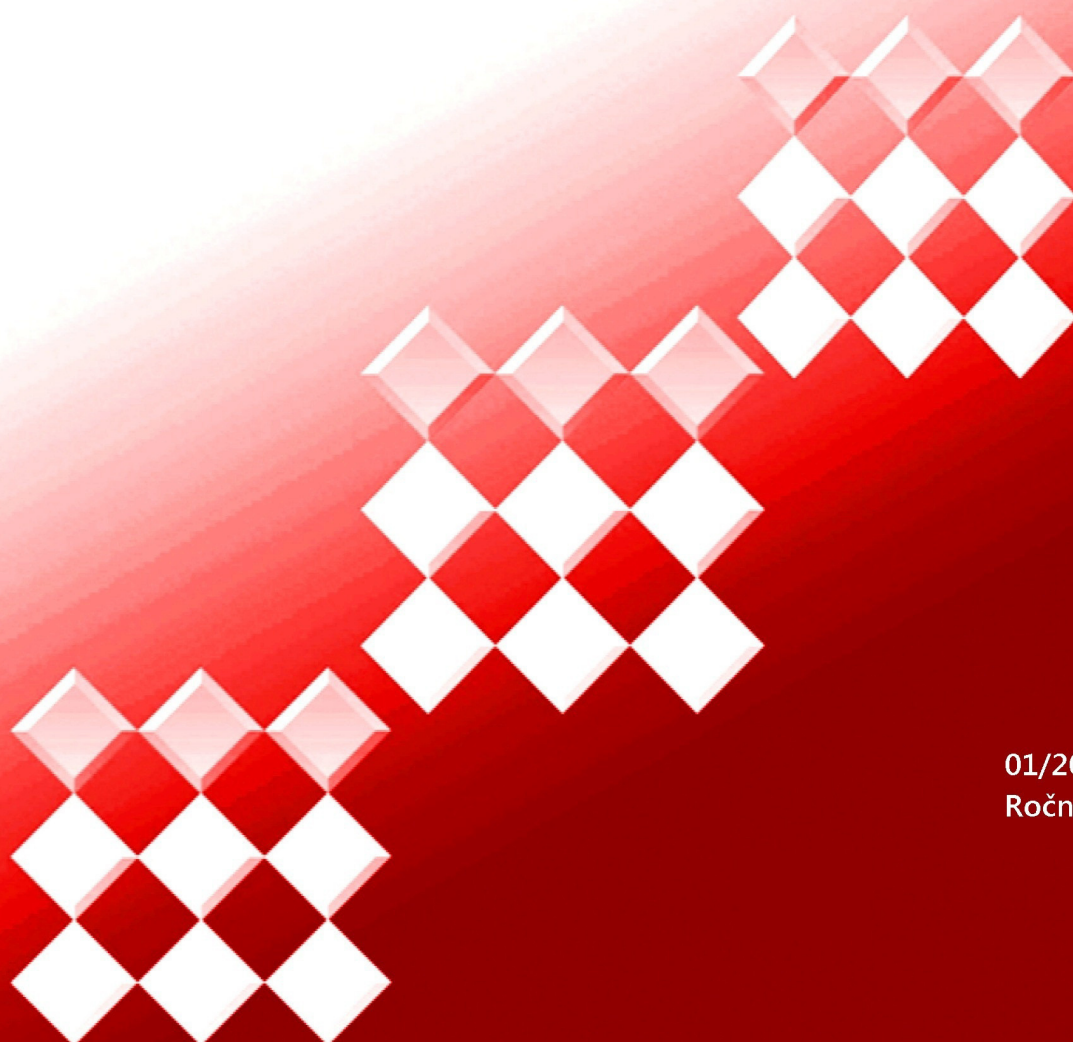


MANEKO

MANažment a EKOnomika podniku
Journal of Corporate MANAgeMENT and ECOnomics



01/2013
Ročník V

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

Predseda: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD., ÚM STU Bratislava

Podpredseda: Doc. Ing. František Lipták, DrSc., FaME UTB Zlín, ext.člen

Členovia:

SR

Prof. Ing. Július Alexy, CSc., EU Bratislava

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

Ing. Martina Szabóová, PhD., Úrad vlády SR

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

Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Prof. Ing. Petr Němeček, Ph.D., VUT Brno, ČR

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

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

Vedecká rada

Predseda: Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc., ÚM STU, Bratislava

Členovia:

Prof. Ing. Edita Hekelová, PhD., SjF STU, Bratislava

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

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

Zodpovedný redaktor: Ing. Jana Plchová, PhD.

Grafická úprava: Ing. Nadežda Fuksová, PhD.

Redakčná úprava: Ing. Jakub Rečičár

Správca webovej stránky časopisu: Ing. Juraj Tomlain, PhD.

Číslo 1/2013 bolo redakčne spracované v mesiacoch 4/2013 – 6/2013

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



Časopis MANEKO vychádza v spolupráci so Slovenskou spoločnosťou priemyselnej chémie FCHPT STU v Bratislave pri ZSVTS (Zväz slovenských vedecko-technických spoločností)



Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

4.2.1955-16.4.2013

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD. sa narodil 4. februára 1955 v Bratislave. Napriek zrakovému postihnutiu úspešne absolvoval základnú školu s rozšíreným jazykom nemeckým, Strednú priemyselnú školu chemickú a potom aj Chemicko-technologickú fakultu na Slovenskej vysokej škole technickej. Vzhľadom na to, že od útleho veku komunikoval v cudzích jazykoch, v dospelosti ovládal viacero jazykov, ktoré v priebehu pracovnej kariéry úspešne používal. V roku 1979 začal pracovať na CHTF SVŠT – na katedre ekonomiky a riadenia chemického a potravinárskeho priemyslu, ako interný ašpirant a neskôr ako technický pracovník. Od roku 1986 pracoval v LIKO Bratislava ako vedúci odborný referent a potom ako vedúci útvaru normalizácie. V roku 1992 sa opäť vrátil pracovať na fakulte chemických a potravinárskych technológií STU –na katedre manažmentu ako odborný asistent, docent, neskôr ako vedúci oddelenia manažmentu chemických a potravinárskych technológií. Až do svojho náhleho odchodu pôsobil ako vysokoškolský pedagóg.

Počas celého života si zvyšoval svoju odbornú kvalifikáciu, pričom najprv získal titul CSc. (PhD.) a neskôr aj titul docent. Usiloval sa aj o získanie titulu profesor, žiaľ predčasný odchod mu to už neumožnil. Okrem odborných kníh a učebníc napísal aj mnoho vedecko-výskumných článkov, ktoré boli publikované v domácich, ako aj v zahraničných časopisoch. Pán docent Herzka cítil potrebu založiť časopis, v ktorom by dal možnosť nielen skúseným autorom, ale aj začínajúcim vedeckým pracovníkom, publikovať výsledky svojej vedecko-výskumnej činnosti a tak v roku 2009 vznikol časopis MANEKO. Stal sa jeho prvým predsedom redakčnej rady a túto funkciu vykonával až do svojho predčasného odchodu.

Svoje vedomosti si nenechával len pre seba, ale ochotne a rád ich rozdával ďalej, svojim študentom, či rodine. Okrem práce, ktorú miloval a venoval jej aj veľa svojho voľného času, zvyšný voľný čas trávil so svojimi blízkymi, rád cestoval a fascinovane sledoval trendy vo vývoji elektroniky a informačných technológií. Držal krok s mladými a konverzácia na akúkoľvek tému pre neho nebola žiadnym problémom. Miloval život, aj keď ho nemal ľahký. Bol človekom, ktorý neodmietol pomôcť druhým, a to nie len vtedy, keď bol o ňu požiadaný. Nemal rád konflikty a hádky a preto mnohé svoje problémy ukrýval vo svojom vnútri. Svoje plány a predsavzatia do budúcnosti však už nestihol splniť, keďže náhle pretrhnutá niť jeho života mu to nedoprial.

Zomrel nečakane, vo veku 58 rokov v Bratislave, dňa 16. apríla 2013 a jeho spolupracovníci, časopis MANEKO a Slovenská Technická Univerzita strácajú v ňom vysokokvalifikovaného kolegu a pedagóga.

VEDECKÉ ČLÁNKY

TENDENCIE ROZVOJA BANKOVÉHO SEKTORA SLOVENSKEJ REPUBLIKY

DEVELOPMENT TRENDS IN THE BANKING SECTOR OF THE SLOVAK REPUBLIC

Irina Bondareva, Monika Zatrochová

Abstract:

Purpose of the article. Aim of this article is to analyze the development of the banking sector in Slovakia for the period 2007-2012, assess the impact of the financial and economic crisis on major financial indicators and assessment of the impact of certain factors on the trend of development of the banking sector of the Slovak Republic.

Methodology/methods. The contribution presented reviews the use of summarization methods describing the present state of the problem and also the application of comparative methods serving as a basis for the own elaboration of graphs and tables.

Scientific aim. The scientific aim of the paper is based on the current problem, particularly on the characterization of the bank sector showing the basic tendencies of development since the years of 2007 to 2012. This aim rests also in estimating the assumptions which will influence the tendencies of development manifested related to the return on capital and to the return on assets.

Findings The contribution offers some findings detected in the field of the bank sector development proceeding in the range of years of 2007 to 2012, in which the findings were estimated in the field of the tax load of physical and legal persons, in the increased obligatory contributions into the pension fund, and also in the change of the Labour Code. This can lead to negative changes in the labour market and in the decreased financial solvency of companies and inhabitants.

Conclusions (limits, implications etc). The Slovak bank sector is sensitive to external shocks and to the results of the economic development ongoing especially in Germany and in the Czech Republic which are importers of the Slovak production. It is assumed that its dynamics will be developing in 2013 according to the situation in world financial markets and mainly in the Euro-zone.

Key words: banks, banking sector, economic crisis, factors of development, trends of the banking sector.

JEL Classification: G14, G15, G21

ÚVOD

Aktívnymi účastníkmi trhu v rozvitých trhových ekonomikách sú finančné organizácie. Bankový sektor patrí k najvýznamnejším odvetviam národného hospodárstva, ktoré zabezpečujú fungovanie ekonomického systému každej krajiny. Bankový sektor hrá významnú úlohu v ekonomike Slovenskej republiky a v posledných rokoch sa vo významnej miere pričinil o rozvoj transformujúcej sa ekonomiky krajiny. Dozor nad činnosťou bankového sektora vykonáva Národná banka Slovenska (NBS) v rámci integrovaného dozoru finančného trhu, ako jednej z jeho neoddeliteľných častí. NBS je orientovaná na sledovanie rizík a jej základným cieľom v tejto oblasti sú kroky k minimalizácii rôznych druhov rizík v bankovom sektore.

1. ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY BANKOVÉHO SEKTORA SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Bankový systém Slovenskej republiky je dvoj úrovňový. Prvú úroveň predstavuje Národná banka Slovenska (NBS) a druhú dve komerčné banky bez účasti zahraničného kapitálu, 12 komerčných bánk s účasťou zahraničného kapitálu a 14 filiálok zahraničných komerčných bánk ako aj poskytovatelia voľných cezhraničných bankových služieb.

Dynamika rozvoja bankového sektora Slovenska s počtom bankových subjektov je uvedená v tabuľke 1, v ktorej je uvedený počet komerčných bánk a pobočiek zahraničných komerčných bánk, ktoré začali svoju činnosť 1.januára v rokoch 2008 - 2013.

Tabuľka1: Počet bankových subjektov na Slovensku

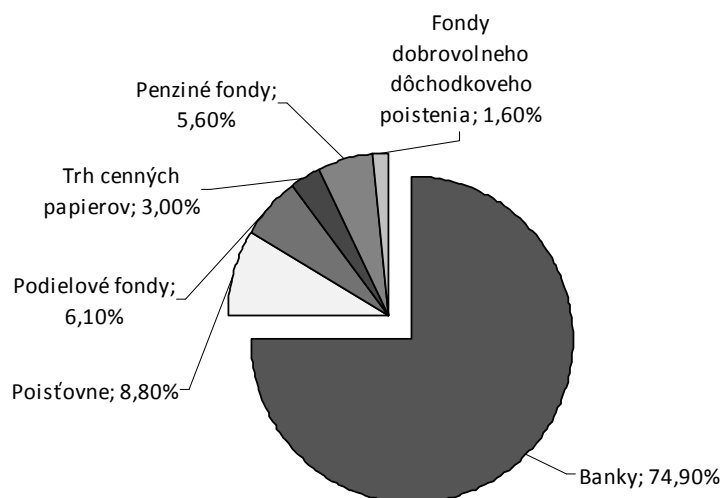
Typ banky/rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Centrálna banka	1	1	1	1	1	1
Banky bez zahraničnej majetkovej účasti	1	2	2	2	2	2
Banky so zahraničnou majetkovou účasťou	15	15	13	13	12	12
Pobočky zahraničných bánk	9	9	11	14	17	14
SR spolu	26	27	27	30	32	29
Poskytovatelia voľných cezhraničných bankových služieb	190	252	274	296	294	310

Zdroj: Národná Banka Slovenska: Prehľad o rozvoji peňažného sektora

Na Slovensku pôsobia dve komerčné banky bez účasti zahraničného kapitálu. Je to Slovenská garančná a rozvojová banka, ktorá je špecializovanou finančnou štruktúrou, zaoberajúcou sa podporou malého a stredného biznisu a taktiež Exportno-importná banka Slovenskej republiky, ktorej hlavným cieľom je poskytovanie a poisťovanie úverov podnikom-exportérom.

Ako vyplýva z tabuľky 1, Slovensko sa stalo perspektívnou krajinou pre zahraničných investorov, ktorí investujú do bankového sektora Slovenska.

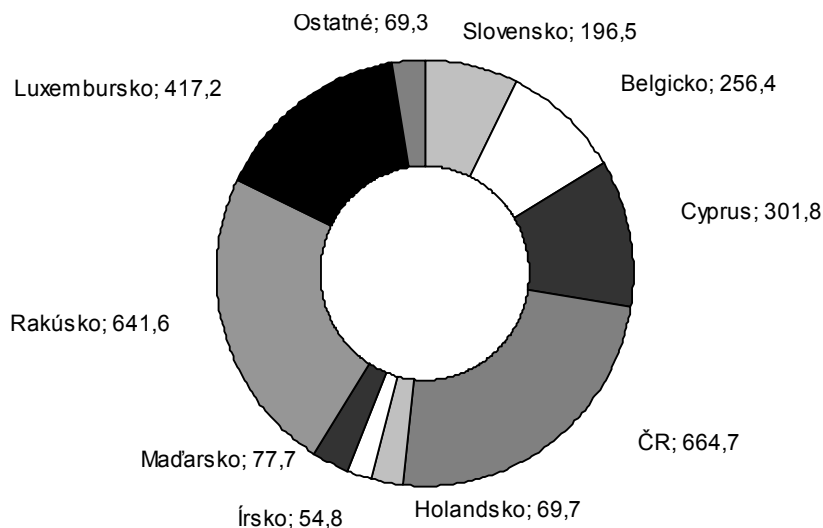
Štruktúra finančného trhu, regulovaného NBS, je uvedená na obrázku1



Graf 1: Štruktúra finančného trhu, regulovaného Národnou bankou Slovenska

Zdroj: vypracované autormi na základe informácií Národnej banky Slovenska

Ako je vidieť na obrázku 1, objem operácií bankového sektora dosahuje okolo 75 % z celkového objemu operácií finančného trhu, regulovaného NBS a je najvýznamnejší. Ku dňu 31. 12. 2012, základný kapitál bánk, zaregistrovaných na území Slovenska, dosiahol úroveň 2 749,7 mil. EUR. Najvyššie vklady v základnom kapitáli bánk majú akcionári Rakúska, Českej republiky, Luxemburska a Belgicka. Štruktúra základného kapitálu bankového sektora Slovenska je uvedená na obrázku 2.



Graf 2: Štruktúra základného kapitálu bankového sektora Slovenska, v mil. EUR

Zdroj: Vypracované autormi na základe informácií Národnej banky Slovenska

Zväčšovanie náročnosti klientov, liberalizácia trhu, rozvoj nových technológií a narastajúca konkurencia, nútia komerčné banky hľadať nové možnosti a spôsoby práce s klientmi. Bankový sektor Slovenska sa rýchle mení a prispôbuje sa k stálym zmenám parametrov makroekonomického prostredia. V súvislosti s tým, organizačné štruktúry

komerčných bánk sú dostatočne rovnomerne rozmiestnené po celom území Slovenska a poskytujú služby vo všetkých krajoch Slovenska domácim subjektom a podnikateľskej sfére. Rozmiestnenie organizačných štruktúr komerčných bánk na Slovensku k 31.12.2012 je uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Rozmiestnenie organizačných štruktúr komerčných bánk na Slovensku k 31. 12. 2012

Kraj	Komerčné banky		
	pobočky	ostatné organizačné jednotky	Spolu
Bratislavský kraj	255	32	287
Trnavský kraj	110	20	130
Trenčiansky kraj	109	20	129
Nitriansky kraj	122	20	142
Žilinský kraj	108	23	131
Banskobystrický kraj	117	21	138
Prešovský kraj	117	22	139
Košický kraj	123	24	147
Celkom	1 061	182	1 243

Zdroj: Národná Banka Slovenska: Prehľad o rozvoji peňažného sektora

V súčasnom období v bankovom sektore Slovenska pracuje okolo 19,5 tis. pracovníkov, čo predstavuje 0,84 % zo všetkých zamestnaných. V poslednom období sa pozoruje zníženie počtu zamestnancov v bankovom sektore Slovenska. Negatívne očakávania ekonomického rastu, narastajúca inflácia a ďalšie faktory spôsobili nedôveru na finančných trhoch, čo sa predovšetkým prejavilo v znížení aktivity bankového sektora Slovenska. Okrem toho, v zahraničných bankách sú už odskúšané a zavedené technologické postupy prác a oni neumožňujú rozširovať počet zamestnancov, čo zabezpečuje vysokú efektívnosť práce.

2. TENDENCIE ROZVOJA BANKOVÉHO SEKTORA SR V ROKOCH 2007-2012

V roku 2007 v bankovom sektore pokračoval nárast úverov poskytnutých klientom. Banky predovšetkým financovali domácu ekonomiku a podniky. V tomto období, záujmy bánk boli sústredené predovšetkým na financovanie malých a stredných podnikov. Teda intenzívne rástol objem poskytnutých úverov na výstavbu nehnuteľností, pretože rástli ceny nehnuteľností. Ako je vidieť na grafoch 3, 4. a5, bankový sektor si udržal vysokú úroveň ziskovosti, narástol počet bánk, majúci tendenciu rastu zisku. Základnú časť príjmov tvorili úroky z poskytovaných úverov. Vtom istom čase, banky znížili investície do cenných papierov, čím sa narušila diverzifikácia ich činnosti. Negatívnym javom bolo taktiež zníženie objemu vlastných finančných zdrojov v štruktúre kapitálu mnohých bánk.

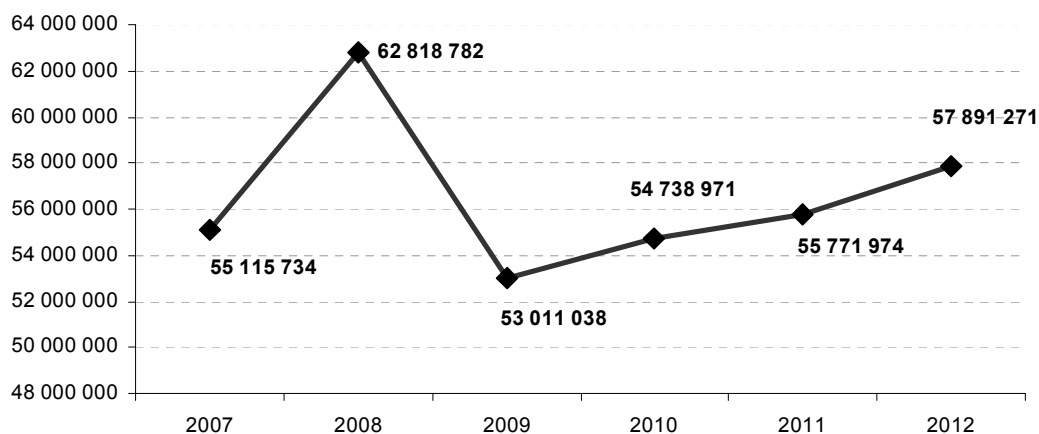
Svetová finančná kríza vytvorila podstatné problémy pre svetovú ekonomiku. V tom istom čase, podľa údajov Ministerstva financií SR (MF SR, 2012), finančná kríza roku 2008 nevykazovala priame dôsledky na bankový sektor Slovenska. No podľa informácií Ústavu finančnej politiky (Slovenská banková asociácia, 2012), nastupujúca hospodárska kríza a pokračujúca recesia ekonomiky vplývali a pokračujú vplývať na finančné výsledky činnosti bánk. V r. 2008 vzrástol počet bánk, ktoré zaznamenali zhoršenie finančných ukazovateľov v porovnaní s predchádzajúcim rokom (graf 3, 4, 5). A v roku 2008, základným zdrojom príjmov bánk boli úroky z predtým poskytnutých úrokov. Tempá rastu týchto príjmov

významne poklesli. Príčinou tohto javu bolo zníženie objemu úverov poskytnutých podnikom, zníženie úrokovej sadzby a taktiež nárast nákladov na výplatu úrokov za vklady fyzických osôb. Zhoršenie rozvoja ekonomiky sa v bankovom sektore prejavilo v raste úverového rizika. Nehľadiac na to, v r. 2008 nebol pozorovaný nárast nevrátených úverov.

Negatívne procesy ekonomickej krízy sa na Slovensku v plnej miere prejavili v r. 2009. Rizikovosť Slovenskej ekonomiky sa prehlbovala vplyvom jej vysokej otvorenosti. V štruktúre národného hospodárstva v podstate prevládajú odvetvia citlivé na ekonomické cykly (automobilový priemysel, strojárstvo, elektrotechnický priemysel). Z tohto dôvodu zníženie ekonomického rastu bolo veľmi vysoké. Napr. keď v r. 2008 tempá rastu HDP dosiahli úroveň 5,9 %, tak v r. 2009 nastalo zníženie tvorby HDP na úroveň -5,1% (graf 5). Významne sa znížila ziskovosť, bilančná suma, ako aj iné finančné ukazovatele bánk (graf 3, 4, 5). Negatívny vplyv na výnosy bánk z devízových operácií mal vstup Slovenska do eurozóny. V tom roku sa najvýraznejšie prejavili rozdiely medzi jednotlivými bankami v mnohých oblastiach, čo sa odrazilo aj v počte nevrátených úverov a v poskytnutí úverov podnikom, vo výške úrokovej sadzby, v ziskovosti a. t. ď.

Rok 2010 je charakterizovaný miernym oživením ekonomiky, rast HDP dosiahol úroveň 4,2% (graf 5). Tento fakt sa pozitívne odrazil na finančnej situácii bankového sektora Slovenska. Takmer dvakrát sa zvýšila rentabilita vlastného kapitálu, a zlepšili sa aj iné finančné ukazovatele (graf 3, 4, 5). Banky profitovali na raste objemu úrokov a depozitov a na znížení svojich nákladov. Taktiež sa zvýšili príjmy z úrokov z vkladov do cenných papierov, hlavne s narastaním ich objemu. Súčasne sa znížili objemy úverovania podnikov, hlavne malých a stredných. V tomto období bol pozorovaný nárast bankových investícií do cenných papierov.

Rok 2011 možno rozdeliť na dve samostatné etapy. Prvá polovica r. 2011 priniesla do bankového sektora celý rad pozitívnych tendencií spojených so zlepšením ekonomického rozvoja Slovenska, ale aj v iných krajinách, so stabilizáciou svetových finančných trhov, zvýšením úverovania obyvateľstva a podnikov. Situácia sa zmenila v druhej polovici r. 2011, kedy eskalácia takých negatívnych tendencií ako dlhová kríza v eurozóne, zníženie ekonomického rozvoja v krajinách EU, zapríčinili zníženie ekonomického rastu a stability bankového sektora na Slovensku. (graf 3, 4, 5). Negatívny vplyv na zvýšenie úverových rizík bánk zapríčinila aj inflácia, ktorá v r. 2011 bola jednou z najvyšších v eurozóne (3,9%). Na druhej strane, domácomu hospodárstvu a podnikom, v tomto období pomohli nízke úroky za úvery. Objem nevrátených úverov v bankovom sektore nenarástol, ale pozastavilo sa zníženie ich podielu.



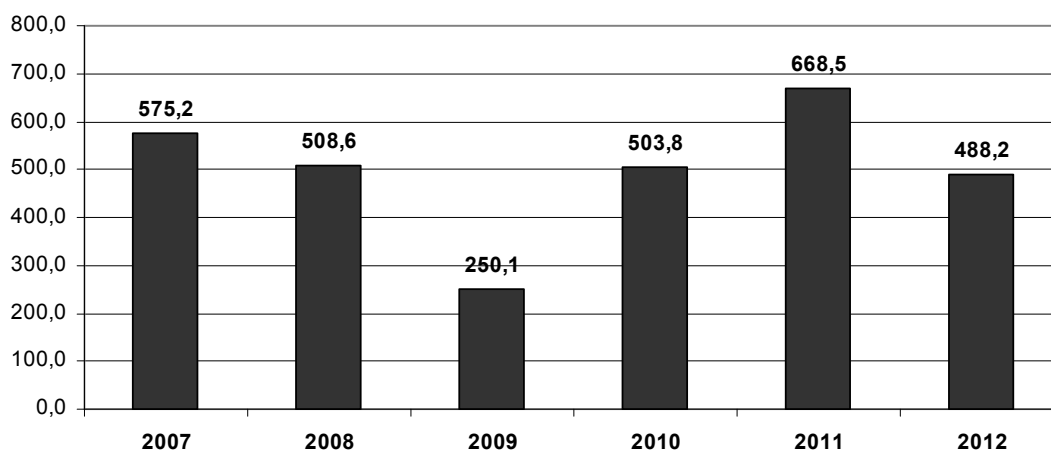
Graf 3: Tendencia zmien bilančnej sumy komerčných bánk Slovenska, v tis. EUR

Zdroj: Vypracované autormi na základe informácií Národnej banky Slovenska

V r. 2012 vo finančnom sektore Slovenska vstúpili do platnosti niektoré zmeny zákonov, ako zvýšenie odvodov do štátneho bankového stabilizačného fondu, ktoré vo významnej miere pôsobili na rozvoj bankového sektora. V tomto období sa spomalil nárast objemov úverovania domáceho hospodárstva a podnikov, pričom výnosy z nich predstavujú najvýznamnejšiu položku v príjmoch bánk. Aj keď sa na tieto bankové produkty zvýšil dopyt, banky pri poskytovaní úverov prejavili opatrnosť a mnohé z nich sprísnila požiadavky pre poskytovanie nových úverov.

V r. 2012 je možné pozorovať nárast bilančnej sumy bankového sektora, ktorá je uvedená na obrázku 3. Ale v tom istom čase jej úroveň nedosiahla úroveň predkrízového roka 2008 a tempá jej rastu boli značne nižšie, ako v predkrízovom období.

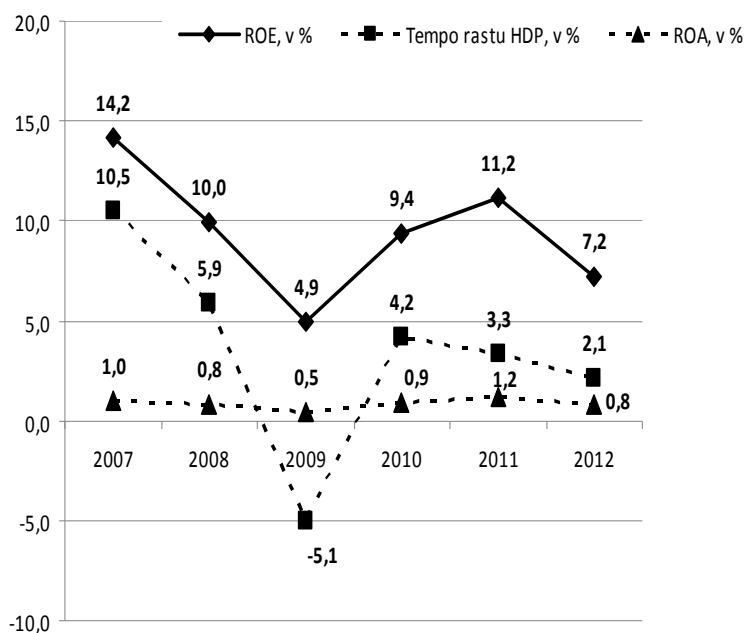
Dôsledky recesie ekonomiky sa v bankovom sektore prejavujú aj v znížení zisku, čo je ilustrované na grafe 4. V súlade s údajmi NBS, bankový sektor Slovenska dosiahol v r. 2012 zisk vo výške 488,2 mil. EUR, čo bolo o 27% menej, ako v r. 2011.



Graf 4: Zisk po zdanení bankového sektora Slovenska v mil. EUR

Zdroj: vypracované autormi na základe informácií Národnej banky Slovenska

Najdôležitejšími ukazovateľmi analýzy ziskovosti bankového sektora sú rentabilita vlastného kapitálu (ROE) a rentabilita aktív (ROA). Finančné výsledky činnosti bankového sektora, ako i iných oblastí národného hospodárstva, sú tesne spojené so stavom ekonomiky štátu a s tempami ekonomického rastu. V súvislosti s tým, medzi tempami rastu HDP a ukazovateľmi ROE a ROA možno pozorovať dostatočne výraznú koreláciu, ktorá je ilustrovaná na grafe 5.



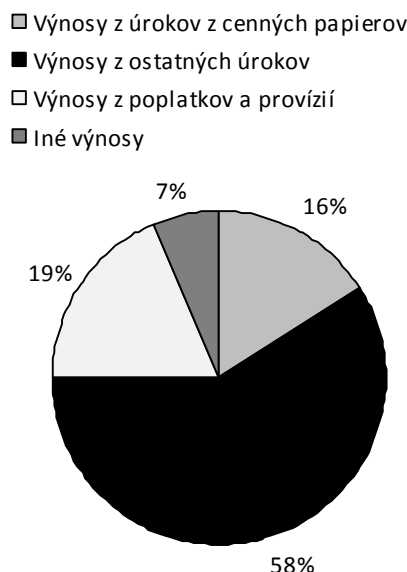
Graf 5: Porovnanie tempa rastu HDP a ukazovateľov rentability bankového sektora SR

Zdroj: vypracované autormi na základe informácií z Národnej banky Slovenska

Ako je vidieť na obrázku 5, určité zrýchlenie bankového trhu v r. 2011, sa už v r. 2012 zmenilo na pozorovateľné spomalenie. Základnými príčinami zníženia ziskovosti bankového sektora Slovenska sú dôsledky ekonomickej krízy a pokračujúca recesia ekonomiky, ktoré sa odrazili predovšetkým na:

- spomalení tempa rastu objemu úrokových výnosov, pretože dynamika rastu vydaných úverov je charakterizovaná klesajúcou tendenciou;
- raste objemu nevrátených úverov, čo viedlo k nutnosti zvýšiť rezervy na pokrytie možných strát aktív;
- znížení výnosov z činnosti na devízových trhoch, čo je čiastočne spojené aj so vstupom Slovenska do eurozóny v r. 2009 a čiastočne ako dôsledok ekonomickej krízy a nasledujúcej recesie.

Toto je vo veľkej miere spojené aj s tým, že hlavný podiel výnosov bankového sektora Slovenska predstavujú výnosy z poskytovania úverov. Tak napr. v r. 2012, v štruktúre operačných výnosov bankového sektora, výnosy z poskytnutých úverov dosiahli 59% (graf 6).

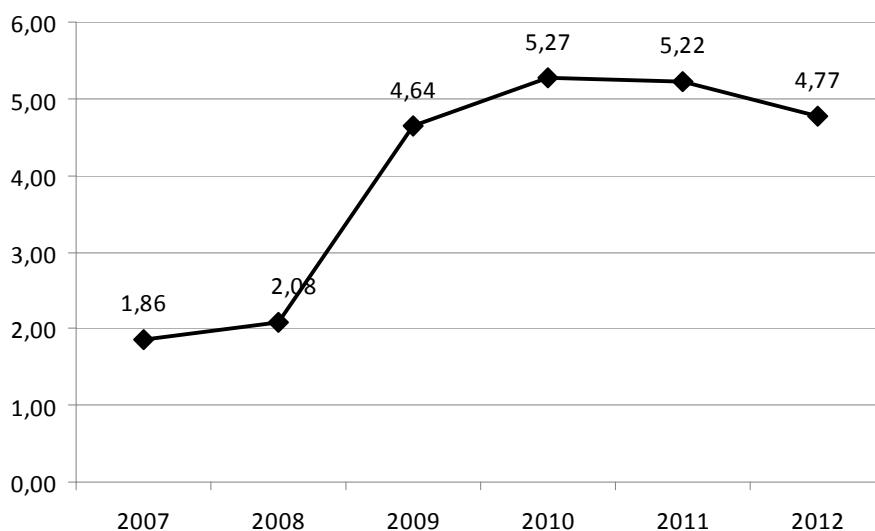


Graf 6: Štruktúra operačných výnosov bankového sektora Slovenska v r. 2012

Zdroj: vypracované autormi na základe informácií Národnej banky Slovenska

Analogickú situáciu bolo možné pozorovať aj v ostatných analyzovaných obdobiach. Znížila sa aj druhá, podľa objemu, hodnota výnosov bankového sektora- výnosy z poplatkov a provízií, ktoré v štruktúre operatívnych výnosov v r. 2012 predstavovali 19%.

Ekonomická kríza, pokračujúca recesia ekonomiky a vonkajšie faktory podnikateľského prostredia sa prejavili v náraste počtu bankrotov podnikov a vysokou úrovňou nezamestnanosti (v r. 2012 – 14%). Tieto faktory pôsobili na rast úrokov na poskytované úvery. Aj keď, ako je vidieť na grafe 7, v r. 2011-2012 bola zaznamenaná tendencia znižovania, objem nevrátených úverov v porovnaní s objemom poskytnutých úverov, ostáva dostatočne vysokým.



Graf 7: Podiel zlyhaných úverov z celkového objemu poskytnutých úverov v %

Zdroj: vypracované autormi na základe informácií Národnej banky Slovenska

ZÁVER

Tendencia vývoja úverových rizík bankového sektora v r. 2013 je skôr negatívna, pretože veľký počet faktorov vplývajúcich na platobnú schopnosť podnikov a domácich podnikateľov prejavuje negatívne tendencie. Zvýšenie daňového zaťaženia fyzických a právnických osôb, zvýšenie odvodov do penzijného fondu, zmeny v Zákonníku práce - toto všetko môže spôsobiť negatívne zmeny na trhu práce a znížiť platobnú schopnosť podnikov a občanov. Nakoniec ešte zvýšenie odvodov do štátneho bankového stabilizačného fondu, toto sú faktory, s ktorými sa bankový sektor Slovenska stretne v priebehu celého roka 2013. V súlade s hodnotením ratingovej agentúry Moody's (Rating slovenských bank podľa Moody's, 2012) dlhodobý rating slovenských bánk a filiálok zahraničných bánk sa javí pozitívnym. Taktiež je vysoko hodnotená schopnosť bánk vracať krátkodobé úvery. Súčasne, ale finančná sila mnohých slovenských bánk a filiálok zahraničných bánk sa hodnotí nižšie, ako je priemerná úroveň a niektoré banky môžu potrebovať vonkajšiu finančnú výpomoc (napríklad Unicredit bank, ČSOB, Agricole CIB a iné). Taktiež je negatívna prognóza rozvoja niektorých bánk a filiálok (napríklad Commerzbank, ING bank, Tatra banka, The Royal bank of Scotland a iné).

Slovenský bankový sektor je i naďalej citlivý k vonkajším šokom a k výsledkom ekonomického vývoja, predovšetkým Nemecka a Čiech, ako dovozcov slovenskej produkcie, jeho dynamika sa v r. 2013 podľa všetkého bude vyvíjať podľa situácie na svetových finančných trhoch a hlavne v eurozóne.

LITERATÚRA

- Chovancová, B.: Investičné bankovníctvo, Bratislava, Ekonóm 2005, ISBN 978-80-8078-223.
Jilek, J.: Finanční trhy a investování, Grada, 2008, ISBN 9788024716534.
Kováčik, V.: Investičné bankovníctvo, Bratislava, Ekonóm 2000, ISBN 80-225-1255-9.
Mishkin, F.S.: The Economics of Money, Banking and Financial Markets, 7.th Edition, Boston, Addison-Wesley, 2004, ISBN 0-321-12235-6.
Rose, P. S.: Money and capital market, Fourth edition, Boston, IRWIN, 1992, ISBN 0-256-08300-2.
Národná Banka Slovenska. Prehľad o rozvoji peňažného sektora. Dostupné na: <http://www.nbs.sk>
Ministerstvo financií Slovenskej republiky: Bankovníctvo. Dostupné na: www.finance.gov.sk
Slovenská banková asociácia: Bankový sektor. Dostupné na: www.sbaonline.sk
Štatistický úrad Slovenskej republiky: Ukazovatele ekonomického vývoja SR. Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>
Bankovníctvo a banky. Dostupné na: www.euroekonom.sk
Rating slovenských bank podľa Moody's. Dostupné na: <http://www.banky-na-slovensku.sk/rating/#rating-slovenskych-bank-podla-moodys>

Autori:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Ústav Manažmentu STU

Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD.

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Ústav Manažmentu STU
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: monika.zatrochova@stuba.sk

Recenzenti:

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.

Publikácia je spracovaná ako čiastkový výstup v rámci výskumnej úlohy:

Evid. č. projektu: 1/0055/13, Komisia VEGA č.13 pre ekonomické a právne vedy - názov projektu: Systemizácia vplyvu faktorov a podmienok znalostného manažmentu v kontexte tvorby podnikateľskej stratégie na pracovnú motiváciu a jej odraz v raste efektivity, resp. udržateľnosti úrovne podnikateľskej činnosti.

SUCCESSOR'S SATISFACTION ON BUSINESS SUCCESSION PROCESS

Chamaru De Alwis

Abstract

Purpose of the article Post succession performance of family owned businesses has become ineffective. Literature specifies that inter-generational succession is the prime cause for succession failures. Due to this, current family owned businesses focus attention on finding alternative, profitable succession modes. The foremost purpose of this research was to compare performances of family and non-family successors.

Methodology/methods The study comprises two stages: Exploratory study was used to develop the conceptual framework and hypotheses, and also formal study was used. Sample units were selected through simple random sampling. The data collection modes were a mail survey and in-depth discussions.

Scientific aim of the study is to compare family member successors with unrelated manager successors based on the successors' initial satisfaction with the business succession process..

Findings According to study findings, not all successors are completely satisfied with the business succession process. Unrelated manager successors have higher satisfaction the family member successors, but neither group exceeds the moderate level. All successors recorded lower performance than the incumbent but unrelated manager successors had better results the family member successors in both indicators

Conclusions If family members are not available or unprepared for business succession, unrelated manager successors are a viable alternative.

Keywords: Successor, Satisfaction, Business Performance

JEL Classification: L26

PRESENT STATE OF THE STUDY

Family- Owned Businesses (FOBs) dominate the current world economy in particular eras in the past but also at present (Morck and Yeung, 2004). The current degree of business performance, though, is somewhat different. Current FOBs have problems sustaining their business. The reality is of course that FOBs are currently struggling in the worldwide crisis, with their problem of inheriting their business. In other words, they are struggling for long-term survival after a new Chief Executive Officer (CEO) succeeded the business (Chung and Liu, 2007). According to research findings, FOBs give foremost preference to hand over the business to family members because their ambition is to preserve family company ownership. To achieve this, they transfer management and control to the next generation (Morris, Williams, Allen and Avila., 1997; Lansberg, 1999), without considering the level of competence of the successor. The leading argument for this generational succession is the belief that family members can gather social capital, resources and specific knowledge on running the firm in a more efficient and profitable manner (Bjuggren and Sund, 2001). According to Davis, Schoorman and Donaldson (1997) "the family successor could perform better than other managers because they are exposed to higher non-monetary rewards associated with the firms' success that other successors do not share." They further argue "to get solid, specific knowledge and high levels of trust from key stakeholders is very difficult to outsiders."

