kz	Prousek
Marketing	5		2/2/0 z,s	Špirko
Finančný trh	6		2/1/0 kz	Bondareva
Operačná analýza	6		2/2/0 z,s	Herzka
Strategický manažment	5		2/0/0 s	Bondareva
Počet kreditov		30	30	
Počet hodín		18	18	
Počet skúšok/klasifikovaných zápočtov		4/2	4/2	

2.ročník

Povinné predmety	Počet Kreditov	Rozsah výučby		Garant predmetu
		ZS	LS	
Analýza hospodárenia podniku	7	3/2/0 z,s		Bondareva
Potravinárska technológia	5	2/0/0 s		Schmidt
Základy obchodného a pracovného práva	4	2/0/0 s		Špirko
Manažment výroby	5	2/1/0 z,s		Herzka
Informačné technológie II.	3	1/1/0 kz		Fikar
Ročníkový projekt	6	4/0/0 kz		Herzka
Diplomová práca	30		18/0/0 kz	Herzka
Počet kreditov		30	30	
Počet hodín		18	18	
Počet skúšok/klasifikovaných zápočtov		4/2	0/1	

Legenda:

z – zápočet

s – skúška

kz – klasifikovaný zápočet

počet kreditov je pridelovaný v súvislosti s obtiažnosťou predmetu.

Ďalšími podmienkami pre riadne skončenie štúdia sú:

- štátna skúška z dvoch odborných predmetov a jedného sumárneho predmetu (sumárnym predmetom sa rozumejú otázky z viacerých odborných predmetov daného odboru) z odboru Priemyselné inžinierstvo a z jedného sumárneho predmetu odboru Chemické technológie – celkove zo 4 predmetov študijného programu Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií
- obhajoba diplomovej práce.

Jednotlivé predmety štátnej skúšky sú nasledovné:

- predmety odboru Priemyselné inžinierstvo:
 - Ekonomika a manažment podniku (sumárny predmet, pozostáva z otázok odborných predmetov – Podnikové hospodárstvo, Zásobovacia a distribučná logistika, Operačná analýza, Strategický manažment, Manažment výroby),
 - Analýza hospodárenia podniku,
 - Marketing.
- Predmet odboru Chemické technológie:
 - Chemická technológia (sumárny predmet, pozostáva z otázok odborných predmetov – Aplikovaná fotochémia, Anorganická technológia, Potravinárska technológia).

Štátna skúška pozostáva z dvoch častí. Prvou časťou je štátna komisionálna skúška z odborných predmetov uvedených vyššie. Druhou časťou štátnej skúšky je obhajoba diplomovej práce, súčasťou ktorej je odborná rozprava. Diplomovú prácu posudzuje vedúci diplomovej práce a jeden oponent. Celú štátnu skúšku (skúška z odborných predmetov a obhajoba diplomovej práce) inžinierskeho štúdia študent vykonáva pred štátnou skúšobnou komisiou v jednom termíne. Pravidlá na tvorbu a zloženie skúšobnej komisie na vykonanie štátnych skúšok stanovuje študijný poriadok:

- skúšobná komisia na vykonanie štátnych skúšok má minimálne štyroch členov,
- členom skúšobnej komisie je minimálne jeden odborník v danom študijnom odbore z praxe alebo z inej vysokej školy,
- najmenej dvaja členovia skúšobnej komisie pre štátne skúšky sú vysokoškolskí učitelia pôsobiaci vo funkciách profesorov alebo docentov.

Pri hodnotení štátnej skúšky odborných predmetov sa berú do úvahy študentom preukázané znalosti danej problematiky. Pri hodnotení obhajoby diplomovej práce sa zohľadňuje hodnotenie vedúceho a oponenta diplomovej práce, obsah a forma samotnej práce, prezentovanie práce študentom a preukázanie znalostí danej problematiky v rozprave k práci.

Štátne skúšky sa hodnotia známkou podľa klasifikačnej stupnice: v zmysle študijného poriadku STU.

Štátnu skúšku môže študent opakovať iba raz, a to v termíne určenom skúšobnou komisiou. Ak študent nevyhoví v niektorej zo súčastí štátnej skúšky, nevyhoví v štátnej skúške ako celku. Jednotlivé súčasti, v ktorých nevyhoví, môže opakovať v reprobáčnych termínoch v danom, alebo ďalšom akademickom roku. Ak nevyhoví pri obhajobe záverečnej práce, môže ju opakovať najskôr o rok, pričom dostáva nové zadanie záverečnej - diplomovej práce. Štátna skúška z odborných predmetov prebieha vo forme ústnej skúšky.

5. Podmienky prijatia na inžinierske štúdium na UM STU

Študent, ktorý prejavil záujem zvoleného študijného programu na vysokej škole preukáže splnenie určených podmienok prijatia na štúdium v prijímacom konaní, ktoré sa začína dorúčením jeho písomnej prihlášky v termíne určenom Ústavom manažmentu STU.

Základnou požiadavkou na uchádzačov o štúdium v študijnom programe: Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií je úspešné ukončenie študijného programu 1. stup-

ňa – bakalárskeho štúdia v niektorom študijnom programe založenom na odboroch Automatizácia, informatizácia a manažment v chémii a potravinárstve, Chemické technológie, prípadne príbuzných odboroch, ktorí dosiahnu zo všetkých predmetov štúdia vážený študijný priemer (VŠP) najmenej 2,5 a môžu byť na 2. stupeň prijatí bez prijímacej skúšky. Absolventi 1. stupňa študijného programu, ktorí v bakalárskom štúdiu nedosiahnu vyššie uvedené výsledky, môžu byť na 2. stupeň študijného programu Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií prijatí na základe úspešného absolvovania prijímacích skúšok organizovaných na Ústave manažmentu.

Pri prijímaní na zvolený študijný program sa berie do úvahy skutočnosť, či uchádzač skončil bakalársky študijný program na FCHPT alebo na inej vysokej škole príbuzného zamerania. Po zhodnotení absolvovaných predmetov a dosiahnutých študijných výsledkov uchádzača v bakalárskom štúdiu môže riaditeľ Ústavu manažmentu vybraným študentom prijímacie konanie odpustiť.

Prijímacia skúška pozostáva z osobného rozhovoru prijímacej komisie s uchádzačom, ktorý je zameraný najmä na problematiku záverečnej Bc. práce. Prípravu, organizáciu, priebeh a spôsob vyhodnotenia prijímacích skúšok upravuje Poriadok prijímacieho konania STU.

6. Záver

Študijný program inžinierskeho štúdia je otvorený absolventom študijných programov bakalárskeho štúdia uskutočňovaných na STU, ale aj absolventom bakalárskych študijných programov iných fakúlt za predpokladu splnenia vyššie uvedených podmienok. Základnou podmienkou prijatia na inžinierske štúdium je úspešné absolvovanie bakalárskeho štúdia a získanie titulu bakalár.

Cieľom prijímacieho konania je vybrať uchádzačov, ktorí majú najlepšie predpoklady pre inžinierske štúdium na Ústave manažmentu STU.

Cieľový počet každoročne prijímaných uchádzačov o inžinierske štúdium na Ústave manažmentu STU v Bratislave na študijný program Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií je 50. Pre uvedený počet študentov má Ústav vybudované dostatočné kapacitné predpoklady po stránke personálnej, kvalifikačnej štruktúry učiteľov, priestorovej i materiálnej.

Literatúra

K vypracovaniu predloženého príspevku boli použité vnútorné predpisy STU a podaný akreditačný spis pre akreditáciu študijného programu: Manažérstvo chemických a potravinárskych technológií v druhom stupni vysokoškolského štúdia v študijnom odbore Priemyselné inžinierstvo a Chemické technológie.

Predložený príspevok bol spracovaný ako výstup v rámci výskumnej úlohy:

Evidenčné č. projektu: 1/0553/08

Komisia VEGA č. 16 pre ekonomické a právne vedy.

Názov projektu: Ekonomické a manažérske aspekty riadenia ľudských zdrojov v podnikateľských subjektoch v nadväznosti na profil absolventov bakalárskeho a inžinierskeho štúdia s technickým a technicko-ekonomickým zameraním.

Vedúci projektu: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Zástupca vedúceho projektu: Ing. Jana Kajanová, PhD.

Doba riešenia projektu: od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2010

Autor:

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5

812 43 Bratislava, SR

e-mail: pavel.herzka@stuba.sk

Recenzent:

Ing. Igor Mráz, PhD.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ НАНОМОДИФИЦИРОВАННЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ОБУВИ

В. А. Афанасьев

Abstract: *The scheme of replacement of scheduled model of managing realized in Russia on market has cast processing industries into the system crisis shown by sharp reduction of volumes of release. Domestic production has disappeared from counters of shops, and the home market was filled with production of foreign manufacture. Therefore revival of the industries, being a necessary component of economic safety, is even more often treated as a problem “to win back” the internal consumer market. The success in competitive struggle for a home market is possible at the offer to it the hi-tech production possessing a complex of characteristics which are absent or are poorly expressed in the goods present in the market. In article results of marketing researches of use nanomodified materials in the shoe industry of Russia with objective of increase of competitiveness of production are resulted and the measures assisting promotion of production on the market are offered.*

Резюме: *Реализованная в России схема замены плановой модели хозяйствования на рыночную ввергла перерабатывающие отрасли промышленности в системный кризис, демонстрируемый резким сокращением объемов выпуска. Отечественная продукция исчезла с прилавков магазинов, а внутренний рынок заполнился продукцией зарубежного производства. Поэтому возрождение отраслей промышленности, являющихся необходимым компонентом экономической безопасности, все чаще трактуется как задача отвоевывания внутреннего потребительского рынка. Успех в конкурентной борьбе за внутренний рынок возможен при предложении ему высокотехнологичной продукции, обладающей комплексом характеристик, которые отсутствуют или слабо выражены в присутствующем на рынке товаре. В статье приведены результаты маркетинговых исследований использования наномодифицированных материалов в обувной промышленности России с целью повышения конкурентоспособности продукции и предложены меры, способствующие продвижению продукции на рынок.*

Keywords: *marketing researches, nanomodified materials, competitiveness of production, innovative technologies.*

Ключевые слова: *маркетинговые исследования, наномодифицированные материалы, конкурентоспособность продукции, инновационные технологии.*

Реализованная в России схема замены плановой модели хозяйствования на рыночную ввергла перерабатывающие отрасли отечественной промышленности в системный кризис, наглядно демонстрируемый резким сокращением объемов выпуска и исчезновением отечественной продукции с прилавков магазинов. Ее производство по сравнению с 1990 г. сократилось в различных отраслях легкой промышленности в 10-12 раз, а по ряду ассортиментных позиций прекратилось полностью.

Поскольку рынок по своей сути питает отвращение к дефициту (хотя ликвидирует его зачастую весьма простым способом – повышением цен), учтенные официальной статистикой объемы выпуска продукции отрасли контрастируют с картиной насыщенного обувью и одеждой потребительского рынка. Причина этого контраста – заполнение нашего внутреннего рынка продукцией зарубежного производства. Отечественный производитель обуви, поставляющий на внутренний рынок 50 млн. пар в год, оказывается в разных весовых категориях с нашими географическими соседями,

среди которых Турция, производящая более 215 млн. пар, страны Евросоюза – 710 млн., наконец, Китай – более 7 млрд. пар.

Поданным опросов ВЦИОМ (2007 г.) китайскую обувь приобретали 39% респондентов, хотя 60% полагали, что она произведена из вредных для здоровья материалов.

С достигнутыми объемами выпуска отечественная обувная промышленность способна контролировать всего лишь около 15% внутреннего рынка, а между тем импорт обуви растет значительно быстрее, чем ее потребление и, тем более, производство в стране. Поэтому возрождение отраслей легкой промышленности, являющихся необходимым компонентом экономической безопасности, все чаще трактуется как задача отвоевывания внутреннего потребительского рынка.

Если причины, приведшие к утрате контроля легкой промышленностью отечественного рынка ее продукции, достаточно хорошо известны, то средства восстановления этого контроля хотя бы над 60% емкости рынка (как минимальной гарантии безопасности) представляются не столь очевидными и формулируются обычно в весьма общем виде – от восстановления спроса на отечественную продукцию до защиты внутреннего рынка.

Структуризация проблемы возрождения отрасли (восстановления контроля над рынком ее продукции) показала, что для достижения подобной цели потребуются решить обширный комплекс задач, ни одна из которых не является панацеей. Так, весьма привлекательная по ожидаемым результатам задача защиты внутреннего рынка вряд ли может быть решена в полном объеме и в приемлемые сроки. Подобное сомнение основывается на следующих обстоятельствах. Нынешнее состояние промышленной, торговой и таможенной статистики не позволяет получать точных данных ни о емкости рынка обуви, ни о источниках его наполнения. Большинство публикуемых данных основано на экспертных оценках или подвергалось корректировкам. Например, объем продажи обуви в 2006 г. варьирует от 270 до 400-450 млн. пар. Последняя цифра равносильна душевому потреблению в 3 пары, что слабо согласуется со структурой расходов подавляющей части населения.

Еще более приблизительными являются сведения об источниках рыночных ресурсов, поскольку пытаются отразить: учтенное госстатистикой производство, экспорт, легально организованный импорт, легальный неорганизованный импорт предпринимателями без статуса юридического лица, контрабанду, теневое производство. Если три первые позиции документированы, то о трех последних представления весьма выборочны. Воистину, мы собираемся отвоевывать рынок, имея достаточно расплывчатые представления и о его масштабах и о его участниках, вытеснение которых из торгового оборота следует осуществить в первоочередном порядке. Между тем, для формирования на рынке климата честной конкуренции для различие противников потребуются и различные по содержанию меры. Против легальных импортеров могут быть использованы требования технических регламентов (пока отсутствующие) и усиления таможенного контроля (из-за прозрачности таможенной границы инструменты таможенных пошлин и квот неэффективны). Поставщики же контрабанды, контрафактной и фальсифицированной продукции должны испытывать меры административного и уголовного преследования.

Создание условий честной конкуренции средствами защиты от контрабанды, контрафакта или теневого производства является необходимым, по недостаточным условиям завоевывания внутреннего рынка отечественными предприятиями. Условие достаточности: их продукция должна быть, по меньшей мере, конкурентоспособной.

Успех в конкурентной борьбе за внутренний рынок возможен при предложении ему высокотехнологичной (как в производстве, так и в потреблении) продукции,

способной привлечь покупателя какими-то новыми для него и имеющими повышенную полезность свойствами. Чтобы победить подлинный или псевдоимпорт, отечественный производитель должен предложить потребителю обувь, являющуюся не очередным дизайнерским изыском или его имитацией, а настоящую новинку, обладающую комплексом характеристик, которые отсутствуют или слабо выражены в присутствующем на рынке товаре.

Исходя из особенностей и культуры потребления обуви в отечественных климатических и социальных условиях, уровня санитарно-гигиенической культуры населения, обувь в инновационном исполнении должна сочетать высоко оцениваемые потребителем характеристики натуральной кожи с каким-то новым, до сих пор не присущим ей свойством. В контексте растущей актуальности охраны здоровья населения (особенно при ухудшающемся медицинском обслуживании значительной его части) таким свойством может выступать способность производимой обуви осуществлять бактерицидную защиту стопы человека.

В рамках проводимых в МГУДТ исследований технологии получения наномодифицированного материала из натуральной кожи, предназначенного для использования в качестве подкладки и вкладной стельки в обуви повседневного, профилактического и специального назначения, было выполнено исследование перспектив вывода на рынок продукта, обеспечивающего профилактику грибковых и бактерицидных поражений ногтей и кожи стопы человека. Аналоги обувных изделий с бактерицидными свойствами внутренних деталей в настоящее время отсутствуют, т.е. подобный продукт представляет собой подлинную новинку, обладающую в силу технологии получения исходного материала (модифицированием натуральной кожи наночастицами серебра) признаками наукоемкой продукции. Одновременно наномодифицированный натуральный кожевенный материал НКМ для подкладки и вкладной стельки обуви, равно как и сама обувь, обладают очевидными признаками инновационности благодаря способности осуществлять профилактику заболевания одной из наиболее распространенных разновидностей микоза стоп - руброфитии, развивающейся в условиях повышенной влажности в сочетании с теплом в замкнутом внутриобувном пространстве.

Частота встречаемости грибковых заболеваний стоп и ногтей нижних конечностей в общей популяции колеблется от 4 до 20%, а у лиц от 55 лет и старше доходит до 35%. Особенно велик риск заражения микозом у носчиков обуви, эксплуатируемой в специфических или экстремальных условиях (вооруженные силы, МЧС, силовые структуры). Во избежание длительного и достаточного дорогостоящего лечения подобных заболеваний их профилактика представляется весьма актуальной.

В ходе исследования маркетинговых перспектив НКМ и производимой из него обуви не удалось сравнить модернизированный продукт с его полным аналогом из-за отсутствия такового на рынке подкладочной и стелечной кожи. Соответственно и на потребительском рынке, на который поступает изготовленная из этого материала обувь, также отсутствуют изделия с комплексом свойств, обеспечиваемых обработанной наночастицами Ag кожи.

Особенность исследования рынка упомянутых продуктов состояла в том, что НКМ является предметом производственного потребления и реализуется на рынке факторов производства, но объемы спроса на нее выявляются на потребительском рынке.

Потребительский спрос трансформируется обувными фабриками в запросы предприятиям кожевенной отрасли. Оба указанных рынка функционируют по-разному. Рынок кожи соединяет продавца и покупателя, являющихся производственными предприятиями. Основная часть продаж на нем осуществляется в форме контрактов,

содержащих определенные обязательства и гарантии участников в отношении объемов поставки, требований к качеству, отпускных цен. Свойственные рынку риски распределяются между участниками сделки. На потребительском рынке производитель контактирует с массой индивидуальных покупателей, у которых нет обязательств по объемам, срокам и цене покупки. В этой ситуации весь риск невостребованности новой продукции возлагается на производителя.

В силу отмеченного составляющие маркетинг-микса (технология производства товара, издержки, цена, способы продвижения на рынок) были рассмотрены отдельно для НКМ и обуви из НКМ.

Технология получения НКМ предусматривает применение существующего оборудования кожевенных предприятий и не требует дополнительных капитальных затрат на приобретение новых или модернизацию существующих машин. Используемый технологический процесс дополняется операциями пропитки или нанесения на кожу бактерицидного препарата с последующим его закреплением, что вызовет рост текущих затрат (себестоимости) по статьям «Химматериалы», «Заработная плата», «Общепроизводственные расходы». Расчеты по изменяющимся статьям отчетных калькуляций кожевенных заводов показали существенный рост затрат по статье «Химматериалы» из-за достаточно высокой стоимости применяемого для наномодифицирования раствора серебра. Рост себестоимости подкладочной (стельчной) кожи составит от 18 (при использовании сырья КРС) до 30% (при использовании свиного сырья).

Издержки производства являются важнейшей детерминантой предложения, определяющей *ceteris paribus* перспективы сбыта продукции при установившейся цене рынка. Поскольку НКМ принципиально отличается от имеющихся на рынке кожевенных материалов, при конструировании прогнозной цены НКМ был использован метод издержек и желаемой прибыли. В качестве предпочтения производителю расчет цены был выполнен в двух вариантах: а) с обеспечением кожевенному предприятию 10%-й рентабельности; б) с сохранением изготовителю прежней массы прибыли. Варианты расчета цены лицевой подкладочной кожи разных цветов из свиного сырья и сырья КРС свидетельствуют о повышении цены НКМ от 18,8% до 30,7%.

Несмотря на более чем существенный рост над ценой традиционного материала маркетинговые перспективы НКМ определяются не только ценой новинки, но ее восприятием потребителем – обувными предприятиями. Аналогичные упомянутым выше прогнозы изменения издержек и цены для различных моделей обуви со стельками и подкладкой из НКМ также свидетельствуют об их росте, но в диапазоне от 2,1 до 2,9%. Параллельно проведенный анкетный опрос потенциальных носчиков показал, что в разных гендерных группах покупатель готов платить за обувь с улучшенными санитарно-гигиеническими (бактерицидными) свойствами цену, превышающую на 7,6 – 10,2% существующую на рынке.

Принимая во внимание существенный социальный (профилактика грибковых и бактериальных поражений ногтей и кожи стопы) и макроэкономический (вытеснение с рынка импортной и контрафактной обуви) эффект, на период продвижения и закрепления на рынке обуви из НКМ представляется желательным и необходимым:

А) для уменьшения финансовых рисков кожевенных предприятий снизить ставку НДС на НКМ до 6 – 8%;

Б) проведение масштабной рекламно просветительской компании по разъяснению санитарно-гигиенических преимуществ новой продукции, в том числе и с привлечением организаций здравоохранения.

Механизм осуществления подобных мер должен противодействовать освоенным рынком приемам нечестной конкуренции (контрафакту, фальсификации, демпингу).

Автор:

профессор Валерий Афанасьев, д.т.н.

Заслуженный деятель науки и техники РФ,
академик Международной академии наук высшей школы,
Московский Государственный Университет Дизайна и Технологии,
заведующий кафедрой Экономики и менеджмента.

Autor:

Prof. Ing. Valerij Afanasjev, DrSc.,

Zaslúžilý pracovník vo vede a technike RF,
Akademik Medzinárodnej akadémie vied vysokej školy,
Vedúci katedry Ekonomiky a manažmentu
Moskovskej štátnej univerzity dizajnu a technológie.

Recenzent:

Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ирина Бондарева, Ирина Дружинина

Abstract: *The positive result of industrial activity of the enterprise is only a potential source of its money resources. The enterprise is solvent, when has a money resource to a disposition. In this connection, the question of management of Cash flow at the industrial enterprises has exclusively great value. The analysis of Cash flow promotes an establishment of the reasons of deficiency of money resources, sources of their receipt and a direction of expenditure with the purpose of the control of current payment ability of the enterprise, and also forecasting of financial stability in the future.*

Резюме: Положительные результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия являются только потенциальным источником его денежных ресурсов. Предприятие является платежеспособным только тогда, когда имеет денежные ресурсы к диспозиции. В этой связи, вопрос управления денежными потоками промышленного предприятия представляет исключительное значение. Анализ денежных потоков позволяет выявить причины дефицита денежных ресурсов и источники их возникновения, а также управлять денежными потоками с целью контроля текущей платежной способности предприятия и прогнозирования его финансовой стабильности в будущем.

Keywords: *deficiency of money resources, Cash flow, direct and indirect methods of calculation, the control of current payment ability of the enterprise, forecasting of financial stability.*

Ключевые слова: дефицит денежных ресурсов, денежные потоки, прямой и косвенный методы расчета, контроль платежеспособности предприятия, прогнозирование финансовой стабильности.

Положительный результат производственно-хозяйственной деятельности, полученный предприятием, представляет финансовый источник собственных инвестиций. Однако этот источник представляет лишь потенциальные возможности использования денежных средств предприятия. Его достижение является для предприятия существенным только тогда, когда проявляется в росте денежных средств, находящихся к диспозиции, которые можно снова использовать для реализации производственно-хозяйственной деятельности. При этом поступления и отток денежных средств, как составляющие денежного потока экономической операции (Cash flow), могут находиться во временном или физическом несоответствии с потоком доходов и расходов. В то же время ликвидность, которая является одним из важнейших атрибутов выживания предприятия в торговой экономике, обусловлена как раз достатком денежных средств, состояние и развитие которых является результатом движения денежных потоков. Предприятие может относительно долго существовать и без прибыли, если сумеет свое существование обеспечить необходимыми денежными средствами. Кроме того, инвесторов предприятия интересует не только информация о результате производственно-хозяйственной деятельности предприятия, но, в первую очередь, информация о способности предприятия генерировать денежные средства. Финансовый и экономический кризисы, наступившие в настоящее время, способствуют снижению платежной способности и приводят к хроническому дефициту финансовых ресурсов на промышленных предприятиях. В связи с этим, вопрос управления денежными потоками на предприятиях приобретает исключительное значение.

Основная цель анализа денежных потоков заключается в определении причин дефицита или избытка денежных средств, источников их поступления и направлений расходования с целью контроля текущей платежной способности предприятия.

В процессе управления денежными потоками необходимо решить следующие задачи:

- Учет движения денежных средств,
- Анализ потоков денежной наличности,
- Разработка бюджета движения денежных средств,
- Контроль исполнения данного бюджета.

Оценка денежных потоков предприятия является важнейшим дополнением анализа его финансового состояния, при этом величина денежного потока - показатель Cash flow (CF) - может быть определена с использованием прямого и косвенного (косвенного) метода.

Анализ денежных потоков с помощью прямого и косвенного методов оценки был нами реализован на одном из крупнейших промышленных предприятий г. Москвы. Расчет величины денежного потока прямым (модифицированным) методом представлен в таблице № 1.

Таблица № 1. Расчет денежных потоков прямым методом.

Показатели	Сумма, тыс. руб., 2005 г.	Сумма, тыс. руб., 2006 г.	Сумма, тыс. руб., 2007 г.
I. Текущая деятельность			
1. Приток денежных средств (+).	111 786	102 412	96 999
1.1. Выручка (нетто) от реализации продукции (товаров, работ, услуг).			
1.2. Авансы, полученные от покупателей и заказчиков	2 882	6 061	4 362
1.3. Прочие поступления (возврат средств от поставщиков; сумм, ранее выданных подотчетным лицам; средства целевого финансирования и др.).	2 887	180	2 616
1.4. Итого приток денежных средств.	117 555	108 653	103 977
2. Отток денежных средств (-).	86 095	76 020	70 490
2.1. Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков.			
2.2. Расчеты по оплате труда	6 010	8 281	8 411
2.3. Расчеты с подотчетными лицами	3 948	1 266	3 403
2.4. Расчеты с персоналом по прочим операциям	6	-	-
2.5. Расчеты по налогам и сборам.	8 703	7 678	9 203
2.6. Расчеты по социальному страхованию и обеспечению.	1 827	2 886	2 512
2.7. Авансы выданные.	-	-	-
2.8. Финансовые вложения.	-	-	-
2.9. Прочие платежи.	13 776	8 671	8 761
2.10. Итого отток денежных средств.	120 365	104 802	102 780
Итого чистый приток (+), отток (-) денежных средств по текущей деятельности	-2 810	3 851	1 197
II. Инвестиционная деятельность			
1. Приток денежных средств (+).	-	-	142
1.1. Выручка от реализации основных средств и нематериальных активов.			

1.2. Прочие поступления	-	-	-
1.3. Итого приток денежных средств.	-	-	142
2. Отток денежных средств (-).	-	765	1 000
2.1. Приобретение активов долгосрочного использования.	-		
2.2. Капитальные вложения	-	700	121
2.3. Итого отток денежных средств.	-	1 465	1 121
Итого чистый приток (+), отток (-) денежных средств по инвестиционной деятельности	-	-1 465	-979
III. Финансовая деятельность			
1.Приток денежных средств (+).	2 500	-	48
1.1. Получение кредитов и займов.			
1.2. Итого приток денежных средств.	2 500	-	48
2. Отток денежных средств (-).	-	2 500	48
2.1. Погашение кредитов и займов.			
2.2. Итого отток денежных средств.	-	2 500	48
Итого чистый приток (+), отток (-) денежных средств по финансовой деятельности	2 500	-2 500	0
Общий приток денег от всех видов деятельности (+).	120 055	108653	104 167
Общий отток денег от всех видов деятельности (-).	120 365	108 767	103 949
Остаток денежных средств на начало расчетного периода.	489	179	65
Остаток денежных средств на конец расчетного периода.	179	65	283

В оперативном управлении прямой метод использовался нами для контроля за процессом формирования прибыли и анализа достаточности средств для платежей по текущим обязательствам и позволил:

- показать и проанализировать основные источники притока и направления оттока денежных средств,
- сделать оперативные выводы относительно достаточности денежных средств для платежей по текущим обязательствам предприятия,
- установить взаимосвязь между объемом реализации продукции и денежной выручкой за отчетный период.

Косвенный метод основан на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах и позволил установить взаимосвязь:

- между разными видами деятельности предприятия,
- между чистой прибылью предприятия и изменениями в активах предприятия за отчетный период.

Расчет величины денежного потока косвенным методом представлен в таблице № 2.

Таблица № 2. Расчет денежных потоков косвенным методом

Показатели	Сумма, тыс. руб., 2005 г.	Сумма, тыс. руб., 2006 г.	Сумма, тыс. руб., 2007 г.
1. Движение денежных средств, полученных от текущей деятельности, в том:			
1.1. Чистая прибыль	3 819	3 337	5 413
1.2. Начисленный износ (амортизация) основных средств и нематериальных активов (+).	1 368	1 728	1 887

1.3. Изменение остатков запасов (+ или -)	56 796	-4 340	5 769
1.4. Увеличение НДС по приобретенным материальным ценностям (-)	788	-16 538	-347
1.5. Увеличение дебиторской задолженности (-)	-12 504	52 243	73 541
1.6. Увеличение расходов будущих периодов (-)	10 150	-10 146	29
1.7. Увеличение финансовых вложений (-)	666	-	-
1.8. Увеличение остатка прочих оборотных активов (-)	-	-	-
1.9. Увеличение кредиторской задолженности (+)	51 017	29 497	72 882
1.10. Увеличение задолженности участникам (учредителям) по выплате доходов (+)	-	-	-
1.11. Доходы будущих периодов (+)	-	-	-
1.12. Увеличение резервов предстоящих расходов (+)	-	-	-
1.13. Увеличение прочих краткосрочных обязательств (+)	-	-	-
1.14. Поступление материалов от ликвидации основных средств после капитального ремонта (+)	-	-	-
1.15. Возврат материалов из производства на склад (+)	-	-	-
1.16. Сумма списанной остаточной стоимости недоамортизированных основных средств (-)	-	-	-120
1.17. Прочие притоки (+) и оттоки (-) денежных средств по текущей деятельности	-121 810	-52 478	-157 950
1.18. Чистый денежный поток (+), отток (-) от текущей деятельности	-9 710	3 303	1 104
2. Движение денежных средств от инвестиционной деятельности, в том:			
2.1. Изменение статей внеоборотных активов: рост (-), снижение (+)	9 400	-917	-886
2.2. Чистый денежный поток (+), отток (-) от инвестиционной деятельности	9 400	-917	-886
3. Движение денежных средств от финансовой деятельности			
3.1. Изменение статей долгосрочных обязательств: рост (+), снижение (-)	-	-2 500	-
3.2. Изменение статей краткосрочных обязательств (кредитов и займов): рост (+), снижение (-)	-	-	-
3.3. Чистый денежный поток (+), отток (-) от финансовой деятельности	-	-2 500	-
4. Изменения состояния денежных средств от всех видов деятельности	-310	-114	218
5. Денежные средства на начало отчетного периода	489	179	65
6. Денежные средства на конец расчетного периода	179	65	283

Анализ результатов, полученных косвенным методом, предпочтителен с аналитической точки зрения, так как позволяет определить взаимосвязь полученной прибыли с изменением денежных средств. Преимуществом косвенного метода при его использовании в оперативном управлении является также то, что он позволяет установить соответствие между финансовым результатом и собственными оборотными средствами. В долгосрочной перспективе косвенный метод позволяет выявить наиболее проблемные «места скопления» замороженных денежных средств и, исходя из этого, разработать пути выхода из сложившейся ситуации.

Трансформация денежных поступлений в ликвидную форму – денежные средства – является процессом, на который влияют многие факторы. Поэтому в процессе анализа денежных потоков нами были изучены следующие вопросы:

1. В случае притока денежных средств:

- не произошел ли приток за счет краткосрочных обязательств, которые потребуют оттока в будущем,
- не было ли распродажи имущества (капитальных и оборотных активов),

- нет ли роста акционерного капитала за счет дополнительной эмиссии акций,
- сокращаются ли материально-производственные запасы,
- насколько интенсивно взыскивается дебиторская задолженность.

2. В случае оттока денежных средств:

- нет ли снижения оборачиваемости оборотных активов,
- не растут ли абсолютные значения запасов и дебиторской задолженности,
- не было резкого увеличения объема продажи товаров, что требует привлечения дополнительных денежных средств,
- не было ли чрезмерных выплат акционерам сверх рекомендуемой нормы распределения чистой прибыли (30-40 %),
- своевременно ли выплачиваются налоги и сборы в бюджетный фонд,
- не было ли длительной задолженности персоналу по оплате труда

В результате аналитической работы нами были сделаны выводы о причинах дефицита денежных средств на предприятии, к которым относятся:

- а) низкая рентабельность продаж, активов и собственного капитала;
- б) отвлечение денежных средств в излишние материальные запасы и незавершенное производство;
- в) влияние инфляции на состояние запасов и на капитальные вложения;
- г) капитальные затраты, не обеспеченные соответствующими источниками финансирования;
- д) высокие выплаты налогов и сборов и суммы дивидендов акционерам;
- е) чрезмерная доля заемного капитала в пассиве баланса (свыше 50 %) и связанные с этим высокие выплаты процентов за пользование кредитами и займами.

Таким образом, существует прямая связь между управлением денежными потоками предприятия и его финансовым состоянием и, в первую очередь, его платежеспособностью. Внедрение анализа денежных потоков в практику предприятия позволило осуществить не только анализ движения денежных потоков за отчетный период, но также прогнозировать будущее финансовое состояние предприятия, вовремя распознать возникающие причины нестабильности предприятия и избежать их развития. Сопоставление поступлений и выплат позволило определить финансовый результат по каждому виду деятельности и изучить те хозяйственные операции, которые вызвали приток или отток денежных средств за отчетный период, понять их причину и вовремя принять решения, направленные на стабилизацию денежных потоков. Общее увеличение денежных средств далеко не всегда означает улучшение финансового состояния предприятия – важным является то, на какие виды деятельности были и будут в дальнейшем направлены денежные средства, дающие прирост или снижение общего объема финансовых ресурсов.

Литература:

1. Tumpach M.: Medzinárodné štandardy na zostavenie účtovnej závierky IFRS/IAS. Vydavateľstvo IURA EDITION, spol. s.r.o., Bratislava, 2006. 473 s. ISBN 80-8078-072-2.
2. Kotulič R., Király P., Rajčániová M.: Finančná analýza podniku. Vydavateľstvo IURA EDITION, spol. s.r.o., Bratislava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-8078-117-0
3. Zalai K. a kol., Finančno-ekonomická analýza podniku. Vydavateľstvo Sprint-vfra, Bratislava, 2007. 355 s. ISBN 978-80-89085-74-1

Autorky:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc., ÚM STU v Bratislave,

e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

doc. Ing. Irina Družinina, CSc., Moskovská štátna univerzita dizajnu a technológií

e-mail: irinadrug@mail.ru

Recenzent:

Doc. Ing. Valentina Ilijina, PhD.

MOŽNOSTI PREDBEŽNÉHO OHODNOTENIA SYNERGICKÉHO EFEKTU PRI REALIZÁCII TRANSAKCIÍ M&A

Irina Bondareva, Irina Družinina, Anna Generalova

Abstract: World globalization of economy forces companies to unite the capital in order to achieve higher efficiency. At all variety of reasons and purposes of M&A transaction a principal cause of the majority of them is the aspiration to reach the synergetic effect which arises from the additional activity resources of two or several enterprises. The volume of the M&A transaction all over the world grows. However, the practice shows that practically not all the companies reach the expected effect during the M&A transactions. The estimation of potential synergetic effects represents one of the most difficult problems at the analysis of the M&A transaction efficiency. The authors offer the express analysis which allows to estimate the potential synergetic effect and to choose the optimum concept of functioning of the future company at a stage of decision-making on its occurrence.

Abstrakt: Svetová globalizácia ekonomiky núti spoločnosti združovať kapitál za účelom dosiahnutia vyššej efektívnosti. Pri všetkej rôznorodosti dôvodov a zámerov zlúčení podnikov, základným cieľom väčšiny z nich je snaha dosiahnuť synergický efekt, ktorý vzniká z doplňujúcej činnosti aktív dvoch alebo niekoľkých podnikov. Objem transakcií M&A v celom svete stabilne rastie. Praktické skúsenosti však ukazujú, že zďaleka nie všetky spoločnosti dosiahnu očakávaný efekt v procese transakcií M&A. Ohodnotenie potenciálneho synergického efektu predstavuje jednu z najkomplikovanejších úloh pri analýze efektívnosti zlúčení. Autormi navrhnutá expresná analýza, ktorá dovoľuje ohodnotiť potenciálny synergický efekt a vybrať optimálnu koncepciu fungovania budúcej spoločnosti ešte na etape prijatia rozhodnutia o jej vzniku.

Key words: The M&A transactions, the synergetic effect, the express analysis.

Kľúčové slová: M&A transakcie, synergický efekt, expresná analýza.

Úvod

Zlúčenia a pohltienia, vytvorenie spoločných podnikov a strategických aliancií sú neoddeliteľnou súčasťou korporatívneho priestoru celého sveta. Zlúčenia a pohltienia sú jednou z najviac rozšírených ciest rozvoja firiem, ktorú používajú aj najúspešnejšie z nich. Snaha rozšírenia rozsahu činnosti je základným motívom transakcií M&A (Mergers&Acquisitions – zlúčenie a získavanie). Tento cieľ môže byť dosiahnutý rôznymi spôsobmi, a jedným z nich sú M&A transakcie. Hlavnými zámermi týchto transakcií sú: rast možností a skúseností, geografická expanzia, rast spoločnosti, konsolidácia, rozširovanie rozsahu, diverzifikácia portfólia, inovácie, chránenie biznisu a pod.

Zlúčenia a pohltienia majú radu dôležitých predností pred formou organického rastu: najefektívnejšie využitie existujúcich zdrojov, získanie dodatočných pák, zníženie cien, zníženie počtu pracovníkov, odstránenie duplicitných funkcií, dostup k know-how, rýchle získanie strategicky dôležitých aktív, úspory na nákladných činnostiach pri tvorbe nových technológií a druhov produkcie a mnohé iné. Avšak podobné transakcie majú aj negatívne stránky. K nim patria často značné finančné náklady na úhradu odmienní akcionárom a personálu, vysoké riziká v prípade skresleného ohodnotenia firmy a bezprostredné situácie, možná inkompatibilita kultúry, komplikovanosť integrácie a iné.

