

Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava



THE PROCEEDINGS
of the International Scientific Conference
for PhD. Students and Young Scientists
MERKÚR 2015



INTERNATIONAL SCIENTIFIC
CONFERENCE
MERKÚR

Virt, December 3 – 4, 2015

The Proceedings of the International Scientific Conference for PhD. Students and Young Scientists MERKÚR 2015

International Scientific Committee

Chairman:

prof. Ing. Ferdinand DAŇO, CSc.

Rector of the University of Economics in Bratislava, Slovakia

Members:

prof. Ing. Hana MACHKOVÁ, CSc.

Rector of the University of Economics in Prague, Czech Republic

doc. Ing. Štěpán MÜLLER, CSc., MBA

Dean of the Faculty of International Relations

University of Economics in Prague, Czech Republic

doc. Ing. Viera KUBIČKOVÁ, PhD.

Vice Dean for Research and Doctoral Study

Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava, Slovakia

doc. Ing. Gabriela PAJTINKOVÁ BARTÁKOVÁ, PhD.

Vice Dean for Part Time Study

Faculty of Management, Comenius University in Bratislava, Slovakia

doc. Ing. Miroslav KARLÍČEK, PhD.

Vice Dean for Corporate Relations and Public Relations

Faculty of Business Administration, University of Economics in Prague, Czech Republic

doc. Ing. Jan KOUDELKA, CSc.

Faculty of Business Administration, University of Economics in Prague, Czech Republic

Hon. Prof. Dr. Rainer HASENAUER

Institute for Marketing Management, Vienna University of Economics and Business, Austria

Dr. Andreas Sebe-OPFERMAN

Institute Technology and Education, Bremen University, Germany

Program Committee

Chairman:

Ing. Peter DRÁBIK, PhD.

Members:

prof. Ing. Peter BALÁŽ, PhD.

doc. Ing. Alica LACKOVÁ, CSc.

doc. Ing. Júlia LIPIANSKA, CSc.

Referees:

doc. Ing. Gabriela PAJTINKOVÁ BARTÁKOVÁ, PhD.

doc. Ing. Miroslav KARLÍČEK, PhD.

Compiled by:

Ing. Peter DRÁBIK, PhD.

Ing. Paulína KRNÁČOVÁ, PhD.

Publisher disclaims any responsibility for the content. Authors are responsible for language and content of their papers.

Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2015

ISBN 978-80-225-4179-4

Table of Contents

Katarína BENKOVIČOVÁ – Hana PETRÍKOVÁ – Dušan STEINHAUSER

Zmeny vo vývoji svetovej a slovenskej ekonomiky pod vplyvom hospodárskej krízy s akcentom na informačné a komunikačné technológie 7

Eva BIKÁROVÁ

Teoretické prístupy k marketingu inštitúcií terciárneho vzdelávania: východiská a aktuálne výzvy 24

Ján ČMELÍK – Milota VETRÁKOVÁ

Diagnostika organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach 34

Ján DRÁB – Daniel DUJAVA

The Costs of Credibility: A Case of Macedonia 44

Henrich DRÁBIK

Potreba a úloha marketingu v procese prepájania akademickej sféry a podnikateľského prostredia 53

Lucia ĎURANOVÁ

Neregulárna migrácia z tretích krajín do členských štátov EÚ 60

Ladislav FAITH

Značky výrobcov vs. súkromné značky obchodných sietí: súboj o prežitie alebo umenie spolužitia (vybrané aspekty) 69

Sabina FULLER

Analýza externalít a ich pôsobenia na medzinárodné podujatia v cestovnom ruchu - Olympijské hry Londýn 2012 80

Terézia FÚROVÁ

Analýza výskytu gaziel na Slovensku s dôrazom na cestovný ruch 89

Lukáš HANZLÍČEK

Sortimentná politika v maloobchode a jej uplatňovanie vo vybranej spoločnosti 97

Lukáš HARVÁNEK – Michaela KRÁLOVIČOVÁ

Vybrané aspekty energetickej bezpečnosti čínskej ekonomiky 107

Miroslav HRUŠKA

Investičná politika vybraných hotelov na Slovensku 118

Martin HUDEC

Zelený marketing ako inovatívny nástroj konkurenčnej výhody 128

Viktoria JOZSA

What comes next? – A Possible Scenario for Upgrading from Low Cost Location 137

Lucia KHÚLOVÁ – Lenka DROBCOVÁ - Ho Thi Thu HOA	
Status of Intermodal Transport in International Trade with Emphasis on River Transport in Slovakia	148
Dubravka KOVAČEVIĆ	
Agenda-setting and Policy-shaping on the Verge of the 2016-2017 Council Presidency Trojka: the Benelux and the Visegrad Group	159
Jakub KRAKO	
Špecifiká značky Slovenského paralympijského výboru	171
Helena MARKOVÁ	
Dobrovolnosť čiastočných úvazkov a jejich využití v Moravskoslezském kraji	179
Laura MARKOVIČOVÁ	
Dôvody, bariéry a prínosy zo zavedeného systému environmentálneho manažérstva v slovenských podnikoch	189
Veronika NEKOLOVÁ	
Možnosti vstupu malých a stredných podnikov na trhy EÚ	201
Ivana NĚMCOVÁ – Vojtěch MALÁTEK – Dušan POLONSKÝ	
Jak zamestnávajú podniky v Moravskoslezském kraji na čiastočný pracovný úvazek? ...	210
Kehinde OLAGUNJU – Kunle OGUNTEGBE – Adebayo OGUNNIYI	
Inclusive Strategies for Enhancing Market Participation among Rural Farming Households in Nigeria	220
Mehmet Ali ÖZÇOBANLAR	
The Social Structure of Turkey and the Effect of Anatolian Tiger Entrepreneurs on Economic Growth and Regional Development in Turkey	230
Andrej RALBOVSKÝ	
Prémiové automobilové značky	238
Vanda ROGOVSKÁ – Miroslava ČUKANOVÁ	
Nové prístupy k výžive – funkčné potraviny	246
Tomáš RUŽIČKA	
Budovanie vzťahu so zákazníkom prostredníctvom sociálnych médií	258
Jana SITÁŠOVÁ	
Prístupy k vzdelávaniu a rozvoju obchodného personálu	266
Juraj ŠUPÁK	
New Trends and Prospects of the Communication Mix in Sports Marketing	277
Jana TÁNCZOSOVÁ – Viera GAVALOVÁ	
Vývoj hospodárstiev severských krajín a ich aktuálne postavenie vo svetovej ekonomike	285

Marian TOMAN	
Moderné nástroje rozhodovania malých podnikov v maloobchode	299
Zainab Aina USMAN	
The Impact of Infrastructure on Agricultural Marketing and Rural Welfare in Nigeria	311
Lucia VANKOVÁ	
Perspektívy vývoja product placementu na Slovensku	321
Bogusz WIŚNICKI – Hubert JĘDRZYCHOWSKI – Kasper JĘDRZYCHOWSKI	
The Concept of Effective Distribution Channels Illustrated By Oil and Natural Gas Mine Barnówko	331
Bogusz WIŚNICKI – Kasper JĘDRZYCHOWSKI – Hubert JĘDRZYCHOWSKI	
Conditions for the Preparation of the Complex Transport Infrastructure Investment Illustrated By the Lower Vistula River Revitalization	339
Wojciech WITKOWSKI	
Influence of Manager’s Competences for Innovative Marketing	349
Peter ZÁMEČNÍK	
The Prospects and Challenges of Multichannel Distribution	360
Lukáš ZENDULKA	
Relationship Marketing and Customer Loyalty in the B2C Sector	372
Dagmar ZORKOVÁ – Pavlína PELLEŠOVÁ	
Přístupný turismus v zemích Evropské unie	382

Zmeny vo vývoji svetovej a slovenskej ekonomiky pod vplyvom hospodárskej krízy s akcentom na informačné a komunikačné technológie¹

Katarína Benkovičová – Hana Petříková – Dušan Steinhauser²

Changes in the Development of the World Economy under the Impact of the Economic Crisis, with the Accent on Information and Communication Technologies

Abstract

At present, the world economy faces the effects of the global economic crisis, which had a negative impact on the companies, industries, national economies, but also the entire economic clusters. Competitiveness is constantly evolving and changing. Therefore, today's decisions on the economic direction of the country, the quality of institutions, or preference for today's consumption will significantly influence future economic performance of the country. Nowadays, information and communications technologies (ICT) have become an essential part of successful enforcement of an individual in the labor market, of the company in a competitive environment as well as the way to improve the conditions of public institutions and the country's competitiveness. The main objective of this paper is, using analysis of macroeconomic data, to identify the impact of the economic crisis on the dynamics of the world output and international trade, to determine the processes that affect the competitiveness of the actors of the world economy and determine the current state of ICT usage, as a prerequisite for overcoming the economic failures.

Key words

global economic crisis, business environment, information and communication technologies

JEL Classification: O11, O30, F18

Úvod

Svetové hospodárstvo prešlo od svojho vzniku viacerými vývojovými etapami. Významný míľnik predstavuje vypuknutie globálnej finančnej krízy v roku 2007, ktorá mala za následok, že podľa viacerých odborníkov prežila svetová ekonomika najhlbšiu recesiu od obdobia Veľkej hospodárskej krízy v 30. rokoch minulého storočia. Finančný systém

¹ Príspevok je súčasťou interného grantu I-15-107-0 Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov s názvom „Vývoj globalizovaného sveta v 21. storočí s akcentom na jeho špecifické oblasti“.

² Ing. Katarína Benkovičová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, kbenkovicova@gmail.com

Ing. Hana Petříková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, hanka.petrikova@gmail.com

Ing. Dušan Steinhauser, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, steinhauser.dusan@gmail.com

zohral dôležitú úlohu pri prelievaní problémov jedného sektora ekonomiky do všetkých ostatných. Zároveň sa vplyvom globalizácie kríza vzniknutá na hypotekárnom trhu v USA preniesla aj do iných štátov. V priebehu druhej polovice roku 2008 sa globálna finančná kríza už naplno prejavila aj v Európe. Prijaté opatrenia na oživenie ekonomiky a záchranu bankového sektora mali negatívny dopad na zadlženosť krajín. V roku 2010 sa v eurozóne naplno prejavila nadmerná zadlženosť periférnych krajín, na základe čoho môžeme konštatovať, že globálna finančná a hospodárska kríza dosiahla novú úroveň vývoja v podobe dlhovej krízy. Súčasné diskusie ohľadom vývoja svetového hospodárstva sa sústreďujú predovšetkým na finančný sektor a riešenie zadlženosti národných ekonomík a deficitných rozpočtov. Globálna ekonomika však stojí pred viacerými výzvami, ktoré ovplyvnia jej budúce smerovanie. Dominantným megatrendom síce zostane globalizácia, ale nemožno opomínať ani ďalšie, ktoré majú dopad a pretvárajú súčasné fungovanie globálnej ekonomiky a obchodných vzťahov. Zaradíme medzi ne vznik nových lídrov vo svetovom hospodárstve, najmä v Ázii a v Latinskej Amerike, posun smerom zo západu na východ v celosvetovom rozložení výroby a úspor, demografické zmeny spočívajúce v migrácii obyvateľstva, predlžovaní priemernej dĺžky života, problém starnúceho obyvateľstva ohrozujúci udržateľnosť sociálnych modelov, nerovnomerné rozdelenie bohatstva vo svetovom hospodárstve, zásadné zmeny v technike a technológiách, výzvy vyplývajúce zo zmeny klímy a narastajúcej energetickej závislosti a stupňovanie geopolitického napätia.

V čase ekonomických porúch, finančnej, hospodárskej a dlhovej krízy, je problém zachovania si konkurenčnej schopnosti pre európske hospodárske subjekty, ako aj celé integračné spoločenstvo Európskej únie, mimoriadne dôležitý. Ekonomická teória nás učí o podstate a zdrojoch konkurencieschopnosti. Musíme si uvedomiť, že konkurenčná schopnosť sa neustále vyvíja a mení. Preto dnešné rozhodnutia o hospodárskom smerovaní krajiny, o kvalite inštitúcií, alebo uprednostnení dnešnej spotreby pred budúcou, výrazne ovplyvní budúce generovanie ekonomického výkonu krajiny.

Schopnosť hospodárstva presadiť sa v globalizovanom prostredí merajú rebríčky a indexy konkurencieschopnosti. Tieto, rovnako ako nová inštitucionálna ekonomická teória (napr. Liška et al., 2011), sa zaoberajú celou šírkou ekonomických aktivít, ktoré pozíciu dokážu ovplyvniť. Konkurenčná schopnosť celého hospodárstva je ovplyvnená konkurenčnou schopnosťou firiem, ktoré na tomto území vykonávajú svoju aktivitu. Opäť táto schopnosť je závislá od podnikových procesov. Preto je vhodné identifikovať zásadné procesy, ktoré konkurencieschopnosť zaistia.

1 Metodika práce

Za účelom dosiahnutia tohto cieľa boli využité metódy vedeckej práce (Grančay et al., 2013). Ako základná metóda, na celom úseku, okrem formulovania záveru, bola využitá analýza. Táto umožnila rozčleniť problematiku na jednotlivé javy. Syntéza, čiže zjednotenie, bola využitá pri vyvodení záveru, rovnako ako indukcia, čiže vyvodenie všeobecných výsledkov. V dôsledku obmedzeného rozsahu bola použitá abstrakcia, ktorá pomohla zjednodušiť prácu s analyzovaným celkom. Korelačná analýza, čiže štatistická metóda, bola aplikovaná na premenné, ktoré boli vybrané po dedukovaní predpokladov a súvislostí, najmä po spracovaní teoretických východísk. V našom prípade sme použili ukazovateľ hrubý domáci produkt vyjadrený v bežných cenách a výsledky Indexu konkurencieschopnosti podľa Svetového ekonomického fóra, ktorý je uverejnený v každoročných Správach globálnej konkurencieschopnosti (Ferenčíková et al., 2013). Pre

blížšie pochopenie problematiky sme k štatistickým výpočtom pripojili ukazovateľ výšky verejného dlhu. Uvedomujeme si obmedzenia tejto úvahy, pretože hrubý domáci produkt je okrem firiem ovplyvnený aj hospodárskou aktivitou domácností, štátu a zahraničím. Po abstrahovaní od tohto obmedzenia sme pristúpili k aplikácii korelačnej analýzy za účelom kvantifikovať silu väzby medzi vybranými premennými. Predpokladali sme, že kvalita podnikateľského prostredia pôsobí (nezávisle premenná) na veličinu HDP, alebo výšku verejného dlhu (závisle premenné). Opäť pre zjednodušenie sme analýzu aplikovali na Slovenskú republiku. Pre zvýšenie vypovedacej schopnosti výsledkov korelačnej analýzy sme pripojili ku každému korelačnému koeficientu hodnotu koeficienta determinácie (R^2) lineárnej regresnej analýzy. Podľa charakteristiky J. Pázstorovej (Ferenčíková et al., 2013) Index globálnej konkurencieschopnosti odzrkadľuje teoretické východiská M. Portera, ktorý termín konkurencieschopnosť chápe a meria na základe nastavenia celého radu faktorov, ako inštitúcie a politiky vlád. Index priraduje miesto ekonomike (v rebríčku) v porovnaní s ostatnými vykazovanými krajinami. Celková pozícia krajiny je ovplyvnená 12 faktormi, ktoré sú zoskupené v 3 subindexoch (Subindex základné požiadavky; Subindex zvyšovania efektívnosti a Subindex inovácie a dospelosť). Správa za roky 2014 až 2015 porovnáva 144 krajín (Schwab, 2015).

2 Výsledky a diskusia

Tendencie vývoja svetového hospodárstva v období po vypuknutí globálnej finančnej a hospodárskej krízy

Koniec 20. storočia bol poznačený snahami o postupné zmierňovanie regulatórnych pravidiel v oblasti finančného sektora a prístup k regulácii bol do značnej miery liberalizovaný. Prasknutie bubliny na realitnom trhu v USA, finančné problémy nadnárodných spoločností, prepojenosť trhov a prelievanie problémov z jedného štátu do ďalších, neschopnosť riešiť vzniknuté problémy na lokálnej úrovni však prinútili USA aj EÚ zastaviť tento trend deregulácie a prijať nové pravidlá v oblasti regulácie finančného sektora. Ako reakciu na krízu Európska komisia v novembri 2008 vytvorila skupinu odborníkov na čele s Jacquesom de Larosière, bývalým riaditeľom Medzinárodného menového fondu, ktorej úlohou bolo analyzovať príčiny súčasnej finančnej krízy, zhodnotiť vtedajší stav regulácie v rámci EÚ a vytvoriť zoznam odporúčaní ohľadom posilnenia európskej spolupráce v oblasti dohľadu s cieľom obnoviť dôveru vo finančný systém. De Larosièreova správa uvádza a bližšie charakterizuje nasledujúce príčiny globálnej finančnej krízy: (The High-Level Group on Financial Supervision in the EU, 2009 in Petříková, 2014)

- **makroekonomické problémy** – nadmerná likvidita a nízke úrokové sadzby boli základnými spúšťačmi krízy, ale finančné inovácie ešte zosilnili a zrýchlili ich dôsledky. 90. roky minulého storočia boli obdobím neustáleho rastu objemu úverov, čo sa prejavilo v náraste cien aktív. Nízke úrokové miery spolu s priaznivými podmienkami na poskytovanie hypoték prispeli k nafukovaniu realitnej bubliny. Úverový boom v USA bol financovaný prílevom kapitálu z rozvíjajúcich sa štátov s veľkými prebytkami platobnej bilancie, ktoré nakupovali americké štátne dlhopisy. Nadmerná likvidita na americkom trhu vyústila do poklesu výnosov, následkom čoho sa záujem investorov, ktorí hľadali vyššie zhodnotenie, presunul do oblasti vysoko rizikových produktov, prípadne k nástrojom so zabudovaným pákovým efektom, ktoré boli častokrát výsledkom sekuritizácie,

- **riadenie rizík** – nakoľko boli schémy štruktúrovaných finančných produktov značne zložité a neprehľadné, bolo ťažké adekvátne posúdiť riziká spojené s týmito inštrumentmi, stress testy sa často zakladali na miernejších alebo úplne chybných predpokladoch, situácia bola navyše skomplikovaná nedostatkom transparentnosti niektorých trhových segmentov, čo prispelo k neistote pri posudzovaní úverovej kvality protistrany, strate dôvery a šíreniu napätia do ďalších častí finančného sektora,
- **úloha ratingových agentúr** - ratingové agentúry znižovali vnímanie úverového rizika tým, že poskytovali AAA ratingy štruktúrovaným finančným produktom (napr. CDOs), rovnako ako aj štandardným vládnym a korporátnym dlhopisom. K neadekvátnemu hodnoteniu rizík prispelo aj to, že ratingové agentúry vychádzali z historických dát, ktoré nezodpovedali aktuálnej situácii na americkom trhu,
- **zlyhanie corporate governance** - v predkrízovom období nebol často manažment firiem schopný posúdiť všetky aspekty nových komplexných finančných produktov, ktorými sa zaoberali. Taktiež nevedel v dostatočnej miere zhodnotiť riziká, ktorým sa v súvislosti so sekuritizovanými produktmi vystavoval. Tieto nedostatky v identifikácii a hodnotení rizík následne vyústili do zlyhania riadenia samotných spoločností,
- **zlyhanie regulácie, dohľadu a krízového riadenia** - správa charakterizovala reguláciu a dohľad v EÚ ako značne roztrieštenú a slabú, nedostatok videla tiež v nesprávnom zameraní regulácie, t.j. venovala sa prílišná pozornosť situácii jednotlivých subjektov (mikroprudenciálna orientácia regulácie a dohľadu) a opomínal sa makroekonomický pohľad na finančný sektor (makroprudenciálna orientácia). Nedostatočne sa sledovala likvidita na finančných trhoch a spolupráca v oblasti výmeny informácií medzi národnými dohľadovými a regulačnými orgánmi bola rovnako veľmi slabá

Podľa P. Staněka (2010) súčasná finančná a hospodárska kríza nastolila nutnosť nových pohľadov na jej vznik, príčiny ako aj na nový prístup k ekonomike z národného i globálneho aspektu. *„Procesy globalizácie, transnacionálne korporácie, virtualizácia finančného sektora, procesy outsourcingu, offshoringu, príjmovej stratifikácie, ale i suverénne fondy a noví lídri globálnej ekonomiky vytvárajú úplne novú kombináciu globálnych a lokálnych systémových javov.“* (Staněk, 2010)

M. Šikula (2009) označuje globálnu finančnú a ekonomickú krízu za bezprecedentný kvalitatívne nový jav. Tvrdí, že *„rozpory civilizácie prekračujú kritickú mieru, keď doterajšie trendy už narážajú na absolútne bariéry extrémnej deformácie dopytu a spotreby už nie sú len etickým problémom či solidarity, ale sú už ekonomicky neudržateľné. Kríza v plnej nahote obnažuje ekonomickú i morálnu zvrátenosť viacerých kľúčových aspektov fungovania súčasnej podoby globalizovaného svetového hospodárstva. Odpútanie ekonomických procesov spod kontrolnej, regulačnej dohľadacej pôsobnosti štátov a absencia formovania adekvátnych globálnych inštitúcií otvorili priestor pre nekorektné podvodné správanie vrcholových manažmentov korporácií, bánk, investičných spoločností, audítorských a ratingových agentúr, šedú a čiernu ekonomiku, daňové raje a výsledne ďalekosiahle deformácie fungovania trhu, dopytu a spotreby.“* (Šikula, 2009)

Kríza mala negatívny dopad na firmy, odvetvia, národné ekonomiky aj celé hospodárske zoskupenia v svetovom hospodárstve. Nervozita na finančných a akciových trhoch odrážajúca krízu likvidity a prenos problémov do reálnej ekonomiky sa premietol do prudkého poklesu spotreby tovarov, služieb, surovín, ale aj celkového medzinárodného

dopytu. Spomalenie spotreby a tým aj hospodárskeho rastu bolo spúšťačom globálnej recesie, ktorá negatívne zasiahla aj medzinárodný obchod. V súčasnosti sa očakáva, že svetový obchod bude pokračovať v pomalom zotavovaní. Krehký hospodársky rast a zostrujúce sa geopolitické napätie v svetovom hospodárstve však môžu mať negatívny dopad na tento proces. Za posledné tri roky predstavovalo priemerné tempo rastu svetového obchodu iba 2,4 % v porovnaní so 6 % v predkrízovom období. Podľa odhadov WTO na rok 2015 dôjde k medziročnému zvýšeniu globálneho obchodu s tovarom o 3,3 % (viď tabuľka 1). (Teraz.sk, 2015)

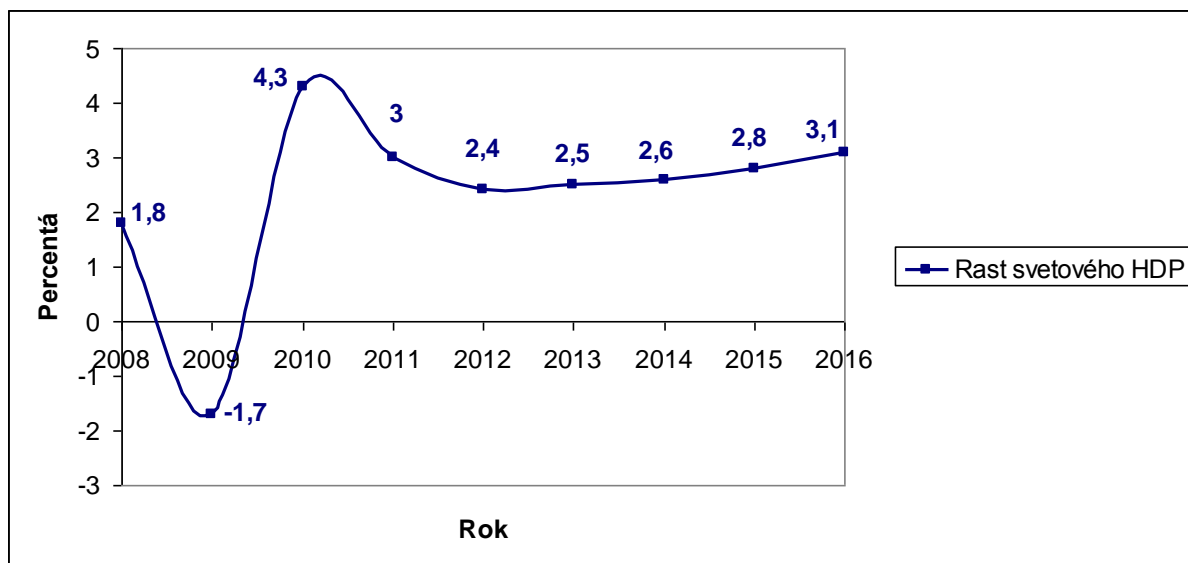
Tab. 1 Rast objemu globálneho obchodu s tovarom v rokoch 2011 až 2016 (percentuálna ročná zmena)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Objem globálneho obchodu s tovarom	5,4	2,2	2,4	2,8	3,3	4,0
Export						
Rozvinuté ekonomiky	5,2	1,1	1,6	2,2	3,2	4,4
Rozvojové a rozvíjajúce sa ekonomiky	5,8	3,7	3,9	3,3	3,6	4,1
Severná Amerika	6,6	4,5	2,8	4,3	4,5	4,9
Južná a stredná Amerika	6,6	0,8	1,5	-2,5	0,2	1,6
Európa	5,6	0,8	1,6	1,9	3,0	3,7
Ázia	6,4	2,7	5,0	4,9	5,0	5,4
Ostatné regióny	2,0	4,0	0,7	0,1	-0,6	0,3
Import						
Rozvinuté ekonomiky	3,4	-0,1	-0,2	3,2	3,2	3,5
Rozvojové a rozvíjajúce sa ekonomiky	7,8	4,9	5,3	2,0	3,7	5,0
Severná Amerika	4,4	3,2	1,1	4,4	4,9	5,1
Južná a stredná Amerika	12,6	2,3	3,2	-3,0	-0,5	3,1
Európa	3,2	-1,8	-0,3	2,8	2,7	3,1
Ázia	6,5	3,6	4,8	3,6	5,1	5,1
Ostatné regióny	7,9	9,9	3,9	0,0	-2,4	1,0

Pozn.: ostatné regióny – Afrika, Spoločenstvo nezávislých štátov, Stredný východ. Roky 2015 a 2016 – odhady.

Zdroj: WTO, 2015.

Naplnilo sa dopady globálnej finančnej a hospodárskej krízy prejavili v roku 2009, kedy sa eurozóna, USA a Japonsko nachádzali v recesii. Hlbšiemu prepadu globálneho HDP zabránil iba rast Číny a Indie. K určitému krehkému oživeniu prišlo v rokoch 2010 a 2011, no v rokoch 2012 a 2013 sme opäť pozorovali zhoršenie konjunktúry. Vývoj globálneho HDP od roku 2008 s prognózami na roky 2015 a 2016 zachytáva graf 1.

Graf 1 Rast svetového outputu (v %) v priebehu rokov 2008 až 2016

Pozn.: 2015 a 2016 – predpoveď.

Zdroj: United Nations, 2015, p. 1.

Čo sa týka súčasného vývoja svetovej ekonomiky, tá pokračuje v raste miernym tempom, pričom ide o nerovnomerný rast v jednotlivých regiónoch (vid' tabuľka 2). Rozvíjajúce sa ázijské a latinskoamerické krajiny sú v rastúcom trende, pozoruhodný ekonomický rast po dekádach stagnácie napriek politickým nepokojom a vojenským konfliktom zaznamenávajú Stredný východ a severná a subsaharská Afrika. USA a Japonsko síce v roku 2014 zaznamenali silný progres ekonomických aktivít a predstavujú významné hybné sily globálnej ekonomiky, na druhej strane však stoja pred veľkými výzvami súvisiacimi s celkovým dlhom a deficitom. Európa prechádza historickým a zároveň ťažkým procesom spočívajúcim v novej architektúre inštitucionálnej infraštruktúry a integrácie. Napriek tomu signály o ekonomickom oživení v prevažnej časti európskych ekonomík sú priaznivé. Rozvinuté ekonomiky dosiahli v roku 2014 1,6 % rast, zatiaľ čo rozvíjajúce sa a rozvojové ekonomiky 4,4 %. (Obadi & Korček, 2014)

V porovnaní s rastom globálneho HDP na úrovni 2,6 % v predchádzajúcom roku, sa rast v roku 2015 odhaduje na 2,8 % a v roku 2016 3,1 %. Terajšie oživenie je ohrozené viacerými rizikami. Hlavné riziká poklesu súvisia s dopadom nadchádzajúcej normalizácie monetárnej politiky v USA, pokračujúcou neistotou v eurozóne, potenciálnym prelievaním geopolitických konfliktov a pretrvávajúcou zraniteľnosťou v rozvíjajúcich sa ekonomikách. Divergencia ekonomického rastu medzi jednotlivými regióňmi sa bude rozširovať aj v roku 2015, vzhľadom na rozdielne dopady poklesu cien ropy a ďalších komodít, apreciáciu dolára voči euru a yenu, rovnako ako aj vplyvom faktorov špecifických pre jednotlivé krajiny. Ceny ropy Brent v období medzi júnom 2014 a januárom 2015 klesli o 56 % a dosiahli 6-ročné minimum (45 USD/barel) v dôsledku stáleho nárastu dodávok z nekonvenčných zdrojov, pretrvávajúceho nízkeho dopytu (nižšia spotreba v Európe a Ázii) v kombinácii so zmenou stratégie zo strany OPEC (nechcú znížiť produkciu). V priebehu februára až apríla 2015 cena kolísala medzi 55 až 70 USD/barel. (World Bank Group, 2015) Krátkodobé rastové vyhliadky krajín závislých na príjmoch z vývozu surovín sa výrazne zhoršili. Naopak, importéri surovín majú prospech z nižších cien v podobe znížených inflačných a fiškálnych tlakov a tlaku na platobnú bilanciu. V rozvinutých ekonomikách sa pre tento rok predpokladá rast HDP na úrovni 2,2 %, zatiaľ čo priemerný

rast v rozvíjajúcich sa a rozvojových krajinách zostane na úrovni 4,4 %. Napriek zvýšenému očakávanému ekonomickému rastu v rozvinutých ekonomikách, tieto musia naďalej čeliť vysokej miere nezamestnanosti, zvýšenému zadĺženiu súkromného a verejného sektora a nestabilite finančného sektora. (United Nations, 2015)

Tab. 2 Teritoriálne členenie rastu svetového outputu (v %) v období rokov 2008 – 2016

Ročná percentuálna zmena	2008 –2011	2012	2013	2014	2015	2016
Svet	1,9	2,4	2,5	2,6	2,8	3,1
Rozvinuté ekonomiky	0,1	1,1	1,2	1,6	2,2	2,2
USA	0,2	2,3	2,2	2,4	2,8	2,7
Japonsko	-0,7	1,5	1,6	0,0	1,2	1,0
EÚ	-0,1	-0,4	0,0	1,3	1,9	2,1
EÚ 15	-0,2	-0,5	-0,1	1,2	1,8	2,0
Nové členské štáty EÚ	1,2	0,7	1,3	2,7	2,8	3,2
Eurozóna	-0,2	-0,8	-0,4	0,9	1,6	1,9
Ostatné európske krajiny	0,7	1,9	1,4	2,1	0,5	1,3
Ostatné rozvinuté krajiny	1,5	2,6	2,0	2,6	2,4	2,8
Tranzitívne ekonomiky	1,9	3,3	2,0	0,7	-2,0	0,9
Juhovýchodná Európa	1,6	-0,9	2,4	0,1	1,4	2,5
Spoločenstvo nezávislých štátov a Gruzínsko	1,9	3,5	2,0	0,7	-2,1	0,9
Ruská federácia	1,4	3,4	1,3	0,4	-3,0	0,1
Rozvíjajúce sa a rozvojové ekonomiky	5,6	4,8	4,7	4,4	4,4	4,8
Afrika	3,5	5,6	3,3	3,3	4,0	4,8
Severná Afrika	1,8	6,6	1,0	1,0	2,8	4,0
Východná Afrika	6,2	6,1	6,5	6,4	6,6	6,7
Stredná Afrika	3,9	5,3	2,0	4,1	3,4	4,3
Západná Afrika	5,9	6,9	5,6	5,8	5,8	6,2
<i>Nigéria</i>	6,4	6,7	7,3	5,8	6,1	5,9
Južná Afrika	3,3	3,4	3,2	2,5	2,9	3,7
<i>JAR</i>	2,2	2,5	1,9	2,0	2,7	3,3
Východná a južná Ázia	7,2	5,6	6,1	6,2	6,2	6,1
Východná Ázia	7,4	6,3	6,4	6,1	6,0	6,0
<i>Čína</i>	9,6	7,7	7,7	7,4	7,0	6,8
Južná Ázia	6,2	2,9	4,9	6,3	6,7	6,9
<i>India</i>	7,3	4,7	6,4	7,2	7,6	7,7
Západná Ázia	4,3	4,5	3,1	3,0	3,0	3,6
Latinská Amerika a Karibik	3,2	2,7	2,7	1,0	0,5	1,7

Ročná percentuálna zmena	2008 – 2011	2012	2013	2014	2015	2016
Južná Amerika	3,8	2,2	2,9	0,6	-0,4	1,1
<i>Brazília</i>	3,7	1,0	2,5	0,1	-1,1	0,5
Mexiko a stredná Amerika	1,6	4,2	1,8	2,3	3,0	3,2
<i>Mexiko</i>	1,4	4,0	1,4	2,4	3,4	3,8
Karibik	2,5	2,8	3,0	1,8	3,1	3,7
Najmenej rozvinuté krajiny	5,6	5,0	5,3	5,2	4,9	5,6

Pozn.: 2008 – 2011 – priemerná percentuálna zmena, 2015 a 2016 – predpoveď.

Zdroj: United Nations, 2015, p. 2.

Poradenská spoločnosť PwC identifikovala nasledujúce megatrendy, ktoré majú dopad a pretvárajú súčasné fungovanie globálnej ekonomiky a obchodných vzťahov: (PWC, 2015)

- **demografické a sociálne zmeny**

V roku 2025 bude svetová populácia na úrovni 8 miliárd obyvateľov, pričom skupina nad 65 rokov bude najrýchlejšie rastúcou. Existujú však regionálne diferencie – predpokladá sa, že kým sa do roku 2050 populácia v Afrike zdvojnásobí, v Európe poklesne. Uvedené demografické zmeny predstavujú na jednej strane príležitosti v podobe zvyšujúcej sa kúpnej sily rastúcej populácie, inovačného potenciálu pracovnej sily a globálnej mobility, na druhej strane prinášajú výzvy spočívajúce v kombinácii stúpajúcej priemernej dĺžky života a v niektorých častiach sveta klesajúcej pôrodnosti. V regiónoch so starnúcou populáciou ako je Európa budú sociálne systémy a systémy zdravotnej starostlivosti pod ešte väčším tlakom. Už v súčasnosti sa 30 - 40 % nákladov na zdravotnú starostlivosť v EÚ vynakladá na ľudí vo veku 65 rokov a viac.

- **presun globálnej ekonomickej moci**

Agregátna kúpyschopnosť na trhoch rozvíjajúcich sa ekonomík (emerging economies), t.j. BRIIC (Brazília, Rusko, India, Indonézia, Čína), Mexika a Turecka, predstihne do roku 2030 kúpyschopnosť ekonomík G7. Do konca roku 2015 bude mať región Ázie a Pacifiku väčšiu strednú triedu než Európa a Severná Amerika dokopy. Bangladéš, Kolumbia, Maroko, Nigéria, Peru, Filipíny a Vietnam sa stanú novými centrami rastu. HDP Číny v parite kúpnej sily v roku 2014 dosiahol úroveň americkej ekonomiky a Čína sa tak stala najväčšou ekonomikou sveta. Predpokladá sa, že okolo roku 2030 predbehne USA aj v nominálnom HDP (podľa londýnskeho think-tanku Center for Economic and Business Research sa Čína stane svetovým lídrom už v roku 2025). Podľa prognóz The Economist Intelligence Unit by Čína mala v priebehu 35 rokov vzrásť viac ako desaťnásobne a jej nominálny HDP by mal v roku 2050 dosiahnuť takmer 106 biliónov USD. Na 3. pozícii v rebríčku najväčších svetových ekonomík sa umiestni India. Jej HDP sa v sledovanom období údajne až 30-násobne zväčší z 2,1 bilióna USD v roku 2014 na takmer 64 biliónov USD v roku 2050. Prudko silnejúce postavenie Ázie v svetovom hospodárstve demonštrujú analytici aj na rastúcom spoločnom HDP všetkých jej krajín. V roku 2050 má byť 53 % svetového HDP vygenerovaná práve v Ázii, v roku 2014 to bolo 34 %. Naopak, podiel Európy sa má znižovať. (Benčat, 2015) Uvedené zmeny a budúci vývoj bude sprevádzaný ešte sa rozširujúcimi rozdielmi vnútri jednotlivých skupín krajín. Tieto obrovské ekonomické posuny medzi jednotlivými krajinami a aj v rámci zoskupení, sú

výsledkom vážnych zmien v spotrebiteľskom správaní. Pre podnikateľské subjekty to znamená nutnosť reagovať na potreby stále rozmanitejších a náročnejších zákazníckych segmentov.

- **rýchla urbanizácia**

V súčasnosti žije 50 % svetovej populácie v mestách (v roku 1800 iba 2 %), každý týždeň v dôsledku migrácie a pôrodnosti vzrastie počet obyvateľov miest o 1,5 milióna. Od roku 1990 počet obyvateľov žijúcich v slumoch vzrástol o tretinu. Tento bezprecedentný rast mestského obyvateľstva vyvíja tlak na mestskú infraštruktúru, životné prostredie a štruktúru spoločnosti. Mestá zaberajú 0,5% zemského povrchu, ale spotrebúvajú až 75% zdrojov. Predpokladá sa, že do roku 2025 bude na svete takmer 40 miest s populáciou viac ako 10 miliónov obyvateľov.

- **technologické prelomy**

V súčasnosti si už život bez informačných a komunikačných technológií (IKT) ani neviem predstaviť. Práve tie sa dnes považujú za prelomové technologické prostriedky. Bezproblémové fungovanie vyspelej spoločnosti sa prejavuje využívaním najnovších trendov IKT.

- **klimatické zmeny a nedostatok zdrojov**

Nárast populácie, postupujúca urbanizácia a zvyšovanie prosperity, ktoré vyvolávajú tlak na dopyt po energetických surovinách, potravinách a vode, narážajú na neobnoviteľnosť prírodných zdrojov. Pri súčasnej miere spotreby sa predpokladá, že zásoby ropy a zemného plynu postačia na pol storočie. Maximálny tolerovateľný nárast priemernej svetovej teploty je 2°C nad hodnoty z predindustriálnej éry.

2.1 Identifikácia faktorov pôsobiacich na kvalitu podnikateľského prostredia

Ak podnikové procesy na mikroekonomickej úrovni ovplyvňujú konkurencieschopnosť národného hospodárstva na úrovni makroekonomickej, potom kvalitatívny ukazovateľ podnikateľského prostredia koreluje s výkonom národného hospodárstva. Tabuľka 3 zobrazuje pozíciu Slovenskej republiky v rebríčku konkurencieschopnosti podľa Svetového ekonomického fóra, ukazovateľ hrubého domáceho produktu v bežných cenách a výšku verejného dlhu. Pre naše potreby sme sa sústredili na výsledok korelačných koeficientov medzi veličinami: 1. Celková pozícia krajiny v rebríčku a HDP; 2. Vyspelosť finančného trhu a HDP; 3. Inovácie a HDP; 4. Celková pozícia a výška verejného dlhu. Táto skladba bola determinovaná názormi autorov, že v čase finančnej krízy je dôležité sledovať predovšetkým nasledujúce faktory - obstarávanie finančných zdrojov podniku, ako aj následnú starostlivosť o vlastníkov kapitálu, alebo iné záujmové skupiny (implementácia pravidiel Corporate Governance), implementáciu vedecko-technického pokroku a aktivity, ktoré súvisia s umiestnením výkonov podniku na trh.

Tab. 3 Pozícia SR v rebríčku konkurencieschopnosti podľa WEF, HDP v b. c. mld. Eur a výška verejného dlhu

Ukazovateľ	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková pozícia	47	60	69	71	78	75

Ukazovateľ	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inštitúcie	78	89	101	104	119	110
Infraštruktúra	63	57	57	56	67	64
Makroekonomické prostredie	40	32	56	54	62	45
Zdravie a primárne vzdelávanie	48	45	43	42	39	84
Vyššie vzdelávanie a tréning	47	53	53	54	58	56
Efektívnosť tovarového trhu	32	51	51	54	76	66
Efektívnosť pracovného trhu	29	40	59	86	76	97
Vyspelosť finančného trhu	28	37	47	48	42	39
Technologická pripravenosť	33	34	37	45	52	52
Veľkosť trhu	57	58	58	59	58	58
Vyspelosť podnikových procesov	51	57	63	61	73	65
Inovácie	68	85	96	89	95	78
HDP v b. c., (mld. Eur)	63,80	67,20	70,16	72,18	73,59	75,21
Dlh verejnej správy (mil. Eur)	22957,8	27504,23	30480,12	37613,56	40174,25	40296,87

Zdroj: K. Schwab, 2009 – 2014; K. Swab, 2015, s. 336 - 337; D. Steinhauser, 2014, s. 37; ŠÚSR, 2015; NBS, 2015.

Časový rad vývoja konkurenčnej schopnosti SR vykazuje negatívny trend, to znamená, že pozícia Slovenskej republiky v porovnaní s ostatnými sledovanými štátmi, sa konštantne zhoršuje, avšak z roku 2013 sa pozícia zlepšila o tri priečky. O rovnakú hodnotu sa zlepšila pozícia SR aj v prípade subindexu – Vyspelosť finančného trhu. V porovnaní s rokom 2009 SR stratila 11 miest. Pozícia v prípade subindexu Inovácie sa zhoršila od roku 2009 o 10 miest. Hrubý domáci produkt vykazoval mierny, ale konštantný rast, avšak rast verejného dlhu za sledované obdobie sa výrazne akceleroval.

Výsledok korelačnej analýzy súhrne uvádzame v tabuľke 4. Ukázala sa silná väzba medzi hrubým domácim produktom a celkovou pozíciou Slovenskej republiky v rebríčku Globálnej konkurencieschopnosti (korelačný koeficient 0,9654). Model vysvetľuje 93,2 % vstupných dát. Ostatné výsledky pre čiastkové indexy vykázali stredne silnú závislosť, avšak významnosť modelu bola omnoho nižšia, v prípade inovácií len 25,45 % významnosť. Bolo dokázané, že pokles Slovenskej republiky v rebríčku Globálnej konkurencieschopnosti bol zároveň sprevádzaný rastom hrubého domáceho produktu. Túto situáciu interpretujeme skutočnosťou, že Slovenská republika je svojím rozsahom malá otvorená ekonomika a pravdepodobne rast HDP bol ťahaný zahraničným dopytom (otvorenosť ekonomiky v roku 2012 dosiahla 187,99 %, exportná výkonnosť 96,62 % a importná náročnosť 91,38 %) (ŠÚ SR, 2014 in Steinhauser, 2014). Súčasná konkurenčná schopnosť je dôležitá pre budúce generovanie hospodárskeho výkonu. Vychádzame z predpokladu novej inštitucionálnej economickej teórie, ktorá tvrdí, že

akékoľvek snaha o zlepšenie súčasného nastavenia inštitúcií vykazuje značné časové oneskorenie (závislosť na trajektórii, angl. path dependence).

Tab. 4 Výsledok korelačnej analýzy - súhrn

	Premenná:	Korelačný koeficient	Významnosť modelu (R^2)	Premenná:	Korelačný koeficient	Významnosť modelu (R^2)
Závisle premenná:	HDP	-	-	Verejný dlh	-	-
Nezávisle premenná:	Celková pozícia	0,9654	0,9320	Celková pozícia	0,9413	0,8861
	Vyspelosť finančného trhu	0,6584	0,4334			
	Inovácie	0,5045	0,2545			

Zdroj: vlastné spracovanie podľa K. Schwab, 2009 – 2014; K. Swab, 2015, s. 336 - 337; D. Steinhauer, 2014, s. 37; ŠÚSR, 2015; NBS, 2015.

„Inštitucionálna a nová inštitucionálna ekonomická teória pripúšťa vplyv formálnych a neformálnych inštitúcií. Tieto inštitúcie sú ovplyvnené historickým vývojom, procesom učenia, ale aj závislosťou na nastúpenej trajektórii rastu, stagnácie, alebo recesie (Liška a kol., 2011/7).“ (Liška et al. 2011 in Steinhauer, 2015).

Z tohto dôvodu sa odvažujeme predpovedať, že súčasné zhoršovanie pozície Slovenskej republiky v rebríčku konkurencieschopnosti môže zapríčiniť budúcu stagnáciu, až recesiu hospodárskeho výkonu.

Väzba medzi verejným dlhom a celkovou pozíciou v rebríčku konkurencieschopnosti bola sledovaná na základe nášho predpokladu, že v čase hospodárskych porúch, finančnej, hospodárskej a dlhovej krízy, štáty „v snahe stimulovať národné hospodárstvo, zvyšujú svoje výdavky aj na úkor zvýšenia deficitu verejných financií. Nie len jednotlivé národné hospodárstva, ale k kvantitatívnemu uvoľňovaniu pristúpila aj Európska centrálna banka (emisia 60 mld. Eur mesačne od marca 2015 do pravdepodobne septembra 2016) (Muchová, 2015). Na strane druhej, takéto kroky vedú k ohrozeniu konkurencieschopnosti, nielen jednotlivých národných ekonomík, ale aj celého európskeho spoločenstva. Vychádzame z aktuálneho vývoja európskej dlhovej krízy v južných štátoch eurozóny. Silná závislosť bola dokázaná v prípade väzby medzi verejným dlhom a celkovou pozíciou SR. Tentoraz významnosť modelu dosiahla 88,61 %. To znamená, že sa skutočne dokázalo, že zhoršenie pozície v rebríčku konkurencieschopnosti Slovenskej republiky bolo sprevádzané súčasným rastom úrovne verejného dlhu. Opäť by sme chceli upozorniť na jav – závislosť na trajektórii – podľa ktorého existuje dôvodná obava, že rast verejných dlhov sa prejaví v ohrození budúceho hospodárskeho výkonu Slovenskej republiky.

V záujme o zaistenie konkurencieschopnosti celej Európskej únie bola vypracovaná Stratégia Európa 2020. Nadviazala na neúspešnú Lisabonskú stratégiu a vytýčila si 3 priority (Zubaľová & Rosenberg, 2011): (1.) inteligentný; (2.) udržateľný; a (3.) inkluzívny rast. Za účelom dosiahnutia týchto priorít si stanovila ciele v 5 oblastiach: (1.) oblasť zamestnanosti; (2.) oblasť vedy, výskumu a inovácií; (3.) zelený rast; (4.) vzdelávanie; (5.) chudoba.

2.2 Meranie konkurencieschopnosti krajín prostredníctvom indexov IKT

Informačné a komunikačné technológie (IKT) priamo, ale aj nepriamo významnou mierou ovplyvňujú hospodársky, politický, kultúrny, sociálny a každodenný život spoločnosti. Využívanie IKT prináša viaceré výhody, napríklad: vyššiu produktivitu práce, nižšie výrobné náklady, zvýšenie obchodného obratu, nové ekonomické príležitosti pre podnikateľov a aj pre zamestnancov, vyššiu kvalitu služieb a života obyvateľstva, vyššiu efektívnosť štátu. IKT sa považujú za jeden z najvýznamnejších nástrojov ekonomického a sociálneho rozvoja ekonomík. Plnia kľúčovú úlohu pri zvyšovaní konkurencieschopnosti krajín (Fabová, 2013).

Na hodnotenie konkurencieschopnosti krajín v oblasti IKT sa používa niekoľko základných indexov. Jeho hlavným nástrojom merania IKT je Index rozvoja IKT. Niektoré indexy hodnotia IKT len ako jednu z položiek celkového hodnotenia konkurencieschopnosti krajín, iné sú prioritne zamerané na sledovanie IKT.

Index rozvoja IKT (ICT Development Index – IDI) umožňuje merať úspešnosť procesu informatizácie, stupeň rozvoja informačných a komunikačných technológií jednotlivých krajín sveta a následne ich umožňuje porovnať. Zostavuje ho Medzinárodná telekomunikačná únia (ITU) od roku 2009. Pozostáva z 11 ukazovateľov, ktoré sú zoskupené do 3 čiastkových indexov (ITU, 2014):

1. Prístup – poskytuje informácie o dostupnosti infraštruktúry IKT a prístupe jednotlivcov k základným informačným a komunikačným technológiám. V celkovom indexe má váhu 40 % a pozostáva z 5 ukazovateľov:
 - počet pevných telefónnych liniek na 100 obyv.,
 - počet mobilných telefónov na 100 obyv.,
 - medzinárodné internetové pásma, ktoré sú k dispozícii užívateľom internetu,
 - percento domácností s počítačom,
 - percento domácností s prístupom k internetu.
2. využitie – sleduje intenzitu využívania informačných a komunikačných technológií. V celkovom indexe má váhu 40 %. Tvoria ho 3 ukazovatele:
 - percento jednotlivcov využívajúcich internet,
 - počet pevných širokopásmových pripojení na internet na 100 obyv.,
 - počet aktívnych mobilných širokopásmových pripojení na internet na 100 obyv.
3. zručnosti – zameriava sa na gramotnosť a schopnosť jednotlivých skupín obyvateľstva využívať základné IKT . V celkovom indexe má váhu 20 %. Tvoria ho 3 ukazovatele:
 - stupeň gramotnosti dospelých,
 - stupeň gramotnosti mládeže vo veku 12 – 17 rokov,
 - stupeň gramotnosti mládeže vo veku 17 – 25 rokov.