However, FOBs face one extremely vital issue with their generational business succession. According to Ward (1987); Davis and Harveston (1998); and Kets de Vries (1993) "only 30% of FOBs survive into the second generation, and 15% survive into the third generation." Miller, Steier and Breton-Miner (2003) explain that poor Business Succession Process (BSP) is the central reason for this. This scenario has not only affected particular organizations, but has also directly affected the national economy due to lack of contribution. Regarding the American Family Business Survey (1997) (cited in Sharma, et al., 2003a) BSPs define as "the transfer of leadership, ownership or control from one family member to another - a goal shared by a majority of family firms" and as "a transfer the leadership one family member to another."

Conducting the business as a FOB , "each generation takes over the business from the previous generation, and this is the vital managerial challenge for the incumbent, owners, successors and family members" (Miller et al., 2003), but they have failed to do this in a successful manner. BSPs have gone beyond that stage by considering alternative succession modes, not for family control but for the survival of the organization as a FOB. Nelton (1997) expressed that "families are now starting to recognize that it is not the end of the family enterprise if you bring in a non-family executive to lead the firm". In other words, at present there is a trend to be a FOB as a "family owned - non-family managed" model, not as a "family owned -family managed" model. Therefore, the business succession process of FOBs is better defined as "the passing of the leadership baton from the founder/owner or incumbent owner to a competent successor, who will be either a family member successor or a non-family unrelated manager successor (De Alwis, 2011)."

Further, Lauterbach, Vu and Weisberg (1999), and also Smith and Amoako-Adu (1999), and Lin and Hu (2007), all conducted research in comparing the financial performances of family member successors and non-family unrelated manager successors in public companies to identify the most appropriate successor. Chittoor and Das (2007) discussed making management more professional with three Indian companies using case study methods. Boeker and Goodstein (1993) discussed the impact of organizational performances and the composition of the board of directors for the selection of a future

successor. Those studies have contributed to the knowledge base of the field, but there is still an enormous knowledge gap to fill. No empirical research has been done on post succession performances of medium-size FOBs by comparing family member successors and unrelated manager successors. Therefore major objective of this study was to compare post succession performances of a family member successor with that of an unrelated manager successor in medium-sized FOBs through an empirically developed research base.

1 PROBLEMS OF THE STUDY

As explained previously, BSPs of FOBs have become a serious issue for the longevity of this business entity. Therefore, there is a high tendency among researchers and practitioners to find feasible solutions to this succession issue, however in FOB literature, there are very few studies comparing different succession alternatives to BSPs (Chittoor and Das, 2007; Lin and Hu, 2007).

This research aims to develop an understanding of this phenomenon, identified in the previous section. Hence, the problem statements can be stated as follows:

“Who is the highly satisfied successor mode form family member successor and unrelated manager with the business succession process that they have undergone?”

2 RESEARCH OBJECTIVES

To compare family member successors with unrelated manager successors based on the successors' initial satisfaction with the business succession process.

3 SIGNIFICANCE OF THE RESEARCH

There is a bulk of literature on various issues relevant to FOBs, but the majority of this is focused on inter-generational succession (Handler, 1994 and Wortman, 1994). This is due to poor performance the BSP brings short-term life to the entire unit (Handler, 1994). This poor result affects the business entity and eventually also the national economy. Therefore, business succession processes have become a fundamental topic of FOB research (Sharma, et al., 1996). Almost 99% of the literature on FOB succession deals with inter-generational succession, and very few researchers have given their attention to alternative succession modes (Lauterbach et al., 1999; Smith and Amoako-Adu, 1999; Boeker and Goodstein, 1993; Chittoor and Das, 2007; Lin and Hu, 2007).

4 LITERATURE REVIEW

4.1 BUSINESS SUCCESSION PROCESSES (BSP)

Top management succession is a particularly challenging event for any type of business organization because the successor's approach, competencies and perception directly affect all aspects of the business, and also stakeholder's expectations. The American Family Business Survey (1997) defines BSPs of FOBs as "the transfer of leadership, ownership or control from one family member to another - a goal shared by a majority of family firms." Meijaard, Uhlaner, Flören, Diephuis and Sanders (2005) goes beyond this to define BSPs of FOBs as "...a transfer to someone within the family, to a third party, or to another company". Management buy-ins (MBI) and management buy-outs (MBO) can be considered examples of business transfers as well, as long as the existing economic entity survives." According to Beckhard and Burke (1983) (cited in Handler, 1994) BSPs are "the passing of the leadership

baton from the founder-owner to a successor who will either be a family member or a non-family member; a 'professional manager." According to Barry (1975) and Davis (1982) to have an actual BSP in FOBs, it must have three major components: 1) an incumbent/founder who hands over their leadership role, 2) a successor who accepts the leadership role, and 3) a system by which the handover takes place. For FOBs, family members are interested in transferring management into another family member's hand, mostly transferring to the next generation's hand. This is because their intent is to preserve company ownership and management within the family. They transfer management and control into the hands of the next generation (Morris et al., 1997) without considering the competence level of the successor. The leading justification for this inter-generational succession is the belief that family members are able to accumulate social capital, resources and learn specific knowledge on running the firm in a more efficient and profitable manner (Bjuggren and Sund, 2001). According to Davis et al. (1997), family successors might perform better than unrelated managers, because they have developed better non-monetary rewards which helps guarantee the firms' success. Additionally, Donnelley (1964), (cited in Alestalo, 2010), argues that "to get firm specific knowledge and higher levels of trust of key stakeholders is very hard for outsiders." According to previous research findings, only a limited number of FOBs survive to the second generation and more than two-thirds do not pass to the third generation (Shanker et al., 1996). Kets de Vries (1993) writes that only "30% of FOBs survive into the second generation, and 15% survive into the third generation". Poor successions are the main reason businesses fail to continue (Miller and Breton-Miner, 2003). Other causes are implementing incomplete and vague succession plans, selecting incompetent or unprepared successors, and also family conflicts (Dyer, 1986; Handler, 1990, 1992; Lansberg, 1999; and Morris et al., 1997). Due to this, there is a current trend to operate as a "family owned and non-family managed" business instead of the "family owned and family-managed" business.

Therefore BSPs of FOBs can be better defined as the "transition of leadership from the founder - owner or incumbent-owner to a competent successor. The successor might be a family relative or non-family manager."

4.2 ALTERNATIVE SUCCESSORS FOR BUSINESS SUCCESSION

Family member successor

As mentioned earlier, FOBs give priority to handing over the business to other family members. In this instance, the business goes to the successor, who has related by blood to the incumbent. This transition is usually done from generation to generation. Sometimes, if no blood relatives are available, FOBs consider handing over the business to a person related to the incumbent-owner by law. Some researchers highly recommend that internal successors are more suitable than unrelated successors because they have greater knowledge of the firm and an established social network (Chung et al., 1987). Cabrera-Sua´rez et al. (2001), express that internal family succession can help FOBs sustain or achieve some competitive advantage over non-FOBs. It is vital that family members contribute to a smooth successor transition because they are the ones who have developed the existing corporate strategy.

Non-family unrelated manager successor

Sometimes family inter-generational succession is impossible due to such reasons like competent family members being unavailable, family members refusing to take over management or problems with the family member successor. Under these circumstances, companies must make a crucial decision about continuing the family business and protecting family identity. In order to protect family identity, FOBs must then consider appointing outside unrelated managers (Chittoor and Das, 2007). This means recruiting an unrelated manager successor to lead the company (the professionalization of the FOB) for an interim

period until they find a family successor for long term posting as manager. In certain cases, it is very beneficial for the FOB to appoint an interim or "regency" manager (Matser and Lievens, n.d.) until a family successor is fully prepared for the management job. In this way, the family can maintain control of the family business, and it fills the managerial gap. Further reasons to appoint an interim unrelated manager successor are environmental pressures such as those from multinational companies, technological advancements in a field, competition from quality products at low prices, consumerism, media exposure, and lifestyle changes. FOBs must find external unrelated managers to run the business successfully.

Business succession and performance

An extensive search was done to find available literature on BSPs and its affect to post succession performance, but very few contributions were found. In total, 9 articles were reviewed, but the majority of them do not relate to the FOBs. Some compared FOB performance to non-FOBs. A few studies researched the relationship between performance before succession and its impact on selecting an appropriate succession mode, and other researchers evaluated the post succession performance with succession modes. The majority of research was conducted in the United States, Canada, the United Kingdom and Australia, and only 2 theses conducted research in the Asian region.

4.3 SUCCESSION AND POST PERFORMANCE

There is no clear agreement among researchers on how to measure a successful or effective succession (Dyer, 1986; Handler, 1989a; Morris et al., 1997; and Cabrera-Suárez et al., 2001). Handler (1989a) and Sharma (1997), explain whether it is suitable to use the satisfaction level of the incumbent, the successor, and other family members as an indicator of whether the BSP is perceived to be successful. The initial satisfaction with the business succession process generally encourages better performance and usually brings booming post succession business performance, and this excellent post succession performance brings FOBs some personal satisfaction. Likewise, if stakeholders are not satisfied with the BSP, this discourages them from performing their roles as well as possible in the proper manner, and this will affect post succession performance both directly and indirectly. This finally brings dissatisfaction to the whole business process.

5 RESEARCH DESIGN

This study includes subjective measures to evaluate FOB performance based on the successor's initial satisfaction with the business succession. Cabrera-suárez et al. (2001) and Dyer (1986) suggested using the satisfaction of the incumbent, the successor and other family members with BSP as an indication of the perceived success of the BSP. Sharma et al. (2003a) employed this performance indicator for their research on "predictors of satisfaction with the succession process in family firms." Sharma et al. (2001) collected data to measure satisfaction from incumbents and successors, but no data was collected from family members due to the limitation of the research framework. Their sample framework was FOBs that expected succession within the ensuing five years, and also those for which the event had occurred within the preceding five years. Under this research framework however, this study has collected data from FOBs. Therefore, it has failed to collect data from incumbents and their family members. Therefore, this study has come to the decision to measure initial satisfaction with the business succession process of the successors of various business units. This study defines initial satisfaction with the business succession process as "perceived satisfaction of succession before post succession FOB performance is accurately known."

This research defined family member successor as “individuals who have a relationship with the incumbent and family by blood or by law.” In general, the transition will come from generation to generation, but sometimes, due to the unavailability of blood relations; there is consideration given to whether the business should be handed over to more distant, legally binding relations. Thus, this study considers both types of successors as family member successors.

Professionalization refers to the adoption of unrelated managers to fill management positions, especially the CEO’s position (Zhang and Ma, 2009). The adoption of unrelated managers signifies the separation of ownership and control, or at least it dilutes the family control in the actual management of the business. Under these circumstances, the unrelated manager successor is defined in this research as “an individual who takes full charge of the day-to-day operations while retreating to the board of directors to assume advisory and supervising duties.”

HYPOTHESIS OF THE STUDY

Hypothesis 1: Successor and post succession performances

Under hypothesis 1, this research evaluated the post succession performance of alternative succession modes. To reach this prospect, this study compared alternative succession modes with their post succession performance based on initial satisfaction with the business succession process

Alternative hypothesis (H1.a): Initial satisfaction with the business succession process is significantly different with family member successors (μ_{SFMS}) to unrelated manager successors (μ_{SUMS})

$$H_1: \mu_{SFMS} \neq \mu_{SUMS} \quad (1)$$

6 SAMPLE DESIGN AND DATA COLLECTION DESIGN

6.1 SAMPLE DESIGN

This study screened the population of “Family owned business has done their business succession process with family member successor or unrelated manager in Sri Lanka.” Due to a national database for screening being unavailable, SME database was used because according to the literature, the majority of SMEs are FOBs (Commission, 2006).

Sri Lanka does not have a nationally accepted definition for SMEs and different institutions adopt different definitions according to the purpose of various studies. However, the most widely accepted criteria for defining SMEs are that they have a number of employees, fixed investment, and have a certain nature of business (Cooray, 2003). However those definitions are based on mainly three indicators as number of employees, capital employed/total assets and turnover. Some difficulties can be identified with these definitions, when author applies the criterion of capital employed / total assets, and turnover. This may well confuse figures due to inflation and technological improvement. Despite this, most researchers and relevant institutions use the following criteria to classify SMEs: the “value of the fixed assets” (excluding land and building), and the “number of employees in the enterprise” (Cooray, 2003). Due to the inflation factor, the author preferred to use only the “number of employees” for identifying FOB units for their study. According to Sumanasena (n.d)

“The most common categorization based on employees in Sri Lanka is 4 to 49 employees for small-scale enterprises, 50 to 149 for medium scale enterprises and more than 149 employees for the large scale.”

Thus, for this study, the population is defined based on the following criteria:

- 1) The sample unit must fit into the aforementioned definition.
- 2) A family member successor or an unrelated manager successor has been appointed to the top executive senior position (CEO/ Chairman).

The research used a simple random sampling method by considering constraints faced during data collection. Targeted respondents included FOB successors: family member successors and unrelated manager successors that had been appointed within the period 2000 to 2007 in medium-sized FOBs.

6.2 DATA COLLECTION DESIGN

A structured research questionnaire that has developed by combining with universal accepted scales and author developed scales. This questionnaire was basically divided into three sections by considering the following objectives:

Section 1 specially designed to verify which elements of the population should be subjects of the sample. Section 2 designed to collect demographic information about FOBs and the sample element; the successor. This section also helped collect data on pre and post business performance. This section included the following demographic information related to the successor and FOB:

Section 3: Initial satisfaction with the succession process was measured through the scale developed by Sharma et al. (2003a). This instrument was constructed by 12 statements which were equally weighted. The original alpha values for this scale was 0.93.

The questionnaire was originally developed in the English language, and then translated into Sinhala and the Tamil language. It was distributed in two formats: Sinhala and English format, or Tamil and English format, to increase the response ratio from the respondents.

This study utilized postal and electronic mail surveys simultaneously as the data collation method due to the following reasons: to obtain a higher level of response within a short period of time.

6.3 RESPONSE RATE

In total, 156 responses were received during the data collection period. The number of useable returns is 128 (82%) and the number of non-useable returns is 28 (18%). The 28 responses had to be rejected particularly from hypothesis testing, since they did not have several key questions entirely completed. The overall response rate (useable returns 128; total population 3,458) suitable for hypothesis testing is 3.7%. The response rate on the web-based survey was less than that of the postal questionnaire. It is likely that companies apply a spam filter to e-mails from unknown sources, and secretaries usually check and filter incoming e-mails for the executive. This response was still a more than adequate response rate, given the number of parameters in the structural model to be estimated (Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995). The 128 usable questionnaires were evenly split between two respondent groups: 86 questionnaires received from family member successors, and 42 received from unrelated manager successors. In addition to the statistical requirements of sample selection, this sample of the study can be matched with the study samples that have been used to evaluate post succession performance of FOBs and non-FOBs, therefore this sample size of the study is considered acceptable for this study (Cucculelli and Micucci, 2008).

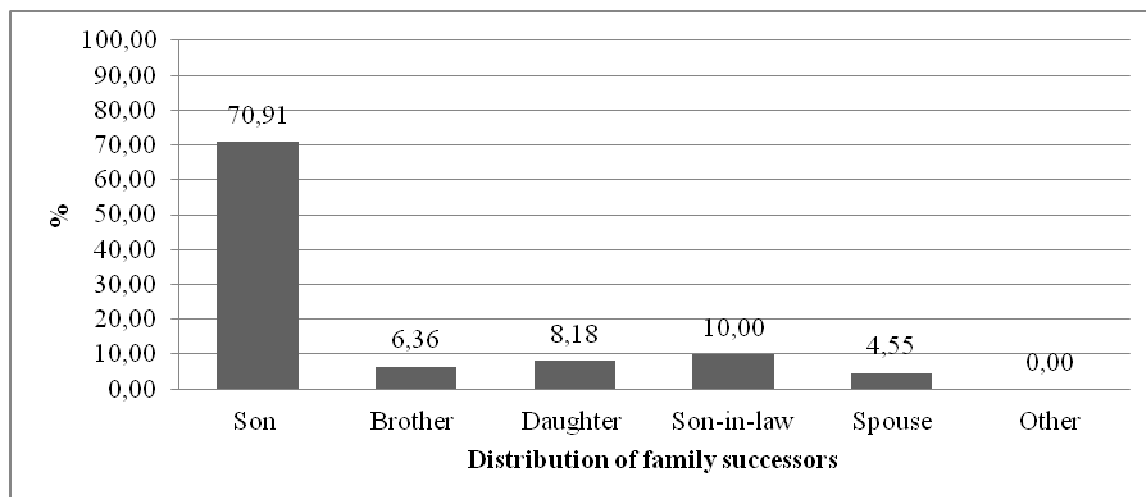
7 DATA ANALYSIS AND DISCUSSION

7.1 DESCRIPTIVE STATISTICS OF THE STUDY

The normality of the data set was evaluated by Kolmogorov - Smirnov (S - K) and Shapiro - Wilk (S - W) tests. Results are in significant levels of S - K and S - W (greater than 0.05 ($p > 0.05$)). Therefore the normality was assumed. Test for linearity measures whether the relationships between the predictors and the outcome variable are linear. It was tested through residual plots obtained by SPSS 17.00 and most of the residuals were scattered around zero point and had oval shapes. Box-plot diagrams were used to identify outliers of the above variables and ones the outliers appeared it was replaced by the mean of the sample set.

BUSINESS SUCCESSION WITH FAMILY BUSINESS SUCCESSORS (FMSS)

As shown in graph 1, the majority of FOBs are handed over to the son of the family. Of these sons, 57% are the eldest son of the owning family. The second and third highest successor categories are respectively sons-in-law and daughters of the owning family (the total sampling unit is 110).



Graph 1: Distribution of different people who are family successors

Source: Survey data, 2011

BUSINESS SUCCESSION WITH UNRELATED MANAGER SUCCESSORS (UMSS)

82% of unrelated manager successors are managers who have pre-experience with the FOB, who have occupied a senior position in the FOB. Under these conditions, the majority of unrelated manager successors have taken over the business with enough appropriate understanding about the business and its surroundings. In some instances, they need to take over the business until family issues are overcome.

In most instances, they have been appointed for the transition period due to the unavailability of suitable successors within the family; or until a family member successor can be trained; because a family member refused the appointment due to family conflicts; or due to poor performance of the FOB. Most of the time, a person is appointed who has worked a long period with the FOB, is trustworthy, and who has been a top-level manager of the company.

AGE DISTRIBUTION OF THE SUCCESSORS

Table 1: Age distribution of the successors

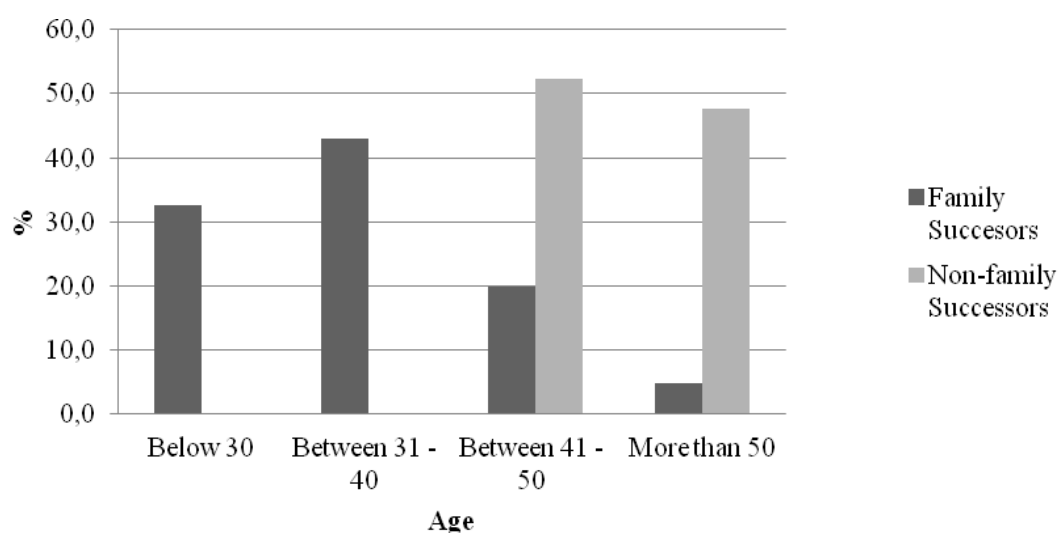
	FOBs which appointed FMS	FOBs which appointed UMS	F statistics (T test)
Age of the successor when he was appointed			
Mean	33.85	47.93	6.003*
Median	35	43	
Standard Deviation	7.10	6.53	
Maximum	51	55	
Minimum	23	35	

*Significant at 5% level.

Source: Survey Data, 2011

Table 2 presents descriptive statistics of the successor (president and/or CEO) appointed within the period of 2000 to 2010. The samples include 134 appointments except the cases that have not mentioned the age. To test whether a family member successor and unrelated manager successor are significantly different, the sample was tested with Mann-Whitney test statistics.

The results of this test is that “the age of the appointment for family member successor and unrelated manager successor are statistically significant different: $z = -7.969$, and $p < 0.05$. Family member successor has an average age of 35, while unrelated manager successor has an average age 43.



Graph 2: Age distribution of successors

Source: Survey data, 2011

HYPOTHESIS TESTING

Initial satisfaction with the succession process

Initial satisfaction of the business succession process

Alternative hypothesis (H1): Initial satisfaction with the business succession process is significantly different with family member successors (μ_{SFMS}) to unrelated manager successors (μ_{SUMS})

$$H_1: \mu_{SFMS} \neq \mu_{SUMS} \quad (1)$$

A study compared the level of initial satisfaction of family member successors and unrelated manager successors. Family member successors levels of initial satisfaction ($M = 2.63$, $SD = 0.65$) expressed significant levels of difference with unrelated manager successors ($M = 3.00$, $SD = 0.41$), $t(128) = 3.939$, $p = 0.000$, and two-tailed $df = 117.01$.

According to the research findings, unrelated manager successors have a higher level of initial satisfaction than the family member successor.

Therefore, alternative hypothesis (H1) is accepted. In other words, initial satisfaction with the business succession process between family member successors and unrelated successors is significantly different.

Table 2: Initial satisfaction with the business succession process

		Type of business succession		
	All	Family member successor	Unrelated manager successor	Difference
Initial Satisfaction	2.77	2.63	3.00	0.27*

* denotes significance at the 5 percent level

Dependent variable: Initial satisfaction with the business succession process

Source: Survey data, 2011

The average satisfaction with the BSP is 2.77. Under this condition, it can be concluded that not all successors are satisfied with the BSP that was carried out. The stakeholders around the BSP should consider the BSP because if they highly satisfied with the business succession, it will positively affect the performance of the business.

8 CONCLUSIONS

According to aforesaid findings, successors are not satisfied with the business succession process. This is true of all the succession modes. Unrelated manager successors have higher satisfaction than the family member successors but no successors achieve more than the moderate level of satisfaction. This level achieved indicates “no dissatisfaction and no satisfaction” and this is dissatisfactory for the future of the FOB. If CEOs do not satisfy the way of appointing them, it badly affects the performance.

9 BIBLIOGRAPHY

AMERICAN FAMILY BUSINESS SURVEY. The Arthur Andersen/Mass Mutual American family business survey, [online], 1997, [quot. 10 February 2010]. Available on World Wide Web: <http://www.arthuranderse n.com/CFB.97surv.asp>.

- RRY, B. The development of organization structure in the family firm. *J. of General Management*, Autumn, 1975, vol. 2, iss. 3, p. 293- 315 ISSN: 1989.00293.x.
- BECKHARD, R., DYER, W. G., JR. SMR Forum: Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies, *Sloan Management Review*, 1983, vol. 24, no. 3, p. 59-65, ISSN: 15329194.
- BJUGGREN, P., SUND, L. Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium-Size Family owned Businesses. *J. of Family Business Review*, 2001, vol. 14, iss. 1, p. 11–24, ISSN: 0266-2426.
- BOEKER, W., GOODSTEIN, J. Performance and Successor Choice: The Moderating Effects of Governance and Ownership. *The Academy of Management J.*, 1993, iss. 1, p. 172-186, ISSN: 1963-2006.
- CABRAAL, N. A. Medium-size SME's Sri Lanka. The symposium of Making SME finance Profitable [online], 2007, [quot. 11 March 2011]. Available at WWW:<[http://www.ifc.org/ifcext/southasia.nsf/AttachmentsByTitle/LargerSMEs/\\$FILE/Larger+SMEs+-slbdC+NivardCabraal.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/southasia.nsf/AttachmentsByTitle/LargerSMEs/$FILE/Larger+SMEs+-slbdC+NivardCabraal.pdf)>.
- CABRERA-SUAREZ, K., DE SAA-PEREZ, E, GARCIA-ALMEIDA, D. The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm, *J. of Family Business Review*, 2001, vol. 114, no. 1, p. 37-47, ISSN: 0894-4865.
- CHITTOOR, R., DAS, R. Professionalization of management and Succession Performance – A vital Linkage Succession Performance, *J. of Family Business Review*, March 2007, vol. 20 no. 1, p. 65-79, ISSN: 0894-4865.
- CHUNG, H. M., LIU, Y. S. The Business of Taiwan's Succession in Family Business. [Online]. 2007, [quot. 27 December 2010]. Available on World Wide Web: <<http://www.isb.edu/FamilyBusinessConference.pdf>>.
- COOPER, D., SCHINDLER, P. *Business Research Methods*, 10th Ed. McGraw-Hill Higher Education. 2008, p. 768, ISBN: 10 0-07-340175-7.
- COORAY, M. N. R. Walk through Cleaner Production Assessment in SME's - A Case Study from Sri Lanka, *Small to Medium Enterprise*, [online], 2003, [quot 25 March 2011]. Available on World Wide Web: http://www.sdsap.org/data/Cooray_W05.pdf.
- COORAY, N. Cleaner production assessment in small and medium industries of Sri Lanka, [online], 2003, [quot. 27 December 2010]. Available on World Wide Web: http://www.unep.fr/shared/publications/other/WEBx0072xPA/manual_cdrom/Cpliks/pdfs/Cooray.pdf.
- CUCCULELLI, M., MICUCCI, G. Family succession and firm performance: evidence from Italian family firms. *Temi di discussione [Working papers]*, [online], 2008 June, [quot. 22 January 2011] Available on World Wide Web: [http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/temi di/td08/td680_08/td 680/en_tema_ 680 .pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/temi%20di%20discussione/td08/td680_08/td680/en_tema_680.pdf).
- DAILY, C. M., DOLLINGER, M. J. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms, *J. of Family Business Review*, 1992, vol. 5, iss. 2, p. 117-136, ISSN: 0894-4865.
- DASANAYAKA, S. SMEs in globalised world: A brief note on basic profiles of Pakistan's SMEs and possible research directions, *Business Review J.*, 2008, vol. 3, no.3, p. 69-78, ISSN: 1990-6587.
- DAVIS, J. A., The influence of life-stage on father-son work relationship in family companies. Doctoral Dissertation, [online], 1982 Harvard Business School. [quot. 11 May 2011], Available on World Wide Web: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x/pdf>.

- DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D., DONALDSON, L. Toward a Stewardship Theory of Management. *J. of Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, iss. 1, p. 20, ISSN: 03637425.
- DE ALWIS, A. C. Business succession in medium size family companies, In: *Proceedings of the 17th International Business Information Management Association*, Milan, Italy, Nov 2011, ISBN: 978 0-9821489-6-9 .
- DONNELLEY, ROBERT G. The Family Business, *Harvard Business Review*, 1964, vol. XLII, p. 93–105, ISSN: 00178012.
- NZÁLEZ, P. Inherited Control and Firm Performance, *American Economic Review*, December 2006, vol. 96, no. 5, p. 1559-1588.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., LACK, W. C. *Multivariate Data Analysis: with Readings*, Englewood Cliffs, New Jersey: [online], 1995 Prentice Hall. [quot. 12 March 2011]. Available on World Wide Web: <http://www.mediafire.com/?mkrzmjmmonn>.
- HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. *J. of Family Business Review*, 1989a, vol. 26, iss. 2, p. 49-56, ISSN: 0894 -4865.
- HANDLER, W. C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *J. of Entrepreneurship Theory and Practice*, 1990, vol. 15, iss. 1, p. 37-51, ISSN: 10422587.
- HANDLER, W. C., Succession in family businesses: A review of the research. *J. of Family Business Review*, 1994, vol. 7, no. 2, p. 133-157 ISSN: 0894-4865
- HUCK, S. W. *Reading statistics and research*, 5th ed. Boston, MA: Pearson Education Inc. 2008, ISBN:10-0-205-51067-1.
- KETS DE VRIES, M. F. R. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *J. of Organizational Dynamics*, [online], 1993, [quot. 12 March 2011], Available on World Wide Web: [http://gsapp web. rutgers.edu/cstudents /readin gs/Summer/BaleT _FamilySystems/ketsdevries_dynamics.pdf](http://gsapp.web.rutgers.edu/cstudents/readin gs/Summer/BaleT _FamilySystems/ketsdevries_dynamics.pdf).
- KING, S., *Organizational Performance and Conceptual Capability: The Relationship between Organizational Performance and Successors' Capability in a Family owned Firm*. *J. of Family Business Review*, 2003, vol. 16, no. 3, p. 173-183, ISSN : 0894 – 4865.
- TEY, B. Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International J. of Entrepreneurial Behavior and Research*, 2004, vol. 11, Iss. 1, p. 3-24, ISSN: 1355-2554.
- LANSBERG, I. *Succeeding generations: Realizing the dreams of families in business*. 1st ed., Harvard Business School Press, Boston: 1999. p. 379, ISBN: 0087584-742-0127.
- LAUTERBACH, B., VU J., WEISBERG, J. Internal vs. External Successions and Their Effect on Firm Performance, *J. of Human Relations*, 1999, vol. 52, no. 12, p. 1485-1504, ISSN:1573-9716.
- MATSER, I., LIEVENS, J. Succession the scorecard assist family a tool to business's trans-generational continuity. [online]. N.D., [quot. 20 January 2011]. Available on World Wide Web: [http://www.ownership transfer2010.org/wp-ntent/ uploads/ 2010/03/TransefOwnership2010_IIMat ser.pdf](http://www.ownership transfer2010.org/wp-ntent/uploads/2010/03/TransefOwnership2010_IIMat ser.pdf)>.
- MILLER, D., STEIER, L., LE BRÉTON-MINER, I. Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family. *J. of Business Venturing*, 2003, vol. 18, iss. 4, p. 513-531, ISSN: 0883- 9026.
- MORCK, R., YEUNG, B., *Family Control and Rent-Seeking Society*. *J. of Entrepreneurship Theory and Practice*. 2004, iss. 38, no. 1, p. 79-92, ISSN: 1540- 6520.
- MORRIS, M. H., WILLIAMS, R. O., ALLEN, J. A., AVILA, R. A. Correlates of success in family business transitions, *J. of Business Venturing*, 1997, iss. 12, no. 5, p. 385-401, ISSN: 0833- 9026.

- MUSTAKALLIO, M.A. Contractual and relational governance in family firms: Effects on strategic decision-making quality and firm performance, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Helsinki University of Technology, [online], 2002, [quot.2 February 2011] Available on World Wide Web: <http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512263335/isbn9512263335.pdf>.
- NELTON, S. Hiring an outsider as a top executive. Business Publications, Nationas business [online]. Feb 1997, [quot.2 February 2011]. Available on World Wide Web: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1154/is_n2_v85/ai_19084105/.
- SEKARAN U, Research methods for business: Skill building approach, fifth Ed, Scotprint, Hadding townm East Lothon, ISBN: 978-0-470-744479-6
- SHANKER, M. C., ASTRACHAN, J. H. Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy - A framework for assessing family business statistics. J. of Family Business Review, 1996, vol. 9, no. 2, p.107 -123, ISSN: 0894- 4485.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, J. of Business Venturing, 2003a, vol. 18, iss. 5, ISSN: ISSN: 0883-9026.
- SHARMA, P. Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms [online], 1997, University of Calgary, Canada. [quot. 25 April 2011]. Available on World Wide Web: <http://www.ucalgary.ca/files/haskaynefaculty/qualitysuccession.pdf>.
- SHARMA, P. Stakeholder management concepts in family firms. Proceedings of International Association of Business and Society [IABS], 2001, p. 254–259.
- SHARMA, P. Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a family firm typology. J. of Academy of Managements 2002 annual conference in Denver [online], 2003, [quot. 28 January 2011]. Available on World Wide Web: <http://www.wlu.ca/documents/842/2003-01-MOB.pdf>.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. A review and annotated bibliography of family business studies, 1996, Kluwer Academic Publishers: Boston, MA.ISBN: 9780792397830.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. J. of Family Business Review, 1997, vol. 10, iss. 1, p.1-53, ISSN: 08944485.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., PABLO, A. L., CHUA, J. H. Determinants of initial satisfaction business succession process in Family Firms: A Conceptual Model. J. of Entrepreneurship Theory and Practice, 2001, vol. 26, no.2, p. 17-35, ISSN: 1368-265X.
- SMITH, F., AMOAKO-ADU, B. Management succession and financial performance of family controlled firms, J. of Corporate Finance, 1999, vol. 5, iss. 4, p. 341-368, ISSN: 09291199.
- SUMANASENA, K-Country Paper Sri Lanka. [online] N,D, Sri Lanka Chamber of Small Industries, [quot. 18 December 2010]. Available on World Wide Web:<<http://www.sphconsultants.com/icsi/anka.pdf>>.
- VENTER E, BOSHOF, C, MAAS, G. Succession in family businesses in South Africa: a comparative study of owner-managers and successors, [online], 2005, [quot. 2011-04-08]. Available on World Wide Web: <<http://sbaer.ua.edu/research/icsb/2004/paper7.pdf>>.
- WARD, J. L. Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership, San Francisco: Jossey-Bass. A, E, 1987, p. 255, ISBN: 1-55542-026-5.

ZHANG, J., MA, H. Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. Asia Pacific J. of Management s[online]. 2009, [quot 25 March 2011]. Available on World Wide Web: <http://www.springerlink.com/content/104121540561372j/fulltext.pdf>>.

Author:

Chamaru De Alwis, PhD (TBU in CZ), M.Sc (Management) , B.Sc (Business Administration) Special honours
Department of Human Resource Management
Faculty of Commerce and Management Studies
University of Kelaniya
Sri Lanka
e-mail: dealwisac@gmail.com

Reviewers:

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD.

INVESTMENT PROCESSES IN THE SLOVAK REPUBLIC AND IN SELECTED EUROPEAN COMPANIES

INVESTIČNÉ PROCESY V SLOVENSKEJ REPUBLIKE A VO VYBRANÝCH EURÓPSKYCH PODNIKOV

Miroslav Grznár, Ľuboslav Szabo, Elena Šúbertová

Abstract

Purpose of the article. Investment processes fulfil important function in renewal production and/or technological equipment of agricultural companies, which is either written off, morally out-dated or otherwise devaluated.

Methodology/methods: For our analyses we used the standard methods of scientific work such as analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, descriptive statistics and graphs.

Analysis is based on the available statistics of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic based on the fact sheets of the years 2004-2009. We also used the database as our primary data. For international comparisons of investment processes of the Slovak companies we used the database of the Farm Accountancy Data Network EU.

Scientific aim: The aim of our contribution is to analyse the investment processes in agricultural companies. Current development stage is characterized by continuing substitution of labour and land by capital.

Findings: Emerging surplus of land unused soil, are not always results of substitutions of soil by capital, but rather results of numerous bankruptcies, unclear ownership relations, as well as results of speculative purchases of land by developers and other investors. Only about 80% of available agricultural land is currently used in an efficient manner. Substitution of labour by capital results in decrease of jobs in agriculture and more intensive use of seasonal labour. It should be mentioned that decrease of employment in agriculture points out also to losing interest of young generation in work in this industry.

Conclusions (limits, implications etc): Slovakia, as well as other V4 countries are lacking behind EU 27 average and behind largest EU countries in gross investments per unit of land. Traditional investment processes in agriculture can be substituted by use of services on larger scale, which is similar to use of outsourcing in industry.

Keywords: assets, agricultural companies, investment, substitution processes

JEL Classification: M21, O13, Q14

INTRODUCTION

The contribution deals with the investment and substitution processes in agricultural enterprises in the Slovak Republic and in selected countries of the European Union. Harmonization of three fundamental resources – land, labour and capital – is a prerequisite for efficiency of the entire industry, with substitution of individual parts being an ongoing process.

1 MAIN GOAL

The main goal of article is analyze investment processes and/or technological equipment of agricultural companies in the Slovak Republic and in selected European countries. There is still a disparity in capital equipment and performance of agricultural enterprises. The partnerships that were created by transformation from agricultural cooperatives show better results. They farm smaller utilised area but they have better capital equipment, they are able to obtain more bank loans and reach higher production efficiency. Majority of them made profits in 2010. Analysis is based on the available statistics of the Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic based on the fact sheets of the years 2004-2009. We also used the database as our primary data. For international comparisons of investment processes of the Slovak companies we used the database of the Farm Accountancy Data Network EU.

2. RESULTS AND DISCUSSION

2.1 THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF INVESTMENT PROCESSES IN AGRICULTURAL COMPANIES

Cramer, G.L. - Jensen, C.W. (1991) the investment process with search for optimum combination of production resources, which is leading to minimizing of the cost while the optimum combination is decided by cost of resources – most often labour cost and cost of capital resources.

Rachlin, R. (2001) emphasises that investments are irrevocable decisions, serve for long periods of time, and existence of the company in future as well as generation of revenues and profits depends on these decisions.

Fotr, J. – Soucek, I. (2005) consider investments and investment decisions as an important tool which can lead to increase of company's value, as is the goal of market-oriented firms. However, they emphasize that investments are characterized by risks and uncertainties which are difficult to predict.

Stankova, D.M. (2009) stresses importance of human capital as a precondition for effective functioning of an organization and for its success in fulfilling its goals.

Szabo, L. – Grznar, M (2009) point out to utilization of potential of capacity parameters as an important area of crisis management.

We also characterised the disparity of subsidies in the EU in our contribution (Grznár, M. et al., 2009).

Koráb, B. *et al.* (2008) underline the importance of financial plans for prosperity of the enterprise.

Bondareva, I. (2009) pointed out the importance of developing financial strategies for business success.

Šimberová, I. *et al.* (2009) characterised creative society-space for development of company by innovative potential.

Plchová, J. (2012) deals with a problem of the effective implementation of the Quality Management System in the company.

Němeček, P. *et al.* (2009) evaluated economics and management of the company.

Mura, L. (2010) told, that management of every agricultural enterprise is more art than science.

Vukoje, V. and Drobnev, I. (2011) evaluated agricultural and food enterprises in Serbia. Alternative resources of agricultural finance in enterprises were solved with Šubertová, E. (2011).

Uhrinčaťová, E., *et al.* (2011) deal systematically with financial analyses in the Slovak agricultural companies.