1. Charakteristika súčasného stavu transakcií M&A na Slovensku a v Rusku.

Analýza zlučovania kapitálu spoločností v Európe a v USA ukazuje, že objem transakcií M&A v celom svete stabilne rastie. Keď v r. 2003 objem transakcií M&A bol na

úrovni 1,3 trilióna \$ [1], v r. 2006 tento objem dosiahol 3,6 trilióna \$ [2]. Najviac transakcií vo svete sa uskutočňuje v sektore financií, poistenia, nehnuteľnosti, chémie a farmaceutiky. Podľa údajov americkej investičnej banky JPMorgan&Chase v roku 2005 na trhu M&A sa zmenil svetový líder - na prvé miesto vyšiel Európsky región [1]. Tuto skutočnosť spôsobilo predovšetkým vstúpenie do transakcií M&A krajín Východnej Európy a bývalého ZSSR. Napríklad na Slovensku do transakcií M&A vstúpila väčšina veľkých slovenských podnikov, takých ako Východoslovenské železiarne Košice, Slovenské Telekomunikácie, Stredoslovenská Energetika, Slovenské elektrárne, SPP, Chemlon Humenné, Matador Púchov, Chemika Bratislava, Slovnaft Bratislava, Bratislavské automobilové závody, takmer celý bankový sektor, výrobcovia piva, cukrovary a iné. Sprostredkovateľmi týchto transakcií boli spravidla zahraničné firmy CA IB Financial Advisors, Deloitte Financial Advisory Services, Wood & Co a Slavia Capital. [3].

V r. 2001 Rusko obsadilo prvé miesto medzi krajinami centrálnej a východnej Európy podľa množstva a rozsahu zlúčení (237 transakcií v hodnote 6 mld. \$). V súčasnosti podiel transakcií M&A v objeme HDP Ruska predstavuje cca. 10 % . Aktívnymi účastníkmi trhu M&A stali sa veľké finančno-priemyselne skupiny „AlfaGroup Co LTD“, MDM, „Sibirsky aluminium company“, TNK, „Slavneft a.s.“, „LUKOIL a.s.“, a ďalšie. Najväčšími transakciami sa stala kúpa akcií „Sidanko“ (za 650 mil. \$), spoločnosti „Severnaja neft“ (za 600 mil. \$), 75 % „Rosgosstrach“, 26 % akcií firmy „Aeroflot“. Ďalšou tendenciou bola rozsiahla účasť ruských podnikov v transakciách M&A na medzinárodnej scéne. Základnými smermi ruských investícií boli predovšetkým krajiny SNŠ, centrálnej a východnej Európy. Napríklad spoločnosť „Mechel“ začal kupovať podniky analogického profilu v Rumunsku a na Slovensku. „Gazprom“ a RAO JES fakticky monopolizoval energetický trh Gruzínska [4].

Lídrom konsolidácie ruského biznisu je palivovo-energetický komplex. Proces zlúčenia a pohltenia sa rýchlo rozvíja na trhu mobilnej komunikácie, vo výrobe vína, liehu, tabaku, v potravinárskom priemysle, v sfére telekomunikácií a v oblasti informačných technológií.

2. Analýza plnenia zámerov a cieľov transakcií M&A

M&A procesy predstavujú dynamicky sa rozširujúcu svetovú tendenciu konsolidácie aktív a koncentrácie podnikateľskej činnosti, ktorá odráža reakciu spoločnosti na zužujúce sa trhy v niektorých odboroch (zbrojársky priemysel), rýchle technologické zmeny (bankovníctvo, telekomunikácie), nadbytočné výrobné kapacity (automobilový priemysel), rastúce náklady na výskum (farmaceutické výrobky) a ďalšie čoraz náročnejšie podmienky svetových trhov [5, 8]. Praktické skúsenosti ukazujú, že zďaleka nie všetky spoločnosti dosiahnu očakávaný efekt v procese transakcií M&A. Analýza 160-tich transakcií M&A ukázala, že v 70 % prípadoch nebol dosiahnutý predpokladaný rast zisku. Skúmanie kompániou PwC 300 transakcií M&A, ktoré boli uskutočnené za posledných 10 rokov ukázalo, že 57 % spoločností, ktoré vznikli ako výsledok zlúčenia a pohltenia, zaostávajú v svojom rozvoji v porovnaní s analogickými spoločnosťami a boli donútené zase sa rozdeliť na samostatné korporatívne jednotky [7, 9]. Dôvodmi sú: nevhodne rozpracovaná stratégia M&A, nedôkladné spracovanie jednotlivých aspektov transakcií, nedokonalosť mechanizmu riadenia činnosti získaných dcérskych spoločností a iné. Jedným z dôvodov je preceňovanie veľkosti potenciálneho synergického efektu. Preto jednou z najaktuálnejších otázok, ktoré sa vyskytujú pri realizácii transakcií M&A je otázka kvalitného ohodnotenia spoločností v procese ich fúzie.

Podľa druhu M&A transakcie spoločnosti majú povahu alebo fúzie výrobných procesov, pri ktorej sa zjednocujú výrobné kapacity dvoch alebo niekoľkých podnikov za účelom

dosiahnutia synergického efektu pri zvýšení rozsahu výroby, alebo fúzie len finančných procesov. Transakcie M&A sú veľmi mnohostranné, komplikované a problémové. Existujú rôzne spôsoby, ktorými dochádza k spojeniu podnikov – fúzia zlúčením, fúzia prevzatím a akvizícia:

- zlúčenie podnikov, ktoré sú funkčne spojené výrobným procesom alebo odbytom produkcie (product extension merger),
- zlúčenie podnikov, ktorého výsledkom je vznik nového právneho subjektu (statutory merger),
- úplná akvizícia (full acquisition) alebo čiastočná akvizícia (partia acquisition),
- priame zlúčenie (outright merger),
- zlúčenie podnikov formou výmeny akcií medzi nimi (stock-swap merger),
- fúzia podnikov formou pripojenia aktív v plnej hodnote (purchase acquisition) a pod.

Podľa charakteru činnosti spájajúcich sa podnikov môžeme hovoriť o horizontálnej, vertikálnej alebo konglomerátnej integrácii. Každý variant má svoje prednosti, dôvody a špecifiku využitia. Najviac použiteľnou formou je horizontálna fúzia, kde ide o spájanie podnikov s obdobným zameraním a pôsobením v rovnakom odbore. Vertikálna fúzia spája podniky zabezpečujúce rozdielne časti výrobného reťazca, t.j. rozširuje činnosti o tie, ktoré predchádzajú výrobné etapy (až do zdrojov surovín), alebo o nasledujúce etapy (až do konečného spotrebiteľa). Takéto podniky potrebujú veľmi presné doladenie a stabilitu technologických vzťahov. Konglomerátna fúzia spája podniky z navzájom nezávislých odborov, kedy sa aj po spojení neočakáva žiadna výrobná kooperácia. Konglomerát nepredstavuje integrovaný biznis a je predovšetkým investičnou stratégiou, ktorá obsahuje požiadavku trvalej aktualizácie portfólia aktív. Motívom konglomerátnej fúzie je spravidla snaha diverzifikovať biznis.

Pri všetkej rôznorodosti dôvodov a zámerov zlúčenia a pohltenia, základným cieľom väčšiny z nich je snaha dosiahnuť synergický efekt, ktorý vzniká z dopĺňujúcej činnosti aktív dvoch alebo niekoľkých podnikov. Pri tom úhrnný výsledok mal by značne prevyšovať sumu výsledkov činností jednotlivých podnikov. Výpočet tohto efektu predstavuje jednu z najkomplikovanejších úloh pri analýze efektívnosti transakcií M&A.

3. Možnosť predbežného hodnotenia efektívnosti transakcií M&A

Procesu realizácie transakcií M&A musí predchádzať komplexná kontrola činnosti organizácie - due diligence, a tiež audit budúcich možností novej organizačnej štruktúry, porovnanie nákladov na realizáciu projektu a jeho celkových výkonov. V procese prijatia rozhodnutia o fúzii je dôležité ohodnotiť potenciálny synergický efekt a zvážiť všetky jeho zložky : riadiacu, operačnú, obchodnú a finančnú synergiu. Stav Slovenskej ekonomiky a svetové tendencie ukazujú že slovenské spoločnosti budú postavené pred úlohu zdokonaľovať svoje prístupy k zlúčeniu a pohlteniu. Dôvodom toho je, že na Slovensku prakticky nezostali profitujúce voľne aktíva. Preto každé nové pohltenie alebo zlúčenie potrebuje viac zdrojov a malo by sa dôslednejšie plánovať a zdôvodňovať.

Pri ohodnotení synergického efektu v funkčných spoločnostiach dobre sa osvedčila metóda expertného odhadu, ktorá sa opiera o expresnú analýzu činnosti podniku. Pre jej uplatnenie nami boli vypracované špeciálne dotazníky, ktoré zobrazujú základné smery prejavu synergického efektu v podniku prostredníctvom organizácie systému marketingu, systému infraštruktúry a obstarávacieho, technologického a výrobného procesu. Analogicky, prístup je možné použiť aj pri zdôvodnení účelnosti procesov zlúčenia, integrácie a pohltenia podnikov. V prvej etape vedenie podniku a vedúci špecialisti vyjadria svoj názor na kľúčové body dosiahnutia možného synergického efektu pomocou vyplnenia vypracovaného nami dotazníka, kľúčovými bodmi ktorého sú nasledovne otázky:

1. Možnosť vyrovnania spoločných cash flow v procese zlúčenia podnikov.
2. Možnosť použitia spoločnej obchodnej značky pre produkciu nového podniku.
3. Keď bude použitá spoločná obchodná značka, či to spôsobí prilákanie zákazníkov k novej produkcii ?
4. Možnosť spoločného predaja produkcie nového podniku.
5. Možnosť portfóliového predaja.
6. Identita technológií podnikov, ktoré majú byť zlúčené.
7. Možnosť organizácie spoločnej procedúry obstarania pre nový podnik.
8. Zlučiteľnosť sústavy: marketingu, plánovania, spracovania objednávok, prípravy personálu.
9. Možnosť rastu konkurenčných predností reorganizovaného podniku.
10. Možnosť zníženia nákladov v dôsledku: efektu rozsahu, transferu riadiacich skúseností, transferu renomé.
11. Možnosť skrátenia riadiaceho aparátu.

Metódou expertného odhadu predbežne sa zisťuje tiež váha každého kľúčového bodu, ktorá ukazuje dôležitosť tohto bodu pre konkrétny podnik. Pri predbežnom zistení potenciálneho synergického efektu sa hodnotí vplyv procesu fúzie na definovanú oblasť činnosti podniku, ktorú označuje konkrétny kľúčový bod. Hodnotenie sa uskutočňuje podľa stupnici (od – 5 do + 5), ktorá bola aprobovaná pri uskutočnení expresnej analýzy podnikov Ruskej federácie pri realizácii transakcií M&A:

- 5/ +5 - maximálne negatívny/pozitívny vplyv procesu zlúčenia na definovanú oblasť činnosti podniku,
- 4/ +4 - veľmi silný negatívny/pozitívny vplyv procesu zlúčenia na definovanú oblasť činnosti podniku,
- 3/ +3 - silný negatívny/pozitívny vplyv procesu zlúčenia na definovanú oblasť činnosti podniku,
- 2/ +2 - slabý negatívny/pozitívny vplyv procesu zlúčenia na definovanú oblasť činnosti podniku,
- 1/ +1 - veľmi slabý negatívny/pozitívny vplyv procesu zlúčenia na definovanú oblasť činnosti podniku,
- 0 - žiadny vplyv procesu zlúčenia na definovanú oblasť činnosti podniku.

Získané odpovede sa následne analyzujú a umožňujú ohodnotiť dosiahnutie synergického efektu podľa váženého priemeru známok na všetky kľúčové body. Dotazník predstavuje nástroj, ktorý znázorňuje prednosti a nedostatky reorganizácie biznisu z pohľadu dosiahnutia synergického efektu. Otázky ankety môžu byť podrobnejšie rozpísané a konkretizované podľa špecifika činností konkrétneho podniku.

Záver

Predložená nami expresná analýza bola aprobovaná pri predbežnom ohodnotení synergického efektu pri realizácii transakcií M&A podnikov Ruskej federácie. Tato metóda dovoľuje predbežne ohodnotiť synergický efekt a vybrať optimálnu koncepciu fungovania reorganizovanej spoločnosti už na etape prijatia rozhodnutia o realizácii transakcií M&A. Súčasná finančná a nadväzne na ňu hospodárska kríza, podľa nášho názoru, vyvolá novú vlnu pohlcovania a zlučovania hospodárskych subjektov. Ako ukazuje prax, úspešné firmy investujú vo fáze dolného bodu zvratu ekonomického cyklu. Preto otázka predbežného hodnotenia realizácie týchto transakcií je v súčasnosti veľmi aktuálna.

Literatúra:

- [1] Консолидация в банковском секторе: слияния и поглощения кредитных организаций в современной России. Medzinárodná organizácia SOLEV, 2006. Dostupný z: <http://solev.ru>.
- [2] 2006 год стал рекордным по объему сделок M&A, 2006. Dostupný z: http://www.advisers.ru/news_day/2006/12/20
- [3] Michal Staroň. Ako to je s M&A na Slovenskom trhu a kto je Wood & Company. 14. júna 2004. Dostupný z: <http://www.manageria.sk>
- [4] Александр Потапов: Слияния и поглощения. Dostupný z: http://finprices.ru/Sliyaniya_i_pogloshheniya.html
- [5] Kráľovič, J., Vlachynský, K.: Finančný manažment, Vydavateľstvo IURA EDITION, spol. s.r.o., Bratislava, 2006. 455 s. ISBN 80-8078-042-0
- [6] Scott Christofferson, Robert McNish, Diane Sias. «Проклятие победителей»: ошибки слияний. The McKinsey Quarterly, 2004, 1 (6). Dostupný z: <http://www.vestnikmckinsey.ru>
- [7] Новая стратегия рынка недвижимости. Commercial Real Estate UA, 30.11.2006. Dostupný z: <http://www.cre-ua.com>
- [8] Karol Vlachynský a kol.: Podnikové financie, Vydavateľstvo IURA EDITION, spol. s.r.o., Bratislava, 2006. 482 s. ISBN 80-8078-029-3
Vydavateľstvo IURA EDITION, spol. s.r.o., Bratislava, 2006, 455 s. ISBN 80-8078-042-0
- [9] Г. Александров и кол.: Антикризисное управление, издательство БЕК, 2002, 532 с., ISBN 5-85639-319-8

Autorky:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc., ÚM STU v Bratislave,
e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

doc. Ing. Irina Družinina, CSc., Moskovská štátna univerzita dizajnu a technológií,
e-mail: irinadrug@mail.ru

Ing. Anna Generalova, Moskovská štátna univerzita dizajnu a technológií, doktorandka,
e-mail: isaeva@bk.ru

Recenzent:

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV A PRACOVNÝ VÝKON

Nadežda Fuksová

Abstrakt: Každý podnik by mal čo najlepšie poznať väzbu motivácie svojich pracovníkov vo vzťahu k ich pracovnému výkonu. Problematika je viac a viac aktuálna aj vzhľadom k častým príčinám klesajúceho pracovného výkonu. Rozpracovaná téma analyzuje čiastkovú problematiku „motivácie pracovníkov a pracovného výkonu“ v rozsiahlej téme personálneho manažmentu a zameriava sa najmä na faktory pracovného výkonu a pracovnej motivácie, modely výkonovej motivácie a zamýšľa sa nad postavením motivácie vo vyjadrení pracovného výkonu.

Možným riešením vzťahu motivácie pracovníkov a pracovného výkonu je dokonale poznať faktory pracovného výkonu a pracovnej motivácie i exaktné vyčlenenie výkonnostných predpokladov pri analýze faktorov pracovného výkonu. Znalosť faktorov výkonu pracovníkov a pracovnej motivácie vytvára základ pre stanovenie modelu výkonovej motivácie v danom podniku.

Každý podnik by si mal na základe vlastnej analýzy jednoznačne určiť vplyv jednotlivých zložiek ako sú pracovná motivácia, osobná kompetentnosť a podpora organizácie na pracovný výkon.

Správna a dôkladná analýza motivácie vo vzťahu k pracovnému výkonu, ktorá je postavená na reálnych základoch môže dosiahnuť želané výsledky v pracovnom výkone zamestnancov.

Kľúčové slová: pracovný výkon, motivácia, model výkonovej motivácie, faktory pracovnej motivácie

Key words: work performance, motivation, model of performance motivation, factors of work motivation

JEL klasifikácia: D29, M12,015

Úvod

Problematika pracovnej motivácie je v centre pozornosti odborníkov už dlhú dobu. Uskutočnilo sa veľké množstvo výskumov motivácie, k dispozícii je široká paleta výskumných výsledkov a bol vytvorený veľký počet teórií motivácie, ktoré riešia túto problematiku z rôznych teoretických pohľadov. Ich úlohou je objasniť podstatu motivácie človeka k práci a jej vzťah medzi správaním sa a dosahovaným výkonom. Niektoré poznatky podávajú komplexnejší pohľad na túto otázku, ďalšie sa skôr orientujú na čiastkové problémy. Chýba komplexná teória pracovnej motivácie, ktorá by vychádzala zo všetkých existujúcich čiastkových výsledkov a vyčerpávajúco riešila túto problematiku (1).

Práve čiastková problematika z oblasti personálneho manažmentu akou je väzba motivácie na pracovný výkon je predmetom viacerých štúdií. Zo štúdií doterajších poznatkov sa dá už na úvod konštatovať: Každá organizácia by mala mať dostatočne rozpracovanú tému motivácie pracovníkov a jednoznačne vytyčenú väzbu motivácie pracovníkov vo vzťahu k pracovnému výkonu.

V úvode popis niekoľkých výrazov a ich základných charakteristík, ktoré sú v článku použité:

Motivácia je intrapsychický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pociťovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov. Možno všeobecne teda hovoriť, že motivácia je iniciovaná pocitom nedostatku, vnútorným rozporom, ktorý sa človek svojím správaním snaží odstrániť a dostať sa do stavu rovnováhy. Motivácia je teda orientovaná cieľovo. Za základné zdroje motivácie sa všeobecne považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty (3).

Motívom sa rozumie vnútorný podnet, psychologická príčina činnosti, určujúca smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu (vytrvalosť) (4).

Heiderov kauzálnu-atribučný prístup je experimentálny prístup, ktorý vychádzal z toho, že existuje určitá objektívna realita, ktorú môžeme skúmať. Výskumník si postaví *hypotézu* (tvrdenie, ktoré je možné overiť), ktorá väčšinou predpovedá vzťah medzi dvomi či viacerými *premennými* (ukazovateľ, ktorý môže nadobúdať rôznu hodnotu). Veľmi často ide o vzťah medzi *nezávislou premennou* (ktorá je daná, nezávisí od toho, čo účastníci urobia – napríklad pohlavie, vek, národnosť, sociálno-ekonomický status) a *závislou premennou* (premenná, ktorej hodnoty závisia od hodnoty nezávislej premennej) (5).

Pracovný výkon zamestnanca je vyjadrením množstva a kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku, je determinovaný jeho odbornou a osobnostnou kompetentnosťou, motiváciou a technicko-technologickou organizačnou a manažérskou podporou organizácie (6).

Výkonnosť predstavuje schopnosť jednotlivca podať výkon (2).

Poznanie a vysvetlenie motivácie pracovníkov vo väzbe na ich pracovný výkon patrí k významným oblastiam analýz samotných organizácii, aby na základe dokonalého poznania uspeli v konkurenčnom prostredí.

Väzba pracovnej motivácie vo vzťahu k pracovnému výkonu je zložitá a v odbornej literatúre možno v tejto čiastkovej problematike personálneho manažmentu nájsť niekoľko rôznych pohľadov. Najviac v odbornej literatúre v súvislosti s pracovným výkonom rezonuje práve problematika rozoberajúca faktory pracovného výkonu a modely výkonovej motivácie vo väzbe pracovnej motivácie a pracovného výkonu.

1. Faktory, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon

Pri formulácii väzby medzi pracovnou motiváciou a pracovným výkonom sú dôležité faktory, ktoré výrazne vplývajú na pracovný výkon. Samotná väzba medzi pracovnou motiváciou a pracovným výkonom sa bez poznania faktorov pracovnej motivácie a pracovného výkonu nezaobíde.

Podľa Szarkovej medzi základné faktory, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon patria (6):

Subjektívne faktory na strane pracovníka – **odborná a osobnostná kompetentnosť a motivácia**:

1. Individuálne predpoklady.
2. Spôsob prijímania podnetov z okolia a reagovania na ne.
3. Úroveň, rozsah a členitosť poznávacích procesov.
4. Postoje k pracovnej činnosti.
5. Motivačná dimenzia.
6. Vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov.

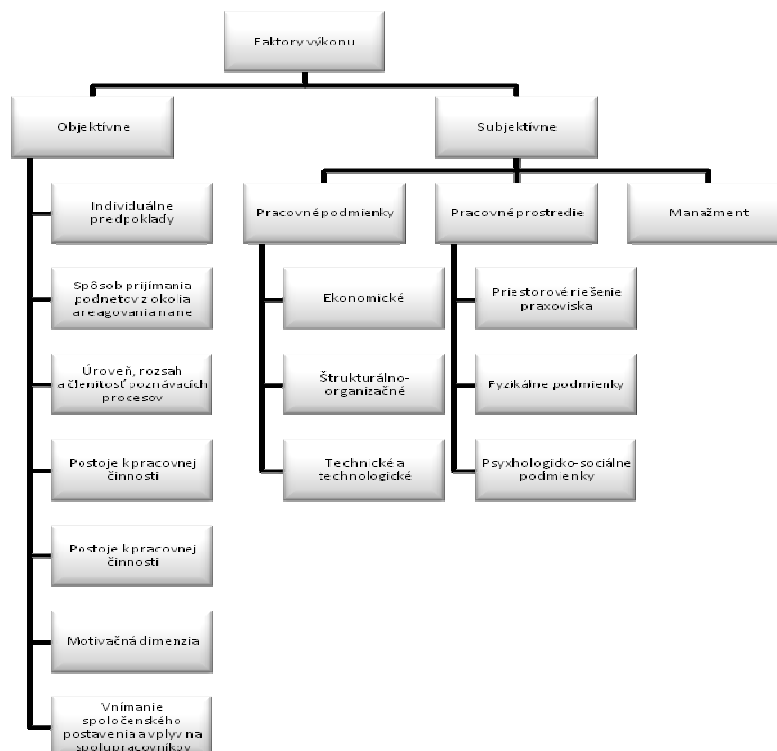
Nedá sa jednoznačne vymedziť stupnica subjektívnych faktorov, pretože čo štúdia, to iné vymedzenie a samotný rozsah uplatnenia a zahrnutia podľa hierarchicky nižšieho členenia (podkategórií). Práve pohľad na rozčlenenie jednotlivých bodov je v prípade jednotlivých pracovníkov tak špecifický, že nie je možné jednoznačne určiť ich absolútne presné vymedzenie v subjektívnych faktoroch.

Objektívne faktory na strane organizácie – **podpora organizácie** (5):

1. Pracovné podmienky
 - o Ekonomické.
 - o Štrukturálne – organizačné.
 - o Technické a technologické.

2. Pracovné prostredie
 - o Priestorové riešenie pracoviska.
 - o Fyzikálne podmienky.
 - o Psychologicko-sociálne podmienky.
3. Manažment

Grafické znázornenie objektívnych a subjektívnych faktorov:



Pomocou štúdia literatúry (2) možno dospieť k poznatku, že objektívne faktory sú dôležitou súčasťou pri posudzovaní motivácie vo väzbe na pracovný výkon.

Problematika pracovného výkonu a pracovnej motivácie a faktorov, ktoré ich determinujú je prepojená na ich vzájomnú väzbu. Poznanie objektívnych a subjektívnych faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon a pracovnú motiváciu je jednou z alternatív pre analýzu ich vzájomného vzťahu.

2. Faktory pracovnej motivácie

Pracovný výkon a pracovné správanie zamestnanca je závislé od akceptovania zmyslu a cieľa činnosti organizácie, od pochopenia svojej úlohy, od jeho pripravenosti tieto úlohy plniť (znanosti, zručnosti, skúsenosti), od jeho ochoty plniť dané úlohy čo najlepšie – t.j. od jeho motivácie – a v neposlednom rade aj od podmienok, v ktorých sa úloha plní. Poznáme dva typy stimulov či motívov – vonkajšie a vnútorné (8).

Vonkajšie stimuly (vonkajšie motivačné faktory) pôsobiace z prostredia, napr.(8):

1. spravodlivá odmena, istota v zamestnaní,
2. pracovné podmienky, podiel na výsledku,
3. štýl vedenia a i.

Obrázok znázorňujúci vonkajšie motivačné faktory (8):

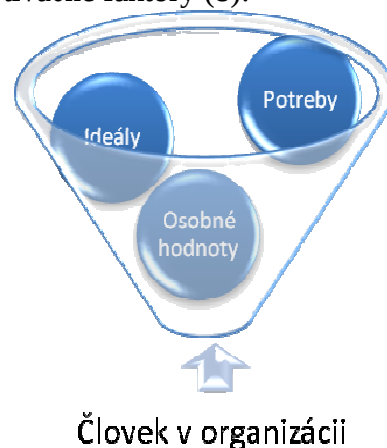


Na obrázku je človek v organizácii v strede a okolo sú jednotlivé vonkajšie motivačné faktory, ktoré pôsobia na motiváciu človeka v organizácii. Smer pôsobenia je od jednotlivých faktorov smerom do stredu na človeka resp. pracovníka v podniku (8).

Vnútorne motívy (vnútorné motivačné faktory), napr.(8):

1. potreba podieľať sa na úspechu organizácie (pocit úspechu),
2. potreba zdokonaľovať sa, učiť sa,
3. potreba robiť dôležitú prácu, atď.

Obrázok znázorňujúci vnútorné motivačné faktory (8):



Obrázok popisuje vnútorné motivačné faktory ako sú napr. ideály, potreby, osobné potreby, ktoré má daný pracovník v organizácii. Jednotlivé vnútorné motivačné faktory vychádzajú z vnútra človeka resp. pracovníka v podniku (8).

Dobrý manažér si uvedomuje význam vonkajších i vnútorných podnetov, snaží sa poznať vnútorné motívy zamestnancov a vytvárať podľa možností predpoklady pre ich využitie.

Odborníci sa zhodujú v názore, že ani jeden z faktorov nesmie absentovať a dodávajú málo konkrétnu formuláciu: vo vhodnej kombinácii. Z toho možno vyvodiť záver, že celková úroveň výkonu bude určená úrovňou najslabšieho článku (faktora) (1).

3. Modely výkonovej motivácie

Dokonalé poznanie faktorov pracovného výkonu a pracovnej motivácie je základom pre zostavenie modelov výkonovej motivácie.

Výkonová motivácia je dôležitá oblasť vedeckého výskumu. Dôvodom je skutočnosť, že túžba podávať dobrý výkon a byť úspešný, či už vo vlastných očiach alebo v očiach iných, patrí k jedným zo základných aspektov ľudskej psychiky. Činnosti spojené s výkonom sú nevyhnutnou súčasťou nášho každodenného života. Výkonová motivácia tvorí podstatný faktor v pracovnej oblasti (9).

Podľa Rheinberga je rozčlenenie modelov výkonovej motivácie nasledovné (10):

- Model voľby miery rizika.
- Kognitívny model motivácie.
- Model sebahodnotenia.

Model voľby miery rizika vychádza z rozlíšenia medzi motívom ako pretrvávajúcim znakom osoby a aktuálnou motiváciou, ktorá vzniká na základe interakcie osoby a aktuálnou motiváciou, ktorá vzniká na základe interakcie osoby a situácie (3). V tomto modeli je jednoznačne vysvetlená neplatnosť, že čím vyššie je vynakladané úsilie, tým vyšší bude aj výkon, niektorí autori poukazujú na to, že práve prehnané úsilie vedie k zníženiu výkonu (10).

Kognitívny model motivácie sa orientuje skôr na to, ako si osoba sama pre seba vysvetľuje príčiny svojho neúspechu. Práve táto teória nadväzujúca na Heiderov kauzálnu-atribučný prístup sa stala východiskom pre kognitívny model výkonovej motivácie (10).

Model sebahodnotenia - výkonový motív je v tomto modeli posudzovaný ako sebastabilizujúci systém, pozostávajúci z troch čiastkových procesov (10):

1. Porovnanie výsledku so štandardom.
2. Aktuálna kauzálna atribúcia výsledku.
3. Sebahodnotiacu emóciu s vlastnou schopnosťou.

Všetky čiastkové procesy je nutné použiť vo vzájomnej interakcii a treba rozlišovať prístup osôb orientovaných na úspech a osôb orientovaných na neúspech.

Autori často vyčleňujú jednotlivé modely k dopredu poznaným faktorom (2). Typickým príkladom je model voľby miery rizika ako zhodnotenie vplyvu faktorov, tak objektívnych ako aj subjektívnych, ktoré pôsobia na pracovný výkon a následné zhodnotenie celej motivácie pracovníka.

Práve faktory pôsobiace na pracovný výkon, modely výkonovej motivácie je nutné spájať s problematikou pracovnej motivácie vo väzbe na pracovný výkon, bez ich vzájomného pochopenia organizácia len veľmi ťažko dokáže jednoznačne určiť „slabiny“ motivácie pracovníkov vo väzbe na pracovný výkon.

4. Vyjadrenie vzťahu pracovnej motivácie a pracovného výkonu

V predchádzajúcej problematike je veľká časť venovaná rozboru faktorov, ktoré pôsobia na pracovný výkon a následne-problematike výkonnostných modelov, kde pokračujú jednotlivé aspekty, ktoré ovplyvňujú motiváciu a jej vplyv na pracovný výkon. Rada by som v tejto časti pokračovala pri popise základnej väzby medzi motiváciou a pracovným výkonom.

Vzťah medzi motiváciou a pracovným výkonom (11):

$$V = f(M \times S)$$

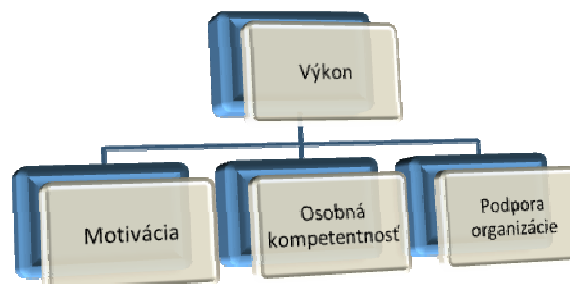
kde V = úroveň výkonu (kvalita a kvantita), M = úroveň motivácie a S = úroveň schopností daného pracovníka. Interpretácia tohto vzorca môže viesť k dvom extrémom – ak sa pracovníkovi nechce, tak sa mu spravidla nedarí plniť úlohu zadanú zamestnávateľom, a teda výsledok je zlý. Opačný extrém je prílišná vôľa pracovníka na plnení stanovenej úlohy, ktorá môže v konečnom dôsledku jeho výkon zoslabiť. Opísaný vzťah možno aplikovať graficky pomocou Yerkes-Dosonovho zákona (obrátená U-krivka), ktorý vyjadruje vzťah medzi úrovňou motivácie, náročnosťou úlohy a výkonom. Zákon vo všeobecnosti vyjadruje skutočnosť, že úroveň výkonu za predpokladu nízkej motivácie bude nízka, s rastom intenzity motivácia bude rásť a bude rásť aj úroveň výkonu, ale len do určitej úrovne motivácie. Ak presiahne motivácia človeka určitú hranicu, výkon sa znižuje. Dôležité je spomenúť, že pre každý typ úlohy existuje určitá optimálna úroveň motivácie. Táto úroveň závisí na zložitosti úlohy – pre náročné úlohy sa ako optimálna javí úroveň nižšia a naopak pre úlohy ľahké je optimálna vysoká motivovanosť (11).

Uvedený vzťah je len alternatívou z doteraz publikovaných materiálov, vyjadrujúci väzbu medzi motiváciou a výkonom, nie je však jediný.

Vzťah medzi motiváciou a výkonom podľa Kravčákovej (3):

$$V = \text{osobná kompetentnosť} \times \text{motivácia} \times \text{podpora organizácie}$$

Obrázok motivácie, osobnej kompetentnosti, podpory organizácie a výkonu.



Obrázok popisuje vzťah výkonu a ďalších veličín, ktorými sú motivácia, osobná kompetentnosť a podpora organizácie (2).

Z týchto dvoch možností vyjadrenia výkonu nie je dostatočne vyjadrené zahrnutie výkonnosti do väzby motivácie a pracovného výkonu. Práve výkonnosť, ktorá úzko súvisí s pojmom výkon sa veľmi málo zdôrazňuje už pri riešení problematiky faktorov, ktoré vplývajú na pracovný výkon.

Väčšina autorov sa zameriava na zdôraznenie vplyvu jednotlivých faktorov či už subjektívnych alebo objektívnych.

5. Vzájomná nadväznosť modelov výkonovej motivácie, faktorov pôsobiach na výkon, faktorov pracovnej motivácie a komplexné zhrnutie motivácie vo väzbe na pracovný výkon.

Manažér sa má zaujímať o to, prečo pracovník daným spôsobom koná resp. konal, t.j. má poznať motív jeho činnosti a správania. Práve výkonový motív (psychologická príčina činnosti) bol zo všetkých motívov najviac a najintenzívnejšie skúmaným motívom v posledných 50- tich rokoch (10). Výsledky výskumov motívov zamestnancov vo vzťahu k výkonu boli predmetom štúdií, z ktorých vzišli modely výkonovej motivácie, ktoré dokumentujú analýzy pracovníka vo vzťahu k dosahovanému pracovnému výkonu.(3) Faktory, ktoré pôsobili v daných prípadoch na pracovný výkon, umožnili priviesť jednotlivé štúdie k poznatkom pri interakcii pracovníka a jeho motívu.

Riešením strácajúceho sa pracovného výkonu vo výrobných podnikoch by preto mohlo byť čo najlepšie poznanie faktorov na strane pracovníka a na strane organizácie vo väzbe na pracovný výkon, určenie správnych alternatív modelov výkonovej motivácie a dokonalá analýza vzťahu pracovnej motivácie a pracovného výkonu v podniku.

Záver

Motivácia vo väzbe k výkonu pracovníka predstavuje zložitú problematiku, ktorú možno rozobrať z viacerých pohľadov. Faktory pracovného výkonu a pracovnej motivácie a modely výkonovej motivácie sú súčasťou rozsiahlej analýzy motivácie vo vzťahu k pracovnému výkonu, ktoré sa vzájomne dopĺňajú. Model výkonovej motivácie organizácia nemôže definovať bez znalosti faktorov pracovného výkonu a pracovnej motivácie, ako aj analýzu pracovnej motivácie vo vzťahu k výkonu pracovníka bez znalosti modelu výkonovej motivácie a faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Precízne analyzovanie vzťahu motivácie a pracovného výkonu je odporúčaním, pomocou ktorého možno zefektívniť snahy manažérov pri ovplyvňovaní pracovníkov žiaducim smerom. V súčasnej ekonomickej situácii podnikov je nutné zamýšľať sa nad motiváciou pracovníkov vo vzťahu k pracovnému výkonu a dôsledne analyzovať tento vzťah, ktorý by mal smerovať k zvyšovaniu výkonu dôsledkom účinnej motivácie zamestnancov.

Použitá literatúra:

- (1) Sedlák, M.: Manažment, Iura Edition, Bratislava, 2001.
- (2) Samuelson P.- Nordhaus W.: Ekonomie, Svoboda, Praha, 1995
- (3) Kravčáková G.- Fuchsová K.: Manažment pracovnej motivácie, IRIS, Bratislava, 2004
- (4) Provazník V.-Komárková R.: Motivace pracovního jednání, VŠE, Praha, 1996
- (5) www.diskurz.sk/masaryk
- (6) Armstrong M.: Řízení lidských zdrojů, Grada, Praha, 2002
- (7) Szarková, M.: Psychológia pre manažérov, Kartprint, Bratislava, 1994
- (8) <http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/ma>
- (9) http://is.muni.cz/th/182122/fss_b
- (10) Džuka, J.: Motivácia a emócie človeka, www.pulib.sk (e-book), 2003
- (11) www.vdk.cz/wp-content/uploads/2007/01/motivace-a-stimulace.

Autorka:

Ing. Nadežda Fuksová

Ústav manažmentu STU

Odd.manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5

Bratislava

Recenzent:

Doc. Ing. František Lipták, DrSc.

FUEL OIL PRODUCTS DISTRIBUTION SYSTEM PLANNING

Ivan Gros, Jakub Dyntar

Abstract: *Distribution system of fuel oil products is one of the important parts of the supply chain, which manufacture and supply fuel oil products to customers. The contribution presents the new approach of the distribution system planning and management based on the pull and push principle combination. For the plan design is used simulation model of the real system which consist from the wide net of fuel oil products warehouses connected with pipelines together and with 3 refinery plants. When will be the system successfully applied in reality, the utilization of storage tank's capacity would increase between 3 and 10% which could bring magnificent economic effects*

Abstrakt: *Distribuční systém ropných produktů je jednou z významných částí dodavatelského řetězce, začínajícího zpracováním ropy na pohoně hmoty a končícího prodejem konečným zákazníkům. Příspěvek prezentuje nový přístup při plánování a řízení distribučního systému založeného na kombinaci tažného a tlačného principu. Pro tvorbu plánu bylo využito simulačního modelu reálné sítě skladů pohonných hmot vzájemně propojených produktovody a napojených na tři rafinerie. Při relaizaci v praxi je očekáváno zvýšení skladovací kapacity o 3 až 10%, ož přináší význa\mné ekonomické efekty společnosti.*

Key words: *Supply chain, crude oil products, distribution, push and pull system, simulation, planning*

Klíčová slova: *Dodavatelský řetězec, ropné produkty, distribuce, tlačný a tažný system, simulace, plánování*

Introduction

On the Department of Economics and Management of Chemical and Food Industry in the term of scientific project financed by Ministry of Education No.MSM 6046137306 and in conjunction with the company Čepro was realized project, which main goal was to design such planning system of the wide company distribution system, which would be able to increase storage and transportation capacity utilization. For authors working place it was welcome opportunity to apply partial results of the supply chains management research which were reached in the last three years on the real fuel products distribution system with the complicated structure of the material flow. Because the realized project is the case of system management of the substantial part of the supply chain, we present to readers results of the demanding analytical and programming effort, whose results are successfully step by step applied in the praxis.