Tab. 5 Najvyspelejšie a najzaostalejšie krajiny v rozvoji IKT v rokoch 2007 a 2013 podľa indexu IDI

2007			2013		
Poradie	Krajina	IDI	Poradie	Krajina	IDI
1.	Švédsko	7,85	1.	Dánsko	8,86
2.	Luxembursko	7,71	2.	Kórea	8,85
3.	Kórea	7,68	3.	Švédsko	8,67
4.	Dánsko	7,53	4.	Island	8,64
5.	Holandsko	7,37	5.	Anglicko	8,50
6.	Island	7,23	6.	Nórsko	8,39
7.	Švajčiarsko	7,19	7.	Holandsko	8,38
8.	Japonsko	7,12	8.	Fínsko	8,31
9.	Nórsko	7,11	9.	Hong Kong	8,28
10.	Anglicko	7,07	10.	Luxembursko	8,26
34.	Maďarsko	5,64	41.	Česká republika	6,72
37.	Česká republika	5,45	44.	Poľsko	6,60
38.	Slovensko	5,38	45.	Slovensko	6,58
40.	Poľsko	5,29	46.	Maďarsko	6,52
158.	Nigéria	0,90	165.	Nigéria	1,03
159.	Čad	0,79	166.	Stredoafrická republika	0,96

Zdroj: ITU, 2010, 2014, vlastné spracovanie

Podľa dosiahnutej hodnoty IKT indexu IDI sa každý rok zostavuje rebríček sledovaných krajín a pozoruje sa ich vývoj v oblasti rozvoja informačných a komunikačných technológií. V sledovanom období 2007 – 2013 sa na prvých 10 miestach rebríčka umiestnili väčšinou európske krajiny (Švédsko, Luxembursko, Dánsko, Holandsko, Švajčiarsko, Anglicko, Nórsko, Fínsko) a menej ázijské krajiny (Kórea, Japonsko, Hong Kong). Ide o najvyspelejšie krajiny sveta. Dosahujú najvyššiu hodnotu IKT indexu IDI a disponujú najrozvinutejšími informačnými a komunikačnými technológiami. Napriek hospodárskej kríze si severské štáty udržali svoju dominanciu v tomto rebríčku. Posledné miesta patrili najzaostalejším krajinám ako sú Nigéria, Čad a Stredoafrická republika. Úroveň rozvoja IKT závisí od úrovne ekonomiky krajiny. Rozvinuté ekonomiky majú IKT na vyššej úrovni ako rozvojové ekonomiky (Fabová, 2013).

IKT sú významnou súčasťou aj ekonomiky Slovenska. Ich význam sa každým rokom zvyšuje, no v porovnaní s ostatnými vyspelými krajinami sveta aj Európskej únie však SR zaostáva. Slovensko dosiahlo v roku 2007 hodnotu indexu IDI 5,38 a spomedzi 159 krajín sa umiestnilo na 38. mieste. V roku 2013 sa hodnota indexu zvýšila na 6,58 a Slovensko sa umiestnilo medzi 166 krajinami na 45. mieste rebríčka. V období rokov 2007 – 2013 je zaznamenaný prepád o 7 miest. Aj keď rozdiely medzi krajinami V4 nie sú veľmi výrazné, najviac sa index IDI zvýšil v sledovanom období v Poľsku a to o 1,31 bodu (ITU, 2010, 2014).

Index sieťovej pripravenosti krajín (The Networked Readiness Index – NRI) je ďalším ukazovateľom a zároveň najkomplexnejším indexom, ktorým je možné merať úroveň rozvoja IKT jednotlivých ekonomík. Každoročne ho publikuje Svetové ekonomické fórum (World Economic Forum – WEF). NRI vyjadruje schopnosť krajín efektívne využívať príležitosti, ktoré ponúkajú IKT, významnou mierou ovplyvňujúce

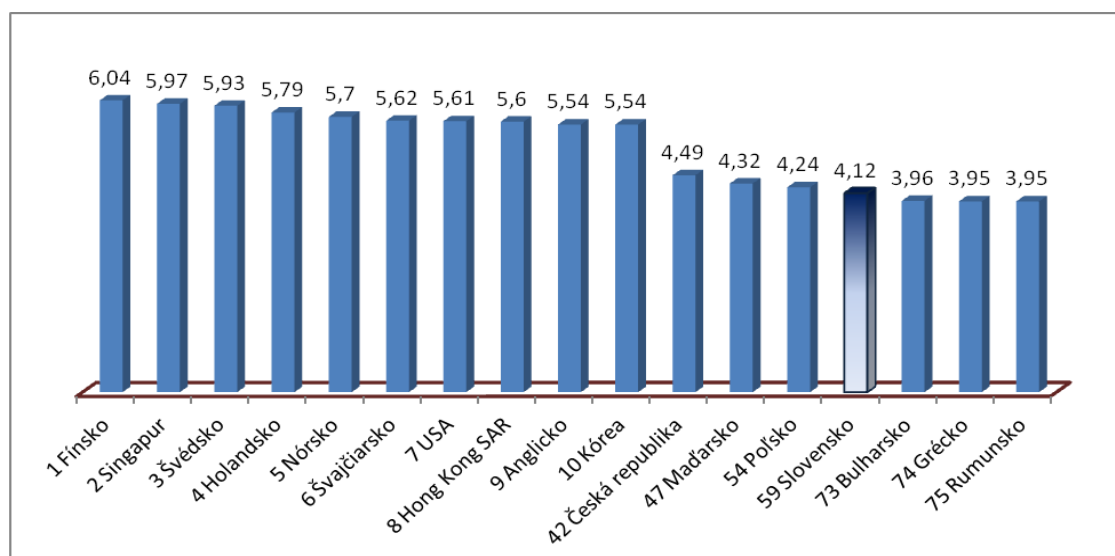
konkurencieschopnosť ekonomík. NRI sa snaží lepšie pochopiť vplyv IKT na konkurencieschopnosť národov. Hodnota indexu sa môže pohybovať v rozmedzí od 1 do 7. Z indexov sledovaných krajín sa každoročne zostavuje rebríček, ktorý odráža vyspelosť a vývoj daných krajín v oblasti IKT.

NRI sleduje celkovo 54 parametrov. Zoskupené sú do 10 ukazovateľov tvoriacich 4 čiastkové indexy. Indexy hodnotia:

- prostredie pre IKT (politické a právne; podnikateľské a inovačné),
- pripravenosť spoločnosti na využívanie IKT (infraštruktúra a tvorba digitálneho obsahu; cenová dostupnosť; zručnosti),
- skutočné využívanie IKT (jednotlivcami; podnikmi ; verejnou správou),
- vplyv IKT na ekonomiku a spoločnosť (ekonomické; sociálne vplyvy), (WEF, 2014).

V období rokov 2006 – 2007 sa Slovensko podľa indexu NRI umiestnilo na 41. mieste. Pre Slovensko to bolo doposiaľ najvyššie umiestnenie v rebríčku hodnotených krajín meranom pomocou tohto indexu. Po tomto období vypukla kríza, čo sa negatívne ukázalo aj na vývoji IKT a jeho ukazovateľoch. Dôsledkom toho bolo v nasledujúcich rokoch zaznamenané výrazné zníženie pozície NRI. V roku 2010 sa Slovensko umiestnilo na 55. mieste a v roku 2011 spadlo až na 69. miesto. Ide teda celkovo o prepád v roku 2011 oproti roku 2007 až o 28 priečok. V roku 2013 sme dosiahli hodnotu indexu 4,0 a umiestnili sme sa na 61. mieste. Najnovšie údaje z roku 2014 ukazujú, že SR si oproti roku 2013 polepšilo o dve miesta, a tak sa v rebríčku dostalo na 59. miesto s hodnotou indexu 4,1. V prvej desiatke rebríčka hodnotených krajín sa umiestnili severské európske štáty (Fínsko, Švédsko, Nórsko), ďalej ázijské tigre (Singapur, Hong Kong, Južná Kórea), ale aj Holandsko, Švajčiarsko, USA a VB (WEF, 2014).

Graf 2 NRI vo vybraných krajinách za rok 2014



Zdroj: WEF, 2014, vlastné spracovanie

Záver

Do procesu liberalizácie svetového hospodárstva silne zasiahla globálna finančná a hospodárska kríza. Napriek tomu, že sú jej dôsledky stále citelné vo väčšine národných ekonomík, svetové hospodárstvo ako celok pokračuje v krehkom oživení. Ide však o nerovnomerný rast v jednotlivých regiónoch a globálna rovnováha ekonomickej moci sa presúva z vyspelých ekonomík, kde sa rast spomaľuje, do rozvíjajúcich sa a rozvojových ekonomík, ktoré rastú rýchlejšie. Prejavuje sa prudko silnejúce postavenie Ázie, predovšetkým Číny a Indie, v svetovom hospodárstve. Budúci vývoj globálnej ekonomiky budú okrem iného negatívne ovplyvňovať geopolitické nepokoje. Prebiehajúci konflikt na Ukrajine, anexia Krymu a následné ekonomické sankcie západu v kombinácii s nízkymi cenami ropy prispeli k hospodárskemu úpadku Ruskej federácie. V nasledujúcich rokoch by sa však ruská ekonomika mala stabilizovať. Ďalšie riziko predstavuje transformácia občianskej vojny v Sýrii na rozsiahly regionálny konflikt, v ktorom zohráva ústrednú úlohu fundamentalistické hnutie Islamský štát. Výzva pre EÚ spočíva aj vo vlne migrantov z Afriky a Stredného východu a ich začlenení do spoločnosti.

V predkladanom príspevku bola analyzovaná väzba medzi pozíciou hospodárstva v rebríčku konkurencieschopnosti jednotlivých ekonomík podľa Svetového ekonomického fóra a vývojom hrubého domáceho produktu a verejného dlhu Slovenskej republiky. V rozsahu tejto práce môžeme zhrnúť nasledujúce vplyvy finančnej krízy na konkurencieschopnosť: Stagnácia kvality prístupu firiem k finančným zdrojom (1.) na základe zhoršenia subindexu Vyspelosť finančného trhu. Vláda Slovenskej republiky sa pokúšala naštartovať slovenský finančný trh doprivatizáciou spoločnosti Telekom, a. s., avšak ani tento pokus nebol úspešný (Pravda, 2015). Je dôležité upozorniť, že za krátku históriu existencie Slovenskej republiky sa nejednalo o prvý pokus o oživenie finančného trhu, s čím súvisí aj kvalita uplatňovania pravidiel Corporate Governance (Petříková & Steinhauser, 2014). Nedostatočná implementácia inovácií (2.) a radikálny rast dlhu verejných financií (3.). Dôkazom je súčasný vývoj v Helénskej republike.

V príspevku bolo poukázané, že konkurenčná schopnosť národného hospodárstva, na makroekonomickej úrovni, je závislá od komparatívnych výhod, ktoré nesú podniky na úrovni mikroekonomickej. Preto by sme navrhovali, aby si hospodárska prax osvojila rôzne metódy analýzy a hodnotenia svojich podnikových procesov. Jedným z prístupov môže byť analýza podľa hodnotového reťazca podniku. Napokon je nevyhnutné implementovať poznatky vedecko-technického pokroku a inovácie, zlepšiť svoje kompetencie v oblasti dobrej správy spoločnosti (Corporate Governance), s čím súvisí aj možnosť lepšieho prístupu firmy k externým zdrojom financovania a implementovať vhodné komunikačné stratégie svojich komparatívnych výhod.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Benčat, B. (2015). *Blíži sa vek Ázie, Čína je len začiatok*. Dostupné 3.7.2015, na <http://www.etrend.sk/ekonomika/blizi-sa-vek-azie-cina-je-len-zaciatok.html>
2. Fabová, Ľ. (2013). *Meranie úrovne rozvoja IKT*. Dostupné 22.9.2015 na <http://www.stuscientific.sk/data/MediaLibrary/154/Transfer%202013-1-light.pdf>
3. Ferenčíková, S. et al. (2013). *Medzinárodná expanzia firiem*. Bratislava : IURA Edition.
4. Grančay, M. et al. (2013). *Nová metodika tvorby písomných prác*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.

5. ITU. (2010). Measuring the Information Society. Retrieved August 5, 2015 from http://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-ICTOI-2010-U2-SUM-PDF-E.pdf
6. ITU. (2014). Measuring the Information Society. Retrieved August 2, 2015, from https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2014/MIS2014_without_Annex_4.pdf
7. Liška, V., Sluková, K., Volejníková, J. a Sojka, M. (2011). *Institucionální ekonomie*. Příbram : Professional Publishing.
8. Muchová, K. (2015). *ECB ohlásila plné kvantitatívne uvoľňovanie*. Dostupné 6.7. 2015, na <http://www.investujeme.sk/ecb-ohlasila-plne-quantitativne-uvolnovanie/>.
9. NBS. (2015). *Makroekonomická databáza*. Dostupné 22.6.2015, na <http://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>.
10. Obadi, S. M. a Korček, M. (2014). Vývoj regionálneho a globálneho hrubého domáceho produktu a obchodu. In *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Oživenie globálnej ekonomiky: reálne trendy a rizikové faktory: zborník z konferencie 27. novembra 2014 v Bratislave*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, pp. 7-21.
11. Petříková, H. (2014). *Tendencie vývoja medzinárodnej finančnej regulácie*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave.
12. Petříková, H. a Steinhauer, D. (2014). Dedičstvo transformačného procesu pre tvorbu rámca Corporate Governance. In *Workshop KMO. Zborník vedeckých statí doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov*. Bratislava : Ekonóm, p. 84 – 94.
13. Pravda. (2015). *Štát Telekom cez burzu nepredá, dostal lepšiu ponuku*. Dostupné 25.6.2015, na <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/354405-privatizacia-slovak-telekomu-sa-komplikuje/>.
14. PWC. (2015). Anticipating problems, finding solutions: Global Annual Review 2014. Retrieved July 3, 2015, from www.pwc.com/annualreview
15. Schwab, K. – World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2014 - 2015*. Retrieved June 21, 2015, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.
16. Staněk, P. (2010). *Globálna kríza – hrozba alebo výzva?*. Bratislava : Sprint dva.
17. Steinhauer, D. (2014). *Význam Centrálného elektronického priečinka pre zahraničný obchod*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave.
18. Steinhauer, D. (2015). Corporate Governance v Slovenskej republike od transformačného procesu po obdobie pretrvávajúcej krízy In *Scientia Iuventa 2015. Zborník príspevkov z medzinárodnej doktorandskej konferencie*. Banská Bystrica: Belianum, p. 534 – 543.
19. Šikula, M. (2009). *Vízia rozvoja slovenskej spoločnosti v kontexte globálnej krízy*. Dostupné 3. 7. 2015, na http://ncpvat.cvtisr.sk/buxus/docs/Veda_v_CENTRE/VvC-2009/Vizia_rozvoja_slovenskej_spolocnosti-Sikula.pdf
20. ŠÚSR. (2015). *Slovstat*. Dostupné 21.7.2015, na <http://www.statistics.sk/pls/elisw/vbd>.
21. Teraz.sk. (2015). *Svetová obchodná organizácia znížila odhad rastu svetového obchodu*. Dostupné 3.7.2015, na <http://www.teraz.sk/ekonomika/wto-odhad-znizenie-svetovy-obchod/129977-clanok.html>
22. The High-level Group on Financial Supervision in the EU. (2009). *De Larosière Report*. Retrieved August 4, 2015, from http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf
23. United Nations. (2015). *World Economic Situation and Prospects 2015*. Retrieved July 3, 2015, from http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp_full_en.pdf

24. United Nations. (2015). *World Economic Situation and Prospects 2015: Update as of mid-2015*. Retrieved July 3, 2015, from http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp_myun.pdf
25. WEF. (2014). *The Global Information Technology Report 2014*. Retrieved August 10, 2015, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf
26. World Bank Group. (2015). *World Bank East Asia and Pacific Economic Update April 2015: Adjusting to a Changing World*. Retrieved July 3, 2015, from <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/eap/EAP-Economic-Update-April-2015.pdf>
27. WTO. (2015). *Modest trade recovery to continue in 2015 and 2016 following three years of weak expansion*. Retrieved July 3, 2015, from https://www.wto.org/english/news_e/pres15_e/pr739_e.htm

Teoretické prístupy k marketingu inštitúcií terciárneho vzdelávania: východiská a aktuálne výzvy¹

Eva Bikárová²

Theoretical Approaches to Marketing Higher Education: Basis and Current Challenges

Abstract

The article introduces the theoretical background of the developments and approaches to higher education marketing and defines current challenges that higher education institutions must face while preparing their marketing strategies. Using different strategies and marketing instruments can lead to achieving competitive advantage in tertiary education market. The main role of marketing strategy is to combine competences and other strategies of an educational institution, coordinating the challenges and limitations imposed by its environment and finding the best ways of achieving its goals and vision. There is also a need to find a balance between the new position of the universities in the competitive environment with their primary mission and the role of higher education in society that might be perceived as incompatible with application of marketing tools.

Key words

marketing, higher education, marketing mix, marketing strategy

JEL Classification: M31

Úvod

Marketing patrí medzi stále rozvíjajúce sa odbory, ktoré nachádzajú uplatnenie vo všetkých organizáciách či už v súkromnom alebo verejnom sektore. Každá vysoká škola s rastom konkurenčného prostredia a s cieľom dosiahnutia konkurenčnej výhody musí využívať marketingové nástroje. Názory na marketing v sektore vzdelávania sa v jednotlivých obdobiach a kultúrach rôznia – teoretické prístupy berú do úvahy špecifickú povahu vzdelávacích služieb, ktoré okrem cieľa uspokojiť svojich zákazníkov majú aj povinnosť sledovať potreby a záujmy celospoločenské alebo napríklad regionálne. Účelom marketingových stratégií vysokých škôl je zabezpečenie vhodnej a efektívnej metodológie na spoznanie, predvídanie a reagovanie na zmeny trhu a zároveň koordinovať nové výzvy a limity vyplývajúce z prostredia tak, aby inštitúcia splnila svoje poslanie a ciele.

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je komparatívna analýza rôznych teoretických prístupov k marketingu inštitúcií terciárneho vzdelávania, pomenovanie jeho špecifik a identifikovanie aktuálnych výziev, ktorým v súčasnosti vysoké školy čelia.

¹ VEGA 1/0224/15 "Spotrebiteľské správanie a osobná spotreba v podmienkach nezamestnanosti a relatívnej deprivácie nezamestnaných: implikácie pre decízne rozhodnutia a podnikateľskú prax".

² Ing. Eva Bikárová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, eva.bikarova@gmail.com

Výskum literatúry bol zameraný najmä na zahraničné zdroje, najmä na monografie, vedecké články v zahraničných časopisoch, zborníky z odborných konferencií a internetové zdroje. Z vedeckých metód boli najviac využité metódy abstrakcie, dedukcie a komparácie.

Kritická analýza literatúry predpokladá ďalšiu potrebu výskumu tejto problematiky, pričom je dôležité sledovať pozitívne ako aj negatívne aspekty a dopad využívania marketingových nástrojov v sektore vysokoškolského vzdelávania. Záver článku sumarizuje a generalizuje danú problematiku a zhodnocuje dosiahnuté výsledky.

2 Výsledky a diskusia

Úspech vysokej školy nemôže byť zabezpečený bez toho, aby nedošlo na všetkých úrovniach riadenia k pochopeniu, že marketing je dôležitou investíciou do najproduktívnejšieho a najziskovejšieho aktíva – do základne zákazníkov, pričom pod zákazníckou základňou treba vidieť nielen zákazníkov najdôležitejších – študentov, ale aj ďalších zainteresovaných do výchovno-vzdelávacích, vedecko-výskumných, sociálnych, ekonomických a ďalších procesov, vstupov do nich a výstupov z nich. Marketingová koncepcia je teda filozofiou manažmentu školy, ktorá je orientovaná predovšetkým na krátkodobé a dlhodobé potreby a želania zákazníkov, ale aj na potreby a záujmy spoločnosti.

2.1 Marketing inštitúcií terciárneho vzdelávania

Podľa Americkej marketingovej asociácie (def. r. 2013) marketing je aktivita zložená z inštitúcií a procesov s cieľom vytvárania, prezentácie, distribúcie a výmeny ponuky, ktorá má hodnotu pre zákazníka, klienta, partnera a spoločnosti ako takej. Marketing nie je prostriedkom, ale procesom budovania vzťahu založeného na dôvere a zameraného na získanie klientov alebo zákazníkov vysokoškolského vzdelávania (Maringe - Gibbs, 2009). Podľa holistickej koncepcie marketingu marketingové úsilie sa už ani neobmedzuje na jedno marketingové oddelenie v rámci organizácie, ktoré má svoje limitované úlohy – ide o filozofiu a zapojenie celej organizácie s cieľom napĺňať víziu organizácie. Marketingová stratégia bude úspešná iba vtedy, ak všetky oddelenia pracujú spolu aby dosiahli stanovené ciele. Mimoriadne dôležitý je interný a vzťahový marketing.

2.2 Teoretické východiská k systémovým prístupom

Pojem marketing vysokoškolského vzdelávania sa objavil v literatúre prvýkrát až v 70. rokoch 20. storočia. Vysoké školy veľmi často pôsobia ako neziskové organizácie (verejné ako aj súkromné), preto sa často vníma marketing vzdelávania v súvislosti s marketingom neziskových organizácií berúc do úvahy špecifiká oblasti vzdelávania. Neziskové organizácie začali používať techniky komerčného marketingu, keď začali byť postupne konfrontované so situáciami predtým typickými iba pre ziskový sektor (Andreasen - Kotler, 2002). Dôležitosť používania marketingových techník aj v neziskovom sektore zdôrazňovali vo svojich prácach Kotler a Levy (1969), Kotler a Zaltman (1971) a Kotler (1979) – podpora takéhoto marketingového prístupu znamenala zmenu v rozmyšľaní smerom od jednoduchého aplikovania marketingových konceptov a nástrojov k systematickému prístupu za pomoci strategického plánovania (Andreasen - Kotler, 2002). Keď Kotler

(1982) ponúkol myšlienku marketingu pre sektor vysokoškolského vzdelávania, väčšina ľudí to vnímala iba ako kombináciu reklamy a public relations, nie ako komplexný prístup. Kotler a Foxová (1985, 1995) už navrhujú vzdelávacím inštitúciám konkrétne kroky na prípravu efektívnej marketingovej stratégie.

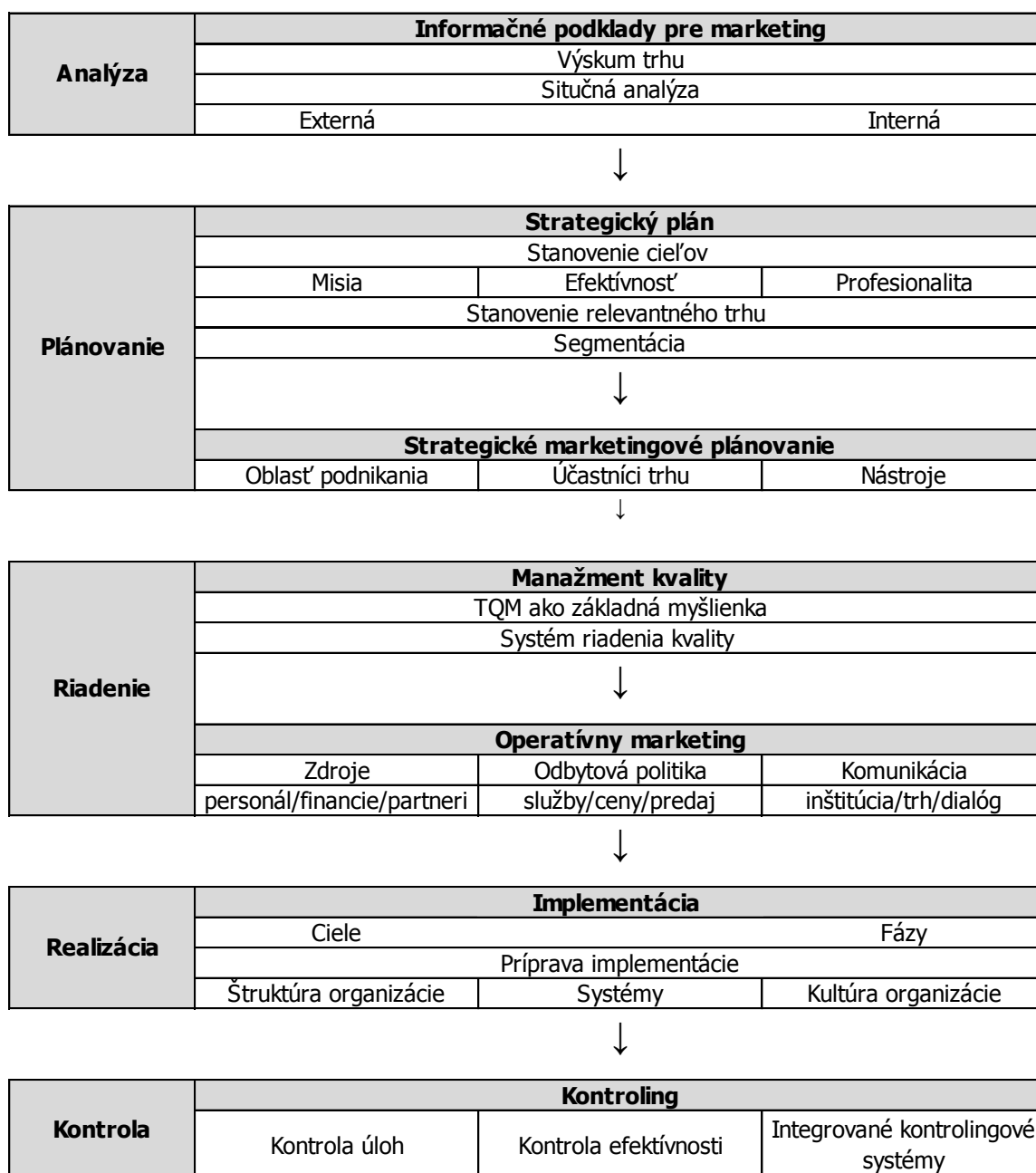
Neskôr sa teóriám a praxi marketingu vysokoškolského vzdelávania začali venovať ďalší autori a nutnosť používať marketingové techniky sa rozšírila aj na mimoamerické vysoké školy. Marketing vysokej školy v súčasnosti chápeme ako prienik marketingu služieb a marketingu neziskových organizácií (Bruhn, 2005). Podnikateľská činnosť a ziskovo orientované aktivity vysokých škôl vytvárajú potrebu uplatňovania marketingových princípov komerčného marketingu služieb - marketing vysokých škôl v sebe zvyčajne kumuluje viaceré koncepcie, resp. dochádza k ich prekryvaniu. Niektorí autori (Hemsley-Brown – Oplatka, 2006) ale argumentujú, že v dostupnej literatúre nie sú zatiaľ správne podchytené teoretické modely, ktoré by reálne reflektovali kontext vysokoškolského vzdelávania a špeciálnu povahu služieb, ktoré vysoké školy poskytujú.

Je potrebné upozorniť aj na kritiku marketingového prístupu v oblasti vzdelávania, na ktorú poukázal už Kotler (1982) a rozoberajú ju aj mnohí iní autori (napr. Czarniawska - Genell, 2002, Bruhn, 2005, Maringe – Gibbs, 2009). Používanie marketingových metód sa môže považovať za inkompatibilné s poslaním vzdelávania – cieľom vzdelávania je prinášať vedomosti, analytické zručnosti, kritické a racionálne myslenie, a nie správať sa ako podnikateľský subjekt, ktorý je formovaný trhom. Pod tlakom trhových mechanizmov a niekedy aj samotných vlád sú vysoké školy nútené fungovať ako podniky a z pedagogického hľadiska je postavenie študenta ako zákazníka neprijateľné. Tradične bolo vzdelávanie vždy vnímané ako spôsob podávania minulej a súčasnej múdrosti budúcim generáciám prostredníctvom učiteľov, za čo boli študenti vďační. V súčasnosti nastáva posun od učiteľov ako jediných zdrojov vedomostí k partnerskému vzťahu medzi učiteľmi a študentmi a výučbou zameranou na študenta (výsledky vzdelávania). Vzdelanie by nemalo predstavovať v žiadnom prípade komoditu (Maringe – Gibbs, 2009) – ide o produkt a proces interakcie medzi študentom, učebnými materiálmi, učiteľmi, a rôznymi inými zdrojmi umožňujúcimi vyučovací proces. Ide o výmenu hodnôt medzi poskytovateľmi a prijímateľmi vzdelávania. Zvláštny znak vzdelávacích služieb spočíva v tom, že efekt (pozitívny alebo negatívny) bude známy až po dlhom období po zakúpení „služby“ – obstaranie služby sa považuje za investíciu alebo hazard. Hľadá sa nastavenie rovnováhy medzi možnosťami využívania marketingových nástrojov a súčasného zachovania hodnôt a poslania vzdelávania.

Aplikácia komerčného prístupu naráža aj na jedno ďalšie špecifikum trhu vysokoškolského vzdelávania, bežné v komerčnej sfére, ale tu málokedy funguje: vysoké školy zvyčajne nezanikajú, bežná komerčná firma ukončí svoju činnosť, ak sa jej nedarí. Existujú vstupy, ale neexistujú výstupy. Dôvodom je veľa, ako príklad je možné uviesť (Christensen – Eyring, 2011, s. 11) legislatívu (komplikovaný proces zrušenia vysokej školy), vzťahy medzi ľuďmi v rozhodujúcich pozíciách a predstaviteľmi univerzít, vzťah absolventov s ich vysokou školou s čím je spojená v niektorých krajinách aj pravidelná finančná podpora, zamestnancov (vysoká škola má zvyčajne veľa zamestnancov, ktorých nechce prepustiť) a často predstavuje jedného z najväčších zamestnávateľov v regióne, predstavuje dôležitú vzdelávací-kultúrnu inštitúciu pre rozvoj regiónu, nemenej dôležitý je spoločenský aspekt (študentský život študentov ubytovaných v internátoch) a sekundárny vplyv na ostatné služby a rozvoj mesta/regiónu – stravovanie, kultúra, knižnice, doprava, predajne rôzneho druhu a pod.

Strategický marketingový proces vysokých škôl

Koncepcia strategického marketingu vnáša do klasickej marketingovej koncepcie prvky strategického prístupu k riadeniu vysokej školy. Strategický prístup sa zameriava na definovanie poslania vysokej školy, stanovenie krátkodobých a dlhodobých cieľov, vyhodnocovanie vzdelávacích programov – vysoká škola zostavuje dlhodobý strategický plán, ktorého cieľom je čo najefektívnejšia alokácia obmedzených finančných, personálnych a materiálnych zdrojov a využitie kapacít, ktoré zabezpečujú trvalý rozvoj školy. Tie zároveň predstavujú výnimočné kompetencie, ktoré z dlhodobého hľadiska môžu znamenať konkurenčnú výhodu (Lesáková, 2011). Klasický proces marketingového manažmentu v podmienkach neziskovej organizácie zaznamenáva Obr. 1.

Obr. 1 Proces marketingového manažmentu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Bruhn, 2005.

Komplexný manažérsky prístup zahŕňa fázu analýzy, plánovania, realizácie, vrátane manažmentu kvality, a kontroly. Tento proces zdôrazňuje dôležitosť marketingu neziskovej organizácie a jeho roly pri systematickom riadení organizácie. Jadrom manažmentu je kontinuálne marketingové plánovanie (Bruhn, 2005). Začína analýzou a končí sa prípravou marketingového plánu, z ktorého je jasné, kedy a aké opatrenia je potrebné uskutočniť na dosiahnutie cieľov organizácie.

Tvorba poslania, misie organizácie, je jednou z najdôležitejších súčastí marketingovej stratégie (Molesworth, Scullion, Nixon, 2011). Malo by byť zverejnené a k dispozícii pre externé publikum, ale samozrejme musia byť informovaní aj zamestnanci inštitúcie, aby si poslanie osvojili, identifikovali sa s ním, vedeli, čo robia a prečo a pomáhali pri napĺňaní jeho cieľov (Morrill, 2007). Základné poslanie vysokých škôl je určené aj legislatívne zákonmi krajiny, v ktorej je inštitúcia zriadená, a z ktorého musia vysoké školy pri formulácii svojej misie vychádzať. Hlavnou úlohou vysokých škôl pri napĺňaní ich poslania je poskytovanie vysokoškolského vzdelávania a tvorivé vedecké bádanie alebo tvorivá umelecká činnosť. Okrem vysokoškolského vzdelávania vykonávajú aj výskum a vývoj. Poslaním vysokých škôl, ktoré sú súčasťou európskeho priestoru vysokoškolského vzdelávania a spoločného európskeho výskumného priestoru, je rozvíjať harmonickú osobnosť, vedomosti, múdrosť, dobro a tvorivosť v človeku a prispievať k rozvoju vzdelanosti, vedy, kultúry a zdravia pre blaho celej spoločnosti a tým prispievať k rozvoju vedomostnej spoločnosti.

Okrem poslania v oblasti vzdelávania a výskumu sa stále viac zdôrazňuje aj tzv. *tretia úloha univerzít*, ktorou je rozvoj komunit a je spätá s regionálnym rozvojom. Smeruje k rozvoju kultúrnej a civilizovanej spoločnosti v regióne a zahŕňa spektrum aktivít v oblasti komunikácie a aplikácie výsledkov výskumu, kultúry, športu, životného prostredia a pod. (napr. Shattock, 2003). Veľa vysokých škôl sa často výrazne nediferencuje (tradičné formulovanie poslania v oblasti vzdelávania a výskumu vo svojom odbore), preto práve rastúca rola vysokých škôl v sociálnom a ekonomickom rozvoji modernej spoločnosti a zlepšenie zviditeľnenia aktivít vysokej školy zamerané na službu spoločnosti a regiónu vytvára tiež priestor pre vytvorenie a formuláciu konkurenčnej výhody.

2.3 Špecifiká nástrojov marketingového manažmentu vysokých škôl

Celý proces marketingového manažmentu musí zohľadňovať špecifiká trhu vzdelávania, od poznania prostredia, marketingových analýz, formulovanie marketingovej stratégie, prípravy kvalitných vzdelávacích programov, spôsobov distribúcie vzdelávacích programov, oceňovania vzdelávacích programov, správnej komunikácie, získavania finančných zdrojov až po vyhodnocovanie marketingových aktivít (Lesáková, 2010).

Charakteristickými znakmi marketingovo orientovanej vysokej školy sú sledovanie spokojnosti a zámerov všetkých publik inštitúcie. Vysoká škola musí vyvíjať také aktivity, aby získala segmenty, ktoré budú prejavovať záujem o jej ponuku a zároveň, aby vytvorila taký študijný program, ktorý by sledoval dlhodobé záujmy cieľových skupín.

1. Segmentácia trhu a pozíčné stratégie

Žiadna inštitúcia nie je dobrá vo všetkom a nie je schopná uspokojiť potreby všetkých cieľových skupín. Ich výber, teda výber skupín zákazníkov, ktorým podnik bude poskytovať určitý druh produktu alebo služieb sa nazýva výber cieľového trhu – targeting. Úlohou positioningu je určiť koncepciu produktu (resp. organizácie a jej imidžu) s cieľom

zaujať zvolenú pozíciu na trhu a v mysliach zákazníkov (Lesáková, 2011). Tvorba pozície je spätá s konkurenčnou stratégiou diferenciacie. Východiskovým bodom procesu tvorby tejto pozície musí byť vždy zákazník, tak ako je aj koncovým bodom. Positioning je výsledkom procesu segmentácie trhu, výberu cieľového trhu a procesu tvorby trhovej pozície (cielené vytváranie vzťahu a odlišností v mysliach zákazníkov), a následnej aktívnej komunikácie zákazníkovi. Imidž a dobré meno inštitúcie hrá mimoriadne dôležitú úlohu pri tvorbe pozíčných stratégií (Hemsley-Brown – Oplatka, 2006).

Proces zahŕňa minimálne tri stupne (Maringe – Gibbs, 2009, s. 60) – (a) identifikovanie a rozvoj značky – hodnoty, imidž, a očakávania spojené s produktami organizácie; (b) rozhodnutie o segmentoch, na ktoré sa bude inštitúcia zameriavať; (c) implementácia pozíčnej stratégie. Rozlišujeme viaceré pozíčné stratégie využívané v komerčnom sektore (napr. pozícia na základe zvláštnych vlastností produktu, podľa účelu použitia, nový spôsob riešenia spotrebiteľského problému, zvláštne okolnosti spojené s používaním produktu, podľa vzťahu cena-kvalita), ktoré je možné podľa potreby aplikovať aj v sektore vysokoškolského vzdelávania.

Vysoké školy už postupne začínajú využívať cielený marketing - to znamená, že sa zameriavajú na jeden alebo viac cieľových trhov a rozoznávajú rôzne trhové segmenty. Pripravujú produkty a programy, ktoré sú prispôsobené pre konkrétnu skupinu zákazníkov.

V prostredí vysokých škôl sú troma najväčšími cieľovými segmentami pre programy prvého stupňa vysokoškolského štúdia najmä domáci študenti – absolventi stredných škôl; druhou skupinou sú zahraniční študenti prijímaní na celé štúdium, ktorí v niektorých krajinách predstavujú významný segment; a tretou skupinou sú dospelí študenti, ktorí majú záujem doplniť si vysokoškolské štúdium, zvyčajne popri zamestnaní (Maringe – Gibbs, 2009). To sú skupiny s úplne inou motiváciou a očakávaniami, pre ktoré je potrebné pripraviť produkty a rozličné marketingové stratégie. Vysoké školy postupne objavujú aj úplne nové segmenty a menej tradičných študentov, ktoré v období vysokej konkurencie a vplyvom demografického vývoja môžu predstavovať pre vysoké školy nové príležitosti: ľudia na trhu práce, ľudia v systéme celoživotného vzdelávania, seniori a univerzity tretieho veku, deti a pod.

2. Analýza konkurenčnej výhody a konkurenčná stratégia vysokej školy

Konkurenčná výhoda je definovaná ako „vlastníctvo výnimočných zdrojov, alebo výnimočný spôsob využívania zdrojov, alebo špecifické aktivity, ktoré organizácii poskytujú výhodu pred konkurenciou“ (Lesáková, 2011, s. 25). Tradičné typy konkurenčnej výhody v komerčnom sektore sú napr.: benefity z výnimočného produktu alebo služby, výhoda nízkych nákladov, globálne skúsenosti, legislatívne výhody, výnimočné vzťahy so zainteresovanými skupinami, ofenzívna politika alebo výnimočné kompetencie. V súčasnosti sa marketingoví manažéri zameriavajú na dve hlavné metódy budovania konkurenčnej výhody, ktoré sa dajú aplikovať aj na sektor vysokoškolského vzdelávania (Tamtiež) – na zdokonalenie kvality produktu a na budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Stanovenie konkurenčnej výhody vysokej školy sa môže uberať rôznymi smermi v závislosti od definovaného poslania vzdelávacej inštitúcie – škola si určí kľúčové kompetencie, ktoré nemusia nutne súvisieť s oblasťou vzdelávania. Analýza konkurencie je v tomto prípade veľmi dôležitá – pri každom konkurentovi by si inštitúcia mala definovať jeho silné a slabé stránky, akú ponuku programov poskytuje, akú má stratégiu a pod.

Voľba konkurenčnej stratégie vysokej školy

Konkurenčné prostredie vytvárajú organizácie a skupiny, ktoré konkurujú vysokej škole. Konkurenčná stratégia je dôležité rozhodnutie ohľadom cieľového trhu vysokej školy a z toho vyplývajúceho marketingového mixu. Základné typy generických stratégií tvorí stratégia nákladového vodcovstva, stratégia diferenciácie a stratégia koncentrácie.

Konkurenčná stratégia musí vychádzať z pochopenia pravidiel konkurencie, ktoré o prítlačivosti konkrétneho odvetvia rozhodujú. Konečným cieľom konkurenčnej stratégie je vyrovnáť sa s týmito pravidlami a pokiaľ je možné nastaviť ich v prospech inštitúcie. V ktoromkoľvek odvetví, či vyrába výrobky, alebo poskytuje služby sú pravidlá konkurencie charakterizované piatimi konkurenčnými faktormi, ktoré v 80. rokoch rozpracoval M. E. Porter (1998). Klasický Porterov model piatich konkurenčných síl tvoria noví konkurenti, súperenie medzi etablovanými podnikmi, vyjednávací sila dodávateľov a odberateľov a sila substitútov.

Niektoré vysoké školy sa môžu rozhodnúť špecializovať sa na jeden segment a pripraviť pre neho vzdelávací program (stratégia koncentrácie), napr. len na konkrétny bakalársky program (využitie silného postavenia v určitom segmente, poznanie potrieb segmentu a nižších prevádzkových nákladov), alebo ponúknuť takú cenu za absolvovanie študijného programu (školné), ktorá bude v danom študijnom odbore predstavovať bezkonkurenčnú ponuku. Porter tvrdil, že organizácia by sa mala rozhodnúť pre jednu stratégiu a dôsledne ju dodržiavať – v sektore vysokoškolského vzdelávania vzhľadom na jeho špecifiká majú vysoké školy väčší manévrovací priestor, a majú možnosť stratégie podľa aktuálnej situácie kombinovať. V súčasnosti je ale veľmi náročné udržať si konkrétnu konkurenčnú výhodu dlhší čas – udržateľnosť je veľmi problematická, pretože inovácie vo vysokoškolskom vzdelávaní sú často veľmi ľahko kopírovateľné.

3. Marketingový mix

Pri marketingovom mixe služieb sa objavujú aj iné rôzne koncepcie marketingového mixu od „4P“ až po „11P“. Napríklad Kotler a Keller (2012, s. 48) berú do úvahy celú komplexnosť holistického marketingu a zisťujú, že pôvodné 4P nestačia: za nástroje marketingového mixu považujú faktory vyplývajúce zo súčasnej reality: ľudia (people - kritická úloha interného marketingu a chápanie zákazníka ako človeka v širšom zmysle), procesy, programy (aktivity orientované na klienta, zahŕňajú pôvodné 4P a ostatné aktivity a nástroje, ktoré spolu vytvárajú synergický efekt) a výkon (performance). Sektor služieb podľa iných autorov (Ivy, 2008) používa prístup „7P“ na uspokojenie potrieb svojich zákazníkov - produkt, cena, miesto, komunikácia, fyzické vybavenie (physical facilities), procesy – a pridáva tiež ten istý prvok – ľudí, ktorý je dôsledkom nehmotného charakteru služieb kľúčový. Ľudia ako kľúčový prvok marketingového mixu vysokých škôl zahŕňa všetkých zamestnancov školy, ktorí prichádzajú do styku so študentami, absolventami a ostatnými „zákazníkmi“ – pedagogickí, administratívni a ostatní pracovníci školy. Kvalita pedagógov, rozsah výskumu a pod. ovplyvňujú výber školy najmä pri druhom a treťom stupni vysokoškolského vzdelávania. R. Štefko (2003) ponúka ucelený pohľad na akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokých škôl. Zaraduje doňho také nástroje ako osobnosti, personálne pedagogické prístupy, participačnú aktivizáciu, hmotné predpoklady, produktovú produktivitu, komunikačnú politiku, cenovú politiku a distribučnú politiku, teda oveľa širší špecifický pohľad na marketing vo vzdelávacej inštitúcii ako je tradičný marketingový pohľad pomocou marketingového mixu 4P alebo 4C.

Procesný prístup charakterizovania marketingových nástrojov v neziskových organizáciách (Bruhn, 2005, s. 293) vníma zase nástroje ako plynulý sled troch procesov – riadenie zdrojov (personál, financie, partnerstvá), odbytová politika (produkty, ceny, distribúcia) a komunikačná politika (interná komunikácia, marketingová komunikácia, dialóg).

Vo vysokoškolskom vzdelávaní sa jednotlivé nástroje prelínajú a niekedy sa môže stať, že definícia prvku marketingového mixu nie je jednoznačná a jeho vnímanie závisí od uhla pohľadu. Napríklad je niekoľko názorov na chápanie definície produktu, podľa cieľovej skupiny, ktorá tvorí dopyt po vzdelávacej službe (Kotler - Foxová, 1995, Canterbury, 2000, Štefko, 2003). Produktom sa môže chápať vysokoškolské vzdelanie (produkt pre študentov), absolvent vysokej školy (produkt dôležitý pre trh práce), a ostatné vzdelávacie, verejnoprospešné služby, a výsledky podnikateľskej činnosti (služby pre komunitu a širokú verejnosť). V tomto zmysle je študent zákazníkom a zároveň produktom vysokej školy. Sociológovia poukazujú (Canterbury, 2000), že vysoké školy fungujú ako tzv. komplexné inštitúcie – „total institutions“ (podobne ako napr. nemocnice, kláštory, väznice a pod.) – všetci účastníci sú involvovaní do poskytovania služieb a života inštitúcie (vrátane ubytovania, stravovania, ochrany, poradenstva, vytvárania kontaktov, zábavy), spolu ich vytvárajú a majú veľký vplyv na ich celý ďalší život.

2.4 Aktuálna situácia a nové výzvy pri tvorbe marketingových stratégií vysokých škôl

Sektor vysokoškolského vzdelávania rapídne rastie a sám o sebe sa stáva globálnym sektorom. Keby bolo vysokoškolské vzdelávanie priemyslom, bolo by na svete jedným z najväčších a najviac sa rozvíjajúcich. V niektorých regiónoch sú vysoké školy najväčším zamestnávateľom. V niektorých krajinách má vysokoškolský sektor väčšie zisky ako farmaceutický sektor, vysoké školy súťažia o platiacich študentov zo zahraničia. Vývoj na trhu vysokoškolského vzdelávania je rýchly a vzdelanie sa začalo považovať za komoditu.

Pozorujú sa trendy, ako napr.:

- demografický vývoj, pokles celkového počtu študentov vysokých škôl v niektorých, najmä európskych krajinách,
- celosvetovo nárast počtu vysokoškolských študentov a tlak na zabezpečenie vyššej vzdelanostnej úrovne obyvateľstva (aj napr. stratégia Európa 2020),
- nové úlohy univerzít v súvislosti so zamestnanosťou, rozvojom regiónov a celoživotným vzdelávaním,
- globalizácia a internacionalizácia vysokoškolského vzdelávania a jej finančný kontext,
- následky globálnej finančnej krízy po roku 2008, ktoré ovplyvnili financovanie vysokých škôl a investovanie do vysokoškolského vzdelávania (Bikár – Kmeťko, 2015),
- budovanie značky vo vysokoškolskom vzdelávaní,
- veľký tlak na vysokú kvalitu vysokoškolského vzdelávania a zavádzanie vnútorných systémov riadenia kvality,
- vytváranie rôznych rebríčkov vysokých škôl, ktoré majú výrazný vplyv na vnímanie vysokých škôl verejnosťou,
- nové vzdelávacie možnosti a techniky v súvislosti s možnosťami nových technológií, e-learning, dištančné vzdelávanie, virtuálne univerzity, nové typy

kurzov a vzdelávacích materiálov on-line k dispozícii zdarma (MOOC - Massive Open Online Course - a otvorené vzdelávacie zdroje - OERs - Open Educational Resources),

- nové možnosti vzdelávania pre znevýhodnené skupiny obyvateľov ako samostatný segment,
- študent sa stáva aktívnym a zodpovedným v procese svojho vzdelávania, celý proces je orientovaný na študenta, na vedomosti a zručnosti, ktoré štúdiom získa.

Medzinárodná dimenzia vysokoškolského vzdelávania reaguje na globalizačné tendencie vo vzdelávaní. Vzájomná závislosť ekonomík a spoločnosti vplyva na vysokoškolské vzdelávanie v súvislosti s globalizáciou prostredníctvom výučby, výskumu a ostatných služieb. Internacionalizácia vysokoškolského vzdelávania má dve dimenzie – zahraničnú a domácu. Obe sú úzko prepojené a vzájomne sa dopĺňajú. Internacionalizácia v klasickom zmysle obsahuje všetky formy vzdelávacích cezhraničných aktivít a s tým spojené aktivity medzinárodného marketingu vysokých škôl: fyzická mobilita študentov a zamestnancov, mobilné programy a rôzne vzdelávacie a výskumné medzinárodné projekty, príprava spoločných/dvojitých študijných programov a pod. Novým trendom chápania internacionalizácie je tzv. internacionalizácia „doma“ – alebo interná internacionalizácia, ktorá predstavuje zavádzanie interkultúrnej a medzinárodnej dimenzie do vyučovacieho procesu a výskumu, mimoškolských a lokálnych aktivít. Zavedenie medzinárodnej dimenzie môže zvýšiť atraktivitu ponúkaných programov a jednoznačne znamená konkurenčnú výhodu pre vysoké školy.

Záver

Úspešné vysoké školy sú úspešné primárne kvôli poskytovaniu kvalitného vzdelávania a výskumu, nie kvôli manažmentu, ktorý využíva marketingové nástroje vo svojich stratégiách a plánoch, ale manažment zabezpečuje podmienky, ktoré podporujú kvalitnú výučbu a výskum. Marketingový prístup umožňuje analyzovať potreby a želania zákazníkov, identifikuje silné stránky univerzity, pomáha zviditeľniť vysoké školy, formuje ich imidž, prispieva k zlepšovaniu kvality, formuje vzťahy voči internému aj externému prostrediu, informuje cieľové skupiny o produktoch a iných skutočnostiach, ktoré považuje za svoju konkurenčnú výhodu. Zahnutie a systematické využívanie marketingových nástrojov manažmentom vysokých škôl do celouniverzitnej stratégie rozvoja vysokej školy je nevyhnutné a vysoko aktuálne na vytvorenie a udržanie si konkurenčnej výhody na trhu vzdelávania, ktorej predchádza proces segmentácie a tvorby pozičnej stratégie vzdelávacej inštitúcie. Sektor vzdelávania má svoje špecifiká, z ktorých treba počas celého procesu vychádzať. Zároveň si ale treba uvedomiť, že okrem toho, že vysoká škola pôsobí na trhu ako organizácia poskytujúca služby, súčasne ide o neziskovú organizáciu, ktorej činnosť vyplýva z jej poslania v určitej oblasti ľudských potrieb, má určitú spoločenskú zodpovednosť a plní verejnoprospešný účel. Je dôležité, aby obidve úlohy vysokej školy boli v rovnováhe. Analýza aktuálnych poznatkov a trendov v oblasti marketingu vysokých škôl je nevyhnutná, pretože poznatky sú naprieč literatúrou a dostupných zdrojov veľmi roztrieštené alebo naopak veľmi špecifické a aplikované na iné prostredie (napr. USA), ktoré nie sú v plnej miere použiteľné v Európe a v krajinách s inou históriou a vývojom v terciárnom vzdelávaní. Aspekty využívania marketingových nástrojov v stratégiách vysokých škôl sú aktuálne a vzhľadom na komplexnosť problematiky je potrebné zohľadniť rozličné teoretické prístupy pri rozhodovaní o rozsahu a limitov ich použitia.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Andreasen, A. R. - Kotler, P. (2002). *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
2. Bikár, M. – Kmeťko, M. (2015). Global economy, monetary policies and their impact on financial markets. In *European financial systems 2015 : proceedings of the 12th international scientific conference*. Brno : Masarykova univerzita, 37-44.
3. Bruhn, M. (2005). *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*. Stuttgart : Kohlhammer.
4. Canterbury, R. M. (2000). Higher education marketing: A challenge. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(3), 15-24.
5. Christensen, C. M. - Eyring, H. J. (2011). *The Innovative University. Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*. San Francisco : Jossey-Bass.
6. Czarniawska B. & Genell K. (2002). Gone Shopping? Universities on their Way to the Market. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 455–474.
7. Hemsley-Brown, J. - Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316 – 338.
8. Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 12(4), 288 – 299.
9. Kotler, P. - Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
10. Kotler, P. - Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.
11. Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into non-profit organizations. *Journal of Marketing*, 43(1), 37-44.
12. Kotler, P. (1982). *Marketing for Non-profit Organizations*. New Jersey : Prentice Hall.
13. Kotler, P.- Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions. Second edition*. New Jersey : Prentice Hall.
14. Kotler, P. – Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. New Jersey : Prentice Hall.
15. Lesáková, D. a kol. (2010). *Marketingové analýzy*. Bratislava : Vydavateľstvo Daniel NETRI.
16. Lesáková, D. (2011). *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint dva.
17. Maringe, F.- Gibbs, P. (2009). *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. London : Open University Press, McGrawHill House.
18. Molesworth, M., Scullion, R. a Nixon, E. (2011). *The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer*. New York : Routledge.
19. Morrill, R. L. (2007). *Strategic leadership: integrating strategy and leadership in colleges and universities*. Lanham : Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
20. Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy*. New York : The Free Press.
21. Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Maidenhead : Open University Press.
22. Štefko, R. (2003). *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. Bratislava : R. S. Royal Service.