In the present, a problem of investment and substitution processes for strategic development of agriculture enterprises in implementation Common Agricultural Policy in the content of economic crises in Slovakia and abroad is being discussed. Self-employed agricultural farmers are more limited by available resources for full implementation of the different areas of investment processes especially for the scope of various strategies than large enterprises. The most significant change is in number employees – their number in year 2010 decreased to 36.6% of the level in year 2004. This drastic decrease is related mostly to bankruptcies of numerous enterprises, to decrease of animal production and to increasing use of seasonal labour. Renewal of long-term tangible and intangible assets (LTTIA) is in statistics characterized by formation of gross fixed capital (FGFC). Developments of substitution processes parameters in the recent years are in Table 1

Table 1: Substitution processes in Slovak agricultural companies (persons, millions Eur, hectares)

Parameter/Year	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Index 2010/2005
Number of employees (persons)	86 600	46 630	41 723	38 370	35 023	31 685	36,6
Long-term tangible and intangible assets (millions Eur)	6 838	6 924	7 063	7 396	7 521	7 445	108,8
Formation of gross fixed capital (millions Eur)	406	300	334	650	568	426	104,9
Depreciation (%)	39,5	39,7	40,2	39,0	38,8	38,8	98,2
Residual value of Long-term tangible and intangible assets (millions Eur)	4 138	4 179	4 220	4 513	4 601	4 588	110,8
Agricultural land in use ('000 hectares)	1 934	1 941	1 930	1937	1 930	1 945	100,5

Source: Report on Agriculture and Food Industry in Slovakia, 2009, Bratislava: Ministry of Agriculture and Rural Development, 2010. Workforce Survey, Slovak Statistical Office, 2006-2010, Index 05/10, author's calculations

Decrease in formation of gross fixed capital in years 2008 – 2010 as a result of overall economic crisis is another negative of substitution processes in Slovak agriculture. This led to substantial decrease of gross fixed assets renewal by entrepreneurial entities in agriculture.

Value of long-term tangible and intangible assets (LTTIA) in agriculture in year 2010 was 7,445 million € and it increased compared to year 2005 only by 8.8%. Its development depended mostly on economic and financial crisis, which took away from enterprises financial means for renewal (revitalization) of technology. Dramatic decrease was mostly in

investments to machinery, equipment and transport vehicles, stagnation in investments in constructions and buildings. Significant increase in renovation was only in case of farm animals and permanent grass lands. At the same time, depreciation decreased from 39% to 38.8%. Positive aspect of renewal revitalization in agriculture is increase of foreign investments, which amounted to 3.86 million € and were targeted to purchase of machinery, equipment and to restoration of buildings.

2.2 INVESTMENT PROCESSES IN AGRARIAN COMPANIES IN SELECTED EUROPEAN UNION

Comparisons of rate of production basis renewal in agricultural enterprises in Slovakia with selected EU countries are made by using database from FADN EU (Farm Accountancy Data Network EU) for year 2008. Slovakia, as well as other V4 countries (Visegrad Group = Slovakia, Poland, Czech Republic, Hungary), are lacking behind EU 27 average and behind largest EU countries in gross investments per unit of land. The highest investments per unit of land are in Germany, the lowest in Czech Republic. Similar situation occurs also in net investments, domineered by Germany. On the other hand, France shows decrease of net investments, i.e. renewal did not reach the level of discarded long-term assets, as is also the case of Hungary. Other V4 countries are at the level of EU average.

Table 2: Investment processes in average enterprise in selected EU countries, 2008 (in Eur/hectare)

Parameter/ Selected EU Country	Ger- many	Fran- ce	United King- dom	Slovak Repub- lic	Czech Republ ic	Po- land	Hung ary	Ave- rage EU 27
Gross investments (Eur/hectare)	1 208	327	242	185	8	202	156	226
Net investments (Eur/hectare)	778	- 40	86	44	12	41	0	14
Investment support/ subsidies (Eur/hectare)	0	15	5	24	2	12	14	14
Standard support/subsid ies (Eur/hectare)	407	360	274	257	275	279	267	325
Depreciation (Eur/hectare)	430	327	156	141	18	245	156	254
Cost interest (Eur/hectare)	996	59	38	19	1	17	41	63
Services (Eur/hectare)	171	121	63	51	2	42	67	80
Agriculture land (hectares)	82	77	160	579	227	18	54	29

Source: Standard results ISPU 2008 v EU member states EÚ – 27. In: *Ekonomika poľnohospodárstva (Agriculture Economy)*, XI., 2011, č. 2, s. 61-63, author's calculations

In average of EU countries are the main sources of investment process subsidies and depreciation. Its level is variable depending on countries. It relates to old production basis and finished depreciation of many of investments acquired long ago.

Potential source for financing renewal of assets in agricultural enterprises can be investment and standard supports/subsidies. They can be received from EU funds or from own governments, based upon projects. These subsidies are not, of course, covering full value of the investments. These sources were relatively low in all countries, with Slovakia getting relatively most of it. To cover their investment cost, companies can also use part of received standard subsidies. In this parameter, “old” EU member states are better off than “new” members. However, the database does not have detail data.

Important parts of investment financing are bank loans and leases for machinery/equipment. Some indication can be data on cost interests. This parameter is significantly different only in case of Germany, in all other countries this parameter is not quite high.

Traditional investment processes in agriculture can be substituted by use of services on larger scale, which is similar to use of outsourcing in industry.

Table 3: Transfer of financial resources to the Slovak agricultural enterprises in mil. Eur

Indicator/Year	Total 2009	Total 2010	Total 2011	Index 2011/2009
Market-oriented spending	39,8	13,6	13,1	32,9
Direct payments	364,1	337,6	365,2	100,3
Rural development	433,5	483,1	408,5	94,2
State aid and other expenses	108,8	117,5	103,3	94,9
Total	946,8	950,8	890,5	94,0

Source: The report on the Slovak agriculture and food, MPRV SR, 2012, autor's calculations

Table 3 gives the view of spending on development of agricultural companies in the last 3 years in the Slovak Republic. The data show a stagnation of the amount of spending on agriculture as well as the fact that the largest volume of tools of the financial policy was spend on the programme of rural development not on the support of the growth of the sector that had been stagnating for many years. The financial resources for rural development form were approx. 1/ 2 of the total spending in the current programming period of 2007-2013. This relates to the policy of rural development that has been supported by the EU for a long time and its aim is to preserve the rural settlement, development of traditional production activities, agro tourism and diversified business.

The second largest volume is represented by direct payments used to stabilization of producers' income and these have also impact on the growth of agricultural performance.

Due to the EU orientation towards strengthening the market signals when creating production plans of agricultural producers, market – oriented spending is decreasing. The state aid comes from the budget resources and it should help to overcome crises. The Slovak agriculture after joining the EU has improved its financial position thanks to subsidies from the EU funds that serve to eliminate disparities in performance and producers income among the EU member states. In spite of the fact that subsidies have been rising, the Slovak agricultural enterprise still has an undersized capital in comparison to developed countries.

As to the structure of entrepreneurial subjects by their size, self-employed independent farmers are prevalent type of entrepreneurs. Their success is determined by orientation into plant production.

There are substantial differences between higher profitability of plant production and usually unprofitable animal production.

Table 4: Transfer of financial resources to the selected European Countries and to the Slovak agricultural companies (in mil. Eur)

Indicator/Selected EU Country	Germany	France	United Kingdom	Czech Republic	Hungary	Poland
Market – oriented spending	251.9	829.8	76.1	45.2	137.3	211.6
Direct aid/payments	5 446.1	8 087.4	3 306.8	563.4	817.4	1 847.1
Spending in total	5 725.0	8 926.5	3 398.2	608.6	965.2	2 066.3

Source: The report on the Slovak agriculture and food, MPRV SR, 2012, autor's calculations

Slovak agriculture faces various lasting challenges: internal over-employment and related amount of contribution to social insurance, low capitalization, and generally low profitability which is a problem especially in co-operatives. On the other hand, the situation is more favourable in limited liability companies and in enterprises of independent farmers.

Table 4 on previous page gives the information based on the data for 2010 on the amount of transfers provided to agriculture in some EU countries and compare it with the one in the SR.

The table contains the absolute data that are difficult to compare, however, they show relatively huge financial transfers to agriculture in the given countries. The new member states of V4, except of Poland, have limited resources for their agriculture, in comparison to the ones in the developed EU countries.

Table 5: Developments in investment processes – average enterprise in Slovakia (SR) and in Czech Republic (CR) from 2004 to 2009, in € per company

Country/year	Agricult. land	Assets	Foreign sources	Gross investments	Total production	Subsidies
SR 2004	538,4	1 157 657	164 220	35 027	364 297	5 716
2005	538,3	1 117 643	61 769	53 967	368 259	89 862
2006	514,9	752 628	74 949	36 817	338 643	97 271
2007	582,3	919 135	103 092	72 885	509 600	140 503
2008	579,3	424 015	137 204	107 079	526 511	149 013
2009	574,6	472 214	161 815	101 509	391 946	180 149
Index SR 2009/2004	106,7	40,8	98,5	289,8	107,6	3151,7
ČR 2004	250,0	488 893	156 926	21 994	275 211	8 764
2005	247,3	514 648	160 914	26 403	261 357	47 501
2006	238,0	575 221	166 348	30 095	266 079	61 555
2007	236,8	555 094	170 979	37 561	301 523	64 606
2008	227,8	572 893	180 734	41 719	301 955	75 899
2009	231,8	594 522	182 724	33 079	255 637	73 865
Index ČR 2009/2004	92,7	121,6	116,4	150,4	92,9	842,8

Source: Standard results ISPU 2008 v EU member states EU – 27. www.europa.ec/rica/fadn, November 2012; author's own calculations

Average size (acreage) of agricultural enterprises in SR is twice than in CR. Changes were made slowly, differences were less than 10%

While assets of Slovak enterprises in FADB database were constantly falling down more than 60 % in the period 2004-2009, they were slowly increasing in CR together with foreign investments.

In Slovakia are many agricultural enterprises (60%) in unsuitable soil and climatic conditions and subsidies are at a higher level as in CR. Starting base was in Slovakia significantly lower as in CR.

The Slovak agricultural enterprises after joining the EU has improved its financial position thanks to subsidies from the EU funds that serve to eliminate disparities in performance and producers income among the EU member states. In spite of the fact that subsidies have been rising, the Slovak agriculture still has an undersized capital in comparison to developed countries. Therefore it has not managed to reach efficiency of developed countries in the value of production per ha and amount of inputs.

The subsidies from the EU funds are usually directed to support rural development, which helps to preserve the environment and settlement in marginal production conditions on one hand, but they do not help to eliminate differences in performance in production conditions of the country in comparison to developed EU countries.

The high food import pushes the prices of domestic products to the level that does not cover the cost of production. The food supply is stagnating and self-sufficiency in food production of the country is decreasing below 50 per cent while the Czech Republic or Hungary have both reached as many as 70 per cent. To cover their investment cost, companies can also use part of received standard subsidies. In this parameter, "old" EU member states are better off than "new" members. However, the database does not have detail data.

SUMMARY

Traditional investment processes in agriculture can be substituted by use of services on larger scale, which is similar to use of outsourcing in industry. Look at the cost of services in various EU states implies that v\$ countries – including Slovakia – are substantially behind the average of EU 27 in use of services. The average is very much influenced by Germany and France, but also Austria (not in the table). We left out intentionally profits from sources of investment financing, since profit is not in FADN database.

The main source of investment process is depreciation. However, its size is variable depending on countries. V4 countries – with exception of Poland - are deep below EU 27 average. It relates to old production basis and finished depreciation of many of investments acquired long ago.

Another potential source for financing renewal of assets in agricultural enterprises can be investment and standard supports/subsidies. They can be received from EU funds or from own governments, based upon projects. These subsidies are not, of course, covering full value of the investments. These sources were relatively low in all countries, with Slovakia getting relatively most of it.

Average size (acreage) of agricultural enterprises in the Slovak Republic and in the Czech Republic changed in evaluated time period only slightly. While assets of Slovak enterprises in FADB database were constantly falling down with exception of the most recent time, they were slowly increasing in Czech Republic together with foreign investments. For Slovakia there is a good sign in increasing gross investments as well as of total production.

Share of foreign investments on assets is in both countries approximately the same at about 30% level.

Important parts of investment financing are bank loans and leases for machinery/equipment. FADB database does not keep data regarding bank loans volumes, nor leasing payments. Some indication can be data on cost interests. This parameter is significantly different only in case of Germany, in all other countries this parameter is not quite high and in V4 countries rather low.

Managers and/or owners of agricultural enterprises are without doubt aware of the necessity to renew production base of their companies and to make it more efficient. Unfortunately, pressing operative, imminent problems and insufficient financial resources quite often delay investment decisions. It is also related to the fact that might not have strategic plans, since there is strong uncertainty as to the future demands for agricultural commodities.

All the above-mentioned factors undoubtedly influence processes of renewal of fixed assets as well as contribute to broad differentiation in approaches and results in investment planning and decision-making

LITERATURE

- Bodi, M. (2012). Ako zmeniť finančné oddelenie. In: Trend 14.1.2012, s. 32
- Bondareva, I.: Formovanie a výber finančnej stratégie malých a stredných podnikov. In: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenskej republiky“. Vydavateľstvo Vysoká škola verejnej správy v Bratislave, 2009, s. 24-33, ISBN 978-80-970272-2-3
- Cramer, G.L. – Jensen, C.W. (1991). Agricultural economics and agribusiness. Fifth edition. N.Y: John Wilfey & Sons, INC. 1991, ISBN 0-471-55251-7
- Dos Santos, M. a i: (2010). Attitudes of the Portuguese farmers to the EU Common Agiricultural Policy. In Agricultural economics, Volume 56, Prague 2010, no 10, s.460-469
- Fotr, J. – Souček, I. (2005). Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-0939-2
- Herzka, P. - Kajanová, J.: (2010). Ekonomika a manažment podniku. Bratislava : STU Bratislava 2010 ISBN 978-80-227-3268-0
- Plchová, J. (2010). Vplyv riadenia kvality na ekonomiku potravinárskej firmy. Impact of Quality Control on Economics of Food Company. In Nové trendy v potravinárstve : Zborník vedeckých prác.STU v Bratislave, 2010, s. 218--220.ISBN 978-80-227-3398-4.
- Plchová, J. (2012). An assessment of the quality management system effectiveness in the production company. In: Quality conrol as a process imporvement factor. Monography. Editing and scientific elaboration. Czestochowa: AWR Editor, Katowice, Polska, 2012. 133 s. ISBN 978-83-934225-3-1.
- Matušovič, M. (2010). Vývoj slovenskej ekonomiky v podmienkach globálnej krízy. In: Ochrana hospodárskej súťaže - globálna hospodárska kríza I. Šoporňa : Ľuboš Janica, 2010. ISBN 978-80-970622-0-0.
- Mura,L. (2010). Internacionalizácia podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov vo vybranom samosprávnom kraji. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút. 2010. S. 27. ISBN 978-80-89400-16-4

- Němeček, P., Kocmanová, A., Šimberová, I., (2009). Economics and Management of the Company. In International Conference Proceeding: Education and Economy 2009. pp.70-81 ISBN 978-9985-59-899-3.
- Rachlin, R. (2001). Praxishanbuch budgetplanung. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2001 ISBN 3-593-36652-5
- Staňková, D.M. (2009). Faktory ovlivňující lidský kapitál ve vztahu k firemní strategii. Trendy ekonomiky a managementu, roč. III., č. 04, 2009, s.45-52, Fakulta podnikatelská VUT Brno
- Střeleček, Z. a i.(2009). Comparison of agricultural subsidies in the Czech Republic and the selected states of the EU. In Agricultural economics, Volume 55, Prague 2009, no 11, s.519-533
- Šúbertová, E. (2011). Úverové spolky – potenciálne faktory rozvoja poľnohospodárstva na Slovensku. In Stratégia rozvoja poľnohospodárskych podnikov a konkurenčná schopnosť agropotravinárstva III. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, pp. 42-49
- Uhrinčáťová, E. (2011). Odhad efektov reformy Spoločnej poľnohospodárskej politiky. In Ekonomika poľnohospodárstva, XI., 2011, č. 2, s.3-11
- Vukoje, E. – Dobrenov, I. (2011). Financial position of food industry in Vojvodina during transition period. In Agricultural economics, Volume 57, Prague 2011, no 4, s.185-198
- Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve SR 2010, 2011. MPRV, Bratislava, 2010, 2011, dostupné na www.mprv.sk, november, 2012

Authors:

prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc.,

Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia
Phone 00421 2 672 95 111
e-mail: mirog@euba.sk

prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.,

Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia
Phone: 00421 2 672 95 536
e-mail: szabo@euba.sk

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.,

Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska,
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia
Phone: 00421 2 672 95 565, 00421 903 786 065
e-mail: subertov@euba.sk

Reviewers:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD.

The contribution is a partial output from the grant project VEGA No. 1/0026/12.

ANALÝZA VPLYVU MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV NA RAST EFEKTIVITY PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI

ANALYZE THE IMPACT OF MOTIVATION OF WORKERS ON BUSINESS GROWTH EFFICIENCY

Pavel Herzka

Abstract:

Purpose of the article. The aim of the present paper was theoretical justification factors and conditions of work motivation and partial mapping of the actual state of motivation of workers in a particular company.

Methodology/methods. Comparison method, the method of the survey

Scientific aim. We have tried to draw attention to the problems of motivation in practice firms is now, when the economic crisis and the economic recession in Slovakia led to significant limitations in this area.

Findings Study aims to identify the most important factors motivating our employees to contribute to the improvement of the results.

Conclusions (limits, implications etc). The present article presents problems not only from the point of view of managers, but, first of all, the particular employees of Slovak company. In our opinion, in Slovakia there are a significant number of firms, especially firms with foreign capital on which the Slovak entrepreneurial stakeholders could learn from the experience of employee motivation that would bring the best results and to overcome the consequences of the crisis.

Key words: personal management, staff motivation, motivation factors, outcomes, management of motivation

JEL Classification: M12

ÚVOD

Motivovanie alebo tiež stimulácia predstavuje súbor vnútorných a vonkajších podnetov (nástrojov), ktoré by mali pôsobiť na konanie pracovníkov. Zo stimulačných nástrojov sa pripisuje najčastejšie veľký význam peňažnej odmene za prácu, ktorú predstavuje mzda. V súvislosti so stimuláciou pracovníkov je potrebné venovať pozornosť aj obsahu pracovnej činnosti, osobnosti vedúceho a štýlu jeho vedenia, pracovnému hodnoteniu, spoločenskému hodnoteniu práce a profesie, pracovnému prostrediu, režimu práce a možno dokonca v prvom rade k možnostiam vzdelávania, prípadne budovaniu vlastnej kariéry.

Pojem kariéra v širšom kontexte predstavuje spôsob života a sociálne prostredie, v ktorom jednotlivec trávi väčšinu času, a ktoré sa úzko prelínajú s jeho osobným životom. Preto je naplánovanie „správnej“ kariéry pre každého zásadným krokom k dosiahnutiu pocitu spokojnosti a kľúčom k dosiahnutiu očakávaných životných cieľov. Kariéra a jej budovanie sa svojim spôsobom prekrýva s motiváciou svojimi kritériami. Pritom ju treba považovať, ako už bolo spomenuté, za jeden z faktorov motivácie. Najdôležitejšie kritériami kariéry sú (HERZKA, P., BOKA, M., 1999):

- pozícia – z aspektu postavenia zamestnanca v hierarchii manažmentu podniku. Pozícia je spojená s radom ďalších kritérií, ako je mzda alebo iné materiálne výhody. Porovnanie podľa pozície však môže byť klamlivé. Zatiaľ čo štátne, prípadne samosprávne organizácie fungujú u nás s jednotnou sústavou funkcií (školsťvo, armáda, polícia), veľké podniky sú relatívne striedme v „rozdávaní“ napr. manažérskych titulov, drobné organizácie zase poskytujú množstvo manažérskych postov;
- v niektorých podnikoch existuje súbežne i ďalší spôsob vyjadrenia kariéry – hodnosť. To je v armáde, u polície hodnosť vojenská – kapitán, podplukovník atď. alebo na univerzite hodnosť akademická – profesor, docent;
- reálna moc - nemusí byť vždy daná postavením v organizačnej hierarchii. Pozícia v organizačnej štruktúre môže byť čisto formálna a môže byť spojená s minimálnou skutočnou právomocou. Existujú ľudia, ktorí nestoja o formálne postavenie, ide im hlavne o to, aby skutočne mohli rozhodovať v mnohých veciach týkajúcich sa daného podniku;
- mzda - je najčastejšie používaným kritériom, ktoré poskytuje veľmi jasné porovnanie. Môže ísť buď o porovnanie vlastného mzdového ocenenia v súčasnom zamestnaní s predchádzajúcim, alebo o porovnanie mzdy s pracovníkmi s podobnou náplňou práce. Mzda však nie je len výsledkom postavenia pracovníka v rámci organizácie, ale tiež odráža aj hospodársku situáciu podniku. Preto porovnanie dvoch jedincov z rôznych podnikov len na základe mzdy je dosť problematické;
- symbolické „predmety“, ako sú služobné autá, samostatná kancelária, nábytok a vybavenie miestnosti, môžu hovoriť o význame nositeľa a môžu byť tiež považované za ukazovatele kariéry. Týka sa to aj množstva podriadených pracovníkov. Vo všeobecnosti platí, že čím viac podriadených pracovníkov človek riadi, tým vyššie postavenie v danom podniku zastáva;
- rozsah spravovaného majetku a rozhodovacia právomoc - sú reálnym vyjadrením moci pracovníka. Niektorí ľudia dávajú prednosť tejto moci pred vnútornými atribútmi moci. Zostávajú v úzadí, aj keď v skutočnosti majú v organizácii rozhodujúce slovo;
- získavaním skúseností a znalostí - rastie výkonnosť pracovníka i jeho hodnota na trhu práce, atď.

1. TEORETICKÉ ZÁKLADY MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV

Základný vzťah medzi úrovňou motivácie a výkonom sa dá podľa rôznych literárnych prameňov vyjadriť jednoduchým matematickým zápisom:

$$V = f(M * S)$$

kde: V je úroveň výkonu (charakterizovaná v kvantitatívnom i kvalitatívnom vyjadrení),

M - úroveň motivácie,

S - úroveň schopností daného jedinca.

Praktické dôsledky tohto nepochybne správneho výrazu sú jasné. Keď jedinec nechce, tak sa veciam spravidla nedarí a výsledok je samozrejme neuspokojivý. Naopak, ak jedinec veľmi chce, je vnútorne napätý a toto napätie narušuje normálne fungovanie ľudskej psychiky a jeho výkon sa tak tiež zoslabuje.

Vzťah medzi úrovňou motivácie, náročnosťou úlohy a výkonom graficky vyjadruje tzv. Yerkes-Dodsonov zákon¹ znázorňovaný ako obrátená U-krivka. Tento zákon vyjadruje skutočnosť, že úroveň výkonu za predpokladu nízkej motivácie bude nízka, s rastom intenzity motivácie rastie i úroveň výkonu, ale len po určitú úroveň motivácie. Keď presiahne možnosť motivácie určitú hranicu, výkon začne klesať. Tu je potrebné ale doplniť, že pre každý typ úlohy existuje istá optimálna úroveň motivácie. Táto úroveň závisí od obtiažnosti úlohy: pre náročné úlohy sa ako optimálna javí úroveň motivácie nižšia a pre úlohy jednoduché – ľahké je optimálna vysoká úroveň motivácie (IKRÉNYOVÁ, K., 2001). Pri premotivovanosti je motivácia vyššia ako optimálna a ovplyvňuje výkon negatívne. S premotivovanosťou sa možno stretnúť pri skúškach alebo pri športových výkonoch. V bežnej pracovnej praxi je premotivovanosť skôr výnimkou, pretože ide o dosahovanie dlhodobého výkonu a nie o koncentrovanú a časovo obmedzenú situáciu (HERZKA, P. – KAJANOVÁ, J. 2010).

2. MANAŽMENT PRACOVNEJ MOTIVÁCIE Z ASPEKTU VEDENIA KONKRÉTNEJ SPOLOČNOSTI

Uvedené teoretické východiská sme využili pri analýze motivačných faktorov v konkrétnych podmienkach jednej organizácie. Ide o spoločnosť, ktorá je európskym obchodným centrom a je pobočkou medzinárodnej spoločnosti. Svoju činnosť na Slovensku začala v roku 2003 založením obchodno-zákazníckeho centra podporujúceho nemecky hovoriacich zákazníkov. Pre túto spoločnosť pracujú špecialisti informačných technológií, špecialisti v oblasti predaja, financií, marketingu, služieb zákazníkom, ľudských zdrojov a tiež veľmi žiadani sú absolventi vysokých škôl rôzneho zamerania. Spoločnosť ponúka prácu uchádzačom, ktorí ovládajú cudzie jazyky, pričom dôraz kladie na nemecký a anglický jazyk. Znalosť slovenského jazyka sa nepožaduje. Od uchádzačov o zamestnanie sa očakáva chuť prijímať nové výzvy a orientácia na potreby zákazníkov. Spoločnosť sa orientuje najmä na oblasti výroby, distribúcie a predaj počítačov, notebookov a serverov. Súčasne je poskytovateľom internetu, kancelárskej techniky a spotrebného materiálu, poskytuje leasing kancelárskej a výpočtovej techniky, outsourcing IT služieb a realizuje a spravuje počítačové siete a pod.

Pracovná motivácia je pre predmetnú spoločnosť prioritnou záležitosťou a v ďalšom opíšeme niektoré aktivity, ktoré k nej smerujú. Následne sme uskutočnili aj praktický

¹ Veľkosť motivácie a efektívnosť správania (Yerkes-Dodsonov zákon). Vzťah medzi nimi nie je lineárny. Neplatí, čím vyššia motivácia, tým lepší výkon. Optimálna úroveň motivácie závisí od zložitosti úlohy. Pri ťažkých úlohách je optimálna nižšia úroveň motivácie. Zatiaľ čo pri ľahších úlohách je potrebná vyššia úroveň motivácie pre najlepší výkon.

prieskum danej problematiky v konkrétnych podmienkach spoločnosti dotazníkovým spôsobom na náhodnej vzorke 100 zamestnancov - respondentov a relevantné výsledky uvedieme v nasledujúcej časti príspevku. Prieskumom sme sa snažili overiť predpokladané výsledky a ich potvrdenie.

V oblasti zamestnávania kladie spoločnosť dôraz na niektoré samozrejmé, ale súčasne účinné nástroje budovania podnikovej pracovnej sily. Vychádza z filozofie, že rast spoločnosti sa zabezpečí najmä rastom pracovnej sily v každom ohľade, teda nie len počtom, ale i kvalitou. Neustála transformácia spoločnosti ponúka ďalším záujemcom stať sa hráčmi vo veľkom tíme a budovať si profesionálnu kariéru. Pokiaľ ide o zamestnávanie špecialistov a odborníkov v konkrétnych pozíciách, je súčasťou firemnej kultúry tzv. systém odporúčania nových kandidátov, priateľov či známych internými zamestnancami, čo je v podstate najväčší a veľmi efektívny zdroj získavania kvalitných ľudí na základe referencií (BONDAREVA, I., 2009). Zamestnávateľ je vo svojom sociálnom programe ústretový k rodine, kde úspešne prezentuje niektoré opatrenia na dosiahnutie vyrovnanosti medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov. Sociálny program umožňuje zamestnancom množstvo výhod. Zo športových aktivít je to možnosť návštevy napr. squashového ihriska, fitnescentra, plavárne, futbalového, volejbalového ihriska a pod. K ďalším výhodám určite patrí i možnosť kúpiť si kvalitné produkty vlastnej spoločnosti za výhodnejších podmienok. Zamestnanci, ktorí musia zmeniť bydlisko kvôli novej práci, majú nárok na určitú jednorazovú finančnú pomoc. Pre zdokonalenie jazykových zručností má spoločnosť vlastné jazykové štúdio, ktoré sama financuje a ktoré zamestnanci využívajú počas pracovného času. Samozrejmosťou sú stravné lístky plne hradené spoločnosťou. Sociálny program sa stále rozvíja, takže s pribúdajúcim počtom zamestnancov pribúdajú ďalšie sociálne a motivačné špecifiká.

V spoločnosti sa rozvíja tzv. Winning culture - kultúra úspechu. Je to v podstate zamestnanecký program, ktorý podporuje rôzne spoločenské, športové, teambuildingové, vzdelávacie i voľnočasové aktivity. Zamestnanci obľubujú športový deň, firemné večierky, rekreačno-relaxačné aktivity, návštevu kina i divadla. Pripravuje sa program pre zdravie zamestnancov často ako týždeň zdravia. Pribúdajú tiež nové projekty, ako je napríklad týždeň pracovnej vyrovnanosti. Pri týchto sa jedná o preventívne opatrenia proti chorobám, začínajúc očkovaním, poskytovaním ovocia, balíčkov zdravia, pribúdajú tematické prednášky a pod. Tieto projekty sa prezentujú na workshopoch v rámci rozvoja firemnej kultúry.

Kľúčových momentov rastu zamestnanca je vytváranie možností ďalšieho vzdelávania zamestnancov. Po nástupe zamestnanca do spoločnosti každý nový zamestnanec absolvuje profilový tréning. Oboznámi sa s princípmi spoločnosti, s vlastným pracovným zaradením a povinnosťami člena tímu. V spoločnosti sa využívajú najmodernejšie metódy samovzdelávania, akým je e-learning zaužívaný pre povinné a odborné tréningové školenia. Spoločnosť považuje „Investície“ do vzdelávania svojich zamestnancov za investície do svojej budúcnosti. Jednoducho, ide o budovanie dlhodobej kariéry. Je tu veľká perspektíva pre úspešný rast "vzdelanej" firmy aj napriek silnej konkurencii. Okrem toho umožňujeme zlepšovanie aj jazykových znalostí zamestnancov (BEDNAŘÍKOVÁ, M., LINKARTOVÁ, M., HYRŠOVÁ, J., 2010).

Fluktuácia zamestnancov sa v spoločnosti svojím spôsobom považuje za prirodzenú záležitosť. V spoločnosti sa vníma skôr interná fluktuácia, vzhľadom na to, že firemná kultúra vytvára pre interných zamestnancov tzv. otvorené pozície, ktoré umožňujú kariérny postup, zmenu a zároveň výzvu uplatniť sa aj i v inej sekcii. Táto vnútrofiremná fluktuácia sa v spoločnosti poníma ako veľmi prínosná. Pokiaľ ide o externú fluktuáciu na základe silnejšieho konkurenčného IT prostredia, spoločnosť sa snaží ju minimalizovať tým, že svojim zamestnancom ponúka atraktívne a podnetné pracovné prostredie vrátane finančnej

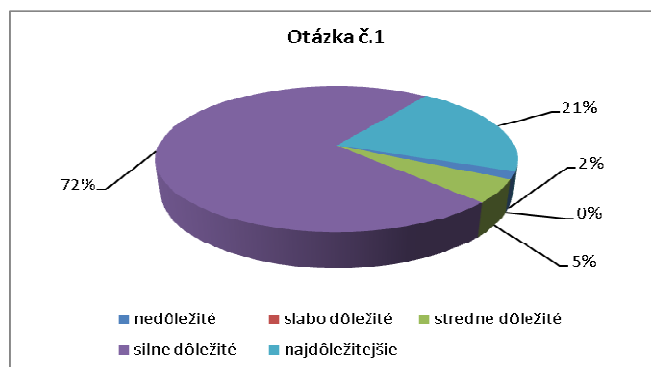
istoty, zaujímavé benefity, tréningové školenia a množstvo iných výhod (FORSYTH, P., 2009).

Spoločnosť realizuje konkrétne projekty pre získavanie absolventov stredných a vysokých škôl. Podporuje a zúčastňuje sa na rôznych akciách a projektoch, rovnako sa zapája sa do Medzinárodného výmenného programu a mobility študentov.

3. VÝSLEDKY PRIESKUMU PRACOVNEJ MOTIVÁCIE V KONKRÉTNEJ SPOLOČNOSTI Z ASPEKTU JEJ ZAMESTNANCOV

Základným cieľom dotazníkového výskumu bolo zistiť vplyv vybraných motivačných faktorov, ich skutočné využívanie v predmetnej spoločnosti a intenzity, akou ich vnímajú zamestnanci. Skúmané boli nasledovné faktory: odmeňovanie, pracovné prostredie, pracovné vzťahy, štýl riadenia atď. – podrobne v ďalšom texte.

Prvým skúmaným faktorom bolo odmeňovanie – mzda. Výskum ukázal u pracovníkov spoločnosti nasledovný výsledok: Mzda predstavuje pre mnohých pracovníkov skutočnosť, ktorá výraznou mierou ovplyvňuje kvalitu ich života. Je možné teda predpokladať, že mzde pracovníci spoločnosti pripisujú veľký význam. Až 72% respondentov označilo peniaze ako silne dôležité. Na druhej strane, len 2% respondentov označilo peniaze ako nedôležité. Konkrétny výsledok ukazuje aj nasledujúci graf.

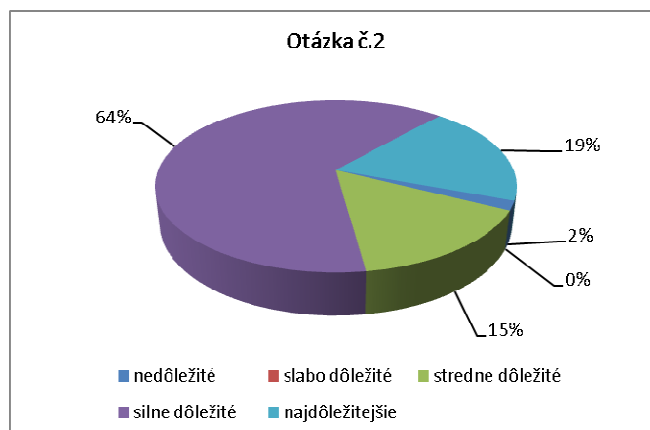


Graf 1: Faktor odmeňovania – mzdy

Zdroj: vlastné spracovanie

Druhý skúmaný faktor bolo pracovné prostredie. Do pracovného prostredia sa okrem jeho stvárnenia zaradilo i technické vybavenie pracoviska, sociálne zariadenia pracoviska, zdravotná starostlivosť a stravovanie.

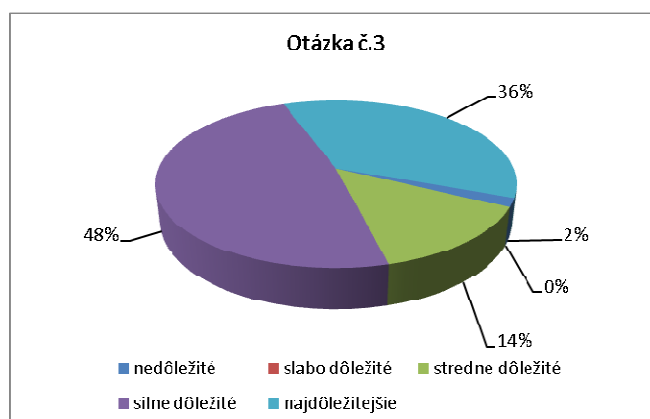
Až pre 64% respondentov sa ukázalo pracovné prostredie ako silne dôležitý faktor. Je teda potrebné venovať pozornosť vytvoreniu vhodných pracovných podmienok, aby sa pracovníci mohli efektívne podieľať na chode spoločnosti. Naopak len 2% respondentov ho označilo ako nedôležité. V zoradení jednotlivých motivačných faktorov podľa dôležitosti mu respondenti prisúdili piate miesto.



Graf 2: Faktor pracovného prostredia

Zdroj: vlastné spracovanie

Tretím skúmaným faktorom motivácie boli pracovné vzťahy. Až 36% respondentov považovalo pracovné vzťahy za najdôležitejšie a 48% respondentov za silne dôležité. Len pre 2% respondentov sú pracovné vzťahy nedôležité. Tento výsledok nie je prekvapujúci, nakoľko pracovníci trávajú práve väčšinu svojho dňa na pracovisku. Neoddeliteľnou súčasťou úspešného fungovania každého podniku sú vzťahy medzi pracovníkmi na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry. Úroveň pracovných vzťahov je dôležitá a reprezentuje stav podnikovej klímy. Ak pracovníci spolupracujú, podnik je zdravý. Preto je veľmi dôležité, aby sa tieto vzťahy udržiavali, neustále zlepšovali a posilňovali. Je chybou predpokladať, že pracovníci budú spolupracovať, keď spolu nekomunikujú, vzťahy sú napäté a odmerané. Tiež je nepríjemné, ak cítiť nedôveru a nechotu plniť spoločné pracovné úlohy. Pracovný tím je funkčný len vtedy, ak pracovníci vyjadrujú svoje názory, komunikujú a spolupracujú.



Graf 3: Faktor pracovných vzťahov

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalším skúmaným faktorom boli vzťahy s nadriadeným a jeho štýl riadenia. Prieskum ukázal, že Až 50% respondentov považovalo prístup vedúceho ako silne dôležitý a 29% respondentov ako najdôležitejší. Dobrý vedúci pracovník by sa mal vyznačovať charizmou, silou osobnosti, ktorá mu umožní získať pracovníkov a sthnúť ich pre plnenie cieľov spoločnosti. Až pre 48% respondentov bol štýl vedenia silne dôležitý a pre 19% najdôležitejší. V skúmanej spoločnosti je snaha spojiť spokojnosť svojich zamestnancov s plnením pracovných úloh. Za dôležité sa pokladá v spoločnosti, aby všetci zamestnanci na

všetkých pracovných pozíciách boli informovaní o dianí v spoločnosti. Nadriadení sa snažia vždy motivovať zamestnancov svojho tímu a očakávajú od nich, samostatnosť v plnení pracovných úloh. Rovnako očakávajú od zamestnancov vlastnú iniciatívu, vlastné nápady, návrhy na zlepšenie a tiež opatrenia v prípade vzniknutých problémov. Vzťahy s nadriadenými môžu byť priateľské aj vďaka otvorenému pracovnému priestoru, v ktorom zamestnanci pracujú. Tento spôsob riešenia pracovného prostredia výrazne uľahčuje komunikáciu a spoluprácu, čo v konečnom dôsledku znamená spoločné dosahovanie cieľov. Mladí zamestnanci spoločnosti radi prijímajú nové úlohy, majú radi zmenu, radi sa učia nové veci, sú otvorení novým nápadom. Vyvoláva to v nich pocit, že ich práca je stále iná a „zábavná“.

Prieskum ukázal v uvedenej súvislosti aj ďalší poznatok, že najviac vedúcich pracovníkov sa zhoduje s typom „tímoví vedúci“, orientujú sa na tímovú spoluprácu pri dosahovaní cieľov a riešení problémov. Vedúci sa snažia zaujať zamestnancov, aby pracovali efektívne. Vedúci pracovníci spoločnosti využívajú tradičné motivačné prostriedky, vedenie spočíva v odmeňovaní pracovníkov na základe výsledkov práce. Úspešnému zvládnutiu pracovných problémov napomáha dobrá organizácia práce a tímová spolupráca.

Zamestnanecké benefity sú v zmysle prieskumu v predmetnej spoločnosti zaujímavým faktorom motivácie. Tieto označilo 26% respondentov ako silne dôležité a 42% ako stredne dôležité. Ukázalo sa, že žiaden z faktorov nemá takú motivačnú silu ako mzda. Na druhej strane, ak je mzda nízka a zamestnávateľ poskytuje iné benefity, ktoré sú pre zamestnanca dôležité a musel by si ich sám uhradiť, môžu vykompenzovať časť mzdy a pôsobiť motivačne. Služobné auto aj na súkromné účely, mobilný telefón, pripojenie na internet z domu, tieto výhody môžu „zvýšiť“ základný plat. K naj-atraktívnejším benefitom patrí podľa prieskumu jazykové vzdelávanie, mobilný telefón, notebook, pružná pracovná doba, teambuildingové aktivity, DDS a životné poistenie. Napriek tomu, že sú tieto benefity veľmi atraktívne, je potrebné si uvedomiť, že v takomto rozsahu ich ponúkajú už mnohé medzinárodné spoločnosti.

Morálne ocenenie, ako napr. pochvalu zamestnanci považovali až v 33% podiele za silne dôležitú, na druhej strane 29% respondentov ako slabo dôležitú. Schopnosť vedieť motivovať svojich pracovníkov uvedeným faktorom predstavuje veľmi náročnú úlohu pre manažéra. Zamestnanci chcú mať pocit, že ich práca, ktorú vykonávajú, nie je bezvýznamná. Majú záujem konzultovať jednotlivé časti práce so svojím nadriadeným, chcú vedieť, čo sa od nich očakáva. Prieskumom sa tiež získala informácia, že zamestnanci potrebujú mať spätnú väzbu v podobe pochvaly, či už písomnej alebo ústnej. Chcú mať zároveň pocit dôležitosti v spoločnosti. Pracovníci však vyjadrili svoj pocit, že nadriadení im nedávajú pochvalu príliš často, pritom patrí k faktorom, ktoré priaznivo vplyvajú na pracovný výkon.