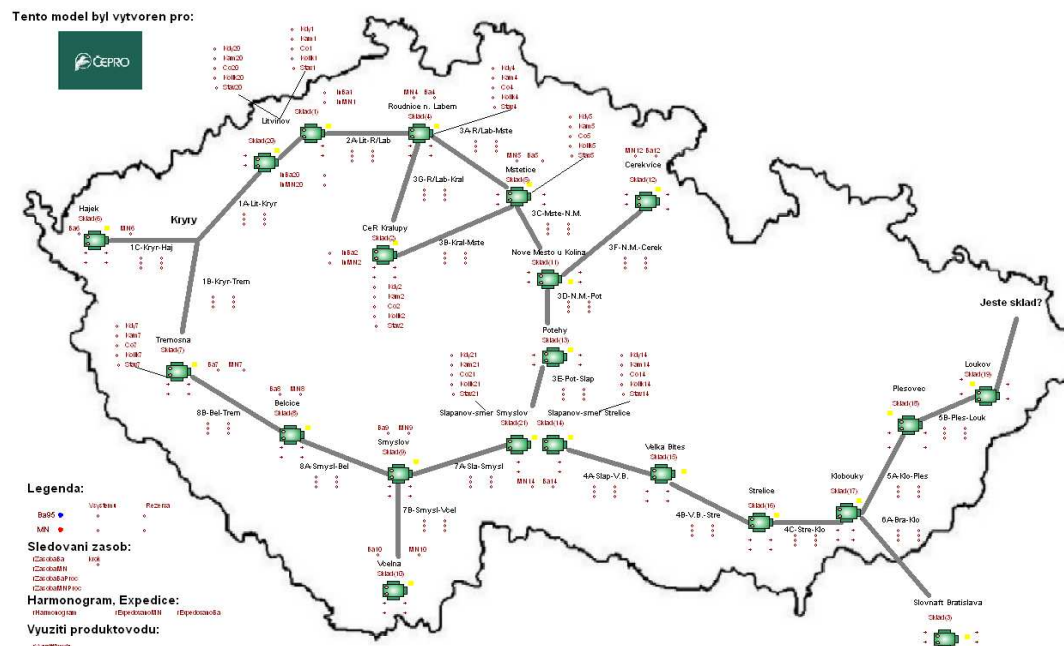
For readers, which have no detail information about distribution system, which was built in the former Czechoslovak republic and which is constantly developed, we introduce some basic information and characteristics. We note, that in the Europe there are not many similar systems and that usage of such system carries competitive advantages for companies involved in business. The basic mission of the company Čepro is basically:

- transport, storage and sale of the oil products,
- providing of transport, storage and other services for other customers,
- state fuel reserves preservation and
- EuroOil fuel stations operating.

Total receipts form products sale and customers services providing of the company are about 20 billion Kc. Company has the wide net of distribution tank warehouses, which cover the whole region of the Czech republic. The warehouses are switched through pipe and put together with refineries in Litvínov, Kralupy and Bratislava. Considering the fact, that pipe

transportation is the cheapest and the most ecological way of oil product transportation, it brings many advantages to all users involved in business.

For better conception of whole transportation system extent picture 1 is mentioned.



Picture 1 Simulation model

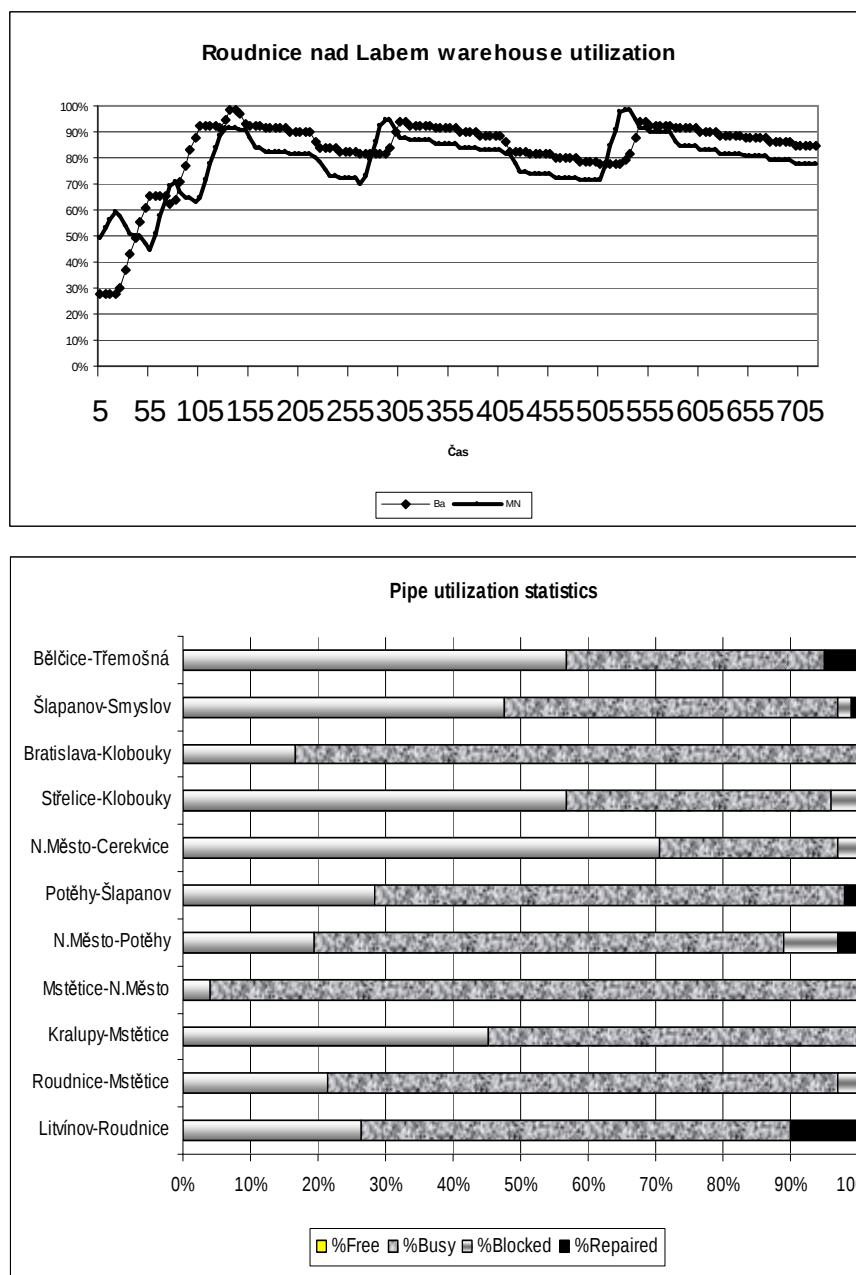
Distribution system modelling

Proposed solution has to respect the constraints of real system such as limitation of storage tanks capacities on account of state safety fuel stock level preservation as well as transportation capacities of pipe net, storage capacities of warehouses and pump modes available during simulated period. The main goal was to realize all customer's orders dealing with storage and transportation service provision.

Outputs were obtained in simulation software Witness environment. Witness is a powerful tool used in many applications mainly in reengineering of real processes but also in planning and management. Outputs were represented by long-term and medium-term plans of product movements inside a pipe net. Application of software Witness was an ideal choice considering the fact that many calculations occurred when searching for an optimal plan of product movements.

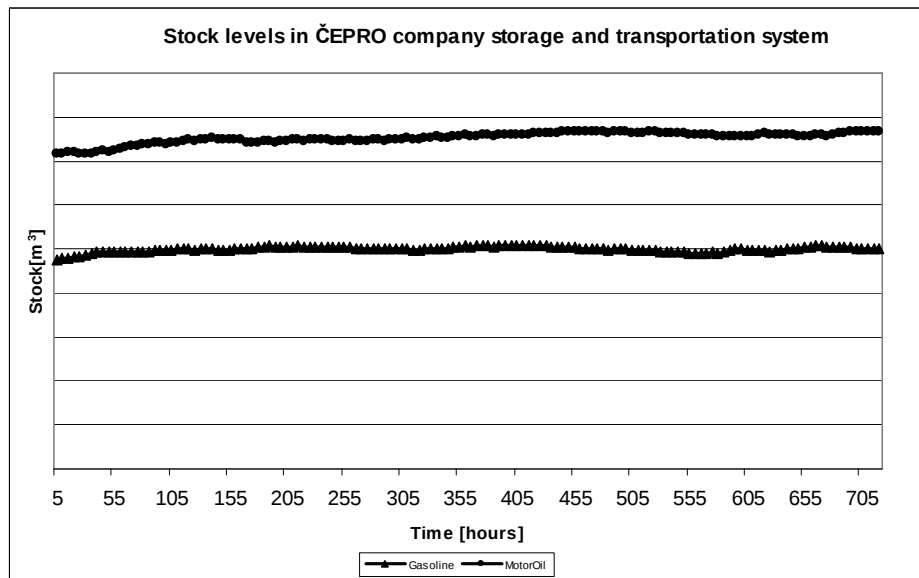
Solvers chose a procedure which is based on pull and push principle. Outputs were represented by forecasts of customer's requirements on expedition out of warehouses, which means the amounts of products leaving a system during simulation time. These outputs were granted by company and were obtained with help of historical data analysis with high reliability. The core of solution is based on so called hungry algorithm. This algorithm works on principle of continuous searching for free storage capacity available in warehouses. This free capacity is subsequently filled by refineries that are put together with pipe net on the pull principle. Proposed solution takes into account also deliveries realized by trains and trucks. Hungry algorithm consists of many logical expressions and heuristic rules that retain the real behaviour of modelled object. The push principle is applied in the neighbourhood of refineries when storage capacities are released. This procedure enables user to accomplished customer's orders.

Possible outcomes are, except the plans of product movements, represented by storage and pipeline transport capacity utilization (Picture 2). These outcomes are collected and analyzed in MS Excel environment.



Picture 2 Transport and storage capacity utilization level

When tested on real data, the utilization of storage tank's capacity increased between 3 and 10% which could bring magnificent economic effects when successfully applied in reality. Very good level of the simulated plan shows pic.3 on which is viewed steady stock level development. One of the important conditions is the narrow collaboration between partners in the supply chain.



Picture 3 Average stock level in the simulated period

Dynamic simulation, however it seems to be complicated, offers to its users an unique opportunity to solve problems connected with planning that are insoluble with the help of classic quantitative methods.

Literature

Gros I.: Kvantitativní metody v manažerském rozhodování, Grada Publishing, Praha 2003
Meixell, M., J., Gargeta W., B.: Global Supply Chain Design, Transportation Research, 2005

About authors

Ivan Gros, profesor of Department of Economics and Management of Chemical and Food Industry, autor of 80 articles in journals, 4 books, he is giving lectures form Basic Logistics, Supply Chain Management and Management Science, vice-president of Czech Logistical Association, in the scientific work is dealing with production systems management development and material flow modeling in supply chains.

Jakub Dyntar, assistant and scientific aspirant on the Department of Economics and Management of Chemical and Food Industry, author of 5 articles in journals, seminars from quantitative methods and simulation lecturer, in the scientific work is oriented on materials flow simulation modeling in supply chains and sporadic demand forecasting.

Ivan Gros, professor
Institute of Chemical Technology Prague, Faculty of Chemical Engineering
Technická 5, 16628 Prague 6 – Dejvice, Czech Republic
ivan.gros@vscht.cz

Jakub Dyntar, Ing
Institute of Chemical Technology Prague, Faculty of Chemical Engineering
Technická 5, 16628 Prague 6 – Dejvice, Czech Republic
jakub.dyntar@vscht.cz

Recenzent:
Doc. Ing. Aleš Hes, PhD.

IMPROVING THE NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS

Stanislava Grosová

Summary

New products are the key attribute for successful profitability growth. Despite the fact that failure rates of new product remain high, level of penetration for tools and techniques aid to new product development is low. On the example of new dairy dietetic product the usage of conjoint analysis in the process of final product form decision is presented. Preferences for two segments are presented.

Key words

New product development, dietetic dairy product, conjoint analysis

Introduction

New products are the key attribute for successful profitability growth of many companies. It is important and necessary not only for better consumer needs satisfaction which is changing according to their lifestyle and income, but it is also necessary for gaining competitive advantage or for cooperation with investors, who have an increasingly important role in the market environment. Success depends on many factors/ the extent to which the product satisfies customer's perceived needs, the relative advantage vis-a-vis competition, the propensity of competitors to defend their market, the size and the growth rate of the target segment, whether or not firm is pioneer in the market or follower, the cost and engineering advantages in producing the product, the creativity of the marketing plan, and so on.

New product development process and test methods

The process of new product development is connected with significant risks. [Urban, Hauser, 1993] states that in the 80s the rate of new product failure was over 1/3, in present sources claim that the rate is even up to 90%. The experiences of successful product development and introduction have confirmed the importance of systematic approach to development process and new product introduction management. New product introduction is but a small part of the whole product development process, which also involves a number of proposals and partial projects carried out during the development process. In the frame of new product development the idea is being transformed into the product concept, its characteristics are being specified (quality, composition, packaging, etc.), all instruments influencing the customer such as price, package, brand and other are being designed and verified. In the new product development it is important to evaluate the new product viability in every single stage of its development. Fig. 1 shows the summary of methods and their usage frequency. From the data it is clear how well-known and how frequently are the methods used. Regarding our experiences with conjoint analysis, we should present the way of its usage in the process of final product form decision.

Conjoint analysis

The name of this method is derived from the conjunction of two English words *consider* and *jointly*, which should reflect the fact that the relative importance of *considered* things can be measured *jointly*, even when it is difficult to evaluate their importance separately [Mazancová, 2005]. Because it is difficult to find Czech equivalent to this term, the

term preference analysis is used. Growing interest of conjoint analysis has spread its usage into various branches, the most important being the applications in innovation planning, new product design, on the field of price setting, advertisement of distribution planning. Also it can be successfully implemented in marketing segments identification or customer purchasing decision with the regard to competitors offer [Cattin, Wittink, 1982], [Green, 1978].

In principle it is multidimensional analysis; the method's essence lies in the application of variance analysis on ordinal variables expressing the respondents preferences.

NPD process phase									
method	idea creation	idea screening	concept creation and testing	marketing strategy creation	business analysis	product development	market testing	commercialization	number of companies using the method
brainstorming	+++	+++	++	++		++		++	44
morfologic analysis	++	+++	+++	++	+	+++			21
synektic	+++	++	++						7
product lifecycle	+++	++	++	++	++	++			28
delphi method	+++	+++	+++	+++		++			4
group interview	+++	+++	++	+	++	++	++	++	27
household test				+		+++	+++		43
conjoint analysis	++	+	+++	+	++	+++	+		12
concept testing		++	+++	+		++	+		44
Quality Function	+++	+++	+++	++	++	+++	+	++	17
Deployment						++	++	++	
Limited roll-out									
% of firms, that use in this stage	+++	+++	+++			+++		++	

+++ : more than 50% of firms use method in this stage

++ : 25-50% of firms use method in this stage

+: 15% of firms use method in this stage

Fig. 1 Industrial Firms Actual usage of NPD tools by NPD stage [Nijssen, Frambach, 2000]

Preferences are determined by the order (that means lowest number is highest preference), or are evaluated by points (lowest count means lowest preference). The analysis can work either with all possible combinations of attribute levels (full-concept method) or only with the number of combinations needed to estimation of dominant factors (orthogonal array).

The first necessary step in implementing the conjoint analysis is the determination of relevant product attributes and defining its levels. A qualitative marketing research method such as Focus group or in-depth interview methods is recommended. The next step is the

creation of cards, which will be presented to the respondents for evaluation in the frame of research. The number of cards is determined by the quantity of analyzed value components, and their level. However if the number of cards is significantly higher, it is problematic to obtain relevant results from the customer. If possible it was better to describe some attributes by picture, scheme or photograph. The respondents task was to order these cards according to his or hers preferences, the first card being the most attractive (i. e. it would be the first one to buy), the last would be the least attractive (would not buy at all). The results of respondents decisions are filled into a form (questionnaire), which can aside from identification data contain also some further questions, which enable for example customer segmentation if the researcher thinks the offered value is perceived differently in different segments. The data obtained is the conjoint analysis input. The output will provide information about how important are the product attributes in assessing customer preferences, preference data, and level of attributes and also finds optimal product variant with set level of attributes according to the criteria set. The result can be processed also for separate groups of respondents, i. e. determine the preference differences of various consumer groups.

New dairy product test

The procedure and results will be presented on the example of optimal new dairy dietetic product design project [Rosívalová, 2006]. This product is aimed mainly to support and retain good health of seniors. It was needed to find the product variant which value will be perceived by the customer as highest and simultaneously to analyze the influence of attributes on the preference of consumers in two segments.

The attributes analyzed and their levels were defined by the company wishing to introduce this product on the market on the basis of preceding qualitative research. The researched attributes were: packaging design, price, type, enrichment and the method of communication about the product advantages.

The reason of choosing the packaging design is that it is the first thing that attracts customer. Therefore it is very important to meet the final customers' preferences and its character. Three levels were set – package similar to drugs (“as drug”), packaging characterizing the energy the drug is enriched with (Energy) and package with picture of two smiling seniors with added colour spectrum characterizing the drug's completeness regarding the nutriment content.

Price has significant influence over consumer preferences – two levels were set – “lower” (32,- Cyk) and “higher” (38,- Ck). Even the producer suggested lower price levels, we were interested if the customers will be willing to pay regarding the product's perceived benefits

The preferred component (enrichment type), which content will be noted on predominant place of the package was selected to respond to the segment's most perceived and preferred components [Unilever, 2005]. It was 3 variants of enrichment by vitamins, fiber and calcium.

Communication on the package simply and clearly what can the consumer expect from the product. According to [Peter et al., 1999] this communication provide information about the product content, what are its functional results of its usage and finally values which fulfilment consumer seeks. Therefore three levels “Complete dose of nutrients for your body” (complexity of nutrients), “Energy and activity”, and “...for longer and more satisfying life” were set.

Stated number of product attribute lead to 54 product variants. Considering the recommendations and the consumer's abilities to order such number of variants according to their preferences, the number of variants was reduced to 16 variants.

Research has been carried out throughout April 2006 in Břeclav. In the data gathering process 104 respondents have been asked to participate. Respondents were in two groups 51 respondents in the age of 40-50 (these represented the group of customers buying the product for their parents) and 53 respondents were above 60 and represented group buying this product for themselves. Every respondent was separately asked to order 16 cards according to their preference. Results were then filled into the questionnaire and consumers were also asked if they know similar product and whether they would be interested in buying this product in retail.

Final product design created from attributes with maximal positive utility value, so as it is clear from the scheme, the product with highest perceived value for respondent segment "Children buying for their parents" was the dietetic product with the druglike design, with clear label "vitamins", communication which informs about the functional impact of "energy" and with price 32,- Czk/pc. In this group 31 respondents (over 50%) which would accept the higher price level. This group's preference ordering motivation was mainly the contained components (40,60%), price was slightly minor factor in their decision (30,14%) and the least important was the factor of communication.

		Segment „Adults for parents“		Segment „Seniors“	
Atribute	Atribute level				
Package design	„as drug“	20,47	0,9567**	24,24	-0,91*
	Energetic		-0,6858*		-0,6425*
	Senior picture		-0,2708*		1,5525**
Component	Vitamins	40,60	0,4233**	24,09	1,2367**
	Fibre		-0,4042*		-0,6858*
	Calcium		-1,0192*		-0,5508*
Communication	Complete nutriments	8,78	-0,13*	8,13	0,2533**
	Energy		0,1825**		-0,0767*
	Happy life		-0,0525*		-0,1767*
Price	Lower (32,- Kč)	30,14	-1,585**	43,55	-4,37
	Higher(38,- Kč)		-3,17*		-8,74*
		Pearson's R = ,967 Significance = ,0000	Pearson's R = ,962 Significance = ,0000		
		Kendall's tau = ,989 Significance = ,0002	Kendall's tau = ,998 Significance = ,0002		
*lower utility values mean lower value for customer					
**vyšší hodnoty utility představují vyšší (lepší) hodnotu z pohledu zákazníka					

Fig.2 Results of the study for two segments

"Senior" group decision was mainly influenced by price factor (43,55%), packaging design (24,24%) and contents (24,09). As in the first group the least important factor was communication. In this group of 50 there were only 9 respondents willing to pay the higher price for this product. Further information about the possibility of distribution outside the chemists have shown that the distribution into the common market would lead to trust decrease in the segment "Children buying for their parents", which may be caused by the fact that the product is not yet widely known.

Conclusions

In our example we have worked only with selected attributes of the product. Regarding the experiences stated in the vast literature dealing with the problem of conjoint analysis and also our researches the range of researched attributes can be broadened. The method offers further instruments, for example estimation the new product market share or the possibility of testing the competitors' reaction to new product, which broaden the spectrum of offered advantages. In this case we tested the final version of products attributes, the method can be used also in previous stages of NPD.

Acknowledgements

This article was made possible by a grant from MSM 6046137306.

References

- CATTIN P., WITTINK D.R.: Commercial use of conjoint analysis: A survey. *Journal of Marketing* 4, 169-184 (1982)
- GREEN, P. E., SRINIVASAN, V.: Conjoint analysis in consumer research. Issues and outlook. *Journal of Consumer Research* 5 (9), 103–123. (1978)
- NIJSSEN J.E., FRAMBACH R.T.: Determinants of the Adoption of New product Development Tools by Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*. 29, 121-1341 (2000)
- PETER J.P., OLSON J.C., GRUNERT K.G.: Consumer Behaviour and Marketing Strategy. McGraw Hill, 1999
- ROZSÍVALOVÁ H: Zavedení nového mlékárenského výrobku na trhu. Diplomová práce VŠCHT, 2006
- URBAN G.L., HAUSER J.R.: Design and Marketing of New Products. Prentice Hall, 1993
- UNILEVER: Opinion Window Research International. Unilever (2005)

Doc.Ing. Stanislava Grosová, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu VŠCHT v Praze
Technická 5, 166 28 Praha 6
stanislava.grosova@vscht.cz

Recenzent:
Prof. Ing. Hana Lošťáková, PhD.

PŘÍKLAD SPOTŘEBITELSKÉHO CHOVÁNÍ VE VZTAHU K OBCHODNÍM ZNAČKÁM

Hes Aleš, Šálková Daniela

Abstract

It is very often, that one trade mark is shared with number of a companies. In such a case, it is necessary to create mechanism for coordination in all business spheres. Without this specific mechanism trademark will be probably work incogruously and concumers will be confused.

The paper has resulted from solution of the institutional research intention MSM 6046070906 „Economics of resources of Czech agriculture and their efficient use in frame of multifunctional agri-food systems“, Faculty of Economics and Management, CULS in Prague.

Anotace

V mnoha firmách značku sdílí několik podniků. V takových případech je organizačním úkolem vytvořit mechanismus pro naplnění společné, koordinované značky napříč všemi oblastmi podnikání. Pokud tento mechanismus neexistuje je pravděpodobné, že identita značky bude naplňována nekonzistentně a výsledkem bude zmatení zákazníků a ztracená příležitost k vybudování celkové součinnosti.

Příspěvek byl zpracován v rámci VZ MSM 6046070906 „Ekonomika zdrojů českého zemědělství a jejich efektivní využívání v rámci multifunkčních zemědělskopotravinářských systémů“, Provozně ekonomické fakulty, ČZU v Praze.

Key words

Consumer, behaviour, business brand, marketing, enterprise

Klíčová slova

Spotřebitel, chování, obchodní značka, marketing, podnik

Úvod

„Náš zákazník, náš pán.“

Tato proklamace hojně užívaná s mírným nádechem ironie, v současné době nabývá na vážnosti. I mnohé nadnárodní společnosti, které, zdá se, určují zákazníkovi potřeby a jsou tvůrcem potřeb, o kterých zákazník sám nemá ještě tušení, se snaží zkrotit ego a ješitnost plynoucí ze své velikosti a moci a naslouchat více zákazníkům. Spotřebitelé dnešní doby vědí velmi dobře, co chtějí. Ten, kdo udává tempo je zákazník a firmy se mu musí snažit přizpůsobit. Podnik značku stvoří, snaží se ji budovat, ale je to opět zákazník, kdo ji buď přijme a pomůže ji dosáhnout úspěchu anebo značku potopí.

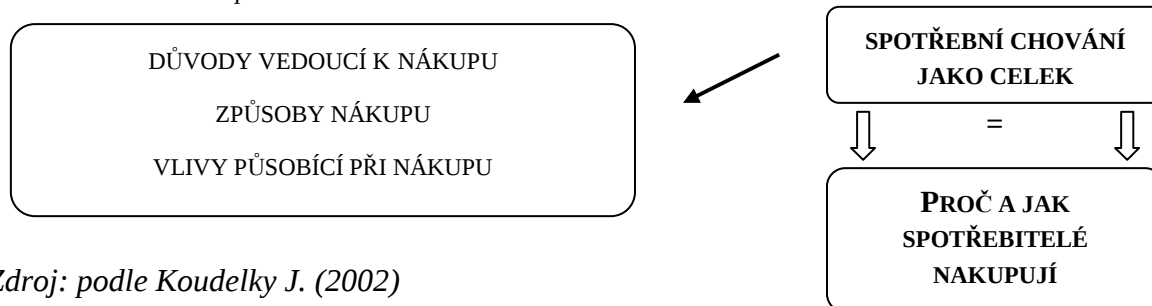
„Spotřební chování – to je neobyčejně pestrý svět souvislostí, vlivů, jevů, kde různí lidé mají různé potřeby“. [Koudelka J. (2002)] Upozorňuje ve vztahu ke spotřebnímu chování a marketingu na skutečnost, že má-li být marketing na spotřebitelských trzích skutečným marketingem, pak musí vycházet ze znalosti chování spotřebitelů.

„Spotřebitelské chování zahrnuje jak důvody, které vedou spotřebitele k užívání určitého zboží, tak způsoby, kterými to provádějí, a to včetně vlivů tento proces provázejících. Spotřební chování v sobě tedy zahrnuje dva aspekty: proč a jak spotřebitelé nakupují.“ [1] Spotřební chování je tedy chování lidí (konečných spotřebitelů) jehož důsledkem bývá získávání, užívání a odkládání spotřebních výrobků (produktů). [1]

Výše uvedené spotřební chování je definováno pouze s ohledem na spotřebu produktů, nebere však v potaz, že spotřební chování se týká také služeb. Proto by v tomto případě bylo správnější použít místo slova spotřební výrobky označení spotřební zboží, jež v sobě zahrnuje obojí.

Spotřební chování není jen samotným aktem bezprostředního nákupu nebo užití výrobku.

Schéma č.1: Podstata spotřebitelského chování



Zdroj: podle Koudelky J. (2002)

Jak vyplývá již z uvedeného schématu č.1, jedná se i o působení vlivů okolního prostředí. Základní faktory působící na spotřebitele lze rozčlenit do následujících skupin:

- o Objektivní podmínky spotřebního chování
- o Osobnost spotřebitele
- o Motivační struktura kupního chování
- o Sociální prostředí a sociální vztahy

Objektivními podmínkami se myslí individuální ekonomické faktory v okolí člověka. Jmenovitě se jedná o osobní peněžní prostředky, zdroje příjmů, rodinné ekonomické zázemí, nabídku na trhu, celkové podmínky trhu,..atd. Soubor těchto faktorů je sice označen názvem „objektivní“ avšak v praxi nepůsobí tyto faktory přímo, ale zprostředkovaně přes psychiku člověka a tudíž subjektivně. Na vytvoření onoho subjektivního obrazu trhu a pozice spotřebitele v něm se podílí vedle objektivních podmínek také osobnost člověka, její kulturní zázemí a sociální okolí. Chování člověka je pak také dále závislé nejen na tom, jaký subjektivní obraz si vytvořil, ale také na tom, jaké situační faktory na něj v daném momentě působí.

„Osobnost je individuální jednota člověka, je to jednota jeho duševních vlastností a dějů, založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“ [2]

Tato definice akcentuje to, co považuje za důležité – vnitřní a vnější souvislosti člověka jako integrovaného celku.

Existují různé teorie osobnosti, které se od sebe odlišují podle zaměření:

- o typologie - hledání podobností v osobnostních charakteristikách
- o charakterologie - hledání rozdílností v osobnostních charakteristikách
- o psychoanalýza - považuje za rozhodující vnitřní vývojové faktory
- o behaviorismus, sociální teorie učení – zkoumají osobnost na základě procesu učení
- o situacionalismus, interakcionalismus – hledají rozhodující faktory osobnosti mimo její rámec.

Do spotřebního chování se často velmi silně promítá názor na sebe sama – sebepojetí. Průzkum, který byl provedený před více než 40-ti lety jednoznačně prokázal, odlišnost skupin spotřebitelů používajících tu či onu značku. Odlišnost byla prokázána právě v sebepojetí daných spotřebitelů, v tom, jak se vnímají a charakterizují.

Motivace je základním klíčem k proniknutí k příčinám kupního chování spotřebitele. Přesněji, je důležité vědět, co zákazníky motivuje k nákupu našich produktů, abychom s tímto faktem mohli dále pracovat a vytvořit z něj podnikovou konkurenční výhodu.

Všechno, co je rozhodující pro spotřební chování člověka – potřeby, motivace, zájmy, zvyky a představy – je výrazně určováno sociálním prostředím.

Nejvlivnějšími komponenty, které na člověka působí v rámci sociálního prostředí, je rodina a kultura. Svou roli zde mají i lidé zvaní názoroví vůdci (opinion leaders). Konečný spotřebitel je tedy ovlivňován skupinami (tzv.sociální okolí), se kterými přichází do kontaktu a kulturou, ve které žije. [2]

Postavení značky v podniku

Značky jsou pro své majitele velmi důležité, protože pomáhají s identifikací marketingového mixu firmy – a pomáhají spotřebitelům rozeznávat výrobky dané firmy a její reklamu.

„Značkování je důležitou oblastí rozhodování, kterou mnozí pracovníci v obchodě ignorují. Značkování znamená zejména používání jména, pojmu, symbolu nebo tvaru či kombinaci těchto prvků k identifikaci výrobku. Jméno značky má užší význam. Jméno značky je slovo, písmeno nebo skupina slov nebo písmen.“ [3]

Marketingový pohled na pojetí značky jako důležitého fenoménu marketingového mixu zdůrazňuje většinou její vnější znaky, jako je jméno, název, výtvarný projev a podobně, odlišující zboží nebo služby v rámci konkurenční nabídky.

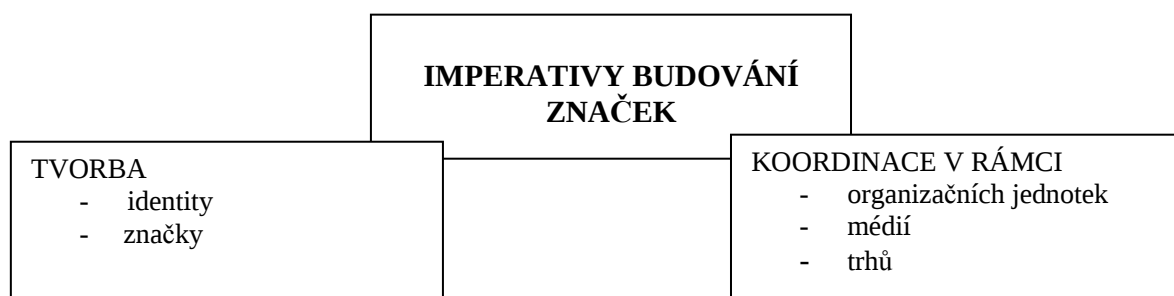
Definice Americké marketingové asociace říká, že: „Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“

Jak vyplývá z definice, hlavní význam značky spočívá v odlišení se od konkurence, ať už se jedná o značku výrobku či služby. [3]

Budování a řízení obchodní značky

Budování značky zahrnuje strategické a taktické rozhodnutí, jež představují významné organizační výzvy.

Schéma č.2 Řízení značky



Zdroj: dle [3]

Základním předpokladem při budování značky je mít identitu značky jako vodítko pro tvorbu a koordinaci taktických programů. Tato identita by měla mít dobře definovaný základ a tvořit nabídku hodnoty a/nebo základ pro vztah značka-zákazník. Příliš často existuje nedostatečná snaha specifikovat identitu značky, částečně proto, že tímto úkolem není nikdo pověřen. Jedním z cílů organizace budující značku je zajistit, že je tím někdo pověřen a že identita bude vytvořena.

Je potřebná **vize identity a úkolů značky do budoucna** (například podpůrce, popisná značka nebo hybná síla). Bohužel, **hybnou silou** většiny organizací je **výrobek, nikoli značka**.

V mnoha firmách značku sdílí několik podniků. V takových případech je organizačním úkolem vytvořit mechanismus pro naplnění společné, koordinované značky napříč všemi oblastmi podnikání. Pokud tento mechanismus neexistuje je pravděpodobné, že identita značky bude naplňována nekonzistentně a výsledkem bude zmatení zákazníků a ztracená příležitost k vybudování součinnosti. Další podmínkou je vytvořit mechanismus pro koordinaci budování značky v rámci různých médií, kam patří sponzorství různých událostí,

zákaznické kluby a programy, vztahy s veřejností, publicita, propagace, speciální prodejny, balení a design. **Ne všechny mediální programy budou konzistentní s identitou značky.** Úkolem bude mít k dispozici systém měření a hodnocení, který umožní nekonzistenci odhalit, i když by tento systém měl být nákladný a náročný na provedení. Dále musí organizace zplnomocnit jedince, jenž bude mít vůli a schopnost přerušit nekonzistentní programy, i kdyby se zdálo, že tyto programy pomáhají značce v jiných měřících.

Když je značka aktivní na vícero trzích (definovaných výrobky nebo segmenty), konečným imperativem je koordinovat strategii a taktiku napříč těmito trhy, aby byla vybudována součinnost značky (synergie) a bylo dosaženo snížení nákladů za zvýšení produkce a značka zároveň byla dostatečně flexibilní, aby se mohla přizpůsobit unikátní charakteristice každého z těchto trhů. V éře budování značky je na organizaci kladeno mnoho nároků. Jednou z výzev pro každou organizaci je dostat budování značky na seznam priorit. Dalším úkolem je přizpůsobit organizaci tak, aby se mohla věnovat imperativům budování značky.

Firmy, jež si vedou dobře v budování silných značek, mají obvykle v tomto smyslu silnou kulturu, což obnáší jasně definované hodnoty, normy a organizační symboly. Na dnešních trzích musí jednotlivec nebo skupina lidí mít za úkol vytvořit identitu značky a její pozici a dohlížet na to, že identita/pozice jsou naplňovány efektivně a účinně, zajistit, že identita/pozice nebudou kompromitovány a vytvořit plány krizového řízení pro případ možných pohrom.

Pro řízení značky je důležité mít k dispozici řadu marketingových a jiných informací kvantitativního i kvalitativního charakteru. Je nutné provést analýzu trhu a identifikaci cílové skupiny zákazníků jimž má být značka určena. Je-li značka vytvořená, musí se firma zabývat budováním a řízením její pozice na trhu, tzn. umisťováním značky v mysli spotřebitele. Při procesu řízení značky je nezbytné znát zpětnou vazbu. Úkolem je v průběhu času zjišťovat, jak značku vnímá cílová skupina zákazníků, jak je značka na trhu úspěšná.[3]

Značka představuje v marketingové komunikaci a v celém marketingovém mixu důležitou, stále se zvyšující hodnotu. Značka má svůj původ již ve středověku, kdy cechy řemeslníků a obchodníků kontrolovaly výrobu, aby zavčas „odhalily“ původce nekvalitních výrobků, který by mohl kazit další obchody. Již zde vlastně začíná „ochrana zákazníka“, který věděl, odkud zboží pochází, a mohl tomu přizpůsobit své další chování. **Dnes je role značky složitější. Je to jeden z nejsilnějších nástrojů, jak odlišit produkty v celkové nabídce na trhu.**

Budování silné značky je dlouhodobý proces. Některé značky přežily v původní podobě nebo jen s malými úpravami nejednu lidskou generaci. Proto je nutné věnovat značce a jejímu vývoji mimořádnou pozornost.

Z psychologického hlediska je důležité porozumět vztahu mezi spotřebitelem a značkou ve smyslu jejího racionálního a emocionálního vnímání a přijetí. K tomu, jak člověk značku vnímá, jak ji má umístěnu ve svém povědomí, se používá přístup, který nazýváme „mapování“. Jde vlastně o hodnocení značky v určité kategorii výrobku, o zjištění, jak spotřebitelé chápou různé produkty z hlediska jejich užitku či vlastností.

Většina marketingových manažerů přijímá koncepci značek a je ráda, když vidí, že právě ta jejich značka má úspěch. Následující podmínky představují příznivé předpoklady pro úspěšné tvoření značek:

- Výrobek se snadno identifikuje pomocí značky nebo ochranné známky.
- Kvalita výrobku je tou nejlepší „hodnotou“ za danou cenu a je snadné tuto kvalitu udržet.
- Spolehlivost a široká dostupnost výrobku je možná. Když už začne zákazník používat danou značku, chce ji používat i nadále.
- Poptávka po celé třídě výrobků je velká.

- Poptávka je dostatečně silná na to, aby cena na trhu mohla být tak vysoká, že úsilí spojené se značkou bude ziskové.
- Existuje velkovýroba. Je-li značka opravdu úspěšná, měly by náklady klesnout a zisky stoupnout.
- Prodeji pomůže vhodné umístění na regálech nebo vhodně viditelné místo v obchodech. Maloobchodníci mohou toto kontrolovat v případě, že se jedná o jejich vlastní výrobky. Výrobci musí využít energických obchodních zástupců, aby získali vhodná místa.

Dosáhnout toho, aby značka byla přijata, lze kvalitním výrobkem a pravidelnou propagací. To, že značka je známá, znamená, že zákazníci rozeznávají a přijímají danou značku. Stupeň její popularity ovlivňuje plánování zbytku marketingového mixu – zvláště místa (place), kde by se měl výrobek (product) nabízet, a toho, jaká propagace (promotion) je potřeba. Věrnost českých spotřebitelů prodejně nebo konkrétní značce se liší podle typu spotřebitele. Věrnost prodejně i značce je charakteristická pro tradiční typy nakupujících, zatímco moderní typy jsou výrazně neloajální. Věrnost výrobkům resp. značkám je typická pro starší osoby a obyvatele menších měst. Zde se jedná o konzervativní chování, ne o vnímání značky jako signálu vysoké a stálé kvality výrobku. [4]

V každé době a v každé zemi je to právě mladá generace, která je tou hnací silou změn, obnovy a pokroku. Především ve stárnoucí společnosti jsou inovace vytvořené ve společenských, ekonomických a kulturních pojmech mladou generací absolutní nutností. V rámci konference společnosti GFK Praha na téma mladé generace byla řešena i otázka jak důležitá je pro mladou generaci spotřeba a značky.