Diagnostika organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach¹

Ján Čmelík – Milota Vetráková²

Diagnosing Organizational Culture in Multinational Companies

Abstract

The aim of this paper is to present and describe the revised methodology for diagnosing organizational culture OCAI, which is based on competing values framework and developed by Cameron and Quinn (2006). This upgraded methodology extends the diagnosis of organizational culture by identifying the major trends of development of an organizational culture in the short-term life cycle of the organization. Moreover, it encompasses the ethical aspect of organizations in the form of corporate social responsibility. Significance of the revised methodology is based on an improved feedback, while managing change of organizational culture of multinational companies.

Key words

organizational culture, diagnosing, OCAI, organizational climate, corporate social responsibility

JEL Classification: M12, M14

Úvod

Súčasná doba je veľmi rýchla a dynamická. Významnú úlohu v nej okrem množstva ďalších faktorov zohráva aj globalizácia. Nadnárodné spoločnosti sa stávajú hlavnými aktérmi nie len na globálnom trhu, ale i na našom domácom.

Nadnárodné spoločnosti prinášajú so sebou okrem vyspelej technológie, know-how, kapitálu, obchodných partnerov a ďalších dôležitých organizačných prvkov aj svoje kultúrne a spoločenské hodnoty. V niektorých prípadoch sa nadnárodné spoločnosti pokúšajú aplikovať svoje štandardy vyplývajúce z ich národnej alebo organizačnej kultúry bez adaptácie, čo môže spôsobiť vážne problémy nie len v dcérskej ale aj v materskej spoločnosti.

Problematika diagnostikovania organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach je na Slovensku i v zahraničí stále veľmi aktuálna. Z tohto dôvodu píšeme príspevok na tému „Diagnostika organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach“, ktorú pokladáme za vedecky zaujímavú a užitočnú aj pre potreby praxe. Zastávame názor, že dôležitým aspektom v práci spoločností pôsobiacich v interkultúrnom prostredí je formovanie organizačnej kultúry, ktorá vyjadruje spoločné predstavy, hodnoty a normy zainteresovaných subjektov.

¹ Projekt VEGA 1/0235/14 Formovanie organizačnej kultúry a systému riadenia podnikov s medzinárodným zastúpením v interkultúrnom prostredí.

² PhDr. Ján Čmelík, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu a spoločenského stravovania, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 974 01, Banská Bystrica, jan.cmelik@gmail.com

prof. Ing. Milota Vetráková, PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu a spoločenského stravovania, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 974 01, Banská Bystrica, milota.vetrakova@umb.sk

Pre každú spoločnosť, ktorá chce aktívne utvárať svoju organizačnú kultúru je dôležité poznať súčasný stav organizačnej kultúry. Na tento účel slúžia rôzne diagnostické metódy ako napríklad Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Cameron, Quinn (2006), Denison Organizational Survey, Denison (1999, 1997), Organizational Culture Assessment Questionnaire, Sashkin (1990) a ďalšie.

Pre potreby skúmania v rámci projektu VEGA sme zvolili diagnostickú metódu OCAI. Metodiku diagnostikovania sme vybrali na základe štyroch kľúčových kritérií. Prvé kritérium zohľadňovalo komplexnosť prístupu k diagnostikovaniu organizačnej kultúry. Druhé kritérium je založené na predpoklade, že diagnostikou sa zisťuje súčasný ale aj želaný stav organizačnej kultúry. Tretie kritérium zohľadňovalo relatívnu jednoduchosť a zároveň relevanciu zvolenej metodiky. Vo štvrtom kritériu sme sa zamerali na dostupnosť metodiky z komerčného hľadiska.

V overovacej fáze skúmania sme diagnostickú metódou OCAI použili v štyroch nadnárodných spoločnostiach. V rámci analýzy výsledkov diagnostikovania organizačnej kultúry sme dospeli k záveru, že metodika OCAI napriek svojej komplexnosti nezohľadňuje dva kľúčové atribúty nadnárodných spoločností a to:

- klímu organizácie a krátkodobé tendencie vývoja organizačnej kultúry,
- etický aspekt organizácie v podobe spoločensky zodpovedného podnikania (SZP).

Výskumníci Kanten a Ülker (2013) zastávajú názor, že organizačné klíma je v živote organizácie veľmi dôležitá, pretože preukázateľne vplyva na rôzne pravidelné organizačné aktivity. S etickým aspektom organizácie je to obdobné, ekonomické rácie sa zaoberá účinnosťou a efektivitou konkrétnych činov, zatiaľ čo etické rácie sústredené na ich hráčov. Palomino et al. (2011)

Tieto dôvody nás viedli k tomu, že sme sa rozhodli upraviť metodiku OCAI tak, aby zohľadňovala spomínané organizačné atribúty a stala sa tak komplexnejším diagnostickým nástrojom. Metodika OCAI diagnostikuje organizačnú kultúru z perspektívy šiestich organizačných atribútov, ktoré sa prejavujú v dlhodobom horizonte. Pridaním atribútu organizačnej klímy, sme docielili, že diagnostika zachytí tendencie v organizácii, ktoré môžu ovplyvňovať ďalší vývoj organizačnej kultúry z krátkodobého hľadiska. Atribút spoločensky zodpovedného podnikania zasa rozširuje diagnostiku organizačnej kultúry o etický pohľad na organizáciu, ktorý sa prejavuje v integrite a spoločenskom smerovaní organizácie.

V súčasnosti je už preukázané, že organizačná kultúra má v každej jednej organizácii nezastupiteľné miesto. „Kultúra organizácie má značný význam, pretože vytvára zmysel identity a jednoty účelu, zmysel existencie členov organizácie, napomáha vytvárať oddanosť, pocit záväzku a pomáha sformovať správanie, pretože poskytuje návod pre to, čo sa očakáva.“ (Armstrong & Stephens, 2008, s. 126)

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je predstaviť a popísať upravenú diagnostickú metódu OCAI. Metodika OCAI bola prepracovaná tak, aby diagnostika organizačnej kultúry obsiahla aj prevládajúce tendencie vývoja organizačnej kultúry v krátkodobom časovom horizonte životného cyklu organizácie. Toto by sa malo prejavovať účinnejšou spätnou väzbou pri riadení zmeny organizačnej kultúry. V rámci diagnostikovania a riadenia zmeny organizačnej kultúry sme sa sústredili aj na spoločensky zodpovedné podnikanie, ktoré

rozširuje diagnostiku organizačnej kultúry o etický pohľad na organizáciu, to znamená, že sa sústreďuje na záujmové skupiny (stakeholderov) a vzťahy s nimi.

Výber najvhodnejšej metodiky diagnostikovania organizačnej kultúry sme realizovali z piatich najprístupnejších metodológií na základe štyroch kritérií:

1. komplexnosť prístupu k diagnostikovaniu organizačnej kultúry,
2. diagnostikovanie súčasného a želateľného stavu organizačnej kultúry,
3. relatívna jednoduchosť a relevancia zvolenej metodiky,
4. dostupnosť metodiky.

Vyhodnotenie jednotlivých kritérií výberu metodiky diagnostikovania organizačnej kultúry je uvedené v tabuľke 1.

Tab. 1 Kritéria výberu metodiky diagnostikovania organizačnej kultúry

Metodika/kritérium	Kritérium č. 1	Kritérium č. 2	Kritérium č. 3	Kritérium č.4
Organizational culture questionnaire (OCQ)	nevyhovuje	vyhovuje	nevyhovuje	zadarmo
Organizational culture Instrument (OCI)	vyhovuje	nevyhovuje	nevyhovuje	za poplatok
Organizational culture assessment questionnaire (OCAQ)	nevyhovuje	nevyhovuje	nevyhovuje	zadarmo
Dennison organizational culture survey (DOCS)	vyhovuje	nevyhovuje	vyhovuje	za poplatok
Organizational culture assessment instrument (OCAI)	vyhovuje	vyhovuje	vyhovuje	zadarmo

Zdroj: vlastné spracovanie

Metodológia OCAI bola formulovaná tak, aby na jej základe bolo možné vykonať riadenú zmenu organizačnej kultúry s ohľadom na zvýšenie efektívnosti organizácie. Zároveň by sme chceli poukázať na to, že OCAI je v poslednej dobe najcitovanejšou, najvyužívanejšou a i najpreverovanejšou metódou diagnostikovania organizačnej kultúry. Lukášová (2010)

Diagnostická metóda OCAI je založená na princípe konkurenčných hodnôt zobrazenej na obrázku 1 a bola navrhnutá tak, aby diagnostikovala šesť organizačných atribútov vplyvajúcich na efektívnosť organizácie a to: hlavnú charakteristiku organizácie; vodcovstvo v organizácii; manažment a zamestnanci; organizačný „tmeľ“; strategický dôraz a kritériá úspechu. Každý atribút organizácie je obsiahnutý štyrmi výroky, medzi ktoré respondenti rozdelia hodnotu 100 bodov (ipsatívne škálovanie). Tieto štyri výroky sú zároveň reprezentantmi štyroch typov organizačnej kultúry (klanová; adhokratická; hierarchická a trhová kultúra), ktoré vznikajú na základe rozdelenia dvoch dimenzií (flexibilita a kontrola verus interné a externé zameranie). Cameron a Quinn (2006)

Obr. 1 Model konkurenčných hodnôt

Flexibilita a rozvážnosť	
Interné zameranie a integrácia	<p>Typ kultúry: KLANOVÁ Orientácia: SPOLUPRÁCA Typ lídra: FACILITÁTOR MENTOR TVORCA TÍMU</p> <p>Smerodajné hodnoty: ODDANOSŤ KOMUNIKÁCIA ROZVOJ</p> <p>Teória: zameraná na rozvoj ľudí Efektivita: Efektívnosť a uznanie</p>
	<p>Typ kultúry: ADHOKRATICKÁ Orientácia: KREATIVITA Typ lídra: NOVÁTOR PODNIKATEĽ VIZIONÁR</p> <p>Smerodajné hodnoty: INOVATÍVNOSŤ TRANSFORMÁCIA BYSTORSTŤ</p> <p>Teória: zameraná na inovácie a vízie Efektivita: Efektívnosť a nové zdroje</p>
Externé zameranie a diferenciácia	<p>Typ kultúry: HIERARCHICKÁ Orientácia: KONTROLA Typ lídra: KOORDINÁTOR PORADCA ORGANIZÁTOR</p> <p>Smerodajné hodnoty: EFEKTIVITA VČASNOSŤ KONZISTENTNOSŤ UNIFORMITA</p> <p>Teória: Kontrola a efektívnosť Efektivita: Efektívnosť spolu s vhodnými procesmi</p>
	<p>Typ kultúry: TRHOVÁ Orientácia: KONKURENCIA Typ lídra: CTIŽIADOSTIVÝ SÚŤAŽIVÝ TVORCA</p> <p>Smerodajné hodnoty: TRHOVÝ PODIEL DOSHAHOVANIE CIEĽOV ZISKOVOSŤ</p> <p>Teória: Agresívna súťaž Efektivita: Efektívnosť a zameranie na zákazníka</p>
Stabilita a kontrola	

Zdroj: K. S. Cameron a E. R. Quinn, 2006, s. 46.

Jednotlivé typy organizačnej kultúry môžeme na základe dimenzionálneho rozdelenia charakterizovať nasledovne:

- Klanová kultúra je charakteristická svojim priateľským pracovným prostredím. Pri takomto type organizačnej kultúry sa organizácia vníma ako rozšírená rodina. Vodcovia vystupujú v roli mentora, až rodiča. Hlavnými hodnotami sú lojalita a tradícia. Oddanosť zamestnancov voči organizácii je pri takomto type kultúry vysoká. Organizácia tu dáva dôraz na dlhodobé investovanie do rozvoja ľudských zdrojov, čo by sa malo po čase prejavíť v náraste pracovnej morálky a kohézie. Úspech je výsledkom starostlivosti o zákazníkov a o svojich zamestnancov.
- Adhorkatický typ kultúry sa vyznačuje dynamikou a kreativitou. Zamestnanci sú ochotní riskovať. Vodca sa považuje za inovátora, ktorý je odhodlaný riskovať. Organizačným tmelom v takomto type organizácií je oddanosť experimentovaniu a inováciám. Z dlhodobého hľadiska sa kladie dôraz na získanie nových zdrojov a príležitostí. V organizáciách, v ktorých prevláda tento typ kultúry sa dáva dôraz na kreativitu zamestnancov.
- Hierarchická kultúra je charakteristická formalizmom a pevnou štruktúrou. Vodca je v roli koordinátora a organizátora, ktorý dáva dôraz na efektívnosť procesov.

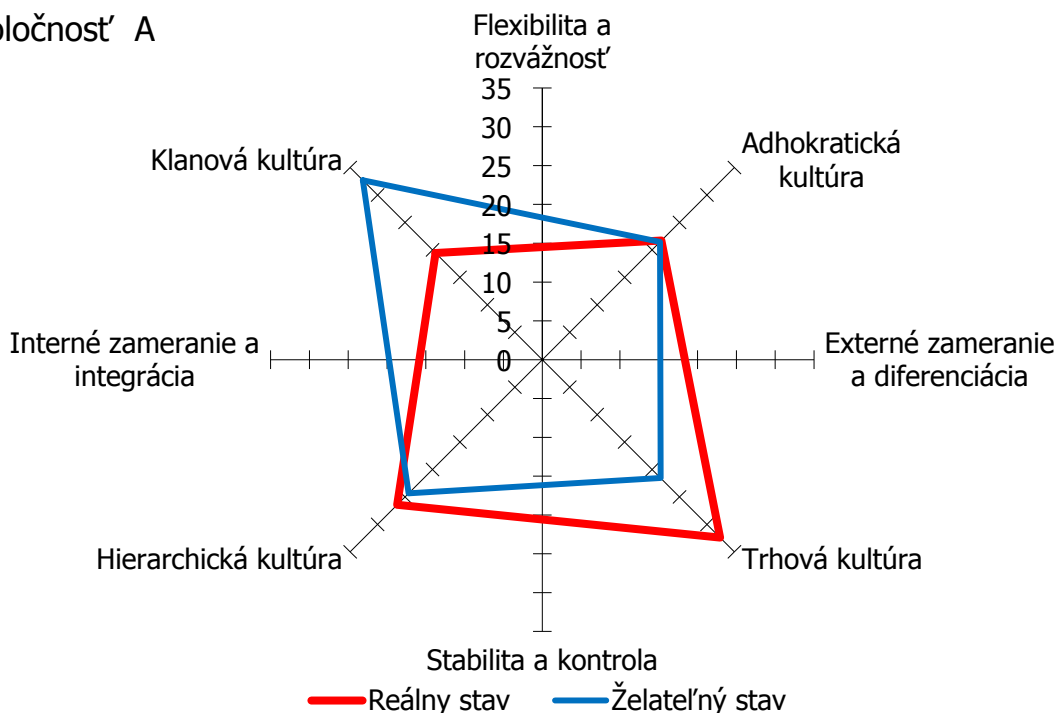
Dosahovanie plynulého chodu organizácie sa považuje za najdôležitejšie. Z dlhodobého hľadiska sa dáva dôraz najmä na stabilitu, efektívny výkon dlhodobé plánovanie a znižovanie nákladov. Manažovanie zamestnancov je založené na predvídateľnosti a pracovných istotách do budúcnosti.

- Trhová kultúra je charakteristická pre taký druh organizácií, ktorých primárnym záujmom je dosahovanie výsledkov. Vodcovia v tomto type organizácie sú ambiciózni, energickí, tvrdí, nároční, preferujúci tvrdú prácu. Zamestnanci v organizáciách s dominantnou trhovou kultúrou sú veľmi súťaživí a orientujú sa predovšetkým na dosahovanie cieľov. Organizačným tmelom tu býva najmä dôraz na víťazstvo. Z dlhodobého hľadiska je dôležitá konkurencieschopnosť a dosahovanie merateľných výsledkov.

Výsledkom diagnostikovania organizačnej kultúry je aj určenie jedného z prezentovaných typov organizačnej kultúry ako dominantného. Vizualizácia OCAI sa realizuje pomocou grafu, ktorý zobrazuje súčasný a želaný stav organizačnej kultúry a zároveň určí dominantný typ kultúry v súčasnom ale aj želanom stave. Na základe niekoľko tisíc vykonaných diagnostík, Cameron a Quinn (2006) spriemerovali výsledky jednotlivých diagnostík podľa odvetví a tak vytvorili virtuálnu organizáciu reprezentujúcu priemer daného odvetvia s ktorou sa môžu porovnávať výsledky diagnostiky OCAI. Na modelovom príklade, ktorý je uvedený na grafe 1 je znázornená medzera, ktorá vznikla medzi dominantnou trhovou kultúrou v súčasnom stave a prevládajúcou klanovou kultúrou v želanom stave. Ak je rozdiel väčší ako desať bodov, považujeme ho za štatisticky významný. Inými slovami tento stav indikuje možné vykonanie riadenej zmeny organizačnej kultúry v danej organizácii.

Graf 1 Znázornenie súčasného a želaného stavu na základe diagnostiky OCAI

Spoločnosť A



Zdroj: vlastné spracovanie podľa K. S. Cameron a E. R. Quinn, 2006, s. 86.

Diagnostickú metódu OCAI sme v rámci dotazníkového prieskumu použili v štyroch nadnárodných spoločnostiach a na základe analýzy jednotlivých výsledkov diagnostiky sme dospeli k záveru, že metóda OCAI nedokáže zachytiť vývojové tendencie organizačnej kultúry z krátkodobého hľadiska a rovnako nedokáže obsiahnuť etický aspekt organizácie, ktoré sú nevyhnutné pri riadení zmeny a utváraní organizačnej kultúry. Schabracq (2007) zastáva názor, že aj keď je etika dôležitá v každom aspekte kultúry, musí spolupracovať s „príjemnou“ organizačnou klímou, ktorá vytvára podmienky, kde si všetci zainteresovaný pomáhajú a keď treba, podporujú jeden druhého.

Uvedené stanoviská nás viedli k tomu, že sme analyzovali model konkurenčných hodnôt uvedený na obrázku 1 a následne sme realizovali návrh dvoch nových atribútov, ktoré sme zakomponovali do metodiky OCAI. Ide o atribút, spoločensky zodpovedného podnikania a organizačnej klímy. Takto rozšírená diagnostická metóda umožňuje lepšie odhadnúť vplyv organizačnej kultúry na prežitie organizácie, na čo využíva funkčnosť alebo nefunkčnosť kultúry z krátkodobého hľadiska vo vzťahu k otázkam ako stratégie, fúzie a akvizície alebo v prípade potreby zmeny. Schultz (1995)

2 Výsledky a diskusia

Praktickým vyústením skúmania je návrh diagnostických otázok pre atribút spoločensky zodpovedného podnikania a organizačnej klímy pre dotazník OCAI, ktoré sú uvedené v tabuľke 1.

V procese rozšírenia metodiky OCAI o atribút SZP sme vychádzali z konceptu spoločensky zodpovedného podnikania podľa (Holme a Watts, 2000; Carroll, 1979), kde sa jedná o „kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“ V tomto duchu sme aj koncipovali otázky, ktoré charakterizujú SZP v modely konkurenčných hodnôt. Druhý organizačný atribút je založený na koncepte organizačnej klímy, tak ako ho chápu (Gray, 2007; Patterson et al., 2004; Rogg et al., 2001). Podľa Gray (2007) je „organizačná klíma kolektívny produkt individuálnych vnímaní.“ Autor svoje tvrdenie ešte špecifikuje a dodáva, že klíma je vo veľkej miere ovplyvňovaná správaním manažérov, ktorí ho môžu zmeniť, keď budú chcieť. Gray (2007) Z uvedeného vyplýva, že organizačná klíma ma behaviorálny charakter a dá sa meniť v krátkodobom časovom horizonte. Vzhľadom na uvedené, sme navrhli diagnostické otázky opisujúce organizačnú klímu v modely konkurenčných hodnôt.

Na základe výstupov upravenej diagnostiky OCAI budeme schopní zachytiť krátkodobé tendencie vývoja organizačnej kultúry, integrity a spoločenského smerovania skúmanej organizácie. Pre názornosť uvádzame graf 2, ktorý predstavuje očakávaný výsledok atribútu SZP, kde dochádza ku kongruencii želaného stavu kultúry s atribútom SZP, ktorý potvrdil smerovanie a integritu organizácie v kvadrante klanovej kultúry.

Znázornenie predpokladaného výsledku atribútu organizačnej klímy je na grafe 3. Grafické znázornenie zachytáva organizačnú klímu medzi súčasným a želaným stavom kultúry, ako tendenciu zmeny, smerom od trhovej kultúry do kvadrantu klanovej kultúry. Tento výsledok je zároveň spätnou väzbou k diagnostikovaní želaného stavu organizačnej kultúry a potvrdzuje správnosť smerovania kultúry v danej spoločnosti.

Tab. 1 Návrh dotazníkových otázok SZP a organizačnej klímy

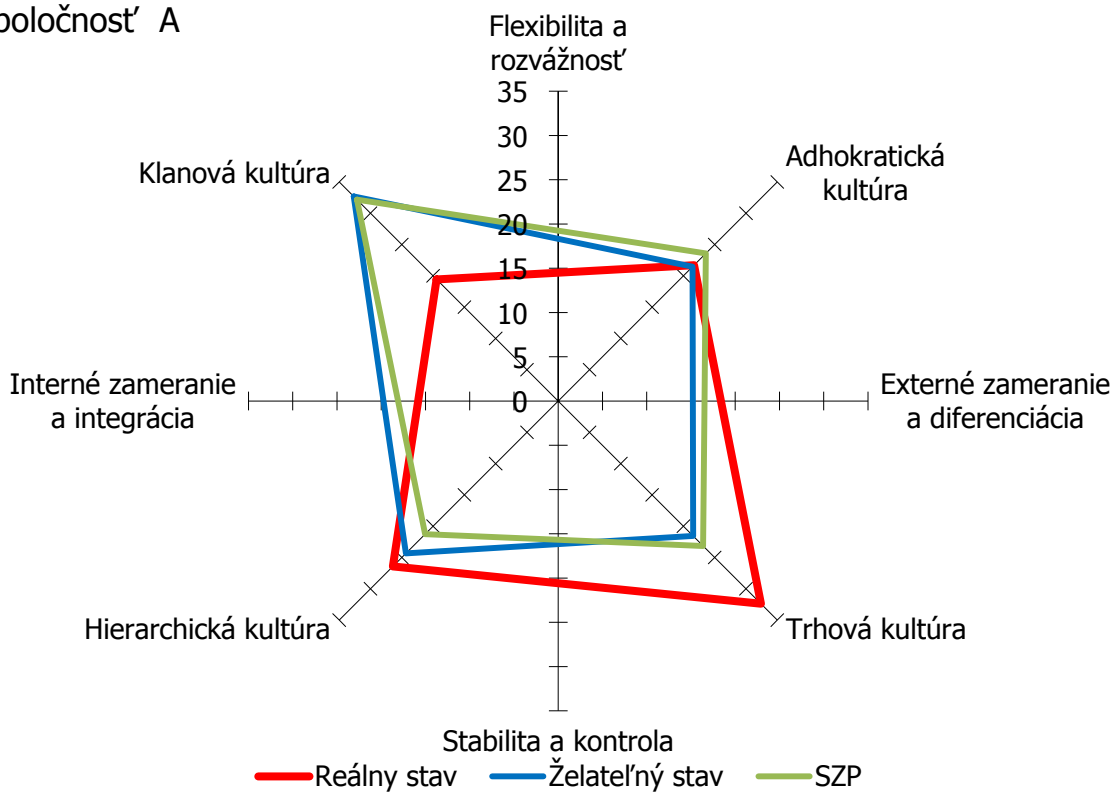
7.	Spoločensky zodpovedné podnikanie	Reálny stav	Želateľný stav ...ako si prajem aby to bolo do 5 rokov
A	Spoločnosť sa dlhodobo zaujíma o rozvoj zamestnancov, komunikuje a spolupracuje s nimi, ako aj so zákazníkmi ale menej už s ľuďmi dotknutými jej aktivitami. V organizácii sa držíme stanovených pravidiel, zákonov, vyzdvihujeme morálne kvality zamestnancov, lojálnosť a komunikatívnosť.		
B	Spoločnosť podporuje inovácie a neustále hľadá nové spôsoby ako sa starať o zamestnancov, zákazníkov a rovnaký dôraz kladie aj na ľudí, ktorí sú dotknutí jej aktivitami. Spoločnosť si cení pružnosť, inovatívnosť a schopnosť prispôbiť sa. Aby sme sa udržali na vrchole, využívame všetky zákonne možnosti.		
C	Spoločnosť si rýchlo osvojuje nové poznatky ohľadom dosahovania cieľov a profitu, starostlivosti o zamestnancov, zákazníkov ale aj ľudí dotknutých jej aktivitami. Spoločnosť oceňuje dosahovanie cieľov, profitu a získavanie podielu na trhu. Pre dosiahnutie čo najväčšieho zisku konáme aj na hrane zákona.		
D	Spoločnosť si časom vytvorila mechanizmy a smernice, ktoré sa zaoberajú starostlivosťou o zamestnancov, zákazníkov a s častí aj ľudí dotknutých jej aktivitami. V organizácii si ceníme dochvilnosť, dodržiavanie prijatých pravidiel, zákonov, konáme efektívne a konzistentne s víziou a poslaním organizácie.		
	Spolu	100	100

8.	Organizačná klíma	Reálny stav	Želateľný stav ...ako si prajem aby to bolo do 5 rokov
A	Naša organizácia vytvára motivačné prostredie, ktoré podporuje rozvoj a oddanosť zamestnancov.		
B	Naša organizácia vytvára prostredie, ktoré podporuje inovácie, nové nápady, bystrosť a zmenu.		
C	Naša organizácia vytvára podmienky pre agresívne plnenie cieľov, zvyšovanie zisku a podielu na trhu.		
D	Naša organizácia vytvára podmienky na neustále sa zlepšovanie, podporuje dodržiavanie pravidiel, dochvilnosť, efektívnosť a konzistentnosť jednania.		
	Spolu	100	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 2 Súčasný, želateľný stav a SZP

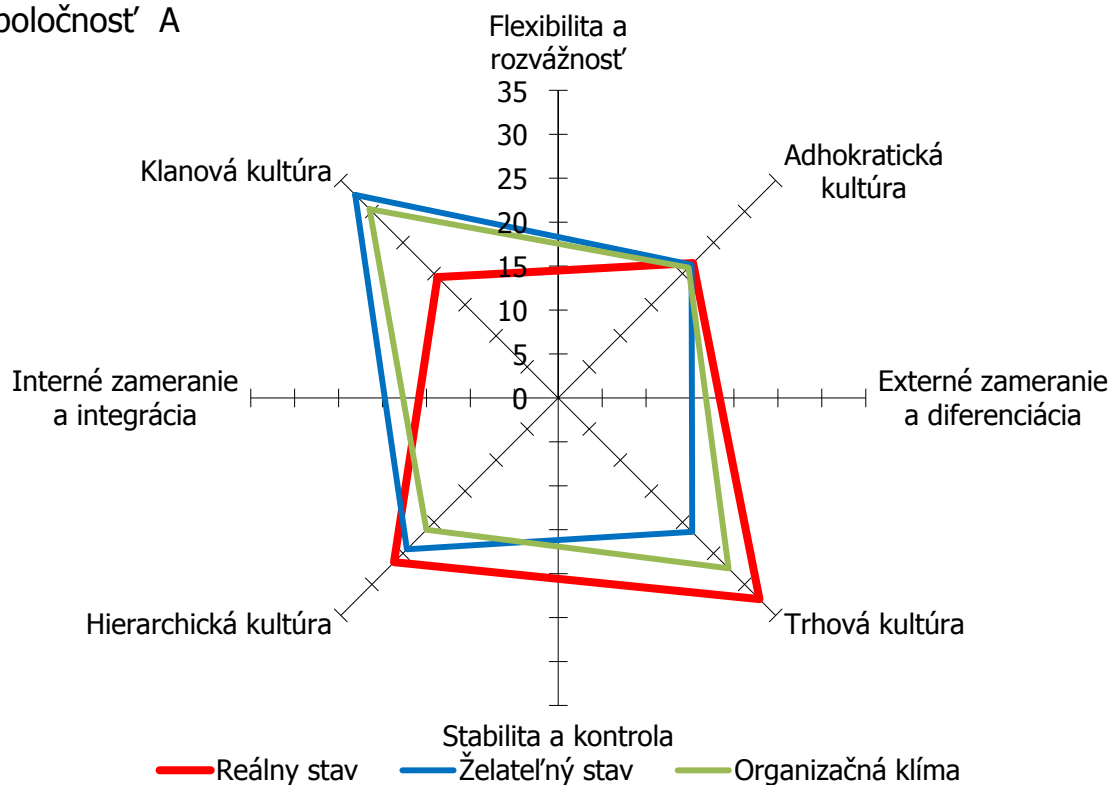
Spoločnosť A



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 3 Súčasný, želateľný stav a organizačná klíma

Spoločnosť A



Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

V rámci projektu VEGA zameraného na formovanie organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach v interkultúrnom prostredí, sme prepracovali metodiku diagnostikovania organizačnej kultúry OCAI podľa Cameron a Quinn (2006) tak, aby táto metodika zahŕňala diagnostikovanie prevládajúcich tendencií vývoja organizačnej kultúry z krátkodobého časového hľadiska životného cyklu organizácie a rovnako, aby obsiahla aj etický aspekt v podobe spoločensky zodpovedného podnikania. Takto rozšírená diagnostika by mala poskytnúť účinnejšiu spätnú väzbu pri riadenej zmene organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach.

Z praktického hľadiska môžeme povedať, že dotazník diagnostickej metódy OCAI sme rozšírili o atribút spoločensky zodpovedného podnikania a o atribút organizačnej klímy. Pre oba atribúty boli navrhnuté diagnostické otázky tak, aby boli kompatibilné s modelom konkurenčných hodnôt, na základe ktorého bola navrhnutá metodika OCAI. Týmto postupom sme docielili nenásilné rozšírenie metodiky OCAI a zároveň sme brali ohľad na jej komerčné využitie. To znamená, že aplikácia takto upravenej metodiky si nevyžaduje žiadne špeciálne postupy alebo vedomosti.

Cieľom redizajnovania OCAI bolo rozšíriť možnosti metodiky o zachytenie krátkodobých tendencií vývoja organizačnej kultúry, integrity a spoločenského smerovania skúmanej organizácie z dôvodu získania rozšírenej spätnej väzby pri riadenej zmene organizačnej kultúry.

Teoretická úprava metodiky OKAI je len začiatkom dlhodobého procesu jej overovania v praxi. Nasledujúcim krokom je realizácia diagnostiky v niekoľkých nadnárodných spoločnostiach, aby sme získali dostatočné množstvo relevantných dát na analýzu a komparáciu výsledkov takto použitej metodiky.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Armstrong, M. & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha : Grada.
2. Cameron, K. S. & Quinn, E.R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco : Jossey-Bass.
3. Carroll, A.B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Dostupné 12. 9. 2015, na <http://www.jstor.org/pss/257850>
4. Denison, R.D. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness 2nd edition*. Washington : Denison consulting.
5. Denison, R.D. (1999). *Denison Organizational Culture Survey - Facilitator Guide*. Dostupné 12.9. 2015, na http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf
6. Gray, R. (2007). *A Climate of Success*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
7. Holme, R. (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. Geneva : World Business Council for Sustainable Development.
8. Kantén, P. & Ülker, F. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *Macrottheme Review*, 2(4), 144–160.
9. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultúra a její změna*. Praha : Grada.

10. Palomino, P.R., Gomis, A.B. & Amaya, C.R. (2011). Morals in business organizations: an approach based on strategic value and strength for business management. *Cuadernos de Gestión*, 11(n/a), 15-31.
11. Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(n/a), 193–216.
12. Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(n/a), 431–449.
13. Sashkin, M. (1990). *Organizational culture assessment questionnaire*. Ithaca : Cornell University.
14. Schabracq, M.J. (2007). *Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook*. West Sussex : John Wiley & Sons Ltd..
15. Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures: Diagnosis and Understanding*. Berlin : Walter de Gruyter & Co..

The Costs of Credibility: A Case of Macedonia¹

Ján Dráb – Daniel Dujava²

Abstract

This paper focuses on the history of Macedonian monetary policy during various crises in past 25 years with the emphasis on the way Macedonia central bank gained credibility. Since the first days of the independence, Macedonia suffered from various internal and external macroeconomic problems, especially high inflation, piled-up ex-Yugoslav federal debt, almost no foreign exchange reserves, embargoes of Yugoslavia and Greece, loss of former markets and internal clashes between government and central bank. We describe the impact of these factors on monetary policy of Macedonia. We analyze how historical experience influenced monetary policy during the Great Recession.

Key words

Macedonia, international trade, monetary policy, credibility, the Great Recession

JEL Classification: F41, E58

Introduction

Discussion about economic development in Balkan countries is often marked by the misunderstanding of how dissolution of Yugoslavia influenced countries not involved in the fighting. Slovenia with "Ten-Day War" is perceived as a success story precisely because it managed to avoid the conflict, but the story of Macedonia is left behind.

This paper focuses on the early development of Macedonian monetary system and its institutions, what consequences it had on the economy in the latter years and especially how it affected Macedonian economy during the Great Recession.

1 Methodology

The aim of the paper is to analyze historical background of the current framework of Macedonian monetary policy. We analyze how National Bank of the Republic of Macedonia (NBRM) gained credibility and how this process influenced monetary policy during the Great Recession.

We have done a literature review on the origins of Macedonian monetary policy including late period of former Yugoslavia through turbulent early years towards the situation in Macedonia during the outbreak of the Great Recession. We have complemented a historical narrative with statistical data – mostly but not exclusively from World Bank and NBRM – with the emphasis on the period of the Great Recession. We have

¹ This work was supported by the research project of the Ministry of Education, Family and Sports of the Slovak Republic VEGA (in the period 2014 - 2016) No. 1/0550/14: "New Challenges In European Energy Security And Their Impact on EU Competitiveness in Horizon by 2020".

² Ing. Ján Dráb, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of International Trade, Dolnozemska cesta 1 852 35 Bratislava, Slovakia, jan.drab23@gmail.com
Ing. Daniel Dujava PhD., Institute of Economic Research, Slovak Academy of Sciences, Šancová 56, 811 05 Bratislava, Slovakia daniel.dujava@euba.sk

focused on how monetary policy affects real GDP, especially through export channel, and what are the consequences of the fixed exchange rate. Various measures used by NBRM during the past 25 years have been put into the context with the story of building of Macedonian monetary institutions and gaining credibility of the central bank.

In first part we describe the foundation of Macedonian independent institutions and initial problems they had to deal with. We explain what effect it had on Macedonian monetary policy in later years. Second part describes a process of creating stable monetary regime (exchange rate targeting). Third part analyzes Macedonian monetary policy during the Great Recession and its impact on Macedonian economy.

2 Results and Discussion

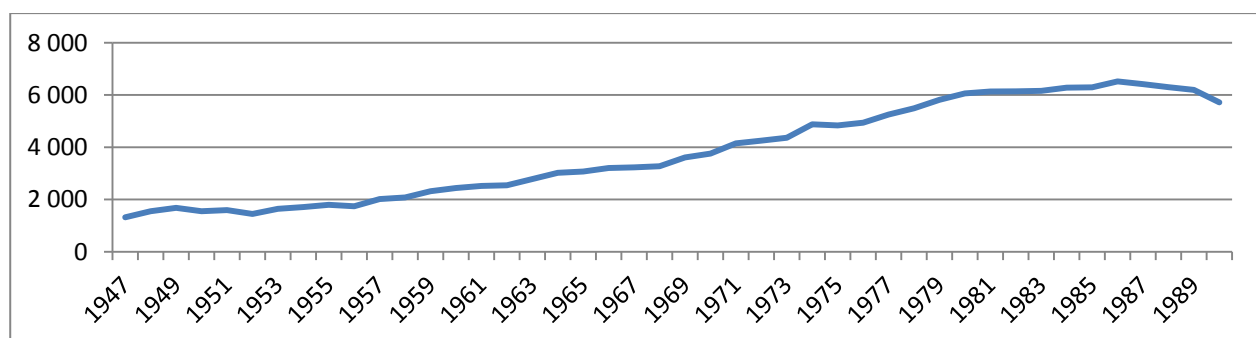
Formation of stable monetary framework in Macedonia was strongly influenced by the events following the dissolution of Yugoslavia. Although the war did not take place on the territory of Macedonia, it created numerous challenges for Macedonian monetary authorities.

First of all, the war led to sanctions and embargo by international community on Yugoslavia, one of the main trade partners of Macedonia. Secondly, Greece applied embargo on Macedonia as a result of so called naming dispute. (Note: Greece did not accept the word 'Macedonia' as a part of the name of the country since 'Macedon' was an ancient Greek kingdom and millions ethnic Greeks identify themselves as 'Macedonians'). Historical disputes with Bulgaria and tight relations with Albanian minority have reduced trade with other neighbors as well. Moreover, Macedonia suffered from high inflation.

2.1 First years of independence as the determining factor of the future policies

Even before the war, Yugoslavia had significant economic problems. The miraculous Yugoslav growth was based as on two cornerstones: (1) a delicate balance between capitalist West and socialist East and (2) foreign capital. The situation started to be unbearable after Tito's death in 1980. Without main unifying power of the federal republic, problems started to accumulate. From 1980 to 1989, Yugoslav GDP per capita shrunk by 5.3%. Dividing it into single federal republics, Macedonia experienced second steepest decline of -8.8% of GDP (Kelly, no date).

Graph 1 GDP per capita in Yugoslavia 1947 – 1990 (1990 International Geary-Khamis dollars)



Source: own processing of the data by A. Maddison, 2005

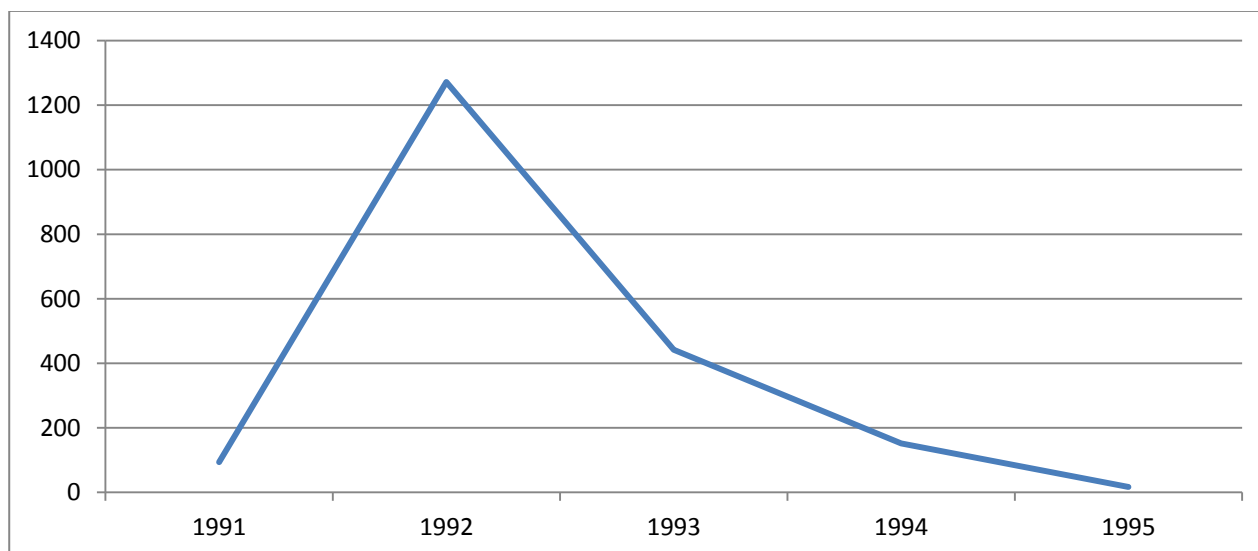
As mentioned above, the great source of the economic disturbance lied in the piled-up debts which needed to be paid off. Subsequent monetization of the Yugoslav debt affected individual successor economies even after the dissolution of the former state.

On April 26, 1992, the *Act for the usage of the Macedonian currency unit* and the *Act for the National Bank of the Republic of Macedonia* were adopted and Macedonian denar replaced Yugoslav dinar (Bishev, 1997). It happened in the midst of the period when Yugoslavia was paying off Yugoslav federal debt by printing money. The situation was severe and in 1992 the inflation exceeded 1 200%. Gloomy domestic economic situation was aggravated by the external factors - Yugoslav and Greek embargos, civil war in Yugoslavia and "heritage" from the Yugoslav dissolution in almost no foreign reserves and unfavorable balance of payments and loss of the traditional markets after the collapse of Ost-blok economies. (Petak, 2003).

In 1992, Macedonian Parliament adopted a stabilization program consisting of several anti-inflation measures. It included restrictive monetary policy (reducing growth rate of M1), restrictive fiscal policy (achieve balance budget), fixing all wages and pegging exchange rate to German mark. Despite all of that, the program was unsuccessful and it needed to be adjusted – also with no satisfactory effect. Economic and political development of the early years of the independence led to the clashes between newly formed central bank and government institutions being in the contradictory positions in the struggle over deficit financing and price stability.

By 1995, inflation decreased to single-digit numbers for the first time since the independence. In order to keep stability NBRM has decided to abandon targeting of the base money and started nominal exchange rate targeting (27 denars = 1 german mark, later 61 denars = 1 euro).

Graph 2 Inflation in Macedonia in 1991 – 1995 (%)



Source: own processing of the data of the World Bank

2.2 Gaining credibility: exchange rate targeting

Exchange rate targeting in Macedonia has been in effect since October 1995. Since then, the details of how NBRM actually implements exchange rate targeting changed several times (Gregorievska, Petrovska, 2015).

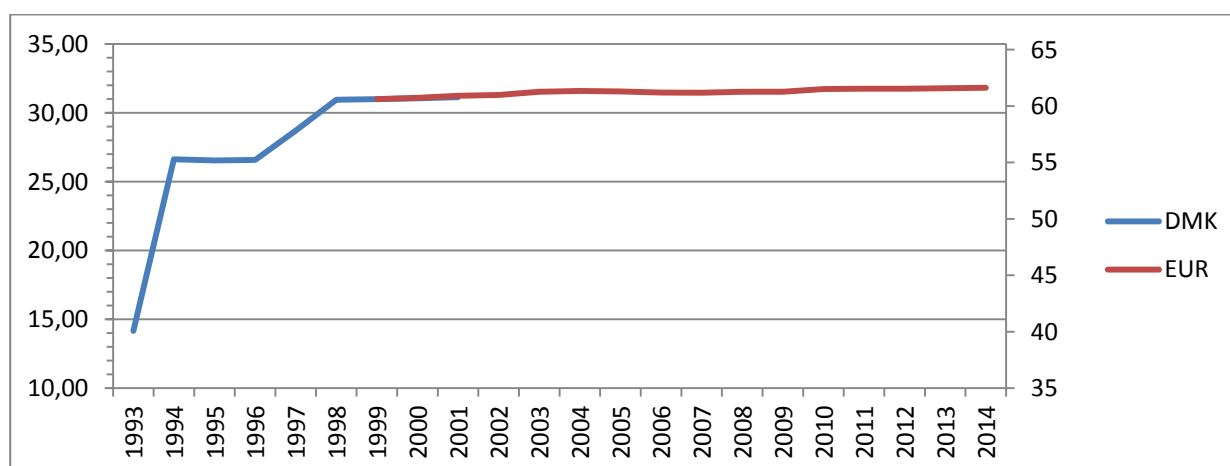
In early years of Macedonian monetary system, reserve requirements were major instrument of NBRM. However, in 1995 NBRM did not manage to absorb redundant liquidity using this single tool. NBRM's bills (and more recently treasury bills) have been introduced and central bank started a shift towards indirect instruments of monetary policy.

Despite efficient anti-inflation policy, first years of exchange targeting in Macedonia were not characterized by macroeconomic stability. By 1996, denar was overvalued. Because of expensive domestic currency, current account deficit was growing larger. NBRM was forced to intervene on foreign exchange markets. To offset depreciatory pressures it used foreign exchange reserves to buy significant amount of denars, i.e. it tightened the policy. NBRM 'saved' the denar but resulting increase in interest rates limited growth potential of Macedonia (Fetai, 2008).

Ability of every central bank to resist depreciatory pressures is limited by the amount of foreign exchange in its vault. Because of that, many times central bank is forced to succumb to the market and devalue the currency. This is exactly what happened in Macedonia. The situation was no longer bearable and in July of 1997 NBRM was forced to devalue Macedonian denar by 16.1 percent. It is still not clear whether NBRM could have avoided this scenario had it introduced NBRM's bills earlier. However, devaluation of 1997 is the only moment in modern Macedonian monetary history when central bank was forced to change the target.

Another great test for Macedonian monetary system happened in 2001 during short-lived ethnic tension in Macedonia. This time, thanks to previously introduced instruments and experience from earlier crises, NBRM has successfully protected macroeconomic stability. Using NBRM's bills (by then being primary monetary instrument) it sterilized an excess liquidity forced onto the market by government spending. Reserve requirements as well as interest rates increased what attracted some redundant liquidity and some demand for foreign exchange shifted to demand for NBRM's bills (Fetai, 2008).

Graph 3 Exchange rate DMK/MKD and EUR/MKD (1993 – 2014)



Source: own processing of data by the National Bank of the Republic of Macedonia

Since 2002, according to the law the main monetary policy goal of NBRM is price stability. In order to achieve it, it has been utilizing the operational target (the money base, money stock) and intermediate target (exchange rate) (Fetai, 2008). In 2003, capital account was liberalized (Fetai, Zeqiri, 2010).

After 1990s crises, NBRM have painfully gained its credibility which led to successful implementation of the monetary policy through nominal exchange rate targeting. During this period it has accumulated significant foreign exchange reserves while preventing denar to appreciate and keeping its exchange rate to German mark and later euro stable.

2.3 The Great Recession, the greater test

The Great Recession – the most severe economic crisis since the Great Depression – has been also the most difficult test of Macedonian macroeconomic stability since 1990s. The following graph shows the exchange rate MKD/EUR in past 10 years. The high volatility of exchange rate between late 2008 and early 2009 is very significant. The exchange rate deviated between 56.5079 MKD/EUR (in October 2008) and 64.5492 MKD/EUR (in March 2009).

Graph 4 Daily exchange rate EUR/MKD (August 2005 – August 2015)



Source: XE, 2015

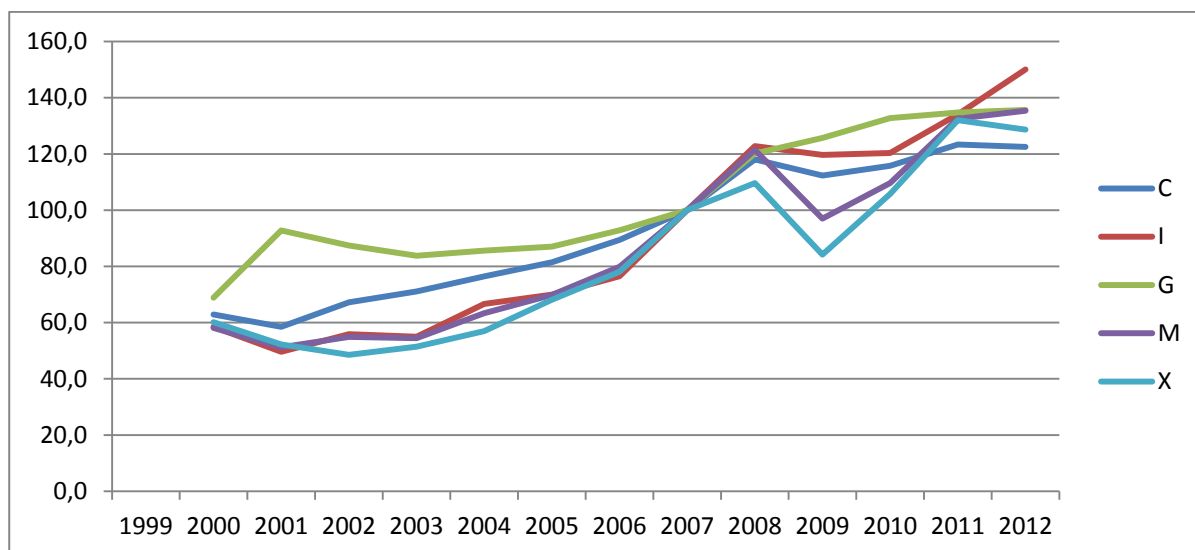
During this period, NBRM's attempts to stabilize exchange rate led to loss of foreign reserves. However, the effect was only temporary; by the end of 2009, the reserves have largely recovered. Since then, Macedonia is (again) net buyer of foreign reserves. (Gregorievska, Petrovska, 2015)

Although NBRM have successfully defended exchange rate and price stability of Macedonia, the question is: What were the broader macroeconomic consequences of this policy?