Pokiaľ ide o osobné prednosti zamestnancov, tieto nadriadení veľmi zriedka alebo vôbec nevyzdvihujú, čo môže byť tiež istou príčinou opačného javu, ako je motivácia. Tento pocit vyjadrilo až 29% respondentov.

Celkový záver výskumu bol nasledovný: stimul, ktorý dáva pracovníkom podniku najviac motivácie, predstavujú peniaze. O výsledku sa síce dá polemizovať, ale v našich podmienkach je očakávaný.

Záverom tejto časti treba konštatovať náš všeobecný poznatok: myslieť si, že firmy svojich zamestnancov motivujú z akejsi „solidarity“, by bolo naivné. Správajú sa trhovo. Tu treba konštatovať, že množstvo a typ benefitov sú viditeľné hneď na prvý pohľad. Zamestnávateľovi dobre poslúžia najmä pri náboře – získavaní zamestnancov.

A ešte niečo, čo v súčasnosti pôsobí proti motivácii zamestnancov v sledovanom kontexte. To je súčasná hospodárska kríza, ktorej dôsledky možno zhrnúť nasledovne a vychádzajú z dostupných informácií zverejnených v médiách a tiež z našich prieskumov:

- oblasť peňažného odmeňovania - zmena rozpočtu na zvyšovanie miezd – pokles,
 - časté zmrazenie miezd,
 - variabilná zložka mzdy - zníženie alebo úprava iným spôsobom,
- zmena v poskytovaní zamestnaneckých výhod a benefitov,
 - zníženie rozpočtu na firemné akcie a teambuildingové aktivity,
 - zníženie rozpočtu/zrušenie občerstvenia na pracovisku,
 - zníženie limitu na súkromné hovory z firemných mobilných telefónov,
 - zníženie príspevku/pozastavenie zavedenia doplnkového dôchodkového sporenia,
 - zníženie počtu/zrušenie rôznych typov poukázok (napr. Šport a kultúra),
 - zníženie počtu km na súkromné účely v prípade využívania firemných automobilov,
 - zníženie rozpočtu na flexibilný systém benefitov (cafeteriu),
 - zrušenie príspevku na cestovné a príspevkov na dopravu,
 - pozastavenie poskytovania firemných pôžičiek,
 - zrušenie príspevkov na ubytovanie,
- vzdelávanie a tréning zamestnancov,
 - realizácia školení povinné zo zákona, resp. školenia nevyhnutné pre vykonávanie danej práce,
 - často dochádza k obmedzeniu alebo zrušeniu príspevkov na jazykové kurzy,
- nábor zamestnancov,
 - pozastavenie náboru,
 - prijímanie pracovníkov na dobu určitú,
 - presun pracovníkov na iné oddelenie,
- skrátený pracovný čas,
 - skrátenie pracovného času vo forme skráteného pracovného dňa alebo pracovného týždňa,
 - regulácia vo forme nariadenia čerpania dovolenky alebo celozávodnej dovolenky atď.

ZÁVER

Nájsť, osloviť a v konečnom dôsledku udržať v podnikateľskom subjekte dobrého, kvalitného, adaptovaného, orientovaného a dobre motivovaného pracovníka naozaj nie je ľahká úloha (PLCHOVÁ, J. – TURÁKOVÁ, A., 2011). Ak poskytne zamestnávateľ zamestnancovi lepšie platové podmienky ako konkurencia, bude to v uvedenom zmysle stačiť? Na túto otázku existuje len jedna a to negatívna odpoveď. To je aj dôvod, prečo sa vo svojej výskumnej činnosti už dlhšiu dobu venujeme tejto oblasti. Skúmame neustále faktory a podmienky, ktoré priaznivo ovplyvňujú pracovný výkon zamestnancov, ale aj to, čo pôsobí na motivačný proces negatívne. Zdôvodnenie je jednoduché. Zamestnanec, ktorý nie je v práci spokojný a priaznivo motivovaný nikdy neodvedie kvalitnú prácu alebo prácu, ktorá by sa dala odvieť ešte kvalitnejšie. Každý zamestnanec okrem finančnej odmeny potrebuje pozornosť, potrebuje pocítiť, že je rešpektovaný a docenený. A práve v tom je čaro pracovnej motivácie. Iba spokojný a pozitívne naladený pracovník dokáže dosahovať špičkové výsledky. Organizácia ako celok by mala ponúknuť prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru motivácie. V konečnom dôsledku sú to manažéri organizácie, ktorí musia mať hlavnú úlohu a musia využívať svoje schopnosti motivovať, aby dosiahli, že pracovníci budú vykazovať maximálnu produktivitu.

Cieľom predloženého príspevku bolo teoretické zdôvodnenie faktorov a podmienok pracovnej motivácie a čiastočné zmapovanie skutočného stavu motivácie pracovníkov

v konkrétnej spoločnosti. Pomocou dotazníkovej metódy sa získali vstupné údaje, ktoré po vyhodnotení vlastne potvrdili očakávané výsledky výskumu. Podľa nášho názoru existuje na Slovensku mnoho spoločností najmä so zahraničnou účasťou, od ktorých by sa naše podnikateľské subjekty, ale i organizácie iného druhu mohli učiť, čo by prinieslo lepšie výsledky a prejavy v spoločenskom živote, ako i v prekonaní súčasných krízových podmienok v celom hospodárstve. Pracovné podmienky totiž predstavujú dôležitú, ba možno najdôležitejšiu časť pracovného života zamestnancov. Motivačné faktory predstavujú súbor podnetov, stimulov, ktoré vplyvajú na pracovníkov individuálne, ale s cieľom motivovať ich, dosiahnuť žiadané správanie a tým posilniť ich postoj k práci. Motivačné faktory sú preto dvojakého charakteru: finančné alebo morálne. Obom treba v podnikateľských subjektoch prisudzovať rovnakú pozornosť.

LITERATÚRA

- BEDNAŘÍKOVÁ, M., LINKARTOVÁ, M., HYRŠOVÁ, J. Aspects concerning attractiveness of company as employer. Pardubice: Scientific Papers of the University of Pardubice 2010, 167-178 s., ISSN 1211-554
- Bondareva, I.: Finančná podniková subkultúra, ako dôležitý prvok formovania finančnej stratégie podniku. In: časopis MANEKO č. 2, Oddelenie manažmentu CHaPT ÚM STU v Bratislave, Bratislava 2009, s. 118 - 125 , ISBN 1337-9488
- Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2128-6
- Herzka, P., Boka, M. Personálny manažment. Bratislava: Vydavateľstvo STU 1999 ISBN 80-227-1297-3
- Herzka, P. – Kajanová, J. 2010 Ekonomika a manažment podniku. Nakladateľstvo STU 2010. – 203 s. ISBN 978–80-227-3268-0
- Krényová, K.: Kariéra, rady pre úspech. Bratislava: In: Trend. 2001., ISSN 1336-2674
- Plchová, J. – Turáková, A.:2011. Spoločenská zodpovednosť podnikov ako súčasť podnikovej kultúry. MANEKO Manažment a ekonomika podniku : Journal of Corporate Management and Economics roč.3, č.1. zv. 1/2011, s. 69-77. ISSN 1337-9488.
- Plchová, J. 2008. Stimulácia a motivácia v riadení ľudských zdrojov. In : Aktuálne otázky spoločenských a humanitných vied '08. Zborník príspevkov z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia. Bratislava, 2008. s. 107--111. ISBN 978-80-227-2944-4.

Autor

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Ústav Manažmentu STU

Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovenská republika

Recenzenti:

doc. Ing. Irina Bondareva, PhD.

doc. Ing. František Lipták, DrSc.

Publikácia je spracovaná ako čiastkový výstup v rámci výskumnej úlohy:

Evid. č. projektu: 1/0055/13, Komisia VEGA č.13 pre ekonomické a právne vedy - názov projektu: Systemizácia vplyvu faktorov a podmienok znalostného manažmentu v kontexte tvorby podnikateľskej stratégie na pracovnú motiváciu a jej odraz v raste efektivity, resp. udržateľnosti úrovne podnikateľskej činnosti.

POHĽAD NA KREATIVITU A SÚŤAŽIVOSŤ V KONTEXTE MANAŽMENTU VZDELÁVACEJ INŠTITÚCIE

CREATIVITY AND COMPETITIVENESS IN CONTEXT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS' MANAGEMENT

Jana Jurková, Martina Ferencová

Abstract

Purpose of the article

From a marketing point of view, teaching methods are integral part of the procedural pedagogical approaches in the marketing mix of educational institutions. Interactive teaching methods are increasingly appearing in the learning process in addition to classic methods. They value by university students and practitioners, attractive the teaching process and prepare young people for future job performance.

Methodology/methods

Teaching methods used in university pedagogical process were surveyed: lecture, seminar demonstration, discussion, role-plays, brainstorming, case study, workshop, games to develop work and life situations, creative projects, games to develop managerial skills and problem solving. The survey was conducted during a one month period in 2011. The research was carried out on research sample of students of university education. The 170 participants in a questionnaire answered questions. The research sample consisted of 148 students (87.06%).

Scientific aim

The research aim was to find out opinions of students of University of Presov in Presov, Faculty of Management on relationships between the use of teaching methods and selected capabilities required by practice.

Findings

The survey results confirm that innovative teaching methods are of used less often than classical teaching methods in the teaching process. These methods encourage creativity and competitiveness according to respondents and develop the skills required by employers in relation to potential employees – graduates by practitioners.

Conclusions

The article deal with survey of students' views of selected faculty and of teaching methods and their impact on creativity and competitiveness.

Keywords: *creativity, teaching methods, procesual pedagogical approach, competitiveness*

JEL Classification: *M10; O10*

1 ÚVOD

Zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, firmy alebo spoločnosti, získanie istého postavenia na trhu a rozširovanie ich pôsobnosti na trhu, vrátane oslovenia nových cieľových skupín, je možné aj prostredníctvom investícií do inovácií. Týka sa to najmä subjektov hospodárskej praxe, ktoré pôsobia v odvetviach, kde technológie neustále vplyvajú na zmeny v biznis modeli a musia ísť cestou prevratných inovácií (porov. Uriga, 2013a), ktorých hybnou silou je invencia. Invencia sa v súčasnosti vo firmách a podnikoch neodráža iba v oblasti technológií a biznis stratégií. Manažéri si čoraz viac začínajú uvedomovať, že od konkurencie vo vzťahu k zákazníkovi ich môžu odlíšiť zamestnanci, presnejšie kľúčové spôsobilosti ich zamestnancov, a to najmä v oblasti služieb. V naznačených súvislostiach venujú zvláštnu pozornosť výberu zamestnancov, a to i z radov absolventov vysokých škôl. Práve v prípade tejto cieľovej skupiny sa predpokladá výskyt a potenciál ďalšieho rozvíjania spôsobilostí potrebných pre prax, ktoré garantujú zamestnávateľovi výkon zamestnanca podieľajúci sa na dosahovaní cieľov firmy.

2 INOVATÍVNE VYUČOVACIE METÓDY VERZUS IDENTIFIKOVANIE A ROZVÍJANIE SPÔBILOSTÍ ABSOLVENTOV VYSOKEJ ŠKOLY V SÚLADE S NÁROKMI PRAXE

Rôzne prieskumy a výskumy zamerané na zisťovanie požiadaviek praxe na absolventov vysokých škôl pri obsadzovaní voľných pracovných miest poukazujú na kompetentnosti, kompetencie, spôsobilosti, schopnosti či osobnostné charakteristiky, ktoré očakávajú od potenciálnych zamestnancov. V inzerátoch na webových portáloch www.profesia.sk a www.topjobs.sk sa často formulujú požiadavky na manažérske spôsobilosti, napr. odbornosť, spôsobilosť riadiť a viesť, riešenie problémov, tímovú spoluprácu, samostatnosť a analytické myslenie (Ferencová, 2012). Podniky od absolventov vysokých škôl s ekonomickým zameraním očakávajú teoretické vedomosti, kognitívne kompetencie, technické kompetencie, komunikačné kompetencie, sociálne kompetencie a personálne kompetencie (Olexová, 2010). V istom globálnom prieskume sa zamestnávatelia vyjadrili, že sledujú najmä 12 spôsobilostí pri nábere čerstvých absolventov: efektívna komunikácia, spolupráca, podnikateľské myslenie, flexibilita, uspokojovanie zákazníckych potrieb, výkonnosť, samostatnosť, riešenie problémov, plánovanie a organizovanie práce, zvládanie záťaže, orientácia v informáciách a zručnosť ovládania cudzieho jazyka (Uriga, 2013b). Prax často akcentuje i požiadavku na kreativitu svojich budúcich zamestnancov, a to najmä v prípade manažérskych pozícií.

Kreativitu možno definovať ako veľmi komplexnú schopnosť, v rámci ktorej sa okrem kognitívnych faktorov uplatňujú i faktory motivačné a neintelektové rysy osobnosti. Podstatou tvorivosti je originalita, ktorá je spoločensky hodnotná (Nakonečný, 1995). V zahraničnej literatúre sa kreativita definuje jednak ako schopnosť prekonať tradičné predstavy, pravidlá, vzory, vzťahy, alebo vytvoriť nové zmysluplné myšlienky, formy, metódy, interpretácie, resp. ako originalita, progresivita alebo predstavivosť (Dictionary.com, LLC., 2012), príp. ako disciplína, ktorá zahŕňa psychologické a sociálne procesy zamerané na inovácie a ich dopady na spoločnosť (ACA, 2012). Stručne možno konštatovať, že kreativita je schopnosť pozeráť sa na veci inak, flexibilne nachádzať nové súvislosti a originálne dôjsť k riešeniu problémov. Preto sa považuje za spôsobilosť úspešných. Podniková a manažérska prax však netestuje schopnosť byť kreatívnym (podľa niektorých teórií sú kreatívni všetci

ľudia). Zaujíma ju schopnosť jedinca prejsť tvorivosť v duševne náročných činnostiach. A to už nedokáže každý.

Schopnosť využiť kreativitu a prejsť ju v konkrétnych činnostiach možno rozvíjať práve prostredníctvom inovatívnych metód výučby počas vysokoškolského štúdia (Plchová, 2011). Radia sa k nim metódy zamerané na definovanie problému, metódy zamerané na tvorbu nápadov, metódy zamerané na výber nápadov, metódy zamerané na realizáciu nápadov, metódy zamerané na procesy (porov. Ali Taha – Tej, 2012), ale i metódy systematicko-analytické a metódy intuitívne kreatívne (Plankebauer – Premm, 2010). Metódy tvorivého riešenia problémov (brainstorming, brainwriting, myšlienková mapa a iné) sa dajú využiť na precvičenie a zaktivizovanie tvorivého myslenia (Chadt a kol., 2009), a to nielen v manažérskej praxi. Kreativitu možno rozvíjať a aktivizovať v priebehu celého života a tým posilňovať vlastný osobný vývoj s odrazom v osobnom, pracovnom i spoločenskom živote (porov. Žák, 2004).

Z marketingového hľadiska možno kreativitu, ale i súťaživosť spomenúť v súvislosti s tzv. „P’s“ marketingového inštrumentácia aplikovaného na špecifické podmienky vzdelávania – najmä s novodefinovanými nástrojmi ako sú napr. procesuálne pedagogické prístupy a aktívna participácia. V rámci procesuálnych pedagogických prístupov, na základe uplatnenia inovatívnych metód, získavajú vysoké školy prestíž a popularitu, čo „zvyšuje záujem študentov, vyvoláva pozitívnu odozvu na cieľových trhoch“ (Štefko, 2003, s. 116). V rámci aktívnej participácie študenti svojím správaním a postojom „spoludeterminujú výsledný reálny produkt – priebeh realizácie vzdelávacieho programu, vzdelávacej aktivity aj jeho kvalitu“ (Štefko, 2003, s. 118). Ak sú pedagogické prístupy dostatočne variabilné a pre študentov prítiahľivé a vysokej škole (jej vedecko-pedagogickým zamestnancom) sa podarí aktivizovať pozitívnu participáciu študentov počas procesu výučby a udržať jej vysokú úroveň, znižuje sa konsonantická disonancia študentov po nástupe na školu, zvyšujú sa preferencie potenciálnych študentov školy (napr. na základe mouth to mouth marketingových aktivít) a vylepšuje sa celkový imidž vysokej školy na trhu vzdelávania (Constantin Cristinel, 2010). Kreativita i prvok súťaživosti sa následne z akademického prostredia presúvajú do prostredia podnikov, firiem, spoločností a organizácií ako súčasť spôsobilostí absolventov vysokých škôl – potenciálnych a reálnych zamestnancov na trhu práce.

3 CIEĽ A METODIKA

Predmetom príspevku je prezentovanie výsledkov realizovaného prieskumu, ktorého cieľom bolo zistiť, ktoré z metód vyučovania v rámci procesuálnych pedagogických procesov majú vplyv na kreativitu a tiež súťaživosť. Pozornosť bola orientovaná na tieto metódy:

- seminár (M1),
- prednáška (M2),
- demonštrácia (M3),
- diskusia (M4),
- hranie rolí (M5),
- brainstorming (M6),
- prípadové štúdie (M7),
- workshopy (M8),
- hry simulujúce reálne pracovné a životné situácie (M9),
- tvorivé projekty (M10),
- hry na rozvoj manažérskych spôsobilostí (M11) a
- riešenie problémov (M12).

Primárne údaje boli zozbierané prostredníctvom dotazníkov, pričom dopytovanie bolo realizované písomnou formou v časovom horizonte jedného mesiaca na začiatku akademického roka 2011/2012. Dopytovanou skupinou boli študenti na vybranej fakulte vysokej školy. Základný súbor tvorili študenti vybranej fakulty v celkovom počte 170 respondentov. Výberový súbor pozostával zo 148 respondentov. Návratnosť dotazníkov predstavovala 87,06 %. Vo vzorke bolo zastúpených 110 žien a 38 mužov, pričom 67 respondentov bolo z gymnázií a 81 zo stredných odborných škôl situovaných v rôznych krajoch. Najviac respondentov bolo z Prešovského kraja (80; 54,05 %). Z Košického kraja výberový súbor dopĺňalo 56 študentov (37,84 %) a z ostatných krajov 12 študentov (8,11 %). Štruktúru vzorky podľa rodu, typu strednej školy, na ktorej študovali a kraja prezentuje Tabuľka 1.

Tabuľka 1: Štruktúra vzorky podľa rodu, typu strednej školy

	Početnosť	%	Platné %	Kumulatívne %
žena	110	74,32	74,32	74,32
muž	38	25,68	25,68	100,00
gymnázium	67	45,27	45,27	45,27
SOŠ	81	54,73	54,73	100,00
Košický kraj	56	37,84	37,84	37,84
Prešovský kraj	80	54,05	54,05	91,89
ostatné	12	8,11	8,11	100,00
Σ	148	100	100	x

Zdroj: vlastné spracovanie

4 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Otázky prieskumu boli zamerané na vybrané vyučovacie metódy v pedagogickom procese na fakulte univerzity.

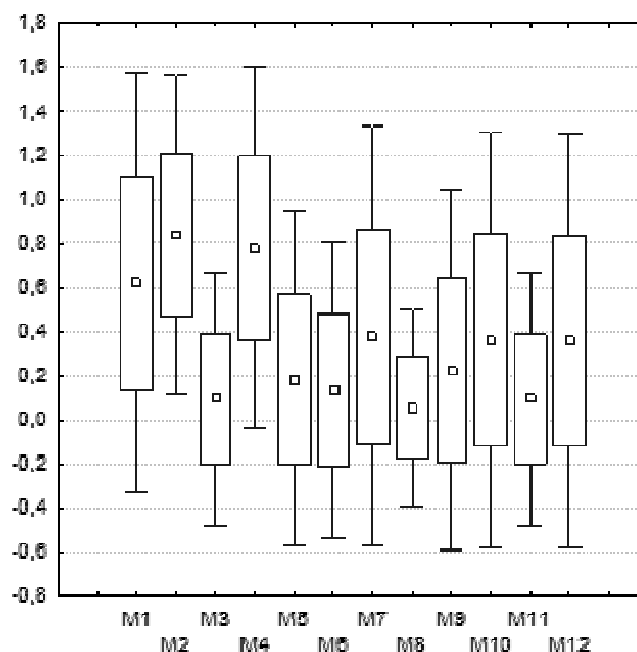
Podľa názorov študentov sú najčastejšie využívané metódy seminár (M1; 0,621622), diskusia (M4; 0,777027) a prednáška (M2; 0,837838) a najmenej často sú využívané workshopy (M8; 0,054054), demonštrácie (M3; 0,094595) a hry na rozvoj manažérskych spôsobilostí (M11; 0,094595).

Tabuľka 2: Využívané vyučovacie metódy v pedagogickom procese na fakulte v súčasnosti

	N	Mean	Minimum	Maximum	St. Dev.
M1	148	0,621622	0,00	1,000000	0,486629
M2	148	0,837838	0,00	1,000000	0,369851
M3	148	0,094595	0,00	1,000000	0,293648
M4	148	0,777027	0,00	1,000000	0,417654
M5	148	0,182432	0,00	1,000000	0,387512
M6	148	0,135135	0,00	1,000000	0,343029
M7	148	0,378378	0,00	1,000000	0,486629
M8	148	0,054054	0,00	1,000000	0,226892
M9	148	0,222973	0,00	1,000000	0,417654
M10	148	0,364865	0,00	1,000000	0,483027
M11	148	0,094595	0,00	1,000000	0,293648
M12	148	0,358108	0,00	1,000000	0,481072

Zdroj: vlastné spracovanie

Údaje v grafe 1 prezentujú priemer odpovedí respondentov o používaní skúmaných vyučovacích metód v pedagogickom procese v súčasnosti.



Graf 1: Využívané vyučovacie metódy v pedagogickom procese na fakulte v súčasnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

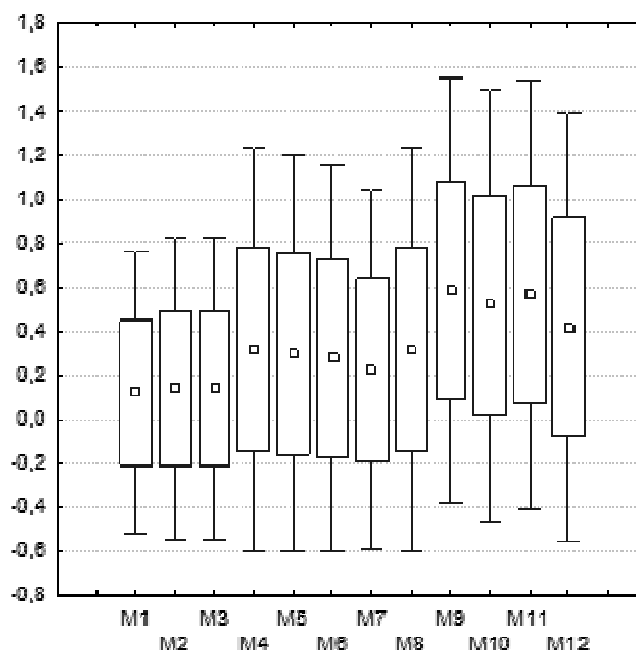
Výsledky prieskumu ukazujú, že metódy, ktoré možno považovať za inovatívne sú hry simulujúce pracovné a životné situácie (M9; 0,587838), hry na rozvoj manažérskych spôsobilostí (M11; 0,567568) a tvorivé projekty (M10; 0,520270). Metódy, ktoré môžu byť považované za najmenej inovatívne sú tri klasické metódy výučby: seminár (M1; 0,121622), prednáška (M2; 0,141892) a demonštrácie (M3; 0,141892). Tieto metódy sú typické pre vysokoškolský vzdelávací proces a organizáciu vzdelávania na týchto vzdelávacích inštitúciách.

Tabuľka 3: Vyučovacie metódy vplývajúce na inovatívnosť

	N	Mean	Minimum	Maximum	St. Dev.
M1	148	0,121622	0,00	1,000000	0,327958
M2	148	0,141892	0,00	1,000000	0,350124
M3	148	0,141892	0,00	1,000000	0,350124
M4	148	0,317568	0,00	1,000000	0,467111
M5	148	0,297297	0,00	1,000000	0,458621
M6	148	0,277027	0,00	1,000000	0,449050
M7	148	0,222973	0,00	1,000000	0,417654
M8	148	0,317568	0,00	1,000000	0,467111
M9	148	0,587838	0,00	1,000000	0,493895
M10	148	0,520270	0,00	1,000000	0,501285
M11	148	0,567568	0,00	1,000000	0,497096
M12	148	0,418919	0,00	1,000000	0,495057

Zdroj: vlastné spracovanie

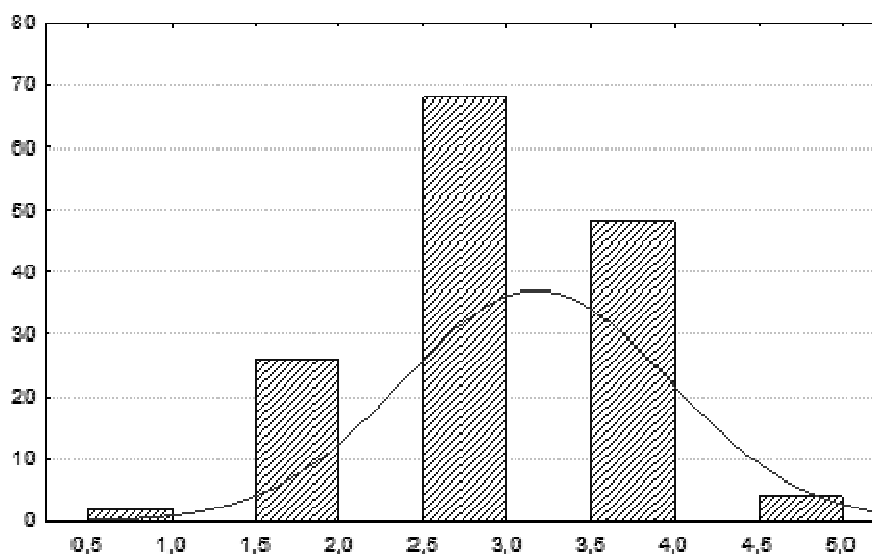
Poradie vyučovacích metód podľa názoru respondentov v kontexte inovatívnosti prezentuje graf 2.



Graf 2: Vyučovacie metódy vplývajúce na inovatívnosť

Zdroj: vlastné spracovanie

Skúmanie sa tiež sústredilo na zisťovanie využívania vyučovacích metód, ktoré sa podieľajú na rozvíjaní kreativity a súťaživosti. Pozornosť bola zameraná na vyučovacie metódy, ktoré sú používané v procese výučby na vybranej fakulte univerzity. Respondenti si mohli vybrať pri označovaní intenzity využívania skúmaných metód z radu piatich možností: nikdy, zriedka, často, veľmi často a vždy. Najviac respondentov označilo z ponúkanej škály možností odpoveď "často" (68 respondentov; 45,94595 %). Iba 4 respondenti sa priklonili k možnosti „vždy“ (2,70270 %) a 2 respondenti (1,35135 %) zvolili položku "nikdy". Početnosť odpovedí v obrazovej podobe prezentuje graf 3.



Graf 3: Kreativita a vyučovacie metódy

Zdroj: vlastné spracovanie

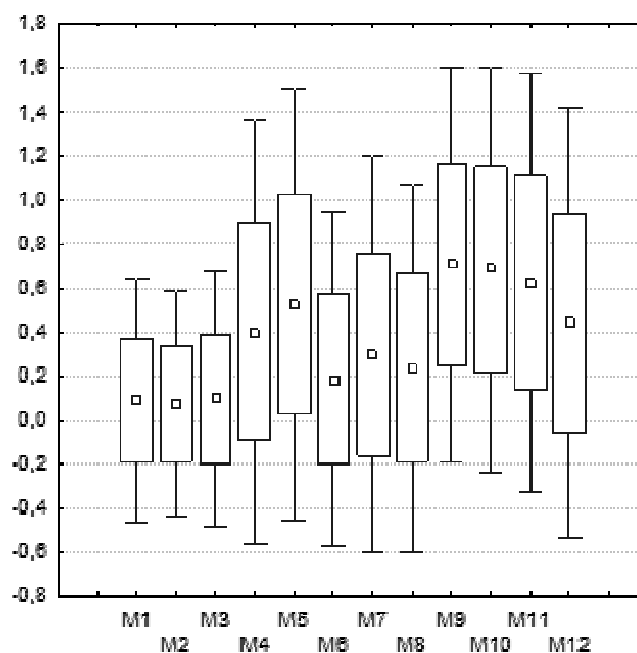
Medzi akcentované metódy, ktoré podporujú kreativitu študentov podľa názoru respondentov patria tieto: hry simulujúce pracovné a životné situácie (M9; 0,702703), kreatívne projekty (M10; 0,682432) a hry na rozvoj manažérskych spôsobilostí (M11; 0,621622). Medzi metódy výučby, ktoré podľa respondentov podporujú kreativitu najmenej patrí prednáška (M2; 0,074324), seminár (M1; 0,087838) a demonštrácie (M3; 0,094595).

Tabuľka 4: Kreativita a vyučovacie metódy

	N	Mean	Minimum	Maximum	St. Dev.
M1	148	0,087838	0,00	1,000000	0,284020
M2	148	0,074324	0,00	1,000000	0,263189
M3	148	0,094595	0,00	1,000000	0,293648
M4	148	0,398649	0,00	1,000000	0,491283
M5	148	0,527027	0,00	1,000000	0,500964
M6	148	0,182432	0,00	1,000000	0,387512
M7	148	0,297297	0,00	1,000000	0,458621
M8	148	0,236486	0,00	1,000000	0,426367
M9	148	0,702703	0,00	1,000000	0,458621
M10	148	0,682432	0,00	1,000000	0,467111
M11	148	0,621622	0,00	1,000000	0,486629
M12	148	0,439189	0,00	1,000000	0,497973

Zdroj: vlastné spracovanie

Priemerné hodnoty odpovedí respondentov – študentov vybranej fakulty prezentuje graf 4.

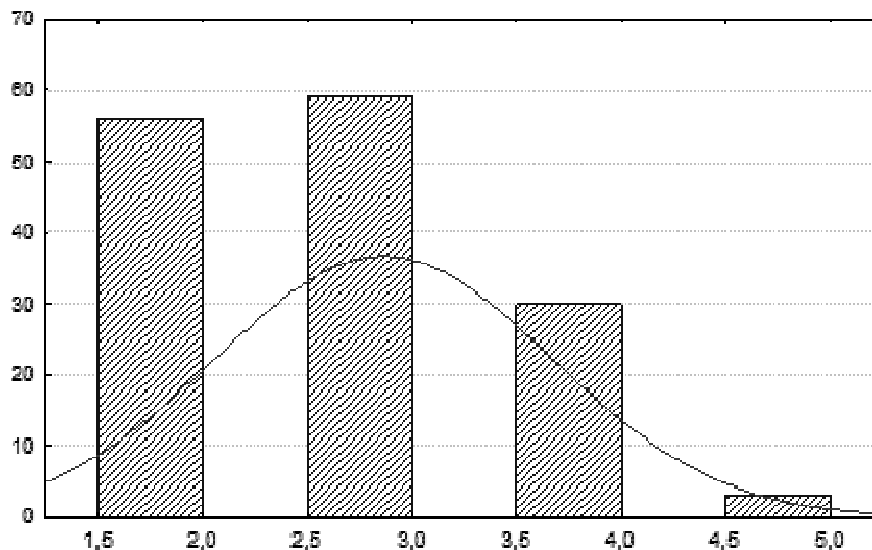


Graf 4: Kreativita a vyučovacie metódy

Zdroj: vlastné spracovanie

Okrem kreativity bola v kontexte využívaných pedagogických metód výučby skúmaná aj súťaživosť. Najviac respondentov sa priklonilo k odpovedi "často" (59 respondentov; 39,86486%), a teda, že vo vyučovacom procese vybranej fakulty vysokej školy sú využívané

metódy vyučovania, ktoré podnecujú súťaživosť. Iba 3 respondenti (2,02703%) zvolili možnosť "vždy" a nikto sa nepriklonil k možnosti "nikdy" (0 respondentov). Výsledky zobrazujúce intenzitu využívania metód výučby podnecujúcich súťaživosť prezentuje graf 5.



Graf 5: Súťaživosť a vyučovacie metódy

Zdroj: vlastné spracovanie

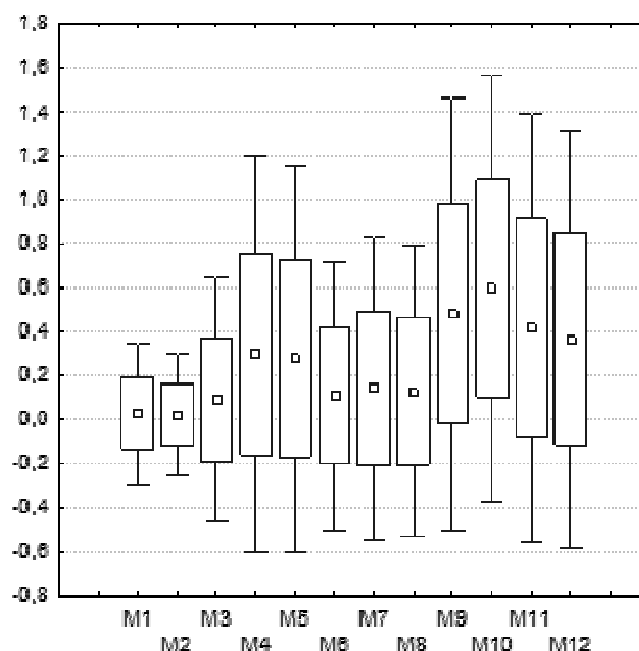
Metódami výučby, ktoré má vplyv na súťaživosť sú podľa názoru respondentov hry simulujúce pracovné a životné situácie (M9; 0,479730), kreatívne projekty (M10; 0,594595) a hry na rozvoj manažérskych spôsobilostí (M11; 0,418919). Najmenší vplyv na súťaživosť majú seminár (M1; 0,027027), prednáška (M2; 0,020270) a demonštrácie (M3; 0,087838).

Tabuľka 5: Súťaživosť a vyučovacie metódy

	N	Mean	Minimum	Maximum	St. Dev.
M1	148	0,027027	0,00	1,000000	0,162713
M2	148	0,020270	0,00	1,000000	0,141402
M3	148	0,087838	0,00	1,000000	0,284020
M4	148	0,297297	0,00	1,000000	0,458621
M5	148	0,277027	0,00	1,000000	0,449050
M6	148	0,108108	0,00	1,000000	0,311571
M7	148	0,141892	0,00	1,000000	0,350124
M8	148	0,128378	0,00	1,000000	0,335647
M9	148	0,479730	0,00	1,000000	0,501285
M10	148	0,594595	0,00	1,000000	0,492637
M11	148	0,418919	0,00	1,000000	0,495057
M12	148	0,364865	0,00	1,000000	0,483027

Zdroj: vlastné spracovanie

Priemerné hodnoty odpovedí respondentov – študentov vybranej fakulty prezentuje graf 6.



Graf 6: Súťaživosť a vyučovacie metódy

Zdroj: vlastné spracovanie

Súhrn zistení poukazuje na niekoľko zaujímavostí. Na základe prieskumu označili respondenti za najčastejšie využívané a najmenej podporujúce kreativitu a súťaživosť tzv. klasické metódy výučby ako sú seminár, diskusia a prednáška. Z interaktívnych vyučovacích metód sa podľa nich na ich vysokej škole najmenej často využívajú workshopy (M8; 0,054054) a hry na rozvoj manažérskych spôsobilostí (M11; 0,094595). Respondenti považovali za inovatívne vyučovacie metódy hry simulujúce pracovné a životné situácie (M9; 0,587838), hry na rozvoj manažérskych spôsobilostí (M11; 0,567568) a tvorivé projekty (M10; 0,520270). K metódam, ktoré podporujú kreativitu, zaradili: hry simulujúce pracovné a životné situácie (M9; 0,702703), tvorivé projekty (M10; 0,682432) a hry na rozvoj manažérskych spôsobilostí (M11; 0,621622). Metódami výučby, ktoré majú vplyv na súťaživosť sú podľa ich názoru hry simulujúce pracovné a životné situácie (M9; 0,479730), tvorivé projekty (M10; 0,594595) a hry na rozvoj manažérskych spôsobilostí (M11; 0,418919).

ZÁVER

Vysoké školy sa posudzujú a hodnotia podľa rôznych kritérií. Sleduje sa relevantnosť a aktuálnosť informácií uverejnených prostredníctvom e-komunikácie vysokých škôl s ich cieľovými publikami, kvalita poskytovaného vzdelávania, perspektíve uplatnenia v odbore po ukončení vysokoškolského štúdia, praktické aspekty študentského života (ARRA, 2011), publikácie a citácie, grantová úspešnosť, atraktivita štúdia (ARRA, 2012), platy absolventov vysokých škôl (MŠ SR, 2012), žiadanosť fakúlt vysokých škôl (ÚIPŠ, 2012), atď. V súčasnosti sa tiež diskutuje o tzv. spoločnom systéme hodnotenia kvality CAF (Common Assessment Framework), a to aj v súvislosti s komplexnou akreditáciou v januári 2014. Práve v rámci tohto systému sa monitorujú aspekty zaisťovania kvality vzdelávania ako sú spätná väzba zo strany študentov a akademických pracovníkov, rešpektovanie nárokov odbornej

praxe, rešpektovanie názorov medzinárodného hodnotenia (napr. Master of Business Administration) a pod. Podpora kreativity a súťaživosti v rámci interaktívnych edukačných metód ako súčasť procesuálnych pedagogických prístupov môže napomôcť pozitívnej spätnej väzbe u študentov, akademických pracovníkov i odborníkov z praxe, príp. i ďalších cieľových skupín vysokých škôl. Kreativita a súťaživosť sa tak skutočne môžu stať atribútmi úspechu na akademickej pôde i v hospodárskej praxi.