V rámci šetření, na jehož organizaci se podílely i studenti bylo vysloveno několik pracovních hypotéz:

„Reklama a značky jsou pro mladé lidi něco, co jim dovoluje nechat se manipulovat, a také pro ty, jenž potřebují definovat sami sebe prostřednictvím předmětů, které vlastní. Dále pro ty, kdo jsou v pozici okrajového člena určité skupiny, a proto se díky vlastnictví drahých věcí chtějí posunout směrem ke středu této skupiny, neboli zlepšit svoje postavení v rámci skupiny. Značky by se měly kupovat jediné tehdy, když představují lepší kvalitu.“

Téměř žádný z respondentů si však nemyslel, že by mohl být manipulovatelný nebo že by si chtěl vybudovat úctu ostatních nebo se stát důležitým v rámci skupiny prostřednictvím vlastnictví artefaktů. V rámci šetření, kde se testovaly konkrétní výrobky, bylo dojito k závěru, že to nebyly smyslové orgány, co určovalo hodnocení výrobků, ale spíše předsudky týkající se barvy, ceny a značky. Zároveň se prokázalo, že sociální citění má rozhodující vliv na používání značek. Spotřebitelé chtějí značky častěji zejména v důležitých chvílích jejich osobního života. Koncepty image značky mají tedy při rozhodování spotřebitelů velkou moc. Velmi zajímavé šetření bylo dále postaveno na paradigmatech formulovaných na základě knihy Wolfganga Ullricha – Chtít mít:jak funguje kultura spotřeby?. Výsledkem pak byl tříúrovňový model:

Úroveň 1 - mladí lidé, kteří používají značky za účelem dosažení určitého cíle – na této úrovni mladí lidé o značkách příliš nepřemýšlejí a proto si při nákupu značek spíše než jiných výrobků tento fakt ani neuvědomují

Úroveň 2 – mladí lidé, kteří používají značky v rámci určitého projektu, např. používají značkový camcorder při práci na projektu z oblasti fotografie – na této úrovni svěřují svůj projekt dané značce, k určité značce si vytvářejí osobní vztah

Úroveň 3 – mladí lidé, kteří sní o určité značce nebo zacházejí se značkami jako s přáteli, kteří je doprovázejí – na této úrovni zachází se značkou jako s osobou, která je jim blízká.

Závěrem šetření bylo i překvapivé zjištění, že pro mladou generaci mohou být značky i společníky, kteří jej provázejí životem. [4]

Značka na poli cestovního ruchu

I v rámci odvětví cestovního ruchu bylo zjištěno, že značka hraje svojí roli. Průzkum provedený společností Deloitte odhalil významnost vlivu značky na spotřebitele na hotelovém trhu a označil ji jednoznačně za klíč k úspěchu.

Výsledný průzkum dále přinesl nový pohled na značku a její problematiku v podniku: bylo zjištěno, že existuje skupina zainteresovaných stran, která v souvislosti se značkou představuje hlavní aktéry. Nositelem této role jsou zaměstnanci podniku, kteří de facto reprezentují značku a mají tak vliv na celkové vyhodnocení a vnímání značky spotřebitelem. V závěru se objevuje konstatování, že chce-li podnik poskytovat vynikající služby zákazníkům, musí nejprve investovat do svých zaměstnanců. [5]

Preference nákupního chování vybraných spotřebitelů byly zjišťovány na základě dotazníkového průzkumu, který se uskutečnil v druhé polovině roku 2007. Množství respondentů /150, návratnost 69%/ postačí pro zachycení základních tendencí v nákupním chování spotřebitelů týkající se jejich vztahu ke značkám jak v obecné formě, tak i v oblasti rozhodování se o svých dovolených. Struktura dotazníku byla následující:

- preference spotřebitelů při nákupech,
- preference spotřebitelů při koupi dovolené,
- výstupy týkající se povědomí respondentů o cestovních kancelářích (jako podklad pro stanovení positioningu značek/jmen cestovních kanceláří),
- otevřené otázky zjišťující znalost pojmu značka a asociace, které se respondentům pod pojmem značka vybaví.

Výsledky dotazníkového šetření jsou zajímavé.

Preference spotřebitelů při nákupech

Šetření si kladlo za cíl odhalit, ke kterým faktorům český spotřebitel při nákupu více přihlíží – tedy určit jeho preference obecně při jakémkoliv nákupu výrobku či služby. Úkolem respondentů bylo oznámkovat jednotlivé impulsy podle toho, které jsou jim nejbližší, známku od jedné do sedmi. Jednotlivé impulsy jsou seřazeny v tabulce v pořadí od těch pro spotřebitele nejdůležitější (mající na ně největší vliv při nákupním rozhodování), po ty nejméně důležité (ty mají známku nejvyšší):

Tabulka č.1 Spotřebitelské rozhodovací preference při nákupu zboží a služby

Nákupní impulsy	VLASTNÍ ZKUŠENOST	CENA	ZNAČKA	DOPORUČENÍ ZNÁMÝCH	VLASTNÍ ŽIVOTNÍ STYL	ŽÁDNÝ VYHRANĚNÝ IMPULS	VLIV REKLAMY
známka	1,66	3,20	3,24	3,59	4,62	4,92	5,51

Zdroj: vlastní výzkum

V rámci tohoto šetření na výběrovém vzorku respondentů, se na prvním místě co do vlivu na spotřebitelovo chování umístila vlastní zkušenost, druhé místo obsadila cena jako kritérium výběru a na místě třetím se objevil vliv značky produktu nebo služby na spotřebitele.

Respondenti jako impuls, který má na ně největší vliv při nákupu, označili vlastní zkušenost s výrobkem nebo službou. Toto zjištění můžeme také interpretovat tak, že spotřebitelé dají spíše přednost produktu nebo službě, kterou znají a jsou věrni produktům nebo službám, se kterými mají dobrou zkušenost. S velkým odstupem od tohoto faktoru se objevila tradičně cena a na místě třetím, značka produktu nebo služby. Značka produktu se při dalším rozboru šetření ukazuje jako úzce propojená s asociací kvality a proto lze usuzovat, že kvalita nakupovaného má pro spotřebitele přibližně stejnou váhu. Doporučení známých jako podklad pro rozhodnutí o koupi se umístil uprostřed preferenčního žebříčku. Na nižším stupni pak vidíme faktor s názvem Vlastní životní styl – tím se rozumí, že spotřebitel má svůj

životní styl, což se váže na originalitu, kvalitu, image, pověst a takový spotřebitel dá přednost produktu odpovídající těmto atributům, mnohdy zde není přímé propojení na cenu nebo ostatní nákupní faktory. Na předposledním místě žebříčku je faktor nazvaný žádný vyhraněný impuls. Toto označení v sobě skrývá typ nákupního chování, kdy spotřebitel nakupuje spíše dle momentálního uvážení a právě vzniklé potřeby a neřídí se příliš klasickými vzorci. Na posledním místě je vliv reklamy jako impuls vedoucí k nákupu. Zde je nutné podotknout, že takový výsledek byl očekáván, neboť dle mnohých výzkumů (a je i všeobecně známo), že spotřebitelé nepřipouští vliv reklamy na jejich chování, avšak podle průzkumů reklama spotřebitele zaručeně ovlivňuje. [6]

Spotřebitelské preference při nákupu dovolené

V rámci této části měli spotřebitelé na výběr mezi pěti kritérii. Každé z nich měli oznámkovat známkou od jedné do pěti, podle míry jejich osobní preference:

Tabulka č.2 Spotřebitelské preference při nákupu dovolené

Kritérium nákupu	ZEMĚ POBYTU	CENA DOVOLENÉ	DŮVĚRYHODNOST CK/CA	PŘÍSTUP ZAMĚSTNANCŮ CK/CA	JMÉNO CK/CA
známka	1,85	2,34	2,44	3,61	4,41

Zdroj: vlastní výzkum

Na prvním místě se nachází cílová země pobytu. Spotřebitel se tedy při nákupu dovolené rozhoduje podle toho, zda daná společnost má v nabídce zájezdů zájezdy do zvolené cílové země. Na místě druhém je nepřekvapující kritérium a to cena, těsně následována důvěryhodností cestovní kanceláře nebo cestovní agentury. Třetí místo týkající se důvěryhodnosti je pochopitelné vzhledem k některým případům krachujících cestovních společností, které ponechaly své klienty bez pomoci v zahraničí.

S ohledem na čtvrté a páté místo a kritéria, která se na nich umístila, je zajímavé upozornit na skutečnost, že při rozhodování o koupi dovolené respondenti uváděli, že je pro ně důležitější komunikace s personálem společnosti než konkrétní jméno společnosti. Můžeme tak dojít k závěrům, že samotné jméno společnosti ještě nedává záruku kvalitních služeb a vstřícného personálu. [6]

Povědomí respondentů o značkách na trhu cestovního ruchu

V dotazníku se objevil otevřený typ otázky, který vyzýval respondenty, aby vypsali spontánně všechny možné názvy cestovních kanceláří, nebo agentur, které je napadnou. Cílem této otázky bylo jednak identifikovat hlavní hráče na trhu cestovního ruchu a dále porovnat do jaké míry jsou spotřebitelům známa jména cestovních agentur. Výchozí hypotézou je skutečnost, že cestovní agentury jako zprostředkovatelé zájezdů cestovních kanceláří neinvestují tolik do své reklamy, tudíž nejsou spotřebitelům tolik známé.

Z hlediska **relativního podílu** byly zařazeny na jednotlivá místa tyto cestovní kanceláře:

- 1.místo ČEDOK – uvedlo jej 60,29% dotázaných
- 2.místo FISCHER – na druhém místě jej uvedlo 36,50%
- 3.místo EXIMTOUR – na třetím místě jej uvedlo 6,38% dotázaných.

Relativní podíl se u druhého a třetího místa prudce snižuje vlivem toho, že spotřebitelé na těchto místech uváděli mnohem více jiných cestovních kanceláří a agentur. Jednoznačným vítězem je společnost Čedok, která má na českém trhu specifické postavení a silnou konkurenční výhodu spočívající v jejím prvenství na trhu a jedinečnosti existence ještě před rokem 1989, tedy v době než se trh cestovního ruchu stal konkurenčně pestřejší.

Navazující otázkou bylo uvést důvody, proč zákazníci uvedli zrovna tu kterou cestovní kancelář na první místo. Byly tak získány následující asociace a poznatky:

ČEDOK – tradice, historie, mediálně známá, osobní zkušenost, známé jméno, spokojenost se službami, důvera, spolehlivost.

FISCHER – osobní zkušenost, známost z reklamy, známé jméno.

EXIMTOUR – zkušenost, spokojenost se službami.

Následující tabulka uvádí pořadí jednotlivých cestovních kanceláří a agentur podle četnosti jejich výskytu v seznamu jmenovaných (bez ohledu na pořadí).

Tabulka č.3: Známost jmen/značek cestovních kanceláří a agentur mezi zákazníky

UMÍSTĚNÍ	CESTOVNÍ KANCELÁŘ/AGENTURA	ČETNOST VÝSKYTU
1.	ČEDOK CK	63
2.	FISCHER CK	49
3.	EXIMTOUR CK	17
4.	SUNNYDAYS CK	16
5.	FIROTOUR CK	14
6.	INVIA CA	13
7.	TOMITOUR CK	10
8.	BLUESTYLE CK	9
9.	ALEXANDRIA CK	8
10.	LAST CZ CA	6
10.	ADVENTURA CK	6

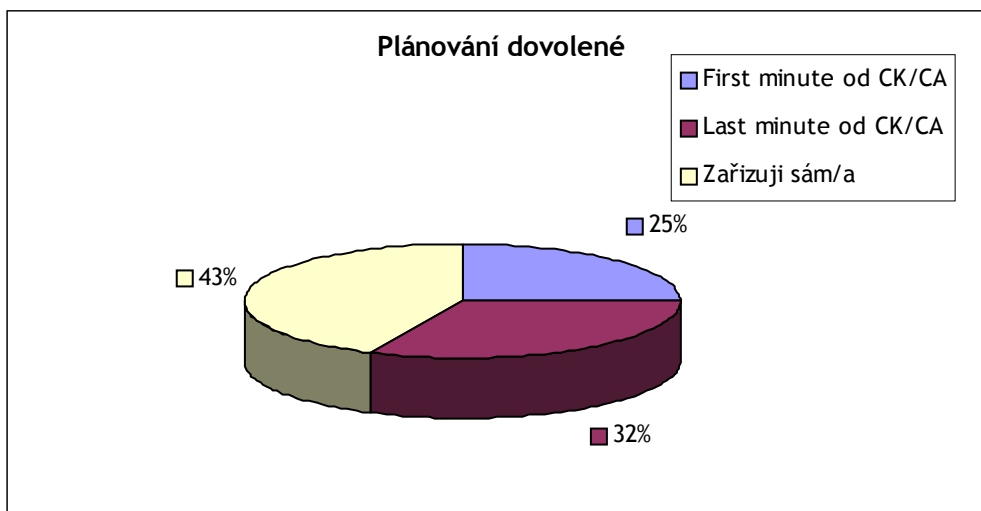
Zdroj: vlastní výzkum

Na prvních deset pozic co do známosti jmen cestovní kanceláře se dostaly pouhé dvě cestovní agentury a to největší z nich – internetový prodejce Invia a dále Last CZ, který byl první on-line cestovní agenturou svého druhu u nás. Nejčastěji zmiňovaná byla cestovní kancelář Čedok a dále Fischer, které jsou i nejznámější z médií. Zajímavé je i umístění cestovní kanceláře Adventura. Tato kancelář specializovaná na dovolené aktivního typu je svým zaměřením zřejmě při zákazníkovi atraktivní a tak předstihla klasické cestovní kanceláře jako Vítkovice tours, Alex nebo Blue style a to přesto, že do reklamy neinvestuje zdaleka tolik, jako ony. [6]

Další preference zákazníků byly zjišťovány následujícími otázkami, výsledky následují:

- Jakým způsobem plánujete dovolenou?

Graf č.1 Způsob plánování dovolené

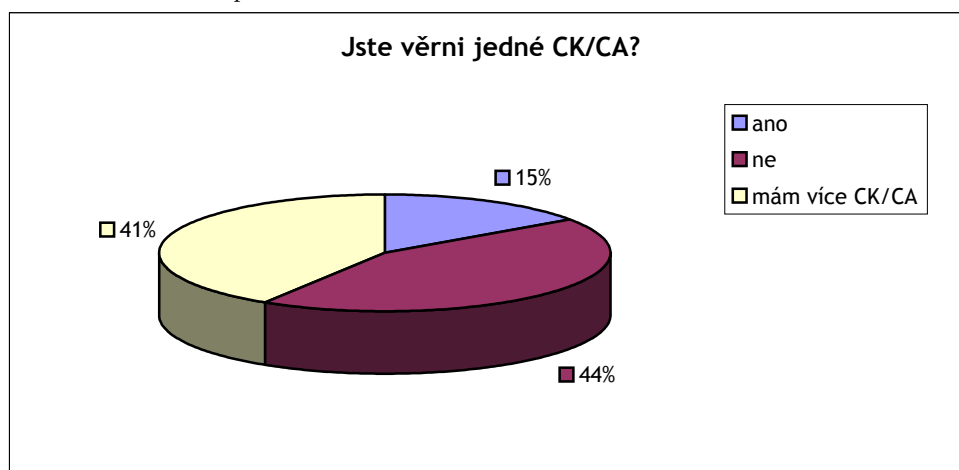


Zdroj: vlastní výzkum

Jak je vidět z grafu č.1 více jak dvě třetiny dotázaných si dovolenou zařizuje sama. Ostatní pak využívají spíše nabídek zájezdů na poslední chvíli, tzv. last minute. Dovolenu hodně dopředu plánuje jen jedna čtvrtina dotázaných, která má pak možnost využít slev tzv. First minute zájezdů v rámci programů, které nabízejí cestovní kanceláře.

- Věrnost značce/jménu jedné cestovní kanceláře nebo agentury. Cílem bylo zjistit, zda zákazníci jsou věrni jedné cestovní kanceláři/agentuře, nebo jsou klienty více z nich, případně zda je pro zákazníka důležité, kdo dovolenou zprostředkovává.

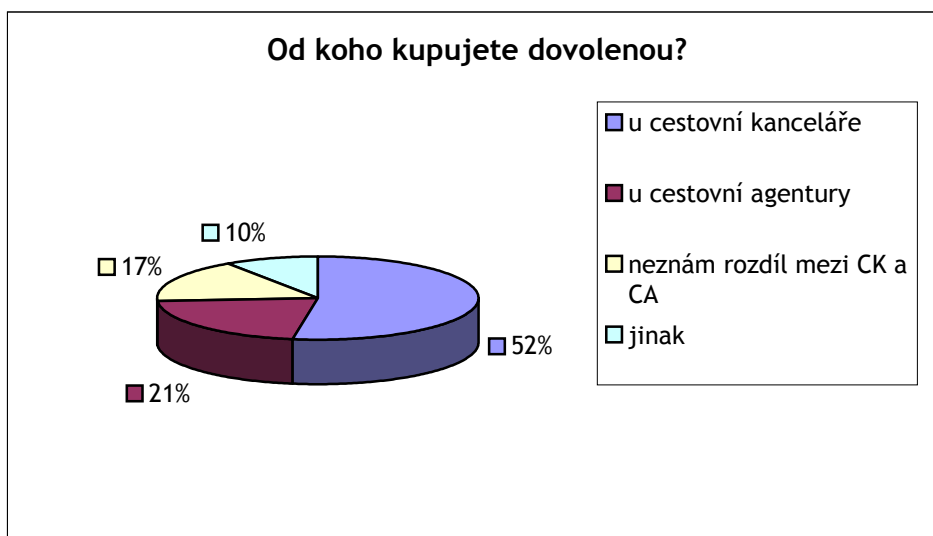
Graf č.2 Věrnost cestovním společnostem



Zdroj: vlastní výzkum

- U koho kupujete dovolenou? – cílem bylo zjistit zda zákazníci preferují cestovní kanceláře či agentury a znají -li mezi těmito formami rozdíl.

Graf č.3 Kde kupují spotřebitelé dovolenou



Zdroj: vlastní výzkum

Většina respondentů (více jak 50%) odpovědělo, že využívá služeb přímo cestovních kanceláří. Pro cestovní agenturu se vyslovila pětina dotázaných. Velmi vysoké je však procento respondentů, kteří nevědí, jaký je rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou.

V rámci průzkumu byly i respondentům pokládány otázky týkající se přímo problematiky značek a to s ohledem na identifikaci závěrů ohledně možného využití strategií brandbuildingu pro cestovní agentury a zjištění, jak vůbec zákazníci značku jako takovou vnímají. Byly použity následující dvě otázky:

▪ *Co si představujete pod pojmem značka?*

Zde je vhodné uvést autentické definice pojmu značka, které respondenti uvedli:

Značka je:

- SOUBOR CHARAKTERISTIK PRODUKTU A POPRODEJNÍCH SLUŽEB
- JMÉNO ČI OZNAČENÍ VÝROBKU NEBO FIRMY, LOGO ČI SYMBOL
- NÁSTROJ K BUDOVÁNÍ IMAGE
- OZNAČENÍ KVALITY
- VĚC, KTEROU SI PŘIPLÁCÍM PŘI KOUPI VÝROBKU
- PODPIS VÝROBCE, KTERÝ CHCE, ABY SE VĚDĚLO, ŽE JE TO JEHO VĚC, KTEROU VYMYSLEL NEBO USKUTEČNIL
- TO, CO PREZENTUJE FIRMU NAVENEK
- NÁSTROJ PRO ODLIŠENÍ VÝROBKU OD TĚCH OSTATNÍCH
- POZNÁVACÍ ZNAMENÍ
- NOSIČ HODNOTY
- SPLNĚNÍ OČEKÁVÁNÍ A GARANCE STEJNÉ KVALITY.

▪ *Jaké asociace se Vám v souvislosti se značkou vybaví?*

Odpovědi na tuto otázku se daly kvantifikovat, neboť se mnoho z nich opakovalo. Respondentům se jako asociace spojené se značkou vybavovalo následující: (procenta označují kolik z celkového počtu respondentů tuto asociaci uvedlo):

- ZÁRUKA KVALITY/KVALITA 71%
- VYŠŠÍ CENA 22%
- SPORTOVNÍ OBLEČENÍ 10%
- IMAGE 10%

- ZNÁMOST 9%
- PRESTIŽ 9%
- SPOLEHLIVOST 9%
- ZNAČKY RŮZNÉHO SPOTŘEBNÍHO ZBOŽÍ 7%
- DŮVĚRYHODNOST 2%
- NADSTANDARD, POHODLÍ 2%
- PROFESIONALITA 2%
- AUTOMOBIL ZNAČKY ŠKODA 2%

Shrnutí

Jednotlivé vyvozené poznatky jsou výstupem dílčího výzkumu a nedají se tudíž generalizovat na všechny spotřebitele, lze však nalézt podobnost s „obecně realizovaným chováním“ českých spotřebitelů:

- Spotřebitelským preferencím vévodí vlastní zkušenost s produkty nebo služby, dále se zákazníci rozhodují na základě ceny a značky.
- Nejdůležitějším kritériem při výběru dovolené je pro zákazníky cílová země jejich dovolené, následuje cena dovolené a důvěryhodnost společnosti, která dovolenou zprostředkovává. Jméno společnosti bylo uvedeno až na posledním místě.
- Český trh cestovního ruchu je přeplněn – respondenti uváděli velké množství různých druhů cestovních kanceláří a agentur. Nejznámější je společnost Čedok a Fischer, z cestovních agentur byly jmenovány pouze dvě a to Last CZ a dále Invia.
- Tendence přebírat odpovědnost při plánování dovolené – 43% dotázaných uvedlo, že si dovolenou zařizují sami.
- Spotřebitelé jsou nároční a své potřeby uspokojují využíváním služeb více cestovních agentur a kanceláří – věrnost podniku zde nehraje roli.
- Spotřebitelé neznají rozdíl mezi cestovní agenturou a kanceláří – cestovní agentury tak přichází o možnou konkurenční výhodu. Jejich výhodou oproti cestovním kancelářím je, že mají možnost zprostředkovávat nabídku a prodej zájezdů více konkurenčních kanceláří a tudíž pro zákazníka mají mnohem širší a pestřejší portfolio zájezdů než klasická cestovní kancelář. Širší nabídka je pro zákaznickou možnost volby příznivější. Pokud by dokázaly cestovní agentury sdílet tuto výhodu potenciálním zákazníkům, dokázaly by bezpochyby dosahovat vyšších obrátů prodeje. Otázkou zůstává míra udržitelnosti rozvoje cestovních agentur na úkor cestovních kanceláří. Jedním ze scénářů řešení však může být odklon cestovních kanceláří od samotného prodeje, jejich hlavní funkcí zůstane jen organizace a koordinace pobytových zájezdů. Prodejní oddělení a oddělení péče o zákazníky pak mohou být nahrazena prozákaznickovsky orientovanými cestovními agenturami.
- Značka je spotřebiteli vnímána jako záruka kvality, avšak spojena s vyšší cenou produktu nebo služby. V některých případech se spotřebitelé domnívají, že vysoká cena neodpovídá kvalitě a označení produktu nebo služby značkou tak není adekvátní. [6]

Závěr

Lze konstatovat, že spotřebitelům nejde již jen o cenu, ale i o kvalitu poskytovaných produktů a služeb a také, což je velmi důležité, o úroveň přístupu zaměstnanců společnosti ve vztahu k nim jako ke klientům. Jak se tedy chovají ke zkoumaným preferencím?

ZNAČKA

Značka je pro spotřebitele jedním ze základních nikoliv však nejdůležitějších kritérií, na základě kterého se rozhodují. Značku mají většinou spojenou s kvalitou nabízených výrobků nebo služeb. Podle průzkumů značka a kvalita v průběhu času předčí váhu ceny při zákaznickově rozhodování se o nákupu, to je fakt, který by neměl být přehlížen. Značka

spotřebitelům pomáhá v nabídce produktů či služeb na trhu se lépe zorientovat. Spotřebitelé chtějí značky častěji a to zejména v důležitých chvílích jejich života.

CENA

Byla a doposud pro většinu spotřebitelů je zásadním kritériem nákupu. Pokud nemá podnik dostatečně stabilní a loajální zákaznickou základnu a nabízí-li produkty stejné kvality za vyšší cenu, pak zákazníci odchází ke konkurentovi.

REKLAMA

Podle nejnovějších průzkumů jsou spotřebitelé reklamou přesyceni. Zejména televizní reklamou, reklamou v tisku a reklamou na billboardech. Určitá rezerva spotřebitelské tolerance se objevuje u reklamy na internetu, ne ovšem u reklam typu „spam“.

NÁKUP DOVOLENÉ

Nejdůležitějším kritériem spotřebitele při výběru dovolené je cílová země pobytu a cena. Spotřebitelé nejsou příliš věrní jedné cestovní kanceláři nebo agentuře. Nechtějí se přizpůsobovat jejich nabídkám, proto si vyberou dovolenou u společnosti, která se dokáže nejlépe svou nabídkou přizpůsobit. Mají široké povědomí o společnostech na trhu cestovního ruchu, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Velký počet spotřebitelů klade důraz na pohodlí při nakupování.

Na trhu cestovního ruchu v ČR panuje velmi silná konkurenční soutěž. Nejsilnější postavení mají cestovní kanceláře – společnost Fischer a Čedok. Cestovní agentury jako zprostředkovatelé nejsou příliš známy spotřebitelům, ale co do objemu tržeb jsou schopni se vyrovnat některým cestovním kancelářím. Bude-li se společnost rozhodovat o vstupu na trh, pak je vhodnější zvolit formu cestovní agentury, která nenese odpovědnost za nabízené služby a je pouze v roli zprostředkovatele. Cestovní agentury mají na rozdíl od cestovních kanceláří pestřejší nabídku zájezdů a tedy šanci na oslovení většího počtu zákaznických segmentů.

Literatura

- [1] KOUDELKA, J.: Spotřební chování a marketing, Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-372-3
- [2] VYSEKALOVÁ J., KOMÁRKOVÁ R.: Psychologie reklamy, Grada Publishing, 2002, ISBN: 80-247-0402-1
- [3] AAKER D.A.: Brandbuilding, Computer Press, Brno, ISBN 80-7226-885-6
- [4] GFK Praha s.r.o. on-line www.gfk.cz [10.5.2008]
- [5] Marketingové noviny on-line www.marketingovenoviny.cz [10.5.2008]
- [6] KLENOROVÁ Z.: Vývoj chování spotřebitelů ve vztahu k obchodním značkám, Diplomová práce, PEF, ČZU v Praze, 2008

Contact addresses

Doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Czech Agricultural University, Prague, Faculty of Economics and Management

Dept. of Business and Finance

Kamýcká 129, 16521 Prague 6

hes@pef.cz

tel.: +420 224 382 359

Ing. Daniela Šálková

Czech Agricultural University, Prague, Faculty of Economics and Management

Dept. of Business and Finance

Kamýcká 129, 16521 Prague 6

salkova@pef.cz.cz

tel.: +420 224 382 385

Recenzent:

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV AKO FAKTOR EFEKTÍVNEHO RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Martina Kuperová

Abstract: When the company wants to enforce its products and services in the home and international competition successfully and face the pressure of customers, it must have such advantages versus the competition which are achieved only by capable, qualified and motivated employees. The motivation urges the man to give a higher performance, which leads to better results and to the more effective work. For this reason the question of the motivation of employees is becoming an up-to-day topic at the work meetings and personnel trainings of managers and employees.

Abstrakt: Ak chce podnik úspešne presadiť svoje výrobky a služby v domácej a medzinárodnej konkurencii a čeliť tlaku zákazníkov, musí disponovať najmä takými výhodami oproti konkurencii akými sú schopní, kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci. Motivácia poháňa človeka k podávaniu väčšieho výkonu, čo vedie k lepším výsledkom a zefektívneniu práce. Z toho dôvodu sa otázka motivácie zamestnancov stáva aktuálnou tematikou na pracovných poradách, personálnych školeniach manažérov a rôznych odborných kurzoch.

Key words: Human resource management, motive, stimulation, motivation of employees

Kľúčové slová: personálny manažment, motív, stimulácia, motivácia zamestnancov

Motivácia a jej proces

Cieľom každého podniku je dosiahnutie trvalej úrovne výkonu ľudí. Na to, aby manažéri vedeli zvoliť najvhodnejší model motivačného systému je potrebné, aby poznali čo všetko sa skrýva pod pojmami motív a motivácia.

Úroveň pracovnej motivácie každého zamestnanca bezprostredne ovplyvňujú motívy.

Motívom môže byť každá sila, ktorá priamo, či nepriamo aktivizuje správanie a činnosť človeka. Motív je potom určitá jednotlivá vnútorná sila. [1]

Motív je charakterizovaný ako pohnútko, príčina a energia vyvolávajúca, udržiavajúca a usmerňujúca cieľnú ľudskú aktivitu s ohľadom na jej smer (cieľ), intenzitu, trvanie a variabilitu jej zamerania. Zdrojom motívov môžu byť podnety vnútorné (vedomé i nevedomé) alebo vonkajšie. Realizácia motívu je väčšinou sociálne podmienená (túžba po uznaní, ale i strach z trestu, zlyhania, straty prestíže). [2]

Motívy, ktoré pôsobia na pracovné správanie človeka môžeme členiť na aktívne, podporujúce a potlačujúce. [3]

Aktívne motívy priamo podporujú pracovný výkon, napr. motív byť úspešný. Podporujúce motívy vytvárajú priestor pre účinné pôsobenie aktívnych motívov, môže to byť napr. motív vytvárať priateľskú atmosféru na pracovisku, ktorá pomáha sústrediť sa na prácu. Potlačujúce motívy odvádzajú človeka od pracovného výkonu k iným činnostiam, napr. záujem o spoločenské zábavy so spolupracovníkmi namiesto plnenia pracovnej úlohy.

Výskumy i hospodárska prax dokázali, že hlavne potreba úspešnosti môže byť skutočne pre niektorých zamestnancov prvoradou motivačnou silou, ktorá ich aktivizuje do pracovnej činnosti. Na základe tohto zistenia sa formulovali závery modernej teórie pracovnej motivácie, ktorá orientuje pozornosť na analýzu osobnostných zložiek zamestnanca a rozdeľuje motívy, ktoré ich aktivizujú do pracovnej činnosti, na dve základné skupiny.

Pozitívny pracovný motív charakterizuje psychológia ako vedomý popud na pracovnú činnosť, ktorý je navodený očakávaním odmeny.

Negatívny pracovný motív vzniká ako výsledok uvedomenia si trestu, sankcie a je zacielený na odvrátenie hroziaceho nebezpečenstva, resp. trestu.

Pozitívne i negatívne pracovné motívy majú význam pre zostavenie motivačných programov. Z praktického hľadiska to znamená vyčleniť tie pracovné motívy, ktoré priamo podnecujú do pracovného výkonu (mzda, finančná odmena, spoločenská odmena, skupinové hodnotenie, naplnenie sebarealizačných inšpirácií a ambícií zamestnanca) a zároveň presne definovať tie pracovné motívy, ktorých smerovanie je v rozpore so záujmami firmy a firemnou kultúrou.

Podľa vzniku je možné členenie motívov na primárne (biogénne, inštinktívne, organické, vrodené, nenaučené) a sekundárne (sociogénne, získané, naučené, modifikované socio-kultúrnym prostredím). [2]

Ďalšie členenia sú napríklad podľa kvality (pozitívne, negatívne), podľa stupňa uvedomenia (vedomé, nevedomé) atď. [4]

Vonkajšie podnety, ktoré aktivizujú podnety jednotlivca, sa označujú ako stimuly. Ich poslaním je dosiahnuť požadované správanie človeka, ich pôsobenie vyvoláva určitú reakciu a ľudia sa na tomto základe rozhodujú čo budú robiť.

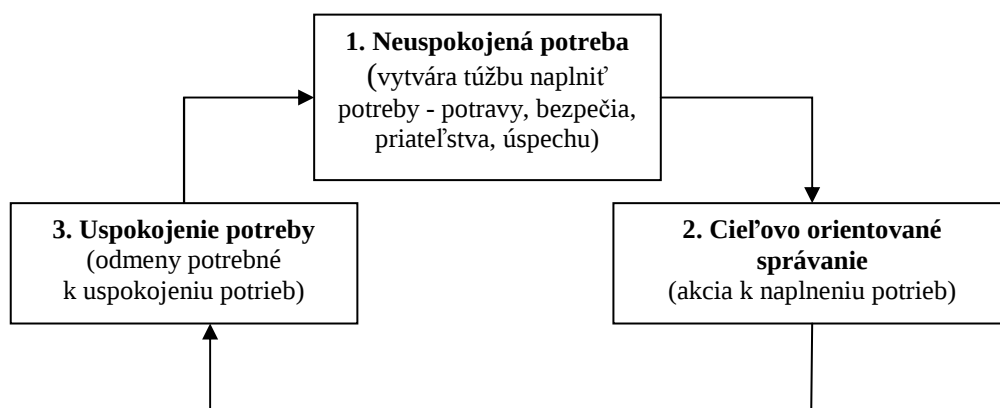
Stimul môžeme charakterizovať ako vonkajšie podnety k povzbudeniu alebo aktivizovanej motívov.

Rozdiel medzi motívom a stimulom je v tom, že stimuly zobrazujú oblasť vonkajších podnetov k činnosti a motívy vyjadrujú osobnú stránku stimulov. Správanie človeka je určené podnetmi vonkajšími (stimulmi) i vnútornými (motívmi) a faktormi situácie. Konanie závisí od kvantity a intenzity stimulujúcich vonkajších podnetov, tak aj od štruktúry a dynamiky osobnosti.

K frekventovaným pojmom súčasnej doby patrí pojem motivácia. O motivácii platí, že je chrbticou personálneho manažmentu.

Motivácia je charakterizovaná ako vzájomný vzťah a súhrn hybných faktorov (motívov, pohnútok), ktoré podmieňujú a aktivizujú ľudské konanie v určitej situácii.

Východiskom procesu motivácie je neuspokojená potreba. Nedostatok niečoho je prvým článkom v reťazi udalostí vedúcich k nejakému správaniu sa jedinca. Neuspokojená potreba spôsobuje u človeka napätie, ktoré ho vedie ku krokom smerujúcim k uspokojeniu potreby a tým k zníženiu napätia. Na obr. 1 vidíme, že táto aktivita je orientovaná na cieľ. Dosiahnutie cieľa uspokojuje potrebu a proces motivácie je kompletný. Napr. osoba orientovaná na úspech je vedená túžbou uspieť a je motivovaná túžbou po zvýšení či dovърšení uspokojenia tejto potreby. [5]



Obr. 1 Proces motivácie [5]

Kvalitný systém odmeňovania je efektívnym nástrojom na získanie a udržanie produktívnej pracovnej sily, prostredníctvom ktorej napomáha realizácii strategických zámerov organizácie. Nesprávne riadený systém odmeňovania môže viesť k nespokojnosti zamestnancov, vysokej fluktuácii, nízkej produktivite a následne nesplneniu stanovených cieľov.

Za funkčný a efektívny systém odmeňovania možno označiť systém, ktorý zohľadňuje potreby organizácie, ako ja zamestnancov, vychádza z jeho strategických cieľov a je dôsledne napojený na stratégiu rozvoja ľudských zdrojov, rešpektuje špecifické charakteristiky organizácie a zabezpečuje internú a externú rovnováhu miezd. Všetky použité nástroje musia byť obsahovo aj formálne konzistentné a presne vymedzené, čo systém sprehľadňuje, umožňuje jeho kontrolu a zamedzuje subjektívnym vplyvom. To zároveň vytvára predpoklady na vnímanie systému odmeňovania všetkými zúčastnenými stranami ako spravodlivého a transparentného systému, čiže zabezpečuje jeho procedurálnu spravodlivosť. Takisto vyžaduje podporu a spoluúčasť na tvorbe, ako aj zavádzaní systému do praxe od tých, ktorým je určený. Ako neefektívne sa javia systémy odmeňovania presadzované jednostranne, bez zohľadnenia záujmov zamestnancov. V praxi to vedie k častému striedaniu nefunkčných modelov a neustálemu hľadaniu efektívneho systému odmeňovania. [6]

Kľúčovým problémom odmeňovania pracovníkov je problém vytvorenia primeraného, spravodlivého a motivujúceho systému odmeňovania vo firme.

Niektoré firmy ako zamestnanecké výhody prezentujú to, čo aj tak zo zákona svojim pracovníkom poskytovať musia. Skutočné zamestnanecké výhody sú však len také výhody, ktoré firmy poskytujú zo svojej iniciatívy, motivované potrebou získať a udržať si žiaducich pracovníkov, upevniť ich vzťah k firme, pocit spolupatričnosti s firmou, získať ich loajalitu, prispieť k zblíženiu ich individuálnych cieľov s firemnými cieľmi a prispieť k vytvoreniu harmonických pracovných vzťahov vo firme. [7]

Motivácia, ktorá vzniká v pracovnom procese a je spätá s pracovnou činnosťou, sa nazýva pracovná motivácia.

K pracovnej motivácii je možné dôjsť dvomi cestami. V prvom prípade ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby alebo aspoň vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov. V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód, ako odmeňovanie, povýšenie, pochvala atď.

Existujú dva typy motivácie:

- vnútorná motivácia - to sú faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali alebo aby sa vydali určitým smerom,
- vonkajšia motivácia - to je práve to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvorí ju odmeny napríklad zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty, odoprenie platu alebo kritika.

Vonkajšie motivátory môžu mať bezprostredný a výrazný účinok, ale nemusia nutne pôsobiť dlhodobo. Vnútorné motivátory, ktoré sa týkajú „kvality pracovného života“, budú mať asi hlbší a dlhodobější účinok, pretože sú súčasťou jedinca a nie vnútené z vonku. [8]

Okrem vnútorných pohnútok - motívov, ktoré determinujú vznik pracovnej motivácie u jednotlivca alebo pracovnej skupine, jej charakteristikou je i to, že sa prejavuje komplexne, a to vo vzťahu človeka k práci, v jeho pracovnej aktivite, pracovných postojoch, pracovných aspiráciách, ambíciách a záujmoch zamestnanca. Má významný vplyv na formovanie pracovných návykov, stereotypov a zručností. [9]

V pracovnom procese sa motivácia komplexne prejavuje vo vzťahu človeka k práci, v jeho pracovnej aktivite a má priamy vplyv na výkon a výkonnosť zamestnanca.