Following the outbreak of the economic crisis, Macedonian financial and capital account surplus fell from 1 296.83 mil USD in 2008 down to 597.78 mil USD in 2009. The fall in the foreign currency inflow forced exchange rate to depreciate. Defending the

exchange rate NBRM let M0 fall in order to keep the target. The result was steep downfall in exports.

Graph 5 Components of GDP of Macedonia (2007 indices)



Source: own processing based on data by Knoema, 2014

Although exports decreased, decrease in imports was even more severe. Therefore, net exports rose (about 12.5%). We can say that in 2009, the exchange rate of Macedonian denar to Euro was overvalued. Following graph indicates it as well. The decrease (in %) of exports to countries with euro (or with fixed exchange rate to euro) was more severe than the decrease of export to countries without this currency. Also the import from euro-countries decreased far less than from the economies without fixation to this currency.

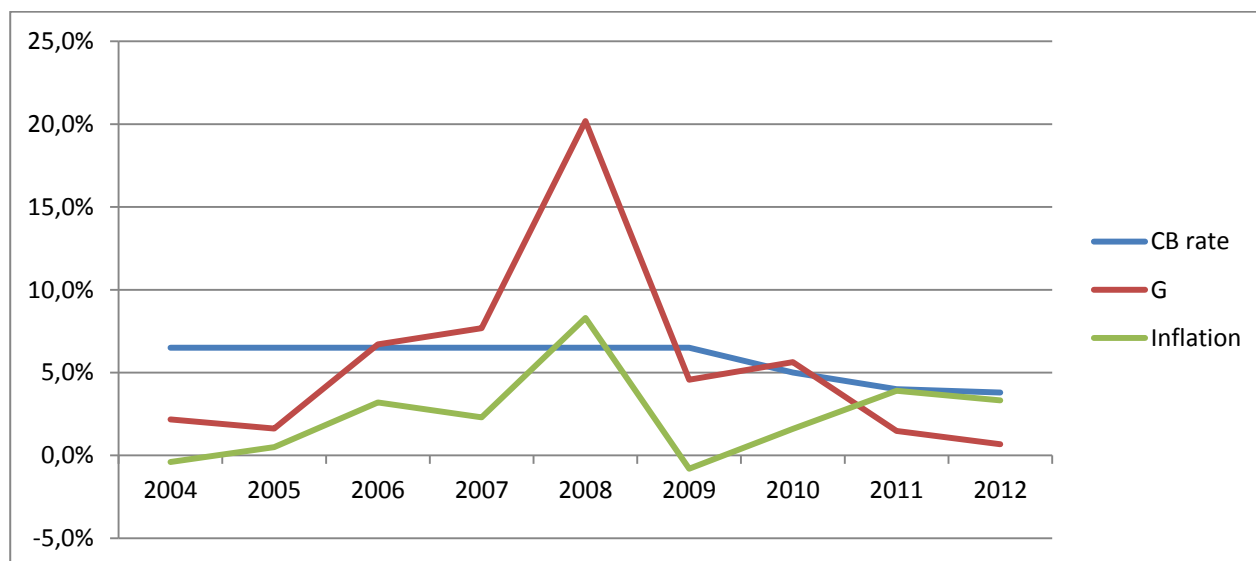
Graph 6 Changes in Import and Export of Macedonia (2004-2013)



Source: own processing of data by the National Bank of the Republic of Macedonia

In general, monetary policy could be substituted by fiscal policy. However, in countries targeting inflation, every attempt to boost aggregate demand by fiscal policy is offset by less expansionary monetary policy since central bank cannot allow inflation to rise (so called 'monetary offset'). However, NBRM does not target inflation and therefore there is no monetary offset in Macedonia. The government can stimulate aggregate demand if it decides so and central bank does not change its policy when the government spending increases. But probably because of problems with public debt Macedonian government did not do so. (Hope, 2013)

Graph 7 CB rate, growth of government spending and inflation in Macedonia (2004-2012)



Source: own processing of data by the World Bank and the National Bank of the Republic of Macedonia

There is one issue connected with development of prices in Macedonia. Domestic inflation during the post-crisis period is higher than in Euro-Area. This can lead to overpricing Macedonian exports if central bank does not change the target.

We conclude that NBRM have successfully defended its target and credibility though it was done at the expense of real output. Comparing Macedonian performance to those in neighboring countries indicates that if the exchange rate floats, decline in exports is less severe and real economy does not suffers so much. On the other hand, the situation from the early years of Macedonian independence highlights the importance of coherent rule-based policy. This two aims have been in the conflict during the Great Recession.

Conclusion

The Great Recession showed limits of exchange rate targeting. There is a high possibility that if NBRM let Macedonian denar float, it would lead to higher exports (as happened in Albania and Serbia) and Macedonia would not fall into recession.

But is short-term growth sufficient reason to violate rule-based policy and to give up the credibility of monetary policy which has been painfully built over past 20 years? As current instable political situation in Macedonia shows, it is probably not.

The story of Macedonian monetary policy shows both the importance of the flexibility of exchange rate for small open economy and the necessity of establishing international and domestic credibility. But these two aims do not have to be necessarily contradictory – as they are in the case of Macedonia. There are different ways of gaining the credibility, as other examples in the western Balkan show (especially Albania).

In order improve its flexibility while keeping its credibility - ergo rule-based policy - the next step for NBRM could be pegging the currency to export prices, what is also L. Christiansen's proposal for small open economies (Christiansen, 2012).

References

1. Bishev, G. (2007). *Reliability of the exchange rate as a monetary target in an unoptimal currency area – Macedonian case*. Retrieved August 19, 2015, from <http://nbrm.mk/WBStorage/Files/9-WP-GBInf-P.PDF>
2. Christiansen, L. (2012). *Should small open economies peg the currency to export prices?* Retrieved August 20, 2015, from <http://marketmonetarist.com/2012/04/14/should-small-open-economies-peg-the-currency-to-export-prices/>
3. Fetai, B. (2008). *Optimal Strategy of Monetary and Fiscal Policy in Function of Maintaining Macroeconomics Stability in the Republic of Macedonia*. Retrieved August 19, 2015, from <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/fetai265.pdf>
4. Fetai, B. & Zeqiri, I. (2010). *The Impact of Monetary Policy and Exchange Rate Regime on Real GDP and Prices in Republic of Macedonia*. *Economic and Business Review*, 12 (č. 4), 263-284.
5. Gregorievska, L. & Petrovska, M. (2015). *Alternative Indicator of Monetary Policy Stance for Macedonia*. Retrieved August 19, 2015, from http://www.bis.org/ifc/events/7ifconf_petrovska_georgievska.pdf
6. Hope, K. (2013). *Macedonia: Debt worries raise questions about state of public finances*. Retrieved August 20, 2015, from <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/6267360e-13bd-11e3-9289-00144feabdc0.html#axzz3NxohM700>
7. Kelly, M. (no date). „*GDP in Yugoslavia: 1980-1989, Making the History of 1989, Item #671*”. Retrieved August 20, 2015, from <https://chnm.gmu.edu/1989/items/show/671>
8. Knoema. (2014). Retrieved August 20, 2015: <http://knoema.com/atlas>
9. Maddison, A. (2005). *Historical Statistics for the World Economy: 1-2003 AD*. Retrieved August 20, 2015, from http://www.ggd.net/MADDISON/Historical_Statistics/horizontal-file_02-2010.xls
10. National Bank of the Republic of Macedonia. (2014). *Bulletins*. Retrieved August 20, 2015, from <http://www.nbrm.mk/default-en.asp?ItemID=586A2E3BFB2C4040BF4FE47288AA0912>
11. National Bank of the Republic of Macedonia. (2014). *Deposit and Lending Interest Rates of the National Bank of the Republic of Macedonia*. Retrieved August 20, 2015, from http://www.nbrm.mk/WBStorage/Files/Statistika_MS_Kamati_NBRM_2014_ang.xlsx
12. National Bank of Republic of Macedonia. (2007). *Osnovni markoekonomski indikatori*. Retrieved August 20, 2015, from http://www.nbrm.mk/WBStorage/Files/Statistika_Osnovni_makroek_indikatori_eng.xlsx
13. Petak, Z. (2003). *The Political Economy Background of Yugoslav Dissolution*. Retrieved August 20, 2015, from http://ostromworkshop.indiana.edu/seminars/papers/y673_spring_2003_petak.pdf

14. World Bank. (2014). *World Development Indicators*. Retrieved August 20, 2015, from <http://api.worldbank.org/v2/datacatalog/downloadfile>
15. XE. (2015). *XE Currency Charts (EUR/MKD)*. Retrieved August 21, 2015, from <http://www.xe.com/currencycharts/?from=EUR&to=MKD&view=10Y>

Potreba a úloha marketingu v procese prepájania akademickej sféry a podnikateľského prostredia

Henrich Drábik¹

The Need and the Role of Marketing in the Process of Linking the Academic Sphere and Business Environment

Abstract

The main goal of the article is to illustrate the importance of marketing, by using of its tools. Marketing theory brings new marketing applications in fields, where marketing was understood only as side line so far. But application of marketing and its tools in the academic sphere is not absolutely new thing. Conditions and status of universities are to a certain extent variable in different countries. Ergo development of theory must be in accordance with specific conditions and status of university in Slovak Republic. The process of linking the academic sphere and business environment is one of the main priorities of management of the universities. Closer mutual cooperation with business environment at the preparation of study programmes and contents of education, participation on applied and primary research and cooperation at creation of jobs on labour market may bring benefits not only for universities but especially for their on-coming graduates. To build long-term relationships is possible by goal-directed implementation of marketing tools. The base of the article is the desk research study analysing present status of cooperation between universities and business sphere, emphasises the importance of marketing, identifies its position and set the tasks and goals in the process of linking the academic and economic practice as well.

Key words

academic sphere, business environment, marketing tools

JEL Classification: M31

Úvod

Trh vytvára stále nové pracovné príležitosti. Zároveň sa však v súlade s vývojom spoločnosti ako takej, vývojom technológií a etablovaním nových foriem komunikácie rapídne zvyšujú požiadavky na obsadzovanie pracovných miest. Hospodárska prax hľadá zamestnancov na výkon požadovanej práce do určitej miery už pripravených. Týka sa to aj čerstvých absolventov vysokých škôl. Mnohokrát ich uplatnenie v praxi, resp. vôbec naštartovanie ich pracovnej kariéry, závisí len od ich vlastnej aktivity a záujmu o prácu už počas štúdia na vysokej škole. Vysoké školy majú v rámci svojich možností snahu vytvoriť študentom podmienky na jednoduchšie uplatnenie v praxi. V minulosti išlo hlavne o školy technického či pedagogického zamerania. Súčasnosť ale jasne ukazuje, že aj na vysoké školy s ekonomickým zameraním (v kontexte spracovania vedeckého výstupu sme ako subjekt vybrali Obchodnú fakultu Ekonomickej Univerzity v Bratislave a jej absolventov) sú kladené požiadavky na ich dôkladnú prípravu pre vstup do hospodárskej praxe. Tu sa stretávajú:

¹ Ing. Henrich Drábik, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, heno.drabik@gmail.com

1. Očakávania zamestnávateľov (podnikateľské subjekty).
2. Vlastná aktivita, záujem a očakávania študentov.
3. Možnosti Obchodnej fakulty (pedagogické, finančné alebo materiálno-technické).

Rozhodnutie venovať sa danej téme je založené práve na vyššie uvedených faktoch. Posledné roky ukazujú, že práca so študentmi, v rámci duálneho vzdelávania, za účasti alebo príspevia podnikateľských subjektov má zmysel a budúcnosť. Je prínosom pre študentov, pretože prídu do priameho kontaktu s reálnymi úlohami, je prínosom pre pedagógov, pretože im dáva odpovede na otázky týkajúce sa nových trendov vzdelávania prepojeného s praxou.

Budúcnosť si však vyžaduje stále viac systematickú a koncepčnú prácu pri príprave budúcich absolventov do reálneho života. Nech ide o rozvoj ich osobnosti, teoretických vedomostí alebo ich aplikáciu v reálnych ekonomických situáciách. Je potrebné pokúsiť sa postupne nastaviť a prijať jednotnú koncepciu práce v prostredí fakulta – študent – prax. Je potrebné hľadať nové modely a možnosti, ktoré budú tvoriť základnú platformu pre koncepciu spolupráce Obchodnej fakulty s podnikateľským prostredím, ktorá bude zároveň reprezentovať Obchodnú fakultu smerom k podnikateľskému prostrediu.

Tento príspevok analyzuje súčasný stav spolupráce vysokých škôl s podnikateľským prostredím, poukazuje na dôležitosť marketingu, identifikuje jeho pozíciu a nastavuje úlohy a ciele v procese prepájania akademickej a podnikateľskej sféry.

1 Metodika práce

Prepájanie akademickej sféry a hospodárskej praxe je nielen praktickou aplikáciou mnohých modelov, ale tiež oblasťou vedeckého bádania. Je potrebné, aby v oblasti teórie vznikali nové prístupy k riešeniu tejto problematiky. Tento príspevok je základom pre nasledujúcu prácu týkajúcu sa tvorby a návrhov nových teoretických koncepcií, a tiež aplikovateľného funkčného modelu efektívnej spolupráce vysokej školy a hospodárskej praxe. Pre potreby riešenia danej problematiky sme navrhli hlavný cieľ a parciálne ciele na podporu jeho dosiahnutia. Parciálne ciele sú rozdelené na časť teoretickú a aplikačnú.

Hlavným cieľom bude identifikovať a analyzovať možnosti implementácie marketingu a jeho nástrojov pre potreby zabezpečenia prepojenia akademickej sféry a hospodárskej praxe a navrhnúť funkčný model efektívnej spolupráce Obchodnej fakulty a podnikateľského prostredia.

Parciálne ciele – teória:

- identifikácia teoretických prístupov k predmetnej problematike,
- sumarizácia teoretických poznatkov z predmetnej problematiky z dostupných domácich a zahraničných zdrojov,
- komparácia rôznych prístupov, vedeckých poznatkov a názorov ako báza pre ďalšie spracovanie v aplikačnej časti.

Parciálne ciele – aplikácia:

- realizácia výskumnej štúdie analyzujúcej súčasný stav a formy spolupráce vysokých škôl s podnikateľskými subjektmi,
- identifikácia marketingových nástrojov využívaných pri budovaní vzťahov medzi akademickou sférou a hospodárskou praxou v oblasti vzdelávania, výskumu a uplatnenia absolventov formou primárneho prieskumu dopytovaním,

- návrh funkčného modelu efektívnej spolupráce vysokej školy s podnikateľskými subjektmi pre potreby marketingového riadenia vysokej školy,
- identifikácia rizík a bariér implementácie funkčného modelu,
- identifikovanie možností transferu vedeckých poznatkov a funkčného modelu do oblasti pedagogickej, rozvoj marketingovej aplikácie ako súčasť vzdelávania študentov Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave.

2 Výsledky a diskusia

Vysokoškolské vzdelávanie je najvyššou formou vzdelávania človeka. Kvalitné a, podľa možností, čo najvyššie vzdelanie je aj rozhodujúcou podmienkou sociálneho konsenzu – odstraňovania sociálnych nerovností, neporozumenia medzi ľuďmi i sociálnych konfliktov. Jediným zdrojom rozvoja, ktorý máme k dispozícii v prakticky neobmedzenom množstve, je vzdelávanie. Je našim najväčším bohatstvom, ale žiaľ, do značnej miery skrytým, podceňovaným a nevyužitým (Turek, 2008). Medzi hlavné faktory úrovne vzdelania jednotlivca patrí rodina, spoločnosť, kultúrne a spoločenské vplyvy, ale hlavne vzdelávací systém štátu. Všetky tieto faktory priamo a nepriamo ovplyvňujú a sú ovplyvňované týmto systémom. Veľmi významnou komparatívnou výhodou Slovenskej republiky bola, a aj stále je, vysoká úroveň vzdelanosti obyvateľstva aj vzdelávacieho systému (Vasil'ová et al., 2013). Poslaním vysokých škôl, ktoré sú súčasťou európskeho priestoru vysokoškolského vzdelávania a spoločného európskeho výskumného priestoru, je rozvíjať harmonickú osobnosť, vedomosti, múdrosť, dobro a tvorivosť v človeku a prispievať k rozvoju vzdelanosti, vedy, kultúry a zdravia pre blaho celej spoločnosti. Napĺňanie tohto poslania je predmetom hlavnej činnosti vysokých škôl. Vysoké školy majú rôzne možnosti a nástroje na dosiahnutie uvedených cieľov a úloh. Výraznou mierou im k tomu môže pomôcť marketing, resp. ciele a efektívne využitie jeho nástrojov.

2.1 Spolupráca vysokých škôl s hospodárskou praxou

Univerzity výrazne ovplyvňujú rozvoj nášho štátu. Sú inštitúciami, ktoré poskytujú vysokoškolské a ďalšie vzdelávanie absolventov stredných škôl v rôznych formách a rôznej dobe trvania. Popri nich sa významne na napredovaní krajiny podieľajú vedecké inštitúcie, podniky, orgány, inštitúcie a organizácie štátnej správy, orgány, inštitúcie a organizácie samosprávy, či organizácie tretieho sektora. Každá zo spomenutých inštitúcií ovplyvňuje svojou činnosťou potenciál a konkurencieschopnosť oblasti, v ktorej pôsobia. Rozvoj poznatkov a vedomostnej spoločnosti priniesli so sebou aj nové možnosti a výzvy pre univerzity z hľadiska tvorby inovácií a transferu poznatkov. Transfer poznatkov sa realizuje tak, že univerzity ako vedecko-výskumné inštitúcie tvoria poznatky. Ideálnym stavom je, ak sa nadobudnuté poznatky ďalej presúvajú k externým subjektom, a tie spätne pôsobia na tvorcov poznatkov pri ďalšom vytváraní poznatkov. Vytvorené poznatky tak majú priestor pre osvojenie, aplikáciu a následnú inováciu (Buček, 2006).

Inovácie zas môžeme považovať za hybnú silu rozvoja ekonomiky. V súčasnosti v uvedenom reťazci badať trhliny. Medzi najvýraznejšie bariéry spolupráce univerzít a podnikov patrí (Petranová, 2012):

- nedostatok finančných prostriedkov vo výskume a vývoji,
- slabo rozvinutý vzťah medzi výskumno-vzdelávacím systémom a podnikmi, na základe čoho majú podniky nedostatočný dopyt po výsledkoch výskumu a vývoja

uskutočňovaného štátnymi inštitúciami a existuje len nedostatočná ponuka výsledkov výskumu a vývoja vhodných pre komerčné využitie,

- nízka mobilita vedecko-výskumných pracovníkov medzi vedou a priemyslom, ako aj opačným smerom, ktorá by uľahčila prenos poznatkov a schopnosť firiem tieto poznatky aplikovať v praxi.

Niektorí slovenskí autori vymedzili aktivity, ktoré je vhodné realizovať zo strany univerzity pre posilnenie spolupráce s praxou. Podľa Lesákovej (2008) je najvhodnejšie uplatňovať nasledujúci mix marketingových aktivít, ktoré majú za cieľ iniciovať, udržiavať a posilňovať kontakty so spoločenskými subjektami z praxe:

- organizovať deň otvorených dverí výskumu, rôzne informačné podujatia, prostredníctvom ktorých môžu podniky a zástupcovia spoločenskej praxe získať najaktuálnejšie informácie o možnostiach univerzitného výskumu,
- organizovať workshopy, na ktorých podniky z praxe získavajú poznatky o detailoch konkrétnych výskumných problémov, ktoré potom môžu aplikovať do praxe,
- organizovať špecifické tréningové programy, ktoré budú orientované na ponuku nových prístupov, a taktiež budú aktualizovať poznatky pracovníkov z praxe,
- ponúkať čiastočné úväzky (polovičný úväzok) pre akademických pracovníkov a študentov v hospodárskej praxi,
- delegovať akademických pracovníkov do správnych a dozorných rád podnikov,
- využívať špecifické zariadenia výskumu a vytvárať podnikateľské plány a feasibility štúdií pre malé a stredné podniky.

Existuje niekoľko foriem spolupráce univerzít a podnikov. Na úrovni partnerstva sa spolupráca môže realizovať ako podnikateľské inkubátory, podnikateľské, výskumné a vedecké parky; klastre, Triple helix model, Spin off firmy, inovačné siete a inovačné systémy (Ručinská - Ručinský, 2009).

V Slovenskej republike v ostatnom čase vzniklo viacero iniciatív zameraných na prepájanie akademickej sféry a hospodárskej praxe v oblasti vedy a výskumu, praxe študentov, pedagogickej angažovanosti externých spolupracovníkov, a pod. Využívaním aktívnej účasti vysokej školy na týchto iniciatívach možno dospieť k relevantným zdrojom informácií potrebných pre správne rozhodnutia.

Jednou z týchto iniciatív je aj projekt „Vysoké školy ako motory rozvoja vedomostnej spoločnosti,“ ktorý vznikol ako reakcia na potrebu lepšie prepojiť vysokoškolské vzdelávanie s potrebami trhu práce a identifikovať a podporiť tie študijné programy, ktoré sú najžiadanejšie na trhu práce, najmä v odvetviach s vysokou pridanou hodnotou pre hospodársky rast SR. Národný projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ v rámci Operačného programu Vzdelávanie a je zameraný na študentov študujúcich na vysokých školách na území Slovenska

Účinným nástrojom skvalitňovania pripravenosti absolventov vysokých škôl pre podmienky praxe je duálne vzdelávanie, ktoré chápeme ako prepojenie vzdelávacieho systému s hospodárskou praxou, tzn. predovšetkým so súkromnou sférou. Len dobre pripravení absolventi sú schopní zabezpečiť prostredníctvom ľudského kapitálu a potenciálu dlhodobú konkurencieschopnosť Slovenska. Na pôde vysokých (aj stredných) škôl, hlavne ekonomického zamerania, nie je duálne vzdelávanie vo výraznej miere uplatňované. Technické, zdravotnícke a umelecky zamerané vysoké školy majú pri takejto forme vzdelávania relatívne jasný cieľ. Ale štúdiom na ekonomicky zameraných vysokých školách a univerzitách, vrátane Ekonomickej univerzity v Bratislave a jej fakúlt, má problém, ktorý spočíva v širokospektrálnom pokrytí rôznych oblastí, požiadaviek trhu

práce. Zameranie takéhoto štúdia by pritom malo byť primárne podriadené cieľu kariérnej výchovy a pripravenosti absolventov do života v praxi (Vasil'ová et. al., 2013).

Ursula von der Leyen, nemecká ministerka práce, poukazuje na tradíciu a funkčný model duálneho vzdelávania v Nemecku, Rakúsku alebo Švajčiarsku. Sú to krajiny s nízkou nezamestnanosťou mládeže (pod 8%), a zároveň majú pre využívanie modelu duálneho vzdelávania aj makroekonomické predpoklady. Študenti majú rozdelený týždeň medzi získavanie odborných skúseností (má okrem iného aj sociálny aspekt) a teoretických znalostí. Koordináciu a dohľad zabezpečujú, napr. aj Obchodná komora a rôzne priemyselné asociácie. S cieľom pomôcť krajinám s vysokou nezamestnanosťou mládeže podpísalo Nemecko memorandá o pomoci pri nastavovaní a implementácii odborného vzdelávania s krajinami eurozóny. Ide o Grécko, Taliansko, Lotyšsko, Portugalsko, Španielsko a Slovensko. Ludger Wossmann, ekonóm Inštitútu IFO v Mníchove, však poukazuje na skutočnosť, že odborné vzdelávanie môže mať aj nepriaznivé efekty. Nízka nezamestnanosť mládeže v súčasnosti môže priamo súvisieť s vyššou nezamestnanosťou starších pracovníkov v budúcnosti (The Economist, 2013).

Formu duálneho štúdia môžu študenti v Nemecku využívať napr. navštevovaním vysokých škôl pod názvom „Universities of cooperative education“ (UCEs) alebo „Universities of applied sciences“ (UAS'). UCEs sú inštitúcie štátne alebo podporované súkromnými investormi a ponúkajú výhradne duálnu formu vzdelávania v oblastiach techniky, ekonómie a sociálnych vied. Pracovné skúsenosti získané v partnerských spoločnostiach (ich zoznam majú študenti k dispozícii), zarobené peniaze sú však v protiklade s nedostatkom času pre klasické vzdelávanie či osobné voľno. Na základe vzdelávacieho integrovaného programu získava študent nielen titul bakalár alebo vysokoškolský diplom ale aj akreditovaný diplom IHK (Obchodná a priemyselná komora Nemecka) alebo HWK (Obchodná komora Nemecka) (Hartmann, 2015).

2.2 Marketing a jeho pozícia

Marketing v súčasnosti predstavuje kľúčový prvok riadenia organizácie. Marketing je spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú (Kita, 2010). Nové prístupy k marketingu posúvajú túto definíciu do nových rozmerov. Nové, inovatívne metódy, techniky, nástroje otvárajú nové možnosti využívania marketingu ako efektívneho nástroja riadenia. Vysoká škola v súčasnosti pôsobí v silne konkurenčnom prostredí. Jej zacielenie je orientované na viaceré segmenty. Na jednej strane sú to študenti a zamestnanci, na druhej strane potenciálni uchádzači a hospodárska prax. Vhodnou kombináciou prvkov moderného marketingového mixu a moderných nástrojov ako ich súčasťou môže efektívne pôsobiť na hospodársku prax.

Súčasťou a prirodzeným vyústením marketingového riadenia je vytváranie pozitívneho imidžu vysokej školy. V súčasnej hektickej dobe, vyznačujúcej sa neustále narastajúcou konkurenciou nielen na globálnych, ale aj na lokálnych trhoch, stále viac akademikov, výskumníkov aj praktikov si uvedomuje, aké dôležité je porozumieť rozhodovaciemu procesu spotrebiteľov. Pod vplyvom prebiehajúcich demografických, sociálnych, technických či technologických zmien v spoločnosti sú aj vrcholní predstavitelia akademickej obce, a predovšetkým manažmenty vysokých škôl, nútení zmeniť svoje doterajšie postoje a zaužívané postupy manažérskej práce. Pre vysoké školy je veľmi dôležitý ich pozitívny imidž. Imidž ako súhrn predstáv, postojov, názorov či skúseností vo

vzťahu k danej vysokej škole/fakulte môže byť pozitívny aj negatívny. Ide o reálnu predstavu cieľových publik vysoké školy/fakulty, ako ju vnímajú, aké o nej majú predstavy, s akými očakávaniami ju pri realizácii jej ponuky na trhu vysokoškolského vzdelávania spájajú. Preto je potrebný nový pohľad a prístup k problematike riadenia imidžu vysokej školy/fakulty. Budovanie pozitívneho imidžu vysokej školy je proces náročný, dlhodobý a komplexný; a je súčasťou marketingových aktivít vysokej školy.

Rozvoj teórie marketingu prináša nové marketingové aplikácie aj v oblastiach, v ktorých bol doposiaľ marketing vnímaný len okrajovo. Aplikácia marketingu a jeho nástrojov v akademickej sfére však nie je úplnou novinkou. Podmienky postavenia vysokých škôl rôznych štátov sú do istej miery rozdielne. Rozvoj teórie tak musí byť v súlade so špecifickými podmienkami postavenia vysokej školy v Slovenskej republike. Rozšírením teórie z problematiky marketingovej aplikácie v tejto oblasti z pohľadu komplexného vymedzenia nástrojov marketingu a ich pôsobnosti by bolo možné rozšíriť učebné texty niektorých marketingovo orientovaných predmetov (v podmienkach Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, napríklad v predmete marketingové aplikácie). Taktiež je možné vytvoriť samostatný predmet (povinne voliteľný, výberový) so zameraním na túto oblasť. Parciálne výstupy skúmanej problematiky by mohli byť hodnotným vedeckým výstupom pre publikovanie v renomovaných vedeckých či odborných časopisoch a v zborníkoch z konferencií.

Záver

Dosiahnutie stanovených cieľov, výsledky práce bude možné aplikovať v praxi. Jednak vo výkone zamestnancov univerzity vo funkčných oblastiach, ale tiež pri nastavovaní samotných procesov spolupráce akademickej sféry a podnikateľského prostredia. V súčasnosti je zintenzívnenie ich prepojenia jednou z hlavných priorít manažmentu vysokých škôl. Užšia vzájomná spolupráca pri tvorbe študijných programov a obsahov vzdelávania, participácia na aplikovanom a základnom výskume; a kooperácia pri vytváraní pracovných miest na trhu práce môžu priniesť benefity nielen pre samotné vysoké školy, ale najmä pre ich budúcich absolventov. Vytvárať takéto dlhodobé vzájomné vzťahy možno dosiahnuť cielenou implementáciou marketingu a jeho nástrojov. Východiskom bude výskumná štúdia analyzujúca súčasný stav a formy spolupráce vysokých škôl s podnikateľskými subjektmi a následná identifikácia marketingových nástrojov a ich efektívneho využívania pri budovaní vzťahov medzi akademickou sférou a hospodárskou praxou v oblasti vzdelávania, výskumu a uplatnenia absolventov. Hlavným výstupom spracovania tejto aktuálnej témy bude návrh funkčného modelu efektívnej spolupráce vysokej školy s podnikateľskými subjektmi pre potreby marketingového riadenia vysokej školy. Záverom je potrebné dodať, že spolupráca s hospodárskou praxou neprináša fakulte len potrebný kontakt študentov s reálnym prostredím praxe, ale tiež možnosti viaczdrojového financovania aktivít fakulty. Rozvoj vedy v prostredí univerzity je úzko spojený s hľadaním mimorozpočtových zdrojov, ktoré dokážu efektívne dofinancovať túto potrebu. Na realizáciu podpory prepájania akademickej sféry a hospodárskej praxe je vhodné využívať postupy a metódy marketingového manažmentu. Nástroje marketingu sú kľúčové pri tomto procese a ich vzájomná synergia je predpokladom úspechu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Buček, M. (2006). Slovensko 2013 ako poznatková ekonomika? (Regionálna dimenzia). *Národná a regionálna ekonomika V1, Herľany*. Košice : Ekonomická fakulta TU v Košiciach, 7-12.
2. Hartmann, U. (n.d.) *The most important questions concerning the dual studies*. Dostupné 17.5.2015, na <https://studieren.de/faq-dual-study.0.html>
3. Kita, J. (2010). *Marketing*. Bratislava : Wolters Kluwer (Iura Edition).
4. Lesáková, D. (2008). Transfer poznatkov univerzitného výskumu do hospodárskej a spoločenskej praxe. *Veda a výskum pre prax : zborník vedeckých statí*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 5-8.
5. Petranová, D. (2012). Formy spolupráce univerzít a podnikov v podmienkach Fakulty masmediálnej komunikácie UCM v Trnave. *Spolupráca univerzít a podnikov. Zborník vedeckých prác z výskumného grantu VEGA č. reg. 1/1059/11 Bariéry distribučných ciest znalostí z univerzít do podnikateľského prostredia*. Trnava: Fakulty masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 76-80.
6. Ručinská, S. A Ručinský, R. (2009). Partnerstvo univerzity a podnikov v regióne ako predpoklad regionálneho rozvoja. *Teória a prax verejnej správa: zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou organizovanej FVS UPJŠ*, 16.-17.10 2008. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 43-49.
7. The Economist. (2013). *Ein neuer deal?* Retrieved May 14, 2015 from <http://www.economist.com/news/europe/21578656-germanys-vaunted-dual-education-system-its-latest-export-hit-ein-neuer-deal>
8. Turek, I. a kol. (2008). *Didaktika*. Bratislava : Jura Edition.
9. Vasil'ová, M. et al. (2013). *Inovatívne univerzitné vzdelávanie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.

Neregulárna migrácia z tretích krajín do členských štátov EÚ¹

Lucia Ďuranová²

The Irregular Migration from Third Countries to EU

Abstract

European Union is one of the main destination countries for migrants from third countries and so faces to constantly growing irregular migration up. The irregular migration poses serious threat to the EU's security and that's why is the key challenge for European agenda for migration. In previous years the majority of migrants have been coming from Syria, Libya, Somalia or Iraq. Political instability in Africa and other third countries is one of the most important determinant of irregular border crossing into European Union. This paper focus on the identification of the main migration routes from third countries and current Europe's migration crisis. To solve this problem with irregular imigrants, EU has taken relevant steps to develop a common, comprehensive immigration policy based on solidarity and common political principles.

Key words

European union, irregular migration, migration routes, third countries

JEL Classification: F22

Úvod

Vymedzenie fenoménu neregulárnej migrácie je náročné vzhľadom na existenciu viacerých foriem a typov nelegálnosti a neregularity spojenej so vstupom, pobytom alebo vykonávaním pracovnej činnosti cudzích štátnych príslušníkov v tretích krajinách. Existuje veľké množstvo termínov a výrazov, ktoré sa používajú pre osoby nelegálne vstupujúce do inej krajiny. Prívlastky ako neregulárny, nelegálny, neoprávnený, či tajný sú spájané s pojmami ako migrant alebo imigrant. Pojem nelegálna migrácia, v jej najširšom význame, odráža migračný pohyb charakteristický porušovaním právnych predpisov pre vstup a pobyt migrantov v cieľovej krajine. Výraz nelegálna migrácia sa považuje za diskriminačnú a ponižujúcu v súlade s dodržiavaním ľudských práv, nakoľko ľudská bytosť nemôže byť nelegálna. Pojem „nelegálny migrant“ označila OSN už v roku 1975 za nevhodný, k čomu sa neskôr pridali iné medzinárodné organizácie a v roku 2009 aj Európsky parlament. Z dôvodu vyhnúť sa termínu nelegálna migrácia, ktorý sa vo väčšine prípadov spája s kriminalitou a pôsobí negatívne, bol v posledných rokoch dovtedy používaný pojem nelegálna migrácia, postupne nahradený výrazom neregulárna migrácia. Neregulárna migrácia označuje formu migrácie, ktorá je protizákonná v dôsledku vážneho porušovania migračných pravidiel. (Triandafyllidou, 2010)

Pojmom „migranti v neregulárnej situácii“ alebo „neregulárni migranti“ sa označujú osoby, ktoré nie sú štátnymi príslušníkmi členského štátu EÚ a zdržiavajú sa v členskom štáte EÚ bez platných víz alebo povolenia na pobyt. Neregulárna migrácia predstavuje

¹ VEGA č. 1/0550/14 Nové výzvy v oblasti európskej energetickej bezpečnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť EÚ v horizonte do roku 2020

² Ing. Lucia Ďuranová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, duranovalucia@gmail.com

migračné toky, ktoré obchádzajú regulačné normy materskej, tranzitnej a zdrojovej krajiny. Z hľadiska cieľových krajín, kam smerujú neregulárne migračné toky môžeme hovoriť o vstupe, pobyte alebo práci bez potrebného povolenia alebo dokumentov požadovaných imigračnými predpismi. V prípade zdrojovej krajiny je možné vidieť protiprávnosť, ak migranti prekračujú medzinárodné hranice bez platného cestovného pasu alebo alebo nespĺňajú administratívne požiadavky pre opustenie krajiny. (IOM, Glossary on Migration, 2011) Neregulárni migranti môžu vstúpiť do cieľovej krajiny prostredníctvom troch hlavných neregulárnych spôsobov. V prvom prípade ide o vstup do krajiny bez náležitého povolenia prostredníctvom tajného vstupu alebo použitím falošných dokumentov. V druhom prípade migrant môže vstúpiť do cieľovej krajiny na základe povolenia na pobyt, alebo prekročením platnosti získaného povolenia sa stáva neregulárnym imigrantom. V poslednom prípade môžeme hovoriť o úmyselnom využívaní azylového systému neregulárnymi migrantmi. (Kuschminder et al., 2015). V súčasnosti väčšina neregulárnych migrantov v Európe vstúpila do jednotlivých členských štátov na základe získania víz alebo krátkodobého bezvízového režimu. Títo imigranti však nedodrжали platnosť svojich víz alebo získali zamestnanie porušením vízového obmedzenia, a tak získali status neregulárnych imigrantov. Počet neregulárnych migrantov sa za poslednú dekádu neustále zvyšuje. Dôvodom sú na jednej strane tzv. „push faktory“ ako napríklad bieda a chudoba, nezamestnanosť, vojenské konflikty, nestabilná politická situácia, ktoré nútia jednotlivcov prekračovať medzinárodné hranice. Na druhej strane ide o tzv. „pull faktory“ ako napríklad vyššie mzdy, lepšie pracovné príležitosti v krajine, kam smerujú neregulárne migračné toky.

EÚ v súčasnosti okrem prílevu legálnych migrantov z tretích krajín čelí i neustále sa zvyšujúcej a stupňujúcej neregulárnej a azylovej migrácii. Práve krajiny Európskej únie predstavujú z geografického hľadiska jeden z hlavných cieľových regiónov neregulárnych migrantov prichádzajúcich z tretích krajín. Neregulárna a azylová migrácia z tretích krajín predstavuje vážnu hrozbu pre bezpečnosť EÚ a stáva sa tak jednou z kľúčových výziev európskej agendy zameranej nielen na migráciu, ale aj bezpečnosť. Počet migrantov prekračujúcich Stredozemné more so zámerom neregulárne vstúpiť do členských štátov EÚ, dosiahol v roku 2014 rekordnú úroveň 267 344 imigrantov. Celkový počet neregulárnych imigrantov sa v porovnaní s rokom 2013 viac ako zdvojnásobil. Hlavnou zdrojovou krajinou neregulárnych migrantov prekračujúcich hranice Európy bolo za poslednú dekádu hlavne Maroko. V posledných rokoch majoritný podiel neregulárnych migrantov smeruje z vojnu ohrozených krajín ako je Sýria, Irak, Lýbia, Somálsko, Afganistan. Nestabilná politická situácia na Blízkom východe charakterizovaná vojenskými konfliktami predstavuje jeden z najvýznamnejších determinantov neustáleho nárastu neregulárnych vstupov do Európy a tým rastúcej aktivity EÚ zvýšiť bezpečnosť jej členských štátov prostredníctvom implementovania efektívnych a účinných opatrení.

1 Metodika práce

Cieľom predkladaného príspevku je identifikovať hlavné neregulárne migračné trasy smerujúce z Afriky a ďalších tretích krajín do vybraných členských štátov a poukázať na súčasný stav migračnej krízy v Európe. Príspevok je zameraný na aktuálnu problematiku stupňujúcej sa neregulárnej migrácie z tretích krajín a prioritné opatrenia EÚ v rámci Európskej migračnej agendy, ktoré sú určené na efektívnejšiu ochranu schengenských hraníc a zmiernenie nebezpečenstva nekontrolovateľných neregulárnych tokov migrantov z Afriky, Blízkeho a Stredného východu.

V predkladanom príspevku zohráva dôležitú úlohu analýza domácich i zahraničných odborných štúdií a súhrnných správ, ktoré sa zaoberajú problematikou migračnej a utečeneckej krízy v Európe. Najdôležitejším dokumentom, z ktorého v našom príspevku vychádzame je Európska migračná agenda obsahujúca kombináciu interných a externých politík, využívanie najvhodnejších nástrojov a zahŕňajúca všetkých účastníkov: krajiny a inštitúcie EÚ, medzinárodné organizácie, miestne orgány, štátnych príslušníkov a národných partnerov mimo EÚ. Agenda poukazuje na okamžitú reakciu na krízovú situáciu v Stredozemnom mori, stanovuje dlhodobé opatrenia na riadenie migrácie vo všetkých jej aspektoch. V príspevku sa budeme opierať aj o strategické dokumenty Medzinárodnej organizácie pre migráciu, ako aj Európskej migračnej siete, ktoré poskytujú aktuálne a spoľahlivé informácie o neregulárnej migrácii vo svete s dôrazom na EÚ, rôznych formách neregulárnej migrácie, či poznatky o boji proti neregulárnej migrácii. Smerodajné sú i publikačné výstupy a dokumenty Európskej komisie týkajúce sa problematiky európskej migračnej krízy. S vedeckou analýzou veľmi úzko súvisí syntéza najdôležitejších poznatkov a informácií do komplexného celku. Syntéza predstavuje kľúčovú vedeckú metódu aplikovanú v príspevku.

2 Výsledky a diskusia

2.1 Hlavné špecifiká neregulárnej migrácie z tretích krajín do EÚ

Európska únia okrem prílevu legálnych migrantov z tretích krajín čelí v súčasnosti aj neregulárnej migrácii z Afriky, pre ktorú je príznačný najrýchlejší rast počtu obyvateľov na svete a hoci tento kontinent vytvára významné hospodárske zisky, do značnej miery nie je schopný pretaviť ich do prijateľných a udržateľných životných podmienok pre svojich obyvateľov. Sociálne a ekonomické disparity, konflikty, neustále sa prehlbujúca kriminalita v rámci afrického kontinentu sú významnými determinantmi pre hľadanie nových príležitostí v oblasti Stredomoria.

Tri hlavné migračné trasy charakterizujú neregulárnu migráciu z Afriky do Talianska a ďalších európskych krajín. Východnú trasu využívajú emigranti z krajín ako Mali, Gambia a Senegal. Východná trasa sa veľmi často prepája v oblasti Sahel s tzv. Centrálnou trasou, pre ktorú sú charakteristické zdrojové krajiny Eritrea, Nigéria, Ghana a Niger, odkiaľ smerujú migranti na talianske ostrovy – Pantelleria, Sicília a Lampedusa, tak ako aj na ostrov Malta. Emigranti zo Somálska, Eritrey, Sýrie, Alžírsku a Darfuru v južnom Sudáne využívajú tzv. Západnú stredozemnú trasu, ktorá má tendenciu sa prepájať v Sudáne a Egypte a potom pozdĺž severného pobrežia Afriky. Všetky spomínané trasy sa v poslednej dekáde spoločne zbierajú do Líbye, odkiaľ sa africkí neregulárni migranti plavia cez Stredozemné more na európsky kontinent. (Global Initiative, 2014)

Nasledujúca tabuľka prináša stručný prehľad 4 hlavných migračných trás smerujúcich z tretích krajín do Európy, ako aj najväčšie imigračné skupiny.

Tab 1 Hlavné migračné trasy do Európy

Migračná trasa	Celkový počet imigrantov (Január - September 2015)	Top 3 zdrojové krajiny
Západná stredozemná trasa	7 892	Sýria (4 294) Guinea (824) Alžírsko (547)

Migračná trasa	Celkový počet imigrantov (Január - September 2015)	Top 3 zdrojové krajiny
Centrálna stredozemná trasa	128 619	Eritrea (26 573) Nigéria (13 061) Subsaharské krajiny (10 631)
Východná stredozemná trasa	359 171	Sýria (150 831) Afganistan (48 087) Pakistan (8 658)
Západná balkánska trasa	204 630	Sýria (56 306) Afganistan (41 068) Kosovo (23 416)

Zdroj: <http://frontex.europa.eu/trends-and-routes/migratory-routes-map>

Východnú stredozemnú trasu využívajú migranti smerujúci z Turecka do EÚ cez Grécko, južné Bulharsko a Cyprus. Prevádzka siete migrantov sú aktívne hlavne v Istanbule, Izmiere, Edirne a Ankare. Liberalizácia tureckej vízovej politiky voči mnohým africkým štátom sa stala silným a podmieňujúcim pull faktorom pre migrantov z tohto kontinentu.

Západná balkánska trasa popisuje hlavné migračné toky z krajín západného Balkánu a sekundárne pohyby hlavne ázijských migrantov, ktorí vstupujú na európsky kontinent cez bulharsko-turecké alebo grécko-turecké pozemné či námorné hranice pokračujúc cez západný Balkán až do Maďarska. Maďarsko má negatívny postoj voči imigrantom, o čom svedčí aj fakt, že za posledné roky udelilo azyl len niekoľkým stovkám žiadateľov. Maďarsko je prestupnou krajinou pre migrantov, ktorí majú záujem získať azyl v západnej Európe. Maďarsko s cieľom eliminácie náporu imigrantov dokonca uzatvorilo maďarské hranice do Slovinska, ktoré by však mali plniť svoju funkciu naďalej, no očakáva sa zvýšená a sprísnená kontrola.

Západná stredozemná trasa sa najčastejšie používa alžírskymi a marockými migrantmi s cieľom dosiahnuť krajiny ako: Španielsko, Taliansko a Francúzsko. V priebehu posledných rokov došlo k výraznému zvýšeniu počtu migrantov zo subsaharskej Afriky, ktorí dostávajú ukrytí v nákladných autách a v kontajneroch na trajektoch do EÚ.

Centrálna trasa zachytáva migračné toky smerujúce zo severnej Afriky, hlavne z Líbye, cez Stredozemné more do členských štátov EÚ. S pádom Kaddáfího režimu v auguste v roku 2011 ako aj v nasledujúcom roku síce došlo k poklesu migračného tlaku, no v roku 2013 dosiahla Líbya výrazný emigračný nárast. Pobrežie Líbye sa stalo štartovacím bodom pre preplnené prevádzkačné lode prepravujúce migrantov cez Stredozemné more do Európy. Frekvencia neregulárnych migračných tokov sa zvýšila a európsky kontinent zažíva jednu z najväčších utečeneckých kríz od polovice 20. storočia. Vo väčšine členských štátov EÚ už nie je možné požadovať na veľvyslanectvách azyl a EÚ taktiež sprísnila kontrolu a dohľad na pozemných hraniciach. Spomínaná skutočnosť núti migrantov z tretích krajín k neregulárnej migrácii po mori, ktorá sa okrem Stredomoria deje aj v iných regiónoch sveta, v Atlantickom a Tichom oceáne, Červenom mori či Adenskom zálive a je spojená aj s negatívnymi dosahmi, v podobe straty na ľudských životoch. (Trilling, 2014)

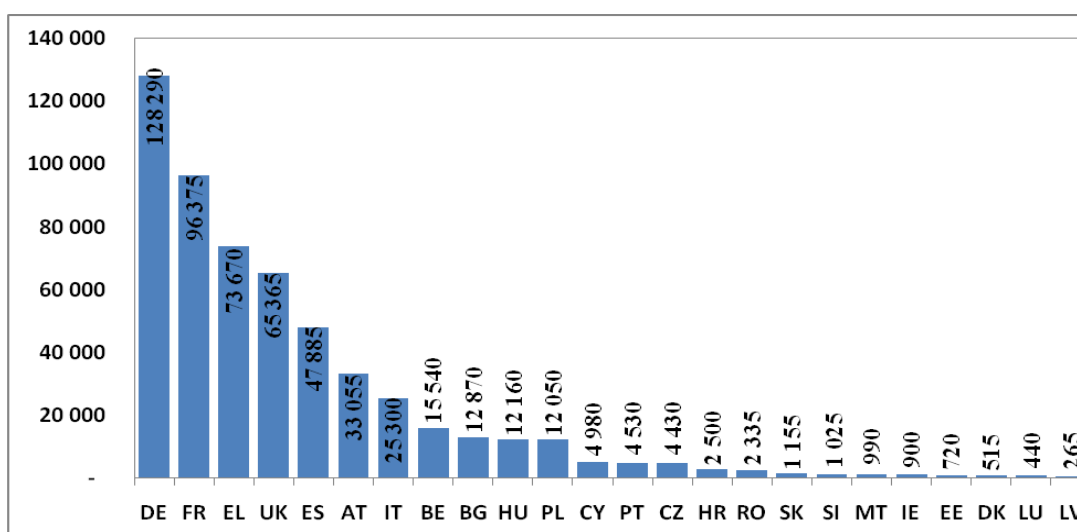
Hlavnému tlaku Centrálnej trasy je vystavené Taliansko ako prioritná krajina vstupu severoafrických ilegálnych migrantov a následne kľúčová tranzitná krajina. Taliansko ako aj Malta sú najviac znevýhodňované a negatívne ovplyvňované neregulárnou imigráciou vzhľadom na to, že imigranti podliehajú Dublinským pravidlám, na základe ktorých musia

požiadať o ochranu v prvej krajine EÚ. Taliansko v roku 2014 prijalo viac ako 140 000 neregulárnych migrantov. Podľa IOM prišlo o svoj život od roku 2000 viac ako 40 000 migrantov plaviacich sa cez Stredozemné more smerom na európsky kontinent. (Frontex, 2015)

Za posledné 4 roky sa počet severoafrických imigrantov zvýšil takmer deväťnásobne, čím sa stáva problém intenzívneho náporu imigrantov vážnou hrozbou nielen pre Taliansko, ale aj pre bezpečnosť celej EÚ. Problém nekontrolovateľných neregulárnych migračných tokov sa najvýraznejšie prejavuje najmä v strednej Európe, keďže maďarské hranice sú pod intenzívnym náporom utečencov migrujúcich zo srbskej alebo chorvátskej strany. Zatiaľ čo rok 2014 bol charakteristický zvýšenou imigráciou z afrického kontinentu, predovšetkým z Líbye, v roku 2015 sa prehĺbila neregulárna migrácia determinovaná vojnovými konfliktami v Sýrii a Iraku, dlhodobými krízovými situáciami i politickou nestabilitou. Medzinárodná organizácia pre migráciu odhaduje, že za prvých 9 mesiacov v roku 2015 viac ako 464 000 migrantov prekročilo európske hranice využitím migračných trás po Stredozemnom mori. Sýrski imigranti (39%) opúšťajúci svoju krajinu v dôsledku silného push faktora – neustále pretrvávajúcej občianskej vojny predstavovali majoritnú imigračnú skupinu. Migranti z Afganistanu (11 %) migrujú z dôvodu úniku pred prichádzajúcou vojnou s rebelmi z Talibanu. Eritrejčania (7%) predstavujú tretiu majoritnú imigračnú skupinu. (Park, 2015) Zhoršujúca sa bezpečnostná situácia a prehlbovanie biedy a chudoby v krajinách ako napríklad: Irak, Nigéria, Pakistan, Somálsko i Sudán, tiež prispeli do istej miery k prílevu neregulárnych migrantov.