LITERATÚRA

- Akademická rankingová a ratingová agentúra. 2012. [online]. [cit. 14. 09. 2012]. Dostupné na internete: <www.arra.sk>
- Ali Taha, V. – TEJ, J. 2009. Tvorivé metódy v manažmente. Prešov: Bookman, s.r.o., 2012. 125 s. ISBN 978-8089568-48-2
- Belz, H. – Siegrist, M. 2001. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha : Portál, 2001. 375 s. ISBN 8071784796
- Constantin Cristinel. 2010. The Need of Relationship Marketing in Higher Education. In: Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Vol. 4 (53), No. 2, 2011, 8 p. ISSN 2065-2194
- Dictionary.com, LLC. Copyright © 2012. [online]. [cit. 12. 01. 2012]. Dostupné na internete: <<http://dictionary.reference.com/browse/creativity>>
- Ellis, R. 2003. Communication skills: stepladders to success for the Professional. Bristol : Intellect Books, 2003. 174 s. ISBN 1-84150-087-9
- Ferencová, M. 2012. Akademická pôda verzus hospodárska prax – stakeholdri univerzít a uspokojovanie požiadaviek praxe. In: Ekonomika a Manažment Podniku. Časopis pre ekonomickú teóriu a prax, roč. 9, 1-2/2012, s. 43-58. Košice: VÚSI, 2012. ISSN 1336-4103
- Chadt, K. – Kouřil, L. – Pechová, J. 2009. Art of Creativity aneb Kreativita jako klíčová kompetence v době změn. 1. Vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2009, 136 s. ISBN 978-80-86723-82-2
- Mesárošová, M. a kol. 2008. Komunikačné a manažérske spôsobilosti pre prax. Košice : VÚSI, 2008. 274 s. ISBN 978-80-89383-00-9
- Metodika modelu CAF 2013. 2013. [online]. [cit. 15. 04. 2013]. Dostupné na internete: <<http://www.unms.sk/?metodika-modelu-caf-2013>>
- Ministerstvo školstva Slovenskej republiky. 2008. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.minedu.sk>>
- Nakonečný, M. 1995. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. 336 s. ISBN 80-200-0525-0
- Olexová, C. 2010. Požiadavky zamestnávateľov na absolventov vysokých škôl s ekonomickým zameraním. In: *Sociálno-ekonomická revue. Vedecký časopis. Social and Economic Review. Scientific Journal*. Trenčín : Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. Roč. 8, 2010, č. 2, s. 47-52. ISSN 1338-2195
- Plankenauer, E. – Premm, G. 2010. Induscript: Creativity techniques [online]. Graz University of Technology – Institute for Industrial Management and Innovation Research, 2010. [cit. 12. 01. 2010]. Dostupné na: <http://portal.tugraz.at/portal/page/portal/Files/13710/files/Lehrveranstaltungen/Creativity_Techniques/Creativity%20Techniques%20ws1011.pdf>
- Plchová, J. 2010. Alternatívne prístupy k manažmentu podniku. In: *Aktuálne otázky ekonomických a humanitných vied '10. Zborník príspevkov z interdisciplinárneho*

- vedeckého kolokvia. Bratislava, 17.december 2010, SR. 1. vyd. Bratislava: STU v Bratislave, 2011, s. 309--314. ISBN 978-80-227-3447-9.*
- Plchová, J. 2011. Zlepšovanie komunikačných schopností študentov pri výučbe ekonomických a manažérskych predmetov na STU v Bratislave. In *K otázke podôb komunikácie v humanitnom vzdelaní na technických vysokých školách*. Prešov: Fakulta výrobných technológií Technickej univerzity v Košiciach so sídlom v Prešove, 2011, s. 145--149. ISBN 978-80-553-0715-2.
- Štefko, R. 2001. Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a personálny marketing. Bratislava : R. S. Royal Service, 2001. 235 s. ISBN 80-968379-4-X
- Štefko, R. 2003. Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy. Bratislava: R. S. Royal Service, 2003. 262 s. ISBN80-968379-5-8.
- Tej, J. 2008. Ekonomické vzdelávanie a hra. In: Medzi modernou a postmodernou IV. Súťaživosť ako kultúrotvorný fenomén – limity efektivity: zborník vystúpení z medzinárodnej vedeckej konferencie. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, 2008. s. 459 – 464. ISBN 978-80-8068-868-4
- The European Association for Creativity & Innovation, 2012. [online]. [cit. 12. 01. 2012]. Dostupné na internete: <<http://www.eaci.net/EACI/EACI.html>>
- Uriga, J. 2013a. Kreativita je stále vzácna. In: E-Profit. [cit. 05. 03. 2013]. Dostupné na: <<http://profit.etrend.sk/biznis-pribehy/kreativita-je-stale-vzacna.html>>
- Uriga, J. 2013b. Úspešný absolvent na trhu práce = kompetentný. In: E-Trend. [25. 03. 2013]. Dostupné na: <<http://blog.etrend.sk/jan-uriga/2013/03/25/uspesny-absolvent-na-trhu-prace-kompetentny/>>
- Ústav informácií a prognóz školstva. 2012. [online]. [cit. 14. 09. 2012]. Dostupné na internete: <<http://www.uips.sk/VS>>
- Žák, P. 2004. Kreativita a její rozvoj. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 8025104575

Autori:

Ing. Jana Jurková, PhD.

PhDr. PeaDr. Martina Ferencová, PhD. PhD.

Katedra marketingu a medzinárodného obchodu

Fakulta manažmentu

Prešovská univerzita v Prešove

Konštantínova ul. 16

080 01 Prešov

e-mail: jana.jurko@gmail.com

tel.: +421907 172 358

e-mail: mferencov@gmail.com

tel.: +421918 119 075

Recenzenti:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

doc. PhDr. Iveta Šimberová, PhD.

Príspevok je výsledkom riešenia grantovej úlohy 017PU-4/2013 Sieťovanie vybraných prvkov fakultných štruktúr.

ZVÝŠENIE SLEDOVATEĽNOSTI MATERIÁLOVÉHO TOKU

INCREASE OF TRACEABILITY OF MATERIAL FLOW

Adam Sorokač

Abstract

Purpose of the article: Rapidly a developing IT technology provides enough space for implementation in various fields of industry. Various methodologies are developed that exactly describe the implementation of enterprise information systems. It is not always necessary to introduce a comprehensive information system, but innovation of ineffective portion, which can identify the manager of the level of management. Identified with progress thus removed.

Methodology/methods Article in the form of studies have applied the hypothesis resulting from the procedure to increase the effectiveness of traceability of material flow on realized contract provided by Elektrik, Ltd. and consulted with the technical manager. Based on the analysis and created the current model of logistics performance respectively. proposed model verifies the performance and the above methodology.

Scientific aim The aim of the study is to verify the real models described methodology of innovation of tracking material flow as progress the effectiveness of planning managers at the operational or tactical level of business management.

Findings All benefits are not directly quantified, but emerged from the consultation with the technical manager of the contract used in the study. Save time, increase work efficiency and traceability of material flow as object of research have been confirmed.

Conclusions (limits, implications etc.) In spite the implementation of procedures directly on a real project in a many of barriers and deficiencies of methodology described in the article will reveal only practical use. Technical Manager as an expert in the sector verified the values arising from the proposed model, but could not confirm nor deny the possible shortcomings in terms of links between him and subordinates, what is the limit of innovation itself.

Key words: innovation, traceability of material flow, efficiency of planning

JEL classification: D24, L74, O31

1 ÚVOD

Vo výrobných procesoch je logistika nevyhnutnou súčasťou plánovania potrebného pre plynulý beh výrobného procesu. Mimo vonkajších faktorov, ako napríklad dodávateľský reťazec či dopyt zo strany klientov, ovplyvňujú tieto procesy plánovanie (hlavne vnútropodnikové) či skladovanie vyrobeného tovaru. Pri tomto plánovaní je dôležité zabezpečiť efektívny priebeh hmotného toku vo výrobe, kde na jednej strane je koordinácia materiálového toku, no na druhej strane sledovateľnosť pohybu materiálu vo výrobe. Bez dostatočnej mieri sledovateľnosti nie je možné efektívne koordinovať hmotný tok vo výrobnom procese. Preto nie vždy je nutné vytvárať komplexné systémy, ale iba inovovať už existujúci stav a ponechať zavedené empirie. Článok je vypracovaný v podobe štúdie v spoločnosti Elektrik, s.r.o. a aplikuje metodiku zvýšenia efektivity sledovateľnosti materiálového toku.

2 METODIKA ZVÝŠENIA EFEKTIVITY SLEDOVATEĽNOSTI MATERIÁLOVÉHO TOKU

Metodika skúma aktuálny stav výkonu logistiky z pohľadu logistického informačného systému (ďalej len LIS) (BALOGH a kol., 2005), teda dostupnosť a kvalitu informácií potrebných pre efektívne plánovanie a riadenie materiálového toku v rámci jednotlivých projektov.

a) *Dodávateľský reťazec*

V prvom rade musíme prihliadať na typ reťazca medzi dodávateľmi a subdodávateľmi. Je to východisková podmienka. Ak rozoznávame dva typy reťazcov: uzatvorený (len v rámci jedného podniku či danej výroby) a otvorený (aj mimo podniku), tak jednoduchší variant je samozrejme uzatvorený, pretože sa sústredíme len na vnútropodnikovú implementáciu a môžeme sa odľahčiť od dohovorov medzi jednotlivými dodávateľmi v prípade otvoreného dodávateľského reťazca.

b) *Entity sledovateľnosti materiálového toku*

Po určení typu reťazca je nutné zmapovať materiálový tok z pohľadu odovzdávania informácií o pohybe materiálu či už hotových výrobkov resp. polovýrobkov. Zmapovať, teda určiť entity ktoré sa budú sledovať tak aby nenastávala redundancia údajov.

c) *Sledovateľnosť určených entít materiálového toku*

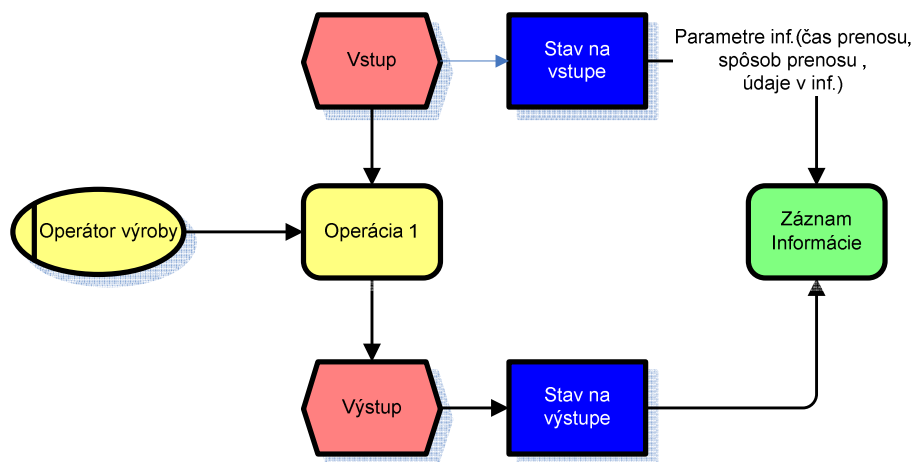
Ďalej nás zaujíma sledovateľnosť určených entít. Popisovaná metodika hovorí o zvýšení efektivity prebiehajúcej výroby, preto by bolo nekorektné nebrať do úvahy už zavedené empirie v logistike skúmaného objektu. Na druhej strane potrebujeme detailne poznať komunikačné kanály zabezpečujúce koordináciu činností analyzovaného objektu z dôvodu jednoduchého a hlavne rýchleho zavedenia novej technológie v prospech automatizácie procesov. Čiže akým spôsobom je tok entít sledovaný a ako sa informácie dostávajú k nadradeným zložkám riadenia celého procesu výroby.

d) *Syntéza modelov LIS*

Syntéza vyplývajúca z predošlej analýzy spočíva vo vytvorení dvoch modelov pomocou metódy EPC (Event-driven-process chain diagram, procesom riadený diagram):

- Prvý model (ďalej aktuálny model) opisuje prebiehajúci proces v sledovanom objekte.

Aktuálny model budú tvoriť všetky nadobudnuté fakty z predošlého skúmania, zameriavajúc sa na prenos a spracovanie informácií o entitách sledovaného materiálového toku. Postupne po jednotlivých krokoch presunu entít vo výrobe určíme pasívne operácie vo výrobe (zobrazené šesťhran na obrázok 1), ktoré vychádzajú z aktívnych operácií (zobrazené obdĺžnikom na obrázok 1). Pod pasívnymi operáciami rozumieme vstupy alebo výstupy jednotlivých entít, kde aktívna operácia im určuje ich pridanú hodnotu technologickým postupom daného úkonu. Z jednotlivých krokov (operácií) vo výrobe vyplývajú relevantné informácie, ktorých interpretáciu manažmentu sprostredkuje práve LIS.



Obrázok 1: Všeobecný opis operácie aktuálneho modelu

Zdroj: vlastné spracovanie

- Každá informácia je opísaná jednotlivými parametrami, ktoré môžu i nemusia byť v nej zahrnuté. Počet parametrov, ktoré obsahuje prenášaná informácia určuje zvolená technológia záznamu i prenosu informácií. Parametre sú vlastne objektom skúmania tejto metodiky inovácie LIS. Pokiaľ máme navrhnutý aktuálny model, vieme určiť úzke miesta LIS. Úzke miesto v prípade sledovateľnosti materiálového toku vzniká tam, kde informácia ako objekt skúmania nie je postačujúca (napr. pre nedostatok parametrov informácie, časové ohraničenie prenosu informácií a pod.) na korektné plánovanie, kontrolovanie a ucelené manažovanie výroby. Všetky tieto aspekty analýzy určuje riadiaci pracovník s manažérom pre IKT.
- Následne vieme vytvoriť navrhovaný model, ktorý obsahuje už nami vybranú novú technológiu, pokiaľ to predošlá analýza potvrdila. Úzke miesta z aktuálneho modelu určujú nedostatky používanej technológie LIS. Preto pokiaľ zvýšenie efektivity vieme dosiahnuť zavedením výkonnejšej technológie pre záznam resp. prenos informácie, nie je nevyhnutné investovať do existujúcej siete prenosu informácií z pracovísk, resp. z operačnej úrovne vyššie.

Oba modely vychádzajú z reálnej výroby, preto môžeme vyslovenú tézu aj priamo kvantifikovať simuláciou napríklad pomocou počítačového softvéru (napr. softvérový produkt spoločnosti LANNER, WITNESS). Výstup simulácie buď potvrdí vhodnosť zvolenej technológie, alebo nás prinúti nájsť inú vhodnejšiu, resp. výkonnejšiu alternatívu, tak, aby

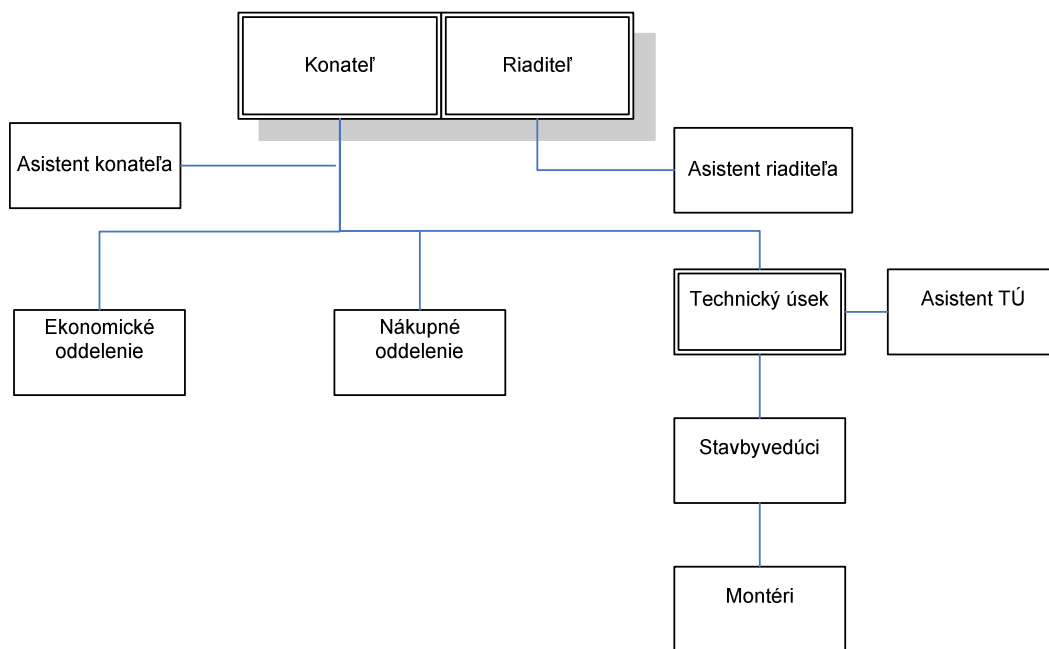
sme dosiahli vyššiu efektívnosť LIS. Nie však najdrahšie riešenie je to najlepšie. V tomto kroku je dôležité prihliadať na výkon pripravovaného systému v pomere k investícii a jej návratnosti.

3 AKTUÁLNY MODEL SLEDOVATEĽNOSTI MATERIÁLOVÉHO TOKU

3.1 PROFIL SPOLOČNOSTI ELECTRIK, S.R.O.

Electric, s.r.o. zameriava svoju činnosť predovšetkým na oblasť projektovania, komplexných dodávok elektrosystémov a systémov riadenia technologických procesov a budov, montážnych prác a údržby. Spoločnosť pôsobí v tejto oblasti už niekoľko rokov nielen na území Slovenskej republiky ale i v zahraničí.

Podľa počtu zamestnancov ju môžeme zaradiť medzi stredné podniky resp. do 50 zamestnancov, kde z pohľadu organizačnej štruktúry ju môžeme rozdeliť na štyri hlavné celky, (viď obrázok 2) t.j. , riaditeľ a konateľ spoločnosti, nákupné, ekonomické oddelenie a technický úsek, pod ktorý spadajú jednotliví technickí manažéri.



Obrázok 2: Zjednodušená organizačná štruktúra spoločnosti Electric

Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť pôsobí v stavebnom priemysle, čiže realizuje dané zákazky a materiál potrebný pre vytvorenie zmluvného diela pre klienta sa nedrží sklados, no je nakupovaný priamo od dodávateľa na stavbu. Ak budeme postupovať podľa vyššie popísaného metodického postupu, je možné konštatovať nasledovné:

- uvažujme o dodávateľskom reťazci, v prípade spoločnosti Electric, kde spoločnosť odoberá materiál od dodávateľov, nemôžeme hovoriť o uzatvorenom dodávateľskom reťazci, no sledovanie materiálového toku bude riešené len v rámci spoločnosti. Čiže volíme uzatvorený dodávateľský reťazec.

- ako entity určíme samotný materiál čiže dodávky potrebné na montáž (ak hovoríme o elektroinštalácii najčastejšie sa jedná o káble, el. inštalačné prístroje, svietidlá alebo rozvodné skrine ako celky), s touto položkou v prípade zisku danej zákazky možno najlepšie pracovať čo sa týka množstvových zliav od dodávateľa, či množstva použitého na stavbe resp. zákazke a tak možno dospieť k úsporám teda vyššiemu zisku
- komunikácia vzhľadom na výmenu informácií o pohybe materiálu prebieha ústnou formou, formou mailových správ a samozrejme papierovou formou

3.2 OPIS AKTUÁLNEHO MODELU

Pri vytváraní aktuálneho modelu sledovateľnosti materiálového toku (ďalej len aktuálny model) je nutné postupovať po jednotlivých krokoch a správne určiť výmenu informácií o materiály, tak aby bolo možné na základe aktuálneho modelu navrhnuť nový model. Ak sa model vytvára formou konzultácii s danou spoločnosťou je vhodná verifikácia modelu z pohľadu kompetentnej osoby (nákupca, technický manažér).

Pohyb materiálu je sledovaný od jeho objednania (viď obrázok 3.), kde objednávka bola zadaná technickým manažérom (ďalej len TM), ktorý manažuje danú zákazku, nákupnému oddeleniu (ďalej len NO), ktoré spracuje objednávku a postúpi ju samotnému dodávateľovi. Sledovanie materiálu už od dodávateľa by bolo pomerne náročné, z nasledovných dôvodov:

- dodávatelia sú často krát veľkosklady a majú vlastný systém skladového hospodárstva nie prístupný ich odberateľom
- v prípade elektroinštalačného materiálu sa jedná o produkty, ktoré nie sú odoberané po kusoch ale v rôznych množstevných jednotkách (metre, kusy, komplet rozvážače) na základe požiadaviek odberateľa

Objednávke je pridelené jedinečné číslo so vzťahom k zákazke pre ktorú bola objednávka vytvorená. Objedávka však nemusí byť vždy reálnym údajom o odobratom materiáli od dodávateľa, no táto možnosť je ojedinelá a preto s ňou nebudem počítať. Taktiež niekedy objednávka nie je vytvorená z dôvodu špecifikácie odoberaného materiálu priamo u dodávateľa. Nákup materiálu bez objednávky koordinuje stavbyvedúci pre danú zákazku.

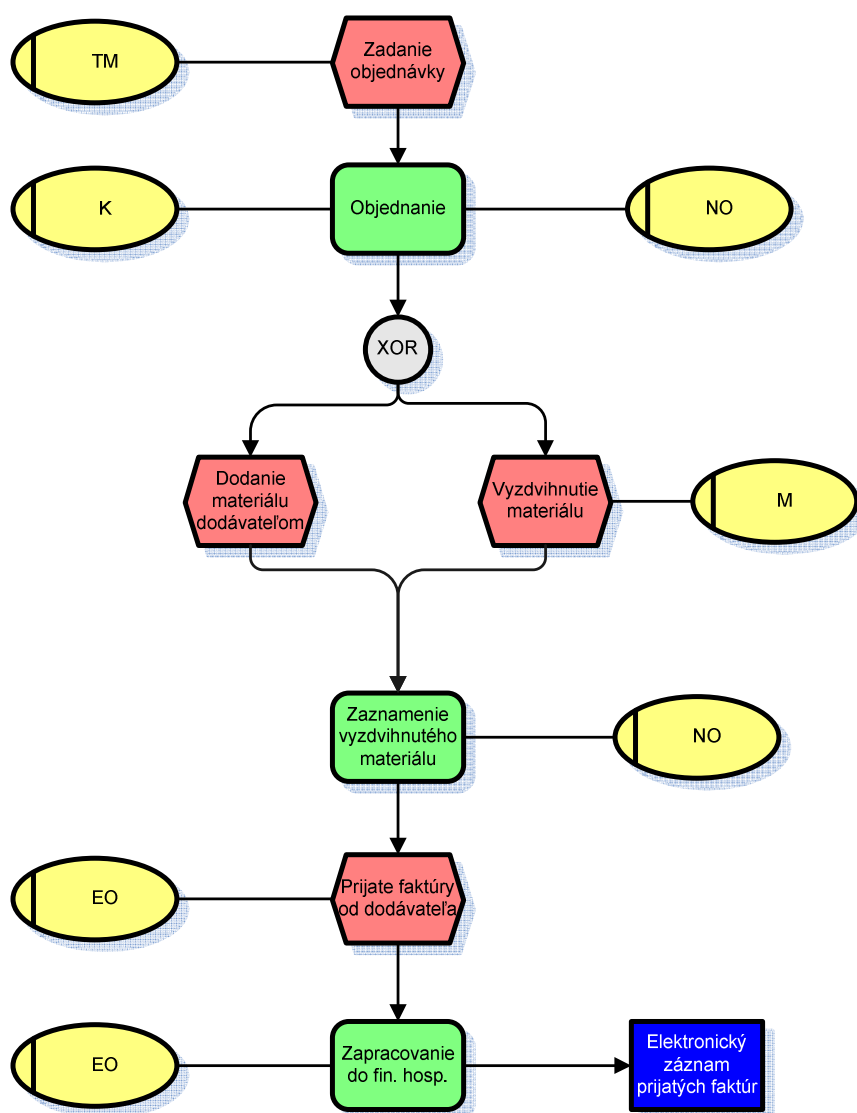
Následne je tovar vyzdvihnutý montérmi (ďalej len M), ktorí s ním budú priamo pracovať na zákazke a tak realizovať zmluvné dielo pre klienta. Montérom bol tovar vydaný i s dodacím listom (materiál môže byť dodaný priamo na miesto realizácie zákazky), ktorý už reálne hovorí koľko materiálu sa odobralo od dodávateľa. Dodací list sa odovzdá nákupnému oddeleniu a priradí sa opäť k danej zákazke. Montéri pod dohľadom stavbyvedúceho vypisujú stavebný denník, ktorý je súčasťou každej zákazky a v ktorom sa uvádza použitý materiál (čo však nie je pravidlom), prípadne jeho množstvá. Denník však ostáva na stavbe a odovzdáva sa až po ukončení zákazky, alebo mesačne pri dlhodobějších zákazkách.

Na základe dodacieho listu sú vyčíslené finančné náklady v podobe faktúry od dodávateľa (viď obrázok 4.). Po prijatí faktúry ekonomickým oddelením (ďalej len EO) je faktúre pridelené jedinečné číslo a je zaradená do finančného hospodárstva. Aby sa predišlo chybám zo strany dodávateľa, doručené faktúry porovnávajú s dodacím listom a vystavenou objednávkou (v prípade priameho odberu objednávka neexistuje).

3.3 NEVÝHODY AKTUÁLNEHO MODELU

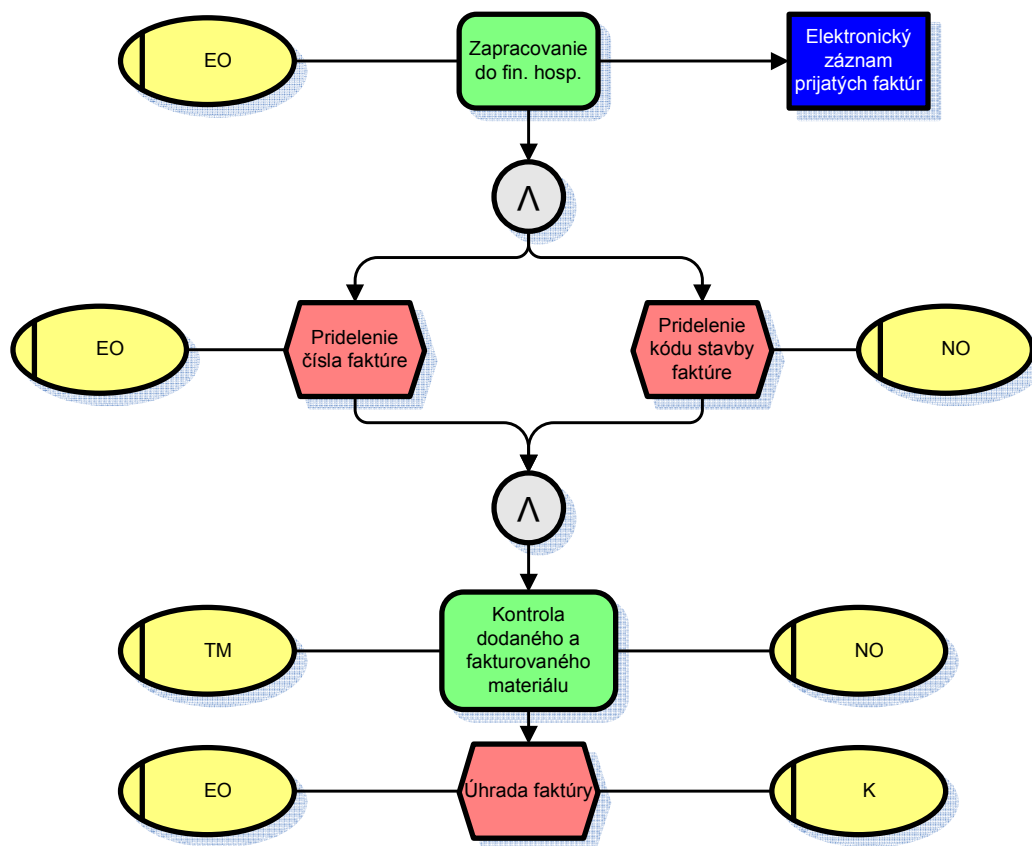
Nemôžeme tvrdiť, že aktuálny model nie je funkčný, no má určité rezervy, ktoré je možné odstrániť. Terajšie sledovanie materiálu bolo založené na papierovej forme resp. kontrola pomocou dodacích listov ako dokladu o odobratí materiálu a vystavenej faktúry zo strany dodávateľa, či komunikáciou stavbyvedúcich a TM. Z vyššie uvedeného môžeme konštatovať nasledovné:

- materiál je sledovaný po kvantách
- spotreba materiálu nie sledovaná kontinuálne
- reálne množstvá použité na zákazke sú určené :
 - o buď po ukončení časti z celku
 - o prípadne v rámci mesačnej fakturácie ako súpis použitého materiálu
 - o alebo po ukončení celej zákazky



Obrázok 3: Diagram analýzy sledovateľnosti aktuálneho materiálového toku časť 1

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 4: Diagram analýzy sledovateľnosti aktuálneho materiálového toku časť 2

Zdroj: vlastné spracovanie

4 NAVRHOVANÝ MODEL SLEDOVATELNOSTI MATERIÁLOVÉHO TOKU

Navrhovaný model sledovateľnosti materiálového toku (ďalej len navrhovaný model) vychádza priamo z aktuálneho modelu, preto je veľmi dôležité aby aktuálny model presne kopíroval reálny stav logistiky resp. jeho nedostatky, ktoré bude navrhovaný model odstraňovať. V tomto prípade má navrhovaný model zaručiť kontinuálnu (priebežnú) sledovateľnosť materiálového toku.

Riešenie navrhovaného modelu spočíva v zavedení inovácie informačného systému, ktorý bude konfrontovať údaje z objednávok, dodaného materiálu a faktúr a tak zabezpečí priebežnú kontrolu stavu materiálu na jednotlivých zákazkách.

Ideálne riešenie by bolo zaviesť bezkontaktnú technológiu, ktorá zabezpečí prehľad od prevzatia materiálu až po jeho použitie na danej zákazke. No ako bolo spomenuté vyššie, materiál nie sú len dielce či hotové produkty (napríklad rozvádzače), ale i káble či iné prvky dodané na mieru pre danú zákazku resp. projekt. Preto uberať sa týmto smerom by bolo chybou a prijateľnejšie je zjednodušovať činnosti, ktoré je nutné vykonávať a tým zvyšovať efektivitu prác. Opäť je nutné podotknúť, že nie vždy je najlepšie riešenie zavádzanie celistvého podnikového informačného systému na základe či už rigorózných (ťažkých, detailných a zdĺhavých) alebo agilných metodík, ktoré niekedy presahujú vymedzené investície bez požadovaného účinku (BRUCKNER a kol., 2012).

Inovácia má rôzne stupne, ktoré je možné spájať i s informačným systémom podniku (BOHUSLAV, R. - BASL, J., 2003) a rovnako aj začínať na rôznom stupni, čiže znižovať nákladnosť a zložitosť inovačného riešenia v rámci LIS formou a úrovňou samotnej implementácie technológie resp. informačného systému do podniku.

4.1 OPIS NAVRHOVANÉHO MODELU

Pohyb materiálu je opäť sledovaný od jeho objednania. Kde zazmluvnený, neskôr objednaný materiál bude zaznačený do konfrontačnej tabuľky (viď obrázok 5.) a začne sa vytvárať záznam, ktorý bude ďalej dopĺňaný v prípade ďalších objednávok pre danú zákazku, prípadne materiál objednaný lokálne v rámci realizovanej zákazky.

Objednaný materiál je následne vyzdvihnutý u dodávateľa M (prípadne dodávateľom dopravený na miesto realizácie zákazky). Počas realizácie sa použitý materiál bude zaznamenávať priebežne do konfrontačnej tabuľky, čím sa vytvára kontinuálny prehľad spotrebovaného materiálu. Pomocou konfrontačnej tabuľky je možné zlepšiť podmienky pre TM pri plánovaní následného objednávanie materiálu. Konfrontačná tabuľka bude vyhodnocovať zostatok materiálu, finančných prostriedkov vyhradených na materiál, vychádzajúc z dohodnutej ceny za realizáciu zákazky, a zároveň bude porovnávať náklady objednaného resp. dodaného materiálu s fakturáciou za použitý materiál.

Ak má byť dodržaný priebežný zápis materiálu musia mať M na mieste realizácie zákazky prístup ku konfrontačnej tabuľke aby mohli zaznamenávať použité množstvá materiálu denne, inak by vyššia miera sledovateľnosti nemohla byť dodržaná.

Samozrejme vydané dodacie listy sa budú naďalej odovzdávať NO pre kontrolu s vydanými faktúrami zároveň ako doklad o odobratom materiály.

Prijatá faktúra je spracovaná EO (viď obrázok 6.), kde faktúre je pridelené jedinečné číslo a hodnoty zapracované do elektronickej podoby. Rovnako bude aj existovať prepojenie na konfrontačnú tabuľku aby zaznamenané hodnoty mohli byť porovnané s finančnou hodnotou dodaného materiálu (to je v konečnom dôsledku možné i na základe zmluvnej čiastky za dielo ako také, teda i súpis materiálu určený projektovou dokumentáciou).

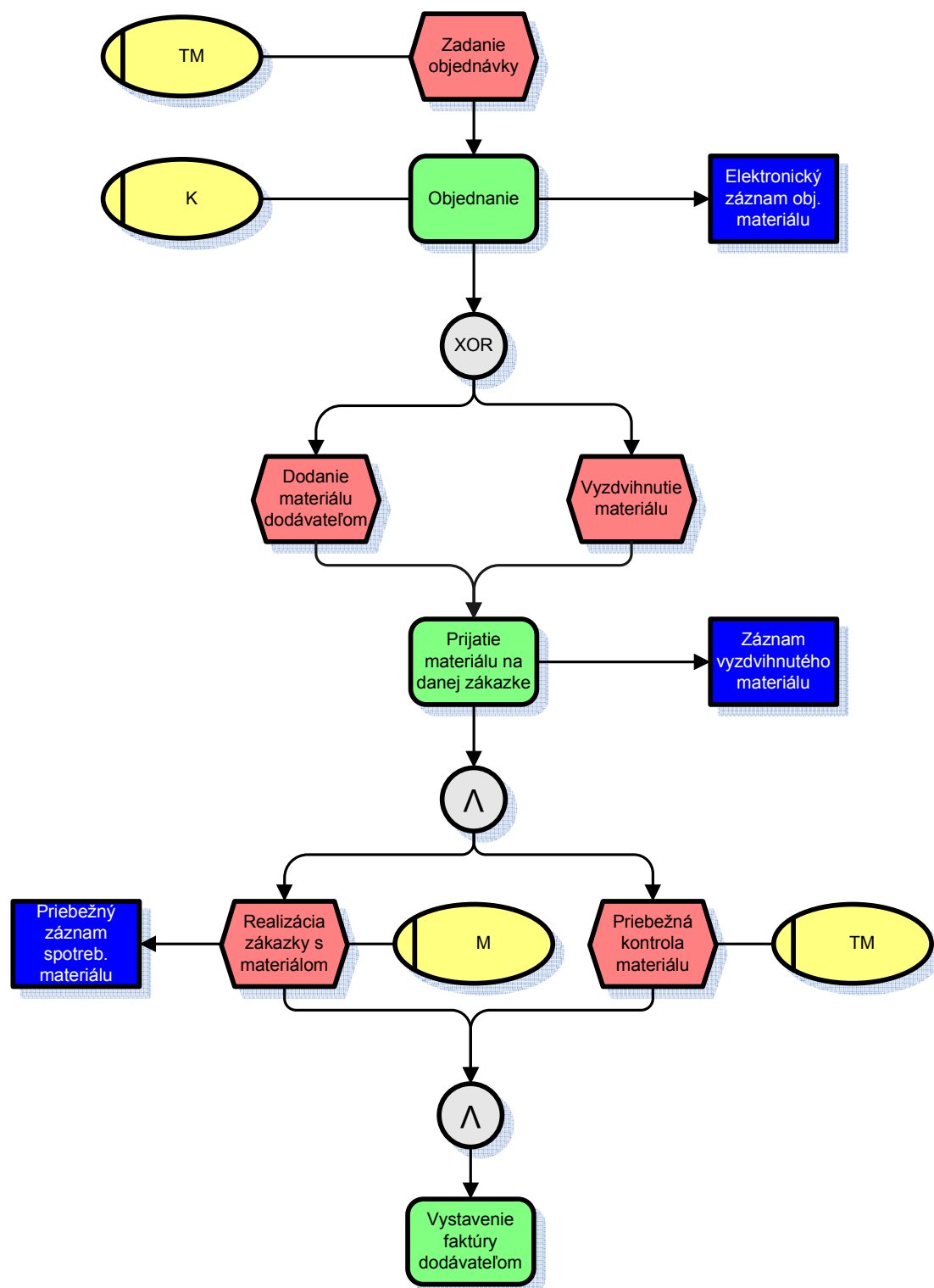
Pretože nie je možné získavať informácie o materiály od dodávateľa bude nutná opätovná vzájomná kontrola NO jednotlivých dokumentov (objednávka, faktúra a dodací list). Po kontrole a schválení NO budú dlžné čiastky v podobe vystavených faktúr uhradené dodávateľom.

4.2 POSÚDENIE RIZÍK REALIZÁCIE RIEŠENIA NAVRHOVANÉHO MODELU

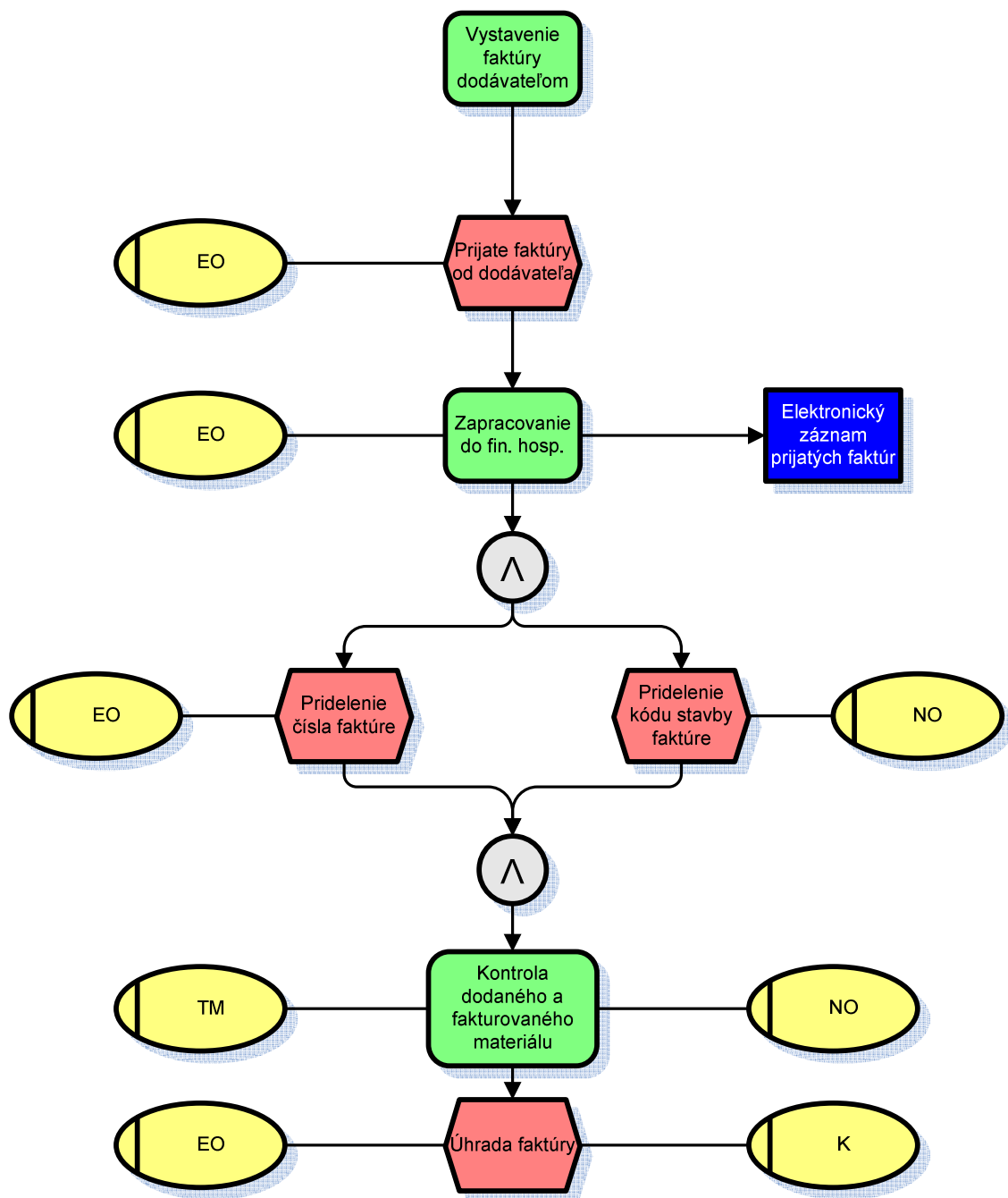
Riešenie problému zavedením konfrontačnej tabuľky spočíva v dodržiavaní jednotlivých bodov elektronickeho zápisu do tabuľky aby bola zaručená denná aktualizácia. Taktiež stavbyvedúci pre danú zákazku, ktorý koordinuje činnosť ľudí priamo na stavbe musí mať prístup (mimo iného osobný počítač s aktívnym pripojením na internet a tak zabezpečený prístup na server spoločnosti) do konfrontačnej tabuľky aby ju mohol v „reálnom“ čase meniť a denne zapisovať stav materiálu na stavbe.