Psychológia práce analyzuje pracovnú motiváciu z dvoch základných aspektov:

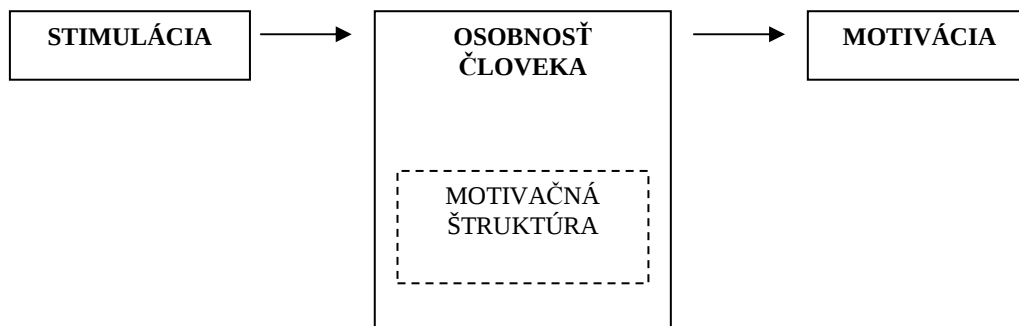
1. motivácia jednotlivca v pracovnom procese - individuálna motivácia, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručnosti manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi. Východiskom pre uplatnenie individuálnej motivácie pracovníka manažérom je dôkladné poznanie jeho hodnotovej stupnice, hierarchie potrieb a spôsobu života, resp. základov jeho životného štýlu,
2. motivácia pracovnej skupiny - skupinová motivácia, pričom sa preferuje tímový prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie a systému hodnôt, potrieb, záujmov, aspirácií a ambícií, konkrétneho tímu, ktorý riadi a vedie.

V praxi často dochádza ku kombinácii individuálnej a skupinovej motivácie, výsledkom čoho sú prepracované motivačné programy firmy, zohľadňujúce jednotlivé špecifiká tak obsahu a charakteru pracovnej činnosti, ako aj špecifické odborné a psychické predpoklady jednotlivcov a pracovných skupín, ktoré ju vykonávajú. [10]

V súvislosti s motivovaním, pod ktorým sa rozumie podnecovanie motivácie zvonku, sa používa ako ekvivalentný pojem stimulácia. Tieto pojmy sú si veľmi blízke, ale niektorí autori ich rozlišujú.

Napríklad Nakonečný to zdôrazňuje takto: „... stimulácia vedie síce vždy k reakcii, ... ale nemusí vždy nutne viesť k zásadnejšej a trvalejšej zmene správania. ... V pojme motivovanie je však zhrnuté viac, totiž vytvorenie všetkých predpokladov na aktivizáciu žiaduceho správania.“ [11] Avšak z praktického hľadiska môžeme používať tieto dva pojmy ako synonymá či ekvivalenty.

Vzťah stimulácie, osobnosti človeka a motivácie je znázornený na obr. 2.

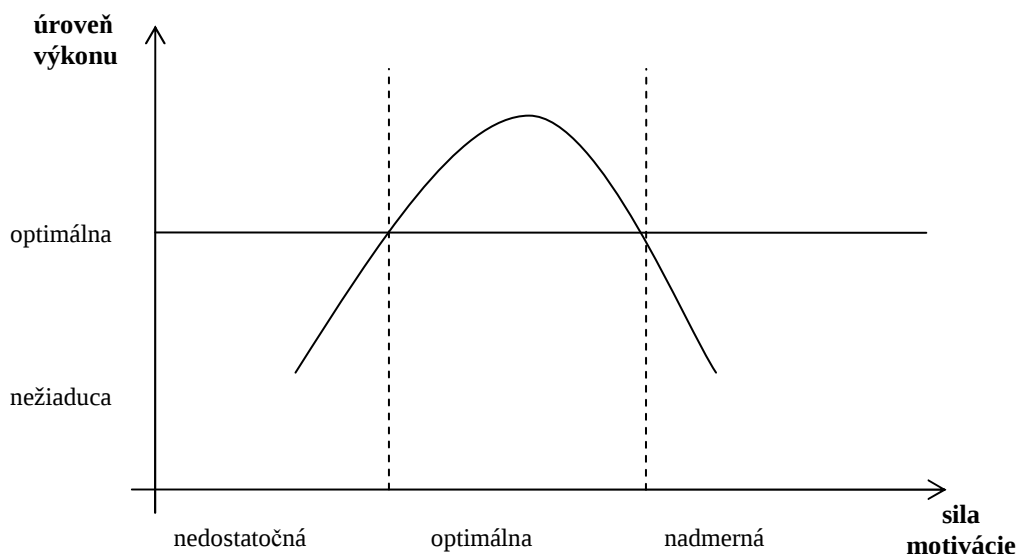


Obr. 2 Vzťah stimulácie - osobnosti človeka - motivácie [12]

Existuje široká škála stimulačných prostriedkov, pretože stimulom môže byť všetko, čo je pre zamestnanca významné a čo mu môže podnik ponúknuť. Stimulačné prostriedky sa v modernom riadení ľudských zdrojov zastrešujú ako celok pojmom odmeňovanie. Rozumie sa tým nielen poskytovanie mzdy, resp. platu a iných peňažných odmien, ale aj rôzne výhody a služby poskytované zamestnancom, povýšenie, formálne uznanie vykonanej práce, lepšie vybavenie kancelárie oproti bežným zvyklostiam apod.

Motivácia bezprostredne súvisí aj s výkonom. Aj keď v konečnom dôsledku výkon ovplyvňujú aj iné faktory (schopnosti, zručnosti, momentálny psychický a fyzický stav, materiálne a sociálne podmienky v organizácii) motivácia zohráva v ňom významnú úlohu, pretože je jedným z vnútorných činiteľov.

Priebeh závislosti medzi úrovňou motivácie a úrovňou výkonu je zobrazený na obr. 3.



Obr. 3 Priebeh závislosti medzi silou motivácie a úrovňou výkonu [13]

Demotivácia je opakom motivácie. Demotivovanosť pracovníkov je často spôsobená zlým systémom alebo preťaženosťou. Medzi veľmi jasné znaky demotivovanosti patria vysoká úroveň absencií a rýchla fluktuácia pracovníkov. Podľa autora Kellera prvý znak demotivovanosti je nepozornosť pracovníka, nedostatok nadšenia apod. [13]

Výskumy opakovane potvrdzujú ako ľudí demotivuje nezáujem a nevšímavosť k dobre vykonanej práci, nedostatok pochvaly či slovo ďakujem.

Záver

Ak chce podnik získať výhodné postavenie v konkurenčnom prostredí je nevyhnutná starostlivosť výberu, sformovania a motivovania pracovného kolektívu. Cieľom každého manažéra by malo byť uspokojovanie potrieb svojich zamestnancov, pretože neuspokojená potreba nadväzuje na motiváciu, či skôr na demotiváciu. Manažéri sa preto musia snažiť motivovať zamestnancov, čo znamená dosiahnuť to, aby vložili do práce čo najviac úsilia, maximalizovali svoj výkon a tým prinášali zisk pre podnik.

Literatúra

- [1] Alexy, J. - Boroš, J. - Sivák, R.: Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: Iris, 2004
- [2] Palán, Z.: Lidské zdroje - výkladový slovník, Praha: Academia, 2002
- [3] Szarková, M.: Psychológia pre manažérsku prax. Bratislava: Kartprint, 1998
- [4] Pinková, D. - Frohlichová, I. - Masár, D.: Manažment. Bratislava: UK, 2003
- [5] Donnelly, J. H., jr. - Gibson, J. L. - Ivancevich, J. M.: Management. Praha: Grada Publishing, 1997
- [6] Kachaňáková, A. - Nachtmannová, O. - Joniaková, Z.: Personálny manažment. Bratislava: Iura Edition, 2008
- [7] Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007
- [8] Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999
- [9] Szarková, M.: Psychológia. Bratislava: Ekonóm, 2004

- [10] Majtán, M. a kol.: Manažment. Bratislava: Sprint, 2003
- [11] Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání. Praha: Management Press, 1992
- [12] Fuchsová, K. - Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie. Bratislava: Iris, 2004
- [13] Keller, R.: Úspešná motivácia. Bratislava: Slovárný, 2001
- [14] Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov - ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2001

Predložený príspevok bol spracovaný ako výstup v rámci výskumnej úlohy: Evidenčné č. projektu: 1/0553/08.

Komisia VEGA č. 16 pre ekonomické a právne vedy.

Názov projektu: Ekonomické a manažérske aspekty riadenia ľudských zdrojov v podnikateľských subjektoch v nadväznosti na profil absolventov bakalárskeho a inžinierskeho štúdia s technickým a technicko-ekonomickým zameraním.

Vedúci projektu: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Doba riešenia projektu: od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2010.

Ing. Martina Kuperová

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5

812 43 Bratislava

tel.: 0918 669 116

e-mail: martina.kuperova@stuba.sk

Recenzent:

Doc. Ing. František Lipták, DrSc.

K VÝCHODISKÁM ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU

Lipták, F. – Paulen, B.

Abstract: Knowledge management; disponibility and evaluation; creation and communication of knowledges; application and utilisation of knowledges; knowledge, information and communication technologies; results on practical knowledg management application; company cases of knowledge management application : IDC HOLDING, STROJSTAV; generalizations.

Abstrakt: Znalostný manažment; disponibilita a hodnotenie znalostí; tvorba znalostí a ich komunikácia; osvojovanie si znalostí a ich praktická exploatácia; znalosti a informačné a komunikačné technológie; dosahované výsledky uplatnením znalostného manažmentu; prístupy uplatnené v IDC HOLDING, a.s. a v STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom a.s.; zovšeobecnenia.

Key words: Knowledge, knowledge management, application of knowledge management, applications cases, generalizations.

Kľúčové slová: Znalosti, znalostný manažment, aplikácia znalostného manažmentu, príklady aplikácií, zovšeobecnenia.

01. Východiská

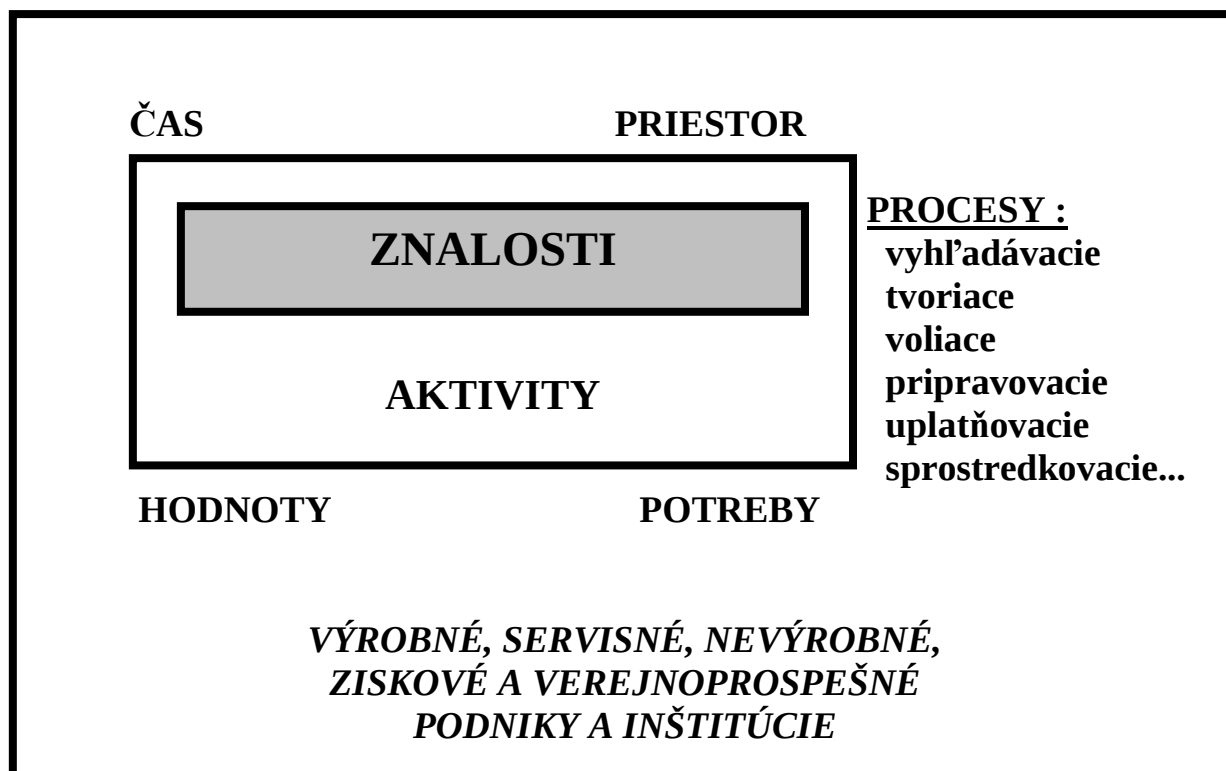
Rozvoj manažmentu a podnikateľstva v 21. storočí zdôrazňuje vo svojom metodologickom inštrumentári „znalostnú“ základňu ako organickú súčasť znalostnej ekonomiky. Zdôrazňujú sa tým vedomosti a poznatky spolu so zručnosťami i spôsobilosťou ich praktického použitia. Nositeľom znalostí sú predovšetkým ľudia, ktorí sú aj nositeľom zručností. Čiže ide o oblasť najcennejšieho kapitálu, ktorým disponuje nielen firma, ale aj spoločnosť, čím vytvárajú bázu znalostnej ekonomiky.

V rámci tohto trendu vývoja sa najčastejšie poukazuje na vzdelávanie ľudí. Určite ide v tom o významnú aktivitu, ktorú však nepovažujeme za jedinou, ktorú treba s predmetnou problematikou spomínať, zdôrazňovať a prakticky rozvíjať.

Vzdelávanie a výcvik je jedným z prvkov systému, ktorému dávame názov „znalostný manažment“ resp. „znalostná ekonomika“. Ďalšími prvkami sú: tvorba a vyhľadávanie znalostí, ich hodnotenie a klasifikácia z hľadiska uplatňovania, komunikácia znalostí, rozhodovanie o uplatňovaní a spôsobe jeho realizácie, a ďalšie, z ktorých mimoriadnu dôležitosť pripisujeme informáciám, ktoré sprostredkujú znalosti a napomáhajú ich používanie i zdokonaľovanie. V súvislosti s informáciami vystupuje do popredia „knowledge store“, čiže zásobníkové usporiadanie znalostných fondov s ich tvorbou, prevádzkovaním, ochranou a najmä využívaním. Po stránke premostovania od knowledge store k praktickému používateľovi sa ukazuje ako významný, „knowledge broker“, čiže sprostredkovateľ, ktorý by mal mať súčasne funkciu konzultanta, poradcu (praktické riešenia s touto oblasťou má US STEEL v Košiciach). Z uvedeného náčrtku vyplýva, že problémových oblastí znalostnej ekonomiky i znalostného manažmentu je veľa. Mnohé sú z nich celkom nové, dosiaľ sa neprejavujúce. Z toho vyplýva aj opodstatnený nárok štúdia i rozpracúvania problematiky znalostnej ekonomiky i znalostného manažmentu.

V našom príspevku sa sústreďujeme na tú časť znalostnej ekonomiky, ktorú možno označiť ako znalostný manažment. Touto voľbou sa prednostne orientujeme na sféru mikroekonomickú, ktorá je našim skúmaniam i poznatkom najbližšia. V jej súvislosti sa opierame o prístupy uplatnené v dvoch špičkových podnikateľských korporáciách v Slovenskej republike : IDC HOLDING, a.s. Bratislava; STROJSTAV Nové Mesto nad

Váhom, a.s., ktoré prezentujeme v stručnom náčrtku. Skúsenosti menovaných firiem sa pokúšame zovšeobecniť.



Obr.1. Základné komponenty determinujúce aktivity znalostného manažmentu v rámci znalostnej ekonomiky.

02. Príklad znalostného manažmentu v IDC HOLDING a.s., Bratislava.

V korporácii IDC HOLDING a.s. sa formuje znalostný manažment už od roku 1999. Kľúčovou osobnosťou v rozvoji znalostného manažmentu a znalostnej ekonomiky je Prof. Kassay, ktorý ako jeden z vlastníkov a predseda Dozornej rady rozpracoval koncepciu a uviedol realizáciu znalostného manažmentu v holdingu IDC.

Postupovalo sa z kroka na krok. Začiatok sa oprel o vytvorenie sekcie stratégie, ktorá má za úlohu vyhľadávanie smerov rozvoja s prepojením na nároky jej znalostnej základne. Tu vznikli aj základy „knowledge store“, ktorá je neustále v štádiu formovania. Od toho sa potom odvíjajú reálne konania v smere výskumu a vývoja, marketingu, formovania pracovníkov a pod. Pritom, Prof. Kassay vybudoval počas viacero rokov stabilné kontakty s teoretickými, výskumnými a poradenskými inštitúciami v SR (napr. zastúpenie Fraunhoferovho inštitútu v SR reprezen-tovanom Prof. Košturiakom; Ekonomickou fakultou UMB v B. Bystrici reprezentovanou Prof. Vetrákovou, a pod.), ako aj v zahraničí. Súbežne sa venuje Prof. Kassay vlastnému výskumu a rozsiahlej publikačnej činnosti v disciplínach manažmentu. Ním takto vybudované kanály prispievajú k formovaniu pracovníkov holdingu v nadväznosti

s realizáciou vytýčených strategických cieľov rozvoja holdingu ako celku a jej organizačných článkov, keďže holding je veľmi členitý a rozsiahlou mierou rozvinutý aj v zahraničí, s prioritou krajín V4.

Načrtnuté kontakty vytvárajú aj kanály ktorými sa realizuje prítok nových informácií, ktoré napomáhajú identifikovať vývojové trendy v oblasti záujmov holdingu, ako aj preformovanie obsahu vzdelávacích aktivít orientovaných na prípravu pracovníkov pre úspešné splnenie úloh v budúcnosti. Napomáha to uplatňovanie znalostného manažmentu, ktorý sa ďalej formuje a rozširuje čo do účinnosti.

Ďalším krokom bolo vytvorenie ústavu MKPP (Medzinárodná korporácia podpory podnikania), a.s., ktorá mala za úlohu ďalej rozviesť a prehĺbiť bádania v oblasti znalostného manažmentu a ďalších strategických smerov rozvoja holdingu. Tieto aktivity sa organizačne pretransformovali do Nadácie Prof. Kassaya. Takto sa vytvorilo personálne širšie jadro osobností s vysokou kvalifikáciou, ktorí sa zameriavajú m.i. aj na rozvoj znalostného manažmentu v holdingu.

Načrtnutá genéza sa paralelne spája so vzdelávacími aktivitami, aktivitami investičnými, s uplatňovaním nových výrobných technológií, ako aj s novými informačnými a komunikačnými technológiami a uplatňovaním efektívnych metód manažmentu, m.i. aj uplatňovaním japonskej metódy KAIZEN.

Možno konštatovať, že výsledky fungovania holdingu IDC a jeho organizačných článkov poukazujú jednoznačne na to, že ide o veľmi úspešný podnikateľský subjekt na našom trhu ako aj trhu krajín V4, čomu nemalou mierou prispieva uvedený stručný náčrtok uplatňovania a rozvíjania znalostného manažmentu.

03. Príklad znalostného manažmentu v STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom a.s.

Situácia v strednoveľkej firme sa v niečom odlišuje a v niečom stotožňuje pri porovnaní so situáciou vo veľkej firme. Pravda, porovnávame veľký a členitý potravinársky holding zameraný na cukrovinky a pečivá so strojárskou firmou zameranou na výrobu strojov pre stavebnícke aktivity. Uvedená skutočnosť vplýva taktiež na niektoré svojráznosti pôsobiace na situáciu späť so znalostným manažmentom a jeho aplikabilitou. Napriek tomuto konštatovaniu podujali sme sa na referovanie o postupoch v STROJSTAV-e ako aj na porovnávanie s IDC HOLDING-om.

Aj v prípade tohto podniku na čele procesu so znalostným manažmentom stojí top manažér firmy (a to Ing. Paulen), ako aj vlastník, predseda Predstavenstva (RNDr. Kubán). Aktivity Ing. Paulena v predmetnom smere nemajú tak dlhé trvanie ako sme uviedli u Prof. Kassay-a. Obsahovo však ide o analógiu, keďže nadviazal a rozvíja kontakty s vedecko-výskumnými ustanovizňami (najmä so slovenskými univerzitami) a poradenskými firmami s prednostným zameraním na manažérske disciplíny. Vo firme nedošlo k vytvoreniu nejakého útvaru, ktorý by dostal do svojho vienka problematiku znalostného manažmentu. Stal sa viacmenej opak, a to problematiku znalostného manažmentu s prioritou „zdedili“ dva jestvujúce útvary : vývoj a konštrukcia, ako aj marketing. Dôraz sa položil na obsahovú orientáciu znalostného manažmentu. Postupne sa začína koncipovať „knowledge store“, čo predstavuje výrazný posun znalostného manažmentu vpred. Popri tom sa vzhľadom na širšiu paletu pracovníkov zapája vzdelávacími aktivitami personálny útvar.

Podnikateľské výsledky firmy sú stabilizované a držia sa v polohe akceptovateľnosti, a to aj so sprístupnením znalostného manažmentu.

04. Zhrnutie poznatkov

Stručný exkurz do dvoch firiem, s rámcovým pohľadom na znalostný manažment, poukázal len na známy „vrchol ľadovca“ predmetnej problematiky. Mnohých otázok sme sa nedotkli, napr. spôsob financovania aktivít v rámci manažmentu znalostí, náležitostí

„informačného prítoku“ ako aj mnohých ďalších. Nezmenili sme sa ani o tom, ako prijíma osadenstvo firmy zmeny, ktoré sa neustále chrlia na nich, atď. Možno, že o týchto otázkach ani nemožno hovoriť na rozsiahlejšom fóre. V týchto smeroch necháme „dvere informácií“ pozatvorené, ale pristúpime k zhrnutiu poznatkov, na ktoré, podľa nášho názoru treba vziať zreteľ pri úspešnom uplatnení manažmentu znalostí (celkové zhrnutie prezentujeme schémou Obr. 2).

Na čele východiska celého procesu by mala stáť vedúca osobnosť, konceptor, ktorý postavením, vedomosťami, poznatkami, zručnosťou a osobným „zápalom“ začne viesť rozvoj znalostného manažmentu.

Takýto konceptor by mal mať svojich spojencov interných (vo firme) a externých mimo firmy (i z poza hraníc krajín EU). Spojenci konceptora by mali prednostne vytvárať akoby „Table ronde“ s partnerskými vzťahmi poskytujúcimi vzájomnú výhodnosť. Pravda, treba rozvíjať tieto konexie aj mimo konceptora, a to cestou top manažérov firmy i jej niektorých čelných pracovníkov. (Za príklad môže slúžiť aplikácia pri založení Masarykovej akadémie práce v roku 1924, kedy sa súčasne založila „Společnost přátel Masarykovi akademie práce“, ktorej členom mohli byť len vybrané vysokopostavené osobnosti.) Dôležité je, aby toto zoskupenie plnilo svoju informačnú a poradcovskú úlohu. Je totiž nebezpečie jeho sklznutia na bázu len spoločenskú a „golfovú“.

V procese manažmentu znalostí vystupujú do popredia : 1. tvorcovia znalostí; 2. nositelia znalostí; 3. sprostredkovatelia znalostí; 4. sponzori rozvoja znalostí; 5. manažéri znalostí, ktorých aktivity prebiehajú v určitom prostredí. (Určite by sa dali identifikovať ďalšie sociálne komponenty tohto systému v ktorom prebieha proces manažmentu znalostí, od čoho upúšťame.). Podľa ich zrejmej orientácie vyplývajúcej z ich názvu, možno zdedukovať povahu ich funkcie v priebehu opisovaného procesu manažmentu znalostí. Určité dedukcie možno odvodiť aj od kombinácií načrtnutých oblastí znalostí a osobnosti resp. partnerov pri uplatnení manažmentu znalostí. (Aj tento krok prenechávame na čitateľa.)

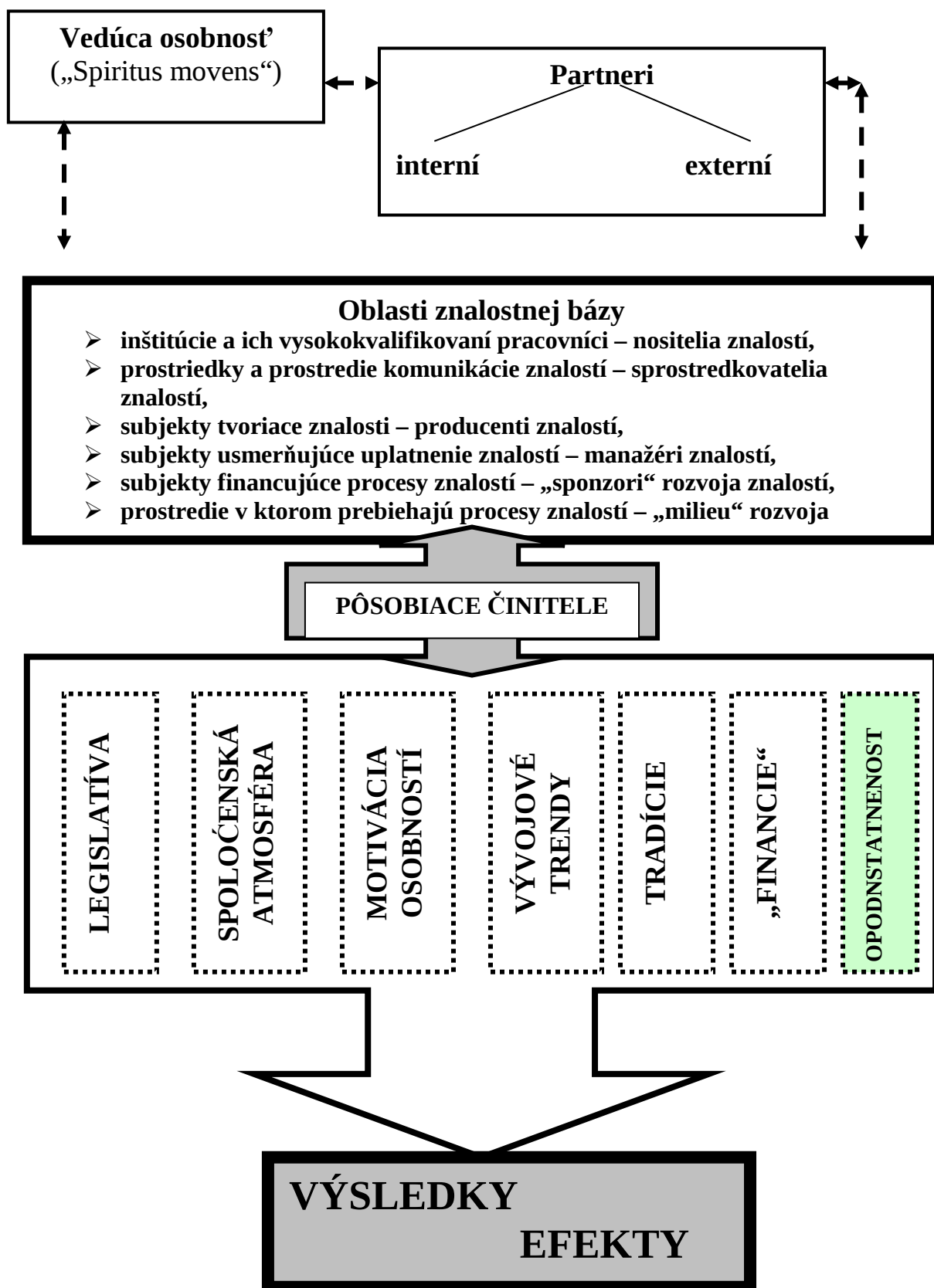
Na priebeh znalostného manažmentu s pozitívnym pôsobením na rozvoj firmy má vplyv séria činiteľov, z ktorých poukazujeme predovšetkým na legislatívu, u ktorej upozorňujeme najmä na legislatívu vnútrofirminú, pretože ona zásadne podmieňuje úspešnosť snažení viazaných na uplatňovanie znalostného manažmentu. ďalej upozorňujeme na celkovú spoločenskú atmosféru (vnútrofirminú i celospoločenskú). Pôsobí nielen na priamych aktérov zapojených do uplatňovania znalostného manažmentu, ale predovšetkým na členov ich spoločenského prostredia.

Dôležitým je motivácia osobností zapojených do procesu uplatňovania znalostného manažmentu, vývojové trendy a tradície.

Veľa starostí spraví stránka financovania aktivít spojených so znalostným manažmentom. Jeho dôsledky sa viažu spravidla so značnými investíciami do zmien technickej a technologickkej povahy, ako aj do formovania a preformovania ľudí súborom vzdelávajúcich aktivít.

Nakoniec ešte poukazujeme na pôsobenie „opodstatnenosti“ s ktorou sa spája uplatňovanie znalostného manažmentu. Žiaľ sa vyskytujú prípady, kedy pod názvom znalostného manažmentu sa realizujú len „módne zmeny“, ktoré nemajú nič spoločné so znalostným manažmentom.

Objektívnym výsledkom uplatňovania znalostného manažmentu musia byť také rozvojové zmeny v chode korporácie, ktoré prinášajú zvýšenie jej efektivity. K tomu prajme našim firmám veľa úspechu.



Obr. 2. Zhrnutie poznatkov

05. Pramene

- Demailly, A. – Le Moigne, J.L. :“Sciences de l’Intelligence, Sciences de l’Artificiel.” Presses Universitaires de Lyon, ISBN 2-7297-0287-3, Lyon 1986
- Interné materiály korporácie I.D.C. HOLDING, a.s., a STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom, a.s. z rokov 2004 až 2007
- Lipták, F. – Paulen, B. : „Niektoré problémy znalostného manažmentu vo firemnej praxi“ 24. medzinárodné kolokvium vedeckého riadenia :“Znalostný manažment 2007“ SKVR, Zborník CD, Bratislava 2007
- Porvazník, J. „Trendy rozvoja manažmentu ostatných 25 rokov“ in Manažment podnikania a vecí verejných, č. 3/2007, str. 8-18
- Zelený, M.: „Cesty k úspechu – trvalé hodnoty soustavy BAŤA“, Nakladatelství ČINTÁMANI, Zlín 2005, ISBN 80-239-4969-1

Autori:

Doc. Ing. František Lipták, DrSc., L.F.CONSULT, Za Sokolovňou 1, 811 04 Bratislava, e-mail: liptak@company.sk

(pôsobí ako školiť doktorandov na viacerých univerzitách, pracuje ako poradca- konzultant v oblasti strategického a znalostného manažmentu, racionalizácie a organizácie práce a medzinárodných kontaktov v podnikateľstve).

Ing. Boris Paulen, PhD., STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom, a.s., Trenčianska 28, 915 29 Nové Mesto nad Váhom, e-mail: paulen@strojstav.sk

(pôsobí ako generálny riaditeľ, je členom orgánov slovenskej obchodnej a priemyselnej komory, je členom projekčných a výskumných tímov).

Recenzent:

Prof. Ing. Ivan Gros, CSc.

STIMULÁCIA A MOTIVÁCIA AKO FAKTORY ĽUDSKÉHO SPRÁVANIA SA

Jana Plchová

Abstract: Determining factor in rising industrial plant competitiveness in contemporary dynamicaly growing environment are becoming especially people- the employees of the industrial plant. The paper is aimed at stimulation and motivation problems with its contribution to the management of the human potencial. Stimulation and motivation are the tools for improving the relationship of the employee to the objects of his activities, his plant, his cooworkers and at the same time there are also the tools of increasing the responsibility of the quality of his work and the total plant efficiency.

Abstrakt: Rozhodujúcim faktorom rastu konkurencieschopnosti priemyselných podnikov v súčasnom dynamicky sa meniacom ekonomickom prostredí sa stávajú predovšetkým ľudia -zamestnanci týchto podnikov. Článok je zameraný na problematiku stimulácie a motivácie zamestnancov a ich využitie pri riadení ľudského potenciálu vo firmách.. Stimulácia a motivácia sú nástroje pre zlepšenie vzťahu zamestnanca k predmetu svojej činnosti, svojej firme, spolupracovníkom a zároveň sú tu aj nástroje na zvýšenie zodpovednosti za kvalitu svojej práce a je celkovú efektivitu .

Key words: stimulation, motivation, Weber –Fechner's law

Kľúčové slová: stimulácia, motivácia, Webwr – Fchechnerov zákon

Úvod

Jedným zo základných faktorov úspešnosti organizácii je jej schopnosť sformovať ľudské zdroje a využívať ich spôsobom, ktorý zabezpečí plnenie cieľov organizácie. Ľudia sú najväčší dlhodobý fungujúci kapitál podniku. So svojimi tvorivými, intelektuálnymi a pracovnými schopnosťami predstavujú v súčasnosti jeden z rozhodujúcich potenciálov na získanie konkurenčnej výhody v súperení s okolím a patria medzi základné zdroje budúceho úspechu organizácie.

Z tohto hľadiska nie je teda vhodné chápať problematiku riadenia ľudí vo firme ako ohraničená funkčná oblasť, ale je rozumné pozeráť sa na ňu ako na oblasť strategického významu, ktorá ovplyvňuje tvorbu aj realizáciu stratégie firmy.

Ľudia majú vo všeobecnosti tendenciu nasledovať tých, ktorí im ponúkajú prostriedky na uspokojovanie ich osobných cieľov. Dôležitou súčasťou práce manažéra je preto skúmanie a pochopenie stimulačných a motivačných faktorov, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov a schopnosť a ochota reflektovať toto poznanie vo svojich manažérskych aktivitách.

1 Teórie motivácie ľudského správania sa

Všetky motivačné teórie sa zakladajú na teórii ľudských potrieb a ich uspokojovaní. Medzi najvýznamnejších predstaviteľov tzv. humanistickej psychológie patril A. H. Maslow, ktorý na základe svojich výskumov formuloval tézu, že v človeku je uložená určitá štruktúra potrieb, ktoré je možné hierarchicky usporiadať. Za základnú psychologickú potrebu človeka pokladal Maslow tendenciu k rastu osobnosti. Túto potrebu si môžu ľudia naplňovať najmä prostredníctvom sebarealizácie, ktorá je teda na pomyselnom vrchole pyramídy ľudských potrieb. Práve táto ľudská potreba môže byť rozhodujúcim spôsobom naplňovaná v zamestnaní, ktoré za určitých podmienok umožňuje pracovníkovi uplatňovanie jeho schopností, tvorivosti a osobnostný rast.

Podľa Maslowa možno všetky potreby človeka zoradiť od najnižších po najvyššie do 5 kategórií - spolu teda tvoria pyramídu:



Obr.1 : Maslowova pyramída potrieb

1. stupeň - existenčné potreby základného charakteru (fyziologické), ktoré musia byť uspokojené, ak nemá človek fyzicky trpieť (hlad, smäd, spánok, oblečenie, bývanie).

2. stupeň - potreba bezpečia, chápané nielen ako bezpečnosť fyzická, ale predovšetkým ekonomická. Zaistenie pocitu ekonomického bezpečia jednotlivca a jeho rodiny a zabránenie možnostiam náhlej zmeny a jej dôsledkov (pádu) zdroja sociálneho a ekonomického postavenia má mimoriadne významnú úlohu v individuálnej štruktúre potrieb väčšiny ľudí.

Táto potreba sa aktivizuje práve v obdobiach ekonomickej a sociálnej stagnácie a recesie, čo je možné pozorovať celosvetovo práve v tomto období.

3. stupeň - sociálne potreby, realizované predovšetkým vzťahom a kontaktmi s okolím (skupina, podnik, spoločnosť). Realizuje sa predovšetkým v oblasti medziľudských vzťahov, pričom požiadavky na ich kvalitu sa u väčšiny jednotlivcov (hlavne v kultúrnej a technologicky vyspelých spoločnostiach) zvyšujú.

4. stupeň – potreba uznania, získania určitého spoločenského postavenia – statusu, potreba pozitívnej odozvy okolia patrí medzi veľmi silne motivujúce potreby jednotlivca.

5. stupeň - potreba sebarealizácie (rozvoj osobných schopností, rozvoj pocitu vlastnej hodnoty a možnosti ovplyvniť svoj vlastný život a svoje okolie) je na vrchole potrieb jednotlivca. [1]

Podľa Maslowa platí, že nižšie položené potreby sú významnejšie a ich aspoň čiastočné uspokojenie je podmienkou pre vznik menej naliehavých a vývojovo vyšších potrieb.

Napriek tomu, že Maslowova teória (1954) je jednou z prvých prác psychológov v oblasti motivácie ľudského správania, mnohí vedci s jej princípmi dodnes súhlasia i keď dodávajú, že špecifické poradie potrieb môže byť pre každého jednotlivca iné a takisto miera uspokojenia danej potreby môže byť rozdielna. Takisto je dokázané, že uspokojovanie vyšších potrieb (estetických, duchovných) nie je bezvýhradne podmienené uspokojením tzv.

potrieb nižších. V krajných situáciách ľudského života, v ktorých je možnosť uspokojovania nižších potrieb obmedzená, môže ľudom pomôcť práve uspokojovanie potrieb vyšších.

Na základe týchto postrehov C. P. Alderfer modifikoval Maslowovský prístup. Rozlišuje už len tri skupiny potrieb:

- **existenčné** (súhrn dvoch dolných úrovní Maslowovej pyramídy),
- **vzt'ahové** (sociálne kontakty a status),
- **rastové** (seberealizácia, nezávislosť, ochota dosahovať výkony).

Na rozdiel od Maslowa však jednotlivé skupiny potrieb podľa Alderfera môžu pôsobiť súbežne. Dokonca je možný aj spätný vývoj - ak sa nedá uspokojiť vyššia potreba, venuje sa jednotlivcovi uspokojovaniu potreby nižšej.