Neustále sa prehľbujúca migračná kríza v Európe so sebou prináša humanitárne katastrofy a takisto zvýrazňuje aj nedostatky implementovaných európskych politík zameraných na riešenie problému neregulárnej migrácie. Migračná kríza sa vo väčšej či menšej miere týka každého členského štátu v EÚ. Nasledujúci graf poukazuje na počet neregulárnych imigrantov v 24 členských štátoch EÚ v roku 2014. Údaje o počte neregulárnych migrantov vo Švédsku, Fínsku, Holandsku a Litve neboli získané. Neregulárni migranti, ktorí nespĺnili podmienky pre vstup, pobyt alebo vykonávanie pracovnej činnosti, prípadne vstúpili do EÚ s falošnými dokumentmi boli identifikovaní príslušnými orgánmi jednotlivých členských štátov EÚ.

Graf 1 Počet neregulárnych migrantov v členských štátoch EÚ za rok 2014



Zdroj: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/554202/EPRS_BRI\(2015\)554202_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/554202/EPRS_BRI(2015)554202_EN.pdf)

Z grafu je zrejmé, že práve Nemecko je hlavnou cieľovou krajinou, kam smerujú neregulárne migračné toky. Neregulárna migrácia spolu s hrozbou medzinárodného terorizmu predstavuje výzvu, ktorej je vystavená práve najväčšia ekonomika integračného zoskupenia EÚ. Od svojho zjednotenia čelí Nemecko najväčšiemu nárastu neregulárnych migrantov prichádzajúcich z tretích krajín. V roku 2014 bol zaznamenaný rekordný počet migrantov, ktorí vstúpili do Nemecka neregulárnym spôsobom cez južné alebo západné hranice. Medzi krajiny, kde bolo v roku 2014 zaznamenaných najviac neregulárnych migrantov patria Francúzsko, Grécko, Veľká Británia, Rakúsko, či Taliansko. Hlavné neregulárne migračné toky smerovali v roku 2014 do EÚ zo Sýrie, Eritrey, Afganistanu, Maroka, Albánska, Pakistanu, Indie, či Tuniska.

2.2 Možnosti riešenia neregulárnej migrácie v podmienkach EÚ

V poslednom desaťročí v dôsledku rastúcich imigračných tokov tak z tretích krajín, ako aj v rámci EÚ, podnikla EÚ významné kroky pre vytvorenie komplexnej migračnej politiky založenej na solidarite a spoločných politických princípoch. Globálny prístup k migrácii a mobilite (GAMM) predstavuje od roku 2005 hlavný zastrešujúci rámec vonkajšej migračnej a azylovej politiky EÚ. Rámec predstavuje spôsob akým EÚ riadi politické dialógy a spoluprácu s tretími krajinami v oblasti fenoménu migrácie. Agenda GAMM je príkladom medzinárodnej spolupráce, ktorá berie do úvahy záujmy a ciele všetkých zúčastnených – EÚ, partnerských krajín ako aj samotných migrantov. Komplexný rámec sa zameriava na štyri hlavné ciele:

1. lepšia organizácia legálnej migrácie a podpora dobre riadenej mobility,
2. prevencia a boj proti nelegálnej migrácii,
3. podpora medzinárodnej ochrany a posilnenie vonkajšieho rozmeru azylu,
4. dodržiavanie ľudských práv.

Jedným z hlavných problémov EÚ v boji proti neregulárnej migrácii, ktorý predstavuje jeden z hlavných cieľov rámca GAMM, je v súčasnosti hrozba kriminálnych sietí využívajúcich migrantov hľadajúcich bezpečie v európskych krajinách. *Prevádzáčstvo* ako jedna z foriem neregulárnej migrácie sa stáva rýchlo rastúcou globálnou činnosťou. Chudoba a bieda, sociálna a politická nestabilita, ako aj nedostupný alebo limitovaný prístup k migračným kanálom núti migrantov a utečencov hľadajúcich azyl využívať služby prevádzáčov, ktorí umožňujú ich neoprávnený vstup, tranzit i pobyt v krajinách EÚ. Je veľmi dôležité zredukovať prevádzáčstvo migrantov čím skôr vzhľadom na neustále sa zvyšujúci počet ľudských tragédií zaznamenaných v Stredozemnom mori. Krok k riešeniu súčasnej situácie predstavuje vzájomná spolupráca nielen vo vnútri EÚ, ale aj vzájomná kooperácia s tretími krajinami prostredníctvom lepšieho zhromažďovania a zdieľania informácií, ako aj vypracovania analytických štúdií. Prioritou EÚ by sa mala stať pomoc kľúčovým tranzitným krajinám vzhľadom na prevenciu a skoré odhalenie pašeráctva. Prevádzáčstvo migrantov medzi EÚ a tretími krajinami je aj hlavným bodom samotnej Európskej migračnej agendy a do istej miery sa ňou zaoberá aj Európska agenda pre bezpečnosť. (European Commission, 2015)

Krátkodobé priority Európskej migračnej agendy sú zamerané na promptné opatrenia eliminujúce ďalšie straty životov migrantov na mori. Ide predovšetkým o pátracie a záchranné akcie Európskej agentúry pre riadenie operatívnej spolupráce na vonkajších hraniciach EÚ – FRONTEX. Významným cieľom EÚ je aj posilnenie činnosti Europolu –

agentúry Európskej únie pre presadzovanie práva, ktorá sa zameriava na boj proti medzinárodnej závažnej trestnej činnosti a terorizmu, a tak prispieva k bezpečnejšej Európe. (Europol, 2015) Ďalším významným krokom k riešeniu neregulárnych imigračných vstupov je aj nový koncept „Hotspot“, ktorý umožňuje aby agentúry Frontex i Europol pomáhali pri identifikovaní imigrantov a odhaľovaní prevádzачských sietí migrantov. Začiatkom októbra v roku 2015 EÚ spustila námornú operáciu s názvom Sophia, ktorá je zameraná na identifikovanie prevádzачských lodí s imigrantmi. Námorná operácia EÚ zameraná proti prevádzачčom v Stredozemí bude môcť obsadiť palubu plavidiel podozrivých z využívania na prevádzачstvo alebo obchodovanie s ľuďmi, prehliadať ich, zabaviť a odkloniť, a to v súlade s medzinárodným právom. Cieľom operácie je rozloženie obchodného modelu sietí zapojených do prevádzачstva a obchodovania s ľuďmi v Stredozemí a zabránenie ďalším stratám na životoch na mori.

Dlhodobé priority Európskej agendy pre migráciu sa zameriavajú na jednotlivé oblasti: (European Commission, 2015)

1. *Redukovanie stimulov pre neregulárnu migráciu* – dôraz sa kladie predovšetkým na identifikovanie kľúčových príčin pre neregulárnu migráciu migrantov z nečlenských štátov EÚ, odhaľovanie prevádzачských sietí migrantov a charakterizovanie opatrení pre dôkladnejšie uplatňovanie návratových politík.
2. *Záchrana životov a ochrana vonkajších hraníc* – lepšie riadenie vonkajších hraníc na základe solidarity členských štátov EÚ nachádzajúcich sa na vonkajších hraniciach, ako aj zvyšovanie efektívnosti hraničných priechodov.
3. *Posilnenie spoločnej azylovej politiky* – so zvyšujúcim sa počtom žiadateľov o azyl musia byť azylové politiky EÚ založené na báze solidarity voči migrantom, ktorí potrebujú medzinárodnú ochranu v dôsledku nútenej migrácie z politicky nestabilných krajín.
4. *Vývoj novej politiky legálnej migrácie* – v dôsledku demografickej krízy, ktorej čelí EÚ, je veľmi dôležité aplikovať politiku orientovanú na prilákanie potrebnej kvalifikovanej pracovnej sily, ktorú si vyžadujú nedostatkové odvetvia a profesie.

Rastúca neregulárna migrácia ohrozuje bezpečnosť celej EÚ, pretože imigranti odmietajú identifikáciu. Stávajú sa tak potenciálnou hrozbou v dôsledku teroristickej a kriminálnej infiltrácie. Riešenie zhoršujúceho sa problému migračnej krízy si preto vyžaduje koordinovaný prístup celej EÚ. Predseda Európskej rady Donald Tusk vyzýva, aby členské štáty prijali a implementovali efektívnejšie opatrenia na riešenie migračnej krízy. Podľa vyjadrenia predsedu je Európska únia pre utečencov atraktívna z dôvodu vysokej miery tolerancie otvorenosti a tolerantnosti spoločnosti. EÚ vo svojej imigračnej politike podčiarkuje význam obnovenia kontroly na vonkajších hraniciach EÚ, čím sa zabezpečí zefektívnenie bezpečnej migračnej politiky.

Európska komisia vytvorí spoločný európsky zoznam, ktorý bude zahŕňať bezpečné zdrojové krajiny imigrantov. Práve spomínaný zoznam by mal prispieť k efektívnemu a promptnému posudzovaniu žiadostí o azyl, keďže v súčasnosti každý členský štát EÚ samostatne rozhoduje o miere bezpečnosti krajiny pôvodu. Medzi bezpečné krajiny by sa podľa Európskej komisie mali zaradiť krajiny ako napríklad: Albánsko, Bosna a Hercegovina, Čierna Hora, Kosovo, Macedónsko, Srbsko a Turecko. Krokom k riešeniu utečeneckej krízy má byť aj Akčný plán návratov, ktorý je určený pre tých migrantov, ktorým nebol udelený azyl a mali by sa vrátiť do zdrojovej krajiny, v prípade ak tam nie sú vystavení perzekúcii alebo inému vážnemu ohrozeniu. Európska únia sa okrem návratovej politiky ekonomických migrantov plánuje zamerať aj na zriadenie špeciálneho Fondu pre

Afriku vo výške 1,8 mld., ktorý bude orientovaný na riešenie kľúčových determinantov neustále rastúcej neregulárnej migrácie z tretích krajín do EÚ.

Záver

Dvadsaťosem krajín EÚ čelí najväčšej vlne neriadenej migrácie od 2. svetovej vojny. Lídri EÚ chcú riešiť závažný problém neregulárnej imigrácie nielen zameriavaním sa na odstraňovanie jej negatívnych dôsledkov, ale hlavne identifikovaním a zmiernením jej hlavných príčin. Tento zámer je možné dosiahnuť len posilnením a prehĺbením vzájomnej spolupráce členských štátov EÚ s krajinami pôvodu migrantov ako aj krajinami, cez ktoré prechádzajú hlavné migračné trasy využívané neregulárnymi migrantmi. Neregulárni imigranti najčastejšie využívajú Východnú stredozemnú trasu a Západnú balkánsku trasu, no medzi často využívané trasy patrí aj Západná stredozemná trasa.

V súvislosti s následkami silnejúcej európskej migračnej krízy na bezpečnosť jednotlivých členských štátov musí EÚ navrhovať a prijímať efektívne opatrenia. Európska komisia schválila veľkou väčšinou systém kvót prerozdelenia utečencov, no niektoré členské štáty boli zásadne proti takémuto riešeniu. Negatívny postoj jednotlivých členských štátov k systému kvót je jasným dôkazom nedostatočnej jednoty a kooperácie v rámci EÚ. Schválený systém kvót, námorné operácie, ako aj politika návratov ekonomických migrantov predstavujú opatrenia EÚ, ktoré umožnia lepšie riadiť migračnú krízu, ale v konečnom dôsledku nedokážu zastaviť prílev migrantov. Najvyšší európski predstavitelia by mali zamerať svoju pozornosť na hlavné príčiny migrácie, kde by malo ísť predovšetkým o vystupňovanie úsilia pri hľadaní riešenia konfliktu na území Sýrie, Líbye a ďalších štátov Blízkeho východu a o posilnenie vzájomnej spolupráce s tretími krajinami. EÚ spolu s medzinárodnou spoločnosťou by mala prispieť k vytvoreniu novej politickej budúcnosti krajiny bez režimu Bašára Asada a bez džihádov z Islamského štátu (IS), ktorí popierajú všetky hodnoty, na ktorých stojí EÚ. EÚ v boji proti migračným tokom z tretích krajín uzatvorila s Tureckom „spoločný akčný plán“, ktorého význam spočíva vo finančnej pomoci Ankare vo výške troch miliárd eur. Navrhnuť a implementovať účinné nástroje na zmiernenie migračnej krízy je naozaj veľmi ťažké a EÚ čaká ešte dlhý boj s neregulárnymi imigrantmi. Dôležité je, aby riešenie vážnej situácie v Európe bolo založené na solidarite a vzájomnej spolupráci EÚ s tretími krajinami ako hlavnými zdrojovými krajinami neregulárnych migrantov.

Zoznam bibliografických odkazov

1. European Commission. (2015). *European Agenda on Migration*. Retrieved October 12, 2015, from http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-we-do/policies/european-agenda-migration/index_en.htm
2. European Commission. (2015). *The European Agenda on Security*. Retrieved October 9, 2015, from http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/basic-documents/docs/eu_agenda_on_security_en.pdf
3. European Parliament. (2015). *Irregular immigration in the EU: Facts and Figures*. Retrieved November 22, 2015, from [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/554202/EPRS_BRI\(2015\)554202_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/554202/EPRS_BRI(2015)554202_EN.pdf)

4. Europol. (2015). *About us*. Retrieved October 10, 2015, from <https://www.europol.europa.eu/content/page/about-us>
5. Európsky parlament. (2015). *Migračná kríza: Poslanci od členských štátov požadujú, aby konali*. Dostupné 6. 10. 2015, na <http://www.europarl.europa.eu/news/sk/news-room/content/20151005STO95729/html/Migra%C4%8Dn%C3%A1-kr%C3%ADza-Poslanci-od-%C4%8Dlensk%C3%BDch-%C5%A1t%C3%A1tov-po%C5%BEaduj%C3%BA-aby-konali>
6. Frontex. (2015). *Central Mediterranean Route*. Retrieved September 30, 2015, from <http://frontex.europa.eu/trends-and-routes/central-mediterranean-route/>
7. Frontex. (2015). *Migratory routes map*. Retrieved October 10, 2015, from <http://frontex.europa.eu/trends-and-routes/migratory-routes-map/>
8. Global Initiative. (2014). *Smuggled Futures: The dangerous path of the migrant from Africa to Europe*. Retrieved September 25, 2015, from <http://www.globalinitiative.net/download/global-initiative/Global%20Initiative%20-%20Migration%20from%20Africa%20to%20Europe%20-%20May%202014.pdf>
9. IOM. (2011). *Glossary on Migration*. Retrieved November 21, 2015, from <https://www.iom.int/key-migration-terms>
10. Kuschminder, K., De Bresser, J., Siegel, M. (2015). *Irregular Migration Routes to Europe and Factors Influencing Migrants' Destination Choices*. Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum.
11. Park, J. (2015). *Europe's Migration Crisis*. Retrieved October 5, 2015, from <http://www.cfr.org/migration/europes-migration-crisis/p32874>
12. Triandafyllidou, A. (2010). *Irregular Migration in Europe: Myths and Realities*. England: Ashgate Publishing Limited.
13. Trilling, D. (2014). The guardians of Fortress Europe are fighting a lost battle: poor migrants will always try to find a better life for themselves, or die in the attempt. *New Statesman*, 143, 32-39.

Značky výrobcov vs. súkromné značky obchodných sietí: súboj o prežitie alebo umenie spolužitia (vybrané aspekty)

Ladislav Faith¹

Branded Products vs. Private Labels: battle for survival or Art of their coexistence (selected issues)

Abstract

The aim of this paper is to further analyze some selected aspects related to the increasing popularity and market share of private labels, explanation of basic concepts related to branding and to highlight some lessons learned from the worlds of FMCG production, retail or consumer behavior. This paper also shares some particular market measurement results and a brief description of the situation and trends in Europe compared to recent developments in Slovakia.

Key words

brand, brand dimensions, marketing, marketing research, consumer behavior, market trends

JEL Classification: M31

Úvod

Bez ohľadu na veľkosť, formát či umiestnenie obchodného miesta v procese predaja, nakupujúci v maloobchodných či veľkoobchodných predajných miestach majú dnes takmer vždy možnosť voľby medzi tzv. firemnými značkami výrobkov alebo tzv. súkromnými (privátnymi) značkami, pod ktorými predávajú svoje výrobky jednotlivé obchodné siete. Samozrejme, okrem takých nákupných miest, tzv. „značkových predajní“, v ktorých je zámerne predávaná jedna, alebo niekoľko značiek patriacich jednému alebo viacerým určitou formou (napr. majetkovým prepojením) spojených výrobcov.

Možností je neskutočne veľa, maloobchodné či veľkoobchodné stratégie sa neustále menia a prispôbujú požiadavkám a možnostiam spotrebiteľov. Od napr. maloobchodných sietí ponúkajúcich výrobky výhradne pod jednou alebo dvomi značkami jedného výrobcu, napr. Adidas predávajúci pod strešnou značkou Adidas rôzne kolekcie s individuálnym označením (Adidas Gazelle, Dragon, a pod.), cez automobilového predajcu predávajúceho značky dve, marketingovým positioningom možno aj dokonca úplne vzdialene komplementárne značky (nemecká prémiová značka Mercedes Benz predávaná v takmer tej istej spolu s mainstreamovou značkou KIA), alebo aj kombináciu podľa „krajín pôvodu“ Opel a Peugeot, a pod. Samostatnou kapitolou je „double branding“, ktorý sa v poslednom období teší veľkej popularite medzi naozaj „veľkými značkami“, pri ktorých dochádza pri niektorých výrobkoch k spájaniu športovej a automobilovej značky „Puma Ferrari“, či výrobcu počítačových komponentov a počítačov samotných NVidia/Intel/ASUS, a pod.

¹ Ing. Ladislav Faith, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovensko, faith.ladislav@gmail.com

Ak sa však bližšie pozrieme na iný segment trhu, zameraný na rýchloobrátkové tovary každodennej spotreby, t.j. napr. na maloobchodné reťazce, tak je zrejmé, že svet značiek sa tu úplne líši a je podstatne rozmanitejší. Cez reťazce ponúkajúce relatívne rovnomerné zastúpenie firemných a privátnych značiek (vždy podľa aktuálne platnej marketingovej stratégie), napr. TESCO, BILLA až po reťazce, v ktorých výrobky predávané pod ich vlastnou súkromnou značkou môžu dosahovať (sortimentne či obratovo) vyše 95% podiel predajov. Takže z pohľadu spotrebiteľa, v niektorých obchodných reťazcoch existuje možnosť sa rozhodnúť kúpiť si výrobok ponúkaných pod niekoľkými značkami rôznych výrobcov alebo predávaný pod súkromnou značkou obchodného reťazca, v iných reťazcoch je táto možnosť redukovaná takmer len na súkromné značky reťazca.

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je v teoretickej rovine charakterizovať niektoré z rozdielov medzi výrobkami predávanými pod súkromnými značkami obchodných reťazcov a pod značkami výrobcov, ktoré sú pre spotrebiteľa zväčša nepostrehnuteľné alebo z jeho pohľadu nepodstatné. Súčasne, kvôli ilustrovaniu súčasného vývoja uvádzame detailnejší pohľad na tvorbu „značky“, ako aj vybrané konkrétne trendové dáta z takto vymedzeného pohľadu z maloobchodného trhu v Európe, či v Slovenskej republike. V príspevku sa zameriavame na:

- výsledky kvantitatívnych a kvalitatívnych marketingových prieskumov,
- desk research voľne dostupných trhových štúdií,
- syntézu poznatkov z hospodárskej praxe získaných pozorovaním.

2 Výsledky a diskusia

Vysvetlenie základných súvisiacich pojmov

Obchodná značka (brand) je tvorená menom, resp. názvom, vizuálnym prvkom (logom) a ich kombináciou, pričom jej poslaním je jednoznačne identifikovať tovary alebo služby od určitého výrobcu (z ang. Manufacturer Brand, ďalej len „MB“) alebo predajcu, najčastejšie obchodnej siete (z ang. Private Label Brand, ďalej len „PL“).

Značka s vysokou známosťou, s atraktívnym asociačným spotrebiteľským profilom má svoj nezastupiteľný význam pre všetky články zúčastnené vo výrobnobchodno-spotrebiteľskom procese a konkurenčnom boji na trhu:

- prináša výrobcovi záujem o jeho (MB) výrobky zo strany odberateľov (distribútorov, či priamo maloobchodných sietí), neustále pokrytý odbyt a výroba vo veľkých dávkach znižuje výrobné náklady a môže zabezpečovať profitabilitu, hodnota vlastnej značky rastie (doslova finančne pre jej majiteľa aj obrazne jej atraktívnosť pre spotrebiteľský dopyt), atď.
- distribútorom a obchodníkom prináša istotu obrátkovosti zásob, v prípade PL značiek možné zvýšenie profitability a zákaznickej vernosti k reťazcu, a pod.
- koncovým spotrebiteľom, napr. prísľub kvality výrobku, ktorý od danej značky očakávajú, pocit výhodného nákupu, či na druhej strane pocit výnimočnosti či statusu, všetko závisí od segmentu, o ktorom hovoríme.

U obchodnej značky môžeme teda rozlišovať viaceré dimenzie, ktorých počet, ale aj definície sa u viacerých autorov líšia, avšak medzi najčastejšie patria:

- Budovanie značky (brand building): Strhan a Knošková (2011, s. 161) popisujú budovanie značky ako spôsob, ako vytvoriť v organizácii (prostredníctvom značky) udržateľnú, diferencujúcu výhodu, pričom je využívaná prirodzenosť ľudského zmýšľania a vnímania.
- Prísľub značky (Brand Promise) predstavuje súbor očakávaných vlastností produktu či služby (funkčné, výkonové parametre, chuť, vôňa, spoľahlivosť, emocionálne uspokojenie, pocit prestíže, zákaznícka starostlivosť, úroveň servisu, atď.), ktoré spoluvytvárajú v mysli spotrebiteľa svet tejto konkrétnej značky.
- Identita značky - najčastejšie charakteristické vizuálne (alebo aj zvukové, napr. „sound logo“) prvky značky (ako sú farby, dizajnu, logotypu, meno, symbol), ktoré spontánne a spoločne identifikujú a odlišujú značku na mysli spotrebiteľov od iných značiek na trhu.
- Vlastná analýza značky je dôležitým vstupom pre vytvorenie identity značky a skladá sa zo skúmania nasledovných oblastí: súčasný obraz značky, tradícia značky, analýza slabých a silných stránok značky, duša značky a organizácie, prepojenie s ostatnými značkami (Lesáková, 2007)
- Známosť značky - pravdepodobne najznámejší parameter hodnotenia značky, ktorý však sám o sebe nevie majiteľovi „povedať celú pravdu o tom, ako zákazník značku naozaj vníma a hodnotí“. Známosť značky môže byť meraná ako spontánna, podporená, prvá menovaná, a pod., čo je potrebné zohľadniť pri interpretácii výsledkov.
- Asociačný profil značky - vo svete existuje veľké množstvo spôsobov meraní, ktoré poskytnú zadávateľovi (majiteľ značky, reklamná agentúra) informácie o tom, ako, resp. akým spôsobom je konkrétna značka uchovaná v myšliach ľudí (najmä cieľových segmentov pre dané výrobky) a aké asociácie (slovné, obrazové) s danou značkou predstavujú, či spájajú (vedome či podvedome).
- Architektúra značky predstavuje súbor pravidiel, ktorými sa manažuje hierarchia značiek v danej spoločnosti (strešná/matierska/„umbrella brand“, značky pre prémiový, „mainstream“, či „economy“ segment, atď.)
- Funkcie značky zrýchľujú spotrebiteľskú identifikáciu výrobcu či predajcu (najmä pri nových výrobkoch), spoluvytvára image, ochranná, podporuje predaj, logistická a výrobná a pod., môže označovať krajinu, či región pôvodu výrobku.
- Vernosť k značke - existuje množstvo značkových prieskumných nástrojov od renomovaných spoločností na prieskumy trhu, ktoré dokážu kvantifikovať vernosť zákazníkov k danej značke, dôvody prechodu na inú značku, podmienky zotrvania, mieru atraktívnosti alebo „neodolateľnosti“ danej značky voči iným. Tu už sa dostávame k rozmeru tzv. „ikonickéj značky“, ktorej podmienky vzniku detailne opisuje vo svojej publikácii D. B.Holt (2003) ako značky, ktoré sa zjednodušene povedané stali kultúrnymi ikonami národa (Mercedens – Benz, Apple, NIKE, Google a pod.)

Ochranná známka (Trade Mark) je často zamieňaná s obchodnou značkou, ktorou aj samozrejme je, pričom však prináša so sebou aj registrovanú právnu ochranu pre jej majiteľa pre výrobky definovanej výrobkovej triedy na určitom území a spravidla na 10 rokov. V registri ochranných známk tak môžu byť zapísané aj chránené nielen obchodné značky (obvykle ako kombinácie slovných označení a vizuálnych prvkov), avšak aj špecifické výrobky, resp. výrobkové vlastnosti, a pod. Registrovanie ochrannými známkami je pomerne náročná právna agenda spravidla realizovaná externými patentovanými zástupcami, resp. kancelármi, ktoré sa špecializujú na túto činnosť.

Dôležitosť registrácie ochrannej známky pre určitú skupinu výrobkov rastie s nárastom známosti značky a jej dobrou reputáciou, či výrobkov alebo služieb predávaných pod ňou v očiach finálnych spotrebiteľov. Rovnako významnou funkciou je právna ochrana (značky, či výrobku) pred konkurenciou so snahou parazitovať na dobrom mene značky, či jedinečných vlastnostiach, funkciách či výrobkoch samotných (resp. dokonca aj ich originálnych a praktických obaloch) výrobou veľmi podobných výrobkov, resp. predávaných pod nápadne podobným logom. Príkladov je tak veľa, že ich snád' ani netreba menovať, zopár obrázkov úplne stačí. Hovorí sa, že produkt sa dá skopírovať, ale značka nie, tak posúďte sami.

Obr. 1 Porovnanie nápadne podobných tvarov obalov výrobkov a logotypov



Zdroj: <http://www.consumerreports.org/cro/magazine/2013/10/best-store-brands/index.htm>,
<http://jezebel.com/5878124/sunbucks-coffee-meets-panburger-partner-in-this-list-of-shitty-knockoff-brands>

Na nižšie uvedenej ilustrácii je možné vidieť vývoj loga najstaršej registrovanej ochrannej známky na dnešnom území Slovenska používanej pre označenie a ochranu priemyselných výrobkov z papiera. Jej vlastníkom je spoločnosť SHP Harmanec, a. s., (v súčasnosti hlavnou výrobnou spoločnosťou a sídlom Slovak Hygienic Paper Group, ktorá riadi 4 výrobné a 8 obchodných spoločností v Európe) a ktorej história je výroby papiera siaha do roku 1829. Registrácia známky je pravidelne obnovovaná pre viaceré výrobkové skupiny z papiera v mnohých európskych štátoch.

Obr. 2 Vývoj ochrannej známky používanej v minulosti pri obchodovaní s papierenskými výrobkami dnešného podniku SHP Harmanec



Zdroj: SHP Harmanec, a.s.

Základné rozdiely medzi značkami výrobcov a súkromnými značkami a výrobkov predávaných pod týmito značkami (vybrané aspekty)

Medzi základné charakteristiky výrobku predávaného pod značkou výrobcu, tzv. značkového výrobku (Manufacturer Brand, MB) môžeme vybrať nasledujúce:

- výrobca rozhoduje o všetkých technických a senzorických parametroch výrobku, technológii jeho výroby, spôsobe, tvare jeho obalu, značke a všetkých ostatných parametroch ktoré sú obmedzované a ovplyvňované jeho technologickými možnosťami, požiadavkami odberateľov a spotrebiteľov, a pod.,
- rozhodnutie o začatí vývoja výrobku, o čase jeho uvedenia na trh, cenových a produktových modifikáciách počas celého životného cyklu výrobku až po jeho stiahnutie za trh je (resp. by malo byť) súčasťou podnikovej marketingovej a obchodnej stratégie,
- rozhodnutie o promovaní výrobku (jeho cenových akciách), jeho pultovom umiestnení a konečnej spotrebiteľskej maloobchodnej cene sa obvykle realizuje v spolupráci s odberateľmi, t. j. distributérmi alebo priamo s centrálnymi maloobchodnými sieťmi,
- vlastníkom značky (značiek), resp. ochranej značky výrobku je jeho výrobca, pričom MB značka má obvykle omnoho dlhšiu históriu ako PL značka
- MB výrobok má obvykle vyššie inovačné tempo a výdavky do výskumu a vývoja, omnoho vyššie výdavky do budovania značky (mediálne a trade marketingové výdavky), dlhšie nákupné cykly, a pod.,
- uvedenie nového výrobku na trh je každopádne nákladovo veľmi náročná záležitosť a to nielen z hľadiska výdavkov spojených do jeho vývoja a výroby (niekedy potrebné zakúpenie nových výrobných technológií, obalových zariadení a pod.) ale aj z hľadiska jeho umiestnenia do ponuky maloobchodu,
- hoci sa to nezdá, ani rozhodnutie o stiahnutí výrobku z trhu, nie je vôbec jednoduchá záležitosť, pre ktorú musí byť vypracovaný postup (tzv. market exit strategy) a zabezpečenie informovania všetkých zúčastnených článkov a uskutočnenie potrebných krokov na strane výroby či obchodných partnerov na všetkých trhoch, kde sa tento výrobok predáva.

Základné charakteristiky výrobku predávaného pod súkromnou značkou obchodnej siete, resp. distributéra (Private Label, PL) je možné zhrnúť nasledovne, aj keď z viacerých alternatív vyberám len niektoré. Svet a stratégia súkromných značiek je veľmi dynamická a komplexná, takže reálne existuje priestor aj pre charakteristiky nezahrnuté do tohto výberu:

- súkromná značka je vlastnená distribútorom či obchodnou sieťou a na rozdiel od MB, PL je ponúkaná výhradne na obchodných miestach majiteľa značky, resp. podľa jeho rozhodnutia (v prípade jej trhového úspechu môže byť ponúkaná aj mimo domovskej obchodnej siete)
- PL výrobky majú obvykle rýchloobrátkový charakter, zákazníci sú u nich vysoko cenovo citliví aj vzhľadom na pravidelne (denne) opakované nákupy, sú to výrobky s pomalším tempom inovačných cyklov...
- väčšina obchodných reťazcov špecifikuje dodávateľom svojich PL výrobkov presné špecifikácie technických parametrov výrobkov ktoré požaduje pre svoju značku, samozrejme včítane najnižšej možnej nákupnej ceny.
- dosahovanie najnižšej možnej nákupnej ceny sa realizuje formou tendrov na PL výrobky u viacerých výrobcov (obvyklý, nie však jediný postup)
- u niektorých výrobcov je potom cestou vzájomných rokovaní dosiahnuť zmenu v niektorých parametroch výrobku, napr. aj ponukou za lepšiu hodnotu iného parametra alebo za cenový ústupok
- existuje však síce početne veľmi malá, ale postavením na trhu veľmi významná skupina obchodných reťazcov, ktoré si „nechajú poradiť“ od výrobcu, ako od ich dodávateľa špecifikovanie výrobku, ktorý „bude napr. špičkový, umožní im získať

konkurenčnú výhodu na trhu" a pod. Práve títo odberatelia od výrobcu očakávajú, že im dokáže, že máte potrebný „market inside and production leadership" a je to práve jeho spoločnosť s ktorou by mala ich napr. obchodná sieť dlhodobo a za vzájomne výhodných podmienok spolupracovať

- branding PL môže aj nemusí obsahovať názov reťazca, je to dané stratégiou PL, ktorú si firma vypracovala (názov reťazca v názve môže byť priznaný, ale vizuálne dominantná pozícia býva prenechaná strešnej značke, ktorú si reťazec zvolil pre danú výrobkovú kategóriu).
- cieľom ponuky PL na trhu je snaha obchodných reťazcov:
 - ponúknuť spotrebiteľovi alternatívu ku značkovým výrobkom výrobcov s obvykle nižšou cenou, ale akceptovateľnou, neraz porovnateľnou kvalitou výrobkov,
 - odlíšiť ponuku vlastnej obchodnej siete o výrobky, ktoré sa dajú kúpiť len danej špecifickej maloobchodnej sieti a tým zvýšiť zákaznícku vernosť,
 - aj v oblasti PL výrobkov ponúknuť rôzne úrovne kvality výrobkov, tak aby dokázali saturovať potreby a nároky odlišných spotrebiteľských segmentov (napr. PL kategórie: Premium, Standard, Value, atď.).

Členenie (obvykle rýchloobrátkových) výrobkov na PL a MB z pohľadu spotrebiteľa

Spotrebiteľský pohľad prináša celý rad zaujímavých otázok a tém (postrehy z kvalitatívnych prieskumov uskutočnených v krajských mestách na území SR):

- vedomé spotrebiteľské delenie značiek na PL a MB predpokladá určitú bližšiu znalosť konkrétneho výrobcu založenú na predchádzajúcej dobrej skúsenosti spotrebiteľa s výrobkami danej značky, alebo znalosť faktu, že výrobky danej značky „sa dajú kúpiť len v určitej obchodnej sieti", keďže pomerne značná časť spotrebiteľov podľa takéhoto kritéria značky nedelí a ani nevie posúdiť, čo je súkromná značka reťazca a čo je značka výrobcu,
- výrobky predávané pre spotrebiteľa pod doteraz pre neho „neznámou značkou" považujú za zahraničné výrobky, ktoré sa „len nedávno" začali dovážať, a preto danú značku ešte nepoznajú,
- viacerí spotrebiteľia „tušia, alebo sú presvedčení", že výrobky predávané pod súkromnými značkami sú pre obchodné reťazce vyrábané miestnymi výrobcami, pričom ich názory bývajú často polarizované:
 - PL výrobky dosahujú porovnateľnú až identickú kvalitu výrobku „len sú balené pod inou značkou",
 - PL výrobky sú síce vyrábané miestnym výrobcom, ale ten výrobky výbornej kvality predáva len pod vlastnou značkou a pod PL značkami sú predávané výrobky „nižšej kvality",
 - niektorí spotrebiteľia sú si vedomí štandardnej kvality PL výrobkov, avšak nechcú „byť videní", že si ich kupujú, používajú a pod.

Ako som naznačil v úvode, realita je menej čiernobiela a pre spotrebiteľa trh poskytuje mnoho možností a kombinácií. Tak ako si môžeme kúpiť značkové oblečenie s názvom silnej automobilovej značky, alebo hodinky historicky uznávanej značky nesúce meno, a teda ďalšiu značku, známeho športovca, či futbalového klubu.

Čo je však veľmi zaujímavé, podobný zdvojený branding, resp. prienik súkromnej značky reťazca a značky výrobcu už môžeme nájsť bežne tiež. Nie je problém nájsť napr. fľašu vína starej vinárskej značky na ktorej je nalepená nálepka „Zlatá edícia - vybraté špeciálne pre Vás obchodným reťazcom XY".

2.1 Subjekty, ktoré analyzujú trendy v predaji PL a MB

Problematika privátnych výrobkov či značiek výrobcov je detailne a pravidelne rozpracovaná a vyhodnocovaná niekoľkými skupinami subjektov, resp. organizačných útvarov výrobcov, či obchodných reťazcov.

Oddelenia marketingu a stratégie obchodných reťazcov a výrobcov

Samozrejme, v prvom rade sú to marketingoví a obchodní stratégovia pracujúci v jednotlivých obchodných reťazcoch, ktorí zodpovedajú za vypracovanie stratégií jednotlivých privátnych značiek v tých komoditných skupinách, v ktorých sa rozhodnú uviesť na trh privátny výrobok pod značkou patriacou ich obchodnej sieti.

V takmer rovnakej pozícii sú opäť produktoví manažéri a špecialisti zodpovední za rozvoj jednotlivých produktových segmentov alebo značiek (alebo oboch naraz, to závisí od vnútornej organizačnej štruktúry tej ktorej firmy) u jednotlivých výrobcov.

Firmy realizujúce prieskumy trhu a audity maloobchodného predaja

V súvislosti s kontinuálnym alebo ad-hoc monitorovaním maloobchodného trhu, sú to najmä prieskumné spoločnosti, ktoré sa problematike trendov predajov privátnych výrobkov detailne venujú. Výsledky ich monitoringu samozrejme slúžia "obidvom zúčastneným stranám", t.j. výrobcovi výrobkov predávaných pod firemnými značkami a súčasne aj stratégom predaja zodpovedným za predaje privátnych výrobkov v jednotlivých obchodných reťazcoch. Sledovanie výrobných noviniek, ktoré sa u spotrebiteľov na trhu "uchytily" a ich predaje pravidelne rastú je samozrejme dôležité a poukazuje na správne zvolenú marketingovú stratégiu daného výrobku, či už sa jedná firemnú značku výrobcu, alebo privátny výrobok obchodnej siete.

Špeciálnou podskupinou firiem, ktoré analyzujú spotrebiteľské správanie sú také, ktoré sú zriadené samotnou obchodnou sieťou, a ktoré dáta vyhodnocujú primárne pre samotný obchodný reťazec, pričom výhody plynúce z takéhoto spojenia sú očividne zrejmé. Reťazec dáta vlastní a je na jeho rozhodnutie, či tieto výsledky bude predávať ďalej, alebo nie.

Obrovskou výhodou prieskumných spoločností s celosvetovou pôsobnosťou a primárnym zberom dát je možnosť takmer nekonečných možností triedenia a analýzy dát, keďže tieto spoločnosti odoberajú dáta:

- priamo "zo zdroja", t.j. z elektronických pokladničných záznamov
- alebo skenovaním pokladničných blokov v tzv. „spotrebiteľských paneloch“.

Niektoré z vedúcich prieskumných a konzultačných spoločností, ktoré predstavujú lídrov na trhu zabezpečujú takúto formu "terénneho zberu dát" napr. v 100 a viac krajinách paralelne. Možnosti globálnych celosvetových analýz nákupných trendov sú takýmito metódami zberu dát doslova neobmedzené, aj keď, pravdaže, každá z dvoch uvedených výhod má svoje výrazné prednosti, ale aj obmedzenia.

Univerzity, vysoké školy, štátne či súkromné výskumné a vedecké pracoviská

Rozdiely v spotrebiteľských preferenciách voči privátnym výrobkom alebo firemným značkám sú samozrejme predmetom záujmu aj univerzitného výskumu a iných subjektov, ktoré analyzujú správanie spotrebiteľa, či trhové trendy.

Odborné periodiká a web portály zamerané na testovanie kvality výrobkov a ostatné subjekty (primárne kvalitatívne testovanie) - periodiká (napr. „Test“), ktoré sa sústreďujú

na hodnotenie kvality maloobchodných výrobkov z hľadiska ich kvalitatívnych vlastností, funkčnosti, spoľahlivosti, bezpečnosti a pod.

2.2 Postupné zmeny v obchodnom prostredí

V 20. storočí s nástupom a postupným posilňovaním pozície národných a neskôr nadnárodných obchodných reťazcov, rástla aj vôľa spotrebiteľov investovať do značkových výrobkov. Existovali na to viaceré dôvody a očakávania, ktoré so sebou nesie silná značka:

- mnohé značkové výrobky dosahovali kvalitatívne lepšie parametre ako výrobky miestnych „no name“ výrobcov,
- na výrobu niektorých typov výrobkov boli nevyhnutné investične náročné technológie, ktoré si mohli dovoliť len renomovaní národní či medzinárodní výrobcovia,
- v neposlednom rade kúpa známeho značkového tovaru podporovaného mediálnou kampaňou bola (aj je) spájaná s rozmermi kvality, dôvery rovnako ako v niektorých prípadoch aj s naplnením vlastných túžob, dosiahnutia spoločenského statusu, či reprezentovala formu životného štýlu,
- výrobcovia distribuovali svoje značky, či značkové výrobky na spotrebiteľský trh cez svojich veľkoobchodníkov či obchodné reťazce, čím, samozrejme, cez rastúce predaje tieto tiež profitovali,
- okrem vyššie uvedeného distribučného reťazca, významnú rolu zohrávali a zohrávajú aj značkové obchody, obzvlášť v prémiovom segmente,

Rastúci vplyv súkromných značiek obchodných sietí

Postupne sa stále mení trhové prostredie a sila jednotlivých článkov v dodávateľsko – odberateľských reťazcoch, čo je spôsobené zmenou mnohých faktorov, ako napr.:

- meniace sa nároky a preferencie spotrebiteľov,
- kolísanie hospodárskeho vývoja a kúpnej sily spotrebiteľov,
- meniaci sa demografickej štruktúry obyvateľstva (ústup strednej vrstvy, migrácia)
- zmena výrobných technológií a produktivity práce vo výrobe vo vybraných sektoroch
- nárast internetového predaja vybraných tovarových skupín, napr. spotrebnej elektroniky, spôsobili útlm rozvoja značkových maloobchodných sietí
- nárastom spotrebiteľských preferencií voči určitým typom maloobchodných formátov vďaka ich úspešne zvolenej expanznej stratégii zabezpečujúcej im stále rastúcu profitabilitu a vyjednávaciu silu voči svojim dodávateľom
- a vplyvom iných faktorov.

Rastúci dopyt po rýchloobrátkových výrobkoch, ktoré spĺňajú kvalitatívne očakávania spotrebiteľov, ponúkajú veľmi dobrý pomer ceny a kvality, majú z hľadiska category managementu strategické a pre spotrebiteľa veľmi lákavé umiestnenie (či prvotné alebo druhotné) a pod. stimuloval maloobchodné siete viac investovať do „vývoja“ kategórie vlastných súkromných značiek, ktoré by tento spotrebiteľský segment saturovali.

Vybrané charakteristiky stratégie maloobchodných reťazcov zamerané na podporu predaja PL výrobkov:

- ponúkať PL výrobky vo výrobkovej kvalite „značkových“ výrobkov od jednotlivých výrobcov v priemerne nižších pultových maloobchodných cenách,

- systematicky ponúkať PL výrobky v cenových akciách, pri ktorých bude dosahovaná síce minimálna, resp. žiadna ziskovosť, avšak kúpou väčšieho množstva PL výrobkov v danej kategórii, dochádza k zablokovaniu predaja MB výrobkov na určité obdobie (aj vytvorením zásob v domácnostiach),
- vyžadovanie vysokých poplatkov rôznych druhov, pri ktorých dochádza k výraznému znižovaniu resp. eliminácii profitability predaja značkových výrobkov výrobcov (napr. poplatky za umiestnenie informácie o akcii v letáčkoch, poplatky spojené so začiatkom predaja novinky, vysoké poplatky za tzv. dočasné druhotné umiestnenie tovaru v akcii a pod.),
- priame porovnávanie cien PL výrobkov s cenami MB „ako najvýhodnejších na trhu“
- rozsiahle využívanie široko rozvetvenej medzinárodnej maloobchodnej siete počítajúce stovky až tisíce obchodných miest zabezpečuje odbery vo veľkých objemoch. Táto skutočnosť obchodným sieťam umožňuje podpísať formou tendrov medzi výrobcami „dlhotrvajúce rámcové kontrakty“ na výrobu PL výrobkov za mimoriadne výhodných cenových podmienok, ktoré pri objemoch výroby „národných“ značiek výrobcov častokrát ani nie je možné dosiahnuť,
- stratégovia PL značiek majú možnosť sledovať, ktorým novinkám z radov MB výrobkov sa darí a ktorým nie a sú z trhov sťahované. Týmto spôsobom je zabezpečené uvádzanie na trh len takých PL výrobkov, u ktorých je takmer istota ich obchodného úspechu, keďže kopírujú úspešné MB výrobky a získavajú stále lepšie a hlbšie „výrobno nákladové know-how“, čo reťazcom zvyšuje vyjednávaciu silu pri jednaniach s výrobcami.

Výroba PL výrobkov na strane výrobcov spôsobuje množstvo problémov, medzi ktoré patrí: vysoká komplexita výroby výrobou širokého sortimentu PL výrobkov pri rôznych odberových množstvách, blokovanie veľkej časti výrobnéj a skladovej kapacity, veľmi problematická profitabilita a odberovo dodávateľské podmienky pri niektorých podpísaných kontraktoch, alokácia nákladov na výskum a vývoj hlavne na vlastné MB výrobky a pod.

2.3 Trendy v predajoch PL vs. MB v FMCG sortimente

Z hľadiska globálneho či celosvetového vývoja podielu predaja PL výrobkov, je možné zatiaľ hovoriť o nerovnomernom vývoji, keďže podľa výsledkov renomovaných prieskumných agentúr (AC Nielsen, GfK), výrobkom predávaným pod súkromnými značkami obchodných sietí sa doteraz lepšie darilo najmä v Európe, Spojených štátoch amerických a Kanade, ako aj v Austrálii.

Úspech PL značiek je možné pozorovať v takých výrobkových rýchloobrátkových kategóriách, v ktorých spotrebitelia vnímajú malú rozdielnosť medzi jednotlivými konkurujúcimi si značkovými výrobkami.

Z hľadiska možného negatívneho vplyvu na zníženie predajov značkových výrobkov, najväčšiemu „ohrozeniu“ sú vystavené „slabšie až stredne silné“ značky, pričom najsilnejšie značky (lídri v jednotlivých kategóriách) sú ohrozené najmenej.

Samozrejme, k skutočne silnému nárastu podielov predajov PL značiek v jednotlivých produktových kategóriách prichádza v jednotlivých krajinách až po príchode diskontných reťazcov, u ktorých sú predaje v PL kategórii dominantné.

Je nepochybniteľné a kvantitatívne a kvalitatívne prieskumy to dokladujú, že snaha diskontných reťazcov (napr. LIDL v SR) o „vlastný trhový re-positioning“ smerom k vyššej výrobkovej kvalite (rozšírenie dominantného PL sortimentu značkovými produktami,

ponuka „vždy“ čerstvého pečiva a zeleniny“ a pod.), t.j. aj k zásahu náročnejšej cieľovej skupiny spotrebiteľov je úspešná.

2.4 Situácia v Európe

Podľa štúdie „Nielsen Global Survey on PL“ uskutočnenej v roku 2014 v 60 krajinách, v Európe:

- si 63% spotrebiteľov myslí, že sa kvalita PL výrobkov v priebehu času zlepšuje,
- presne rovnaké percento, 63% opýtaných, hodnotí samých seba ako „výhodne nakupujúcich“, pokiaľ kupujú PL výrobky,
- 69% pomer kvality PL produktov voči cene, za ktorú sa predávajú je „extrémne dobrý“,
- 70% spotrebiteľov PL značiek uvádza, že PL výrobky sú „dobrou alternatívou značkovým výrobkom“,
- až 74% spotrebiteľov uvádza, že „je dobré zakúpiť výrobok za najlepšiu cenu na trhu“.

Podľa tej istej štúdie celosvetový vážený priemer podielu PL výrobkov na celkových nákupoch FMCG produktov v domácnostiach je 16,5% (z finančnej hodnoty nákupu), pričom najvyššie podiely sú dosahované práve v Európe (európsky priemer: 30%):

- veľmi vysoké podiely nákupov PL výrobkov nad 40% sú dosahované v krajinách ako Švajčiarsko, Španielsko a Veľká Británia.
- približne 30% podiel je dosahovaný vo Francúzsku, Rakúsku, Belgicku, Portugalsku a Nemecku.

V porovnaní s údajmi so západnej Európy, mierne rozdielnou sa javí situácia v strednej a severnej Európe, pričom zvlášť v prípade severných krajín ako Nórsko, Švédsko, či Fínsko nemôžeme hovoriť ako o „rozvíjajúcich sa trhoch“. Podiely tesne nad 20% PL výrobkov v nákupných košíkoch spotrebiteľov môžeme identifikovať v krajinách: Nórsko, Slovensko, Fínsko, Česká republika, Poľsko a Maďarsko.

Pre zaujímavosť a doplnenie obrazu uvádzam aj krajiny s podielom pod 20%: Grécko, Turecko a Taliansko a hlboko pod 10%: Rusko.

Priemerný nárast podielu PL výrobkov v nákupných košíkoch domácností v Európe dosiahol 5,6% za posledných 9 rokov.

2.5 Situácia v Slovenskej republike

Podľa výsledkov prieskumu Nielsen Global Survey (Q3, 2014, N=500) sa v roku 2014 rozhodlo šetriť na výdavkoch spojených s domácnosťou 53% respondentov a 44% cielene začalo vyhľadávať lacnejšie potravinové značky. Pokiaľ tieto výsledky dáme do súvisu s nasledovnými faktami:

- 81% Slovákov pokladá PL značky ako cenovo výhodnejšie ako MB,
- 58% Slovákov súhlasí s názorom, že PL značky majú zvyšujúcu sa výrobnú kvalitu,
- 36% Slovákov kupuje pravidelne a 42% kupuje občas PL,
- 25% Slovákov je ochotných priplatiť si za značku.

potom môžeme hovoriť o veľmi sľubných perspektívach rozvoja PL značiek v SR, ktoré ako už skôr uvádzame dosahujú podiely nad 22 % s veľmi perspektívnym tempom rastu.

Záver

Predkladaný konferenčný príspevok sa pokúša rekapitulovať niektoré základné pojmy a pojmy a fakty o svete vývoja pozície súkromných značiek obchodných reťazcov a obchodných značkových výrobcov, pričom sa pohybuje vo svete maloobchodu tzv. kamenných predajní zameraných na predaj FMCG tovaru. Rovnako sa vo svojom príspevku dotýkam inštitúcií, ktoré tento svet monitorujú, vyhodnocujú trendy a formulujú odporúčania pre subjekty, ktoré tento svet výroby, distribúcie a maloobchodu vytvárajú, v ňom súťažia o priazeň spotrebiteľov a dosiahnutie čo najvyšších ziskov, minimálne ekonomického prežitia.

Aj keď za posledné obdobie môžeme hovoriť o postupnom resp. aj výraznom raste podielov nákupov PL výrobkov na celkových FMCG výdavkoch domácností, podľa expertov zo spoločnosti Nielsen to neznamena postupnú likvidáciu značkových výrobkov od výrobcov. Napríklad, aj keď sú podiely PL výrobkov dosahované vo VB a Švajčiarsku až 45%, táto hodnota je stabilná v období posledných 10 rokov a dosiahla svoj kulminačný bod.

Zameranie môjho budúceho výskumu v oblasti PL a MB predajov a nákupov plánujem práve hlbšom analyzovaní spotrebiteľského správania, v kvalitatívnych analýzach spotrebiteľských preferencií a kvality výrobkov samotných, ktoré predstavujú samotné objemy či percentá uvádzané v tejto správe. Myslím, že budem mať tú možnosť dotknúť sa mnohých citlivých tém či názorov, ktoré táto téma zatiaľ neobsahuje.