Riziko môže nastať i v prípade zásahu iných osôb, ktoré nekoordinujú zákazku, prípadne nemenia údaje v sledovanej konfrontačnej tabuľke. Táto možnosť však je eliminovaná systematickou správou údajov v spoločnosti.

No v konečnom dôsledku riziko tkvie hlavne v TM, ktorý je za projekt zodpovedný a musí túto činnosť koordinovať, inými slovami dbať na dodržiavanie zásad zápisu údajov do konfrontačnej tabuľky zo strany stavbyvedúceho.



Obrázok 5: Diagram analýzy sledovateľnosti navrhovaného materiálového toku časť 1
Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 6: Diagram analýzy sledovateľnosti navrhovaného materiálového toku časť 2
Zdroj: vlastné spracovanie

5 KVANTIFIKÁCIA MODELOV

Overenie správnosti návrhu nového modelu a metodiky zlepšenia sledovateľnosti materiálového toku je na základe nákladov na vybranú zákazku. Sledovať sa budú objednávky na jednotlivý materiál (fixné náklady), mzdové náklady (na montérov a administratívu), vystavené a prijaté faktúry. Z daných údajov vieme určiť i reálny zisk na danej zákazke. Aktuálny model (viď tabuľka 1, tabuľka 2, tabuľka 3) kopíruje všetky príjmy a výdaje, kde navrhovaný model (viď tabuľka 4, tabuľka 5, tabuľka 6) poukáže na zmeny na základe, ktorých sa vyhodnotí úspešnosť zavedenia nového riešenia do spoločnosti.

Tabuľka 1: Fakturácia v rámci aktuálneho modelu

Por. č.	Prijaté faktúry		Vystavené faktúry	
	Veriteľ	Fakturovaná suma	Odberateľ	Fakturovaná suma
1	x	7 885,85	x	29 867,82
2	x	138,00		
3	x	795,20		
4	x	267,30		
5	x	1 224,80		
6	x	136,30		
7	x	4 900,00		
8	Nákladná doprava x	300,00		
9	x	27,80		
10	materiál	1 017,25		
11	materiál	484,34		
12	GEODET	250,00		
13	materiál	300,00		
14	materiál	27,65		
15	materiál	3 592,42		
16	materiál	6,09		
Suma		21 353,00		29867,82

Zdroj: Elektrik, s.r.o., 2011

Tabuľka 2: Objednávky materiálu v rámci aktuálneho modelu

Objednávky		
Por.č.	Druh objednávky	Suma
1	stĺpy	7 885,85 €
2	geodet	517,30 €
3	žeriav	136,30 €
4	montáž stĺpov	4 927,80 €
5	kábel	3 592,42 €
6	el. materiál	795,20 €
7	svietidla	1 224,80 €
8	el.materiál	1 350,99 €
9	rozvádzač	484,34 €
10	zvárač	138,00 €
11	preprava	300,00 €
Suma		21 353,00 €

Zdroj: Elektrik, s.r.o., 2011

Tabuľka 3: Mzdové náklady v rámci aktuálneho

Pracovník	Počet odpracovaných hodín	Časový interval	Hodinová mzda	Výsledná mzda
Montéri	844	14	7	5908
TM	100	21	13	1300
EO	10	10	8	80
NO	10	18	8	80
Mzdové náklady				7368

Zdroj: Elektrik, s.r.o., 2011

Tabuľka 4: Fakturácia v rámci navrhovaného modelu

Por. č.	Prijaté faktúry		Vystavené faktúry	
	Veriteľ	Fakturovaná suma	Odberateľ	Fakturovaná suma
1	materiál	7 885,85	X	29 867,82
2	materiál	138,00		
3	materiál	795,20		
4	materiál	267,30		
5	materiál	1 224,80		
6	materiál	136,30		
7	materiál	4 900,00		
8	Nákladná doprava	300,00		
9	materiál	27,80		
10	materiál	1 017,25		
11	materiál	484,34		
12	geodet	250,00		
13	materiál	300,00		
14	materiál	27,65		
15	materiál	3 592,42		
16	materiál	6,09		
Total		21 353,00		29867,82

Zdroj: Elektrik, s.r.o., 2011

Tabuľka 5: Objednávky materiálu v rámci navrhovaného modelu

Objednávky		
Por.č.	Druh objednávky	Suma
1	stĺpy	7 885,85 €
2	geodet	517,30 €
3	žeriav	136,30 €
4	montáž stĺpov	4 927,80 €
5	kábel	3 592,42 €
6	el. materiál	795,20 €
7	svietidla	1 224,80 €
8	el.materiál	1 350,99 €
9	rozvádzač	484,34 €
10	zvárač	138,00 €
11	preprava	300,00 €
Total		21 353,00 €

Zdroj: Elektrik, s.r.o., 2011

Tabuľka 6: Mzdové náklady v rámci navrhovaného modelu

Pracovník	Počet opracovaných hodín	Časový interval	Hodinová mzda	Výsledná mzda
Montéri	862	14	7	6034
TM	80	21	13	1040
EO	10	10	8	80
NO	10	18	8	80
Mzdové náklady				7234

Zdroj: Elektrik, s.r.o., 2011

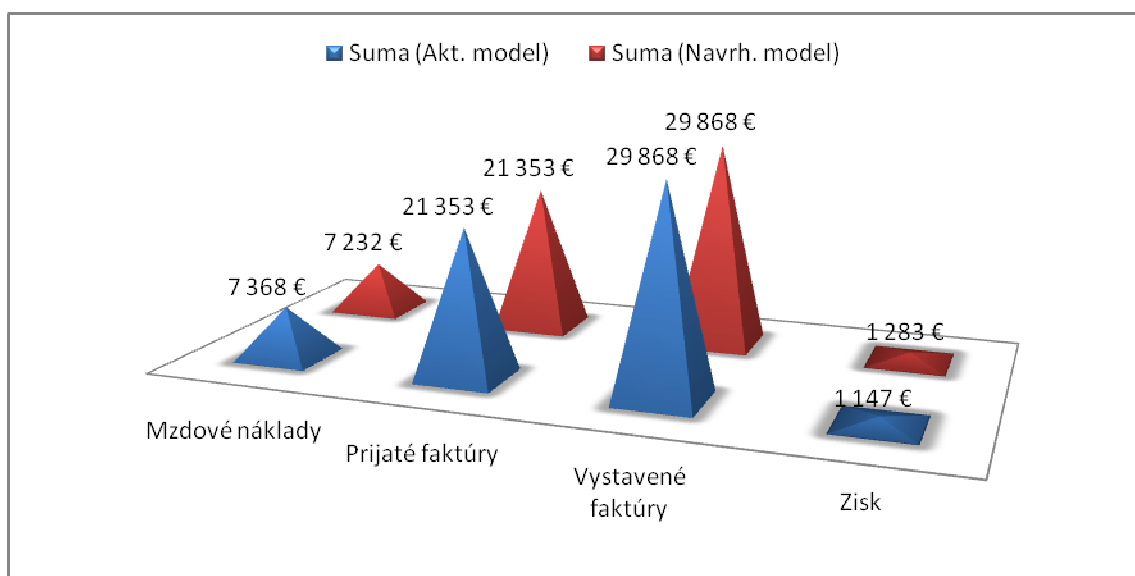
6 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Z tabuliek uvedených vyššie vyplýva určitá miera úspory resp. zvýšenie zisku pri porovnaní vstupov a výstupov aktuálneho modelu voči navrhovanému modelu. Ako je zrejmé z tabuľkových hodnôt materiál je vopred daný a jeho úspory by sa mohli dosiahnuť za predpokladu implementácie sofistikovanejšieho informačného systému, ktorý by mimo iného bol prepojený i zo skladovým hospodárstvom spoločnosti. Zatiaľ vychádzame pri riešení z konfrontačnej tabuľky, ktorú si dokáže spoločnosť zabezpečiť sama bez investovania do dodatočného softvéru.

Úspory za použitia konfrontačnej tabuľky sa dosahujú cez mzdové náklady kde TM získa čas v podobe priamej a kontinuálnej kontroly materiálu na danej zákazke zabezpečenej montérmi resp. stavbyvedúcim. Zvýšenie zisku nie je markantné (viď Graf 1.), no výhodu môžeme nájsť v zefektívnení času TM pri plánovaní realizácie zákazky.

Z navrhovaného modelu vyplynuli nasledujúce benefity:

- *kontinuálny prehľad o materiáloch na zákazke*
- *zníženie časovej vyťaženia TM*
- *úspora časového fondu vynaloženého TM na kontrolu priebehu projektu (zákazky)*
- *pri potvrdení funkčnosti konfrontačnej tabuľky, rekvalifikovať konfrontačnú tabuľku na elektronický stavebný denník*
- *priebežne vytváraný súpis materiálu a prác k predloženie na fakturáciu vyžadovaný klientom*
- *možnosť nadstavby a zúročenia informácií o materiáli i v skladovom hospodárstve*



Graf 1: Porovnanie zisku aktuálneho modelu a navrhovaného modelu

Zdroj: vlastné spracovanie

7 ZÁVER

Metodika na základe ktorej bola vytvorená štúdia v spoločnosti Elektrik, s.r.o. kde bol aplikovaný zjednodušený postup na dosiahnutie zvýšenia efektivity sledovateľnosti materiálového toku, nie je detailná ako iné metodiky určené na vývoj či rozšírenie celopodnikových informačných systémov. Štúdia však poukazuje na nedostatky, ktoré pri uplatnení a dôslednom dodržaní manažermi strednej úrovne riadenia možno v značnej miere odstrániť bez nutnosti zvýšených investícií na inovácie v podobe vývoja prípadnej obnovy alebo rozšírenia podnikového informačného systému. Kvantifikácia výsledkov je pomerne náročná, pretože niektoré benefity vyplývajúce z navrhovaného modelu nie sú priamo merateľné a teda nie je ich možné priamo vyčíslieť v podobe úspor resp. zisku. Všetky možnosti a prínosy konfrontačnej tabuľky a správnosti riešenia ukáže samotná prax, kedy tabuľka je už pripravená a bude implementovaná v rámci určitých zákaziek.

8 LITERATÚRA

Balogh, m. - Straka, m. *Logistické informačné systémy*. Bratislava: EPOS 2005, 208 s.
ISBN 80-8057-660-2.

Bruckner T. a kol. *Tvorba informačných systémů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 357 s. ISBN 978-80-247-4153-6

Bohuslav, R. - BASL, J.: *Inovace podnikových informačních systémů*. Praha 16.06.2003 – 17.06.2003. In: VOŘÍŠEK, Jiří (ed.). *System Integration 2003*. Praha : VŠE, 2003, s. 321–327. ISBN 80-245-0522-3.

ELECTRIK, S.R.O. *Archív spoločnosti*, i.č. 102363, 2011.

Autor:

Ing. Adam Sorokač

Slovenská technická univerzita v Bratislave

Ústav manažmentu

Oddelenie ekonomiky a manažmentu podnikania Vazovova 5

812 43 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: asorokac@gmail.com

Recenzenti:

Doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD.

Doc. Ing. Aleš Hes, PhD.

ODBORNÉ ČLÁNKY

WORD-OF-MOUTH MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA A OSOBNÝ PREDAJ VO VINÁRSKÝCH PODNIKoch

WORD-OF-MOUTH MARKETING COMMUNICATION AND PERSONAL SELLING IN WINE COMPANIES

Lucia Coskun, Pavel Herzka

Abstract

Purpose of the article: The paper explores word-of-mouth (WOM) marketing communication and personal selling as an important part of WOM marketing in wine companies. WOM marketing is a marketing tool where information is spread through the person-to-person communication between a receiver and a communicator. Wine companies in 3 European countries have been studied: in Slovak republic, Czech republic and Germany.

Methodology/Methods: To collect information a questionnaire was used. The data were interpreted using analysis, induction, synthesis and analysed using standard statistical methods.

Scientific aim: The use of 4 kinds of marketing advertising communication in 3 countries was studied. We tried to prove that personal selling as a part of WOM plays a key role in marketing communication of wine companies. Importance of personal selling in protection of adolescent persons from alcohol advertisement was studied.

Findings: It was found out, that personal selling is the most used kind of advertising communication. All wine companies could prevent adolescent persons from buying alcohol beverages only in personal selling. Differences between countries were observed. None of studied wine companies in Germany faced problems when advertising alcohol.

Conclusion (limits, implications etc): Importance of WOM as a marketing tool in relation to personal selling is the most important part of marketing communication of wine companies. Personal marketing communication is a solution for problems caused by alcohol advertising.

Keywords: marketing communication, WOM, word-of-mouth, personal selling

JEL Classification: M 31, M 37

ÚVOD

V dnešnej dobe ekonomickej neistoty je dôležité vytvoriť trvalý vzťah medzi kupujúcim a predajcom. Práve marketingová komunikácia je nevyhnutná na vytvorenie a udržanie vzťahu ku zákazníkovi (Grönroos 2004). Každá organizácia, zisková alebo nezisková musí nevyhnutne komunikovať s okolím (Fill, 2005). Či už pri obchodných aktivitách, spolupráci a koordinovaní činností alebo na zabezpečenie vhodnej distribúcie tovarov.

Využitie internetu vo všetkých oblastiach nášho života stále narastá. Internet sa stal bežným nástrojom hľadania informácií (Lagrosen, 2005). Nárast množstva spotrebiteľov viedol k rozšíreniu množstva distribučných kanálov a otvára možnosti jeho propagácie a predaja prostredníctvom internetu. Veľa podnikov, obzvlášť tých, ktoré pracujú globálne budú využívať výhody internetu ako nástroja komunikácie a transakcií (Quelch, 1996). Internet značne poznačil marketing (Chaffey, 2009) a stal sa významným globálnym médiom (Jemala, 2008). Zákazníkom umožnil širší výber produktov, služieb a cien od rôznych dodávateľov. Rozšírila sa možnosť expandovať na nové trhy, ponúknuť nové služby, získať nové on-line komunikačné techniky a prostredníctvom internetu zvýšiť konkurencieschopnosť podnikov (Chaffey, 2009). Internetový marketing je veľkým prínosom hlavne pre malé a stredne veľké podniky, pretože znižuje bariéry v procese globalizácie (Hamill, 1997).

Treba však zdôrazniť, že nie pre všetky podniky je internet vhodným médiom. Lagrosen dokázal, že vhodnosť internetových komunikačných stratégií je v službách závislá od veľkosti podniku. Pre malé podniky je výhodnejšie použiť osobnú komunikáciu (Lagrosen 2005).

Keown a kol. (Keown a kol., 1995) dokázali, že pri zákazníkoch kupujúcich vínné produkty sa presadila marketingová komunikačná metóda ústnym podaním, v anglickom jazyku word-of-mouth metóda (WOM). 43% sledovaných zákazníkov v tejto štúdii kúpilo víno odporučené priateľmi, ostatné metódy marketingovej komunikácie boli pri výbere kúpy vína zastúpené len v menšom množstve. Word-of-mouth marketing je marketingový jav, pri ktorom sa informácie a reklama šíria ústne. Sheth (Sheth, 1971) uvádza, že word-of-mouth marketing je rozhodujúci pri náraste obáv zákazníkov z kúpy nového produktu, ubezpečuje zákazníka vyskúšať nový produkt. V podnikoch služieb má pri kúpe najväčší vplyv WOM (Mangold, 1987). Je to pravdepodobne preto, že osobné zdroje sú považované za naj dôveryhodnejšie (Murray, 1991). Pri kúpe priemyselných tovarov má WOM najväčší vplyv na rozhodovanie ešte vo fáze, ktorá predchádza nákupu, zákazník vyhodnocuje alternatívy substitučných dodávateľov (Lynn, 1987). WOM ovplyvňuje rozhodnutia pozitívne ale aj negatívne. Negatívny WOM má silnejší účinok ako pozitívny (Arndt, 1967). Výskum dokázal, že nespokojní zákazníci informujú dvojnásobne viac ľudí o svojej skúsenosti ako spokojní zákazníci (Buttle, 1998).

V minulosti bola konzumácia vína spojená s požívaním „vzácneho produktu“, v súčasnosti patrí medzi tovary každodennej spotreby s rastúcou tendenciou. Od trhu orientovaného predovšetkým na mužov, vzrástol záujem kúpy tohto produktu aj u žien. Víno našlo uplatnenie nie len ako nápoj, ale aj ako súčasť prípravy pokrmov pri pečení a varení (Quinton, 2003).

V súčasnosti sa vinárske podniky stretávajú s nepochopením pri propagácii alkoholických nápojov. Zákon o reklame v SR zastrešuje marketingovú komunikáciu (Coskun, Herzka, 2012). Etický kódex reklamnej praxe Slovenskej republiky popisuje v tretej hlave čl. 27-35 reklamu alkoholických nápojov. Predpísané je umiestnenie reklamy - reklama alkoholických nápojov nesmie byť umiestnená v komunikačnom médiu určenom pre maloletých. Nepripustnou je aj reklama obsahujúca konzumáciu alkoholického nápoja alebo jej náznakov maloletým alebo osobou, ktorú možno považovať za maloletú (zdroj: Etický kódex reklamnej praxe) (Coskun, Herzka, 2012). V Českej republike vydala Rada pro reklamu

Kodex reklamy. Časť druhá, kapitola prvá popisuje reklamu na alkohol. Obsah je veľmi podobný slovenskému etickému kódexu reklamnej praxe. Okrem toho, že reklama na alkohol nesmie zobrazovať ako konzumentov mladistvých, nesmie obsahovať náznaky spotreby alkoholu osobám ktoré sú alebo vyzerajú mladšie ako 25 rokov (zdroj: Kodex reklamy). V Spolkovej republike Nemecko vydal Deutscher Werberat (nemecká rada pre reklamu) predpisy komerčnej komunikácie pre nápoje obsahujúce alkohol. Jedná sa o podobné predpisy ako v SR a ČR. Taktiež podľa bodu 9 musia zobrazené osoby aj optickým výzorom nielen byť ale aj vyzeráť dospelé (zdroj: Deutscher Werberat) (Coskun, Herzka, 2012).

Všeobecne, predaj alkoholických nápojov je v týchto krajinách povolený od rôznych vekových hraníc. V SR a ČR je to od dovŕšenia veku 18. rokov, v SRN od 16. rokov (§9 Abs. 1 Nr. 2 Jugendchutzgesetz- zákon na ochranu mladistvých). V SRN je v sprievode rodiča alebo zákonného zástupcu povolené predávať alkoholické nápoje už od dovŕšenia veku 14. rokov. Jedná sa o predaj piva a vína, teda nápojov s nižším obsahom alkoholu, predaj destilátov je povolený až od 18. rokov (Coskun, Herzka, 2012).

Riešenie problémov propagácie alkoholických nápojov v médiách vidíme v propagácii pomocou word-of-mouth. Týmto spôsobom sa predíde problémom spôsobeným tradičnou propagáciou a taktiež sa pri osobnom predaji zaistí zamedzenie predaja alkoholických nápojov mladistvým osobám.

CIEĽ A METODIKA SKÚMANIA

Tento príspevok sa zameriava na štúdium vplyvu word-of-mouth (WOM) na marketingovú komunikáciu vo vinárskych podnikoch. Cieľom je potvrdiť význam WOM v marketingovej komunikačnej stratégii vinárskych podnikov, význam osobného predaja a výskyt problému vinárskych podnikov, ktorému čelia z dôvodu propagovania alkoholických nápojov.

Výskum sa operia o štúdium a analýzu výsledkov vedeckého skúmania v oblasti WOM vinárskych podnikov a je doplnený vlastným meraním využitia foriem propagačnej komunikácie a výskytu problémov pri propagácii alkoholu dotazníkovou metódou malých a stredne veľkých vinárskych podnikov v Slovenskej republike, Českej republike a Spolkovej republike Nemecko. Informácie pre výskum sa získali dotazníkovou metódou a nadväzne boli metódou analýzy, indukcie a syntézy sledované v spomenutých konkrétnych podmienkach vo vinárskych podnikoch.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Word-of-mouth (WOM) je marketingová komunikačná metóda šírenia informácií a reklamy ústnym podaním. WOM sa často nesprávne označuje ako bezplatná reklama. Kým reklamná propagácia je platená neosobná prezentácia nápadov, tovarov a služieb WOM sa vymyká tejto definícii. WOM môže byť pozitívny alebo negatívny, môže byť vyjadrený pred kúpou alebo po kúpe tovaru. WOM býva vyvolaný spontánne ale narastajúci počet podnikov aktívne zasahuje a stimuluje činnosť WOM (Buttle, 1998). Veľa podnikov využíva schválenie danej WOM informácie známou osobnosťou. Táto taktika môže byť riskantná, pretože osobnosť sa môže stať neoblíbenou a pritiahnuť zlú publicitu. Informanti WOM sa delia na zákazníkov a nezákazníkov. Zákazníci môžu byť súčasní a bývalí. Zákazníci, ktorí sú spokojní s výrobkom a šíria pozitívne informácie sa nazývajú neplatení obhajci. Veľa podnikov sa snaží metódou WOM upútať známych a rodinných príslušníkov zákazníkov pomocou odmien. Uplatňuje sa to vo firmách American Express, British Telecom, Freemans Home Shopping (Buttle, 1998). Dokázalo sa, že WOM je spätý s cenou výrobkov. Richins (Richins, 1983,

1987) dokázal, že čím je vyššia cena, tým rastie šírenie negatívneho WOM, ak produkt nesplnil očakávanie zákazníka.

V súčasnosti sa nemusia metódou WOM šíriť informácie len ústne, narastá šírenie prostredníctvom internetu. Virtuálne WOM fungujú analogicky ako ústne (Buttle, 1998). Spoločnosť Cobra Golf Inc., výrobca golfového príslušenstva, vytvorila elektronický spravodaj, na ktorom sa zákazníci môžu vyjadriť k výrobkom spoločnosti ako aj konkurenčným výrobkom (Hagel a kol 1997). United Airlines vytvorili webovú stránku venovanú negatívnym WOM, na ktorej cestujúci môžu informovať o nespokojnosti tejto leteckej spoločnosti (Buttle, 1998).

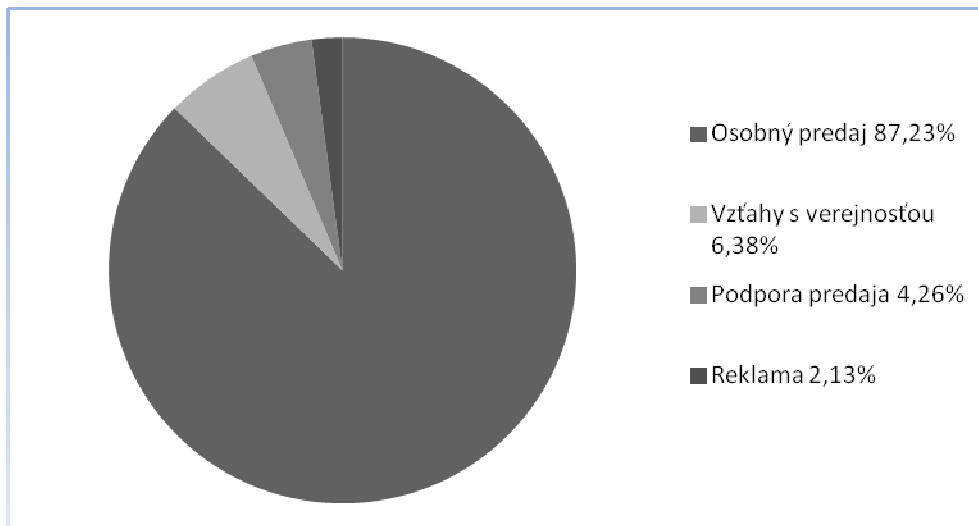
Marketingová propagačná komunikácia pozostáva z osobného predaja, podpory predaja, vzťahov s verejnosťou a reklamy. Niektorí autori zaraďujú medzi formy propagačnej komunikácie aj priamy marketing (Kotler, 1998), (Boučková, 2003). Kombinácia týchto foriem sa nazýva komunikačný mix.

Keown a kol. (Keown, 1995) študovali predaj vín v Severnom Írsku. Dotazník zodpovedalo 120 zákazníkov. Zistilo sa, že najpredávanejšie vína majú francúzsky, taliansky a nemecký pôvod. V dotazníku bolo na výber 10 charakteristík, ktoré sú pri kúpe vína pre zákazníka najdôležitejšie: krajina pôvodu, značka, druh hrozna, oblasť pôvodu, množstvo alkoholu, ročník, kategória, stolové, vidiecke alebo chateau fľašové víno. Najdôležitejším faktorom bola krajina pôvodu, 65% respondentov ju uviedlo ako rozhodujúcu pri kúpe. Kategória a uvedenie označenia chateau boli stanovené ako najmenej dôležité. Na otázku aké nástroje komunikácie ovplyvnili výber kúpeného vína, odpovedalo 43% respondentov word-of-mouth odporúčania z okruhu známych alebo predajcov pri osobnom predaji. 28% respondentov odpovedalo, že boli ovplyvnení umiestnenými poznámkami o vínach, 15% bolo ovplyvnených podporou predaja (degustácie, zľavy a pod.), 7% bolo ovplyvnených reklamou a 7 % inými faktormi ako odskúšanie nového vína alebo výpredaje.

Z danej štúdie vyplýva, že významnú súčasť word-of-mouth marketingu tvorí osobný predaj, preto sme pri našom výskume sledovali využitie foriem propagačnej komunikácie. Formy propagačnej komunikácie tvoria: osobný predaj, podpora predaja, vzťahy s verejnosťou a reklama. Osobný predaj predstavuje priamu komunikáciu a budovanie vzťahu dvoch alebo viacerých osôb, ktoré majú za cieľ výrobok predáť (Boučková, 2003). Podpora predaja je činnosť, ktorá sa snaží prilákať potenciálnych spotrebiteľov aby vyskúšali nový produkt prostredníctvom zliav, katalógov, suvenírov, odmien za vernosť, degustačných dní a pod. (Jedlička, 2005). Cieľom vzťahov s verejnosťou (public relations) je vytvoriť povedomie verejnosti ako celku, kladnú predstavu o podniku (Boučková, 2003). Reklama je neosobná forma komunikácie firmy so zákazníkom prostredníctvom rôznych médií (Boučková, 2003).

Dotazník zodpovedalo 47 vinárskych podnikov. Jednalo sa prevažne o malé podniky s počtom zamestnancov do 24 (celkovo 35 vinárskych podnikov) a stredné do 499 zamestnancov (celkovo 12 vinárskych podnikov - v tejto sfére výroby ich možno považovať však za veľké). Vinárske podniky boli oslovené: v Slovenskej republike, zúčastnilo sa 22, z toho je 5 stredne veľkých podnikov; z Českej republiky sa zúčastnilo 13, z toho sú 3 stredne veľké podniky a zo Spolkovej republiky Nemecko sa výskumu zúčastnilo 12 podnikov, z toho sú 4 stredne veľké podniky. Dotazník bol zameraný na propagovanie alkoholických nápojov. V prvej otázke sme sa pýtali, aký je počet zamestnancov (do 24, 25 až 499, 500 a viac). V nasledujúcej otázke sme sa vinárskych podnikov pýtali, ktorú z foriem propagačnej komunikácie využívajú najčastejšie. Na výber boli možnosti: osobný predaj, podpora predaja, vzťahy s verejnosťou a reklama. 41 podnikov jednoznačne využíva osobný predaj. 6 podnikov využíva najčastejšie iné formy propagačnej komunikácie a to: 3 podniky uviedli vzťahy s verejnosťou (1 podnik zo SR, 1 z ČR a 1 zo SRN), 2 podniky podporu

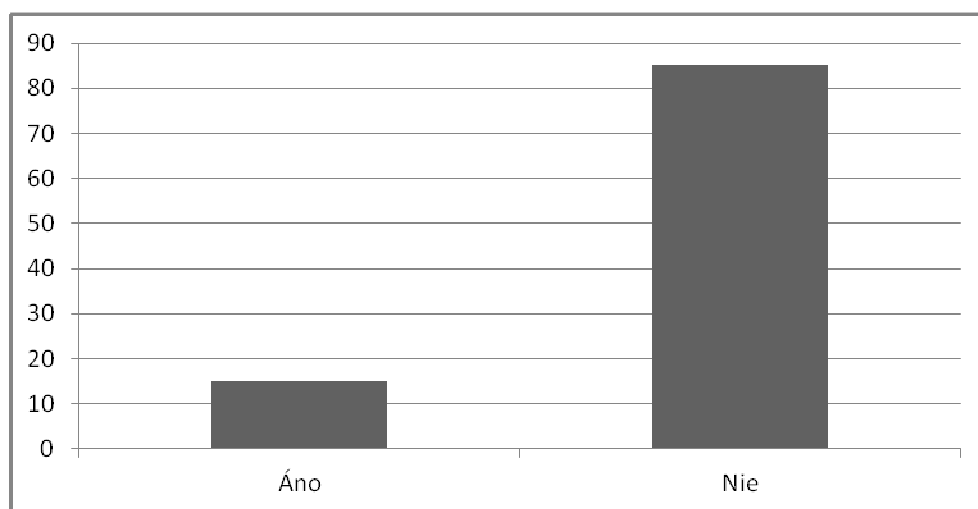
predaja (1 podnik zo SR a 1 z ČR) a 1 podnik reklamu (ČR) (graf 1). Zaujímavé bolo zistenie, že všetky 3 podniky, ktoré najčastejšie využívajú vzťahy s verejnosťou sú stredne veľké podniky. Pre doplnenie uvádzame, že z 2 podnikov uprednostňujúcich podporu predaja, je jeden malý a jeden stredne veľký. Podnik, ktorý najčastejšie využíva reklamu je malý.



Graf 1: Najčastejšie využívaná forma propagačnej komunikácie (relatívne %)

Zdroj: vlastný výskum

V ďalšej otázke sme sa pýtali, či sa podniky stretli s problémami alebo nepochopením okolia pri propagácii alkoholických nápojov, odpovedať mohli áno a nie. Výsledkom bolo, že 84,44 % (v absolútnom vyjadrení 38) respondentov sa s problémami/nepochopením nestretlo, 15,56 % (v absolútnom vyjadrení 7) áno. Výsledky sú uvedené v grafe 2.



Graf 2: Problémy/nepochopenie v dôsledku propagovania alkoholu (relatívne %)

Zdroj: vlastný výskum

Z tabuľky 1 je zrejmé, že v Spolkovej republike Nemecko sa dotazované vinárske podniky nestretli s problémami/nepochopením pri propagovaní alkoholických nápojov. 4 podniky

(8,51 v relatívnych %) v Slovenskej republike sa už s problémami stretli, v Českej republike to boli 3 podniky (6,38 v relatívnych %).

Tabuľka 1: Problémy/nepochopenie v dôsledku propagovania alkoholu v jednotlivých krajinách

	SR		ČR		SRN	
	Absolútne	Relatívne(%)	Absolútne	Relatívne(%)	Absolútne	Relatívne(%)
Áno	4	8,51	3	6,38	0	0
Nie	18	38,3	10	21,28	10	25,53

Zdroj: vlastný výskum

Vinárske podniky, ktoré odpovedali, že majú možnosť ovplyvniť predaj alkoholických nápojov maloletým (43 respondentov), sme požiadali odpovedať v ktorej z foriem propagačnej komunikácie majú možnosť obmedziť propagáciu osobám mladším ako 18 (v SRN 16) rokov. Marketingová propagačná komunikácia pozostáva z osobného predaja, podpory predaja, vzťahov s verejnosťou a reklamy (Kotler, 1998), (Boučková, 2003). 100% respondentov odpovedalo jednoznačne, len v osobnom predaji. Keďže v dotazníku bola možnosť výberu viacerých možností súčasne, v tabuľke 2 predkladáme výsledky aj v iných formách propagácie : v podpore predaja, vzťahoch s verejnosťou a reklame, má túto možnosť iba 15 podnikov, z toho 3 stredné a 12 malých (Coskun, Herzka, 2012).

Výsledky potvrdzujú, že osobná komunikácia je dôležitým faktorom pri riešení problémov propagácie alkoholu. Všetky nami sledované vinárske podniky, ktoré uviedli, že majú možnosť obmedziť predaj alkoholických nápojov mladistvým, môžu zamedziť kúpu práve v osobnom predaji.

Tabuľka 2: Formy propagácie s možnosťou obmedzenia prístupu osobám mladším ako 18 rokov (16 rokov v SRN) v absolútnom vyjadrení (Coskun, Herzka, 2012)

	SR	ČR	SRN
Podpora predaja	3	4	1
Vzťahy s verejnosťou	5	3	1
Reklama	2	3	1

Zdroj: vlastný výskum

ZÁVER

Získané teoretické poznatky a naše merania potvrdzujú význam ústnej a osobnej komunikácie pre vinárske podniky vo word-of-mouth marketingu. Významnú súčasť word-of-mouth marketingu tvorí osobný predaj. Teoretické ako aj namerané údaje dokazujú veľké uplatnenie osobnej komunikácie u malých a stredných vinárskych podnikov. Naše výsledky potvrdili, že najčastejšie využívaná forma propagačnej komunikácie je osobný predaj. Tvorí 87, 23% foriem propagačnej komunikácie.

Zistilo sa, že vinárske podniky sa síce stretávajú pri propagácii s nepochopením ale len v malom rozsahu. V našej vzorke predstavovali tieto podniky 15, 56%. Riešenie vidíme v uprednostnení osobného predaja a tým aktívnej a konkrétnej komunikácie so zákazníkom. Prekvapujúce bolo zistenie, že v SRN sa ani jeden z opýtaných podnikov s problémami nestretol.

Osobná komunikácia je významným faktorom aj pri riešení problémov propagácie alkoholických nápojov. Všetky sledované vinárske podniky, ktoré majú možnosť obmedziť predaj alkoholických nápojov mladistvým, môžu zamedziť kúpu práve v osobnom predaji.

V ďalšom výskume bude našim cieľom bližšie konkretizovať výsledky a hľadať vplyvy marketingových komunikácií na predajnosť výrobkov vinárskych podnikov, pričom sa posnažíme verifikovať aj vplyv kvality a ceny na predajnosť výrobkov.

LITERATÚRA

- Arndt, J. 1967, *Role of product-related conversations in a diffusion of a new product*. Journal of Marketing Research, Vol. 4, s. 291-295, ISSN: 0022-2437.
- Boučková, J. a kol. 2003, *Marketing*. Praha, C.H. Beck, s.222-242, ISBN 80-7179-577-1.
- Buttle, F.A. 1998, *Word-of-Mouth: understanding and managing referral marketing*. Journal of Strategic Marketing, Vol. 6, s. 241-254, ISSN: 1466-4488.
- Coskun, L., Herzka, P. 2012, *Etické prístupy v propagačnej komunikácii vo vinárskych podnikoch*. Aktuálne problémy podnikovej sféry, Zborník vedeckých prác, s.38-43, ISBN 978-80-225-3427-7.
- Coskun, L., Herzka, P., Tomlain, J. 2012, *Marketingové komunikačné stratégie vo vinárskych podnikoch*. Maneko-Journal of management and Economics. Roč. IV., 01/2012, s. 34-43, ISSN 1337-948.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. 2009, *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. prentice Hall, ISBN 978-0-273-71740-9.
- Fill, C. 2005, *Marketing communications: engagements, strategies and practice*, 4. vydanie, Financial Times Prentice Hall 2005, 911s., ISBN 978-0-273-68772-6.
- Grönroos, C. 2004, *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. Journal of Business & Industrial Marketing, 19 (2), 99-113, ISSN: 0885-8624.
- Hagel, J., Armstrong, A.G. 1997, *Net gain; expanding markets through virtual communities*. The McKinsey Quarterly 1, 140-53, ISSN: 0047-5394.
- Hamill, J. 1997, *The Internet and international marketing*, International Marketing Review, Vol. 14 Iss: 5, s.300 – 323, ISSN: 0265-1335.
- Jedlička M. 2005, *Marketingové komunikačné stratégie*. Trnava, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, ISBN 80-89034-72-1.
- Jemala, L.: Podnikateľský manažment a marketing Bratislava STU, 2008, ISBN 8022728607
- Keown, C., Casey, M. 1995, *Purchasing behaviour in the Northern Ireland wine market*, British Food Journal, Vol. 97 Iss: 1, pp.17 – 20, ISSN 0007-070X.
- Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane. 2007. Marketing Management. 12 vydani. Praha: Grada 2007, 792 s. ISBN 8024713595
- Lagrosen, S. 2005, *Effects of the internet on the marketing communication of service companies*. Journal of Services Marketing, Vol. 19 Iss: 2, pp.63 – 69, ISSN: 0887-6045.
- Lynn, S.A. 1987, *Identifying buying influences for a professional service: implications for marketing efforts*. Industrial Marketing Management, Vol. 16, s.119-130, ISSN: 0019-8501.
- Mangold, G.W. 1987, *Use of commercial sources of information in the purchase of professional services: what the literature tells us*. Journal of professional services marketing. Vol 3 (1/2), s. 5-17, ISSN: 0748-4623.
- Murray, K. B. 1991, *A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities*. Journal of marketing, Vol. 55, s. 10-25, ISSN: 1547-7185.

- Quelch, J.A., Klein, L.R. 1996, *The Internet and international marketing*. Sloan Management Review, 37, Vol. 3, 60–75, ISSN: 1532-9194.
- Quinton S., Harridge-March S. 2003, *Strategic interactive marketing of wine – a case of evolution*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21 Iss: 6, pp.357 – 362, ISSN: 0263-4503.
- Richins, M.L. 1983, *Negative word-of-mouth by dissatisfied customers: a pilot study*. Journal of marketing, Vol. 47, s.68-78, ISSN: 1547-7185.
- Richins, M.L. 1987, *A multi-variate analysis of response to dissatisfaction*. Journal of the Academy of Marketing Science, 15, s. 24-31, ISSN: 1552-7824.
- Sheth, J.N. 1971, *Word-of-mouth in low risk innovations*. Journal of advertising research. Vol. 11, s. 15-18, ISSN: 0021-8499.

Autor:

Ing. Lucia Coskun

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Ústav Manažmentu STU
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovenská republika
Tel: +49 170 9399871
e-mail: lucia.coskun@stuba.sk

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Ústav Manažmentu STU
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovenská republika

Recenzenti:

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
doc. Ing. František Lipták, DrSc.

Publikácia je spracovaná ako čiastkový výstup v rámci výskumnej úlohy:

Evid. č. projektu: 1/0055/13, Komisia VEGA č.13 pre ekonomické a právne vedy - názov projektu: Systemizácia vplyvu faktorov a podmienok znalostného manažmentu v kontexte tvorby podnikateľskej stratégie na pracovnú motiváciu a jej odraz v raste efektivity, resp. udržateľnosti úrovne podnikateľskej činnosti.

**APLIKÁCIA IS HAMILTON SFA
V DISTRIBUČNEJ SPOLOČNOSTI FRIKAS, s.r.o.**

**APPLICATION OF IS HAMILTON SFA
IN DISTRIBUTION COMPANY FRIKAS, s.r.o.**

Demoč Vojtech, Aláč Patrik

Abstract:

Purpose of the article. Our article deals with the application of IS Hamilton in the particular company.

Methodology/methods. Evaluation of the above mentioned IS application in the particular company.

Scientific aim. Analysis of the IS function and finding of benefits from the IS Hamilton implementation.

Findings Implemetned system by its mobile devices increased the speed of information flow between customer and vendor what has also direct impact on the speed of order realisation .

Conclusions (limits, implications etc). Information systems (IS) seem to be an important and necessary tool for the management of company and its processes. Of course, the best is, when the particular modulus of IS are compatible or if there are parts of the unified IS. But IS is only a technical tool, support for the management and managerial decisions. The most important is human factor and particular data, related to managing of a company. Our paper deals with the concrete example of implementation IS for distribution and sale.