2 Stimulačné a motivačné faktory ľudského správania sa

V súvislosti s motivovaním sa v literatúre často rozlišuje motivácia externými faktormi, ktorá býva označovaná aj ako stimulácia a motivácia internými faktormi,. Mnohí autori považujú dokonca pojmy stimulácia a motivácia za synonymá či ekvivalenty.

Medzi týmito dvoma typmi pôsobenia na ľudí je ale veľký **rozdiel**, a to ako **v prostriedkoch** potrebných na ich dosiahnutie, tak vo **výsledných efektoch**. Ako v praxi tak aj v odbornej literatúre by bolo preto určite vhodnejšie tieto dva pojmy dôsledne rozlišovať a využívať pre tzv. externú motiváciu výhradne pojem **stimulácia**, a pod pojmom **motivácia** rozumieť len tzv. motiváciu internú.

Existuje široká škála **stimulačných** prostriedkov. Stimulom môže byť všetko, čo je pre zamestnanca významné a čo mu môže podnik ponúknuť. Stimulačné prostriedky sa v modernom riadení ľudských zdrojov zastrešujú ako celok pojmom odmeňovanie. Rozumieme tým nielen poskytovanie mzdy, resp. platu a iných peňažných odmien, ale aj rôzne výhody a služby poskytované zamestnancom. Cieľom stimulácie je zabezpečiť plnenie povinností v organizácii. Pojem povinnosť skrýva v svojej podstate aspekt nedobrovoľnosti, prinútenia a vždy v sebe obsahuje aj zrnko nenávisťi voči tým, ktorí (možno len zdanlivo) jedincovi neumožňujú žiť život podľa vlastných predstáv. [2]

Príkladom **motivačných faktorov** naproti tomu môže byť napr. naplnenie potreby uznania vlastnej práce, pocitu istoty, zmysluplnosti a tvorivosti práce, informovanosti, zabezpečenia osobného rastu alebo umožnenie zvyšovania kvalifikácie. Motiváciu je preto potrebné spájať nie s pojmom povinnosti ale s pojmom **vnútorného záväzku- tzv. commitmentu**.

Motivácia znamená vedomé a chcené nasadenie energie za účelom splnenia vopred vytýčeného cieľa. Aby bol vytýčený cieľ dosiahnutý, je potrebná disciplinovanosť, vytrvalosť a trpezlivosť, nikdy nie ale chápané ako povinnosť. Energia, dynamika a intenzita sú mysliteľné iba ako „vlastné“ správanie sa, v žiadnom prípade nie ako niečo determinované cudzími ľuďmi alebo externými podnetmi. Základom je poznanie, že energia vyniká len tam, kde ľudia prežívajú pocit slobody voľby. [2]

Motivovať niekoho znamená orientovať ho na konkrétny cieľ a umožniť mu isté uspokojenie z hľadiska jeho potrieb, resp. návykov, záujmov, ideálov, hodnotovej orientácie. Subjektom motivovania je manažér, objektom motivácie je riadený zamestnanec.

Motivácia je zložitý interakčný proces. Motív predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu či dôvod určitého ľudského správania a dáva mu zmysel. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne cieľ prejavujúci sa v istom uspokojení človeka. Niekedy môže ísť aj o dlhodobu pôsobiaci motív, resp. môže na človeka pôsobiť súčasne viacero motívov rôznej

intenzity a smeru pôsobenia. Motivované konanie môže mať rôznu formu aj vzhľadom na konkrétnu situáciu, v ktorej sa jednotlivец nachádza.

Radosť (nie zábava) z akejkoľvek činnosti sa dosahuje iba ako následok vysokej pozornosti, vynakladanej námahy a prekonávania prekážok za účelom dosiahnutia cieľa. Je častým omylom myslieť si, že dobrá práca znamená prácu bez prekážok a problémov, že zamestnanec má nárok na ideálne pracovné miesto, ideálnych nadriadených, ideálny podnik a ideálnych spolupracovníkov. Postaviť sa náročným úlohám a problémom, vzdať sa svojich návykov a prežitkov, odložiť staré vzory správania sa a myslenia – to všetko je väčšinou ľudí považované za nepríjemné a preto sa tomu vyhýbajú. A práve tento postoj vyhýbania sa problémom a s tým spojenému pocitu „nepohodlia“ je príčinou neuróz panujúcich v mnohých podnikoch. Pociť šťastia a spokojnosti môžu ľudia získať iba nárastom energie spojenej s prekonávaním prekážok.

3 Vzťah medzi stimulačnými a motivačnými faktormi a výkonom

V oblasti motivácie je veľmi dôležité poznanie a pochopenie vzťahu medzi intenzitou výkonu (efektu) a intenzitou podnetu (stimulu), ktorá výkon vyvolala. Tento zákon bol objavený v roku 1860 a býva uvádzaný pod názvom **Weber-Fechnerov zákon**.

Podľa Weber-Fechnerovho zákona intenzita zmyslového vnemu je logaritmicke závislá od intenzity vonkajšieho podnetu.

Matematicky to možno vyjadriť rovnicou:

$$E = c \cdot \ln \frac{I}{I_0}$$

kde:

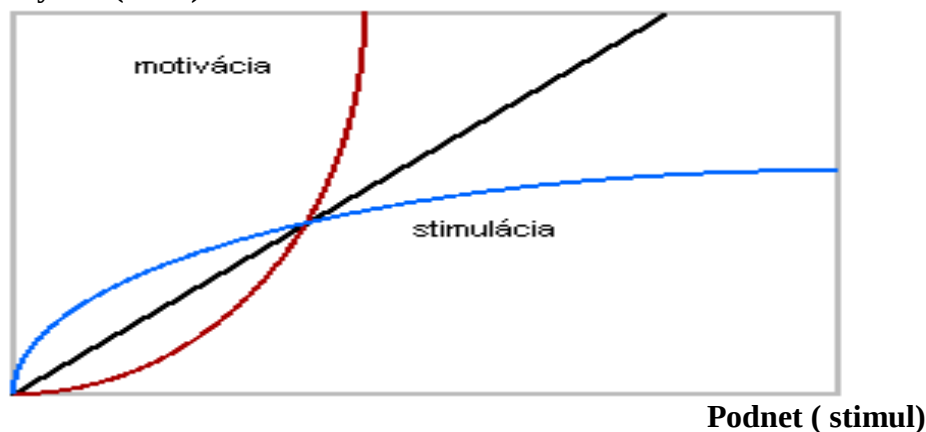
E je intenzita pocitu,

c je konštanta,

I je intenzita vonkajšieho podnetu

I_0 je intenzita základného vonkajšieho podnetu

Výkon (efekt)



Obr.2: Weber –Fechnerov graf

Weber-Fechnerov zákon teda hovorí, že s rastom intenzity externého podnetu (stimulu) rastie reakcia naň spočiatku rýchlo, s ďalším navyšovaním stimulačného faktoru však intenzita efektu postupne stagnuje a ďalšie navyšovanie stimulačného faktoru je vzhľadom k dosiahnutým efektom neefektívne. Pre riadenie ľudskej činnosti vyplýva z toho zákona

dôležitý záver, že **externé faktory – stimulátory (peniaze) nefungujú ako faktor ovplyvňujúci veľkosť výkonu proporcionálne.** [3]

Zjednodušene povedané neplatí, že ak dáme zamestnancom 3 x viac peňazí budú 3 x viac robiť. Naopak, čím viac peňazí ľudia zarábajú, tým je účinok ďalších peňazí menší. S rastom množstva peňazí ako odmeny za prácu klesá ich „ťažná“ sila. To sa samozrejme neznamena, že ľudí za prácu netreba odmeňovať finančne, resp., že výška tejto odmeny neovplyvňuje ich výkon. Všetci jednotlivci si musia v súlade s Maslowovou teóriou uspokojovať svoje potreby. A potreby na prvých dvoch úrovniach sa môžu uspokojovať takmer výhradne len prostredníctvom peňazí. Takže jednotlivca, ktorý nemá uspokojené základné existenčné potreby seba a svojej rodiny možno jednoducho stimulovať k zvýšenému pracovnému úsiliu zvyšovaním peňažnej odmeny za prácu. Ako náhle však zamestnanci majú svoje základné potreby uspokojené, sami podvedome cítia, že uspokojenie potrieb „vyšších“ - vzťahových (sociálne kontakty a status) a rastových (seberealizácia, nezávislosť) si už nemôžu kúpiť za ďalšie peniaze. Peniaze strácajú svoju ťažnú silu, a ak chceme, aby zamestnanci produkovali vyššie výkony, musíme im za ne ponúknuť to, čo chcú – a t.j. vyšší sociálny status, potrebu spolupatričnosti, seberealizácie, nezávislosť. A to sú motivačné faktory. Pri motivácii nie je výsledný efekt nijako ohraničený, ako je to vidno aj z grafu.

Záver

Riadenie (manažérstvo) je v skutočnosti poslanie. Je to zvláštna schopnosť pre dobré interpersonálne vzťahy a pociťovanie hrdosti za úspechy ostatných. Dobrý manažér je skúseným a spoľahlivým radcom, ktorý je tu preto, aby poskytoval zdroje, odpovedal na otázky a dohliadal na dlhodobý rozvoj kariéry svojich zamestnancov.

Správne využívanie tzv. energetizačných nástrojov – teda motivácie a stimulácie znamená efektívnejšie využívanie energie zamestnancov, pričom sú na jednej strane uspokojované ich vlastné požiadavky a na strane druhej, sa dosahuje splnenie cieľov celej organizácie.

Použitá literatúra:

- [1] NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha 1992, ISBN 80-85603-01-2
- [2] SPRENGER, R.K.: Princip zodpovědnosti, Praha Pragma 1995, ISBN 80-7205-126-1
- [3] KOPČAJ, A.: Spirálový management, Praha, Alfa Publishing 2007, ISBN 978-80-86851-71-6

Recenzent:

Doc. Ing. František Lipták, DrSc.

ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE STAKEHOLDRY - NOVÁ VÝZVA PRO MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKŮ NA PRŮMYSLOVÝCH TRZÍCH

Iveta Šimberová

Abstrakt

Příspěvek rozebírá aktuální marketingové koncepce, které rozšiřují klasický pohled zaměřenosti na zákazníka o další skupiny stakeholderů. Mezi tyto v současnosti nejvíce diskutované koncepce náleží zejména tržní orientace a marketing vztahů. Model synergické marketingové koncepce, který vychází z holistického marketingu, nabízí možné řešení zvýšení schopnosti podniků reagovat na dynamické změny na průmyslových trzích. Spojením základních a v mnoha případech i protichůdných principů a zásad v jednotný celek, který je výsledkem široké synergické perspektivy zahrnující vztahy s klíčovými stakeholdry do marketingového řízení podniku, se vytváří prostor pro podniky, jež chtějí účelně koordinovat své marketingové a obchodní aktivity. Vytváření a budování dlouhodobých vztahů a sítí vztahů s klíčovými stakeholdry a tržní orientace se jeví být vhodnou příležitostí pro poskytování a zvyšování hodnoty poskytované cílovým trhům prostřednictvím komplexní nabídky složené s výrobků a služeb. Příspěvek je připraven v rámci výzkumného projektu s názvem Výzkum implementace tržní orientace v hi-tech firmách. Projekt je financován Grantovou agenturou ČR pod číslem (GA 402/07/1493).

Klíčové slova

Stakeholders, Relationship management, Market orientation, Company offers, Products and Services, High-tech, Manufacturing industry, Marketing strategic management

Úvod

Mezi nové přístupy v oblasti vývoje marketingové koncepce se v současnosti řadí zejména „marketing vztahů“ a „tržní orientace“, jež přináší kromě jiného i odpovědi na některé současné rozpory mezi akademickou a praktickou úrovní marketingových znalostí, schopností a dovedností. Témata týkající se postavení marketingu a využití marketingových znalostí v podnicích se stávají v poslední době zajímavými zejména z pohledu dynamického rozvoje high-tech podniků, které staví své podnikání zejména na vývoji nových produktů, inovacích, vysoce kvalifikovaných zaměstnancích, důvěře v nové produkty a schopnosti objevovat mezery na trhu. U těchto podniků lze předpokládat vysokou citlivost a akční přístup ke změnám a situaci na trzích. Oblast postavení marketingu a marketingových aktivit v high-tech podnicích je charakterizována silnou pozicí marketingu. Na základě existujících poznatků můžeme konstatovat, že u těchto podniků je kromě silné orientace na trh, také intenzivní zaměření na vytváření a udržování vztahů se stakeholdry v návaznosti na jejich potřeby s důrazem na vysokou kvalitu služeb. Podniky musí velice přesně určit potřeby trhu a zajistit, aby vyráběné produkty velmi precizně korespondovaly s těmito potřebami. Jejich hlavním cílem je trh a ne produkty, jak by se mohlo zdát. Všechny výzkumné a vývojové aktivity: výroba, prodej i poprodejní servis směřují k lepšímu a rychlejšímu uspokojování potřeb jejich zákazníků. Produkt je u těchto podniků chápán nejen jako fyzický výrobek, ale zahrnuje i širší chápání produktu, a to jak výrobek, tak i služby, tzv. výrobek spojený se službami. U high-tech podniků je zákazník v centru pozornosti a zvýšený zájem je mu věnován neustále. Spokojenost zákazníků se zde stává prioritou. U většiny high-tech podniků je marketing součástí všech oddělení podniku, a ne pouze záležitostí marketingového oddělení. Tento vývoj, včetně rozvoje technologií a nárůstu high-tech podniků, ovlivňuje významnou měrou i konkurenceschopnost tradičních průmyslových odvětví (jako je například strojírenství), jež

musí hledat nové možnosti a přístupy, aby byly schopny udržet si své konkurenční výhody. Proto je nevyhnutné věnovat hlavní pozornost těmto tradičním odvětvím a vycházet z některých zkušeností high-tech podniků při hledání nových přístupů.

Zaměření na zákazníka a jeho spokojenost přinesla v oblasti rozvoje podniků mnoho pozitiv, nicméně dnešní konkurenční prostředí nutí podnikovou a podnikatelskou praxi hledat další možnosti, jak zajistit úspěšnost svého podnikání a fungování na domácích a mezinárodních trzích. Do popředí zájmů manažerských a marketingových teoretických koncepcí, ale i praktických postupů se dostávají kromě zákazníků i další skupiny stakeholderů, se kterými podniky přicházejí do vztahů a větší či menší měrou ovlivňují nebo mohou ovlivňovat jejich budoucí rozvoj. Klíčovou otázkou se zdá být zejména úspěšná koordinace marketingových činností s realizací doprovodných služeb, kterým je nutné věnovat zvýšenou pozornost.

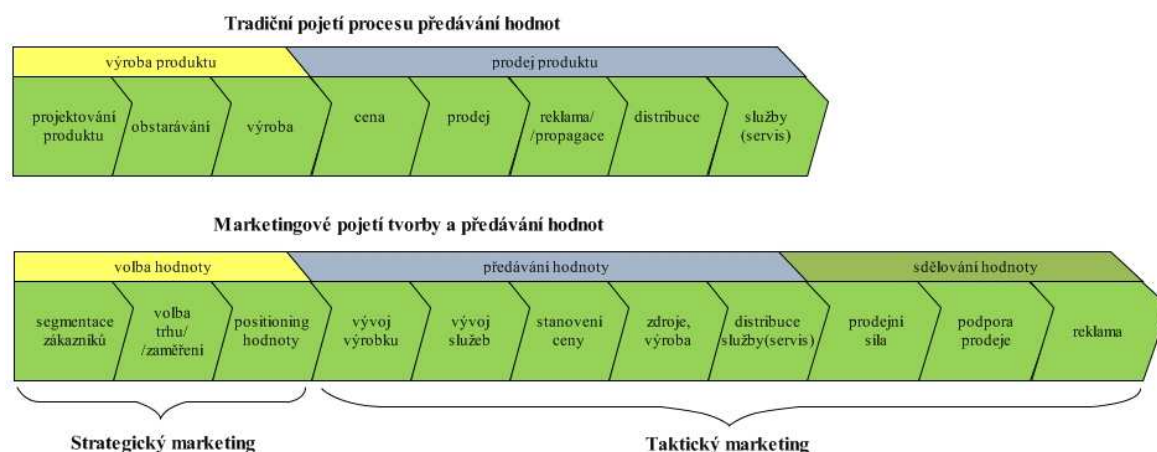
Výše naznačené skutečnosti upozorňují na to, že tato problematika je velmi aktuální a řešení úloh koordinace marketingových činností s obchodními činnostmi a doprovodnými službami otevírá další příležitosti, jak zlepšit své výkony prostřednictvím nástroje vytváření a budování hodnoty vztahů s klíčovými stakeholdry. Problematika souvisí zejména s úrovní strategického řízení, ve kterém se stává vyhledávání obchodních příležitostí jednou z hlavních činností strategického marketingu. Ze současné úrovně poznání je patrné, že v dnešním konkurenčním prostředí je nezbytně nutné v rámci strategického marketingového řízení aktivně přistupovat k trhům, reagovat na současné, potencionální a latentní potřeby zákazníků a klíčových stakeholderů novým inovativním přístupem. Současné marketingové koncepce, mezi které lze zahrnout především marketing vztahů a tržní orientaci, mění a posunují východiska tradičního marketingu do nové, kvalitativně vyšší úrovně, čímž reflektují na potřeby současné praxe, charakterizované zejména zesílenou orientací na informace, vztahy a procesy, chápané v kontextu poznání a udržování tržních vztahů a uspokojování stakeholderů, čímž se otevírají nové možnosti pro realizaci doprovodných služeb, zejména v oblasti prodeje vlastní tržní nabídky.

Současné rysy strategického marketingového řízení

Význam strategického marketingového řízení úzce souvisí s pochopením soudobých trendů a fundovaným odhadem jejich vlivů na vyhledávání příležitostí a řízení rizik, které sebou nesou, jak pro jednotlivé obory podnikání, tak pro konkrétní podniky a jednotlivce. Management podniků má možnost zásadním způsobem ovlivňovat také podnikatelské riziko (Smejkal, V., Rais, K, 2006). Zásadní je však včas tyto rizika odhalit, aby se jim mohlo pak následně čelit. Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem v podniku je ofenzivní řízení, které se kromě jiného vyznačuje také správnou volbou strategie podniku a její správnou implementací. Jak poukazuje Lošťáková, H. (2005, str.15): „Dnes existuje pro všechna odvětví mnoho strategických alternativ. Podniky stále přicházejí s inovacemi nebo modifikacemi výrobků, s novými způsoby jejich výroby a zavádění na trh. Příznivá pozice v různých odvětvích rychle mizí a bariéry vstupu je velmi těžké udržet. Trhy jsou otevřené a noví konkurenti přicházejí z nečekaných směrů.“ **V důsledku celospolečenských změn dochází i k radikálním změnám trhů.** Významné celospolečenské vlivy mění tržní chování a vytvářejí nové výzvy. Mění se obchodování i marketing. **Zákazníci** požadují stále vyšší kvalitu výrobků a služeb, které naplní jejich specifická přání a očekávání. Snižuje se jejich vnímání odlišností mezi produkty a klesá jejich věrnost k určité značce. Přístup k velkému množství informací prostřednictvím neustále se vyvíjejících informačních a komunikačních technologií činí zákazníky náročnějšími ve svých požadavcích. Jsou citlivější na cenu a za peníze požadují větší hodnotu. **Výrobci** se zase musí vypořádat s narůstající

domácí i zahraniční konkurencí. Jsou nuceni hledat nové přístupy a využívat zkušeností z jiných oblastí, které byly doménou jiných sektorů a oblastí. Souvisí to také obzvláště s narůstajícími požadavky na kvalitu služeb, které se stávají nedílnou součástí všech nabízených fyzických produktů. Soudobé trendy mají dopad i na změny v oblasti obchodování. Mění se základní koncepce a techniky. Narůstá nezbytnost koordinovat obchod s marketingem prostřednictvím strategického marketingového managementu.

Současné pojetí strategického managementu se liší od předchozích vývojových fází¹ zejména v oblasti rozhodujících priorit. Podstatou je sladění zdrojů k vytvoření konkurenční výhody. Jeho hlavními znaky jsou zejména: podřízení plánovacích postupů strategii, tvořivost a pružnost plánovacích procesů a dostatečně podpůrný hodnotový systém. Hodnotový systém je zaměřen na tvorbu budoucnosti (Gluck, F. W., Kaufman, S. P., Walleck, A.S., 1990). Klíčovou se zdá být otázka vztahů k vnějšímu a vnitřnímu prostředí, což znamená sledovat jaké hodnoty se vztahují k potřebám a k jejich uspokojování, ale také k jakým změnám dochází v potřebách nebo jak a jaké změny vytváří změnu v hodnotách. Je však nezbytné vzít v úvahu, že každé průmyslové odvětví je jiné a profesionální posouzení jeho úspěšnosti či neúspěšnosti musí vycházet ze zvláštností každé situace. Zejména v tradičních průmyslových odvětvích je nezbytně nutné věnovat pozornost novým přístupům, které umožní podnikům v nich operujícím úspěšně konkurovat nejenom na domácích, ale i mezinárodních trzích. Z marketingového pojetí procesu tvorby a vytváření hodnoty je zřejmé, že marketingový proces začíná ještě dříve, než produkt existuje, a pokračuje i po uvedení produktu na trh neustálým monitorováním zpětné vazby od zákazníka, nepřetržitým získáváním a shromažďováním informací od zákazníků, zaměstnanců a dalších klíčových stakeholderů, jež je vhodné neprodleně využívat pro zdokonalování procesu tvorby hodnoty (viz obr.1). Efektivní poskytování hodnoty cílovým trhům předpokládá změny také směrem k marketingovému řízení v podnicích. Nové přístupy respektující zásadní změny v prostředí jsou zohledňovány v hlavních široce přijímaných marketingových koncepcích, které v současnosti vystupují do popředí zájmů teoretiků i praktiků. Patří mezi ně zejména „marketing vztahů“ a „tržní orientace“, jež ve své podstatě v souladu s vývojovými trendy nezbytně zahrnují principy „marketingu služeb“. Tyto tři koncepce s pochopením jejich základních principů otevírají nový prostor pro užší koordinaci marketingových a obchodních aktivit i na průmyslových trzích.



Obrázek č.1 Procesy poskytování hodnoty

¹ Fáze vývoje strategického managementu: 1. Základní finanční plánování, 2. Plánování založené na předpovědích, 3. Externě orientované plánování, 4. Strategický management. (vývojové fáze dle poradenské firmy McKinsey nad Company, které poskytla již počátkem 90. let minulého století)

Zdroj: Kotler (2007)

Marketing vztahů

Marketing vztahů reprezentuje strategickou reakci, jejímž prostřednictvím podniky získávají konkurenční výhodu (Takala and Uisitalo, 1996). Tato dlouhodobá schopnost reagovat je založena na teorii, jež hodnotí vzájemnou závislost tržních hráčů a jejich společnou snahu založenou na důvěře a závazcích. Klíčovým faktorem úspěchu v dnešním dynamickém a rychle se měnícím prostředí, které zajišťuje podnikům přežití na saturovaných trzích, je udržování dlouhodobých vzájemných vztahů se stakeholdry (zákazníky, zaměstnanci, dodavateli nebo reprezentanty komunit). V tomto prostředí se stávají součástí nabídky hlavně důvěra a smluvní závazky (Morgan and Hunt, 1994). „Pouze činitelé, kteří důvěřují a kteří jsou schopni plnit smluvní závazky vůči jiným stranám, jsou schopni podělit se také o informace“ (Helfert at al., 2002, p.1123). Studie vymezující trhy jako síť vzájemných vztahů vychází a navazuje na výsledky předchozích studií. Jejich přínos spočívá oproti ostatním především v zdůraznění obou možností týkajících se vztahů, a to jak jejich budování a udržování, tak i jejich ukončení (pokud již tyto vztahy nepřinášejí hodnotu), které je vzhledem ke změnám a dynamičnosti prostředí nevyhnutné. **Studie zaměřené na aspekty marketingu vztahů** se vrací k zákazníkovi a zaměřují se na základní otázky zjišťování jeho potřeb a očekávání (De-Bruicker, Summe 1985; Christopher, Payne, Ballantyne 1991, 2002;). Tuto problematiku však neřeší prostřednictvím klasického transakčního přístupu, ale upozorňují na rozvoj existujících vzájemných vztahů se zákazníky. Marketing vztahů je založen na přímém kontaktu se sofistikovanými zákazníky, kteří požadují také vysokou kvalitu služeb. Tato oblast se stává ústředním tématem budování loajálních vzájemných vztahů se zákazníky. Grönroos (1990) poukazuje na to, že úroveň poskytování služeb by se měla lišit dle jednotlivých stupňů vzájemného vztahu. Cílem je přesvědčit zákazníky, aby postupovali po „žebříku loajality“ (Christopher, Payne, Ballantyne 1991, Šimberová 2002). Tento „žebřík loajality“ identifikuje odlišné stupně rozvoje vzájemných vztahů se zákazníky. **Studie zaměřené na aspekty marketingu sítí vztahů** rozvíjejí přístupy interakce na B2B trzích a marketing vztahů o zaměření na další skupiny stakeholderů z prostředí podniku, kromě zákazníků, se kterými podniky vstupují do vzájemných vztahů a kteří mají vliv na celkovou úspěšnost fungování podniku na trhu. Jde především o další skupiny stakeholderů, které jsou pro fungování podniku nezbytné a důležité, a vytváření sítě vztahů s nimi. Základ tohoto přístupu lze najít ve studiích zabývajících se sítěmi na trzích. **V marketingu vztahů je „networking“ (sítování) vymezován jako proces budování vztahů se zákazníky a ostatními stakeholdry, jenž podporuje zlepšení obchodních příležitostí.** Dokonce je network přístup v marketingu vztahů považován za další vývojový stupeň charakterizující pyramidu prodeje. Přínos studií vymezujících trhy jako síť vzájemných vztahů spočívá především v zdůraznění obou možností týkajících se vztahů, a to jak jejich budování a udržování, tak i jejich ukončení (pokud již tyto vztahy nepřinášejí hodnotu), které je vzhledem ke změnám a dynamičnosti prostředí nevyhnutné.

Tržní orientace

Původní zdroje o tržní orientaci můžeme najít v osmdesátých letech, když Grönroos (1989) a mnoho dalších autorů (např. Gummerson, 1987; Piercy and Morgan, 1990) **poukázali na krátkozrakost orientace podniků pouze na zákazníky. Podniky potřebují rozšířit svoje zaměření i na ostatní stakeholdry (jako jsou například zaměstnanci, strategičtí partneři nebo dodavatelé) prostřednictvím firemních vztahů.** Toto rozšíření umožní koordinovat aktivity mezi různými stranami s výsledkem vzájemného užitku za účelem dosažení konkurenční výhody (Morgan and Hunt, 1994). Řízení vztahů se stakeholdry je otázkou

vyvažování různorodých zájmů stakeholderů a vytváření přidané hodnoty (Goodijk, 2003) prostřednictvím vize, mise, sociálních norem apod. Tento přístup byl široce diskutován v manažerské literatuře (Harrison et al., 1999; Omran et al., 2002; Win and Keller, 2001). **Orientaci na stakeholdry** zdůrazňuje ve své publikaci Van Raaij (2001), a to právě v souvislosti se zaměřením na zákazníky, kdy souhlasí s tím, že orientace na zákazníka v sobě částečně zahrnuje i orientaci na další stakeholdry – pokud je spokojený zákazník, jsou spokojeni také majitelé podniku, zaměstnanci apod. Deshpandé a kol. (1993) tvrdí, že orientace pouze na jednoho stakeholdra není vhodná ani výhodná. Slater a Narver (1990, 1994, 1999) vymezují tržní orientaci jako kulturu, která se zaměřuje na zisk, vytváří a zdůrazňuje vyšší hodnotu pro zákazníky, avšak vyzdvihuje i zaměření na ostatní stakeholdry a stanovuje normy chování reagující na vývoj organizace a odezvu na tržní informace. Tyto studie a mnoho jiných řeší sice význam dalších stakeholderů, ale většinou tento pohled rozšiřují pouze o jednoho nebo dva z následujících skupin stakeholderů: konkurenty, zaměstnance a popřípadě vlastníky. Okruh stakeholderů není vhodné zužovat pouze na dvě skupiny stakeholderů. Tomášková (2005, str.77) se domnívá, že: „zákazníci a konkurence sice představují nejvýznamnější stakeholdry, není však možné okruh stakeholderů zužovat pouze na dvě skupiny“. V „nové metodě měření tržní orientace“ rozšiřuje vymezení tržní orientace a jejich prvků i o další skupiny stakeholderů.

Závěr

Právě maximalizace hodnoty zákazníků se stává základním cílem marketingu vztahů. Tato myšlenka je ústřední, protože zákazník je ten, jenž přináší podniku zisky. Při shrnutí současných poznatků lze konstatovat, že ostatním skupinám stakeholderů, jež v rámci tohoto procesu maximalizace hodnoty zákazníka mohou přispívat větší či menší měrou, v současné odborné literatuře není zatím věnována systematická pozornost. Výzkumy byly zaznamenány v oblasti operacionalizace aspektů řízení vztahů se stakeholdry, bylo zde zachyceno více než 200 teoretických článků dle Gibbsona (2000, v Gao a Zhang, 2001), empirické práce jsou velice vzácné a pokud nějaké jsou, tak jsou označovány jako počáteční studie, jež jsou spojeny spíše s metodologickými výzvami v empirických studiích týkajících se vztahů se stakeholdry (například získávání a specifikování definic stakeholderů nebo měření efektů těchto vztahů (Harrison a Freeman, 1999). Částečně byly některé studie věnovány způsobům implementace systému řízení vztahů se stakeholdry, identifikaci stakeholderů (Mitchell, et al, 1997; Bryson, J. M., 2003) nebo měření spokojenosti stakeholderů (Winn a Keller, 2001).

Celospolečenský vývoj naznačuje, že strategické zaměření podniků na trhy se zdá být nezbytnou podmínkou jejich dalšího úspěšného fungování. Mimo jiné analýza současných názorů řady odborníků z oblasti managementu a marketingu poukazuje na tento posun ve vývoji marketingové koncepce směrem k výraznějšímu zaměření na trhy, jež nejsou tvořeny pouze zákazníky, ale i dalšími skupinami stakeholderů ovlivňujícími výkonnost podniků. Způsob, jak se k těmto trhům přiblížit, nabízí právě úroveň tržní orientace podniků. Ucelené řešení však neposkytuje žádný ze současných autorů.

Výsledkem současného dynamického prostředí jsou stále více sofistikovanější zákazníci, kteří požadují komplexní řešení svých potřeb a požadavků v podobě produktů a služeb. I od nabídky na průmyslových trzích se očekává, že s výrobky budou podniky současně nabízet balíčky kvalitních doprovodných služeb. Zvýšený důraz na tržní orientaci a narůstající síť vzájemných vztahů v realizaci podnikových činností souvisí ve velké míře se zvyšující se rolí lidského prvku, jeho znalostí, schopností a dovedností, které ovlivňují kvalitu realizace podnikových záměrů. Tím více je potřebné věnovat pozornost základním principům, které jsou založeny na poskytování kvalitních služeb a interním marketingu vycházejícím z teorie rozpracované v marketingu služeb a nabízejícím využitelnost i v oblasti průmyslových trhů.

Výchozí úvahou při řešení nabídky podniku je pochopení služby jako jednoho z odlišení nabídky průmyslových podniků. U průmyslových podniků, kde je daleko složitější v dnešním konkurenčním prostředí dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím odlišení produktu, je klíčem k dosažení konkurenčního úspěchu právě rozšíření a zkvalitnění služeb. Úzce to souvisí s marketingovým strategickým rozhodováním o výběru cílových trhů, poskytované nabídce a umísťování nabídky v těchto cílových segmentech. **Využití kombinace řady marketingových přístupů při marketingovém řízení podniku je logickou odezvou na změny a požadavky dnešní doby.** Pojem, který se v této souvislosti v literatuře objevuje, je tzv. holistický marketing (Bridgewater, Egan, 2002; Kotler 2007) a znamená, že u marketingu záleží na všem, že pro řešení současných výzev ve vysoce konkurenčním prostředí je u marketingu zapotřebí široká synergická perspektiva. Základním předpokladem marketingového řízení se stává především přijetí marketingové filozofie v její synergické podobě managementem. Synergický přístup spočívá v plánování, realizování a sdělování hodnoty zákazníkům v prostorech vymezených jednotlivými přístupy, jimiž otevírá nové potencionální možnosti pro konkurenčně zajímavé vytváření nabídky hodnoty pro zákazníky. **Vytvářením, budováním a řízením výhodných trvalých vztahů s klíčovými stakeholdry se otevírají možnosti pro získání a udržení obchodních vztahů založených na silných ekonomických, technických a sociálních svazcích, které mohou podpořit vytváření jedinečného aktiva podniku nazývaného marketingová síť.** Doprovodné služby jsou hlavním aktivátorem konkurenčního odlišení nabídky podniků na průmyslových trzích. Tímto získává aplikování principů interního marketingu v těchto podnicích nových rozměrů. Vyžaduje se, aby každý v podniku přijal koncepty a cíle marketingu a byl aktivní při komunikování, volbě a poskytování hodnoty pro zákazníky. Funkce prodejního oddělení se proměňují v komplexní skupinu činností rozložených po celém podniku a v různé míře plní každý jednotlivec v podniku i obchodní činnost. Sestavování týmů pro řízení procesů vytváření hodnoty pro zákazníka odstraňuje bariéry mezi jednotlivými odděleními podniku. Dokonce se pro podniky otevírají možnosti zahrnout do obchodních činností (nákupu a prodeje výrobků a služeb) i další partnery a některé klíčové skupiny stakeholderů, a to například formou outsourcingu. „Outsourcing (vyčleňování), znamená nahrazení vlastní aktivity, vykonávané dosud v rámci podniku, aktivitou získanou vně podniku“ (Dědina, Malý, 2005). Cílem může být v tomto případě zvýšení efektivnosti obchodní činnosti podniku, zejména na zahraničních trzích.

Literatura

- BRIDGEWATER, S., EGAN, C. *International marketing relationship*. 1st ed., New York: Palgrave, 2002, 288p., ISBN 0-333-73377-0
- BRYSON, J. M. (2003), "What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques", A paper presented at the London School of Economics and Political Science 10 February 2003, dostupné z <http://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/10-02-03-BRY.pdf> [online] [citace 19.srpna 2003].
- DEBRUICKE, F., S., SUMME, G. (1985), „Make Sure your Customer Keep Coming Back“. In Harvard Business review, january-February, 92-8
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U., WEBSTER, F.E.Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. 1993, vol. 57, no. 1, pp. 23 - 27
- DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. i.vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2005. 170s. ISBN 80-86851-11-7.
- FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, Mersfield

- GOODIJK, R. (2003), „Partnership at Corporate Level: The meaning of the Stakeholders Model“, *In Journal of Changes Management* 3(3), pp. 225-241.
- GRÖNROOS, C.(1990), Marketing Redefined. *In Management Decision*, 27 (1), pp 5-9.
- GLUCK, F. W., KAUFMAN, S. P., WALLECK, A.S. Strategic Management for Competitive Advantage. *In Harvard Business Review*, July-August 1990, 154-161.
- GUMMERSON, E. (1987), „The New Marketing Developing Long Term Interactive Relationship“, *In Long Range Planning*, 20, pp10-20.
- HARRISON, J. S., FREEMAN, R. E. (1999), „Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives“, *In Academy of Management Journal* 42(5), 479-485.
- HELFERT, G., RITTER, T., WALTER, A. (2002), „Redefining Market Orientation from Relationship Perspective: Theoretical Consideration and Empirical Results“, *Journal of Marketing* 36(9/10), 1119-1139.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. *RM: Creating Stakeholder Value* . Oxford, 2002. 264 p. ISBN 0750648392.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A, BALLANTYNE, D. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford: Buterworth-Heinemann, 1991.
- KELADA, J. N. (1999), *Stakeholders Management: A Total Quality approach*, Quality Congress, ASQC Annual Quality Congress Proceedings, Milkwaukee, pp. 448-461
- KITA, J. *Nákup a predaj na trhu výrobnej sféry*.1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r.o., 2002. 306s. ISBN 80-89047-50-5.
- KOTLER, P. *Marketing Managament*. 10.rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Managament*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza por vytváření tržních příležitostí*. 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. A, WOOD, D. J. (1997), „Toward a Theory of Stakeholders Identification and salince: Defining the Principles of Who and chat Really Counts“ , *In Academy of Management review* 22(4), 853-886.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D. (1994), „The Commintment-trust Tudory of Relationship Marketing“, *In Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.
- MORGAN, R., M., HUNT, S. (1994), „ The Commitment-Trust Tudory of Relationship Marketing“, *In Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F. (1990), „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability“, *In Journal of Marketing* 54(4), 20-35
- OMRAN, M. P. A., POINTON, J. (2002), „Shareholders versus Stakeholders: Corporate mission statements and investor returns“, *In Business Ethics: A European Review* 11 (34), 318-327.
- PAYNE, A. *Handbook of Customer RelationshipManagement: Achieving Excellence Through Customer Management*. 2005. 288 p. ISBN 978-0-7506-6437-0.
- PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., PECK, H. *RM: Winning and Keeping Customers*. Paperback ed. 1998. 320 p. ISBN 0750640170.
- PIERCY, N., MORGAN, N. (1990), „Internal Marketing: Making Marketing Happen“, *In Marketing Inteligence and Planning* 8(1), 4-6
- SIRGY, M. J. (2002), „Measuring Corporate performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics“ *In Journal of Business Ethics* 35(3), 143-162
- SLATER, S.F. (1995), Learning to Change. *In Business Horizons*. no. 11/12, pp. 13 – 2

- SLATER, S.F., NARVER, J.C. (1994), Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *In Business Horizons*. no. 3/4, pp. 22 – 28
- SLATER, S. F, NARVER, J. C. (1995), „Market Orientation and Learning Organization“, *In Journal of Marketing* 59(3), 63-74
- SLATER S. F., NARVER J. C., (1999), Research Notes and Communications: Market-Oriented is more then being Customer-Led. *In Strategic Management Journal*, vol. , iss., pp. 1165-1168.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2.rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- ŠIMBEROVÁ, I. Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníků (TCS) pro rozvoj podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2002. 148 s. Disertační práce k dosažení vědeckého titulu PhD. Vedoucí práce: doc.Ing.Vladimír Chalupský, CSc., MBA
- TOMÁŠKOVÁ, E. Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2005. 149 s. Disertační práce k dosažení vědeckého titulu PhD. Vedoucí práce: doc.Ing.Vladimír Chalupský, CSc., MBA
- VAN RAAIJ, E., M. (2001), The implementation of Market Orientation. Twente University Press.
- WINN, M. I., KELLER, L. R. (2001), „A Modeling Metodology for Multiobjective Multistakeholder Decisions: implications for Research“, *In Journal of Management Inquiry* 10(2), 166-181

Informace o autorovi

Autorka je docentkou na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Těžištěm jejího profesionálního zájmu je problematika marketingu a obchodního podnikání, zejména pak výzkumné otázky spojené se soudobými marketingovými koncepcemi, marketingovou kulturou a internacionalizací podniků. Je spoluřešitelkou výzkumného projektu GA 402/07/1483 “Výzkum implementace tržní orientace v high tech firmách”.