Rovnako sa plánujem pri analýze spotrebiteľského správania aj dotknúť analýz online sveta nakupovania, ktorý je z hľadiska zmien nákupných zvyklostí niektorých komodít mimoriadne dôležitý. Na ozrejenie toho čo hovorím, aké nebezpečenstvo pre kamenné predajne on-line svet predstavuje, stačí citát z knihy D. Scotta (2010, s. 21): online chápeme ako ďalšiu súčasť nášho marketingu, aj nášho typicky kamenného stavebného biznisu. Niektoré firmy nebudú chcieť investovať toľko do online, avšak nestanú sa lídrom vo svojom trhovom segmente.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Lesáková, D. a kol. (2007). *Strategický marketing*. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint2.
2. Nielsen. (2014). *The state of private label around the world*. Retrieved October 7, 2015, from <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/the-state-of-private-label-around-the-world.html>
3. Strhan, R. a Knošková, Ľ. (2011). *Produktové manažérstvo*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONOM.
4. Holt, D. (2004). *How Brands become Icons*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation.
5. Scott, D.M. (2010). *Nové pravidlá marketingu a PR*. Bratislava : Eastone Books.

Analýza externalít a ich pôsobenia na medzinárodné podujatia v cestovnom ruchu - Olympijské hry Londýn 2012

Sabina Fuller¹

A Case Study Analysis of the Externalities and Their Impact on International Events for Tourism - The London Olympics 2012

Abstract

This article examines the externalities pertinent to the London 2012 Olympic Games, and Paralympic Games, and analyses their impact on the planning process and effects, in terms of risk. Initially an analysis of the stakeholders was undertaken, followed by an examination of the external forces underlying them using PESTLE analysis. Using officially published data from the event holders, the WTO and IOC and other from triangulated sources, the impact was measured, discussed and evaluated. The article concludes with key recommendations and suggestions for future large scale event management, focusing on the impact of externalities on the planning process, to draw on the best practice from the Olympics, and to avoid key pitfalls.

Key words

externalities, international events, event management, Olympic and Paralympic games London 2012

JEL Classification: Z32, Z33

Úvod

Tento príspevok je zameraný na analýzu externalít a ich vplyv na medzinárodné podujatie s aplikáciou na Letné olympijské hry v Londýne 2012. V úvode autorka definuje externality ako také.

Podľa autora Výkladového slovníka Cestovný ruch – Hotelierstvo – Pohostinstvo Gúčika (2006) externality sú: „Vstupy a výstupy hospodárskej činnosti, ktoré neprechádzajú trhom, nemajú trhový charakter – pôsobia externe. Rozlišujú sa pozitívne externality ako užitočné efekty, ktoré kladne ovplyvňujú hospodársku činnosť ostatných subjektov na trhu, hoci sú bezplatné alebo sa uhrádzajú z verejných rozpočtov (verejný sektor, verejná správa, verejné komunikácie, osvetlenie, kanalizácia a pod.), a negatívne externality, ktoré majú škodlivé účinky na životné prostredie, osobitne prírodné prostredie a negatívne ovplyvňujú hospodársku činnosť (znečistené ovzdušie, voda v riekach a jazerách, územia zdevastované priemyselnou činnosťou a pod.). Negatívne externality nepriaznivo ovplyvňujú kvalitu rekreačného prostredia a rekreačného efektu v cestovnom ruchu.“

Veľká ekonomická encyklopédia (Šíbl, 1996) definuje pojem externalita ako „prejav nedokonalého fungovania trhov, pri ktorom sa náklady (alebo naopak prínosy) výroby či spotreby prenášajú na iných, doliehajú teda na tretiu stranu. Príkladom negatívnej externality je situácia, keď sa nejaký ekonomický subjekt zbaví odpadu tým, že ho

¹ Ing. Sabina Fuller, MBA, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, fuller.sabina@gmail.com

umiestni na divokú skládku; keď prispieva k vzniku smogovej situácie tým, že vypúšťa škodlivý dym do ovzdušia; keď znečisťuje rieku; atď. Prenáša pri tom náklady, ktoré na likvidáciu škodlivín mal sám vynaložiť, na spoločnosť ako celok. Východisko z takýchto situácií spočíva v tom, že sa pôvodca znečistenia zdaní, pristúpi sa k regulácií, ktorá znečistenie bude redukovať alebo ho úplne vylúči.

Ak pri negatívnej externalite ide o vznik škody, ktorú vinník neuhradil, pri pozitívnej externalite ide o úžitok, za ktorý ten, kto ho získava, neplatí. Napr. niekto býva v tesnej blízkosti policajnej stanice. Na jej chod síce finančne neprispieva, úžitok z jej blízkosti (ochrana pred zlodejmi, pred prepadnutím a pod.) však nepochybne pociťuje."

Autor publikácie Ekonómia (všeobecná ekonomická teória) Ján Lisý (1998) tvrdí, že: „Externality vznikajú pri pôsobení trhového mechanizmu. Sú to vedľajšie efekty ekonomickej aktivity ľudí (výroby alebo spotreby), ktoré neprechádzajú trhom (sú voči trhu externé). Znamená to, že náklady alebo výnosy z ekonomickej činnosti subjektov sa prenášajú na tretie osoby a prinášajú im buď ujmu alebo prospech. Podľa toho ekonomická teória rozlišuje:

- negatívne externality
- pozitívne externality.

Negatívnou externalitou sa rozumie situácia, keď subjekt poškodzuje transakcia alebo mu vznikajú dodatočné náklady z ekonomickej aktivity iných subjektov. Tieto náklady sa mu však neuhradia. Typickým príkladom negatívnej externality sú škody na životnom prostredí (znečisťovanie vody, vzduchu a pod.) vznikajúce pri výrobnej činnosti. Ako príklad negatívnych externalít v spotrebe možno uviesť fajčenie.

Pozitívne externality vznikajú vtedy, keď niektoré subjekty získavajú výhody bez toho, aby za ne platili. Napríklad nová administratívna budova môže zvýšiť hodnotu majetku susedných budov."

Externality autorka článku definuje ako faktory externého prostredia a zúčastnené strany (stakeholders), ktoré ovplyvňujú a sú ovplyvňované aktivitami podniku cestovného ruchu.

V rámci problematiky tohto príspevku rozlišujeme nasledovné druhy externalít:

Externality podľa pôsobenia:

- na organizátorov
- na návštevníkov
- na účastníkov
- na sponzorov
- na miestne komunity

Externality podľa oblasti pôsobenia:

- politické
- ekonomické
- socio-demografické
- technologické
- právne
- environmentálne

Pri uskutočňovaní medzinárodného podujatia medzi zúčastnené strany patria títo stakeholderi – organizátori, návštevníci, účastníci, sponzori a miestne komunity. Ďalšie rozdelenie je uvedené v tabuľke č. 1.

Tab. 1 Zúčastnené strany pôsobenia externalít

Stakeholderi	
Primárni	Sekundárni
Akcionári	Vládne inštitúcie
Investori	Verejnosť
Zamestnanci	Lokálne komunity
Manažment	Médiá
Konkurencia	Odborové organizácie
Zákazníci	Profesijné komory a združenia
Dodávatelia	
Veritelia	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Marketing (Grewal/Levy, 2010)

Tabuľka č. 2 obsahuje príklady externalít podľa oblastí pôsobenia na medzinárodné podujatie na základe analýzy PESTLE, uvádza konkrétne druhy externalít, ktoré sú aplikované na medzinárodné podujatie – Olympijské hry Londýn 2012.

Tab. 2 Príklady externalít podľa oblastí pôsobenia na medzinárodné podujatie

Politické	Ekonomické	Socio- demografické	Technologické	Právne	Environmentálne	Iné
zahranično-obchodná politika	výška inflácie	veková štruktúra obyvateľstva	informačné siete- virtuálna realita	daňové zákony	prírodné katastrofy	imidž krajiny, miesta konania podujatia
daňová politika	úrokové sadzby	počet a dynamika rastu počtu obyvateľstva	rozvoj mobilných technológií	pracovné právo	klimatické zmeny	dobrovoľníctvo
zmena vlády	výmenné kurzy mien	kvalifikácia obyvateľstva	informačné softvéry- CRM	ochrana spotrebiteľa	vodné zdroje	
podpora priamych zahraničných investícií	úroveň a štruktúra (ne)zamestnanosti	zdravotný stav obyvateľov	inovačné aktivity	ochrana životného prostredia	trvalá udržateľnosť zdrojov	
	disponibilné finančné zdroje obyvateľov	spotrebiteľské zvyklosti a preferencie	výskum a vývoj	špecifické právo k danej oblasti podnikania	potravinová dostupnosť a bezpečnosť	
	štádium ekonomiky/ trhu (boom, stagnácia, finančná kríza)	model rodiny		novelizácia zákonov	trendy (bio)	

Politické	Ekonomické	Socio-demografické	Technologické	Právne	Environmentálne	Iné
	regionálne disparity	priemerný vek vstupu do manželstva				
		etnická štruktúra				
		rodová rovnosť				

Zdroj: vlastné spracovanie

1 Metodika práce

Cieľom tohto príspevku je oboznámiť odborníkov z oblasti cestovného ruchu o vplyvoch externalít na medzinárodné podujatie. Všeobecne definovať externality v cestovnom ruchu. Ďalej na základe využitia metódy PESTLE definovať druhy externalít pôsobiace na medzinárodné podujatie spolu s konkrétnymi príkladmi. Formulovať odporúčania pre zúčastnené strany, na základe ktorých by eliminovali pôsobenie externalít.

Pri spracovaní príspevku autorka využila pre získanie prehľadu rešeršnú metódu, analyzovala domáce a zahraničné pramene. Spracovala a prezentovala získané informácie prostredníctvom moderných nástrojov informačno-komunikačných technológií do výstupov pomocou analýzy PESTLE v prehľadnej tabuľkovej podobe. Pri formulovaní záverov využila indukčno-dedukčnú metódu.

2 Výsledky a diskusia

V rámci analýzy vplyvov vybraných externalít na medzinárodné podujatie je tento príspevok venovaný Letným olympijským a paraolympijským hrám 2012, ktoré sa konali v Londýne (ďalej ako OH).

Politické externality

Za posledných desať rokov sa *zahranično-obchodná politika* Veľkej Británie vyvíjala smerom k podpore zvyšovania exportu miestnych spoločností. Na základe údajov z roku 2011 publikovanom vo World Trade Report 2012 (World Trade Organization, 2013) je možné konštatovať, že hodnota exportovaných produktov a služieb prestavovala 747 mld. USD. Napriek faktu, že existujú tendencie znižovania importu, stále prevyšoval s hodnotou 807 mld. USD. Napriek tomu, že vláda Veľkej Británie aktívne podporuje hospodársky rast krajiny v medzinárodnom rozsahu, ide o otvorenú ekonomiku ideálnu pre organizovanie medzinárodného podujatia či už z hľadiska domácich alebo zahraničných organizátorov.

Veľká Británia je tretou najsilnejšou ekonomikou Európskej únie po Nemecku a Francúzsku. Najvýznamnejšie zmeny v *daňovej sústave* Veľkej Británie boli zaznamenané v rokoch 1965 až 1973, kedy došlo k oddeleniu zdaňovania príjmov fyzických osôb od príjmov spoločností. Došlo k zjednodušeniu výpočtu a k zníženiu daňového zaťaženia

právnických osôb. V procese ozdravovania verejných financií sa Veľká Británia orientuje hlavne na znižovanie objemu verejných výdavkov. V oblasti dane z príjmu právnických osôb sa prioritou britskej vlády stalo urýchlenie procesu znižovania sadzby dane z príjmov právnických osôb s cieľom podpory konkurencieschopnosti a rastu ekonomiky. Podľa odhadov ministerstva financií Veľkej Británie, pokles sadzieb prinesie pokles rozpočtovaných príjmov o približne 1 mld. libier, ale aj napriek tejto skutočnosti je zlepšenie konkurenčného daňového prostredia v porovnaní pre krajinu v konečnom dôsledku výhodnejšia ako príjmové straty. Vo všeobecnosti všetky výdavky právnickej osoby vo Veľkej Británii, ktoré súvisia s dosahovaním príjmov sú daňovo uznateľné. Účelom daňového výdavku je podpora aktivity respektíve činnosti daňovníka, pričom takáto úľava je často alternatívou verejných výdavkov s podobným efektom. Z uvedeného vyplýva, že zámerom Veľkej Británie je podpora podnikateľského prostredia priateľského pre medzinárodný event management.

Politická stabilita v rámci organizovania náročného medzinárodného podujatia akým sú Olympijské hry je veľmi dôležitá. Kontinuálnosť príprav a strategických rozhodnutí v rámci plánovania, budovania infraštruktúry je nutnosťou pre úspešný event.

Na prilákanie zahraničných investícií je okrem podnikateľského prostredia krajiny a jej hospodárskych výsledkov dôležitý aj imidž krajiny. Úspešné zvládnutie významného medzinárodného eventu akým sú OH môže podporiť prílev *priamych zahraničných investícií* vo viacerých sektoroch.

Ekonomické externality

Návštevnosť a účasť na OH súvisí s viacerými externými a internými faktormi – cena lístka, zloženie potenciálnych návštevníkov a *výška ich disponibilných príjmov* (súvisí s *výškou inflácie, s výškou úrokových sadzieb, výmenných kurzov mien* ak ide o zahraničných návštevníkov resp. účastníkov hier (športovcov), *úrovňou a štruktúrou nezamestnanosti*, ktorá ovplyvňuje aj množstvo potenciálnych zamestnancov a dobrovoľníkov, ktorí by sa na organizovaní podujatia mohli spolupodieľať. Dôležité je aj *štádium ekonomického rozvoja krajiny* – rozvinuté krajiny lákajú viac účastníkov a návštevníkov, v bezprostrednom okolí diania OH v Londýne žilo v roku 2012 podľa Národného štatistického úradu na 1 600 km² až 8,3 mil. obyvateľov, z toho vyplýva, že teoreticky by stačila približná účasť len 9% obyvateľov a kapacity všetkých štadiónov a ihrísk (cca 752 000 miest podľa Knight, T. & Ruscoe, S., 2012) by boli naplnené.

S ďalšou ekonomickou externalitou súvisia *regionálne disparity*, ktorých vplyv na ceny vstupov môže byť kľúčovým faktorom rozhodnutí organizátorov medzinárodných podujatí. Za predpokladu, že sa rozhodne pre menej rozvinutý región, môže počítať s nižšími cenami vstupov, jednoduchšou výstavbou infraštruktúry, ktorá však môže byť rozsiahlejšia, lacnejšia, no možno menej kvalifikovanou pracovnou silou a ťažšou dostupnosťou pre zahraničných účastníkov a návštevníkov. Na organizovanie OH 2012 sa prihlásilo 9 miest - Paris (FRA), New York (USA), London (GBR), Moscow (RUS), Madrid (ESP), Havana (CUB), Leipzig (GER), Rio de Janeiro (BRA), Istanbul (TUR), z toho len prvých 5 bolo v užšom výbere. Londýn patrí medzi lídrov v rebríčku top metropol sveta a Veľká Británia je ľahko dostupná zo všetkých krajín sveta.

Socio-demografické externality

Veková štruktúra obyvateľstva daného regiónu je dôležitá pre definovanie segmentu obyvateľstva, pre ktorý by malo byť medzinárodné podujatie určené. Ako príklad je možné uviesť, že v rámci OH bolo pre Londýn kľúčové, aby podujatie nadchlo deti a mladých ľudí a inšpirovalo ich k tomu aby sa venovali športu. V rámci komunikácie boli na

športových stránkach BBC k dispozícii odkazy na lokálny klub, resp. školu, ktorá sa zaoberala výukou daného športu.

Zohľadnenie faktu *počtu obyvateľov* miesta konania medzinárodného športového podujatia je pre organizátorov veľmi dôležité z dôvodu dostupnosti športových centier, štadiónov, ubytovacích a stravovacích zariadení. Taktiež je nutné sledovať dynamiku rastu počtu obyvateľov, keďže príprava OH trvá niekoľko rokov a treba byť pripravený na krízovú situáciu zapríčinenú nadmerným počtom obyvateľov v danom mieste. Hlavný štadión OH sa vybuďoval vo Východnom Londýne, časti Stratford, ktorá je 8 km vzdialená od centra City of London. Ide o najviac znevýhodnenú časť Londýna so skoro dvojnásobnou mierou nezamestnanosti (7,8 %) oproti priemernej miere nezamestnanosti Londýna za rok 2011 a rodinným príjmom £28 948 oproti v priemere £37 073. (Royal Geographical Society, 2013)

Pri organizovaní komplexného podujatia akým sú OH je nutné vziať do úvahy *kvalifikáciu obyvateľstva*. Trh práce Veľkej Británie poskytuje dostatočné množstvo potenciálnych pracovníkov, ktorý spĺňajú potreby na danú pozíciu od tých základných až po top manažment.

Z hľadiska *zdravotného stavu obyvateľov* je nutné zamerať sa na potenciálne bariéry v účasti alebo návšteve medzinárodného podujatia. Keďže súčasťou podujatia sú paraolympijské hry bolo dôležité zabezpečiť bezbariérovosť športovísk, ubytovania a stravovacích zariadení, rovnako pre potreby športovcov – účastníkov ako aj návštevníkov. Z hľadiska cenovej politiky podujatia je možné zvážiť zľavu pre návštevníkov so zdravotným postihnutím.

Spotrebiteľské zvyklosti a preferencie ovplyvňujú návštevnosť medzinárodných podujatí, preto je potrebné, aby organizátori zvážili atraktivitu témy daného podujatia. Medzinárodné športové podujatie ako sú OH prilákalo do Británie naviac 4 milióny návštevníkov ako zvyčajne. (International Olympic Committee, 2013)

V modernom svete, v ktorom žijeme je dôležitou socio – demografickou externalitou *rodová rovnosť*. Pri organizovaní úspešného podujatia na medzinárodnej úrovni sa očakáva zohľadnenie rovnakých príležitostí a prístupu pre ženy a mužov. Londýnske OH zaznamenali podľa Factsheet London 2012 Facts & Figures rekordnú približne 44% účasť žien, ktoré po pridaní ženského boxu súťažili vo všetkých športoch Olympijského programu po prvý krát. Začlenením atlétok zo Saudskej Arábie, Kataru a Bruneja boli ženy súčasťou všetkých olympijských tímov.

Technologické externality

Technologický pokrok je neodmysliteľnou súčasťou plánovania medzinárodného podujatia. Komunikácia a zdieľanie informácií vo viacerých jazykoch na rôznych platformách je pri takom komplexnom evente kľúčový faktor úspechu resp. neúspechu. Zdieľanie olympijských hodnôt je možné nielen priamo v centre diania, ale aj virtuálne pomocou *informačných sietí - virtuálnej reality*. OH Londýn 2012 predznamovali novú éru olympijského vysielania – tradičné pokrytie vysielania bolo zvýšené viac ako kedykoľvek predtým, taktiež doplnené o digitálne pokrytie, vďaka ktorému mali fanúšikovia prístup k OH kedykoľvek a kdekoľvek. Po prvý krát v histórii boli OH úplne sprístupnené on-line a prítomné na sociálnych médiách.

Vďaka *rozvoju mobilných technológií* je možné rozšíriť publikum medzinárodného podujatia o virtuálnych návštevníkov. Kombináciou konvenčného rozhlasového a televízneho vysielania a online a mobilných platforiem, boli OH sprístupnené 4,8 mld.

potenciálneho globálneho publika po celom svete. Po prvý krát boli OH naživo vysielané prostredníctvom YouTube kanála. Zaznamenanali 59,5 miliónov videní v 64 územiach Ázie a subsaharskej Afriky.

Súčasťou moderného event manažmentu medzinárodných podujatí je vysoký tlak na *inovačné aktivity*. Organizátori by sa mali snažiť byť netradiční, využiť najmodernejšie technológie a prístupy. Olympijské televízne vysielanie zahŕňalo záznam s celkovým súčtom viac ako 100 000 hodín, ktorý ďaleko prekročil záznam v počte 61 000 hodín z OH roku 2008. Prvý krát v histórii digitálne pokrytie prekročilo pokrytie tradičného vysielania. Každý šport bol k dispozícii online, v reálnom čase, pre britské a americké publikum. NBC, držiteľ práv v USA, poskytla viac ako 5 500 hodín. Londýn 2012 boli prvé olympijské hry, ktoré umožnili 3D vysielanie, s viac než 300 hodinovým 3D pokrytím.

Z hľadiska prenosu poznatkov je kľúčový *výskum a vývoj* v oblasti súvisiacej s medzinárodným podujatím. Organizačné výbory budúcich hostiteľských miest olympijských hier, rovnako ako kandidátske mestá, využili platformu Medzinárodného olympijského výboru „Program pre pozorovateľov“, aby sa naučili zo skúseností Londýna. Pozorovatelia sa zúčastnili 50 návštev v približne 15 dejiskách súťaže a 37 iných miestach, ba čo viac piatich okrúhlych stolov. Do programu sa podľa International Olympic Committee (2013) zapojili organizačné výbory pre Olympijské hry vrátane 196 pozorovateľov zo Soči 2014, 135 pozorovateľov z Rio 2016, 45 z Pyeongchang 2018, 3 kandidátskych miest pre rok 2020 (27 pozorovateľov z Istanbulu, Tokia a Madridu).

Právne externality

Externality v oblasti práva sa vo väčšine prípadov odvodzujú od politických externalít. Už spomínaná daňová politika je východiskom pre *daňové zákony*. V súvislosti so zamestnávaním pri organizovaní medzinárodného podujatia je dôležité zohľadniť *pracovné právo*, v rámci ktorého treba odsledovať podmienky v krajine kde sa podujatie uskutočňuje a taktiež vo vysielacej krajine. V rámci zohľadnenia *ochrany spotrebiteľa* organizátori prispôbujú systém predaja vstupeniek a doplnkových produktov a služieb, rovnako ako riadiace procesy v organizovaní podujatia.

V modernej spoločnosti je samozrejmosťou akceptovanie právnych noriem súvisiacich s *ochranou životného prostredia*. OH nastavili nové štandardy pre udržateľnosť výstavby a rozvoja integráciou cieľov udržateľnosti do všetkých aspektov prípravy hier. Podrobnejšie príklady nájdete v časti Environmentálne externality. V neposlednom rade je nutné sledovať *špecifické právo k danej oblasti aktivít a novelizáciu zákonov* relevantných k organizovaní medzinárodného podujatia.

Environmentálne externality

V prípade environmentálnych externých vplyvov je dôležité vziať do úvahy *prírodné katastrofy*, ktoré sú vo väčšine prípadov ťažko predvídateľné, z toho dôvodu je zložitejšie vytvoriť krízový plán pre prípad ohrozenia organizovania medzinárodného podujatia. *Klimatické zmeny* sú neoddeliteľnou súčasťou dnešného sveta, fenomén globálneho otepľovania prináša zmenu nielen v počasí, ale aj zmenu celkovej klímy. Najmä pri plánovaní outdoorových podujatí je dôležité vopred analyzovať prvky klímy, ktoré sú prijateľné pre dané podujatie. V rámci ochrany *vodných zdrojov* je nutné hospodáriť s vodou účelne a zabrániť jej znečisteniu v súvislosti s podujatím. Dôkazom v rámci OH je stavba Copper Box arény, ktorá bola pokrytá recyklovateľnou medťou a znížila spotrebu vody o 40 % recykláciou dažďovej vody.

Zachovanie *trvalej udržateľnosti zdrojov* by malo byť snahou každého súčasného event manažmentu. V prípade OH v Londýne bola prvý krát založená nezávislá komisia za účelom sledovania a verejného hodnotenia úsilia udržateľnosti. Komisia pre udržateľný Londýn 2012 ohodnotila celkové úsilie ako veľký úspech. Za účelom zníženia dopadu rozsiahleho stavebného projektu, stavební pracovníci pomocou bagra upravili rieku Lea tak, aby sa vytvorila sieť kanálov, ktorá bola použitá na dopravu stavebných materiálov na miesto stavby. Viac ako 98 % odpadu z demolácie budov, ktoré boli strhnuté sa recyklovalo. Organizátori vytvorili 45 hektárov prirodzeného prostredia s 10-ročným plánom ekologického riadenia na podporu biodiverzity. V oblasti mokradí areálu Olympic Park bolo vysadených 300 000 rastlín. Ďalších približne 1 000 nových stromov bolo vysadených vo východnom Londýne. Londýnska olympijska dedina atlétovej je najväčším projektom udržateľných domov vo Veľkej Británii.

Dôkazom ekonomického a ekologického hospodárenia je fakt, že horný kruh olympijského štadiónu bol postavený z prebytku plynového potrubia. Basketbalová aréna, jedno z najväčších provizórnych miest v histórii OH, bola zabalená do 20 000 m² recyklovateľnej PVC tkaniny. Pri stavbe BMX dráhy bolo použitých 14 000 m³ zeminy, ktorá sa vyťažila z ostatných stavieb Olympic Park, následne sa vyčistila a znovu použila. Inovatívnym spôsobom bol skonštruovaný Velodrom. Bol postavený z dreva zo 100 % udržateľného zdroja. Unikátny zachytný systém drží strechu na mieste s použitím o 30 % menej ocele ako pri konvenčnej konštrukcii. Budova je prirodzene vetraná, čo eliminuje potrebu klimatizácie. Hlavné tlačové centrum s rozlohou 29 000 m² disponuje funkčnou strechou z machu, kmeňov a iných materiálov, ktoré vytvorili prostredie pre voľne žijúcich živočíchov. V súčasnosti sú z neho obchodné a kancelárske priestory. Energetické centrum využilo inovatívne kotle na biomasu, ktoré pália drevené štiepky a ďalšie udržateľné palivá a zabezpečovali tak vykurovanie a chladenie budov celého Olympic Park. Kotle v súčasnosti aj naďalej slúžia miestnej komunite.

Iné externality

Do tejto skupiny sú zaradené ostatné externality, ktoré nejakým spôsobom ovplyvňujú medzinárodné podujatie. Ako príklad je možné spomenúť *imidž krajiny*, kde sa podujatie koná, ktorý je v rámci eventov, akým sú olympijské hry kľúčový. V neposlednom rade sem patrí aj *dobrovoľníctvo*, ktoré bolo v rámci organizovania OH veľmi využívané, a posilnilo tak pocit spolupatričnosti a ochoty pomôcť šíriť olympijské hodnoty aj v bežnom živote.

Záver

Vo všeobecnosti sa väčšina publikácii venuje problematike pôsobenia externalít, ktoré sú produkované ich podnikateľskou činnosťou alebo organizáciou podujatia. V tomto príspevku sa rozoberal práve vplyv externalít na medzinárodné podujatie, ktorý je nutné organizátormi zohľadniť pri plánovaní eventov, účastníkmi pri ich pôsobení na podujatí a návštevníkmi pri kúpe vstupenky. Medzi takéto externality patria politické, ekonomické, socio-demografické, technologické, právne, environmentálne a iné, ktoré boli v tomto príspevku analyzované v súvislosti s vplyvom, účinkom a rizikami na proces plánovania medzinárodného podujatia. Športové podujatie medzinárodnej úrovne, akými sú Olympijské a paraolympijské hry v Londýne 2012 je excelentným príkladom, ako sa tieto externality zapracovali do plánovania, a slúži tak ako vzor pre ostatných.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Gúčik, M. a kol. (2006). *Výkladový slovník Cestovný ruch – Hotelierstvo - Pohostinstvo*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
2. International Olympic Committee (2013). Factsheet London 2012 Facts & Figures. Dostupné 15.9.2015, na http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents_Factsheets/London_2012_Facts_and_Figures-eng.pdf
3. Knight, T. & Ruscoe, S. (2012). *London 2012 Olympic and Paralympic games. The Official Commemorative Book*. Dostupné 15.09.2015, na http://www.olympic.org/Documents/Reports/Official%20Past%20Games%20Reports/Summer/ENG/2012-RO-S-London_V2.pdf
4. Lisý, J. a kol. 1998. *Ekonomía (všeobecná ekonomická teória)*. Bratislava : IURA EDITION.
5. Office for National Statistics. (2013). London's population was increasing the fastest among the regions in 2012. Retrieved September 15, 2015, from <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/regional-trends/region-and-country-profiles/region-and-country-profiles---key-statistics-and-profiles--october-2013/key-statistics-and-profiles---london--october-2013.html>
6. Royal Geographical Society (2013). *Annual Review 2012*. Retrieved September 15, 2015, from http://www.rgs.org/NR/rdonlyres/FAFA6608-181A-41DB-BFFF-395A8475DCF5/0/RGSIBGAnnualReview2012_12FINAL.pdf
7. Šíbl, D. a kol. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava : SPRINT.
8. World Trade Organization. (2013). *World Trade Report 2012*. Retrieved September 15, 2015, from https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report12_e.pdf

Analýza výskytu gaziel na Slovensku s dôrazom na cestovný ruch¹

Terézia Fúrová²

The Analysis of Gazelles Occurrence in Slovakia with an Emphasis on Tourism

Abstract

This paper seeks to investigate occurrence of gazelles in Slovakia with an emphasis on tourism. The starting point of the research was the list of gazelles compiled by the Statistical Office of the Slovak Republic. From the list were chosen those gazelles which represented tourism industry (based on the statistical classification of economic activities NACE Revision 2). The analysis of gazelles' deployment in Slovakia shows that gazelles in tourism are mostly present in tourism regions with international importance. Based on the results of regression analysis we assume there is a very strong dependence between the number of gazelles (in tourism and in knowledge-intensive services) and regional GDP. The fact that the most gazelles in Slovakia are situated in the most economically developed Bratislava region, proves this assumption.

Key words

gazelles, tourism, high-growth enterprises

JEL Classification: L83, M13

Úvod

V rozvinutých a rozvojových ekonomikách sú rýchlo rastúce malé a stredné podniky považované za centrálny zdroj dynamiky. Tieto podniky priťahujú stále väčšiu pozornosť politických predstaviteľov na národnej i medzinárodnej úrovni. Európska komisia iniciovala viacero štúdií zameraných na možnosti dynamizácie ekonomického rastu malých a stredných podnikov založenej na implementácii poznatkov a inovácií.

OECD (2015) definuje rýchlo rastúce podniky (merané cez zamestnanosť alebo obrat) ako podniky s priemerným ročným rastom počtu zamestnancov (alebo obratu) väčším ako 20 % počas troch rokov. Tieto podniky majú zároveň desať a viac zamestnancov na začiatku obdobia pozorovania. Hraničná hodnota desať zamestnancov bola zvolená zámerne, aby nedošlo k skresleniu spôsobenému rastom malých podnikov. Napríklad, podnik, ktorého počet zamestnancov vzrástol z jedného na dvoch, by bol podľa vyššie uvedenej definície rýchlo rastúcim podnikom. Takýto rast má však podľa OECD/Eurostat (2007) zanedbateľný ekonomický dopad.

Rýchlo rastúce podniky predstavujú pomerne malý podiel zo všetkých podnikov. Takmer vo všetkých krajinách sú takéto podniky viac rozšírené v sektore služieb, než v ostatných sektoroch ekonomiky (OECD, 2015).

¹ VEGA 1/0205/14 Perspektíva existencie dynamických podnikov služieb v SR v kontexte uplatnenia princípov iniciatívy Inovácia v Únii

² Ing. Terézia Fúrová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, terezia.furova@gmail.com

Podmnožinou rýchlo rastúcich podnikov sú tzv. gazely. Gazely sú všetky podniky s vekom do päť rokov a s priemerným ročným rastom väčším ako 20 % počas obdobia troch rokov (OECD/Eurostat 2007). Z tejto definície je zrejmé, že podnik môže byť gazelou len určitý obmedzený čas.

V priemere sú gazely mladšie a menšie ako iné podniky, ale s rýchlym rastom sa spája skôr nízky vek, než malá veľkosť. Gazely existujú vo všetkých odvetviach, pričom sa zdá, že nie sú nadmerne zastúpené v high-tech odvetviach. Existuje niekoľko dôkazov, že sú nadmerne zastúpené práve v službách (Henrekson & Johansson, 2010).

Charakteristiky gaziel možno zhrnúť nasledovne (Mitusch & Schimke, 2011):

- Gazely môžu byť všetkých veľkostí, avšak nadmerne zastúpené sú malé podniky. To znamená, že gazely majú tendenciu byť (alebo začínať) malé.
- Gazely môžeme nájsť vo všetkých odvetviach a sektoroch.
- Gazely majú sklon byť mladšie ako priemerné podniky. Obzvlášť super gazely sú relatívne mladšie ako priemerné podniky.

Podľa Hölzla a Friesenbichlera (2008) sa rýchlo rastúce podniky naprieč krajinami celkom líšia. Bolo zistené, že relatívna pozícia krajiny vo vzťahu k technologickej hranici má výrazný vplyv na úspech inovačných rastových stratégií. Kým rast podniku v krajinách nachádzajúcich sa na technologickej hranici vyžaduje stratégie založené na inovácii, v dobiehajúcich krajinách nie je nevyhnutné vynakladať značné investície do inovácií. Inovačný vstup (výskum a vývoj) a inovačný výstup, ako aj inovačný úspech (podiel nových produktov na trhu) a inováčne podnikanie sú oveľa dôležitejšie pre gazely v krajinách blízko technologickej hranice než v krajinách, ktoré sa nachádzajú ďalej od tejto hranice.

Vzdialenosť od technologickej hranice ovplyvňuje taktiež vnímanie bariér pre inovácie. Rýchlo rastúce podniky a inovačné bariéry sú v súčasnosti vo veľkej miere diskutované na úrovni Európskej únie. Na jednej strane sa tvrdí, že Európe chýba schopnosť vytvárať nové, vysoko inováčne firmy ako Google, Microsoft alebo Apple. Na druhej strane, mnoho opatrení v oblasti inovačnej politiky je zameraných na zmiernenie bariér pre inovácie, obzvlášť pre malé a stredné podniky na národnej i európskej úrovni (Hölzl & Janger, 2013).

Bariéry, ktoré sú prekážkou pre zavádzanie inovácií vymedzujú Hölzl a Janger (2014) nasledovne:

- finančné bariéry,
- kvalifikačné bariéry,
- nedostatok informácií o technológiách,
- nedostatok informácií o trhoch,
- nedostatok inovačných partnerov.

Poznatkové bariéry vzťahujúce sa k dostupnosti kvalifikovanej pracovnej sily, inovačných partnerov a technologických poznatkov sú dôležitejšie pre podniky nachádzajúce sa blízko technologickej hranice. V krajinách nachádzajúcich sa ďalej od tejto hranice vystupuje do popredia prekážka dostupnosti externých finančných zdrojov. Navyše, zatiaľ čo podiel inováčných podnikov klesá so vzdialenosťou k technologickej hranici, podiel podnikov, ktoré nemajú záujem o inovácie rastie. Takéto výsledky sú v súlade s myšlienkou, že čím sú podniky bližšie k technologickej hranici, tým viac sa potrebujú zamerať na vytváranie vlastných poznatkov a osvojiť si rastové stratégie založené na inováciách, aby zostali konkurencieschopné (Hölzl & Janger, 2014).

Význam inovácií pre zabezpečenie udržateľného rastu je zdôraznený aj v dokumente Európa 2020, ktorý predpokladá vytvorenie hospodárstva založeného na znalostiach a inovácii. Jednou z priorít tejto stratégie je tiež podporovanie hospodárstva s vysokou mierou zamestnanosti, ktoré má zaistiť sociálnu a územnú súdržnosť (Európska komisia, 2010). Z tohto pohľadu práve gazely významnou mierou prispievajú k rastu, keďže sa vyznačujú nadpriemerným rastom počtu zamestnancov.

Brown a Mawson (2013) identifikovali tri hlavné typy spúšťačov rastu v podnikoch:

- **Endogénne** – predstavujú zmeny, ktoré sa vyskytujú ako priamy dôsledok opatrení, ktoré prijala samotná firma. Zvyčajne sú výsledkom zoradovania vlastných zdrojov firmy za účelom rastu a expanzie. Jednoduchým príkladom takéhoto spúšťača je situácia, keď firma vyvinie nový produkt alebo službu.
- **Exogénne** – jedná sa o zmeny v podnikaní, ktoré sú zásadne určované faktormi zvonku. Tieto faktory sú mimo priamej kontroly spoločnosti. Takéto javy, ktoré pochádzajú zvonku, poskytujú firme príležitosť naštartovať proces rastu a expanzie.
- **Kombinované** – konečné podnety pre tieto spúšťače rastu nie sú ani čisto endogénne, ani exogénne, ale sú výsledkom pôsobenia oboch strán.

V tabuľke 1 sú znázornené empirické príklady jednotlivých typov, pričom tento zoznam nie je v žiadnom prípade úplný, ale skôr svedčí o šírke a rozmanitosti rôznych typov spúšťačov rastu.

Tab. 1 Klasifikácia spúšťačov rastu

Endogénne	Exogénne	Kombinované
Ponuka nového produktu/služby	Technologický rozvoj	Vstup do spoločného podniku
Zmena vlastníka firmy	Vládne regulácie	Akvizícia iným podnikom
Akvizícia inej firmy	Makroekonomické zmeny	Významná nová kapitálová investícia
Zmena manažmentu alebo predstavenstva	Zmeny verejnej politiky	Prijatie (alebo prispôbenie) nových obchodných modelov
Vývoj nového produkčného procesu	Prístup k verejnej podpore	Vloženie rizikového kapitálu alebo nové financovanie bánk
Implementácia nového manažérskeho systému	Zlyhanie produktu na trhu	Príjem významnej zmluvy alebo získanie nového zákazníka

Zdroj: R. Brown & S. Mawson, 2013, s. 286

1 Metodika práce

Východiskom pre spracovanie tohto príspevku bol zoznam gaziel za rok 2012, ktorý zostavil Štatistický úrad SR. Zoznam 154 gaziel reprezentoval podniky vybraných poznatkovo intenzívnych trhových služieb a cestovného ruchu. Konkrétne šlo o vybrané triedy z nasledovných sekcií NACE:

- a) za poznatkovo intenzívne trhové služby: J 62, J 63, M 70, M 72, M 73,
- b) za cestovný ruch: H 49, H 50, H 51, I 55, I 56, N 77, N 79, R 90, R 91, R 93.

Dôvodom pre výber tohto základného súboru je fakt, že dané dve skupiny služieb sa odlišujú poznatkovou intenzitou.

Gazely v cestovnom ruchu predstavovalo 56 podnikov. Tie boli následne analyzované z geografického hľadiska, a síce z pohľadu príslušnosti k jednotlivým krajom Slovenska. Keďže išlo o gazely v cestovnom ruchu, predmetom skúmania bolo taktiež ich priestorové usporiadanie v rámci regiónov cestovného ruchu. Východiskom boli regióny cestovného ruchu, ktoré boli vymedzené v dokumente Regionalizácia cestovného ruchu v Slovenskej republike. Podľa tohto dokumentu, ak berieme do úvahy dlhodobý význam regiónov, rozoznávame na Slovensku 3 kategórie regiónov cestovného ruchu (Ministerstvo hospodárstva SR, 2005):

1. regióny s medzinárodným významom,
2. regióny s národným významom,
3. regióny s nadregionálnym významom.

Následne sme pomocou korelačnej a regresnej analýzy zistovali, či existuje štatisticky významná závislosť medzi počtom gaziel vybraných poznatkovo intenzívnych trhových služieb a cestovného ruchu a úrovňou regionálneho HDP v jednotlivých krajoch Slovenska. Údaje zo Štatistického úradu SR sme spracovali v programe Excel. Regresnú a korelačnú analýzu sme realizovali pomocou nástroja analýza dát v Exceli.

2 Výsledky a diskusia

V súčasnosti sú pomerne frekventované tvrdenia, že politickí predstavitelia by sa mali zamerať na high-tech podniky s vysokou intenzitou výskumu a vývoja. Dôvodom je fakt, že takéto podniky sú považované za inovatívnejšie, a preto majú potenciál stať sa rýchlo rastúcim podnikom.

Výskum Daunfeldta et al. (2015) však naznačuje, že odvetvia s vysokou intenzitou výskumu a vývoja, za inak rovnakých podmienok, majú nižší podiel rýchlo rastúcich podnikov, než odvetvia s nižšou intenzitou výskumu a vývoja. Taktiež sa zistilo, že rýchlo rastúce podniky sú nadmerne zastúpené v odvetviach poznatkovo intenzívnych služieb, t. j. v odvetviach služieb s vysokým podielom ľudského kapitálu.

Predmetom nášho skúmania preto boli gazely, ktoré predstavovali podniky vybraných poznatkovo intenzívnych trhových služieb a podniky cestovného ruchu.

2.1 Priestorové usporiadanie gaziel na Slovensku

Prieskum priestorového usporiadania gaziel na Slovensku odhalil, že gazely sú rozmiestnené veľmi nerovnomerne (pozri graf 1). Výrazne najviac gaziel, tak za vybrané poznatkovo intenzívne trhové služby, ako aj za cestovný ruch, sa v roku 2012 nachádzalo v Bratislavskom kraji. Tento výrazný náskok môžeme pravdepodobne pripísať ekonomickej vyspelosti tohto kraja v porovnaní s ostatnými krajmi, čo dokazuje aj úroveň regionálneho HDP. Pri gazelách v cestovnom ruchu nie je náskok Bratislavského kraja až tak výrazný, aj keď zvyšné kraje nedosiahli ani polovičný počet gaziel Bratislavského kraja.

Keďže rozdiely v počte gaziel v cestovnom ruchu neboli až tak výrazné, ako v počte gaziel v poznatkovo intenzívnych trhových službách, predpokladali sme, že existuje

závislosť medzi úrovňou HDP v regiónoch cestovného ruchu a počtom gaziel v cestovnom ruchu. Tento vzťah sa nám však nepodarilo overiť, pretože údaje o úrovni HDP v jednotlivých regiónoch cestovného ruchu absentujú. Čiastočne by nám mohli pomôcť údaje o regionálnej úrovni HDP za okresy, avšak Štatistický úrad SR sleduje HDP len po úrovni krajov.

Graf 1 Priestorové usporiadanie skúmaných gaziel v jednotlivých krajoch SR za rok 2012 (počet gaziel)



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR

V tabuľke 2 je zobrazené rozmiestnenie gaziel cestovného ruchu v slovenských regiónoch cestovného ruchu. Najviac gaziel sa prekvapujúco nenachádza v regiónoch s medzinárodným významom, ale v regiónoch s národným významom. Treba však podotknúť, že regiónov s medzinárodným významom je menej (8) ako regiónov s národným významom (9).

Tab. 2 Rozmiestnenie gaziel cestovného ruchu v regiónoch cestovného ruchu v roku 2012

Význam regiónu v dlhodobom horizonte	Región cestovného ruchu	Počet gaziel v cestovnom ruchu za rok 2012*
medzinárodný	Bratislavský	16
	Turčiansky	2
	Liptovský	3
	Tatranský	2
	Severopovažský	2
	Spolu	25
národný	Košický región	8
	Podunajský	4
	Nitriansky	5
	Dolnopovažský	5
	Pohronský	3
	Šarišský	3
	Spolu	28
nadregionálny	Záhorský	1
	Ipeľský	1
	Spolu	2

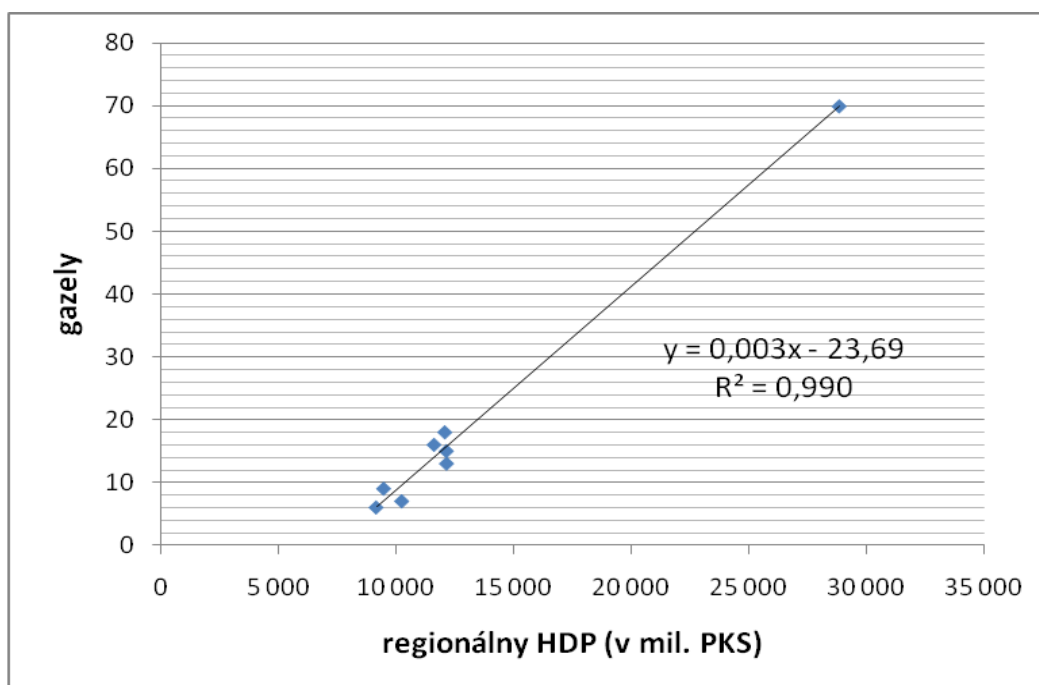
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠÚ SR

Pri pohľade na priemerný počet gaziel v regiónoch cestovného ruchu podľa významnosti je zrejmé, že v priemere sa najviac gaziel nachádza práve v regiónoch s medzinárodným významom (3,125 gaziel, zatiaľ čo v regiónoch s národným významom to je 3,111 a s nadregionálnym významom len 0,5 gazely).

2.2 Závislosť medzi počtom gaziel v cestovnom ruchu a vo vybraných poznatkovo intenzívnych trhových službách a úrovňou regionálneho HDP

Predpokladali sme, že čím vyššia je úroveň regionálneho HDP v kraji (nezavislá premenná), tým viac gaziel (závislá premenná) sa v tomto kraji nachádza. Túto hypotézu sme overovali pomocou regresnej analýzy. V grafe 2 je znázornená regresná priamka a rovnica regresnej priamky, ktoré naznačujú, že existuje lineárna závislosť medzi týmito dvoma premennými.

Graf 2 Závislosť medzi úrovňou regionálneho HDP v krajoch a počtom gaziel v krajoch



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠÚ SR

Z regresnej funkcie sa dá vyčítať, že pri nulovom HDP by bol počet gaziel -23,69. Ak sa HDP zvýši o 1 €, tak počet gaziel poznatkovo intenzívnych trhových služieb a cestovného ruchu vzrastie o 0,003.

P-value pre lokujúcu konštantu je $1,44087 \cdot 10^{-5} < 0,05$. To nasvedčuje tomu, že lokujúca konštantá (b_0) je štatisticky významná. P-value pre regresný koeficient b_1 je $2,48524 \cdot 10^{-7}$, čo potvrdzuje významnosť tohto koeficienta. Ak sa regionálny HDP zvýši o 1 €, tak s 95 % pravdepodobnosťou sa počet gaziel zvýši od 0,0029 do 0,0036.

Hodnota korelačného koeficientu 0,9954 hovorí o veľmi silnej závislosti medzi počtom nami skúmaných gaziel a úrovňou regionálneho HDP. Zvolená regresná funkcia vysvetľuje variabilitu gaziel na približne 99 %, ostatná časť predstavuje nevysvetlenú variabilitu,

vplyv náhodných činiteľov a iných nešpecifikovaných vplyvov. Hodnota významnosti $F(\alpha)$ je nižšia ako 0,05, preto možno model považovať za vhodný.

Záver

Centrálnou témou tohto príspevku sú gazely, teda podniky reprezentujúce podmnožinu rýchlo rastúcich podnikov. Predpokladá sa, že existuje niekoľko spúšťačov rastu podnikov, pričom práve pri rýchlo rastúcich podnikoch (a teda aj gazelách) sa často spomína významnosť inovácií. Z tohto pohľadu sa javí veľmi významnou problematika inovačných bariér a otázka ich postupného odstraňovania, resp. zmierňovania. Politickí predstavitelia na národnej i medzinárodnej úrovni diskutujú o možnostiach, ako podporiť zavádzanie inovácií do praxe.

Podmienkou dynamizácie inovácií v službách je kvantitatívne i kvalitatívne porozumenie efektov z inovácií, tak na úrovni producenta, ako aj na úrovni riadiacich štruktúr (Kubičková, 2014).

Význam existencie rýchlo rastúcich podnikov zdôrazňuje fakt, že podiel rýchlo rastúcich inovačných firiem bol navrhnutý ako indikátor na meranie pokroku v rámci stratégie Európa 2020.

Bezprostredne pred prasknutím dot-com bubliny, trhové ocenenie štyroch amerických gaziel (Microsoft, Cisco Systems, MCI a Dell) predstavovalo 13 % hrubého domáceho produktu Spojených štátov, a to aj napriek tomu, že tieto podniky neexistovali už 20 rokov predtým. To je jeden z dôkazov, že gazely sú dôležité kvôli ich nadmernému príspevku k bohatstvu a tvorbe pracovných miest (Jovanovic, 2001).

Tak isto aj výsledky našej regresnej analýzy dokazujú, že existuje veľmi silná závislosť medzi počtom gaziel (poznatkovo intenzívnych trhových služieb a cestovného ruchu) a regionálnou úrovňou HDP. Dôkazom toho je zistenie, že výrazne najväčší podiel gaziel sa na Slovensku nachádza v ekonomicky najvyspelejšom Bratislavskom kraji.

Gazely sú prítomné vo všetkých odvetviach a výnimkou nie je ani cestovný ruch a poznatkovo intenzívne trhové služby. Niekoľko výskumov zo zahraničia naznačuje, že gazely sú nadmerne zastúpené práve v službách. Ich rozmiestnenie na Slovensku je nerovnomerné, pričom výrazne najviac gaziel, tak poznatkovo intenzívnych trhových služieb, ako aj cestovného ruchu, sa nachádza v Bratislavskom kraji.