Keywords: distribution, logistics, sale, information system, implementation, IS benefits, business processes, IS modulus

ÚVOD

Cieľom tohto príspevku je popis zavedenia nového informačného systému Hamilton SFA pre vybranú oblasť distribúcie, ktorou je predaj. Dôvodom sú nasledovné skutočnosti, ktoré boli na základe analýzy podnikových procesov pri predaji v spoločnosti definované ako úzke miesta:

- cenníky vytvárané v programe Excel,
- oneskorené a prácne spracovanie dodacieho listu,
- sledovanie konkurencie a monitoring,
- neschopnosť dodacieho listu rozdeliť tovar podľa výrobcu alebo ceny,
- evidencia príjmu z nákupnej objednávky je zdĺhavá,
- podoba dodacieho listu neumožňuje rozdeliť tovary podľa výrobcu,
- zbytočné hromadenie neaktívnych údajov,
- neprepojená inštalácia pri vedení produktov,
- zložité získavanie komplexných informácií zo systému,
- neaktuálny stav príjmu, výdaja a predaja na mobilných skladoch a z centrálného skladu.

Na to, aby sme eliminovali tieto nedostatky zvolil som ako vhodnú cestu spoluprácu s firmou Minerva Slovensko a.s., ktorá už v minulosti implementovala do tejto spoločnosti podnikový informačný systém QAD EA. Po implementácii sa spoločnosť Frikas snažila nájsť vhodné riešenie pre rozšírenie funkcionality pre oblasť predaja, preto som sa rozhodol spoločne s Minervou a.s. na riešení, ktoré je postavené na báze systému Hamilton SFA.

1. POPIS NAVRHOVANÉHO INFORMAČNÉHO SYSTÉMU SFA HAMILTON

Systém je produktom autorskej spoločnosti Visicom, ktorá má veľké technologické zázemie a skúsenosti vo vývoji, nasadzovaní a riadení kritických podnikových aplikácií.

Systém Hamilton SFA (Sales Force Automation = automatizácia obchodných činností v teréne) je komplexný, modulárny systém riešiaci časť problematiky CRM (Customer Relationship Management = riadenie vzťahov so zákazníkom) s využitím mobilných databáz napojených na podnikový informačný systém. Hamilton SFA je určený pre podporu práce mobilných používateľov predovšetkým v oblasti obchodu a jeho vlastnosti je možno aplikovať pri distribúcii výrobkov z rôznej oblasti priemyslu. Jadro navrhovaného informačného systému tvorí QAD EA, ktorý pokrýva prevádzkové procesy ako sú : nákup, výroba, predaj, servis, skladovanie, plánovanie, účtovníctvo a financie. QAD EA je systém riadenia typu ERP (systém plánovania podnikových zdrojov - ekonomika, distribúcia). [4]

Navrhovaný systém pozostáva z jadra QAD EA, ktorý svojou otvorenosťou a modularitou pokrýva tieto procesy :

- priamy predaj
- plánovanie trás, evidencia návštev, história aktivít
- komplexná cenotvorba
- riešenie pohládavok
- zber objednávok
- distribúcia POS (points of sale - miesta predaja materiálov)
- prieskum trhu: formuláre, monitoringy, ceny
- možnosť tlače dokladov priamo v teréne
- registračná pokladňa.

Popis modulov SFA Hamilton

Hamilton SFA je modulárny systém. Jeho moduly sú dostatočne autonómne na to aby ich bolo možné implementovať postupne a zároveň sú prepojené tak, že vytvárajú jeden integrovaný celok. K modulom dodávaným s hlavným programom, je možné doplniť moduly riešiace špecifické požiadavky užívateľov. [4]

Základný CRM Modul

Je základným a zároveň jediným povinným modulom celého systému. Tento modul obsahuje všetky informácie o zákazníkoch a produktoch. Modul je povinný aj z dôvodu, že tieto informácie sú východiskové pre všetky ostatné moduly. [4]

Zákazníci

Systém obsahuje všetky potrebné údaje o zákazníkoch, s ktorými používateľ systému pracuje. Spolu so základnými kontaktnými informáciami, informáciami o kontaktných osobách zákazníka a niekoľkými spôsobmi kategorizácie a pod. Sú dostupné aj obchodné údaje ako napr. informácie o neuhradených faktúrach, o objednávkach, faktúrach, dodacích listoch, aktivitách u zákazníka, špeciálnych zákazníckych cenníkoch a zľavách a pod. Podľa nastavenia systému, môžu jednotliví užívatelia systému údaje o zákazníkoch priamo v teréne upravovať, vytvárať a podobne. [4]

Produkty

Obchod by sa bez produktov nezaobišiel, preto má každý používateľ k dispozícii aj údaje o produktoch. Tieto obsahujú okrem základných údajov ako je názov produktu, cena a úroveň DPH aj doplnkové údaje o dostupných predajných jednotkách (kartón, paleta, vrstva), komplexný systém zliav, čiarové kódy produktu, informácie o dostupnosti na skladoch, alternatívne označenie produktov v iných systémoch. Produkty sú pre jednoduchšiu manipuláciu organizované v hierarchii kategórií. [4]

Priamy predaj

Priamy predaj je v systéme Hamilton dostatočne flexibilný na to aby umožnil presne kopírovať väčšinu cenových a zľavových politík spoločností a teda aby doklad (faktúra) vystavená v systéme Hamilton bola cenovo totožná s faktúrou vystavenou v podnikovom informačnom systéme. [4]

Sklad

Manipulácia so skladoom je vyžadovaná najmä v spojitosti s priamym predajom, ale používa sa napríklad aj na evidenciu POS (point of sale – miesto predaja produktov, miesto na predajni, najčastejšie pokladničný pult a jeho okolie) produktov poskytnutých zákazníkom. Akýkoľvek skladový pohyb je zachytený na príslušnej príjemke alebo výdajke. Systém umožňuje aj presuny tovaru medzi skladmi mobilných používateľov priamo v teréne. [4]

Registračná pokladňa

V krajinách, ktorých legislatíva požaduje pri predaji evidenciu hotovosti pomocou registračnej pokladne je k dispozícii aj táto funkcionálna na úrovni, ktorú vyžaduje lokálna legislatíva. [4]

Kniha jázd a synchronizácia

Jednoduchý nástroj na evidenciu používania vozidiel, ktorý je súčasťou Hamiltonu. Používatelia sa starajú iba o zadanie počiatočného a koncového stavu počítadla kilometrov a systém dokáže automaticky vytvárať dennú trasu na základe vykonávaných aktivít.

Synchronizácia zabezpečuje prenos údajov medzi počítačom mobilného používateľa a centrálnym serverom. Počas synchronizácie sa prenesú iba zmeny údajov a novo zadané údaje (napr. nové objednávky). Nakoľko celá synchronizácia beží ako tzv. transakcia, je garantované, že sa žiadne údaje počas synchronizácie nestratia a teda sa všetky údaje buď prenesú alebo neprenesú ako celok. Synchronizáciu spúšťa mobilný používateľ a môže byť teda vykonávaná kedykoľvek ak existuje spojenie medzi počítačom mobilného používateľa a centrálnym serverom (napr. pomocou GPRS, GSM alebo priamym prepojením káblom).

2. VLASTNOSTI SYSTÉMU SFA HAMILTON

a) systémové

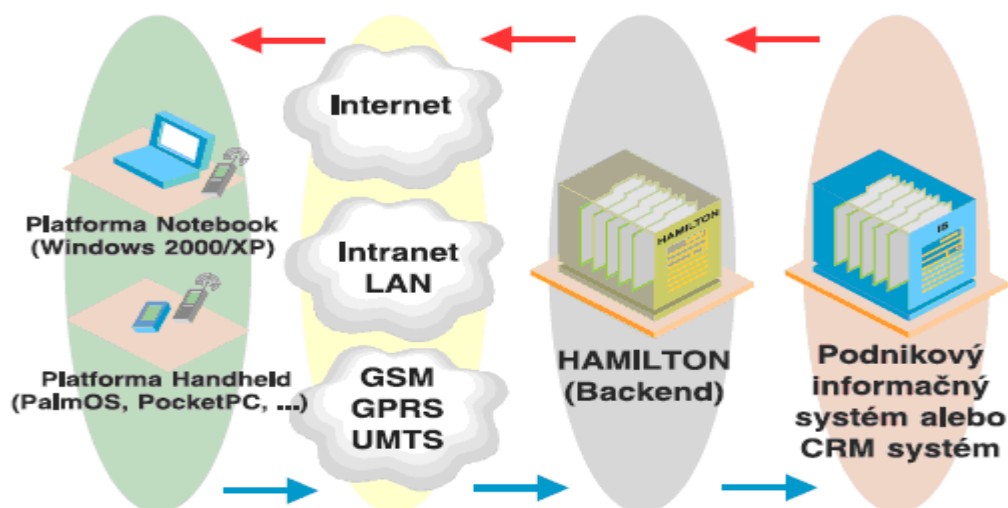
- modulárnosť a otvorenosť
- podpora viacerých platforiem počítačov (aj vreckových)
- možnosť tlače väčšiny dokumentov (objednávky, faktúry) priamo v teréne
- podpora čítačky čiarových kódov
- možnosť definovania množiny údajov patriacich mobilnému používateľovi
- možnosť vytvárania vlastných reportov

b) aplikačné

- podpora priameho predaja (hotovosť aj faktúra) a zberu objednávok, manažment skladu (v prípade priameho predaja)
- detailné, aktuálne aj historické informácie o zákazníkoch a produktoch
- plánovanie a detailné sledovanie výkonov mobilných používateľov
- plánovanie trás mobilných používateľov
- sledovanie nákladov spojených s výkonom práce mobilného používateľa
- možnosť zberu informácií z trhu (monitoring cien, monitoring konkurenčných výrobkov)
- možnosť integrácie s podnikovým informačným systémom (podporované sú SAP, R/3, QAD EA, Navision).

Architektúra systému SFA Hamilton

Systém Hamilton je navrhnutý na základe najmodernejších technológií z oblasti mobilných aplikácií. Je budovaný ako modulárny, multiplatformový otvorený systém. Má dve základné časti: backend a frontend. [4] Ich architektúra je znázornená na obrázku 1.



Obrázok 1: Architektúra backendu a frontendu

Zdroj: Minerva Slovensko a.s.

Charakteristika základných častí systému

Backend

Centrálna databáza na serveri obsahuje všetky dáta systému Hamilton SFA. Backend umožňuje prehliadanie a editovanie týchto údajov. Zároveň môže vytvárať zostavy so štatistickými prehľadmi potrebnými pre riadenie mobilných používateľov.

Backend obsahuje aj kompletnú logiku synchronizácie dát s klientmi. Rozhoduje, ktoré dáta sa distribuujú ktorému používateľovi (každý má vo svojom prenosnom počítači len tie dáta, ktoré potrebuje). Pre samotný proces synchronizácie je použitá technológia, ktorá zabezpečuje, že sa prenášajú iba zmeny v dátach, čo výrazne skracuje čas potrebný na synchronizáciu.

Centrálne uchovávanie všetkých dát má aj ďalšiu výhodu. V prípade náhodného zničenia prenosného počítača, stačí na nový počítač nahráť základný softvér a po synchronizácii má používateľ k dispozícii znova všetky svoje údaje (stratia sa len údaje, zadané medzi ostatnou synchronizáciou a zničením pôvodného počítača).

Frontend

Klientska aplikácia (Frontend) systému Hamilton je určená pre používateľov „v teréne“. Pri jej návrhu bol najväčší dôraz kladený na jednoduchosť ovládania a čo najrýchlejšiu prístupnosť všetkých údajov.

Frontend môže pracovať na viacerých platformách prenosných koncových zariadení: Windows CE/PocketPC a Windows 2000/XP. Samozrejme je možné používať viacero rôznych platforiem súčasne, čo zabezpečuje neobvyklú flexibilitu systému a umožňuje využiť prípadne existujúce zariadenia. [4]

Komunikačný systém Hamilton SFA

Systém Hamilton je možné používať online aj offline. Online prístup sa využíva v prípade, keď existuje trvalé pripojenie na centrálnu databázu. Jedná sa najmä o prípady práce v lokálnej sieti. Môže byť použitý aj v mobilnej sieti GSM, no skutočný zmysel získava až s príchodom technológií GPRS.

Hamilton používa dávkovú synchronizáciu. To znamená, že klient nemusí byť pripojený k serveru počas celej doby prevádzky – stačí sa raz za čas (napríklad raz denne) pripojiť k

serveru a preniesť aktuálne zmeny v dátach. Prepojenie klientov so serverom je realizované štandardným komunikačným protokolom TCP/IP. To umožňuje vysokú variabilitu spôsobov fyzického pripojenia, napríklad cez klasický modem po pevnej sieti, cez GSM modem, cez lokálnu počítačovú sieť alebo cez Internet. [4]

Napojenie Hamiltonu SFA na podnikový informačný systém

Systém Hamilton SFA môže pracovať v autonómnom režime, t. j. ako samostatný systém, bez nutnosti napojenia na podnikový informačný systém, no je lepšie ho integrovať. Integráciou sa zabezpečí konzistentnosť údajovej základne (napr. zoznamu zákazníkov, produktov a ich cien) a zároveň sa minimalizuje nutnosť manuálneho prepisovania údajov a dokumentov, ktoré je možné preniesť medzi systémami elektronicky (napr. objednávky, dodacie listy, výdajky a pod.). Medzi podporovanými informačnými systémami sú napr. SAP R/3, QAD EA, Navision, ale aj informačné systémy menších lokálnych výrobcov.

Popis prepojenia/interface medzi informačným systémom QAD EA a systémom Hamilton

Základom Interface je výmena súborov s definovanou štruktúrou medzi oboma systémami a ich následným spracovaním. Riešenie sa skladá z dvoch systémov QAD EA a Hamilton. Pre zabezpečenie funkčnosti systému Hamilton v ľubovoľnej firme je nutné vytvoriť dátový interface medzi systémami Hamilton a QAD EA. Prepojením bude realizovaný export dát artiklov, alternatívnych merných jednotiek, adries, cenníkov a saldo konta. T. j. najčastejšie sa meniace statické a dynamické dáta. To je dostatočné pre spoluprácu oboch systémov.

3. POPIS NAVRHOVANEJ FUNKCIONALITY PRIAMEHO PREDAJA SYSTÉMU HAMILTON

Predaj na dodacie listy a faktúry, spôsob platby

- a) pri realizácii priameho predaja predajcom sú možné tieto spôsoby úhrady – buď faktúra so splatnosťou, alebo faktúra s úhradou v hotovosti. Hamilton preberá informáciu o dohodnutej splatnosti z QAD EA a tá sa uplatní pri vystavení FA (faktúry),
- b) pre každý priamy predaj s tlačením faktúry bude v Hamiltone vygenerované číslo faktúry, nezávisle na tom, či faktúru vytlačí predajca Hamilton, alebo sa faktúra bude tlačiť v QAD EA,
- c) ku každému priamemu predaju je možné vytlačiť dodací list. Pri spracovaní zákaziek v systéme Hamilton bude platiť, že pre každú zákazku je jeden dodací list alebo faktúra,
- d) ku každému predaju za hotovosť bude vytlačený pokladničný doklad z registračnej pokladne.

Zadávanie nového zákazníka, prvý predaj u nového zákazníka

Predaj u nového zákazníka do doby kým bude zaradený do databázy zákazníkov bude realizovaný pomocou fiktívneho zákazníka – „Univerzálny zákazník“. K dodaciemu listu sa bude vystavovať i faktúra, ktorá bude splatná v hotovosti. Všetky tieto informácie sa budú

prenášať do QAD EA, kde bude existovať aj „Univerzálny zákazník“ na ktorého sa tento predaj pri synchronizácii zaeviduje.

Čiarové kódy

Ku každému produktu bude možné zaevidovať viac čiarových kódov podľa jednotlivých balení. Čiarové kódy budú slúžiť na prípravu dodávky. Pri zosnímaní čiarového kódu pri priamom predaji sa produkt zaradí do dodacieho listu s typom balenia, ktoré predáva (ks/kartón) a množstvom, prípadne cenou.

Ponukový list

Predajca bude mať možnosť si kedykoľvek vytlačiť ponukový list, obsahujúci zoznam produktov, ktoré má naložené na aute s ich aktuálnym množstvom a základnou cenou. Zákazník si do vyčisteného ponukového listu zaznamená tovar, ktorý požaduje. Systém bude umožňovať vytlačiť ponukový list so všetkými produktmi alebo iba „s nenulovými stavmi na sklade“.

Príjem a výdaj produktov na sklad Predajcu (auto)

Stav skladu bude importovaný z QAD EA pri naskladnení tovaru na auto predajcu. Predajca nebude musieť ručne tovar na sklad prijímať. Toto bude zabezpečené synchronizáciou PDA pri odchode zo skladu. Predajca bude mať v nutných prípadoch možnosť prijať tovar na svoje auto z medziskladu. Každý predajca bude mať pridelený jeden medzisklad, s ktorým môže pracovať. Pri vytváraní príjemky si vyberie sklad (medzisklad), z ktorého tovar prevezme a vyplní položky príjemky. Príjemku vytlačí a potvrdí. Informácie o pohybe tvaru medzi medziskladom a sklado predajca sa preniesie do systému QAD EA ako skladový presun.

Inventúra

Predajca môže zadať na PDA vo funkcii Inventúra aktuálne zostatky tovaru na svojom sklade (aute). Systém sám vypočíta rozdiely medzi zostatkami zistenými inventúrou a evidovaným množstvom v Hamiltone. Uvedené rozdiely zrovná na 0 vygenerovaním špeciálnej príjemky/výdajky. Táto príjemka/výdajka bude slúžiť ako podklad pre vyrovnanie inventúrnych rozdielov v QAD EA.

Produkty

Bude použitý import artiklov z QAD EA, produkty v Hamiltone budú obsahovať všetky potrebné informáciu o balení, ČK(EAN), cenách a dostupnosti.

Pohľadávky

V PDA bude dostupný zoznam pohľadávok, ktoré sú u zákazníka aktuálne otvorené. Z QAD EA bude prenášaná otvorená čiastka faktúry, to znamená, že budú dostupné informácie o aktuálnej hodnote nehradených faktúr.

Ceny a zľavy / Princíp oceňovania výrobkov v systéme Hamilton

Cena produktu bude stanovená základnou cenou na ktorú bude uplatnená percentuálna zľava. Táto cena vypočítaná systémom Hamilton, bude importovaná do QAD EA.

- pre všetkých zákazníkov bude evidovaná základná cena pre všetky výrobky
- pre všetkých zákazníkov bude evidovaná prirážka v % k štandardnej cene pre všetky výrobky
- pre všetkých zákazníkov bude evidovaná akciová cena pre výrobok, pokiaľ existuje.

Objednávky

Obchodný zástupca bude môcť na PDA zadávať objednávky, ktoré bude zbierať od zákazníkov. Na základe objednávok bude pre predajcu pripravený tovar, ktorý sa mu automaticky pomocou interface nahrá na stav skladu do Hamiltonu.

4. PRÍNOSY A ZHODNOTENIE ZAVEDENIA SYSTÉMU HAMILTON

Hamilton SFA je produkt, ktorý podporuje obchodný proces, zefektívňuje prácu predajcov a zvyšuje celkovú výkonnosť obchodu a navrhnuté riešenie by spĺňalo prvotné požiadavky distribučného obchodu ako sú predaj, distribúciu tovaru, prieskum trhu a iné.

Prednosťou systému Hamilton je, že pracuje s mnohými typmi vreckových počítačov, umožňuje zdieľať všetky alebo len vybrané informácie medzi jednotlivými užívateľmi a je ho možné napojiť na teoreticky akýkoľvek informačný systém (zahraničné informačné systémy nevynímajúc). Predajca používajúci Hamilton SFA vo vreckovom počítači má možnosť zhromažďovať a okamžite odosielať všetky dôležité údaje.

Navrhnutý systém by zrýchľoval tok informácií od zákazníkov do spoločnosti a opačne na rozdiel od predošlého systému, kde sa nepoužívali mobilné zariadenia a informácie sa dostávali do centra len po uskutočnení predaja a vrátení sa do firmy a spracovaní dokladov.

Hamilton SFA by disponoval vysokou flexibilitou, ktorá je charakteristická pre zrýchlenie tokov obchodných informácií a tým aj toku peňazí ako aj rýchlosťou realizácie objednávky. Všetky tieto vlastnosti by vyplývali zo vzájomnej komunikácie, ktorá sa by realizovala prostredníctvom interface. Aplikovaný QAD EA (podnikový informačný systém potrebný pre fungovanie Hamiltonu) je programový produkt, ktorý je množné rýchlo nasadiť, ľahko sa používa a udržiava. Je navrhnutý pre maximalizáciu prínosov v krátkom čase.

Medzi najzákladnejšie prínosy, vyplývajúce zo zavedenia systému Hamilton SFA s prepojením podnikového informačného systému QAD EA by boli :

- prepojenie v reálnom čase oblasti predaj – výroba – nákup – sklady – financie
- podporovanie rozhodovania sa prostredníctvom jednoznačných a včasných údajov
- zvýšenie flexibility predaja a zdokonalenie reakcie na potreby zákazníkov
- podpora controllingu
- zabezpečenie zníženia zásob optimalizáciou riadenia zásob a skladov
- možnosť elektronickej evidencie dopytu a ponuky
- včasné a efektívne spracovanie dodacieho listu
- charakter dodacieho listu umožňuje rozdeľovať tovary podľa výrobcu
- skrátenie času evidencie príjmu z nákupnej objednávky
- zjednodušená manipulácia získavania komplexných informácií zo systému
- zabezpečenie údajov o aktuálnom stave príjmu, výdaja a predaja na mobilných skladoch a z centrálného skladu
- predajca môže zadať na PDA vo funkcii Inventúra aktuálne zostatky tovaru svojom sklade (aute)
- ku každému produktu bude možné zaevidovať viac čiarových kódov
- predajca má možnosť si kedykoľvek vytlačiť ponukový list, obsahujúci zoznam produktov, ktoré má naložené na aute s ich aktuálnym množstvom
- predajca má možnosť si vytlačiť prehľad o dennom príjme hotovosti, kde budú sumy predaja na dodacie listy a faktúry zaplatené v hotovosti
- predajca má možnosť upravovať údaje o zákazníkoch priamo v teréne
- systém umožňuje aj presuny tovaru medzi skladmi mobilných používateľov priamo v teréne

5. ZÁVER

Navrhovaným zavedením informačného systému Hamilton SFA, ktorý by zabezpečoval potreby flexibilného toku informácií a zefektívnenie práce pri realizácii distribúcie pre oblasť predaja. Do podniku Frikas s.r.o. by bolo namiesto Money S3 nainštalované jadro QAD EA, ako backend systém Hamilton SFA a predajcovia by používali pri svojej práci mobilné zariadenie PDA - Motorola MC70. Jeho aplikovateľnosť spolu so systémom QAD EA by efektívne pokryla všetky podstatné vzťahy a prevádzkové procesy ako sú: nákup, výroba, predaj, skladovanie, plánovanie, či financie, ktoré sú dôležité pre úspešné vedenie distribučnej spoločnosti. Priamy predaj bol by prostredníctvom Hamiltonu SFA dostatočne flexibilný a to z dôvodu, že na jednej strane by eliminoval prácnosť predajcov v teréne a na strane druhej by zabezpečoval vzájomnú komunikáciu a efektívny tok informácií medzi oboma stranami.

Predaj prostredníctvom Hamiltonu SFA by sa stal pre Frikas novou kapitolou, ktorá nemá obdobu v dejinách spoločnosti. Nasadením systému by sa spoločnosť dostala na kvalitatívne oveľa vyššiu úroveň. Z klasického veľkoobchodu zo začiatku deväťdesiatych rokov minulého storočia sa by stal „hypermarket na kolesách“. Táto skutočnosť sa stala najdôležitejšou príčinou implementácie systému Hamilton SFA.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

- Demoč, V., Aláč, P. *Hospodárska informatika*. Zvolen : Edičné Stredisko, 1. vydanie, 2000. 77 s. ISBN 80-89029-13-2
- Viestová, K., *Distribúcia a logistika*. Vydal: Alfa, 1993, 104 s. ISBN 80-05011-29-6
- Interné materiály spoločnosti Minerva Slovensko a. s., *Štúdiá nasadenia informačného systému v spoločnosti Frikas, s. r. o.*, Jozef Grega
- Interné materiály spoločnosti Minerva Slovensko a. s.
http://www.frikas.sk/kto_sme.htm
- Aláč, P.: *Logistika*, VŠ učebný text, RDV, DF TU Zvolen, 2006, 80 str., ISBN 80-228-1637-x

Autori:

Ing. Vojtech Demoč, CSc.
KPH, DF, TU vo Zvolene
e-mail: democ@vsld.tuzvo.sk

Ing. Patrik Aláč, PhD.
KPH, DF, TU vo Zvolene
e-mail: alac@vsld.tuzvo.sk

Recenzenti:

doc. Ing. Irina Bondareva, PhD.
doc. Ing. František Lipták, DrSc.

KOMUNIKÁCIA AKO MANAŽÉRSKA ZRUČNOSŤ

COMMUNICATION AS MANAGERIAL SKILL

Daniela Hrehová, Pavel Žiaran

Abstract

Purpose of the article Importance of communication skills of managers in the workplace.

Methodology/methods In a studies of authors we observe a significant gap between expected and actual communication skills of managers. Also that communication cannot be seen as an isolated function; most, if not all managers, must have communication competence. There are many components to communication: verbal communication skills and non-verbal communication.

Scientific aim The author at the level of theory emphasizes the need for comprehensive development of communication skills of managers in their individual ingredients.

Findings Today's business world places greater expectations on those who seek to lead. One of the biggest challenges managers face is communication. And yet, communication is also one of the most critical aspects of leadership. Without good communication, managers can fail to gain commitment from employees, fail to achieve business goals and fail to develop rapport with the people on their team. In short, they can fail as leaders no matter how good their intentions may be. When recruiting new employees, increasingly companies say they look for people with razor-sharp communication skills more than analytical ability. Effective communication of managers requires being able to express your ideas and views clearly, confidently and concisely in speech, tailoring your content and style to the audience and promoting free-flowing communication.

Conclusions (limits, implications etc) The ability to communicate clearly is the critical core competency for successful managers at all levels and in all industries. Although there is general agreement on the importance of business communication skills and on the need to include them in the business curriculum, research continues to show inadequately prepared entry-level employees. Managers need to understand the importance of communication skills. Communication takes effort. Communication skills is one of the most important factors that is scrutinized while hiring new managers.

Keywords: communication, skills, manager, firms

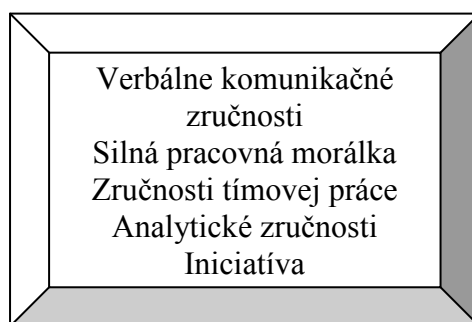
JEL Classification: M12

ÚVOD

Dnešná spoločnosť, veda a technika sa rozvíjajú nebývalým tempom, dôsledkom čoho sú oveľa živšie kontakty medzi ľuďmi vo všetkých sférach ľudskej činnosti. To spôsobuje, že nároky na komunikačný proces a na komunikačné zručnosti jednotlivca sú čoraz vyššie. Komunikácia je nástroj na vytváranie osobných, spoločenských a pracovných kontaktov, zároveň je prostriedkom na upevňovanie a rozvíjanie už existujúcich vzťahov. Za cieľ každej komunikácie sa všeobecne pokladá: informovať a diskutovať. Celá filozofia úspešnej komunikácie sa ukrýva vo vete: „Nie nadarmo sa hovorí, že nie je až tak dôležité, čo človek hovorí, ale ako to hovorí“. Správna a efektívna komunikácia je z dlhodobého hľadiska vždy alfou a omegou úspechu ako jedinca, manažmentu, tak firmy, a to bez ohľadu na momentálnu situáciu. Aby sa dala komunikácia vo firme správne „nastaviť“, je potrebné vybudovať komunikačne zdatný manažment.

1 MANAŽÉR KOMUNIKÁTOR

Komunikovať správne je jednou z najťažších výziev, ktoré manažéri vo svojich pozíciách riešia. Správna komunikácia jednoznačne napomáha v dosahovaní firemných výsledkov. Má rovnaký význam pre úspech firmy, ako ďalšia manažérske disciplíny, napr. strategický rozvoj, procesné riadenie, alebo riadenie ľudských zdrojov. Správna komunikácia pomáha odstraňovať frustráciu, zmätok, napätie a nedôveru na pracovisku (HREHOVÁ – BOLFÍKOVÁ, 2009, s. 79-87). Manažérom uľahčuje život tak, že pracujú efektívnejšie, zamestnancom umožňuje pochopiť zmysel ich práce, čím sa ich pracovný život stáva uspokojivejším (JERSÁKOVÁ, 2009, s. 40-41). Zahraničné výskumy (HOFFMANN, 1999, s. 275-286; RAO, 2012, s. 52; CHATURVEDI a kol., 2011, s. 3-6) dokazujú, že verbálne komunikačné zručnosti sú na špičke zoznamu „mäkkých“ zručností, ktoré hľadajú zamestnávateľia od budúcich manažérov (ČERNÁ – HRABLÍK, 2011, s. 106-110). Zmyslom posudzovania nie je len konštatovanie súčasnej úrovne manažérskych zručností, ale predovšetkým predpoveď do budúcnosti, viď obr. 1 (NACE JOB OUTLOOK, 2011). Z trendovej analýzy dát z prieskumu PayWell vyplýva, že rastie počet spoločností, ktoré zvyšujú frekvenciu nárokov na zručnosti budúcich zamestnancov, na druhej strane firmy na Slovensku majú problém prilákať kľúčové talenty (PwC, 2012).



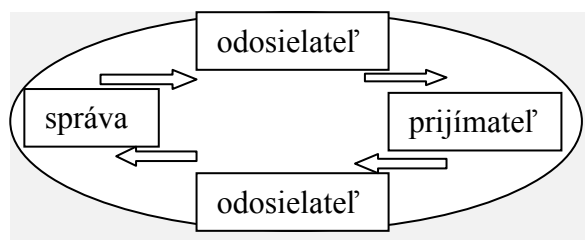
Obrázok 1: Top 5 manažérskych zručností/kvalít

Zdroj: NACE Job Outlook, 2011

Avšak iba ich teoretická znalosť nestačí. Je potrebné doceliť ich dôslednú, intenzívnu a systematickú aplikáciu v konkrétnych podmienkach vedenia ľudí v súlade s celkovou stratégiou firmy (BARTOŠOVÁ, 2007, s. 56-57).

1.1 K OTÁZKE KOMUNIKAČNÉHO PROCESU MANAŽÉRA

R. L. Katz zistil, že manažéri potrebujú tri základné zručnosti. Jedná sa o technické, ľudské a koncepčné zručnosti. Pozornosť upriamuje na komunikačné zručnosti manažérov (JAVED, 2011). LUKNIČ (1995, s. 33) v publikácii *Vzťah ako tanec: spolu a každý sám* hovorí, že medziľudská komunikácia je kruhový proces – komunikačný cyklus, ktorého súčasťou je verbálne alebo neverbálne vysielanie správy niekomu, druhá osoba vidí alebo počuje správy a odpovie, ak je odpoveď uspokojivá, kruh sa uzavrie verbálne alebo neverbálne. Ak je odpoveď nedostačujúca, komunikačný kruh ostáva otvorený a nespojený.



Obrázok 2: Uzavretý komunikačný proces

Zdroj: Arnold Luknič, 1995

Komunikačný proces vo firme je dynamický jav, pri ktorom manažér predáva svoje informácie a podnety ostatným zamestnancom firmy. Manažér, ktorý zahajuje komunikáciu, prípadne už reaguje, by sa mal vždy najprv zamyslieť nad prípadnými možnými reakciami protistrany a nad komunikačnou situáciou (JOHNSON, CHANG, 2000). Veci nie sú vždy tak jednoznačné, ako sa môžu človeku javiť. Môžu existovať rôzne obmedzenia, nariadenia, kultúrne rozdiely a ekonomické aspekty, komunikujúce strany môžu pracovať s protichodnými zadaniami a cieľmi (McSHANE, 2003, s. 324). Pre lepšie porozumenie a ľahšie pochopenie si manažér musí uvedomiť, že každý verbálny prejav v sebe nesie mnoho viac informácií, než ktoré sú na prvé „počutie“ zrejmé (napr. stres, momentálny zdravotný stav, okolité problémy v rodine či existenčná situácia a iné.). Vyplýva to aj z komunikačného modelu, ktorý pozostáva zo štyroch prvkov:

Vecný obsah oznámenia. Vlastný obsah informácie, slová a ich zmysel. Toto je hlavný alebo dokonca jediný bod komunikačného úsilia.

Otváranie sa partnerovi – seba odhalenie. Tým, že sa oznamuje určitý informačný obsah, odhaľuje sa vnútorný pocit zo stretnutia, momentálne psychické rozpoloženie, radosť, ľahostajnosť alebo nespokojnosť. Partner tak môže vnímať pocity pri jednaní, ktoré sa dávajú najavo mimoslovnou komunikáciou a intonáciou hlasu.

Vzťah k poslucháčovi. Pri vzájomnom jednaní sa vyjadruje taktiež vzťah k partnerovi v komunikácii. Prenášajú sa napr. odpovede na otázky typu: "Je mi sympatický?" "Vnímam ho ako partnera alebo súpera?" "Je pre mňa dôveryhodný?"

Očakávanie – výzva. V komunikácii sa od rozhovoru vždy niečo očakáva, napr. názor, oznámenie, potreba vyrozprávať sa a pod. Otázkou zostáva, či samotné vyjadrenie zámeru je presné, jasné, efektívne.

Základ úspechu. Zo znalostí uvedených štyroch prvkov komunikačného modelu sa tak komunikácia môže stať mnoho účinnejšou a úspešnejšou (CHVATALOVÁ, 2004, s. 23).

V procese verbálnej komunikácie by mal manažér venovať zvýšenú starostlivosť tomu, čo hovorí, t.j. sústreďovať sa na obsah jazykového prejavu, nemenej pozornosti venovať jeho formálnej stránke. Aby bola jeho verbálna komunikácia úspešná, mal by byť obsah a aj forma ním predávanej informácie v rovnováhe, inak môže dôjsť k narušeniu komunikácie. Nevhodná alebo chybná jazyková forma môže skresliť alebo sťažiť vnímanie alebo

pochopenie podávanej informácie zamestnancami. Manažérom použitá chybná jazyková forma tak môže

- vyvolať u zamestnancov dojem nedostatočnej kultúrnej úrovne hovoriaceho,
- sťažovať pochopenie informácie,
- odvádzať pozornosť zamestnancov, zosmiešňovať obsah informácie i samotného manažéra (modifikované podľa LOTKO, 2004, s. 11).

Ak je manažér vo svojom odbore dobrý, hovorí jasnými a zrozumiteľnými vetami, komplikované súvislosti formuluje pomocou presných slov a dosahuje tak to, po čom veľa hovorcov nadužívajúcich odborný slang len snívajú - rešpekt (MATTHES, ROBISH, 2007, s.111-114). Aj neverbálna komunikácia sa stáva v poslednej dobe predmetom zvýšeného študijného záujmu. Americký psychológ P. Honey sa na základe svojich dlhodobých výskumoch pokúsil o originálny výklad mimoslovného správania ľudí pomocou šiestich rôznych klastrov. Tie umožňujú podľa neverbálnych prejavov hodnotiť nielen profilujúce individuálne vlastnosti, ale taktiež vnímať a prečítať temperament, postoj a charakter partnerov, klientov, zákazníkov, spolupracovníkov a podobne. A to je dnes, najmä v pracovnej oblasti, významné (MODERNÍ ŘÍZENÍ, 1999, s. 72-73). Každý manažér by mal brať do úvahy prostriedky rečníckeho štýlu: lingvistické prostriedky – prostriedky, ktorými disponuje samotný jazyk, paralingvistické prostriedky – technika reči, výslovnosť, atď., extralingvistické prostriedky – osobnosť rečníka, faktor času, prostredie atď. Drvivá väčšina informácií, ktoré sa prenášajú počas komunikácie, je neverbálna (HOGAN, 2008, s. 1). Nie je možné vnímať ich jednotlivo, ale v celom komplexe pohybov tela. To znamená, že od manažéra sa očakáva: vhodne používať mimiku – pohyby tváre, kineziku – reč pohybov a gest, proxemiku – reč dištancie a intimacy, haptiku – kúzllo dotyku, posturiku – postoje a držanie tela, paralingvistiku, napr. podanie informácie tónom reči, kultúrou viazané neverbálne prejavy a ich komunikačné a metakomunikačné funkcie. Manažér vďaka týmto signálom môže upraviť a prispôbiť komunikáciu tak, aby ňou odpovedal na prejavy nesympatií a zdôraznil prejavy sympatií, či už počas rozhovoru, alebo neskôr (HOGAN, 2008, s. 142). O manažéroch a ľuďoch na vysokých postoch sa hovorí, že používajú svoju reč tela oveľa menej, avšak vždy keď ju použijú, má neverbálna komunikácia svoje opodstatnenie (BÉDIOVÁ, 2013). V priebehu komunikácie rozpor, protiklad či komentár sú najskôr viditeľné v gestách. Gestá predchádzajú myšlienkam a tie zas slovám – i keď sa jedná len o zlomky sekundy. Navyše neverbálne prejavy majú v rôznych situáciách a i krajinách odlišný význam. Aby sa manažér vyvaroval nepríjemným a trápny situáciám, musí byť dobrým psychológom a dobre poznať aj cudziu kultúru, rešpektovať ju a vo vzťahu k nej urobiť ústretové kroky (bližšie BOREC, 2005). Dobrá komunikácia všetkým ušetrí veľa času a zabráni tak nedorozumeniam, vnáša do kolektívu dobré vzťahy a dobré vzťahy so sebou nesú príjemnú atmosféru (OLIVOVÁ-FREYOVÁ, 2012, s. 28).

1.2 KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI PRE KOMPETENTNOSŤ

Vedieť správne komunikovať nie je v dnešnom obchodnom svete výhoda, ale nutnosť. Manažér by mal disponovať piatimi základnými komunikačnými zručnosťami, ktoré ale celkom samozrejme vždy nebývajú:

- Rozprávanie: schopnosť hovoriť verejne je nutnosť, bez ktorej sa nezaobíde.
- Počúvanie: predstavuje rozdiel medzi uzavretím a stratou obchodu, získaním a stratou klienta, motivovaním a demotivovaním tímu, alebo utužením a zničením vzťahu so zamestnancami. Nie je to pasívny stav mysle, ale predstupeň úspešných obchodných aktivít.
- Písanie: oficiálna komunikácia prebieha písomne (napr. dohody s dodávateľmi, strategické partnerstvá, smernice, správy pre verejnosť, listy investorom atď.).

- Vedenie porady: schopnosť viesť schôdzu je predpokladom pre to, aby mala nejaké pozitívne výsledky a nebola len stratou času.
- Riešenie konfliktov: spory môžu vznikať medzi majiteľmi podnikov a ich klientmi, internými tímami, štátnymi orgánmi, investormi atď. Prechádzať ich bez povšimnutia nie je možné (HARRISON, 2013; MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2004, s. 16). Čím schopnejšie bude manažér vedieť zachádzať s týmito „nástrojmi“, tým väčšie sú jeho šance na úspech (FERENCOVÁ – JURKOVÁ, 2010, s. 164). Schopnosť správne a jasne komunikovať je jednou z najvzácnejších zručností manažéra, ktoré sa dajú pri troške dobrej vôle a snahe naučiť (PLCHOVÁ, 2011). Aby manažéri mohli byť efektívnymi komunikátormi, moderátormi, facilitátormi a vodcami, musia byť komunikačné zručnosti dôležitou súčasťou každej z týchto oblastí a rozvíjané (bližšie tab. 1.)