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Ústav managementu
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
Česká republika
e-mail:simberova@fbm.vutbr.cz

Recenzent:
Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

KOMPARÁCIA PODNIKANIA V MIKROPODNIKOV V DVOCH VYBRANÝCH REGIÓNOCH

Elena Šúbertová - Jozef Šubjak

Abstract: Nowadays, when the proportion of small and medium sized enterprises (SMEs) in Slovakia in the GDP compared with developed countries, can comparative business environment in tourism between the different regions. In this article we are dealing with the influence of entrepreneurial environment on small and medium - sized tourist trade businesses in Liptov region and in capital Bratislava. The main reason for our analysis of tourism in these areas is a demonstrable contribution to the growth of gross domestic product, increase employment and development of the regions. Tourist trade is a typical branch of regional entrepreneurial activities, as there are ideal conditions for its development in this area.

Abstrakt: V súčasnosti, keď je podiel malých a stredných podnikov (ďalej MSP) na Slovensku v tvorbe HDP porovnateľný s rozvinutými krajinami, môžeme komparovať podnikateľské prostredie v turistickom ruchu medzi rôznymi regiónmi. V tomto príspevku sa zaoberáme vplyvom podnikateľského prostredia na MSP v cestovnom ruchu v oblasti Liptova a v Bratislave. Hlavným dôvodom našej analýzy turizmu v týchto oblastiach je ich preukázateľný príspevok na rast hrubého domáceho produktu, prírastok zamestnanosti a rozvoja regiónov. Cestovný ruch je typickým podnikateľským odvetvím na regionálnej úrovni a má ideálne podmienky pre rozvoj v uvedenej oblasti.

Key words: tourist trade, entrepreneurial conditions, conditions, small and medium - size enterprises, region.

Kľúčové slová: turizmus, podmienky podnikania, malé a stredné podniky, oblasť

1. Úvod

Prosperujúca trhovú ekonomiku si vyžaduje, aby v spoločnosti pôsobil silný stredný stav, ktorého rozhodujúcimi predstaviteľmi sú živnostníci, malí a strední podnikatelia. Podnikateľské prostredie odráža kvalitu podmienok a predpokladov pre ekonomickú činnosť podnikateľských subjektov. Zahŕňa celú šírku podnikateľských procesov, okrem realizácie samotných podnikateľských aktivít aj proces formovania podnikateľských subjektov a efektívny odchod z trhu. Kvalitné podnikateľské prostredie zabezpečuje prepojenie formálnych a neformálnych prvkov, ktoré sú určujúce pre dosahovanie trvalého ekonomického rastu. Pravidlá podnikania vytvárajú vhodné podnikateľské prostredie vtedy, keď pôsobia na podnikateľskú činnosť motivačne. Podnikateľské prostredie sa považuje aj za konkurenčné prostredie. V príspevku sa zaoberáme vplyvom podnikateľského prostredia na podnikanie malých a stredných podnikov cestovného ruchu v regióne Liptov a v Bratislave.

2. Podnikanie v cestovnom ruchu – charakteristika odvetvia

Cestovný ruch má multidisciplinárny charakter. Cestovný ruch je už svojou podstatou zameraný na využitie určitých atraktivít územia pre prilákanie turistov.

Cestovný ruch (ďalej „CR“) sa stal súčasťou dnešnej modernej spoločnosti. Hlavným motívom cestovania je hlavne zmena prostredia a motivácia uspokojiť svoje špecifické potreby ako napr. potreba odpočinku, rekreácie, poznávania, kultúrnych a športových

zážitkov a pod. Z ekonomického hľadiska CR predstavuje súhrn aktivít s cieľom predaja služieb a tovarov, ktoré sú ako výsledok premietnuté v produkte CR. Trvalo udržateľný CR zohráva významnú úlohu pri zachovávaní a ďalšom rozvoji kultúrneho a prírodného dedičstva v rastúcom počte oblastí vrátane umenia či miestnej gastronómie, remesiel alebo ochrany biodiverzity. Tento trend má pozitívny vplyv na vytváranie pracovných miest a hospodársky rast. Významným faktorom prínosu CR k tvorbe pracovných miest, predovšetkým s ohľadom na zamestnanosť žien, mladých ľudí a ľudí so zníženou pracovnou schopnosťou, je vysoký stupeň zamestnanosti na čiastkový úväzok a pružný pracovný čas. V porovnaní s európskym hospodárstvom presahuje miera tvorby pracovných miest v CR priemernú hodnotu. V posledných desaťročiach bola ročná miera rastu zamestnanosti v hoteloch a reštauráciách takmer vždy vyššia ako miera rastu celkovej zamestnanosti.¹

Produkt CR je služba, alebo balík služieb, ktorý je schopný uspokojiť potreby zákazníka. Základnými vlastnosťami produktu musí byť užitočnosť, použiteľnosť a dosiahnuteľnosť. Produkt CR má obmedzenú životnosť, preto je nevyhnutné ho stále prispôbovať meniacim sa potrebám zákazníkov a to aj s ohľadom na štádium životného cyklu produktu, t.j. uvedenie na trh, rast, zrelosť a pokles.² Spotrebitelia – klienti predstavujú aktívnych, náročných ľudí, ktorí sa pri výbere produktu cestovného ruchu rozhodujú a konajú v rámci svojich vlastných osobných stratégií, a preto čoraz intenzívnejšie vyžadujú rozdielne produkty. Rozsah a variabilita služieb produktu cestovného ruchu závisí od schopností realizovať ponuku, ktorá v maximálnej miere uspokojí zákazníka. V praxi je bežným javom, že zabezpečenie a ponuka doplnkovej služby určujú existenciu celého produktu cestovného ruchu; čiže doplnková služba sa stáva nosnou službou.

Výškou obratu je v cestovného ruchu v celosvetovom meradle na treťom mieste, hneď po obchode s ropou a jej produktmi a automobilovom priemysle. Podľa odhadu Svetovej rady pre cestovanie a cestovný ruch³ sa mal tento v roku 2007 podieľať na tvorbe hrubého domáceho produktu z celosvetového hľadiska 10,4 percentami. Počet pracovných miest v cestovnom ruchu sa odhaduje na 231,2 mil. (EÚ 25,7 mil.) čo predstavuje 8,3 % celkovej svetovej zamestnanosti a 11,8 % európskej zamestnanosti.

Podľa správy Svetovej organizácie cestovného ruchu⁴ sa predpokladá 4,3 % nárast počtu zahraničných ciest každoročne, ktorý je odhadovaný aj 6,7 percentným rastom výdavkov.

Prognóza na rok 2020 uvádza počet 1,6 bil. zahraničných ciest⁵ pri výdavkoch prevyšujúcich sumu 2 bil. USD. Najväčší rast sa pritom očakáva v krajinách stredno-východnej a južnej Európy. Výrazné posilnenie podielu z celosvetového hľadiska majú taktiež zaznamenať popri Japonsku hlavne Čína a Južná Kórea.

3. Podnikanie v cestovnom ruchu v regióne Liptov

Cieľom príspevku je uviesť na základe analýzy vybraných ukazovateľov, ako vnímajú podnikateľské prostredie na Slovensku samotné podnikateľské subjekty pôsobiace v oblasti CR v regióne Liptov.

Na splnenie uvedeného cieľa sme sa rozhodli zrealizovať dotazníkový prieskum zameraný na zistenie názorov podnikateľských subjektov vo viacerých oblastiach v rámci podnikateľského prostredia. Na realizáciu výskumu bola zvolená kvantitatívna metóda - dotazník spracovaný písomnou formou. Väčšina podnikov v dotazníku uviedla svoje

¹ Eurostat Statistics in focus 32/2005.

² Novacká, L.: Sprievodca cestovného ruchu, Vydavateľstvo Ekonóm, 2006

³ WTTC – World Travel & Tourism Council.

⁴ WTO – World Tourism Organization.

⁵ V roku 2006 to bolo cca 0,85 mld.

obchodné meno s požiadavkou o zaručenie anonymity. Terénna fáza výskumu bola zrealizovaná vo dvoch etapách:

- 1. etapa v mesiacoch december 2007 – január 2008,
- 2. etapa v mesiacoch január – február 2008.

Po prvej etape, kedy sa nám zo 195 dotazníkov vrátilo len 58, čo predstavuje menej ako jednu tretinu oslovených, sme pristúpili k druhej etape, ktorá spočívala v osobných návštevách a rozhovoroch s podnikateľmi. V tejto etape bolo osobne oslovených a navštívených 33 subjektov a zároveň bolo doručených ďalších 23 vyplnených dotazníkov. V konečnom dôsledku bolo do spracovávanía zahrnutých spolu 114 dotazníkov, čo predstavuje návratnosť 58,46 %.

Väčšina otázok v dotazníku bola formulovaná v podobe poloopených otázok, ktoré ponúkali určitý súbor odpovedí. Pri niektorých otázkach bola poskytnutá možnosť vyjadriť vlastné pripomienky. Pri formulovaní, ako aj ich alternatívnych odpovedí bolo snahou formulovať ich čo najpresnejšie a najjednoduchšie, aby boli zrozumiteľné aj pre podnikateľov, ktorí sú v danej problematike menej orientovaní so snahou o ich čo najväčšiu návratnosť.

Objektom uskutočneného výskumu boli podnikateľské subjekty, tak fyzické ako aj právnické osoby podnikajúce v oblasti CR v regióne Liptov. Na zariadenia CR sme sa zamerali z dôvodu, že z podnikateľských subjektov pôsobiacich v regióne je najviac malých a stredných podnikov práve v tejto oblasti. Ak by sme skúmali širší rozsah, kde by bolo zastúpených viacero odvetví hospodárstva získané údaje by sa dali ťažko porovnávať. Vzorka respondentov bola zámerne vybraná tak, aby boli zastúpené všetky druhy ubytovacích zariadení a snahou bolo aj rovnomerné zastúpenie jednotlivých lokalít. V súbore sledovaných podnikateľských subjektov sa nachádzajú mikropodniky, MSP. Členenie podnikov zohľadňuje len kritérium počtu zamestnancov.⁶

Najvýraznejšie zastúpenie v skúmanej vzorke majú mikropodniky so 71,93 %, kde v prevažnej väčšine ide o podniky rodinného typu. Do tejto kategórie sú zaradené všetky priváty a chaty a časť penziónov. S 15,79 % nasledujú malé podniky, kde je zaradená časť hotelov a penziónov. Najmenšie zastúpenie majú stredné podniky s 12,28 %, kde sme zaradili časť hotelov a penziónov.

V skúmanej vzorke podnikov je 77,19 % fyzických osôb a 22,81 % právnických osôb. Medzi právnické osoby v našom výskume patria len hotely a penzióny. Väčšina hotelov sú obchodnými spoločnosťami, ktoré majú sídlo v inej lokalite (napríklad hotel SOREA so sídlom v Bratislave).

Región Liptov má jedinečnú polohu, ktorá spolu s prírodnými krásami a vybavenosťou vytvára vhodné príležitosti pre vznik a rozvoj CR. Vďaka prírodným podmienkam s kultúrno-historickými pamiatkami a zachovanou ľudovou architektúrou sa Liptov stal miestom celoročnej rekreácie a prvé dovolenky sa tu organizovali už v dvadsiatych rokoch 19. storočia. V minulosti sa väčšina liptovského obyvateľstva živila roľníctvom, chovom dobytka a oviec. Tieto tradície pretrvali dodnes a pri potulkách prírodou je vidieť pasúce sa stáda, existuje možnosť ochutnať mliečne výrobky na salašoch. Výhodou regiónu je aj veľmi blízka vzdialenosť Vysokých Tatier, ktoré sú centrom zahraničných rekreantov Slovenska.

Liptov s lyžovaním, letnými pobytnými v horskom prostredí ako aj pobytnými pri vode, vodnými športmi, kúpeľníctvom, jaskyňami a speleológiou je zaradený medzi regióny s najvyššou prioritou. Lyžiarske strediská ponúkajú skvelé podmienky na zjazdové i bežecké lyžovanie. Vyhladávanými zimnými strediskami sú Demänovská dolina, Jasná, Chopok,

⁶ Smernica Európskej komisie č.364/2004/EC.

Bocká dolina a Jánska dolina. Milovníkom skialpinizmu sú známe dve doliny - Žiarska a Demänovská. Okrem lyžovania a turistiky ponúka tento región aj menej tradičné športy ako paragliding, rafting, jazdu na koni, speleoservis, vyhliadkové lety, horolezectvo, cyklistiku, poľovníctvo či rybárstvo. V blízkosti je Aqua Park Tatralandia s množstvom atrakcií. V regióne sa nachádza mnoho minerálnych prameňov, ich liečivé účinky sú využívané v kúpeľoch Lúčky, Korytnica a Ľubochňa. Minerálny prameň zásobuje termálne kúpalisko Tatralandia, v Liptovskom Jáne a v Bešeňovej s travertínovými nálezmi. Rezervácia ľudovej architektúry vo Vlkolínci je zaradená do Zoznamu svetového prírodného a kultúrneho dedičstva UNESCO⁷.

4. Podnikanie v cestovnom ruchu v regióne Bratislava

Bratislava je významným miestom pre podnikanie vo všetkých oblastiach a v súčasnosti presahuje v tvorbe HDP na 1 obyvateľa o 29 % aj priemer Európskej únie, čiže je v poradí 32 „najproduktívnejším mestom“ z hľadiska výšky HDP/obyvateľa v EÚ. Kúpna sila Bratislavčanov už teraz prevyšuje obyvateľov Dolného Rakúska. Mnohé pozemky a domy v pohraničnej oblasti medzi Kittsee a Hainbrugom tak nakupujú Slováci.

Bratislava je jedným z najmladších hlavných miest, ale pre svoju výhodnú polohu na križovatke obchodných ciest je z hľadiska počtu návštevníkov najdôležitejšou turistickou destináciou na Slovensku. Na jej území sa dlhodobo realizuje viac ako šestina štatisticky sledovaného cestovného ruchu a takmer štvrtina aktívneho zahraničného cestovného ruchu. Opatrenia, ktoré prijalo mestské zastupiteľstvo v rámci Koncepcie rozvoja cestovného ruchu na roky 2005-2006 v Bratislave v novembri 2004, boli zamerané na lepšie využitie existujúceho kultúrno-historického a produkčného potenciálu Bratislavy, ako aj na získanie základných informácií na vypracovanie generelu infraštruktúry cestovného ruchu. Zastupiteľstvo Bratislavy schválilo stratégiu rozvoja aktívneho CR na roky 2007 až 2010. V tomto roku je plánovaná účasť mesta na 11 najvýznamnejších odborných veľtrhoch v Európe. Je to aj v rámci spolupráce so Slovenskou agentúrou pre cestovný ruch a Bratislavským samosprávnym krajom.

Na návštevnosť výrazne vplývajú veľké podujatia, z nich mnohé sú medzinárodné. Mesto je v roku 2008 organizátorom alebo partnerom vyše 100 kultúrnych a iných aktivít. Niektoré majú také meno, že sú uvádzané v medzinárodných kalendároch, čo prospieva propagácii. Na organizovaní podujatí sa podieľa Bratislavské kultúrne a informačné stredisko. V Bratislave pôsobia štyri informačné centrá pre turistov.

V porovnaní s okolitými metropolami sa Bratislave darí v rozvoji turistiky len čiastočne. Za prvý polrok 2006 navštívilo Bratislavu spolu 321 345 turistov, čo predstavuje nárast oproti rovnakému obdobiu roku 2005 o 12,7 %.⁸ Domáci návštevníci sa pritom na celkovej návštevnosti podieľali 35 %-mi a predstavujú stále najvýznamnejší zdrojový trh návštevnosti Bratislavy. Oproti rovnakému obdobiu roku 2005 sa tak ich počet zvýšil o takmer 16%. V roku 2007 prišlo do Bratislavy 735 183 návštevníkov, čo je oproti predchádzajúcemu roku viac o 7,1 %. Z nich 482.548 zahraničných hostí predstavuje najviac v novodobej histórii mesta. Problémom je krátka dĺžka pobytu, v priemere len 1,8 noci, čo je menej ako je priemer SR 3,1. Dôvodom sú rezervy spôsobené v kvalite poskytovaných služieb.

Najviac zahraničných návštevníkov prišlo už tradične z Českej republiky (17,9%), stúpa počet turistov z Rakúska a z Poľska, naopak klesá záujem turistov z Nemecka. V poslednom období je čoraz viac britských a talianskych návštevníkov, ktorí prichádzajú do

⁷ Bližšie: www.eia.enviroportal.sk/dokument.php?id=57346

⁸ Bližšie: www.bratislava.sk/vismo/dokumenty2.asp?id_org=700000&id=78496&p1=51737

Bratislavu hlavne za zábavou. Bratislavu objavujú čím ďalej viac i Rakúšania. Neustále sa rozširujúce a zlepšujúce sa spojenie Viedne s Bratislavou nielen železnicou, ale aj autobusmi a lodným spojením.

Na celkovom náraste sa podieľajú najmä krajiny ako Veľká Británia, Taliansko, Francúzsko, teda destinácie, odkiaľ návštevníci prichádzajú väčšinou letecky. V súčasnosti má Bratislava spojenie s 30 európskymi metropolami a ich počet neustále narastá. Spojenie do Veľkej Británie dnes zabezpečujú linky do Londýna. K Rímu a Milánu v Taliansku pribudlo spojenie do Neapola. S Francúzskom zabezpečujú priame spojenie linky do Paríža a Nice na Azúrovom pobreží. Väčšinu spojení zabezpečujú predovšetkým nízko-nákladové spoločnosti – SkyEurope a Ryan Air. Záujem o Bratislavu prejavili i ďalšie, ako napr. WizzAir, BMI baby či Norwegian. V auguste pristálo na Bratislavskom letisku prvé lietadlo s počtom 349 japonských turistov na palube. Bolo to prvý charterový let na linke Tokio - Bratislava. Rozvoj leteckých spojení Bratislavy má tak čoraz väčší vplyv na rast návštevnosti nášho mesta zo vzdialenejších destinácií.

Nárast počtu turistov podnietil i rozvoj ubytovacích kapacít v Bratislave. V súčasnosti je v Bratislave spolu 76 komerčných ubytovacích zariadení všetkých kategórií a tried. Tento počet má vplyv na rast cien ubytovania. K zlepšeniu situácie by mala v budúcnosti prispieť výstavba ubytovacích zariadení v rámci veľkých projektov na nábreží Dunaja, ako aj menších hotelov v pešej zóne a v širšom centre mesta.

5. Výsledky analýzy vo vybranom súbore

Z analýzy veľkostnej štruktúry a manažmentu podnikov cestovného ruchu vo vybraných regiónoch Liptov a Bratislava môžeme zhrnúť závery nasledovne:

- ☐ Väčšina podnikov je fyzickou osobou a pre podnikanie využíva hlavne vlastnú nehnuteľnosť, ktorú pred začatím podnikania upravila na poskytovanie stravovacích a ubytovacích služieb.
- ☐ V začiatkoch podnikania sa využívajú v prvom rade vlastné úspory a úspory v kombinácii s bankovým úverom.
- ☐ Väčšina podnikov podnikajúcich v oblasti cestovného ruchu je mikropodnikom, Podstatná časť mikropodnikov sú podnikmi rodinného typu, v ktorých pracujú hlavne rodinní príslušníci. K zamestnancom, ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi patrí profesia kuchár.
- ☐ V mikropodnikoch je manažér podniku zároveň aj jeho vlastníkom.
- ☐ Najčastejším motívom začatia podnikania je pocit samostatnosti a nezávislosti spojený so zvýšením vlastného príjmu a uplatnenia nových nápadov.
- ☐ Len v minimálnej miere sa využívajú prostriedky z eurofondov. Je to spôsobené predovšetkým malými skúsenosťami pri ich získavaní a následnom čerpaní.
- ☐ Len necelých 15 % respondentov vníma Slovenskú agentúru cestovného ruchu (ďalej SACR) pozitívne a 1,75 % neutrálne.
- ☐ Ciele väčšiny podnikov cestovného ruchu sú zamerané hlavne na výsledok (takmer 85 %) a obrat väčšiny zariadení sa v porovnaní s predchádzajúcim rokom zvýšil (64,04 %).

V ďalšom období je potrebné zlepšiť činnosť SACR pre dosiahnutie lepšej propagácie regiónu i samotných zariadení cestovného ruchu v zahraničí. Taktiež je potrebné skvalitniť činnosť ďalších štátnych inštitúcií zaoberajúcich sa problematikou podpory rozvoja podnikania malých a stredných podnikov a to predovšetkým v lepšej propagácii

a informovanosti podnikateľských subjektov v otázkach čerpania finančných prostriedkov z fondov EÚ.

Z výsledkov výskumu Podnikateľskej aliancie Slovenska do popredia jednoznačne vystupuje otázka vymožitelnosti práva cez súdy, kde túto oblasť označilo za rozhodujúcu prípadne vážnu prekážku pre fungovanie podniku a rast podnikania na Slovensku takmer 80 % respondentov, nasledujú nestabilita a nejednoznačnosť zákonov, ktoré rovnako ako korupciu uviedlo až takmer 70 % respondentov. Korupcia je uvedená až v 65 % odpovedí.

Z analýzy poskytovaných služieb cestovného ruchu a podnikateľského prostredia vyplývajú závery, ktoré môžeme zhrnúť nasledovne:

- ☐ Viac ako 80 % podnikov zo skúmanej vzorky sa orientuje na poskytovanie stravovacích a ubytovacích služieb. Len ubytovacie služby poskytuje 18,42 % zariadení a to hlavne chaty.
- ☐ Takmer 80 % podnikov poskytuje aj doplnkové služby, z ktorých prevláda požičiavanie športových potrieb a plochy na športovanie.
- ☐ Rastie počet podnikov, ktoré rozširujú doplnkové služby a prevláda snaha o poskytovanie komplexnejšieho produktu CR.
- ☐ Požiadavkou podnikateľov k zlepšeniu podnikateľského prostredia je predovšetkým novelizácia Vyhlášky Ministerstva hospodárstva SR č. 419/2001 Z. z., ktorou sa upravuje kategorizácia ubytovacích zariadení. Viac ako štvrtina podnikateľov navrhuje rovnaké ceny za energie pre súkromnú a podnikateľskú sféru.
- ☐ Na podporu podnikania na regionálnej úrovni prevláda požiadavka na rovnomerné stanovenie a vyberanie miestnych poplatkov a prijatie opatrení na potieranie nekalej konkurencie.
- ☐ Podnikateľské prostredie najvýraznejšie pozitívne ovplyvnili hlavne banky a daňové právo. Najvýraznejší negatívny vplyv majú súdy, zdravotné poistenie a odvody do Sociálnej poisťovne.
- ☐ Postupne sa rozširuje rozsah a kvalita poskytovaných služieb a snahou väčšiny podnikateľských subjektov je ponúkať čo najkomplexnejší produkt. Výsledky nášho prieskumu jednoznačne potvrdili závery Komplexného auditu prekážok podnikania na Slovensku.
- ☐ Najhorší vplyv na podnikateľské prostredie majú súdy, kde sa riešenie sporov ťahá celé roky, a je jedno, či ide o občanov alebo zahraničných investorov. Súčasne dominuje otázka výšky a spôsobu vyberania miestnych poplatkov a nekalá konkurencia.

V nasledujúcom období by mali byť identifikované a systematicky odstránené prekážky v podnikaní a zlepšené všetky hlavné procesy vo verejnej správe i na regionálnej úrovni, ktoré ovplyvňujú podnikateľský sektor.

Z analýzy výskumu v oblasti daní môžeme závery zhrnúť nasledovne:

- ☐ Väčšina právnických osôb si vedenie účtovníctva a daňovú problematiku zabezpečuje interne (malé a stredné podniky).
- ☐ Fyzickými osobami sú spravidla živnostníci, z ktorých väčšina nemá ekonomické vzdelanie a daňovú problematiku si väčšinou zabezpečuje majiteľ po preštudovaní daňovej legislatívy a absolvovaní príslušných kurzov, prípadne si zabezpečuje vedenie daňového účtovníctva externou formou
- ☐ Podstatná väčšina podnikateľov vníma súčasnú sadzbu dane z príjmov ako primeranú.
- ☐ Viac ako tri štvrtiny podnikateľov považujú celkovú výšku daňových a odvodových povinností za vysokú.

- ☐ Väčšina respondentov považuje tzv. rovnú daň za spravodlivú. Každý príjem je zdaňovaný rovnako a tak nikoho nezvýhodňuje.
- ☐ Viac ako polovica podnikateľov považuje súčasnú výšku DPH v oblasti služieb v CR za vysokú a jej výška má negatívny dosah na konkurencieschopnosť.
- ☐ Prevláda názor, že sa miestne dane a poplatky nevyužívajú dostatočne transparentne a mali by sa využívať predovšetkým na podporu podnikania, dobudovanie infraštruktúry a podporu služieb obyvateľstvu.
- ☐ Zmeny v zdaňovaní príjmov po daňovej reforme sú hodnotené pozitívne nový zákon o dani z príjmov je považovaný za jednoduchší a zrozumiteľnejší.

Problematika daní nie taká jednoduchá, aby sa v nej dokázali správne orientovať všetci podnikatelia a náklady na vedenie daňovej agendy externou formou sú pre uvedenú skupinu pomerne vysoké. V oblasti daní je po zavedení rovnej dane najvýraznejším pozitívom zrovnoprávenie podmienok podnikania, podpora hospodárskej súťaže a zjednodušenie zákona. Negatívom je výška dane z pridanej hodnoty. Z výsledkov výskumu je možné konštatovať, že daňová reforma prispela do určitej miery k zlepšeniu podnikateľského prostredia.

6. Záver

Na základe posúdenia stavu podnikateľského prostredia vo vybraných regiónoch bude potrebné v ďalšom období motivovať obce a mestá, aby daň za ubytovanie, prípadne aj časť dane z nehnuteľnosti vzťahujúcej sa na zariadenia cestovného ruchu, využívali najmä na jeho podporu. V tejto súvislosti je potrebné prehodnotiť tvorbu zdrojov pre obce a mestá z dane za ubytovanie a z dane za nehnuteľnosti. Taktiež bude potrebné hľadať nástroje na riešenie problematiky nekalej konkurencie v tejto oblasti.

Súčasná organizačná štruktúra cestovného ruchu v SR je charakteristická nestabilitou, neprehľadnosťou, neurčito definovanými vzťahmi, kompetenciami a zodpovednosťou, ako aj nedoriešenými zdrojmi na financovanie. Pre súčasné obdobie je charakteristický v Bratislave systematickejší prístup k rozvoju cestovného ruchu, ale aj tak existuje vo všeobecnosti veľa nevyriešených problémov v uvedenej oblasti. Rezorty, ktoré majú na jeho rozvoj vplyv, majú rôznorodé záujmy a často cestovný ruch nie je pre ne prioritou.

Rozvoj hotelového a turistického priemyslu je hlavným cieľom nadchádzajúceho programového obdobia v oblasti cestovného ruchu. Potvrďuje to aj prieskum medzi slovenskými podnikateľmi, ktorí potvrdili, že majú záujem o rozvíjanie aktivít v tejto oblasti.

Použitá literatúra

1. ĎURIŠ, T.-ŠUBJAK, J.: Ekonomické prostredie SR a postavenie MSP na Slovensku. In: Acta academica karviniesia č. 2/2006, s. 31-40
2. PAPULOVÁ, E.- PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z.: Úvod do podnikania a manažmentu: Bratislava : KARTPRINT, 2006.
3. NOVACKÁ, L.: Sprievodca cestovného ruchu, Vydavateľstvo Ekonóm, 2006
4. ŠÚBERTOVÁ, E.: Entrepreneurship and Cooperation in Small and Medium-Sized Enterprises in Slovakia. In: Vadyba Management. Ročník IX. 2005 Nr. 1 (9). p. 106-108. Vedecký časopis Vilnius University, Faculty of Economics, Lithuania. ISSN 1822-3133
www.bratislava.sk
www.regionliptov.sk
www.eia.enviroportal.sk
www.wto.org

Vedecký článok bol spracovaný v rámci grantovej úlohy VEGA 1/0330/08, registračné číslo na Ekonomickej univerzite v Bratislave 241. Autorský podiel: 50 % : 50 %

Kontaktná adresa:

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
852 35 Bratislava,
e-mail: subertov@euba.sk

Ing. Jozef Šubjak, PhD.
Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika
Katedra manažmentu
Liptovský Mikuláš
e-mail: jozefsubjak@zoznam.sk

Recenzent:

Doc. PhDr. Dušan Špirko, PhD.

INOVÁCIA A REKLAMA AKO ZDROJ ĎALŠÍCH ZISKOV PODNIKU

Juraj Tomlain

Abstract

This article deals with the way, how organizations may become successful again on global economy in crisis. There are two points of view how they can earn money and get new customers. Innovations are the first possible solutions and right kind of advertisement second. At the field of advertising, it is not necessary to spend a lot of money for classic methods of advertising, but it is necessary to study how to make advertisement.

Abstrakt

Článok pojednáva o spôsoboch, ktorými sa organizácie v globálnej ekonomickej kríze môžu stať znovu úspešnými. Z mnohých možností táto práca vyzdvihuje dve, a to inovácie a správny druh reklamy. Nie je nutné utrátiť veľa peňazí na klasické metódy reklamy ale je nutné naučiť sa ako reklamu robiť.

Keywords: innovations, marketing, advertisement, customer

Kľúčové slová: inovácie, marketing, reklama, zákazník

1. Úvod

V súčasnej ekonomickej situácii, keď sa celkové zisky podnikov v dôsledku tlaku na znižovanie pridanej hodnoty (vo finančnom ponímaní) znižujú je nutné hľadať vo všetkých priemyselných odvetviach nástroje, ktoré by stagnáciu rastu ziskovosti zabrzдили a dokázali aj pri prichádzajúcej hospodárskej kríze udržať podniky konkurencieschopné. Z viacerých nástrojov, ktoré by sa mohli podieľať na želanom efekte budú popísane najmä investície do inovácii a voľba vhodných nástrojov reklamy.

2. Inovácie

Inovačné aktivity sú vo všeobecnosti, podobne ako v Európskej únii, tak aj na Slovensku, hybnou silou rozvoja ekonomiky, rozvíjajú možnosti budúcej konkurencieschopnosti vo forme nových poznatkov, zvyšujú efektívnosť ekonomiky a jej akcieschopnosť, najmä prostredníctvom malých a stredných podnikov. Štáty, ktoré v minulosti do týchto aktivít investovali vyšší objem finančných prostriedkov, sú v súčasnosti na ekonomicky vyspelejšej úrovni a znmohonasobujú efekt vložený do vedy a techniky.

Inovácia je zavedenie nového alebo významne zlepšeného produktu (tovaru alebo služby, procesu, novej marketingovej metódy, alebo novej organizačnej metódy v obchodnej praxi, v organizácii pracoviska alebo externých vzťahov). Minimálne požiadavky na inovácie musia spĺňať podmienku, že produkt, proces, marketingová metóda alebo organizačná metóda sú pre firmu, ktorá ich uvádza nové (alebo významne vylepšené). Toto zahŕňa produkty, procesy a metódy, ktoré firmy vyvinuli ako prvé, alebo, ktoré boli prevzaté od iných firiem/organizácií.

Inovácie sú v čase neizolovaným procesom. Po prvých podnikoch, ktoré ich uskutočnili, prichádzajú ďalšie, ktoré nasledujú cestu úspešnej inovácie. Vychýlenia z rovnováhy pochádzajúce z inovácií nezmiznú ihneď a bez problémov. Odchýlky trhovej rovnováhy sú veľké, pretože naruší existujúci systém a prinúti ho k adaptácii na nové podmienky. Vplyv inovácii je nezávislý na veľkosti firmy. Niektoré inovácie prinášajú veľkú zmenu a znamenajú veľký krok vpred.

Inovácie nie sú v určitom čase rozptýlené v ekonomickom systéme, ale majú tendenciu koncentrovať sa v určitých priemyselných alebo sociálnych sektoroch. Inovácia vo výrobe nikdy neprebíha harmonicky. Inovácia v mnohých prípadoch znamená zrušenie existujúcich štruktúr. Jednoznačne pod inováciou si môžeme predstaviť proces transformácie, ktorý je časovo závislý.

V odbornej literatúre sa stretávame so štyrmi typmi inovácií:

a) *Inovácie produktu* zahŕňajú podstatné zmeny v schopnostiach tovarov a služieb a to ako uvedenie úplne nového tovaru alebo služby, tak aj významné vylepšenie už existujúceho produktu.

b) *Inovácie procesu* predstavuje významnú zmenu v metódach produkcie a dodávok.

c) *Organizačné inovácie* odkazujú na zavádzanie nových organizačných metód. Môžu to byť zmeny v obchodných praktikách, v organizácii pracovísk alebo v externých firemných vzťahoch.

d) *Marketingové inovácie* zahŕňajú zavádzanie nových marketingových metód. Tieto môžu zahŕňať zmeny v dizajne produktu a v balení, v propagácii produktu a jeho umiestnenia, ako aj v metódach cenovej tvorby a služieb.

Inovačné aktivity sú všetky vedecké, technické, organizačné, finančné a komerčné kroky, ktoré vedú k zavádzaniu inovácií. Niektoré inovácie sú sami o sebe inovatívne, iné nie sú novými aktivitami, ale sú potrebné pre zavádzanie inovácií. Inovačné aktivity sú často výsledkom výskumu a vývoja, ten však nemusí priamo súvisieť s vývojom špecifických inovácií.

3. Definícia reklamy

Národná rada Slovenskej republiky sa uzniesla na *Zákone o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. Tento zákon ustanovuje všeobecné požiadavky na reklamu, požiadavky na reklamu niektorých produktov, ochranu spotrebiteľov a podnikateľov pred účinkami klamlivej reklamy a neprípustnej porovnávacej reklamy a pôsobnosť orgánov štátnej správy pri výkone dozoru nad dodržiavaním tohto zákona. Podľa tohto zákona

- a) reklama je prezentácia produktov v každej podobe s cieľom uplatniť ich na trhu,
- b) produkt je tovar, služby, nehnuteľnosti, obchodné meno, ochranná známka, označenie pôvodu výrobkov a iné práva a záväzky súvisiace s podnikaním,
- c) šíriteľ reklamy je fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá reklamu šíri v rámci svojej podnikateľskej činnosti [4].

Všeobecne možno reklamu zdefinovať ako platenú propagáciu produktov v médiách, na reklamných plochách a poštou. Tieto prostriedky však predstavujú len časť propagácie výrobkov. Niektoré spoločnosti majú zamestnancov oddelenia pre styk s verejnosťou, ktorí presadzujú informácie o jej výrobkoch do médií. Preto sa témou článku či reportáže môže jednoducho stať nový rad počítačov alebo pokroky v oblasti automatizačnej techniky. Ide o formu „bezplatnej“ inzercie, keďže priestor venovaný výrobku nie je priamo spoplatnený, aj keď výber témy nie je ani v najmenšom náhodný, naopak, je výsledkom dohody medzi firmou a médiom. Podobným spôsobom sa výrobky dostávajú aj do televízie či filmov. Ak sa v scéne objaví mobilný telefón konkrétnej značky, je takmer isté, že ho do filmu presadil výrobca alebo distribútor.

Iným spôsobom propagácie výrobku sú obchodní zástupcovia firmy. Môže ísť o drobných predajcov automobilov či domácich spotrebičov alebo o vysokokvalifikovaných zamestnancov firiem dodávajúcich úzkoprofilové zariadenia alebo služby.

V tejto práci budeme pod pojmom reklama rozumieť akékoľvek výdavky firmy zamerané na zvýšenie predaja výrobkov, reklamu v užšom (bežnom) zmysle, komunikáciu s verejnosťou a obchodných zástupcov.

4. Reklama a spotrebiteľ

Vo všeobecnosti existujú dva spôsoby ako sa dá prostredníctvom reklamy ovplyvniť rozhodnutie spotrebiteľa: informovaním a ovplyvňovaním preferencií, aj keď medzi nimi niekedy ťažko nájsť hranicu. Tradičná ekonomická teória správania spotrebiteľov nezohľadňuje poskytovanie informácií, lebo ráta s modelom, v ktorom je spotrebiteľ oboznámený so všetkými výrobkami na trhu a pozná aj všetky ich vlastnosti a využitie. Niet mu čo vysvetliť. Okrem toho si je plne vedomý svojich preferencií, ktoré sú nezmeniteľné. V praxi však spotrebiteľ nikdy nemá dostatok informácií o výrobku a ak si aj uvedomuje svoje preferencie, rozhodne nie tak presne, ako predpokladá teória. Spotrebiteľské preferencie sa totiž vyvíjajú a sú čiastočne ovplyvnené spotrebiteľskou skúsenosťou. Tradičná teória počíta so spotrebiteľskou preferenciou v danom okamihu, no treba mať na pamäti, že tá sa v priebehu času čiastočne mení. Firma, ktorá sa zameria na dlhodobý účinok si môže dovoliť investovať prostriedky meniace preferencie a vkus spotrebiteľa, vždy s ohľadom na ich dosah, intenzitu a očakávaný účinok.