Skúmanie priestorového usporiadania gaziel cestovného ruchu v regiónoch cestovného ruchu odhalilo, že v priemere sa najviac gaziel nachádza v regiónoch s medzinárodným významom (3,13). Pomerne prekvapujúcim zistením bolo, že v regiónoch s národným významom sa v priemere nachádza takmer taký istý počet gaziel (3,11). Výraznejší rozdiel sme zaznamenali až pri regiónoch s nadregionálnym významom, kde sa nachádza v priemere 0,5 gazely.

Pri spracovaní príspevku sme narazili na viacero obmedzení, ktoré nám znemožnili realizáciu nami uvažovaného výskumu. Pôvodným zámerom bolo dokazovať závislosť medzi počtom gaziel cestovného ruchu a úrovňou regionálneho HDP v regiónoch cestovného ruchu. Keďže Štatistický úrad SR zisťuje úroveň regionálneho HDP len po úrovni krajov, neboli sme schopní zistiť jeho úroveň v jednotlivých regiónoch cestovného ruchu.

V budúcnosti by mohol byť prínosným výskum inovácií v rýchlo rastúcich podnikoch na Slovensku, so špeciálnym zameraním na gazely cestovného ruchu a na gazely poznatkovo intenzívnych trhových služieb.

Ďalší výskum by sa mohlo taktiež zamerať na skúmanie spúšťačov rastu v gazelách cestovného ruchu na Slovensku, ako aj na inovačné bariéry, ktorým tieto gazely čelia.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Brown, R., & Mawson, S. (2013). Trigger points and high-growth firms: A conceptualisation and review of public policy implications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 279-295.
2. Daunfeldt, S., Elert, N., & Johansson, D. (2015). Are High-Growth Firms Overrepresented in High-Tech Industries? *IFN Working Paper No. 1062*. Dostupné 29. 9. 2015, na http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2585895
3. Európska komisia. (2010). *Európa 2020 - Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu*. Dostupné 25. 9. 2015, na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:SK:PDF>
4. Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227-244.
5. Hölzl, W., & Friesenbichler, K. (2008). *Final Sector Report Gazelles*, Europe Innova – Innovation Watch.
6. Hölzl, W., & Janger, J. (2014). Distance to the frontier and the perception of innovation barriers across European countries. *Research Policy*, 43(4), 707-725.
7. Hölzl, W., & Janger, J. (2013). Does the analysis of innovation barriers perceived by high growth firms provide information on innovation policy priorities? *Technological Forecasting & Social Change*, 80(8), 1450-1468.
8. Jovanovic, B. (2001). New technology and the small firm. *Small Business Economics*, 16(1), 53 – 56.
9. Kubičková, V. (2014). Inovácie v službách v kontexte inteligentnej špecializácie a ich meranie. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 7(28), 566 – 580.
10. Ministerstvo hospodárstva SR. (2005). *Regionalizácia cestovného ruchu v Slovenskej republike*. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva SR, odbor cestovného ruchu. Dostupné 26.9.2015, na <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=102432>
11. Mitusch, K., & Schimke, A. (2011). *Gazelles – High-Growth Companies*. Dostupné 16.9.2015, na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/gazelles-final-report_en.pdf
12. OECD. (2015). *Entrepreneurship at a Glance 2015*, Paris : OECD Publishing. Dostupné 25. 9. 2015, na http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2015-en
13. OECD/Eurostat. (2007), *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*, Paris : OECD Publishing. Dostupné 25.9.2015, na <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>

Sortimentná politika v maloobchode a jej uplatňovanie vo vybranej spoločnosti¹

Lukáš Hanzlíček²

Assortment Policy in Retail and Its Implementation in the Chosen Company

Abstract

The principal strategic decision a retailer must take is determination of the product assortment that represents his offer. Nowadays, retailers need to have a better understanding of the performance of individual outlets, so they can plan their assortment more accurately and set more realistic goals for assortment policy. Assortment policy has to respond flexibly to the dynamic development of environmental factors on changes in the business objectives and internal conditions. The decision correctness of assortment politics is the one of main determinants of the success of retailers. The aim of the paper is to characterize assortment policy and present its importance for retailing.

Key words

assortment policy, assortment planning, assortment strategy, assortment process

JEL Classification: M31

Úvod

Maloobchod zahŕňa všetky aktivity spojené s predajom tovaru alebo služieb priamo konečným spotrebiteľom na ich osobné, neobchodné použitie (Kotler - Keller, 2007).

Pre dosiahnutie úspechu na trhu je pre maloobchodníka nevyhnutné vhodne aplikovať do svojej činnosti nástroje marketingu. Marketing obchodu tvoria obchodné podniky, ktoré modifikujú inštrumentárium marketingu a prispôbujú ho trhovým štruktúram podniku. Marketingový mix predstavuje súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré firmy využívajú s cieľom dosiahnuť plánované marketingové ciele. Základnými prvkami marketingového mixu sú produkt, cena, distribúcia a komunikácia. Pri modifikácii týchto nástrojov na špecifické podmienky maloobchodu možno podľa Viestovej (2008) určiť šesť marketingových podsystémov obchodného marketingu:

- **cenová politika** (selektívna, generálna, cenové triedy, rabatová politika)
- **výrobová politika** (výber sortimentu podľa šírky, hĺbky, kvality a konzistencie, označenie, obal, manipulácia)
- **služby** (zásobovanie, poradenstvo, inštalácia, údržba, výmena, opravárenské služby)
- **podmienky** (dodacie a platobné podmienky)

¹ Príspevok je súčasťou riešenia výskumného projektu VEGA 1/0134/14 „Podpora inovácií v distribučných procesoch prostredníctvom zavádzania moderných technológií a optimalizácie logistických činností so zameraním na zníženie záťaže životného prostredia a na zvyšovanie kvality života“

² Ing. Lukáš Hanzlíček, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, lukashanzlicek@gmail.com

- **odbytová organizácia** (odbytová cesta, počet a organizačná forma predajných miest)
- **reklama** (klasická reklama, reklama v mieste predaja, public relations)

Podľa odbornej literatúry je pre úspech maloobchodu kľúčovým rozhodnutie o mieste umiestnenia. Výber miesta umiestnenia je zároveň rozhodnutím o prostredí podniku reprezentovaným najmä potenciálnymi kupujúcimi a konkurenciou. Prostredie každého podniku podlieha neustálym zmenám. Faktory vplyvajúce na prostredie možno podľa Daňa (2000) rozdeliť na dimenzionálne faktory (poloha, veľkosť, stavebné využitie, možnosti expanzie), materiálne faktory (technické podmienky dopravné možnosti, konkurenčný potenciál) a demometrické faktory (pracovný potenciál, potenciál obyvateľov, spádová oblasť, štruktúra obyvateľstva, kúpna sila). Všetky tieto faktory majú vplyv na maloobchodnú činnosť a je potrebné podriadiť im výber vhodných marketingových prostriedkov. V príspevku sa budeme zaoberať problematikou sortimentnej politiky ako súčasti výrobkovej politiky, jednej zo základných zložiek marketingového inštrumentária.

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je charakterizovať sortimentnú politiku a poukázať na jej význam pre maloobchod.

V príspevku charakterizujeme sortimentnú politiku ako súčasť produktovej politiky, proces tvorby sortimentu a základné sortimentné stratégie. V poslednej časti uvádzame spôsob uplatňovania sortimentnej politiky v maloobchode na Slovensku. Pozornosť pri riešení našej práce bude venovaná spoločnosti GG Tabak, a.s., ktorá je na slovenskom trhu lídrom v predaji tabakových výrobkov a roku 2011 sa umiestnila v rebríčku maloobchodných spoločností na šiestom mieste s tržbami 288 mil. € (CBA Slovakia, 2012). Dôvodmi pre výber spoločnosti GG Tabak, a.s. sú jej významné postavenie na slovenskom trhu, hustota predajnej siete a výrazné vodcovstvo v segmente tabakových výrobkov.

Pri skúmaní sortimentnej politiky v maloobchode sme využili dostupné literárne pramene domácich a zahraničných autorov, z ktorých najvýznamnejšie boli pre nás diela autorov Zamazalová, Daňo a Kita. Taktiež boli pre nás hodnotné údaje, ktoré sme získali z interných materiálov spoločnosti GG Tabak, a.s.

Z vedeckých metód sme využili metódu abstrakcie pre lepšie porozumenie problematike sortimentnej politiky v maloobchode. Pri spracúvaní informácií získaných od rôznych autorov sme realizovali metódy deskripcie a komparácie. Následne sme na získané teoretické poznatky v predmetnej oblasti aplikovali metódu syntézy.

2 Výsledky a diskusia

Základom marketingovej podnikateľskej filozofie je skutočnosť, že o tom, čo bude firma vyrábať nerozhoduje samostatne, ale v zhode so spotrebiteľskými očakávaniami. Vychádzajúc z tohto tvrdenia sa chápe produkt z marketingového pohľadu ako akýkoľvek objekt podnikateľskej i nepodnikateľskej aktivity, čokoľvek čo je možné predať a kúpiť (Boučková, 2003). Produkt je považovaný za najdôležitejší nástroj marketingového mixu.

Produktovú politiku tvoria všetky aktivity, ktoré sa vzťahujú na správne utváranie produktu a sortiment podniku z hľadiska zákazníka a trhu. Dynamicky sa meniace

podnikové prostredie vplýva na všetky produkty a produktové programy. Obchodný podnik sa musí usilovať svojou produktovou politikou prispôbiť týmto trhovým zmenám, aby v najvyššej možnej miere vhodne reagoval na požiadavky existujúcich a potenciálnych zákazníkov.

Základnými nástrojmi produktovej politiky sú (Tomek - Vávrová, 2001):

- inovácia produktu,
- diferenciácia produktu,
- variácia produktu,
- eliminácia produktu.

Úlohy manažmentu v oblasti produktovej politiky možno z hľadiska hierarchie kategorizovať na strategické, taktické a operatívne. Na strategickej úrovni je úlohou manažmentu tvorba koncepcie produkt/trh, koncepcie zdrojov a konkurenčnej pozície. Taktická úroveň sa zaoberá výrobným programom, vybavením a organizáciou. Na operatívnej úrovni sa prijímajú rozhodnutia o sortimente, zabezpečení zdrojov a kapacít. Ciele produktovej politiky korešpondujú s cieľmi podnikovej politiky. Predovšetkým ide o snahu o plnenie požiadaviek trhu, zvýšenie zisku, zvýšenie podielu na trhu, zvýšenie kvality výrobkov, zníženie nákladov na tvorbu produktu, zvýšenie produktivity, rozptýlenie podnikateľského rizika a pod. Ponuka produktov zodpovedajúcich zákazníckym potrebám predpokladá vytvorenie potrebných kapacít, zabezpečenie organizácie výroby z vecného, časového a organizačného hľadiska, zaistenie pomocných a obslužných procesov, zohľadnenie dostupnosti výrobných faktorov.

Sortiment možno definovať ako systematicky usporiadaný súbor produktov, ktoré firma ponúka. V prípade obchodnej firmy je obchodný sortiment tvorený súborom produktov, ktoré obchodná firma ponúka konečnému spotrebiteľovi pre ich spotrebu, pričom súčasťou sortimentu sú aj ponúkané služby (Zamazalová, 2009). Pre úspešnosť sortimentu maloobchodníka je dôležité, aby sa zhodoval s nákupnými očakávaniami cieľových trhov a vytváral pre podnik konkurenčnú výhodu. Z toho možno vyjadriť aj cieľ sortimentnej politiky, ktorým je tvorba sortimentu ako výsledok plánu očakávaného odbytu a ponuka správneho tovaru, v správnom obchode a v správnom čase pri dosahovaní ekonomických efektov. Vo všeobecnosti je obchodný sortiment širší ako sortiment výrobných podnikov.

Sortiment je možné charakterizovať jeho šírkou, hĺbkou, dĺžkou a konzistenciou. Šírka sortimentu vyjadruje počet produktových radov, ktoré tvoria ponuku maloobchodníka. Hĺbku sortimentu určuje počet produktov v jednom produktovom rade. Sortimentná dĺžka označuje množstvo všetkých produktov, ktoré firma ponúka. Stupeň konzistencie je podmienený úrovňou vzájomných vzťahov a súvislostí medzi produktovými radmi (Zamazalová, 2009).

Pri tvorbe sortimentnej politiky je dôležité identifikovať faktory vplyvu, ktoré môžeme vo všeobecnosti kategorizovať na (Daňo - Kita, 2009):

- **vonkajšie faktory** (politické – plánovanie miest; ekologické – environmentálna politika, environmentálne aktivity konkurencie; spoločenské – vývoj hrubého domáceho produktu, vývoj kúpnej sily; technické – vývoj nových produktov),
- **vnútorné faktory** (zdroje podniku – kapitál, pracovná sila, informačné technológie; podniková forma, organizačná štruktúra, koncept odbytu a zásobovania),

- **trhové faktory** (situácia na trhu, orientácia na spotrebiteľa, štruktúra dopytu, podmienky na dodávateľských trhoch a iné).

Najdôležitejšie princípy, ktoré sa uplatňujú pri rozhodovaní o sortimentnej politike, sú spoznávanie medzier a príležitostí na danom trhu, analýza a odlíšenie sa od ponuky konkurencie, voľba úrovne sortimentu zamedzujúcej vznik priamych konkurenčných vzťahov, orientácia na špecifické potreby a zákaznícke segmenty, hľadanie optimálneho sortimentu a pod.

2.1 Proces tvorby sortimentu

Pre rozhodovanie o sortimente v obchodnej firme je kľúčové zamerať sa na tieto základné okruhy otázok (Zamazalová, 2009):

- rozhodovanie o celkovom zameraní sortimentu,
- rozhodovanie o čiastkových zmenách sortimentu,
- rozhodovanie o službách,
- rozhodovanie o privátnych značkách.

Sortimentná politika musí pružne reagovať na dynamický vývoj faktorov prostredia i na zmeny podnikových cieľov a vnútropodnikových podmienok. Rozhodnutia v oblasti sortimentnej politiky musia byť systematické a ich súčasťou sú aj rozhodnutia o doplnkových službách, či o zavedení privátnej značky maloobchodníka. Práve privátne značky sú súčasným maloobchodným trendom. Od klasického ponímania takýchto produktov ako menej kvalitných pri výhodnej cene sa ich charakter výrazne zmenil a v ponuke maloobchodných reťazcov sa nachádzajú aj prémiové privátne značky s garanciou vysokej kvality.

Pri procese tvorby sortimentu sa uplatňuje strategický sortimentný manažment. Proces tvorby sortimentu vyjadruje nasledujúca postupnosť krokov: sortimentná segmentácia; situačná analýza pozostávajúca z analýzy trhu, konkurencie a sortimentu; určenie cieľov, formulácie sortimentných zásad, ktoré charakterizujú sortiment jeho šírkou, hĺbkou, dĺžkou i sortimentným imidžom; určenie sortimentných stratégií na dosiahnutie stanovených cieľov a ich implementácia pri využití všetkých nástrojov marketingového mixu (Daňo - Kita, 2009).

Kreovanie efektívneho sortimentu je významnou súčasťou koncepcie ECR - Efficient Consumer Response. Viestová definuje ECR ako manažérsky prístup, ktorého zmyslom je snaha o získanie konkurenčnej výhody pomocou efektívnej spolupráce medzi dodávateľmi a odberateľmi, resp. ide o optimalizáciu logistického reťazca od výrobcu k obchodníkovi a konečnému spotrebiteľovi (Hesková, 2006). Efektívny sortiment maximalizuje využitie priestoru, vrátane miesta v regáloch a skladových priestorov, pričom zároveň poskytuje spotrebiteľovi uspokojenie. Manažment kategórií a rozvoj systematického hodnotenia plánu merchandisingu vychádzajú práve z iniciatívy efektívneho sortimentu. Rozdelenie regálov je založené na (Fowler - Goh, 2012):

- analýze presných údajov a dát získaných zo skenerov v predajni,
- úrovni predaja v minulosti, ktorá je upravená o propagačné akcie a sezónne odchýlky,
- fyzických charakteristikách produktu, cene a informáciách o nákladoch,

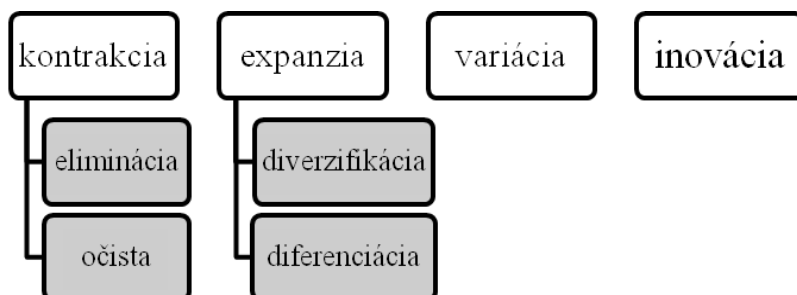
- identifikácii zákazníka v predajni a demografických ukazovateľoch, pričom sa využívajú informácie z vernostnej karty, informácie o kreditnej karte spotrebiteľa a i.

2.2 Sortimentné stratégie

Pre dosiahnutie vytýčených cieľov sortimentnej politiky je potrebné zvoliť vhodnú sortimentnú stratégiu, ktorej úlohou je optimalizácia sortimentu a prispôbenie sortimentu zákazníckym potrebám. Obrázok 1 znázorňuje základné sortimentné stratégie, ktorými sú kontrakcia, expanzia, variácia a inovácia. Tieto stratégie môže maloobchodný podnik vzájomne prepájať pre dosiahnutie špecifických cieľov sortimentnej politiky (Daňo, 1997).

Sortimentná kontrakcia sa využíva pri negatívnej trhovej a sortimentnej atraktivite. Ide o prispôbenie štruktúry sortimentu na negatívny vývoj trhu a konkurenčné podmienky. Pri stratégii kontrakcie dochádza k zúženiu sortimentnej štruktúry, a to dvoma spôsobmi: sortimentnou očistou, kedy dochádza ku kontrakcii sortimentnej hĺbky a sortimentnou elimináciou, resp. špecializáciou, ktorá spôsobuje kontrakciu sortimentnej šírky. Po aplikovaní stratégie kontrakcie sú zo sortimentu odstránené určité tovarové druhy alebo skupiny. Pri tejto stratégii je potrebné zohľadniť aj vplyv menej predávaných produktov na celkovú atraktivitu podniku.

Obr. 1 Základné sortimentné stratégie



Zdroj: F. Daňo - P. Kita, 2009, s. 93

Sortimentná expanzia predstavuje rozšírenie sortimentnej pyramídy. K expanzii môže dochádzať tak pri šírke sortimentu, vtedy hovoríme o sortimentnej diverzifikácii, ako aj pri sortimentnej hĺbke, sortimentnej diferenciácii. Pri diverzifikácii sú do sortimentu zavádzané produkty iných odvetví alebo doplnkové služby, čím môže obchodník osloviť súčasných i potenciálnych zákazníkov. Diferenciácia sortimentu zvyšuje jeho špecializáciu a vyžaduje silnú pozíciu podniku na trhu. Výsledkom realizácie stratégie sortimentnej expanzie je zavedenie nových, doposiaľ neponúkaných produktov.

Sortimentná variácia upravuje tvorbu a usporiadanie tovarovej ponuky, čoho dôsledkom nastáva reorganizácia vo vnútri sortimentnej pyramídy. Maloobchodný podnik využíva túto stratégiu pri priemernej sortimentnej a trhovej atraktivite.

Sortimentná inovácia je najradikálnejším zásahom do tvorby sortimentu. Základom tejto sortimentnej stratégie je nahradenie existujúcej sortimentnej pyramídy úplne novou,

následkom čoho vznikajú nové sortimenty. Túto stratégiu uplatňuje maloobchodník, ak doposiaľ nedisponoval určitou tovarovou ponukou a na trh vstúpi s novým sortimentom.

V rámci rozhodovania o sortimentných stratégiách venujú maloobchodné reťazce veľkú pozornosť manažment kategórií. Manažment kategórií je metóda riadenia vybraného portfólia sortimentu tovarov ako podnikateľských jednotiek v zákaznicky orientovaných spoločnostiach. Cieľom manažmentu kategórií je na základe monitorovania nákupného správania zákazníkov a ich potrieb zvyšovať podiel spokojných zákazníkov a tým i zisk, znižovať náklady a optimalizovať logistické procesy. Úspešnosť manažmentu kategórií výrazne ovplyvňuje úroveň spolupráce maloobchodníka a jeho dodávateľov. Implementácia manažmentu kategórií do systému riadenia podniku predpokladá zavedenie ďalších metód riadenia, podporujúcich jeho činnosť, akými sú aplikácia procesného riadenia, systém elektronickej výmeny dát (EDI), čiarové kódy a pod. Manažment kategórií predstavuje nový efektívny spôsob spolupráce maloobchodníka a dodávateľa založený na vzájomnom zdieľaní dát prostredníctvom systému elektronickej výmeny dát. Kľúčovým aspektom je dôsledné zameranie sa na potreby zákazníkov a následné dosahovanie vyššej spotrebiteľskej hodnoty (Hesková, 2006).

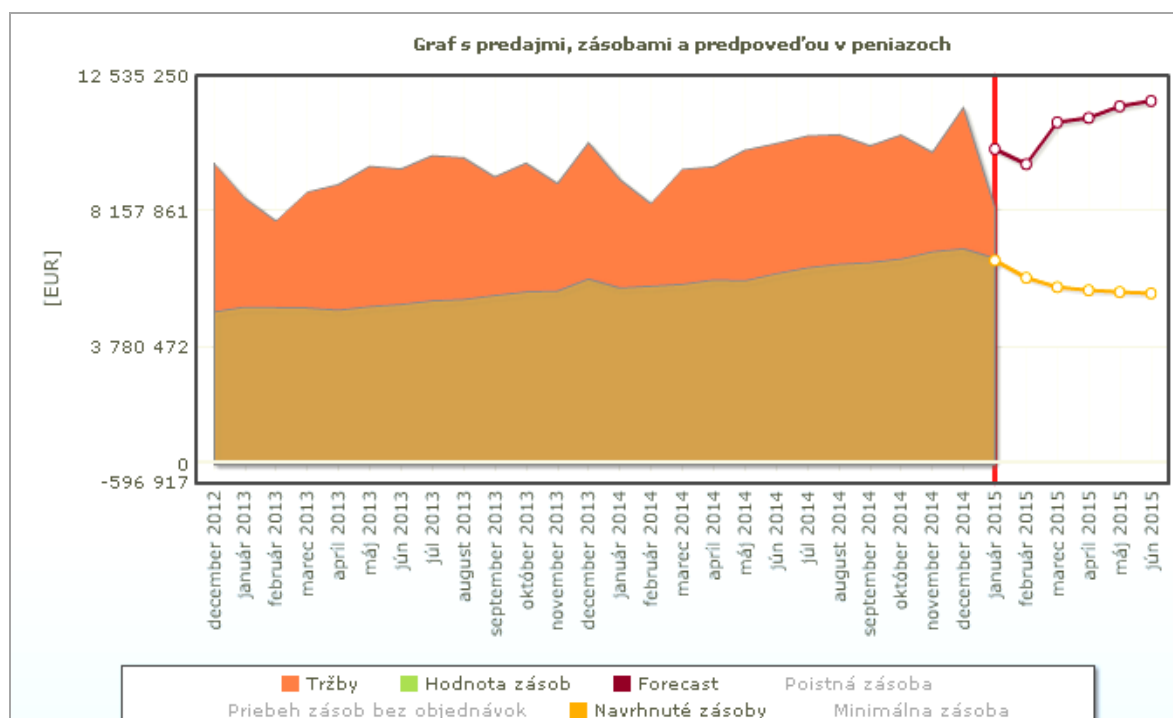
2.3 Uplatňovanie sortimentnej politiky v spoločnosti GG Tabak, a.s.

GG Tabak, a.s. pôsobí na slovenskom trhu už viac ako 20 rokov a prevádzkuje takmer 800 maloobchodných jednotiek. Sortiment spoločnosti sa skladá z tabakových výrobkov, potravinárskeho tovaru, nepotravinárskeho tovaru a cenín. V segmente tabakových výrobkov je trhovým lídrom avšak pri ostatných segmentoch musí čeliť vysokokonkurenčnému prostrediu maloobchodu.

Spoločnosť GG Tabak, a.s. využíva pri realizácii optimalizácie svojho sortimentu nástroje najmä štyroch programov, a to:

- tabuľkový procesor MS Excel,
- databázový systém SPIN,
- reportovací program SAP Business Objects,
- plánovací program Planning Wizard - tento program zaviedla spoločnosť celoplošne v roku 2014 a jeho úlohou je napr. optimalizácia zásob, automatické objednávania na základe predpovedania vychádzajúc z údajov minulých období.

Na Grafe 1 môžeme vidieť vývoj tržieb z celkovej maloobchodnej činnosti spoločnosti pre jednotlivé mesiace a jeho porovnanie so stavom zásob v danom období. Z dostupných údajov dokáže program Planning Wizard poskytnúť užívateľovi predpoveď budúceho vývoja tržieb a zároveň navrhnúť optimálne množstvo zásob, ktoré ma podnik držať vo svojich prevádzkach. Takýto typ výstupu je možné vytvoriť nie len pre všetky produkty ako celok, ale aj pre jednotlivé predajne, kategórie a produkty.

Graf 1 Príklad výstupu programu Planning Wizard

Zdroj: Interné materiály spoločnosti GG Tabak, a.s.

Tab. 1 Prehľad kategorizácie produktov v spoločnosti GG Tabak, a.s.

Kategória	Podkategórie
Tabakové produkty	1. Cigarety, 2. Cigary a cigarky, 3. Tabak
Ceniny	1. Dobíjacie kupóny, 2. Dopravný podnik, 3. T-com, 4. Royal Invest Consulting, 5. Slovenský Autoturist klub, 6. Parkovacie karty, 7. Slovenská pošta, 8. Kolky*, 9. PRIVATEL, 10. Italmarket Slovakia, 11. Internetové karty
Potravinové produkty	1. Nealko, 2. Alko, 3. Pochutiny, 4. Žuvačky, 5. Cukríky, 6. Káva, 7. Cukrovinky, 8. Lízatková, 9. Zmrzlina, 10. Slané pečivo a suché plody, 11. Čaje
Nepotravinové produkty	1. Baterky, 2. Zápalky, 3. Zapaľovače, 4. Fajčiarske doplnky, 5. Hygienické potreby, 6. Pohľadnice, 7. Prívesky/Kľúčenky*, 8. Odznaky*, 9. Hračky, 10. Bižutéria*, 11. Fajky, 12. Humidory, 13. Cigaretová konfekcia**, 14. Typy na darčeky**, 15. Mapy, 16. Nožičky, 17. Ploskačky, 18. Plyn-benzín*, 19. Kalendáre, 20. Hracie karty, 21. Galantéria*, 22. Elektronika, 23. Domáce potreby, 24. Pyrotechnika, 25. Dekoračné predmety, 26. E-cigareta
Kancelárske potreby	1. Archív a zakladanie, 2. Počítače a komponenty, 3. Hygiena a obalový materiál, 4. Kancelársky nábytok, 5. Kancelárske potreby a doplnky, 6. Kancelárska technika a prezent, 7. Materiál, 8. Náplne do tlačiarň a kopíriek, 9. Papier, 10. Príslušenstvo k počítačom, 11. Periférie, 12. Písacie potreby, 13. Potlač, 14. Občerstvenie, 15. Rozličný tovar, 16. Spotrebná elektronika, 17. Služby, 18. Trezory a trezorové skrine, 19. Výkup obalov

* Kategórie, pri ktorých sa uvažuje o ich odstránení. ** Nové kategórie.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti GG Tabak, a.s.

Aktívnym uplatňovaním manažmentu kategórií vo svojej činnosti si firma vytvorila 5 kategórií, ktoré ďalej člení na podkategórie. Celkovo sa spoločnosť pozerá na sortiment v troch úrovniach. V Tabuľke 1 uvádzame základné členenie sortimentu spoločnosti v dvoch

úrovniah, na kategórie a podkategórie. Napriek tomu, že kategória "Tabakové produkty" sa člení na najmenšie množstvo podkategórií, počet produktov obsiahnutých v tejto kategórii, prevyšuje všetky ostatné. Špecifické postavenie majú tlač a produkty, ktoré sú ponúkané v predajniach GG Tabak, a.s. na základe mandátnej zmluvy, ako napr. TIPOS, Ticketportal, diaľničné nálepky, a. i.

Ako už bolo uvedené, spoločnosť nesleduje len výšku tržieb a predané množstvo pre všetky produkty, ale aj pre každú kategóriu.

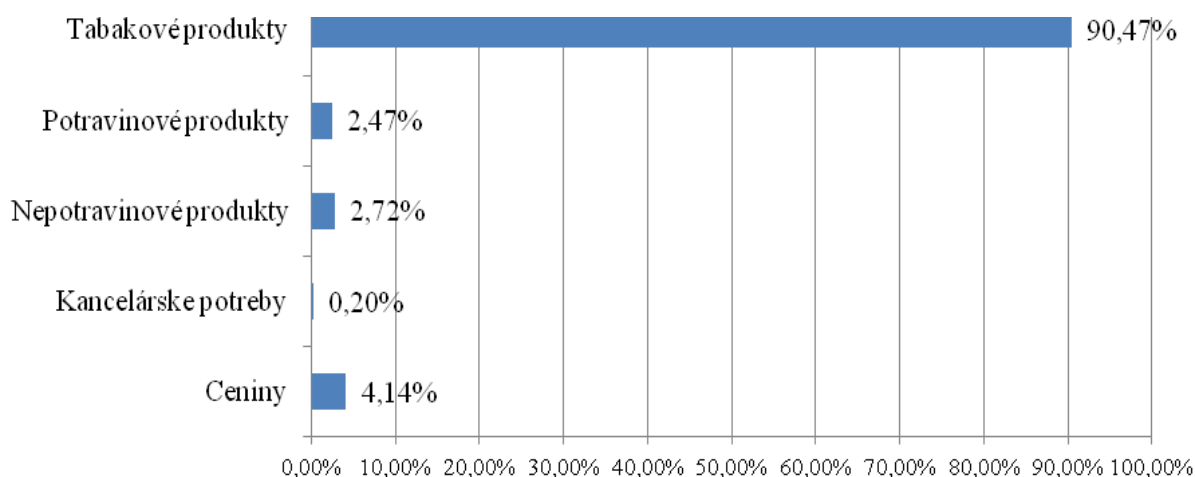
Tab. 2 Rozdelenie tržieb a predaného množstva produktov za rok 2014 podľa kategórií

Kategória	Predajná cena s DPH v €	Množstvo v predajných jednotkách
Ceniny	5 707 186	4 006 565
Kancelárske potreby	275 985	869 347
Nepotravinové produkty	3 754 473	5 914 528
Potravinové produkty	3 401 000	4 824 229
Tabakové produkty	124 747 751	44 392 399

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti GG Tabak, a.s.

V roku 2014 dosiahli tržby za všetky kategórie výšku 137 886 396 €. Na tejto sume sa podieľala najmä kategória "Tabakové produkty", ktorej podiel je viac ako 90%. Druhou najvýznamnejšou kategóriou z hľadiska tržieb bola kategória "Ceniny" s podielom 4,14%. Ďalej nasledovali nepotravinové produkty (2,72%), potravinové produkty (2,47%) a v najmenšej miere sa na tržbách podieľala kategória "Kancelárske potreby" (0,20%). Rozdelenie tržieb podľa kategórií zobrazuje Graf 2.

Graf 2 Rozdelenie tržieb za rok 2014 podľa kategórií produktov

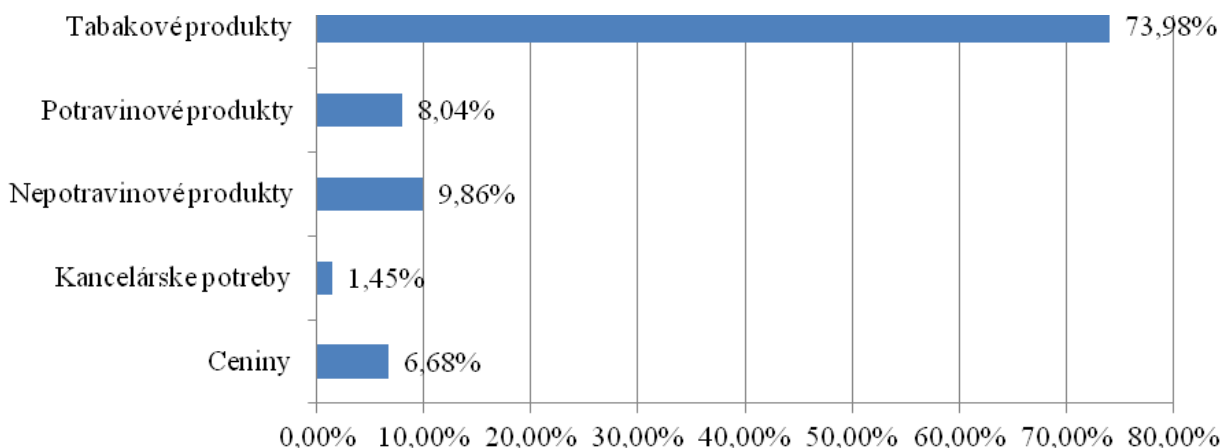


Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti GG Tabak, a.s.

Výsledky pre rozdelenie množstva predaných produktov v predajných jednotkách kopírujú, s výnimkou kategórie "Ceniny", poradie kategórií s predchádzajúcim hľadiskom, ale rozdiely medzi kategóriami sú menej extrémne. Lídrom je kategória "Tabakové produkty", ktorej produkty tvoria na predanom množstve 73,98%. Zvýšenie podielu v

porovnaní s predošlým kritériom nastalo pre všetkých ďalších kategóriách, a to nasledovne: "Nepotravinové produkty" 9,86%, "Potravinové produkty" 8,04%, "Ceniny" 6,68% a "Kancelárske potreby" 1,45%. Rozdelenie predaného množstva produktov podľa kategórií zobrazuje Graf 3.

Graf 3 Rozdelenie predaného množstva produktov za rok 2014 podľa kategórií produktov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti GG Tabak, a.s.

Z výsledkov za rok 2014 vyplýva, že nosnou kategóriou je kategória "Tabakové produkty" a ostatné kategórie plnia funkciu doplnkového tovaru.

Záver

Príspevok sa venoval problematike tvorby sortimentu v maloobchodnom podniku pôsobiacom v dynamicky sa meniacom prostredí. Uviedli sme charakteristiku sortimentných stratégií, faktorov vplyvajúcich na sortimentnú politiku a spôsob uplatňovania sortimentnej politiky v maloobchodnom prostredí v podmienkach Slovenskej republiky na príklade spoločnosti GG Tabak, a.s.

Ako som v príspevku naznačil, sortimentná politika predstavuje pre maloobchodníka možnosť získať konkurenčnú výhodu. Ak maloobchodník správne zvolí svoj sortiment, dochádza k rastu súčasných i budúcich predajov. Maloobchodníci sa snažia ponúknuť optimálnu šírku a hĺbku sortimentu a vhodnú úroveň služieb. Medzi faktory, ktoré limitujú maloobchodníka, patrí množstvo peňazí, ktoré môže investovať do zásob a fyzický priestor, ktorým disponuje. Väčšia šírka sortimentu môže obmedziť jeho hĺbku a úroveň služieb, prípadne oboje. Prijatím kompromisného riešenia s ohľadom na šírku, hĺbku sortimentu a úroveň služieb sa maloobchodníci snažia o uspokojenie potrieb zákazníkov v čo najvyššej miere a to tak, že poskytujú správny produkt, v správnej predajnej jednotke a v správny čas.

S prihliadnutím na skutočnosť, že význam sortimentnej politiky ako nástroja marketingu maloobchodu pre získanie lojality zákazníka, a prostredníctvom toho upevňovanie si svojho postavenia na trhu, sústavne rastie, ja zaobranie sa touto problematikou vysoko aktuálne a môže so sebou priniesť zefektívnenie rozhodovacieho procesu maloobchodníka o sortimente a jeho riadení.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha : C.H. Beck.
2. CBA Slovakia. (2012). *Top 10 obchodu v SR za rok 2011*. Dostupné 1.3.2015, na <http://www.cba-slovakia.sk/?IDE=189698>.
3. Daňo, F. – Kita, P. (2009). *Distribučný manažment*. 3. vyd. Hronský Beňadik : NETRI.
4. Daňo, F. (1997). Obchod súčasťou systému. 5 : Tvorba sortimentu v maloobchode a sortimentné stratégie. *Obchodné listy : mesačník pre úspešný predaj*, 4(4), 8-9.
5. Daňo, F. (2000). Vybrané nástroje marketingového mixu v maloobchode. *Marketing magazine*, (4), 4-5.
6. Fowler, D. - Goh, B. (2012). *Retail category management*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
7. Hesková, M. (2006). *Category management*. Praha : Profess Consulting, s.r.o.
8. Kotler, P. – Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. 12. vyd. Praha : GRADA Publishing.
9. Tomek, G. - Vávrová, V. (2001). *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha : GRADA Publishing.
10. Viestová, K. et al. (2008). *Teória obchodu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.
11. Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha : GRADA Publishing, 2009.

Vybrané aspekty energetickej bezpečnosti čínskej ekonomiky¹

Lukáš Harvánek – Michaela Královičová²

Selected Aspects of the Energy Security of the Chinese Economy

Abstract

The article analyses the relationship between the energy needs of China and resources available in the global energy market. Authors try to reveal the extent to which China is prepared to withstand external shocks connected with supply eruptions by analyzing main energy security indicators followed by application on its economy. Firstly, the paper deals with indicators of renowned international institutions, continues with the comparison of the Chinese energy mix with the other actors of the world economy and, at the end, applies indices on the Chinese economy.

Key words

Chinese economy, energy security, competitiveness, energy mix

JEL Classification: F11, F14, F15

Úvod

Za úspešným nástupom čínskej ekonomiky na medzinárodnú ekonomickú scénu nestojí iba fakt, že sa naskytla príležitosť v podobe reštrukturalizácie doposiaľ najvyspelejších ekonomík sveta, ale aj celý rad interných opatrení čínskej garnitúry strategicky smerujúcej za svojim cieľom. Vyústením týchto činiteľov dostávame do rovnice dominantných ekonomík popri EU, USA a Japonsko aj štvrtého člena Čínu. Práve tá sa v roku 2011 stala druhou najväčšou ekonomikou za USA a v parite kúpnej sily dokonca v roku 2014 predbehla USA. Takýto vývoj sa premietol do jej pozície dominantného dovozcu väčšiny surovín, materiálov, ale aj strojov a zariadení. Rýchly rast vnútornej spotreby a unikátne štrukturálne reformy hlavne v oblasti budovania novej infraštruktúry krajiny a jej prepojenia so svetom ešte viac zvýšili spotrebu všetkých druhov zdrojov. Stabilita a zabezpečenie surovinových vstupov do výroby je preto jednou z kľúčových priorít čínskej garnitúry. Otázkou kvantifikácie energetickej bezpečnosti sa zaoberali viacerí poprední odborníci (Yergin, Grafton, Lacasse, Chantake, Baláž, Obadi) a takisto je predmetom výskumných prác medzinárodných inštitúcií (OECD, IEA, EIA).

1 Metodika práce

Na potvrdenie alebo vyvrátenie hypotéz využijeme okrem iného ukazovatele renomovaných medzinárodných inštitúcií ako OECD a IEA a aplikujeme niekoľko indexov z

¹ Príspevok je súčasťou riešenia výskumného projektu MŠRaŠ SR VEGA na roky 2014 - 2016, č. 1/0550/14: Nové výzvy v oblasti európskej energetickej bezpečnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť EÚ v horizonte do roku 2020

² Ing. Lukáš Harvánek, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, l.harvanek89@gmail.com
Ing. Michaela Královičová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35, mk.kralovicova@gmail.com

tejto oblasti, ako napríklad CSI global, CSI pol (CSI global upravený o politické riziká) a napríklad cross country variation in diversification, ktoré bližšie špecifikujeme v častiach 1.1 a 1.2. V predkladanom článku sa budeme zaoberať nasledujúcimi hypotézami:

- H₁: Otázka energetickej bezpečnosti v prípade čínskej ekonomiky stále viac naberá na význame.
- H₂: Energetická bezpečnosť Číny klesá.
- H₃: Stabilita dodávok hlavných čínskych dodávateľov energetických vstupov sa znižuje.

Na objasnenie východiskovej situácie s ohľadom na energetický mix Číny a definovanie vzťahu globálnych cien energonosičov s vývojom spotreby týchto zdrojov v Číne sme využili metódy analýzy, syntézy, indukcie, dedukcie a rovnako tiež štatistické metódy a metódy komparácie. Vzhľadom na aktuálnosť témy boli použité najmä knižné a elektronické informačné zdroje.

1.1 Meranie energetickej bezpečnosti

Krajiny v rámci Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD), ale aj nečlenovia používajú rôzne výpočty kľúčových faktorov pôsobiacich na energetickú bezpečnosť. V svojej podstate sa však väčšina prístupov prelína a dopĺňa. Pre neskoršie potreby našej práce si v nasledujúcej časti vysvetlíme niektoré ukazovatele. Ide napríklad o:

- Základné ukazovatele merania závislosti na fosílnych palivách – dovoz fosílnych palív ako percento celkovej spotreby fosílnych palív, percento fosílnych palív na celkovej energetickej spotrebe, podiel denných zásob ropy na celovom dovoze fosílnych palív a podiel denných zásob na spotrebe (definované OECD),
- Importná závislosť (definované EIA)
- Index diverzifikácie energetických zdrojov (definované MMF)
- Model krátkodobej energetickej bezpečnosti (Model of Short-Term Energy Security – MOSES) vypracovanej Medzinárodnou energetickou agentúrou (IEA)

1.2 Ukazovatele merania závislosti na fosílnych palivách:

Indikátory používané OECD vo svojich štúdiách definuje štyri ukazovatele, ktorými hodnotí energetickú závislosť svojich členov. Jedným z nich je podiel dovozu fosílnych palív na celkovej spotrebe energonosičov. Ďalším ukazovateľom je objem domácich zásob na pokrytie dovozu energetických nosičov, tretím je objem domácich zásob na pokrytie celkovej domácej spotreby a štvrtým podiel jednotlivých nosičov na celkovej spotrebe energií (OECD. 2003).

Importná závislosť definovaná EIA je jedným zo základných ukazovateľov pri pohľade na energetickú bezpečnosť krajiny. Je nutné rozlíšiť importnú závislosť, ktorá predstavuje podiel importu energií na celkovej spotrebe a expozícia voči importu. Tá hovorí, do akej miery ovplyvnia cenové šoky a narušenia v dodávkach (EIA. 2014). Americká energetická agentúra (EIA) v oblasti energetickej bezpečnosti definuje niekoľko ukazovateľov, ktorými sa snaží, čo najobjektívnejšie poukázať na situáciu v oblasti

energetickej bezpečnosti pre americkú ekonomiku. Ide o ukazovatele znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 1 Zoznam ukazovateľov na meranie závislosti a expozícií voči ropu

Opatrenie	Fyzikálne veličiny	Ekonomické veličiny
Závislosť	Podiel importu na celkovej spotrebe	Hodnota dovozu Podiel hodnoty dovozu na hodnote celkovej produkcie
Expozícia	Podiel na svetovom exporte Denné zásoby (Days Supply of Stocks) Vývoj kapacity Ropa použitá v doprave Ropa p.c.	Spotreba na 1 dolár HDP Výdavky na 1 dolár HDP

Zdroj: EIA. <http://www.eia.gov/oiaf/archive/issues98/oimport.html>

Index diverzifikácie energetických zdrojov – jeho základom je teória portfólia z finančnictva – za podmienky ceteris paribus, celkové rizika pre dodávky energií sú nižšie, ak máme v portfóliu 6 dodávateľov. Diverzifikácia zdrojov môže znížiť náchylnosť na prerušenie dodávok z jedného konkrétneho zdroja. Aj keď narušenie dodávok nemusí nastať, diverzifikácia znižuje trhovú silu jedného dodávateľa, znižuje riziko vyšších cien (Blyth, W. & Lefevre, N., 2004). Túto myšlienku možno kvantifikovať rôznymi spôsobmi. Väčšina literatúry používa na meranie diverzifikácie Herfindahl-Hirschmannov index, ktorý je rovný odmocnине trhového podielu každého dodávateľa. Čím viac je trh koncentrovaný, vyššia je hodnota indexu. V prípade jedného dodávateľa je hodnota indexu ja najvyššia (Cohen, G. et al., 2011).

Zostavíme dve verzie indexu diverzifikácie zdrojov energií, jeden s použitím podiel jednotlivých krajín na celkovej produkcii a druhý podiel jednotlivých krajín na čistom exporte.

$$CSI(global) = \sum_i \left(\frac{X_i}{X} \right)^2 * 100 \quad (1)$$

kde X_i/X je celkový podiel krajiny i buď na svetovej produkcii alebo čistom exporte. Samostatné index zostrojíme pre jednotlivé fosílné palivá ropa, zemný plyn a uhlie. CSI (global) počíta s rovnakým rizikom narušenia dodávok pre všetkých dodávateľov, čo však v mnohých prípadoch neplatí. Index je možné upraviť o politické riziko, hoci nie je jednoduché kvantifikovať politické riziká u diferencovaných dodávateľov, existujú rôzne ukazovatele hodnotenia rizika krajiny. Jedným je napríklad ICRG – International Country Risk Guide, ktorý hodnotí politickú stabilitu v rámci krajín na porovnateľnej báze. Index CSI upravený o politické riziká zobrazuje nasledujúci vzťah:

$$CSI_{pol}(global) = \sum_i \left[\left(\frac{X_i}{X} \right)^2 * POL_i \right] \quad (2)$$

Pričom POL_i môžeme vypočítať ako:

$$POL_i = [(100 - ICRG_i)/100] \quad (3)$$

kde $ICRG_i$ je ohraničený (0,100) hodnotami, kde vysoké čísla predstavujú nízke politické riziko.

Ďalším indexom, ktorý na objasnenie problematiky, v práci využijeme je **cross-country variation in diversification**. Meria riziko narušenia u jednotlivých dodávateľov sledovanej krajiny. Je možné merať rôzne aspekty diverzifikácie, ako napríklad potenciálne exporty dodávateľov, t.j. produkcia je väčšia ako spotreba, ktorý berie do úvahy možnosť zmeniť dodávateľa v prípade narušenia dodávok. Pre potreby našej práce využijeme prístup založený na súčasnom trhovom podiele každého dodávateľa.

$$CSI = \sum_i \left(\frac{NPI_i}{C} \right)^2 * 100 \quad (4)$$

kde C krajiny j celová spotreba energonosiča. NPI_i je čistý pozitívny import z krajiny i do krajiny j, ako definuje nasledujúci vzťah:

$$NPI_i = \max\{0, M_{ij} - X_{ij}\} \quad (5)$$

M_{ij} importuj energonosiče z krajiny i to j and X_{ij} exportuje energonosiče z krajiny j to i. Ako spomíname skoršie nižšie hodnoty CSI naznačuje väčšiu diverzifikáciu a preto nižší risk, v prípade jedného dodávateľa, CSI ma svoju maximálnu hodnotu 100. CSI bude nižšie v krajinách, kde čisté importy tvoria menšiu časť spotreby. Preto CSI bude pravdepodobne korelovať s ukazovateľom importu – importnou závislosťou.

Model krátkodobej energetickej bezpečnosti (MOSES) je založený na kvantifikovaní zraniteľných miest energetických systémov. Dva typy kvantitatívnych indikátorov merajú dva aspekty energetickej bezpečnosti, a to riziko narušenia dodávok energií a odolnosť alebo schopnosť národných energetických systémov poradiť si s takými výpadkami (IEA. 2013). MOSES analyzuje riziká aj odolnosť v súvislosti s externými faktormi súvisiacimi s dovozom energií, domáce faktory súvisiace s produkciou, transformáciu a distribúciu energií. MOSES tak zahŕňa indikátory súvisiace s externými rizikami, externou odolnosťou, domáce riziká a domácu odolnosť.

Tab. 2 Dimenzie energetickej bezpečnosti meranej modelom MOSES

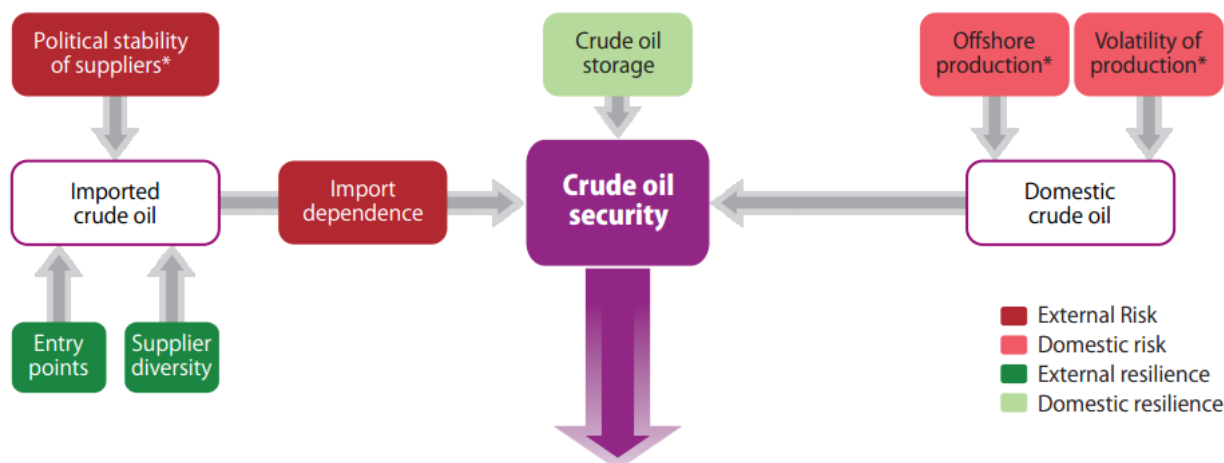
	Riziká	Odolnosť
Externé	Riziká súvisiace s potenciálnym narušením dovozu energií	Schopnosť reagovať na narušenie dovozu energií nahradením iným dodávateľom
Domáce	Riziká vznikajúce v súvislosti domácou produkciou a transformovaní energie	Domáca schopnosť reagovať na narušenie dodávok energií vyvolané napríklad ropnými šokmi

Zdroj: IEA, 2013.