Tabuľka 1: Komunikačné zručnosti

Zručnosť prezentovať seba samého:
⇒ ako sebaistého, sympatického, prístupného, otvoreného a dôveryhodného človeka. Komunikačné schopnosti, alebo ich nedostatok tiež prezradia veľa o negatívnych vlastnostiach dotyčného jedinca.
Vzťahová zručnosť:
⇒ pomáha nadväzovať priateľské vzťahy, spolupracovať s kolegami a udržiavať aj vzájomné väzby s rodinnými príslušníkmi.
Zručnosť viesť rozhovory, pohovory:
⇒ umožňuje komunikovať s druhým za účelom získania informácií, úspešne sa predviesť ak sa uchádzate o nové miesto alebo zamestnanie, a efektívne sa zúčastniť viacerých rôznych typov rozhovorov a pohovorov.
Zručnosť komunikovať v malej skupine a vodcovská schopnosť:
⇒ pomáhajú byť efektívnym členom alebo vodcom skupín rôzne zameraných, informatívnych, riešiacich problémy alebo spontánne hľadajúcich nové nápady v práci.
Zručnosť prezentácie:
⇒ znamená vedieť podávať informácie či už malým, alebo veľkým skupinám poslucháčov a ovplyvňovať ich postoje a správanie.
Mediálna gramotnosť:
⇒ umožňuje stať sa kritickým užívateľom rozmanitých masových médií, s ktorými sa denne stretávame.

Zdroj: Joseph A. DeVito, 2008, s. 302

Pozitívne výsledky prináša komunikácia, do ktorej je zakomponovaná zároveň veľká miera empatie manažéra (bližšie tab. 2) a jeho schopnosť vcítiť sa do role protistrany – zamestnancov. Ak pozná manažér svoju protistranu a chápe jej pohľad, potom môže prispôbiť nielen obsah, ale i spôsob svojej komunikácie. Práve ľudia, ktorí sú vybavení vyššou mierou emočnej inteligencie, majú pri napravovaní najrôznejších komunikačných nedostatkov značnú výhodu. Neprístupný, ľuďom príliš vzdialený manažér je vnímaný a často prijímaný ako hrubý, arogantný či namyslený (GERBER, 2001).

Tabuľka 2: Základné zložky emočnej inteligencie

○ Sebauvedomenie: cit pre vlastné emócie, objektívne hodnotenie dopadu, reálne sebahodnotenie, uvedomenie si vlastných plusov a mínusov, sebadôvera, vedomie vlastnej ceny
○ Sebaovládanie: spoľahlivosť, zmysel pre fair play, svedomitosť, prispôsobivosť, schopnosť inovácie

- Motivácia k vyšším cieľom: ctižiadostivosť, lojalita, iniciatíva, optimizmus
- Empatia: pochopenie, schopnosť stimulovať osobnostný rast ostatných, orientácia na zákazníka, snaha o rozvíjanie a využívanie diverzity, cit pre „politiku“ organizácie, sledovanie tendencií
- Obratnosť v spoločenskom styku: schopnosť ovplyvňovať, schopnosť komunikácie, ochota k zmenám, schopnosť zvládať konflikty, schopnosť vytvárať väzby, schopnosť spolupracovať, schopnosť tímovej práce

Zdroj: Jolana Kalábová, Renáta Chloupková, 1997, s. 67-69

V neposlednom rade, ak chce manažér pri komunikácii pôsobiť suverénne a kompetentne, mal by mať pod kontrolou jednoduchých dvanásť odporúčaní, ktoré vystihuje nasledujúci zoznam:

- Pôsobiť na druhých priaznivým dojmom.
- Predať úspešne svoje schopnosti v práci alebo pri prijímacích pohovoroch.
- Cítiť sa istejšie v spoločenských situáciách.
- Dosiahnuť to, čo chcete - kedy to chcete.
- Presvedčiť druhých, aby prijali vaše stanovisko.
- Predávať svoje myšlienky a nápady dôraznejšie.
- Rozvíjať priateľskejšie vzťahy.
- Zjednávať dohody istejšie a účinnejšie.
- Nebyť ovládaný druhými.
- Riadiť a nebyť pritom preťažovaný.
- Vedieť okamžite upokojovať druhých.
- Vedieť, čo si druhí naozaj myslia (LEWIS, 1997, s. 9-10).

Ale v praxi sa stačí pozrieť na organizačného pavúka podniku: zložité vzťahy dopredu vylučujú efektívnu a správnu komunikáciu (MODERNÍ ŘÍZENÍ, 1999, s. 71). Kde nie je komunikácia, tam trpí dôvera a kde si ľudia neveria, tam sa boja ísť do rizika, brat' na seba zodpovednosť a konať samostatne (ČAKRT, 2004, s. 63-66).

Pokiaľ manažér správne, vhodne, efektívne nekomunikuje, zamestnanci, ktorí vyznávajú hodnoty morálky, etikety a kultivovanej formy komunikácie, postupne firmu opustia. Zostanú osobnosti podobné tým v manažmente a firemná kultúra celkovo tak môže zaznamenať významné zmeny, prípadne sa nejakým spôsobom zdeformuje. Možnosti, ako takúto situáciu zvládnuť, je mnoho, ideálne je však mať v tíme v prvom rade zdravo sebedomých a komunikačne zdatných manažérov.

ZÁVER

Komunikácia sa nedá merať a preto jej je prisudzovaný okrajový význam v ekonomických transakciách. V skutočnosti je komunikácia vážna vec a dobrá komunikácia je „pracná“. Majitelia firiem tvrdia, že nielen ich manažéri, ale už absolventi potrebujú výcvik v takých témach ako rozprávanie a počúvanie (MAYES a kol., 1997), presvedčovací techniky a konflikty (REINSCH, SHELBY, 1997) a interpersonálna komunikácia (SCOTT, YATES, 2004; GOLEN a kol., 1997), vrátane písomnej komunikácie, prezentačnej zručnosti (TULEJA, 2008). Už univerzity by si mali zobrať za povinnosť vyučovať dané zručnosti ako súčasť študijných programov a prispôbovať obsah ich výučby potrebám praxe.

Čo môžu urobiť firmy? V prvom rade môžu zorganizovať školenia pre manažérov so zameraním na komunikačné zručnosti, ktoré by mali zahŕňať témy ako:

- Ako merať kvalitu osobnej komunikácie.

- Rozpoznať prekážky dobrej komunikácie.
- Rozvíjať správanie, aby sa posilnili pracovné vzťahy.
- Chápať význam neverbálnej komunikácie.
- Ako rozvíjať zručnosti pre aktívne počúvanie.
- Ako sa vyrovnat' s problémovými zamestnancami.
- Ako najlepšie dávať a prijímať spätnú väzbu.

Nadobudnuté komunikačné zručnosti a praktiky tak manažér môže zabudovať do každodenných povinností či výkonnostných požiadaviek zamestnancov.

Záverom môžeme len konštatovať, že rýchla, priama, otvorená a kultivovaná komunikácia sa stáva bez ohľadu na veľkosť firmy jedným z najdôležitejších predpokladov úspešného manažmentu v podmienkach pozitívnych i kritických zmien. Slovom Terryho Reilla (WERBLER, HARRIS, 2007) „Komunikácia môže byť vrcholom firiem alebo Achillovou pätou.“

LITERATÚRA

- Bartošová, H. 2009. Komunikace v podmínkách krize. In: *Moderní řízení*, 2009, 44 (7), s. 56-57.
- Bédiová, J.: *Kedy neverbálna komunikácia prezradí nekompetentnosť manažéra?* [online]. 8 Apríl 2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné na: <http://manazmentpevs.wordpress.com>
- Borec, T. 2009. *Manažéri na cudzom parkete*. Bratislava: Neopublic Porter Novelli 2009
- Čakrt, M. 2004. Tajemství manažerské komunikace. In: *Moderní řízení*, 2004, 8, s. 63-66.
- Černá, E. – Hrablík, M. 2011. Zmeny v spôsobe získavania zamestnancov. In: *Nové trendy v manažérstve kvality*. Trnava: AlumniPress, 2011, s. 106-110.
- DeVito, J. A. 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada 2008
- Ferencová, M. – Jurková, J. 2010. Manažerske a komunikačné spôsobilosti ako súčasť požiadaviek praxe na záujemcov o manažerske a ekonomické pozície. In: *Journal of MANagement and EConomics*, 2010, 2, s. 164-170.
- Gerber, M.E. 2001. *E-Myth Revisited: The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. New York: Harper Collins 2001
- Golen, S. P. – Catanach, A. H. – Moeckel, C. 1997. The frequency and seriousness of communication barriers in the auditor-client relationship. In: *Business Communication Quarterly*, 1997, 6 (30), p. 23-37.
- Hrehová, D. – Bolfíková, E. 2009. The importance of image. In: W. Kaczocha: *Creation of Social Capital*. Poznan: University of Technology Poznan, 2009, p. 79-87.
- Hogan, K. 2008. *Tajný jazyk biznisu*. Bratislava: Eastone Books 2008
- Hoffmann, T. 1999. The meanings of competency. In: *Journal of European Industrial Training*, 1999, 23 (6), p. 275-286.
- Chaturvedi, A.– Yadav, A. Kr. – Bajpai, S. 2011. *Communicative Approach to Soft & Hard Skills*. In: *International Journal of Business & Management Research*, 1 (1), 2011, p. 1-6.
- Chvatálová, H. 2004. Procesní model mezilidské komunikace. In: *Moderní řízení*, 2004, 41 (9), s. 23.
- Javed, R. 2008. Managerial Skills. [online]. 26 December 2008 [cit. 2013-05-12]. Dostupné na: <http://EzineArticles.com/1844375>

- Jersáková, V. 2009. Interní komunikace v těžkých časech. In: *Moderní řízení*, 2009, 44 (9), s. 40-41.
- Johnson, J. D. – Chang, H. J. 2000. Internal and external communication, boundary spanning and innovation adoption: An over-time comparison of three explanations of internal and external innovation communication in a new organizational form. In: *The Journal of Business Communication*, 2000, 37 (3), p. 238.
- Kalábová, J. – Chloupková, R. 2010. Manažer a komunikace. In: *Moderní řízení*, 2010, 45 (2), s. 67-69.
- Harrison, K. 2013. *What you can do to improve managers' communication skills*. [online]. 2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné na: www.cuttingedgepr.com
- Lewis, D. 1989. *Tajná řeč těla*. USA: Carrol and Graf Publisher, Inc. 1989
- Lotko, E. 2004. *Kapitoly ze současné rétoriky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 2004
- Luknič, A. 1995. *Vzťah ako tanec: spolu a každý sám. Komunikácia a medzil'udské vzťahy*. Bratislava: Slovak Academic Press 1995
- Matthes, S. – Rübish, K. 2007. Modern Talking. In: *Moderní řízení*, 2007, 10, s. 111-114.
- Mayes, J. D. – Weldy, T. G., – Icenogle, M. L. 1997. A managerial perspective: Oral communication competency is most important for business students in the workplace. In: *Journal of Business Communication*, 1997, 34 (1), p. 67-80.
- McShane, S.L. – Von Glinow, M.A. 2003. *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. Boston: McGraw-Hill 2003
- Mluví se moc, nebo málo? In: *Moderní řízení*, 1999, 1, s. 71.
- NACE Job Outlook 2011: *Verbal Communication Skills Most Sought by Employers*. National Association of Colleges and Employers. [online]. 2012 [cit. 17-02-2013]. Dostupné na: http://www.nacweb.org/so12082010/college_skills/
- Nonverbální komunikace. In: *Moderní řízení*, 1999, 1, s. 72-73.
- Olivová-Freyová, K. 2012. Smutná realita interní komunikace. In: *Moderní řízení*, 2012, 47 (3), s. 28-31
- Pět základních komunikačních dovedností. In: *Moderní řízení*, 2004, 39 (9), s. 16.
- Plchová, J. 2011. Zlepšovanie komunikačných schopností študentov pri výučbe ekonomických a manažérskych predmetov na STU v Bratislave. In *K otázke podob komunikácie v humanitnom vzdelaní na technických vysokých školách*. Prešov: Fakulta výrobných technológií Technickej univerzity v Košiciach so sídlom v Prešove, 2011, s. 145--149.
- PwC. 2012. *HR Pulse: Ako vnímajú HR riaditelia miléniovú generáciu a ako vníma zamestnanie ona? Prieskum spoločnosti PwC a biznis magazínu Profit*. [online]. 2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné na: www.pwc.com
- Rao, M.S. 2012. *Soft skills for young managers*. Chennai, Tamil Nadu: Wiley India Pvt. Ltd. 2012
- Reinsch, L.N. – Shelby, A.N. 1997. What communication abilities do practitioners need? Evidence from MBA students. In: *Business Communication Quarterly*, 1997, 6(4), p. 7-29.
- Scott, G. – Yates, K.W. 2002. Using successful graduates to improve the quality of undergraduate engineering programmes. In: *Eur. J. Eng. Educ.*, 2002, 24, p. 363-378.
- Tuleja, E. A. – Greenhalgh, A. M. 2008. Communicating across the curriculum in an undergraduate business program: Management 100-leadership and communication in groups. In: *Business Communication Quarterly*, 2008, 71 (1), p. 27-43.

Werbler, C. – Harris, C.: *Employees Most Frustrated by Lack of Communication in the Workplace, Opinion Research Corporation Study Finds*. [online]. 7 November 2007 [cit. 2013-05-12]. Dostupné na: <http://www.businesswire.com>

Autori:

PhDr. Daniela Hrehová, PhD.

Katedra spoločenských vied
Technická univerzita v Košiciach
Vysokoškolská 4
040 02 Košice
Tel.: 00421556024304
e-mail: daniela.hrehova@tuke.sk

Ing. Pavel Žiaran

Ústav manažmentu
Provozně-ekonomická fakulta
Mendlova univerzita
Zemědělská 1665/1
613 00 Brno
Tel.: 00421
e-mail: pziaran@gmail.com

Recenzenti:

PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD.
Doc. Ing. Ľubica Černá, PhD.

Príspevok je výsledkom riešenia čiastkovej úlohy vedeckého projektu MŠVVaŠ SR KEGA č. 015TUKE-4/2013 Príprava predmetu Základy podnikateľských zručností pre neekonómov.

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA A JEJ VPLYV NA ZNALOSTNÝ MANAŽMENT

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

Jakub Rečičár

Abstract

Purpose of the article: This article discusses the interaction of corporate culture factors influencing the implementation of knowledge management activities. Individual factors interact to result in the creation of an overall environment - culture in the company, which provides favorable conditions for the implementation of knowledge management activities. These activities tend to be highly influenced by the actors themselves, not only in knowledge processes, but also the environment by helping to realize knowledge-based activities to keep them functional.

Methodology/methods: Article importance lies in its contribution consisting of exposing elementary factors influence organizational culture, not only for ourselves, but mainly on knowledge management and its activities. Coexistence of these attributes of organizational culture and knowledge management creates an environment suitable for the creation and use of knowledge and skills - the elementary components of the knowledge society.

Scientific Aim: The existence of elements of organizational culture points for the activities of knowledge management on the importance of understanding the links, relationships and connections leading to an effective way not only the creation, use and sharing of knowledge, but mainly to strategic business objectives - sustainable competitiveness, profitability and business transformation to a knowledge society.

Finding: Knowledge management and its activities have undoubtedly support base and the organizational culture. The elements of its influence is effective not only for the environment, communication, behavior and values, also positively affects the actual activity level of knowledge - is supported by the creation, use, sharing, presenting new but also existing knowledge and skills among employees, work teams as well as whole societies.

Conclusions: Organizational culture with all its aspects provides secure optimal implementation of the activities of knowledge management, with a view to achieve defined business objectives and build competitive advantage of the company working on the knowledge level.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Culture, Human Resources, Knowledge Society, Organizational Behavior

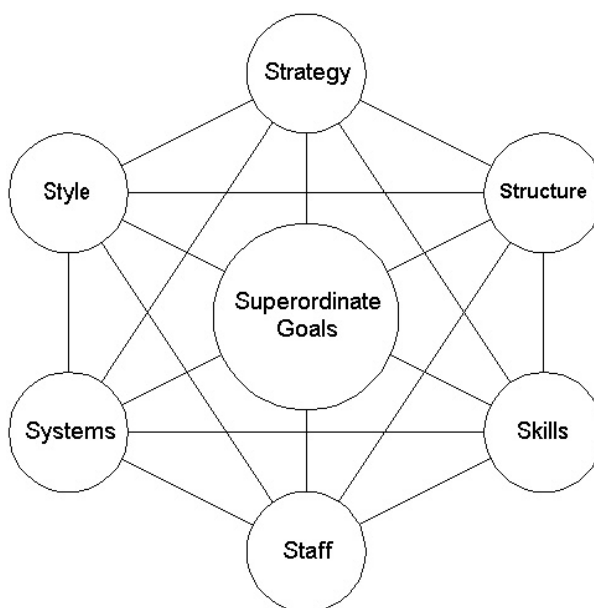
JEL Classification: D 21, D 83

ÚVOD

Organizačná kultúra patrí medzi najzákladnejšie rámce udávajúce pravidlá, taktiež zohráva dôležitú úlohu v uvedení si ceny a dôležitosti ľudského kapitálu s ohľadom na konkurencieschopnosť podniku. Dôležitým aspektom organizačnej kultúry zostáva opodstatnenosť budovania a zlepšovania firemného – organizačného prostredia za účelom dosiahnutia úspechu, ziskovosti alebo konkurencieschopnosti. Nárast potreby vytvárania organizačnej kultúry ako významného faktoru rozvoja podnikových znalostí prípadne inovačných aktivít vyzdvihuje potrebu a dôležitosť samotnej organizačnej kultúry. Tá svojim pôsobením podporuje znalostné a inovačné aktivity a procesy vedúce nielen k pozitívnej zmene samotnej úrovne organizačnej kultúry, ale i k motivácii, angažovanosti a zanietenosti zamestnancov. Z tohto dôvodu je dôležité, aby jednotliví členovia spoločnosti pristupovali k podnikovej kultúre tak, že je potrebné ju vnímať ako prvok umožňujúci uplatňovanie aktivít znalostného manažmentu, ktorý je potrebné vytvárať a neustále zlepšovať.

1 PRVKY A HODNOTY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Každý jedinec má svoj vlastný charakter presne ako aj firmy alebo organizácie. Ak je potrebné popísať integrované charakteristiky organizačnej kultúry, jej klasifikácia musí byť zrejmá. Jednou z metód klasifikácie organizačnej kultúry predstavuje model 7-S. Ten predstavuje rozloženie prvkov organizačnej kultúry do siedmich častí, ktoré sú: stratégia, systém, zručnosti, štruktúra, hodnoty, štýl a zamestnanci. Medzi tzv. tvrdé faktory sa v tomto modeli radia stratégia, systém a štruktúra. Tieto faktory významne ovplyvňujú konanie a zručnosti. Mäkké faktory sú samotní zamestnanci, štýl a zdieľané hodnoty. Spoločné spolupôsobenie ostatných šiestich faktorov a ich vplyvanie na faktor zdieľané hodnoty predstavuje jadro organizačnej kultúry. 7-S model poskytuje obraz nielen ohľadom základného faktoru organizačnej kultúry, ale aj o zvyšných faktoroch ovplyvňujúcich sa navzájom.



Obrázok 1: 7-S model organizačnej kultúry a jej základných prvkov

Zdroj: Waterman, Peters, Philips, 1995

Jednými z najdôležitejších faktorov v súvislosti so znalostným manažmentom sú práve „skills“ – zručnosti a „staff“ – zamestnanci. Tieto dva faktory organizačnej kultúry sú späté viac ako ostatné prvky podnikovej kultúry. Predstavujú neodmysliteľnú súčasť manažmentu znalostí vo vzťahu k vytváraniu nových zručností a znalostí. Tie sú práve zárukou toho, že podnik sa ich realizáciou resp. vznikom dostáva na úroveň znalostnej spoločnosti, využívajúcej nielen fyzické zručnosti svojich zamestnancov, ale hlavne ich duševné zručnosti založené na znalostiach.

Ako kultúrne prvky sú označované najjednoduchšie štrukturálne a funkčné jednotky, predstavujúce základné stavebné komponenty kultúrneho systému. Najčastejšie sú to:

- základné presvedčenie
- hodnoty, normy, postoje
- vonkajšie manifestácie kultúry

Manifestáciami kultúry rozumieme materiálne (architektúra a materiálne vybavenie firiem, produkty vytvorené podnikom, výročné správy...) a nemateriálne artefakty (historky, mýty, firemní hrdinovia, ceremoniály). (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Hodnoty sú tým, čo je považované za dôležité, čomu jednotlivec/skupina prikladá veľký význam. Vyjadrujú obecné preferencie a a premietajú sa do rozhodovania jednotlivca či organizácie. Hodnoty predstavujú jadro organizačnej kultúry a sú považované za nástroj utvárania organizačnej kultúry. Tie kľúčové bývajú vyjadrené v etickom kódexe organizácie a komunikované vnútri aj navonok – vytváranie prestíže organizácie. V praxi nastáva nesúlad medzi hodnotami deklarovanými a skutočnými. Organizačnou hodnotou môže byť napríklad spokojnosť zákazníkov, zodpovednosť za životné prostredie, vzájomná spolupráca a pod. Hodnoty predstavujú jadro organizačnej kultúry. (Lukášová, 2010)

2 ZNALOSTNÝ MANAŽMENT

Znalosti a práca s nimi je človeku vlastná už od pradávna. V dávnej minulosti boli naši predkovia viac spojení s prírodou než v súčasnosti. Z tohto dôvodu sa ich znalosti týkali predovšetkým zvierat, rastlín, počasia, kmeňových pravidiel, zvykov a podobne. Znalosti si predávali ústne z človeka na človeka, z generácie na generáciu. Vždy sa k pôvodnej znalosti pridali znalosti nové. Znalosti boli získavané a ukladané do rozličných foriem, napríklad príbehov, mýtov alebo rozprávok. Ich používaním alebo rozprávaním boli tieto znalosti ďalej distribuované nasledujúcim generáciám. Vyššie spomenuté znalosti boli potrebné pre prežitie. Z pohľadu znalostného manažmentu sa jednalo o spoločenstvo ľudí, v ktorom prebiehalo učenie sa zo skúseností. (Bureš, 2007; Mládková, 2005)

Znalostný manažment predstavuje ucelený komplex aktivít resp. predstavuje ucelený systém vyhľadávania, tvorby, používania, zdieľania, organizovania a prezentovania znalostí vo všetkých úrovniach podniku s primárnym cieľom zvýšenia efektívnosti učenia sa a výkonu podniku. Je to systém, ktorý je aktívnou súčasťou podniku, pričom si tento fakt jednotlivci v podniku uvedomujú alebo nie. Systém je pre každý podnik jedinečný, závisí však od mnohých faktorov, napríklad prístup, postoje a vzťahy zamestnancov a vedenia, štýl vedenia podniku, pracovné prostredie stimulujúce zamestnancov k učeniu sa a iné.

Jednotlivé aktivity manažmentu znalostí pomáhajú organizáciám zamerať sa na získavanie, uchovávanie, zdieľanie a využívanie znalostí v takých oblastiach, ako je napríklad riešenie problémov, dynamické učenie, strategické plánovanie alebo rozhodovanie.

3 VPLYV ORGANIZAČNEJ KULTÚRY NA ZNALOSTI

Podľa Maiera existuje značná diskusia o koncepte organizačnej kultúry. Pre začiatočníkov nie je žiadna všeobecná zhoda na tom, čo pojem organizačná kultúra popisuje. Termín je používaný mnohými spôsobmi: ako metafora, ako objektívny orgán, ktorý odkazuje na organizáciu ako celok alebo súbor správania a/alebo kognitívne vlastnosti. Organizačná kultúra sa prejavuje napríklad v artefaktoch, jazyku, symboloch, normách správania sa, hrdinoch, príbehoch, mýtoch, legendách, viere, hodnotách a postojoch, etickom kódexe alebo v základnom prijatí organizačnej histórie. (Maier, 2007)

Podľa Ndlela a du Toit je podniková kultúra hlavne formovaná ľuďmi, predstavuje základný stavebný kameň k poznaniu riadenia a je mocnou silou. Pri zavádzaní programu znalostného manažmentu je potrebné vziať do úvahy to, akým spôsobom podnik prijíma a podporuje program znalostného manažmentu. Konečný úspech znalostného manažmentu závisí na podpornej kultúre. Ak riadenie znalostí predstavuje integrovaný aspekt toho, ako sa vykoná práca v organizácii, musí sa stať neoddeliteľnou súčasťou organizačnej kultúry. Nové programy sú spravidla prekryté na organizačnú kultúru, to znamená, že sú obvykle zavedené a pridané do existujúcej kultúry, namiesto toho aby boli do nej integrované. (Ndlela, du Toit, 2000)

Podniková – organizačná kultúra je podľa autorského kolektívu Mládková a kol. považovaná za systém etických a sociálnych noriem, princípov a zásad, taktiež postojov, chovania a jednaní, hodnôt, komunikácie a vzorov, vrátane charakteristických znakov tvoriacich imidž spoločnosti alebo podniku. Podľa autorov podniková kultúra rozhoduje o tom, aká bude úroveň komunikácie v rámci firmy, aká bude atmosféra, synergia, dôveryhodnosť, angažovanosť ľudí a integrita celej organizácie, pričom za kľúčové prvky ovplyvňujúce podnikovú kultúru definovali autori nasledujúce faktory:

- rebríček hodnôt
- etický kódex
- etiketa organizácie
- sociálne rámce jednaní a chovania sa zamestnancov
- forma komunikácie v organizácii

Podľa autorov býva výrazná zmena podnikovej kultúry sprevádzaná silnou sociálnou odozvou zo strany zamestnancov, a preto je vhodné aby boli zamestnanci do procesov zmien aktívne zapájaní. (Mládková, Jedinák et al., 2009)

Autori Ciganek, Mao a Srite definujú vplyv organizačnej kultúry s jasným rozhraním, podľa nich organizačná kultúra môže uľahčiť alebo môže byť hlavnou prekážkou pri prijatí systému znalostného manažmentu. (Ciganek, Mao, Srite, 2008)

Podľa autorov Lukášová a Nový je predpokladom úspechu podnikov orientácia na inovácie. Tie podniky, ktoré budú chcieť byť úspešné, budú musieť poskytovať lepšie, nové a odlišné produkty. Inovatívna podniková kultúra sa charakterizuje rôznymi základnými črtami. Tými sú napríklad kreativita, tímová spolupráca, podpora nadpriemernosti, adaptabilita a pružnosť, ktoré sa odrážajú v technológiách, výrobkoch alebo v riadení podniku. Významným predpokladom pre zavádzanie inovácií je kapacita podniku na zmenu. Toto kritérium musí daná podniková kultúra splniť. Zavedené zmeny musia byť v podniku prijímané s pocitom uspokojenia, participácie a angažovanosti jednotlivých členov podniku. V opačnom prípade nebudú brané do úvahy konkrétne hodnoty, normy, ciele a predpisy podniku, čo bude mať za následok negatívne vnímanie podnikovej kultúry. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

4 PODPORA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY PRE ZNALOSTNÝ MANAŽMENT

Znalosti a znalostný manažment sú v dnešnej dobe stále viac chápané ako kritická súčasť organizácií. Predstavujú ucelený systém vytváraný ľudskou základňou s charakterom skupinových individualistov vo forme organizačnej kultúry. Znalosti predstavujú kľúčový faktor ktorý vedie buď k prijímaniu alebo odmietaniu systému znalostného manažmentu. Organizačná kultúra môže uľahčiť alebo môže byť hlavnou prekážkou pri prijatí systému znalostného manažmentu. Spoločnosti sú úzko spojené s prostredím, absorbujú informácie, pretvárajú ich na znalosti a zabezpečujú ich dokonalé prepojenie a kombináciu so skúsenosťami, hodnotami a vnútornými firemnými pravidlami. Všeobecne je kultúra tvorená hlavne ľuďmi. Organizačná kultúra predstavuje základnú stavebnú jednotku pre znalostný manažment a jeho hnaciu silu. Najväčší úspech znalostného manažmentu závisí od podpory podnikovej kultúry. Znalostný manažment musí byť integrovanou súčasťou podnikovej kultúry.

Ak podniková kultúra nepodporuje znalostný manažment, objavujúce sa prekážky tak prípadne zastavia úspech aktivít znalostného manažmentu. Súčasnosť prinútila spoločnosti realizovať potrebu riadiť znalosti a informácie ako kritický spôsob pre dosiahnutie trvalej obchodnej výhody. Zavádzaním formalizovaného programu znalostného manažmentu v rámci podniku ako aj iné úpravy si vyžaduje určitú úroveň kultúry, ktorá efektívne podporuje a rozvíja program znalostného manažmentu. Podniková kultúra a hlavne ľudia môžu byť prvotne považovaní za kľúčový faktor dosiahnutia úspechu v znalostnom manažmente. Tieto dva faktory sú si veľmi príbuzné. Ľudia predstavujú kritický prvok v organizačnej kultúre, ktorá je o hodnotách, viere, normách a správaní ľudí v organizácii.

Ľudia hrajú veľmi rozhodujúcu rolu vo vytváraní správnej kultúry pre znalostný manažment. Majú znalosti vo svojich hlavách a mali by byť povzbudzovaní k zdieľaniu znalostí s ostatnými tým že spravia svoje znalosti dostupnými a jasnými. Znalostný manažment, ako aj iné programy v organizáciách, si vyžaduje vodcovskú oddanosť k vytvoreniu prostredia s ľuďmi, ktorí sú schopní zdieľať znalosti a môžu osvojovať rovnako aj nácvik získaných znalostí. Preto si efektívny znalostný manažment vyžaduje vytváranie podpornej a kooperatívnej organizačnej kultúry a zároveň elimináciu tradičnej rivality.

ZÁVER

Organizačná alebo podniková kultúra predstavuje neodmysliteľnú súčasť fungovania jednotlivých podnikov a spoločností, nakoľko predstavuje súbor pravidiel a princípov udávajúcich etické a spoločenské správanie sa jednotlivých pracovníkov ako aj celkovej spoločnosti na všetkých jej úrovniach. Organizačná kultúra svojou podstatou jednoznačne vymedzuje a ovplyvňuje úroveň a úspechy dosiahnuté znalostnými aktivitami. Priamy súvis organizačnej kultúry a znalostného manažmentu spočíva v uvedomení si, že existujú väzby jednotlivých súčastí organizácie – jednotlivcov, ktorý vo svojom produktívnom prostredí vykonávajú svoje poslanie v intenciách znalostného manažmentu; záleží však na tom, aké je ich vlastné bezprostredné prostredie, nakoľko to predstavuje súbor priamych stimulov bezprostredne pôsobiacich na ich výkon, postoj a vôľu správať sa znalostne. Výraznou a nevyhnutnou funkciou organizačnej kultúry je orientácia na inovácie. Inovatívna organizačná kultúra poskytuje predpoklady pre samotnú organizáciu byť kreatívnejším, konkurencieschopnejším a efektívnejším podnikom.

LITERATÚRA

- Bureš, V. 2007. *Znalostní manažment a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- Ciganek, A., Mao, E., Srite, M. 2008. Organizational culture for knowledge management systems: A study of corporate users. In *International Journal of Knowledge Management* [online]. vol. 1, no. 4, p. 1-16, 2008. [cit. 2013-02-13]. Dostupné na internete: < <http://www.irma-international.org/viewtitle/2717/>>.
- Lukášová, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- Lukášová, R. , Nový, I. a kol. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0648-2.
- Maier, R. 2007. *Knowledge Management Systems, Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, New York: 3rd Edition Springer Berlin Heidelberg, 2007. 720 s. ISBN 978-3-540-20547-0.
- Mládková, L., Jedinák, P. et al. 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- Mládková, L. 2005. *Management znalostí*. Praha: Oeconomica, 2005. 191 s. ISBN 802-4-5087-8.
- Ndlela, L.T., Du Toit, A.S.A. 2000. Corporate culture as a foundation for successful knowledge management. In *South African Journal of Information Management*. ISSN 1560-683, 2000, vol. 1, no.4, p. 68-77.
- Plchová, J., Turáková, A. 2011. Spoločenská zodpovednosť podnikov ako súčasť podnikovej kultúry. In *MANEKO Manažment a ekonomika podniku : Journal of Corporate Management and Economics*, vol. 3, no.1, ISSN 1337-9488, 2011, s.69-77.
- Waterman, R.H. Jr., Peters, T.J., Philips, J.R. 1995. Structure is not organizations. In *D.A.Kolb, J.S. Osland, I.M.Ruben – The Organizational behavior reader* (6th edition), Prentice Hall, p.578-589.
- Zhang, L., Mei, X.H., Wang, D.. 2008. Framework on Corporate Culture in Knowledge Management. In *Management of Innovation and Technology, 2008. ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference*, ISBN 978-1-4244-2330-9, 2008, p. 1450 – 1455.

Autor:

Ing. Jakub Rečičár

Ústav Manažmentu STU

Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: jakub.recicar@stuba.sk

Recenzenti:

prof. Ing. Koloman Ivanička, PhD.

doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

Publikácia je spracovaná ako čiastkový výstup v rámci výskumnej úlohy:

Evid. č. projektu: 1/0055/13, Komisia VEGA č.13 pre ekonomické a právne vedy - názov projektu: Systemizácia vplyvu faktorov a podmienok znalostného manažmentu v kontexte tvorby podnikateľskej stratégie na pracovnú motiváciu a jej odraz v raste efektivity, resp. udržateľnosti úrovne podnikateľskej činnosti.

POKYNY PRE AUTOROV

1. Články predložené k publikovaniu musia byť zamerané na ekonomickú a manažérsku problematiku.
2. Príspevky sa uverejňujú v slovenskom, českom, ruskom a anglickom jazyku.
3. Podmienkou uverejnenia príspevku je jeho originalnosť (pôvodnosť). Odovzdaním príspevku autor prehlasuje, že príspevok nebol doteraz publikovaný alebo ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.
4. Príspevky sa predkladajú na posúdenie dvom recenzentom. Každý autor pri zaslaní príspevku navrhne redakcii časopisu dvoch nezávislých recenzentov na svoj príspevok (profesori, docenti, resp. významní odborníci z praxe v danej oblasti, ktorí pôsobia na inom pracovisku, ako je pracovisko autora príspevku).
5. Vedecká rada a Redakčná rada časopisu rozhodujú o prijatí príspevku na uverejnenie na základe recenzných posudkov. Vydavateľ si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť.
6. Príspevky nie sú honorované. Redakcia si vyhradzuje právo požadovať od autora, po rozhodnutí o prijatí jeho príspevku na uverejnenie, participáciu na nákladoch spojených s realizáciu tlačenej formy časopisu v sume 35,- €.
7. Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“. Tlač časopisu je čiernobiela. **Autori uvádzajú v príspevku obrázky, grafy, diagramy v čierno-bielom prevedení.**
8. Poznámky, ktoré patria pod čiaru sa čísloujú podľa poradia v texte. Tabuľky a ilustrácie (obrázky, schémy, grafy, diagramy) sa čísloujú samostatnými číselnými radmi podľa poradia v texte. Pod každou tabuľkou alebo ilustráciou je potrebné uviesť zdroj, z ktorého autor čerpal údaje. Na tabuľky a ilustrácie musia byť odkazy v texte príspevku.
9. Citácie literatúry sa uvádzajú podľa Metódy prvého údaja a dátumu (ISO 690) v nasledovnom formáte:
Jeden zdroj, jeden autor : (Autor, 2000)
Jeden zdroj, viac autorov : (Autor a kol., 2005)
Viac zdrojov: (Autor1, 2009; Autor2, 2010)
10. V zozname literatúry na konci príspevku sa jednotlivé položky uvádzajú v abecednom poradí (nečísľujú sa). Pre on-line dokumenty je povinný dátum citovania a dostupnosť.
11. Maximálny rozsah príspevku je 15 strán, vrátane príloh a zoznamu literatúry. Formát stránky A4 (210 x 297 mm), okraje: pravý 2,5 cm, ľavý 2,5 cm, horný 3 cm, dolný 2,5 cm. Riadkovanie je jednoduché. Stránky sa nečísľujú.
12. Štruktúra príspevku je uvedená v tabuľke č. 1

Tabuľka 1: Štruktúra príspevku

Štruktúra	Písmo
Názov príspevku v pôvodnom a anglickom jazyku	Times New Roman, vel. 16 Zarovnanie na stred
Meno a priezvisko autora (ov) - bez titulov	Times New Roman, vel. 12 Zarovnanie na stred
Abstrakt v pôvodnom a anglickom jazyku	Text - Times New Roman, vel. 10, Bold , Italic
Kľúčové slova v pôvodnom a anglickom jazyku (5-6slov)	Times New Roman, vel. 10 Bold , Italic
JEL Classification	Times New Roman, vel. 10, zarovnanie doľava, Bold Italic. Vid' napr. http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html
ÚVOD CIEĽ A METODIKA VÝSLEDKY A DISKUSIA ZÁVER	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Kapitoly číslojte arabskými číslicami
Text príspevku	Times New Roman, vel. 12 Odsadenie prvého riadku v odseku tabulátorom 1,25 cm
Tabuľka 1 Názov tabuľky Graf 1 Názov grafu Obrázok 1 Názov obrázku	Times New Roman, vel. 12, Bold Umiestniť nadpis nad tabuľkou, zarovnať vľavo Umiestniť nadpis pod graf, centrovať Umiestniť nadpis pod obrázok, centrovať Zdroj umiestniť pod tabuľku, graf, obrázok, centrovať (Times New Roman, vel. 10, Italic)
LITERATÚRA	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Radiť v abecednom poradí, nečíslovať
Autor Titul, meno a priezvisko Názov pracoviska Adresa pracoviska Tel.: 0000000000000 e-mail: some@who.com	Times New Roman, vel. 12 Zarovnať doľava

Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“ uverejnenom na internetovej stránke časopisu www.maneko.sk.

Príspevky do čísla 2/2013 prijíma redakcia časopisu do 15. októbra 2013

OBSAH

VEDECKÉ ČLÁNKY

Irina Bondareva, Monika Zatrochová

TENDENCIE ROZVOJA BANKOVÉHO SEKTORA SLOVENSKEJ REPUBLIKY.....5

Chamaru De Alwis

SUCCESSOR'S SATISFACTION ON BUSINESS SUCCESSION PROCESS.....15

Miroslav Grznár, Ľuboslav Szabo, Elena Šúbertová

INVESTMENT PROCESSES IN THE SLOVAK REPUBLIC AND IN SELECTED
EUROPEAN COMPANIES.....29

Pavel Herzka

ANALÝZA VPLYVU MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV NA RAST EFEKTIVITY
PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI.....38

Jana Jurková, Martina Ferencová

POHĽAD NA KREATIVITU A SÚŤAŽIVOSŤ V KONTEXTE MANAŽMENTU
VZDELÁVACEJ INŠTITÚCIE.....47

Adam Sorokač

ZVÝŠENIE SLEDOVATEĽNOSTI MATERIÁLOVÉHO TOKU.....58

ODBORNÉ ČLÁNKY

Lucia Coskun, Pavel Herzka

WORD-OF-MOUTH MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA A OSOBNÝ PREDAJ VO
VINÁRSKÝCH PODNIKoch.....73

Vojtech Demoč, Patrik Aláč

APLIKÁCIA IS HAMILTON SFA V DISTRIBUČNEJ SPOLOČNOSTI
FRIKAS, s.r.o.....81

Daniela Hrehová, Pavel Žiaran

KOMUNIKÁCIA AKO MANAŽÉRSKA ZRUČNOSŤ.....90

Jakub Rečičár

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA A JEJ VPLYV NA ZNALOSTNÝ MANAŽMENT.....99

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 Ústavu manažmentu STU v Bratislave v Nakladateľstve STU Bratislava

Vychádza dvakrát do roka, ročník 5, 2013, č.1

Tlač: Nakladateľstvo STU Bratislava

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 2908/09

© Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu
STU v Bratislave, Bratislava 2013

ISSN 1337-9488 (tlačené vydanie)
ISSN 1338-5127 (elektronické vydanie)