4.1 Reklama ako komunikačný prostriedok

Škála výrobkov na trhu je veľká a neustále sa mení. Jednou z funkcií, ktoré reklama plní, je informovanie spotrebiteľa o nových výrobkoch. Vývoj v oblasti informačných a komunikačných technológií za posledné roky umožnil výrobu malých, ľahkých a relatívne lacných notebookov a iného počítačového príslušenstva. V čase ich uvedenia na trh stáli oveľa viac ako dnes, preto bolo spočiatku nevyhnutné presvedčiť ľudí, že sa oplatí investovať niekoľko stoviek eur za notebook. Vzhľadom na to, že nové počítače boli rýchlejšie a menšie, pritom ale rovnako výkonné ako stolové počítače, vynoril sa nový, perspektívny trh. Nepatrilo medzi najväčšie, no keď sa ukázalo, že sa notebooky dajú vyrábať lacnejšie a že sa s nimi dá preniknúť na väčší trh, oplatilo sa investovať aj do reklamy v médiách. Dnes notebooky bežne používajú študenti v škole aj dospelí pri každodennej práci.

Okrem propagácie nových výrobkov sa firmy prostredníctvom reklamy snažia upozorniť spotrebiteľov aj na produkty, ktoré už síce na trhu sú, no majú špecifické využitie. V priebehu života sa totiž záujmy spotrebiteľa menia. Môže si obľúbiť nové koníčky alebo jednoducho vyplnúť zo zmeny v osobnom živote. Dobrým príkladom prvého menovaného je fotoamatérstvo. Na trhu je k dispozícii široká paleta výrobkov a doplnkov súvisiacich s fotografovaním, o ktorých existencii však laik, a spočiatku ani začínajúci fotograf, nemá tušenie. Mladý fotograf sa o nich dozvie zo špecializovaných periodík alebo od predajcov fotografickej techniky. Druhý prípad sú spotrebiteľia, ktorým sa narodí prvé dieťa, kúpi si prvý automobil alebo dom. Vo všetkých prípadoch sa objavujú u spotrebiteľov nové záujmy. Spôsobia to, že spotrebiteľ sa začne dozvedať o výrobkoch, ktoré sú na trhu už roky, ale preňho boli celkom neznáme.

Druhý informačný rozmer reklamy spočíva v jej schopnosti poučiť spotrebiteľa o používaní a vlastnostiach výrobku. Začínajúci (a často aj skúsenejší) turista síce vie, že existuje spací vak, no nemá informácie o materiáloch a modeloch. Prostredníctvom platenej

inzercie, obchodných zástupcov alebo vlastných materiálov môže firma o týchto faktoch informovať.

Za tretie vstupuje do hry aj rozpoznanie značky a spoľahlivosť. Kvalita niektorých výrobkov sa nedá určiť voľným okom v obchode. Máme na mysli zložitejšie zariadenia ako sú napríklad domáce spotrebiče, výpočtová technika, mobilné telefóny a pod. Ak sa prostredníctvom reklamy dostane konkrétna značka do povedomia a súčasne je schopná produkovať kvalitné výrobky, spotrebiteľ tieto informácie vezme do úvahy pri ďalšom nákupe. Pri neznámej spoločnosti vždy existuje riziko, že výrobky budú nekvalitné, alebo že spoločnosť nebude poskytovať servis a pod.

Na predchádzajúcich riadkoch sa vychádzalo z predpokladu, že reklama je vždy pravdivá. Samozrejme, to nemožno vždy zaručiť, ale skúsení zákazníci už majú istú predstavu o tom, ktorej spoločnosti sa dá veriť a ktorej nie. Veľa reklám sa snaží upútať neurčitými heslami o výnimočnej kvalite, prípadne sa odvolávajú na odporúčania slávnych osobností. Takéto reklamy však vykonávajú čisto informatívnu funkciu. Slovná reklama, teda propagácia prostredníctvom obchodných zástupcov sa zase môže ťažšie presadzovať, najmä ak zákazník nemá s výrobkom nijakú skúsenosť.

4.2 Reklama a spotrebiteľské preferencie

V ekonomických učebniciach sa najčastejšie spotrebiteľské preferencie definujú ako miera indiferentnosti v danom okamihu. Neznamená to však, že spotrebiteľ nemá nijakú mieru indiferentnosti, ak nie je o výrobkoch dostatočne informovaný. Ponúkajú sa dve možnosti. Za prvé, spotrebiteľ má (alebo sa správa akoby mal) tradičnú mieru indiferentnosti k výrobkom, o ktorých vie. Za druhé, v jeho nákupoch sa dá pozorovať systematická náhodnosť výberu, ktorá sa dá vyložiť ako nejasne definované preferencie. V zhode s takýmto výkladom je možné tvrdiť, že jedna komodita je považovaná za lepšiu ako druhá v prípade, že si spotrebiteľ vyberie jednu z nich vo viac ako päťdesiatich percentách prípadov. Spotrebiteľ je medzi komoditami indiferentný vtedy, ak si ich spotrebiteľ vyberá v rovnakom pomere. Je zrejmé, že toto kritérium neplatí, v prípade že spotrebiteľove preferencie nie sú statické. Iný zdroj náhodnosti výberu je spotrebiteľova vôľa vyskúšať rozličné značky, aby sa o nich informoval sám. Na trhu je k dispozícii veľké množstvo značiek chleba, komodity, ktorá sa nakupuje veľmi často, a preto je rozumné vyskúšať čo najviac druhov, aby sme objavili ten najlepší [2]. Ako tiež poznamenáva Scitovsky (1976) spotrebiteľ niekedy vyhladáva rôzne výrobky bez určitého zámeru [5].

Pre jednoduchosť je potrebné uvažovať spotrebiteľa s presnou a jasne definovanou mierou indiferentnosti v každom okamihu. Táto miera sa mení v závislosti od získaných informácií, najčastejšie z reklamy. V niektorých prípadoch spotrebiteľ vedome vyhladáva informácie predtým, ako sa rozhodne nakupovať. Inokedy sa k nemu informácie dostanú počas nakupovania, a napokon ho informácie môžu zastihnúť iba náhodou, ako vedľajší produkt iných činností. Príkladom prvej možnosti je spotrebiteľ, ktorý si pred kúpou výrobku prečíta informačný leták alebo sa poradí s predajcom. Druhý prípad nastáva napríklad vtedy, ak predajca v priebehu nákupu poskytuje spotrebiteľovi informácie, ktoré nežiadal. Tretí druh komunikácie je prostredníctvom internetu, televízie alebo rozhlasu, keď spotrebiteľ zachytí informáciu náhodne, napríklad pri prepínaní programov alebo surfovaní. Takto je reklama schopná regulovať aktuálnu mieru indiferentnosti, inak povedané ovplyvňovať preferencie spotrebiteľa.

Často sa uvádza, že niektoré preferencie spotrebiteľ nadobúda časom. Sú potraviny, ktoré na prvé ochutnanie vzbudzujú nepríjemný pocit, no postupne sa chuť spotrebiteľa môže prispôbiť do takej miery, že si na danú potravinu zvykne a začne mu chutiť. Dokonca sa z nej môže stať obľúbená pochúťka. Veľa činností vyžaduje istú zručnosť (napr. tenis, golf,

rybárčenie alebo maľovanie) a preto môžu začiatočníkov odradiť. Napriek tomu, ak osoba vytrvá a osvojí si istú zručnosť, daná činnosť sa pre ňu stane veľmi príjemnou. Niekedy však osoba môže dosiahnuť istý stupeň zručnosti a činnosť ho nezačne o nič viac priťahovať alebo sa osoba na potrebný stupeň zručnosti nikdy nedostane. Rovnako sa môže stať, že sa osoba nikdy nezačne venovať činnosti, pre ktorú by možno mala vlohy. Aktuálnu mieru indiferentnosti môže okrem preferencií vyžadujúcich aktivitu spotrebiteľ a ovplyvniť aj jeho skúsenosť. Na určitú osobu môže, napríklad, príjemne zapôsobiť prvé stretnutie s vážnou hudbou, aj keď komornú hudbu neoblubuje. Časom, keď bude počúvať hudbu, ktorá je mu blízka sa mu možno zapáči aj iná. Nejde o to, že by spotrebiteľ vedome podstupoval nepríjemnú činnosť len preto, aby si na ňu zvykol, ale je fakt, že príjemné skúsenosti s niektorými činnosťami môžu ovplyvniť naše vnímanie iných.

Súvislosť medzi týmito aspektmi zmien preferencií v čase spočíva v tom, že úsilie vynaložené na propagáciu výrobku má schopnosť ovplyvniť spotrebiteľove rozhodnutia aj v budúcnosti. Výrobcovia tenisových loptičiek síce nezískajú propagovaním tenisu veľa v danom okamihu, no o to viac si môžu sľubovať do budúcnosti [2].

V predchádzajúcich odsekoch sa vychádza z predpokladu, že preferencie zákazníkov ovplyvňuje reklama poskytovaním „užitočných“ informácií. Môže reklama takpovediac viesť spotrebiteľa za nos tým, že mu bude poskytovať zbytočné alebo bezobsažné informácie? Príkladom sú reklamy, ktoré spájajú výrobky s vysokou životnou úrovňou alebo slávnymi osobnosťami. Košeľ, tenisová raketa, jedlo alebo dovolenka, to všetko sa môže v reklame objaviť spolu so známym menom alebo príjemným prostredím, do akého by aj spotrebiteľ chcel patriť, ale nemôže. Majú takéto reklamy väčší dopad na odbyt ako čisto informatívne reklamy? Ich všadeprítomnosť je azda dobrým dôkazom, že to tak je. Môže sa zdať, že informácie sprostredkované podobným typom reklamy sú zbytočné a (neželaným spôsobom) manipulujú preferencie spotrebiteľa. Na druhej strane na trhu je dovolený každý marketingový postup, ktorý nesie ovocie v podobe zvýšenia odbytu. Ťažko rozhodnúť kde je pravda, avšak pri analyzovaní problematiky reklamy, nemožno tieto otázky obísť.

5. Realita na poli inovácií a reklamy

Mnohé teoretické poznatky sa problematicky prenášajú do praktického života, do bežného podnikania. Poučky často nedokážu zabezpečiť zvýšenie tržieb alebo dosiahnutie zisku. Avšak na základe skúseností z iných sektorov podnikania, kde sa isté náznaky krízy už v minulosti objavili, si myslím, že inovácie a vhodne smerovaná reklama (reklama, ktorá je dômyselne smerovaná k potenciálnym zákazníkom a jasne im prináša odkaz, prečo práve ich výrobky či služby treba nakupovať) je nutná. Jedným z príkladov je aj pivo Heineken. Hovorca Heinekenu Slovensko Roman Krajniak spomína, že slovenský trh s pivom prešiel svojou vlastnou krízou pred niekoľkými rokmi, keď začala klesať spotreba tohto nápoja. Východiskom boli práve investície, inovácie a uvádzanie nových produktov na trh, ktoré pivo patrične komunikovalo. „Náš podiel na trhu stúpol a všetky tieto impulzy boli hlavným dôvodom jeho zlepšovania. V tejto stratégii a aktivite budeme pokračovať,“ tvrdí R. Krajniak[6].

Z pohľadu vynakladania nákladov na reklamu sa mnohé veľké svetové agentúry rozchádzajú v názoroch. Väčšina z nich tvrdí, že náklady na reklamu v prvom polroku roka 2009 klesnú, avšak druhý polrok a hlavne záver roka 2009 by mal byť na poli reklamy opäť rastúci. Agentúra ZenithOptimedia napríklad v ázijsko-pacifickom regióne predpokladá 3,2 – percentný nárast výdavkov na reklamu. Z hľadiska reklamných médií agentúra prognózuje stabilné príjmy pre televíznu reklamu a dokonca pre vonkajšiu reklamu (kinoreklama) predpokladá rast približne o 2,6 percenta[7]. V popredí rastu objemu reklamy stále zostáva

internet. V roku 2008 celosvetové výdavky na internetovú reklamu vzrástli približne o 20 percent, na rok 2009 sa predpokladá stále rast aj keď menší na úrovni 5 – 12 percent.

To, že tento svet sa s podobnou krízou aká tu je ešte nikdy nestretol je fakt. Je veľmi zložitá nájsť nejaký osvedčený recept na prekonanie poklesu výroby či tržieb ale pokles investícií do reklamy alebo do inovácií túto krízu môže len prehĺbiť.

6. Záver

Hospodárska kríza dopadne na všetky priemyselné odvetvia. Dôvodom, okrem iných faktorov je čiastočná strata odbytu a tým aj tržieb na ktoré sú naviazané zisky organizácií. Bez vhodnej stimulácie, oslovenia súčasných či budúcich zákazníkov neexistuje návrat späť do dobrej ekonomickej kondície jednotlivých organizácií. Inovácie sa ako katalyzátor obchodu už osvedčili v minulosti a správny výber či načasovanie reklamných aktivít môže zabezpečiť preniknutie na nové trhy, k novým zákazníkom.

7. Literatúra

- [1] Kloudová, Jitka: Makroekonómia. Bratislavská vysoká škola práva, Bratislava 2007
- [2] Friedman, James: Oligopoly Theory. Cambridge University Press, Cambridge 1983
- [3] Kenneth E. Clow, Donald Back: Reklama, propagace a marketingová komunikace, Computer Press, Brno 2008
- [4] Zákon z 5.4.2001 o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov, Zbierka zákonov č. 147 / 2001, čiastka 62, s. 1622.
- [5] Scitovsky, Tibor: The Joyless Economy. Oxford University press, Oxford 1976
- [6] Czvitkovics, Tomáš: Marketing pre ťažké časy. eTrend, www.etrend.sk 2009
- [7] Portál Global Facts & Forecasts agentúry ZenithOptimedia
<http://www.zenithoptimedia.com/gff/>
- [8] Steel, Jon: Reklama - Průzkum, příprava a plánování, Computer Press, Brno 2003

Autor:

Ing. Juraj Tomlain

Ústav manažmentu STU

Odd. manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5

Bratislava

Recenzent:

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

PODMIENKY A PREDPOKLADY ROZVOJA PODNIKANIA FYZICKÝCH OSÔB NA SLOVENSKU

Monika Zatrochová

Abstract: *The goal of my article is to focus on the past, development and changes of legislation of an Enterprise activities of individuals. This article includes of chapters. The first is focused on history. The next chapter I describe current development status and conditions in enterprise of individuals.*

Abstrakt: *Témou môjho článku sú podmienky a predpoklady na rozvoj podnikania fyzických osôb v SR. V jednotlivých častiach popisujem historický vývoj živnostenského podnikania, zákony upravujúce toto podnikanie, popíšem zmeny, ktoré priniesla novela živnostenského zákona. Záverom článku analyzujem vývoj živnostenského podnikania v územnom obvode Štúrov, analýza bola vykonaná formou dotazníka s návrhmi na zlepšenie podnikateľskej činnosti.*

Key words: *entrepreneurships, self – employment, contact offices, family company.*

Kľúčové slová: *Živnosť, živnostník, podnikanie, spoločnosť.*

Podnikanie a jeho rozvoj má nenahraditeľný význam pre nás, aby sme dosiahli výsledky a úroveň rozvinutých krajín Európy a Európskej únie. Samotné podnikanie sa považuje za dôležitý prvok efektívneho fungovania trhovej ekonomiky. Podnikanie je hnacím motorom zmien, meradlom rozvoja ekonomiky, nástrojom prispôsobovania sa a schopnosti udržať krok s hlavnými svetovými trendmi.

V podmienkach Slovenskej republiky je v súčasnosti v pomerne veľkom rozsahu rozšírené podnikanie aj napriek ťažkým a neustále sa meniacim podmienkam. Od času keď sa Slovensko stalo súčasťou Európskej únie sa situácia výrazne zmenila, slovenské firmy sú súčasťou celosvetového trhu a ocitli sa pod tlakom oveľa silnejšej a početnejšej konkurencie.

Cieľom môjho článku je poukázať na históriu a vývoj živnostenského podnikania na Slovensku, so zreteľom na podmienky a rozšírenie trhov na Slovensku za konkrétne obdobie rokov 2005, 2006, 2007 a časť roka 2008. Problematika je rozpracovaná na základe analýzy platnej právnej úpravy živnostenského podnikania dotazníkovou formou jednotlivých podnikateľských subjektov a analýzy podkladových údajov získaných zo samotnej praktickej činnosti na odbore živnostenského podnikania.

História a vývoj živnostenského podnikania

Živnostenské podnikanie po skončení druhej svetovej vojny predstavovalo vžitú formu ekonomickej aktivity a aj napriek hektickému obdobiu bolo perspektívnym fenoménom rozvoja hospodárstva. Likvidácia súkromnovlastníckych vzťahov v oblasti drobného a stredného podnikania po roku 1948 zavrátila proces prestavby spoločnosti na ďalších skoro 40 rokov zrušila legitimitu slobodného hospodárskeho podnikania ako prirodzenej časti zdravého hospodárskeho vývoja. Remeselníci, obchodníci a ďalší drobní podnikatelia po skončení tohto procesu aj naďalej vykonávali svoje povolania, nie však ako súkromní podnikatelia, ale už ako zamestnanci rôznych národných, komunálnych a družstevných podnikov.

Živnostníci ako samostatne podnikajúce fyzické osoby pôsobili na Slovensku do roku 1948, aj keď v určitej podobe zachovali niektoré formy samostatného podnikania aj potom, najmä v slobodných povolaniach (umenie, platí to aj dodnes).

Charakteristické znaky pre podnikateľov sú nasledovné:

- Realizujú sa sami na základe svojho rozhodnutia, čiže majú pocit nezávislosti a slobody,
- Poznajú tvorbu „podnikateľskej filozofie“ a venujú maximálne množstvo času a myšlienok svojmu obchodu, zvažujú všetky pozitívne aj negatívne zmeny podmienok pre podnikanie,
- Znášajú podnikateľské riziko,
- Musia viesť účtovníctvo, odvádzať dane, platiť do fondov za seba aj za zamestnancov,
- Musia kalkulovať s možnosťou neúspechu a teda aj s prípadnou stratou peňazí alebo majetku.

U každého podnikateľa je filozofia podnikania rôzna a osobitná pre jeho podmienky.

- Sloboda a nezávislosť,
- Dosahovanie zisku podnikateľskými subjektmi,
- Samostatnosť konania podnikateľských subjektov,
- Iniciatíva,
- Schopnosť rozhodovať v podmienkach neistoty,
- Odvaha schopnosť znášať podnikateľské riziko.

Právne normy upravujúce podnikanie v Slovenskej republike

Základné právne podmienky pre podnikanie právnických a fyzických osôb na území Slovenskej republiky, bez rozdielu, či ide o osoby slovenskej alebo inej národnosti, či ide o malý alebo veľký podnik upravujú Obchodný zákonník a Živnostenský zákon.

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v rámci kompletnej právnej úpravy upravuje predovšetkým vzťahy medzi podnikateľmi navzájom a s tým súvisiace vymedzenie podnikateľských subjektov, právnych foriem ich podnikania (obchodné spoločnosti), obchodno-záväzkové vzťahy a typy zmlúv, ďalej niektoré ďalšie právne inštitúty úzko súvisiace s podnikaním. Je to úprava základných princípov účtovníctva podnikateľov, hospodárskej súťaže a obchodného tajomstva.

Obsahuje aj úpravu podnikania zahraničných osôb a niektoré zvláštne ustanovenia o záväzkoch v medzinárodnom obchode. Na označenie subjektov podnikania zvolil zákon pojem podnikateľ. Pojem podnikateľ vyjadruje právne samostatný, vlastnícky oddelený právny subjekt, ktorý vyvíja svoju činnosť pod svojim menom a na svoj účet. Podnikateľom môžu byť ako právnické tak aj fyzické osoby. Zákon rozlišuje podnikateľov zapísaných v obchodnom registri a ostatných, nespája s tým však rozdielne postavenie z hľadiska pôsobnosti ustanovení Obchodného zákonníka na ich obchodné jednanie, ale stanovuje len odlišný právny režim v konkrétnych prípadoch.

Druhým základným právnym predpisom, ktorý upravuje podmienky podnikania, je zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní – živnostenský zákon. Podľa tohto zákona sa za živnosť považuje sústavná činnosť vykonávaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom. Živnostenským podnikaním sa rozumie akákoľvek podnikateľská činnosť, ak nie je zákonom zakázaná a ak nie je vylúčená zo živnostenského podnikania. Živnostenský zákon rozlišuje živnosti, upravuje vzťahy medzi štátom a podnikateľmi, teda upravuje verejnoprávnu rovinu podnikania. Sleduje ochranu verejných záujmov v podnikaní, riadny výkon živnosti, riadnu evidenciu podnikania, ochranu záujmov zákazníkov, zdravia a života občanov a zamestnancov podnikateľov. Živnostenský zákon neupravuje podmienky pre všetky druhy podnikateľskej činnosti, ale len podnikanie, ktoré má živnostenský charakter. Označenie

fyzických a právnických osôb v danom zákone upravuje pojem živnostník, alebo podnikateľ. Pojem podnikateľ podľa živnostenského zákona je užší ako podľa obchodného zákona.

Prevádzkovať živnosť môžu fyzické alebo právnické osoby (štátne podniky, družstvá či obchodné spoločnosti bez ohľadu na veľkosť), len ak vyhovujú požiadavkám uvedeným v zákone. Ak tieto osoby hodlajú vykonávať podnikateľskú činnosť, ktorá nie je zakázaná (kupliarstvo) alebo vylúčená zo živnosti (upravené zákonom), poskytovateľ týchto činností musí byť zapísaný v zozname, ktorý vedie príslušná komora, alebo ministerstvo.

Novela zákona o živnostenskom podnikaní, ktorá nadobudla účinnosť 1.septembra 2001 predstavovala významnú právnu normu, ktorá sa dotýkala širokého spektra podnikateľských subjektov. Bola to najvýznamnejšia novela od jej prijatia v roku 1991. Tejto novele bola venovaná veľká pozornosť zo strany laickej verejnosti, ale aj mnohých zahraničných inštitúcií. Bola prijatá zákonom Národnej rady SR č.279/2001 Z.z., ktorou bol vlastne doplnený a novelizovaný zákon č.455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní. Po doplnení nosnej aproximačnej časti obsahovala závery z rozsiahlej analýzy pôsobenia dovtedy platného živnostenského zákona vo vnútroštátnom prostredí.

Novela živnostenského zákona, platná od 1.10.2007 – uznesenie vlády SR č.324 zo dňa 19.4.2006 – znamenala vytvorenie siete jednotlivých kontaktných miest na Slovensku, ktorú tvoria všetky živnostenské úrady pre činnosti, ktoré sú živnosťami.

Východiskovými dôvodmi novelizácie boli potreby aplikačnej praxe a to:

- zmeny v legislatíve,
- odbúranie zbytočnej administratívy,
- prehodnotenie niektorých procesných pravidiel.

Súčasne vznikli nové služby poskytované v sieti jednotlivých kontaktných miest, ktoré majú fakultatívnu povahu a podnikatelia ich môžu/nemusia využiť, pričom sa za ne nebude vyberať žiadny osobitný poplatok, ani správny poplatok za výpis z registra trestov. Sú to nasledovné služby:

- vybavenie prihlášky daňovníka k dani z príjmu u daňového úradu,
- vybavenie prihlášky do systému povinného zdravotného poistenia u konkrétnej osoby,
- obstaranie výpisu z registra trestov,
- oznamovanie zmien daňovým úradom a zdravotným poisťovňami.
- poskytovanie informácií o podmienkach podnikania a poskytovania služieb, o prístupe k registrom, o kontaktoch atď.

Fyzické osoby podnikajú najmä ako živnostníci a ich podnikanie sa riadi podľa uvedeného zákona.

Po vstupe SR do EÚ sa otvoril jednotný trh aj pre zahraničných živnostníkov, problematika týchto živnostníkov sa upravuje opäť ďalšou transformáciou a neskôr aj uznesením vlády SR č.324 zo dňa 19.4.2006 a transformáciou dotknutých častí smernice 2005/36/ES o uznávaní odborných kvalifikácií a smernice rady 2006/100/ES 20.novembra 2006, ktorou sa z dôvodu pristúpenia Bulharska a Rumunska upravujú určité smernice v oblasti voľného pohybu osôb.

Takéto bezplatné služby a kvalitné rady, poradenstvo môžu podnikatelia využiť vo svojom regióne. Okrem týchto služieb získajú podnikatelia rady a poradenstvo aj cez Národnú agentúru malého a stredného podnikania (NARMSP), ktorá spolupracuje s mnohými metodickými centrami v rámci celej SR. Okrem finančného poradenstva získavajú podnikatelia cestou rôznych školení a seminárov iné poznatky a skúsenosti a tým si rozširujú svoj obzor vedomostí, ktoré využívajú v samotnom podnikaní a jeho stratégii.

Z mesačníka časopisu Podnikanie sa majú možnosť dozvedieť o prehľade zmien v legislatíve, o podporných programoch. Pre ženy – živnostníčky – podnikateľky je zaujímavá

už tradične niekoľko rokov súťaž Podnikateľka Slovenska na podporu a motiváciu v podnikaní.

Okrem spomínaných dvoch základných (Obchodný zákonník a Živnostenský zákon) existuje ešte množstvo ďalších právnych noriem, ktoré sa dotýkajú podnikania, ako aj osobitný právny rámec pre investičné spoločnosti.

Splnenie podmienok pre vydanie živnostenského oprávnenia

Založiť si živnosť, je najschodnejšia cesta, ako začať podnikat'. Kto chce týmto spôsobom podnikat', musí požiadať o vydanie živnostenského listu, alebo koncesnej listiny, čo znamená oprávnenie podnikat' v príslušných živnostiach., pritom musí splniť všeobecné a osobitné podmienky získania živnosti. Tými sú bezúhonnosť, vek nad 18 rokov a spôsobilosť pre právne úkony. Osobitnými podmienkami sú odborná a iná spôsobilosť, ako kvalifikačné predpoklady na výkon živnosti a to musí spĺňať nielen živnostník, ale aj jeho zákonný zástupca. Do živnostenského listu sa zaraďujú živnosti voľné, viazané a remeselné. Na živnosti voľné nie je potrebná žiadna konkrétna kvalifikácia, ani doklad. Výpis z registra trestov zabezpečí živnostenský úrad a nemôže byť starší ako tri mesiace. V minulosti si ho zabezpečovali podnikatelia – živnostníci sami. Novinkou v zmysle právnych zmien živnostenského zákona pre vydanie voľnej živnosti je aj forma správneho poplatku formou kolkou vo výške 3 eurá (čo predstavovalo 100,- Sk) na jeden predmet (predtým kolková známka 1000,-). Potom je to aj obsah živnostenského listu od 1.10.2007 – jeden predmet je iba jeden živnostenský list (predtým jeden a viac predmetov podnikania). Za každú remeselnú a viazanú živnosť je suma správneho poplatku kolkovou známkou v hodnote 16 eur (čo predstavovalo 500,-Sk).

Doklad o vzdelaní v určitom odbore, pokiaľ ide o príbuzný odbor je nevyhnutný doklad o praxi. Keď nesplní tieto podmienky sám podnikateľ, musí si zvoliť právneho zástupcu, ktorý musí mať bydlisko na území SR a pracovný pomer v zmysle § 49 Zákonníka práce.

Živnosti viazané – okrem nevyhnutnej kvalifikácie vyžadujú aj splnenie požiadaviek na základe iných predpisov a zákonov.

Koncesované živnosti – tu platia rôzne požiadavky a splnenie podmienok kvalifikačných z príslušných predpisov a zákonov, najviac aj vyjadrenia orgánov štátnej správy.

Zmena správneho poplatku je z 66 eur (čo predstavovalo 2000,-Sk) kolkovej známky na správny poplatok v hodnote kolkovej známky 33 eur (čo predstavovalo 1000,-Sk). Lehota vydania živnostenských listov sa skrátila na vydanie z 15 kalendárnych dní na 5 pracovných dní a na vydanie koncesných listín zo 60 dní na 30 dní.

Štátnu správu v oblasti podnikania živnostníkov vykonáva nadriadený orgán Ministerstvo vnútra SR, sekcia verejnej správy – odbor živnostenského podnikania v Bratislave a obvodné úrady vykonávajú pôsobnosť živnostenských úradov v prvom stupni a vedú centrálnu evidenciu všetkých podnikateľských subjektov v živnostenskom registri SR.

Vývoj a podmienky živnostenského podnikania fyzických osôb na územnom obvode mesta Štúrovo.

Tento obvod je súčasťou Nitrianskeho kraja a je známy predovšetkým návštevníkom termálneho kúpaliska a turistom s výhľadom na Dunaj a klasickou bazilikou v Ostrihome. Zdrojov tohto regiónu je predovšetkým cestovný ruch, dopravná infraštruktúra, vodná doprava po Dunaji a obnovenie spojenia medzi Slovenskom a Maďarskom pomocou mostu prinieslo svoje výsledky. Tento región je známy však aj značnou mierou nezamestnanosti a preto tu zaznamenávame každoročne nárast počtu živnostníkov, ktorí podnikajú hlavne v už spomínanej oblasti cestovného ruchu, ubytovacie služby, pohostinská činnosť, dovoz a vývoz, maloobchodná a veľkoobchodná činnosť a pod.

Pre názornosť uvádzam celkový počet podnikateľských subjektov – fyzické osoby s platným živnostenským oprávnením ku dňu 31.3.2008.

Tabuľka č.1: Štatistika živnostenských oprávnení u fyzických osôb

Rok:	Vznik:	Zánik:	Pozastavené:
2004	228	115	72
2005	176	170	118
2006	169	161	94
2007	147	112	86
Spolu:	714	558	370

Zdroj: obvodný úrad Štúrovo, odbor ŽP.

V predchádzajúcej tabuľke sledujeme nárast podnikania fyzických osôb od roku 2004 do roku 2007. Najväčší nárast bol v roku 2004 v počte 228, čo je dôsledkom nedostatku pracovných príležitostí zamestnať sa. Výrazný je aj zánik živnostenských listov v roku 2005 v počte 170, v danom roku bol aj najväčší počet pozastavených živností. Možné následky, ktoré daný stav spôsobili sú nedostatok finančných prostriedkov, vysoké úvery, vysoké náklady nekonceptného a nesystémového riešenia problémov v regióne, ale aj neúspešné podnikanie. Dôvodom na pozastavenie živnosti boli zdravotné dôvody, sezónna práca, finančné dôvody – odchod za prácou do zahraničia. Celkove však za uvedené obdobie počet zaniknutých živnostenských oprávnení predstavoval 558 a pozastavených 370, čo zároveň prevyšuje percentuálne počet rastu fyzických osôb a vydaných rozhodnutí.

Daný počet fyzických osôb podnikajúcich v územnom obvode Štúrovo som porovnala so štatistickými údajmi zo štatistického úradu v Nitre a uvádzam ich v nasledujúcej tabuľke č.2.

Tabuľka č.2: Počet živnostníkov v sledovaných rokoch v územnom obvode Štúrovo

Rok:	2005	2006	2007
Počet živnostníkov:	1580	1630	1686

Zdroj: Štatistický úrad Nitra

Z uvedenej tabuľky č.2 vyplýva, že v konečnom dôsledku má počet živnostníkov každoročne stúpajúcu tendenciu napriek problémom v danom regióne, s ktorými sa podnikatelia stretávajú dennodenne. Jednou zo základných pripomienok uvedených na zlepšenie z ich strany bolo zefektívnenie procesného postupu pri rozhodovaní a výkone rozhodnutí, vymáhaní pohľadávok a aplikáciou novej právnej úpravy živnostenského zákona.

Záver

Hlavným cieľom článku bolo poukázať na pretrvávajúce prekážky v legislatíve súvisiacej s podnikateľskou činnosťou na Slovensku a to s prihliadnutím na historický vývoj živnostenského podnikania. Záverom som poukázala na územný obvod Štúrovo a nárast živnostenských oprávnení v danom obvode.

Legislatíva bola v minulosti byrokratická a bariérová a hoci sa spriehľadňuje a skvalitňuje, aj napriek tomu ohlasy od niektorých podnikateľov sú negatívne, že je zlá, často sa mení, čím sa pre verejnosť stáva chaotická a nezrozumiteľná. Väčšia časť živnostníkov však konštatuje, že je priehľadnejšia, zrozumiteľnejšia, pri vybavovaní živnostenských oprávnení uvítali skrátené lehoty a zjednodušenú daňovú a zdravotnú registráciu na jednom mieste, bezplatnú službu za vyhotovenie výpisu z registra trestov elektronickou formou.

Veľké problémy v minulosti spôsoboval výber predmetov podnikania, ktoré sa odrazili v ich živnostenskom oprávnení. Tento problém vyriešila posledná novela živnostenského zákona a sprístupnila verejnosti zoznam všetkých voľných živností, ktorých je nespočetne veľa a mnoho z nich uvítalo zjednodušenie štylizácie jednotlivých voľných živností do jedného predmetu, ktorý by obsahovo vymedzoval aj ďalšie.

Zmena správneho poplatku podľa platnej legislatívy bola prijatá pozitívne. Negatívne však prijali formu živnostenských oprávnení, keďže predmetom toľko živnostenských listov. Túto záťaž pociťujú aj pracovníci vykonávajúci štátnu správu na odbore živnostenského podnikania, pretože nie sú vytvorené dostatočné technické podmienky na pomerne náročnú a rozsiahlu živnostenskú agendu.

Akútnym problémom zostáva nízka vymožitelnosť práva v rámci súdnictva. Podnikatelia by prijali zefektívnenie procesného postupu pri rozhodovaní a výkone rozhodnutí, vymáhaní pohľadávok a aplikáciu novej právnej úpravy pri riešení úpadku dlžníka.

Podnikateľ prináša a tvorí hodnotu v spoločnosti, rozvíja pracovné miesta, bez podnikateľov by nefungoval ani chod ekonomiky. Toto je problémom aj v územnej oblasti Štúrovo, kde síce počet živnostníkov podľa štatistiky ročne narastá, ale tiež sa stretávajú zo základnými problémami hlavne regiónu. Tu je hlavným problémom nezamestnanosť a tú obyvateľia riešia aj tým, že vykonávajú podnikateľskú činnosť fyzických osôb, mnohokrát aj manželia, ktorí podnikajú spoločne. Toto im však prináša aj určité výhody aj nevýhody. Na skvalitnenie podnikateľského prostredia v danom regióne by bolo nevyhnutné zlepšiť motiváciu podnikateľov – znalosť ekonomiky, systemizácia aktívnej politiky trhu práce – orientácia na podporu tvorby pracovných príležitostí pre podnikateľov, ponuka štartovacieho kapitálu, forma zvýhodnených ponúk úverov.

Použitá literatúra:

- [1] Bačišin, V.: Revue o dejinách spoločnosti, SAV 2007, roč.7, č.3, s.38, ISSN 1335-8316.
- [2] Strážovská, H.a kol.: Obchodné podnikanie, Bratislava, Sprint 2004, s.9.
- [3] Revue o dejinách spoločnosti. Historický ústav SAV. 2007, roč.7, č.3, s.26 a s.28.
- [4] Závodská, P.: Slovenská živnostenská komora Bratislava., Živnostenské noviny 2004, roč.5, č.3, s.2.
- [5] <http://www.remesla.sk>, 10.11.2005.

Autorka:

Ing. Monika Zatrochová, PhD.

Ústav manažmentu STU

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5, 812 37 Bratislava.

Tel.: 02/ 59325 338,

e-mail: monika.zatrochova@stuba.sk

Recenzent:

Doc. Ing. Elena Šúbertová, CSc.

POKYNY PRE AUTOROV

Rukopisy prijíma redakcia časopisu MANEKO, OMCHaPT ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava, e-mail: jana.plchova@stuba.sk.

Príspevky uverejňujeme v slovenskom, českom, ruskom a anglickom jazyku.

Obsah príspevku má zodpovedať tematickému zameraniu časopisu.

Nadpis článku uveďte v národnom aj v anglickom jazyku. K článku je potrebné priložiť v národnom aj v anglickom jazyku: abstrakt (max. 10 riadkov) a kľúčové slová.

Príspevky píšete v textovom editore Word pod OS Windows, veľkosť písma 12, riadkovanie 1,5.

Poznámky, ktoré patria pod čiaru, čísloje podľa poradia v texte.

Tabuľky a ilustrácie (obrázky, schémy, grafy) sa čísloujú samostatnými číselnými radmi podľa poradia v texte.

Obrázky, grafy a schémy je potrebné doručiť redakcii aj v samostatnej prílohe v pdf. formáte. Odvolávky na literatúru sa označujú v texte poradovým číslom v hranatej zátvorke a na konci príspevku sa uvádza zoznam použitej literatúry s úplnými bibliografickými údajmi (metódy číselných citácií ISO 690).

Na konci príspevku je potrebné uviesť úplné meno autora s titulmi, presnú adresu jeho pracoviska a e-mailovú adresu.

Maximálny rozsah príspevku je 10 strán.

Príspevky sa predkladajú na posúdenie dvom recenzentom. Redakčná rada rozhoduje o prijatí príspevku na uverejnenie na základe recenzných posudkov.

Príspevky nie sú honorované.

Redakcia si vyhradzuje právo požadovať od autora, po rozhodnutí o prijatí jeho príspevku na uverejnenie, participáciu na nákladoch spojených s realizáciou tlačenej formy časopisu vo vopred dohodnutej výške.

Z OBSAHU budúceho čísla časopisu MANEKO

Nasledujúce číslo bude monotematicky zamerané na problematiku riadenia ľudských zdrojov.

MANEKO

časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

MANEKO prináša vedecké články, diskusné príspevky a recenzie odborných prác zaoberajúce sa problematikou ekonomiky a manažmentu priemyselných podnikov z oblastí všeobecného manažmentu, finančného manažmentu, manažmentu kvality, environmentálneho manažmentu, manažmentu ľudských zdrojov, manažmentu malých a stredných podnikov, marketingu, controllingu, logistiky, strategického manažmentu podnikov a podobne. Umožňuje publikovanie vedeckých a odborných prác pre cieľovú skupinu vysokoškolských pedagógov a vedeckých pracovníkov, ale zároveň dáva príležitosť pre publikovanie príspevkov aj doktorandom a odborným pracovníkom z podnikovej praxe, verejnej správy a pod.

Vedecký časopis MANEKO (Manažment a ekonomika podniku) vydáva

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Ústav manažmentu STU v Bratislave v Nakladateľstve STU Bratislava

Vychádza dvakrát do roka, ročník 1, 2009, č.1

Tlač: Merkantil s.r.o. Trenčín

Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori.

Registračné číslo MK SR EV 2903/09

© Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Ústavu manažmentu STU v Bratislave

Bratislava 2009

ISSN 1337-9488