Tieto štyri dimenzie analyzuje model využitím 30 indikátorov, ako napríklad čistá importná závislosť, vážený priemer indexu politickej stability dodávateľov, vstupné body (prístavy a ropovody), diverzita dodávateľov – externé riziká, odolnosť. Podiel produkcie mimo pevniny, volatilita domácej produkcie, úroveň zásob – domáce riziká, odolnosť. Hodnotenie bezpečnosti dodávok energií použitím týchto indikátorov zahŕňa dva kroky. Po prvé, IEA zavádza pre každý indikátor tri pásma hodnôt – rovnajúcich sa nízkej, strednej a vysokej citlivosti. Tieto pásma sa zakladajú na pozorovaní hodnôt indikátorov v členských krajinách IEA a tiež hodnotenie exportov týkajúce sa rizík a kapacít odolnosti. Po druhé, táto kategorizácia je použitá na vytvorenie profilu energetickej bezpečnosti pre každú krajinu, pričom indikátory sú kombinované takým spôsobom, aby brali do úvahy špecifiká krajín (napr. počet prístavov a ropovodov znižuje riziká importu, avšak nie je relevantný pre producentov energií).

Analýza bezpečných dodávok ropy je založená na siedmich ukazovateľoch. Po prvé, krajiny sú rozdelené podľa ich čistej závislosti na dovoze ropy. Čistí exportéri a krajiny s nízkou závislosťou sú zaradené do kategórie A. Zvyšné krajiny z vysokou importnou závislosťou sú rozdelené podľa ich externej odolnosti (počet vstupných bodov a diverzita dodávok) a domácou odolnosťou (napr. úroveň strategických zásob ropy).

Graf 2 Schematický diagram analýzy bezpečnosti dodávok ropy



Zdroj: IEA, 2013.

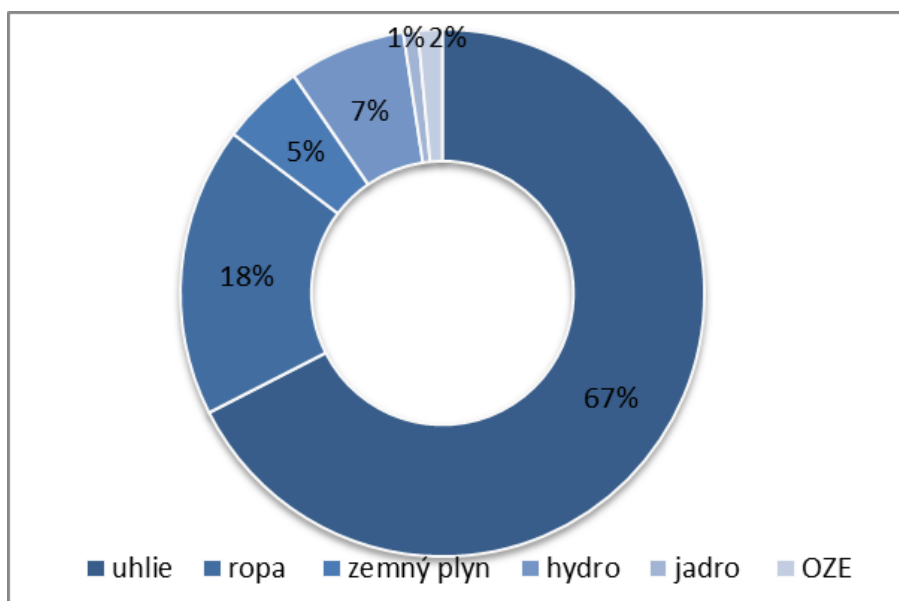
2 Výsledky a diskusia

2.1 Základná charakteristika energetického trhu Číny

Rýchly ekonomický rast ČLR so sebou zákonite priniesol ohromnú spotrebu všetkých druhov energetických zdrojov. Ešte v roku 2000 bola dôležitým vývozcom ropy, ale o dekádu neskôr sa stala jej druhým najväčším spotrebiteľom a dovozcom, po USA a najväčším spotrebiteľom energie na svete (IEA, 2013). Energetický mix krajiny tvorí hlavne ropa, zemný plyn, uhlie, jadrová energia a obnoviteľné zdroje energie (OZE). V roku 2013 sa uhlie podieľalo na celkovej energetickej spotrebe krajiny 67 %, spolu s ropou (17 %) a zemným plynom (5 %) tak tvorili fosílna palivá viac ako 90 % energetickej spotreby krajiny (graf 1). Tento podiel tak hovorí o vysokej závislosti krajiny na fosílnych palivách a o nízkej diverzifikácii energetickej bilancie najväčšieho znečisťovateľa ovzdušia na svete (Poznámka: napr. energetický mix EÚ pozostáva z ropy a ropných produktov (34 %), zemného plynu (23 %), pevných palív (17 %), jadrovej energie (14 %), obnoviteľných zdrojov (11 %) a vodných elektrární (1 %) (European Commission, 2014)). Nezastupiteľné miesto na energetickom mixe Číny s podielom cca 18 % má ropa. Keďže je zatiaľ hlavne v doprave zdrojom, za ktorý neexistuje rovnocenná alternatíva, je zrejmé, že ako aj ostatné krajiny nedisponujúce touto surovinou bude nútená stále viac dovážať. Životnosť jej vlastných zistených rezerv (tzv. proven reserves) sa odhaduje len na cca 15 rokov. Podľa EIA by mala byť jej svetová produkcia počas nasledujúcej dekády relatívne stabilná a pri predpoklade výrazného rastu čínskej ekonomiky podopretého produkciou a spotrebou vyše 800 mil. pracovníkov a zatiaľ nižšou úrovňou hrubého domáceho produktu per capita - 8 466 \$ (The World Bank, 2015) možno očakávať ďalší výrazný nárast jej vnútornej spotreby. Za predpokladu, že Čína s celkovým počtom obyvateľov nad 1,3 miliardy by mala dosiahnuť úroveň HDP na obyvateľa na úrovni napr. priemeru EÚ (32

642 \$) jej produkt v hodnotovom vyjadrení by sa zvýšil štyrikrát, čím by dosiahol takmer dvojnásobnú úroveň HDP USA. Tento predpoklad s vysokou pravdepodobnosťou naplnenia pre svet znamená, že pri náraste HDP danej krajiny stúpnu aj zásadne nároky Číňanov na základne potreby, zvýši sa dopyt po tovaroch dlhodobej spotreby, čo by následne viedlo k enormnému rastu dopytu po energiách (Baláž, 2011). (Poznámka: V roku 2014 sa predalo v Číne cca 21 mil. osobných áut, čo tvorilo takmer 1/3 ich svetového predaja. Každým rokom až do 2015 rástol objem ich predaja o cca 20% a je predpoklad, že tento objem predaja bude dosahovať až do roku cca 2020.)

Graf 3 Energetický mix Číny (2013)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z EIA, 2015.

Čínske zásoby ropy boli v roku 2014 na rozdiel od uhlia (13,8 % svetových rezerv) iba na úrovni 1,1 % globálnych, hoci sú s objemom cca 18,1 mld. barelov najvyššie z regiónu východnej Ázie a Pacifiku. Čína sa vďaka vládnej podpornej politike a z toho vyplývajúcejmu vysokému ekonomickému rastu síce vyhla globálnej finančnej kríze (2007 - 2008) a rovnako následne dlhovej kríze, ktorá ochromila eurozónu, ale neskôr (2010-2012) bola nútená podporiť vlastný rast prostredníctvom financovania infraštruktúry a tzv. soft úverov v objeme cca 1-1,5 bil. \$. Spotreba ropy v Číne sa v sledovanom období preto neustále zvyšovala a teda nereagovala na spomaľovanie globálnej ekonomiky (Harvánek, 2014). V roku 2008 predstavovala 7,817 mil. bbl., v nasledujúcom roku sa zvýšila na 7,937 mil. bbl. a postupne vzrástla až na 10,75 mil. bbl. v roku 2013, čo bol nárast oproti roku 2010 o 3,8 % (BP, 2014). Domáca produkcia Číny podľa údajov BP dosahovala v roku 2013 v priemere denne 4,18 mil. bbl. Krajina tak v roku 2013 dovážala v priemere 6,57 mil. bbl. ropy denne. Podľa údajov EIA, Čína bola v roku 2013 najviac závislá na dodávkach ropy zo Saudskej Arábie (19 %), druhé miesto zastávala Angola (14 %), ďalej Rusko (9 %), Irán (8 %), Omán (9 %), Irak (8 %), Venezuela (6 %) a Kazachstan (4 %).

Tab. 3 Podiel zásob, produkcie, spotreby a dovozu fosílnych palív v Číny na svetových ukazovateľoch (2014)

	Zásoby*	%	R/P	Produkcia	%	Spotreba	%	Dovoz	%
Ropa	2,5	1,1	11,9	211.4	5,0	520.3	12,4	309,2	6,1
Plyn**	3,5	1,8	25,7	134.5	39,0	185.5	5,4	58,4	5,8
Uhlie***	114500	12,8	30,0	1844	46,9	1962,4	50,6	118,4	25,0

R/P – podiel rezerv na produkcii

*coal – mil. ton; ** bil. cubic metres *** mil. ton ropného ekvivalentu

Zdroj: spracované autormi na základe údajov z BP Statistical Review of World Energy 2001

2.2 Empirická analýza závislosti Číny na fosílnych palivách na príklade ropy

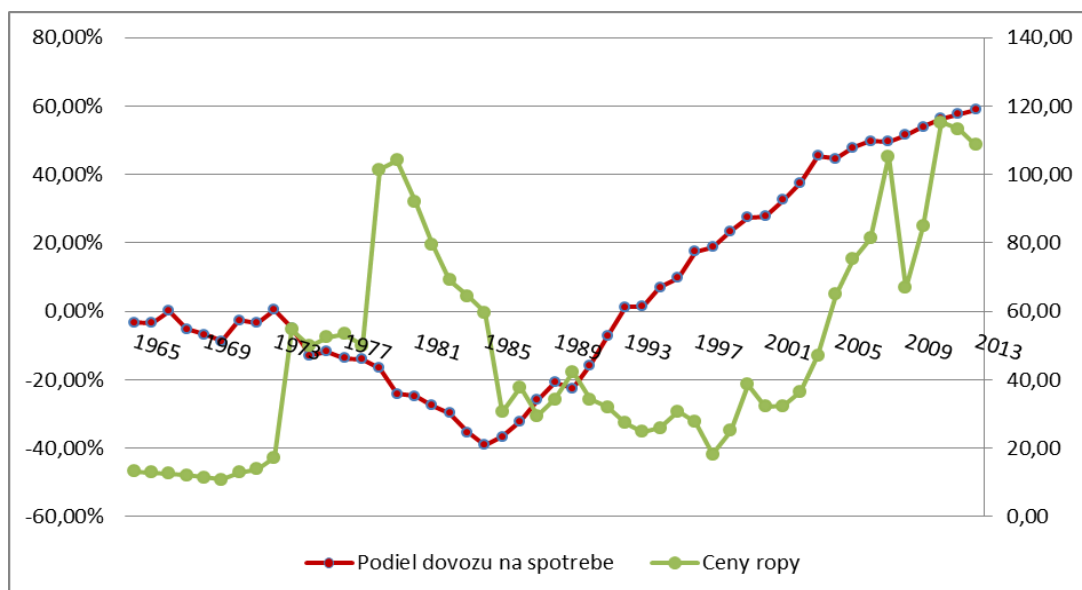
Pri analýze závislosti na fosílnych palivách použijeme, ako sme už uviedli v 1. kapitole, indikátory používané medzinárodnými inštitúciami. Prvým ukazovateľom vyjadrujúcim závislosť čínskej ekonomiky je *podiel dovozu na spotrebe*. Z tabuľky 4 možno vidieť, že čínska ekonomika do roku 1994 dokonca svoju nadprodukcii vyvážala a závislosť na dovoze bola v niektorých obdobiach (rok 1985) dokonca dosahovala záporné čísla (-40 %). Po úspešnej implementácii reforiem štyroch modernizácií generálneho sekretára Komunistickej strany Číny Deng Xiaopinga, stratégie otvárania sa zahraničnému kapitálu a priaznivému vplyvu globalizácie sa náročnosť čínskej ekonomiky na spotrebu energií postupne zvyšovala a pri obmedzených zásobách tejto suroviny sa začala stávať výrazne závislou od dovozu tejto strategickej suroviny (Baláž & Harvánek, 2014).

Tab. 4 Zhrnutie ukazovateľ energetickej bezpečnosti (1985-2013)

Čína	Inštit.	2013	2012	2008	2000	1995	1990	1985
Podiel dovozu na spotrebe	OECD	58,98%	57,97%	49,56%	27,47%	6,98%	-22,55%	-39,06%
Podiel dovozu na globálnom dovoze	IEA	N/A	13,22%	8,11%	3,55%	1,03%	0,21%	0,03%

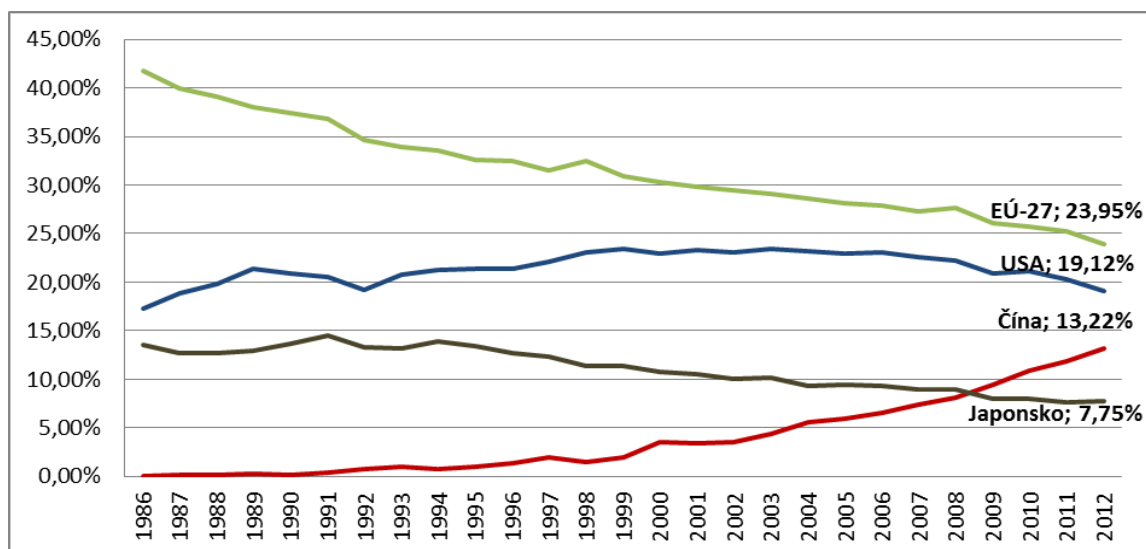
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov BP a IEA

V grafe 4 sme tiež zámerne znázornili vývoj cien ropy, na ktorom možno vidieť obdobie ropných šokov v sedemdesiatych rokoch, následne prevažne stagnáciu cien a prudký zostup od roku 2001 (vstup Číny do WTO). Prakticky od roku 1989, od kedy podiel dovozu na spotrebe ropy v krajine neustále narastá, pozorujeme obdobie vzostupu cien ropy na komoditných trhoch. Odhliadnuc od iných faktorov tak môžeme sledovať koreláciu s rastúcim čínskym dovozom, ktorý sa bez pochyb podieľal na raste cien od konca osemdesiatych rokov minulého storočia.

Graf 4 Percentuálny podiel dovozu na spotrebe ropy, vývoj cien ropy (1966-2012, v %)

Zdroj: EIA, 2014

Jedným z ďalších ukazovateľov analyzovaných v nasledujúcej časti z oblasti energetickej bezpečnosti je *podiel dovozu ropy na jej globálnom dovoze*. Ako dokumentuje graf 5, energeticke politiky EÚ a Japonska berú do úvahy potenciálne dopady z nadmernej závislosti na dovoze fosílnych palív a od ropných šokov v sedemdesiatych rokoch znižujú svoju závislosť. Do roku 2009 stagnujúcu podiel evidovalo USA, následne však po globálnej finančnej kríze jeho závislosť na globálnom importe ropy zaznamenáva výrazne klesajúcu tendenciu. Tento fakt je vyvolaný dvomi faktormi, a to klesajúcim dopytom spôsobeným krízou z prelomu rokov 2008 a 2009 a bridlicovou revolúciou v krajine. USA tak začínajú vďaka novým technológiám ťažiť svoje zásoby predtým ekonomicky nerentabilné. USA týmto krokom zvyšujú energetickú bezpečnosť a znižujú jednotkové náklady pre svojich producentov, čím sa stávajú ich tovary a služby konkurencieschopnejšie v porovnaní s ostatnými účastníkmi medzinárodného obchodu.

Graf 5 Percentuálny podiel dovozu na globálnom dovoze ropy (1966-2012, v %)

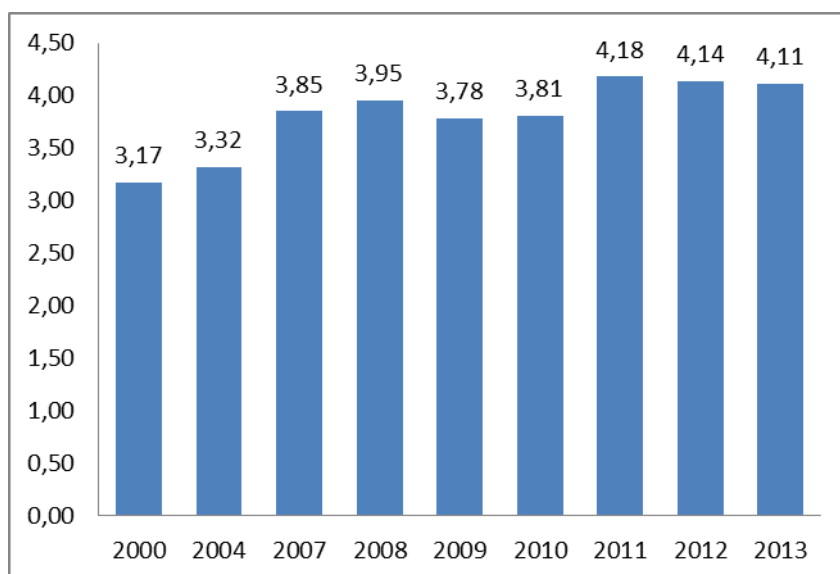
Zdroj: EIA, 2014

2.3 Aplikácia indexu diverzifikácie energetických zdrojov

Čína v rámci zachovania energetickej stability diverzifikuje svoje energetické zdroje. Vo svojom vlastnom záujme sleduje a sa snaží sa zabezpečiť stabilitu svojich dodávok. Z politického a geopolitického hľadiska začína vstupovať do konfliktov v oblastiach, ktoré sú kľúčovým poľom jej záujmu. Je len otázkou času, kedy zatiaľ len rétorické vstupovanie do konfliktov nahradia vojenské intervencie. V práci sa však zameriavame na ekonomické aspekty, preto sa pokúsime stabilitu dodávok kvantifikovať. Diverzifikáciu odzrkadľuje základný fakt, že dodávky pochádzajú z rôznych zdrojov, čo potvrdzuje aj základný index CSI a následne CSI upravený o politické riziká. Pri jeho výpočte sme sa sústredili na najväčších dovozcov ropy do Číny, a to Saudskú Arábiu, Angolu, Rusko, Irán, Omán, Irak, Venezuela, Kazachstan, SAE a Kuvajt.

Graf 6 prezentuje diverzifikáciu energetických zdrojov z pohľadu Číny v závislosti od jej desiatich najväčších dodávateľov od roku 2000. Ako sme spomínali v prvej kapitole, čím je koncentrácia vyššia, tým je hodnota indexu vyššia. V prípade Číny sa tak koncentrácia od roku 2000 neustále zvyšuje, čo znamená, že počet dodávateľov sa mierne zužuje. Hodnota indexu pre Čínu je však stále lepšia v porovnaní s priemerom za OECD. Tá pre porovnanie v roku 2011 dosahovala hodnotu 5,1.

Graf 6 CSI index – podiel na spotrebe (2000-2013)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov BP Statistical Review of World Energy 2014

Záver

Rastúci tlak na stabilné dodávky energetických vstupov bude v súvislosti s expanziou čínskej ekonomiky aj naďalej pokračovať. Pri súčasnom krehkom stave globálneho hospodárstva, ktorý do značnej miery reaguje na každé spomalenie čínskej ekonomiky, je narušenie jeho chodu vyvolané potenciálnym prerušením dodávok fosílnych palív a ďalších kľúčových vstupov do výroby, nepredstaviteľné. Pre čínsku ekonomiku sú stabilné dodávky obzvlášť dôležité, keďže fosílna palivá sa na jej energetickom mixe podieľajú takmer 90 %. Už len samotný fakt, že 67 % energetického mixu tvorí uhlie, svedčí o jej vysokej závislosti a nízkej diverzifikácii. Vyššie uvedené skutočnosti nám potvrdzujú hypotézu H_1 .

Pri pohľade na konkrétne ukazovatele energetickej bezpečnosti, negatívny vývoj potvrdzuje aj podiel dovozu na spotrebe. Kým do roku 1994 Čína vyvážala svoju nadprodukcii ropy, pričom v niektorých obdobiach dosahovala záporné čísla (-40 %), po úspešnej implementácii reforiem štyroch modernizácií Deng Xiaopinga, stratégie otvárania sa zahraničnému kapitálu a priaznivému vplyvu globalizácie sa náročnosť čínskej ekonomiky na spotrebu energií postupne zvyšovala a pri obmedzených zásobách tejto suroviny sa začala stávať výrazne závislou od dovozu tejto strategickú suroviny (58,98 %). Potvrdila sa nám tiež korelácia medzi cenami ropy a podielom dovozu na spotrebe, ktorý od roku 1989 stále narastá. Ďalším ukazovateľom – podielom dovozu krajiny na globálnom dovoze, sa nám podarilo dokázať rastúci podiel Číny (13,22 %), aj napriek skutočnosti, že ostatní globálni hráči svoje dovozy permanentne znižujú. Pri pohľade na stabilitu dodávok u hlavných čínskych dodávateľov ropy sa nám podarilo zistiť, že sú pomerne stabilné aj napriek skutočnosti, že sa tento trend každým rokom mierne zhoršuje, čím sa nám podarilo potvrdiť hypotézu H₃. Premieta sa to do stále užšieho počtu dodávateľov a zhoršovania politickej situácie v týchto krajinách. Stále sa však Čína nachádza v tomto ukazovateli výrazne pod priemerom OECD.

Pri pohľade na celkový obraz možno usúdiť, že stabilita čínskych dodávok energetických zdrojov sa za posledné obdobie miernym tempom zhoršuje (potvrdenie hypotézy H₂) Avšak s ohľadom na ekonomickú a rastúcu politickú a vojenskú silu Pekingu, je málo pravdepodobné, že niektorý z hlavných dodávateľov energetických surovín do Číny sa či už svojvoľne alebo nevedome dostane do pozície, kedy by ohrozil celkovú energetickú bezpečnosť krajiny. Výraznejšie by čínsku ekonomiku z tejto perspektívy mohla zasiahnuť obmedzenosť predmetných surovín, v prípade pokračovania jej bezprecedentného rastu počas ďalších desaťročí.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Baláž, P. (2001). *Ropa a svetové hospodárstvo v období globalizácie*. Bratislava : Sprint a.
2. Baláž, P. et al. (2011). *Energetická bezpečnosť v období globalizácie a jej vplyv na konkurencieschopnosť EÚ*. Bratislava : Sprint dva.
3. Baláž, P. a Harvánek, L., (2014). Impact of the European Energy Policy on the Competitiveness of Slovak Economy in Post-crisis Period. *International context of Business Environment: selected Evidence from CEE and SEE Countries*. Gdańsk : University of Technology Gdańsk, 67-77.
4. BP Energy Outlook 2030. Dostupné 05.10.2015, na <http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9048887&contentId=7082549>
5. Cronshaw, J. & Grafton, Q. (2013). Reflections on Energy Security in the Asia Pacific. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 1(1), 127-143.
6. EIA. (2014). Basic Indicator. Dostupné 06.10.2015, na <http://www.eia.gov/basicindicator>
7. EIA. (2013). USA. Dostupné 09.10.2015, na <http://www.eia.gov/countries/country-data.cfm?fips=US>
8. EIA. (2013). China Energy. Dostupné 07.10.2015, na <http://www.eia.gov/countries/cab.cfm?fips=CH>

9. EIA. (2011). World Shale Gas Resources: An Initial Assessment of 14 Regions Outside the United States. Analysis & Projections. Dostupné 08.10.2015, na <http://www.eia.gov/analysis/studies/worldshalegas/>
10. European Commission. (2014). EU Energy in figures. Dostupné 09.10.2015, na http://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/2014_pocketbook.pdf
11. Grafton a kol. (2004). *The Economics of the Environment and Natural Resources*. Malde : Blackwell Publishing.
12. Harvánek, L., (2014). Position of Coal in Chinese Energy Mix. In *The Proceedings of the International Scientific Conference for PhD Students and Young Scientists Merkúr 2013*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 185-193.
13. IEA. (2013). Measuring Short-Term Energy Security. Dostupné 10.10.2015, na <http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/moses.pdf>
14. Lacasse, C. & Plourde, A. (1995). On the Renewal of Concern for the Security of Oil Supply. *Energy Journal*, 16(2), 1-23.
15. OECD. (2003). Measures of Petroleum Dependence and vulnerability in OECD countries. Dostupné 09.10.2015, na <http://www.wtrg.com/oecd/OECD0304.html>

Investičná politika vybraných hotelov na Slovensku¹

Miroslav Hruška²

Investment Policy of the Selected Hotels in Slovakia

Abstract

The aim of this paper is to evaluate the selected investments in hotels in Slovakia using dynamic evaluation methods of investment. We chose four dynamic evaluation methods of investment: the net present value, internal rate of return, profitability index and discounted payback period. We also analyzed which competitiveness factors consider the experts as crucial. By using mathematical methods, we calculated the relative impact of the investments on the competitiveness of the hotel. We also identified relevant competitiveness factors of hotel product in Slovakia. The result of the research is the evaluation of one successful and one unsuccessful investment in view of their effects on selected competitiveness factors of hotel product, paper also includes revenue forecast. Main problem of selected investments is lack of preparation, assessment and absence of revenue planning that affects the financial situation of hotel.

Key words

dynamic methods, factors, investment, competitiveness, hotel

JEL Classification: L83 , E22

Úvod

Ak chce byť hotel konkurencieschopný, musí neustále inovovať svoj produkt a prispôbovať ho meniacemu sa dopytu. To nie je možné bez investícií.

Názory autorov na to, čo investície, sú sa líšia. Za podstatu investícií považujú zložky majetku, ktoré podnik obstará, objem finančných prostriedkov alebo výsledok investície (Valachynský, 1996; Marková, 2002; Henschel, 2005). Investície v hotelierstve sú výsledok procesu a jeho prínos k zvyšovaniu spokojnosti hostí. Finančné a majetkové aspekty, ktoré súvisia s investíciami, sú sprievodnými javmi.

Ak chce hotel úspešne realizovať investície, musí správne identifikovať, o akú investíciu ide, aké budú fázy investovania a či sa investícia uskutoční v podmienkach rizika alebo neistoty. Následne musí kvantitatívne vyhodnotiť investíciu. Najvhodnejšie metódy hodnotenia investícií v hotelierstve sú dynamické metódy, pretože berú do úvahy faktor rizika a času (Valach, 2006; Schierenbeck, 2008). Upravujú hodnotu peňazí v čase na základe diskontnej sadzby. My sme vybrali štyri dynamické metódy hodnotenia investícií, ktoré považujeme za najvhodnejšie pre hotely. Ide o čistú súčasnú hodnotu investície, vnútorné výnosové percento, index ziskovosti a diskontovanú dobu návratnosti.

Investičná politika hotelov vplýva na konkurencieschopnosť ich produktu. Produkt hotela je súčasťou produktu cestovného ruchu a zároveň je produktom služieb, z čoho

¹ Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA1/0810/13 Predpoklady uplatnenia koncepcie spoločensky zodpovedného správania v cestovnom ruchu v SR

² Ing. Miroslav Hruška, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, miroslav.hruska@umb.sk

vyplývajú osobitosti produktu hotela. Konkurencieschopnosť hotela ovplyvňuje aj jeho zaradenie do konkrétnej kategórie a triedy podľa klasifikácie ubytovacích zariadení.

Na zabezpečenie konkurencieschopnosti sú nevyhnutné investície. Ich správne plánovanie, realizácia a hodnotenie vplývajú na ich obsah, finančnú náročnosť a výsledok. Tieto zas vplývajú na konkurencieschopnosť produktu hotela. Konkurencieschopnosť hotela je tvorená faktormi, ktoré odzrkadľujú osobitosti ubytovacích zariadení cestovného ruchu a osobitosti ich produktu.

Konkurencieschopnosť podniku je stav, keď je podnik schopný dosahovať priaznivé ekonomické výsledky a rozširovať svoju pozíciu na trhu. Konkurencieschopnosť podniku aj hotela je vyjadrená prostredníctvom faktorov konkurencieschopnosti, ktoré autori rozlišujú z rôznych hľadísk (Papadakis, 1994; Clark, 1998; Guy, 1998; Šrédl, 2001; Kadeřábková, 2003; Porter, 2005; Sanchez-Gutierrez, 2012). Identifikovali sme faktory konkurencieschopnosti produktu hotela na základe selekcie spomedzi publikovaných súborov faktorov konkurencieschopnosti produktu hotela, pričom sme selekciu uskutočnili s ohľadom na osobitosti hotela ako podniku cestovného ruchu a na osobitosti služieb, ktoré hotel poskytuje. Faktory konkurencieschopnosti delíme na vnútorné a vonkajšie, pretože takéto delenie reflektuje možnosť podniku priamo ovplyvniť konkrétnu skupinu faktorov konkurencieschopnosti produktu hotela.

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je zhodnotiť vybrané investície v hoteloch na Slovensku pomocou dynamických metód hodnotenia investícií a identifikovať ich vplyv na konkurencieschopnosť produktu hotela.

Výberový súbor tvoria vybrané slovenské hotely, ktoré realizovali významné investície. Ide kúpeľný a horský hotel. Analyzujeme metódy hodnotenia investícií, ktoré vybrané hotely využili pri realizácii konkrétnych investícií a následne investície hodnotíme štyrmi dynamickými metódami hodnotenia investície.

Pomocou metódy neurónových sietí predikujeme budúce príjmy investícií, tak aby sme mohli odhadnúť návratnosť investície v horizonte doby životnosti obstaraného majetku. Práve v prípadoch, keď nepoznáme pravidlá, podľa ktorých by sme modelovali vývoj príjmov z investície, alebo tieto pravidlá sú veľmi zložité či neúplné, je vhodné použitie umelých neurónových sietí.

Prednosťou neurónových sietí je schopnosť odhaliť nelineárne súvislosti v údajoch a schopnosť učiť sa. Nelinearita spočíva v tom, že neurón je nelineárny, neurónová sieť vytvorená spojením neurónov je tiež nelineárna. Schopnosť učiť sa a generalizovať sa vzťahuje k schopnosti neurónovej siete systematicky reagovať na neznáme vstupy z procese učenia (Delurgio, Hays 2001). Nevýhodou tejto metódy je náročné zostavovanie prostredia pre učenie sa aplikácie a užívateľská neschopnosť ovplyvniť tento proces.

Vstupy do programu Swing NN sú dosiahnuté príjmy z investície, pri predikcii akceptujeme len výstupy s rizikom menším ako dva. Model neurónovej siete popisujeme pomocou grafov s presne danými pravidlami. Grafy znázorňujú ako prúdia informácie v neurónovej sieti a aká je základná architektúra siete. Vrcholy (príjmy z investície) predstavujú jednotlivé neuróny. Rozdeľujeme ich na vstupné vrcholy, také, ktoré dostávajú informáciu z vonkajšieho prostredia, a výstupné, kde sa dostane výsledná spracovaná informácia. Hrany predstavujú synapsy medzi neurónmi. Rozlišujeme dva

druhy spojov medzi vrcholmi: synaptické spoje - ide o lineárnu input-output väzbu, kde pôvodný signál prenášobíme váhou synapsy, a tým dostaneme výsledný signál a aktívne spoje - nelineárna input-output väzba.

Následne analyzujeme faktory konkurencieschopnosti slovenských hotelov a priradíme im príslušný podiel na celkovej konkurencieschopnosti hotela. Primárny prieskum faktorov konkurencieschopnosti produktu hotela sme uskutočnili metódou sociologického opytovania formou dotazníka. Vytvorili sme dynamickú internetovú aplikáciu, aby sme minimalizovali chybovosť odpovedí. Napokon preskúmame vplyv realizovaných investícií vo vybraných hoteloch na stav ich konkurencieschopnosti po zavedení investície do užívania.

Zhromaždené primárne údaje sme spracovali pomocou tabuľového kalkulátora MS Office Excel, programu R, SwingNN. Uskutočnené výstupy z programu swing NN vrátane grafického zobrazenia boli použité ako podklady pre interpretáciu a spracovanie príspevku. Pre značný rozsah výstupov programu SwingNN a množstvo účtovných údajov nie sú všetky údaje zverejnené v príspevku. Výsledky sme spracovali do grafických výstupov. Výskum pokračuje hodnotením ďalších vybraných hotelov na Slovensku.

2 Výsledky a diskusia

Vybrané realizované investície v hoteloch charakterizujeme na základe stanovených kritérií a pomocou dynamických metód hodnotenia investícií sme vyhodnotili ich výsledky. Následne konfrontujeme názor vybraných hotelov na faktory konkurencieschopnosti produktu hotela so zisteniami primárneho prieskumu a identifikujeme vplyv investícií na konkurencieschopnosť produktu hotela.

2.1 Hodnotenie investícií vybraných hotelov na Slovensku

Podnik A je wellness hotel triedy štyroch hviezd. Právna forma podniku je spoločnosť s ručením obmedzeným, ročný obrat hotela je vyšší ako milión eur. Podnik A v roku 2010 uskutočnil investíciu s celkovými kapitálovými výdavkami v hodnote 397979,99 €. Kapitálové náklady boli kryté z vlastných a cudzích zdrojov. Objektom investície bola rekonštrukcia a rozšírenie vitálneho sveta, výstavba multifunkčného športového ihriska, grilovacieho altánku a doplnkové sadové a parkové úpravy. Cieľom investície bolo zvýšenie konkurencieschopnosti hotela, zaradenie hotela medzi špičkové zariadenia cestovného ruchu s komplexnou ponukou služieb pre celoročné využitie a udržanie využitia kapacity hotela. Na základe klasifikácií rozlišujúcich zámer, objekt, podnet k investovaniu a vecnú náplň investície podnik A uskutočnil hmotnú výstavbovú investíciu podnietenú internými potrebami podniku zameranými na obstaranie a obnovu vybavenia určeného na udržanie si pozície na pôvodnom trhu. Investičný projekt bol realizovaný v troch základných fázach s dvoma podpornými aktivitami projektu t.j. riadenie projektu a publicita a informovanosť. Podnik A nevyužil žiadne metódy hodnotenia investícií ani nepredikoval príjmy z investície.

Základné údaje investície podniku A, ktoré slúžia na určenie diskontnej sadzby sumarizuje tabuľka 1.

Tab. 1 Základné údaje investície podniku A

Základné údaje investície	Hodnoty
Kapitálové výdavky	397 979,99 €
Cudzí kapitál	200 000,00 €
Vlastný kapitál	197 979,99 €
Doba životnosti	20 rokov
Priemerná úroková miera	2,7 %
Požadovaná výnosnosť vlastného kapitálu	1,5%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikových výkazov

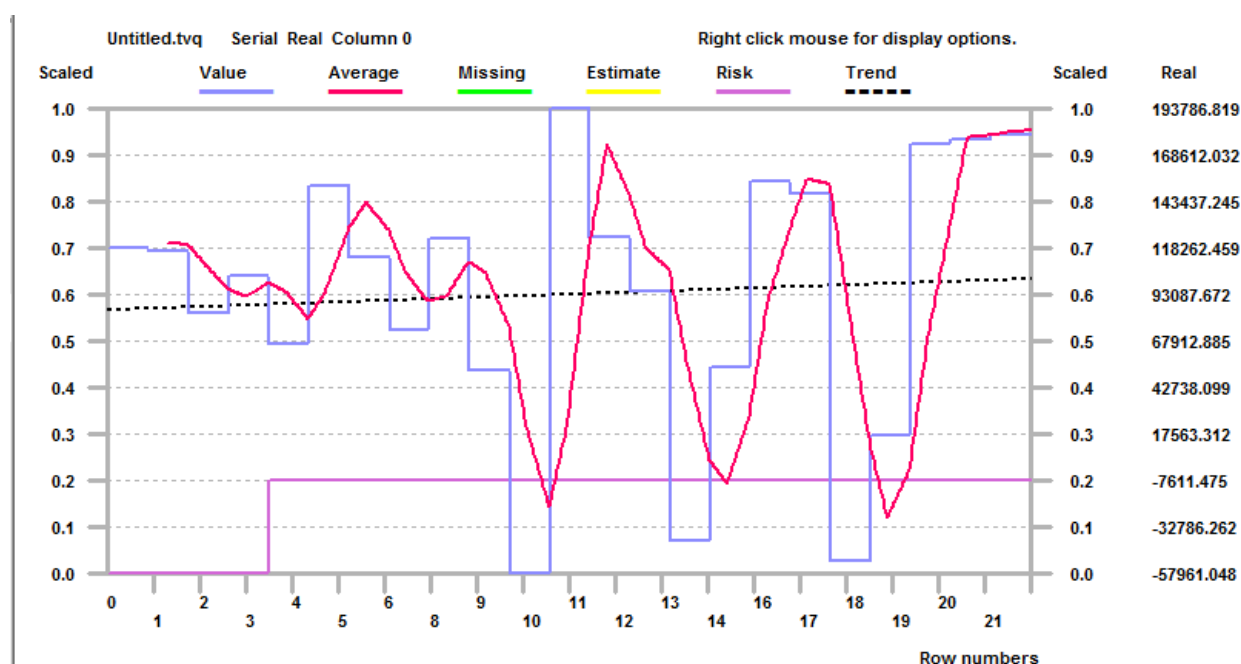
Hotel stanovil požadovanú výnosnosť vlastného kapitálu na 1,5 %. Ak by vlastný kapitál nevyužil na financovanie investície, uložil by ho do banky na termínovaný vklad s predpokladaným výnosom 1,5 %. Cudzí kapitál hotel získal prostredníctvom bankového úveru s úrokom 2,7 % p.a.. Takýto výhodný úver získal na základe zodpovednej spolupráce s bankou v minulosti. Diskontná sadzba je 1,83 %, je to pomerne nízka hodnota, ktorá je daná najmä nízkym ročným úrokom úveru a nízkou hodnotou požadovanej výnosnosti vlastného kapitálu podniku.

Od zaradenia investičného majetku do užívania vygenerovala investícia príjmy v jednotlivých rokoch uvedené v tabuľke 2.

Tab. 2 Príjmy z investície podniku A

Príjmy z investície v rokoch	2011	2012	2013	2014
	118196 €	115922 €	82248 €	102832 €

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikových výkazov.

Graf 1 Predpoveď vývoja príjmov z investície podniku A

Zdroj: vlastné spracovanie

Predpovedať budúce príjmy investície podniku A je komplikované, pretože krátky časový rad nám neposkytuje dostatok údajov na štatistické predpovedanie ďalších 16 rokov tak, aby sa naplnila doba životnosti zaradeného majetku. Využili sme preto neurónové siete, ktoré nevychádzajú z dĺžky časového radu, ale vytvárajú predpoveď na základe nových prepojení neurónov. Graf 1 predpovede vývoja v budúcnosti. Výsledný trend vývoja hodnôt príjmov z investície má stúpajúcu tendenciu.

Tab. 3 Hodnoty ukazovateľov dynamických metód hodnotenia investície podniku A

Dynamická metóda hodnotenia investície / rok	2010	2011	2012	2013
Čistá súčasná hodnota investície	-281908,11	-170115,17	-92222,22	3414,64
Vnútorne výnosové percento	1,2969	1,2912	1,2066	1,2583
Index ziskovosti	x	x	x	1,0478
Diskontovaná doba návratnosti investície	3,81 roka			

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikových výkazov.

Čistá súčasná hodnota investície hotela je v prvých troch záporná, ale už vo štvrtom roku využívania nadobúda kladnú hodnotu. Už po štyroch rokoch je zrejmé, že investícia sa hotelu výrazne oplatí.

Aby mohol hotel hodnotiť investíciu ako výhodnú, musí byť vnútorné výnosové percento vyššie ako požadovaná výnosnosť investície. Aj na základe tohto ukazovateľa je zrejmé, že investícia je výhodná.

Index ziskovosti je podielom diskontovaných príjmov z investície v rokoch a kapitálových nákladov. Ak je vyššie ako jedna investícia je vhodná na realizáciu.

Diskontovaná doba návratnosti investičného projektu hotela A je 3,81 roka. Vyhovujúca hodnota tohto ukazovateľa by mala byť vždy vyššia ako doba životnosti obstaraného majetku. V tomto prípade sa investičné náklady vrátia z príjmov z investície už v priebehu štvrtého roka.

Obstaraný majetok zaradil hotel do užívania prvého januára 2011. Hotel zvolil štvrtú odpisovú skupinu a majetok odpisuje rovnomerne. V roku 2015 uskutočnil zmenu na základe novely zákona o dani z príjmov a zaradil majetok do novej šiestej odpisovej skupiny s počtom rokov odpisovania 40. Účtovné a daňové odpisy nie sú rovnaké. Účtovné odpisy sú nastavené tak, aby nezhoršovali celkový obraz finančnej situácie podniku vo výkazoch, hlavne pri spolupráci s bankami.

Podnik B je kúpeľný hotel triedy troch hviezd. Právna forma podniku je akciová spoločnosť s ročným obratom väčším ako 2 mil. €. Podnik po vzniku v roku 1998 plánoval úpravu ubytovacej budovy v hodnote 8,4 mil. Sk. Neskôr sa ukázalo, že bez kompletnej rekonštrukcie nebude fungovanie podniku možné. Komplexná rekonštrukcia a modernizácia si vyžadovala investíciu v celkovej hodnote 2409789,16 €. Objektom investície bola rekonštrukcia a modernizácia celého komplexu. Pôvodný stav vybavenia nespĺňal základné požiadavky. Cieľom investície bolo zabezpečiť materiálo-technickú základňu tak, aby podnik mohol poskytovať kvalitné a komplexné služby. Všetky vybrané investície identifikujeme na základe klasifikácií rozlišujúcich zámer, objekt, podnet k investovaniu a vecnú náplň investície. Podnik B uskutočnil hmotnú výstavbovú investíciu determinovanú internými potrebami podniku aj externými vplyvmi zameranými na obstaranie a obnovu vybavenia určeného na vybudovanie si pozície na novom trhu.

Investičný projekt podniku B bol realizovaný v troch základných fázach, pričom prvá plánovacia fáza bola neštandardne dlhá. Príčinou bolo pomerne náročné získavanie potrebného objemu finančných prostriedkov aj veľkosť samotného projektu. Podnik B nevyužil žiadne metódy hodnotenia investícií ani nepredikoval príjmy z investície.

Diskontnú sadzbu v podniku B sme určili na základe nákladov na kapitál (WACC) podobne ako v prípade prvého podniku. Podnik B požaduje výnosnosť vlastného kapitálu na úrovni 1,6 %. Využitie vlastného kapitálu na iné ako investičné účely však nebolo možné z hľadiska ďalšieho fungovania podniku. Zdrojom cudzieho kapitálu bol bankový úver v celkovej hodnote 1161787,16 € s priemernou ročnou úrokovou mierou 4,756 %. Prehľad základných údajov investície podniku B sa nachádza v tabuľke 4. Výsledná diskontná sadzba investície je 2,67 %. Výšku diskontnej sadzby napriek vysokému úveru s pomerne vysokým úrokom znižuje vysoký podiel vlastného kapitálu na celkovom s nízkou požadovanou výnosnosťou.

Tab. 4 Základné údaje investície podniku B

Základné údaje investície	Hodnoty
Kapitálové výdavky	2632763,00 €
Cudzí kapitál	1161787,16 €
Vlastný kapitál	1470975,84 €
Doba životnosti	20 rokov
Priemerná úroková miera	4,756 %
Požadovaná výnosnosť vlastného kapitálu	1,6 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikových výkazov

Investičná fáza bola ukončená na konci roku 2006 a majetok bol zaradený do užívania v roku 2007. Od roku 2007 investícia priniesla príjmy uvedené v tabuľke 5. Výšku príjmov z investície sme stanovili na základe celkových výnosov podniku, pretože investícia zmenila podmienky fungovania všetkých úsekov a organizačných jednotiek v podniku po jeho vzniku.

Tab. 5 Príjmy z investície podniku B (v eurách)

Príjmy z investície v rokoch	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	-1,04 mil	-214430	-119194	301672	252268	-212657	-144830	- 25757

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikových výkazov

Na základe dosiahnutých príjmov a určenej diskontnej sadzby investície podniku B sme vypočítali hodnoty čistej súčasnej hodnoty investície zobrazené v tabuľke 6.

Tab. 6 Čistá súčasná hodnota investície podniku B

Čistá súčasná hodnota investície	Rok
-3 461 281,28	2007

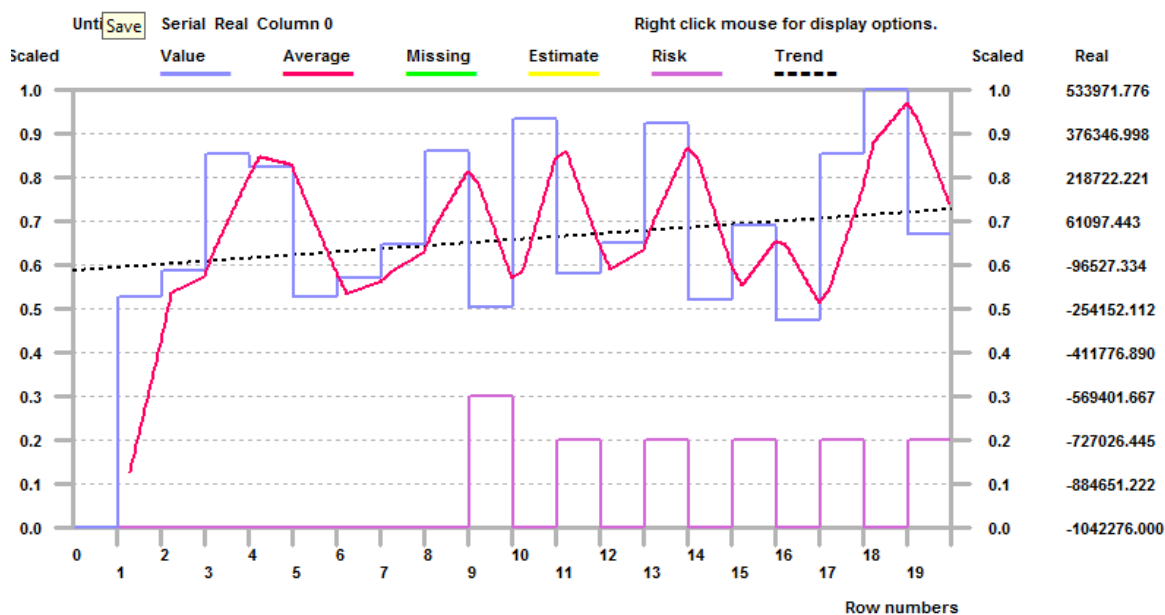
Čistá súčasná hodnota investície	Rok
-3 596 776,59	2008
-3 656 647,04	2009
-3 536 195,47	2010
-3 456 127,48	2011
-3 509 780,70	2012
-3 538 827,22	2013
-3 542 933,51	2014

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikových výkazov

Ostatné ukazovatele nemá zmysel počítať, pretože čistá súčasná hodnota je vo všetkých rokoch aj v súčasnosti záporná. Presahuje dokonca kapitálové náklady investície, čo znamená, že investícia vytvára stratu a zhoršuje tak finančnú situáciu podniku. Znamená to, že všetky ostatné ukazovatele sú negatívne.

Príjmy z investície počas budúcich 12 rokov životnosti obstaraného majetku zostavených na základe neurónovej siete zobrazuje graf 2.

Graf 2 Predpoveď vývoja príjmov z investície podniku B



Zdroj: vlastné spracovanie

2.2 Faktory konkurencieschopnosti vybraných hotelov na Slovensku

Na základe teoretických východísk sme zostavili zoznam vnútorných a vonkajších faktorov konkurencieschopnosti produktu hotela. Tento zoznam sme konfrontovali s expertnými názormi hotelierov. Základný súbor tvoria všetky hoteli na Slovensku. Zber údajov ešte nie je ukončený, pracujeme s prepočtom doposiaľ spracovaných údajov. Každému faktoru sme priradili aj definíciu aby každý zainteresovaný presne vedel, čo konkrétne rozumieme pod jednotlivými faktormi. Zoznam relevantných faktorov konkurencieschopnosti produktu hotela a ich percentuálny podiel na celkovej konkurencieschopnosti produktu hotela zobrazuje tabuľka 7.

Tab. 7 Faktory konkurencieschopnosti produktu hotela na Slovensku

Faktory konkurencieschopnosti produktu hotela	Charakteristika faktora konkurencieschopnosti produktu hotela	Podiel na celkovej konkurencieschopnosti
Vnútorne		
Ľudský kapitál	Všetky zručnosti, schopnosti, odborné vedomosti a vlohy zamestnanca, ktoré ponúka hotelu za určitú protihodnotu.	10,7 %
Vybavenie hotela	Materiálne zabezpečenie hotela, ktoré určuje rozsah a štandard poskytovaných služieb.	9,9 %
Cena produktu	Suma peňazí, ktorú platí hosť za využívanie služieb a spotrebu tovarov. Spôsob, akým hotel pristupuje k stanoveniu ceny a určovaniu jej súčastí.	10,4 %
Prevádzkové náklady	Náklady účtované v účtovnej triede 5 (50 až 55), konkrétne: spotrebované nákupy, služby, osobné náklady, dane a poplatky, iné prevádzkové náklady, odpisy, rezervy a opravné položky prevádzkových nákladov .	8,2 %
Marketing	Aktivity zamerané na oslovenie nových a udržanie stálych zákazníkov s cieľom odlíšiť sa od konkurenčných subjektov na trhu.	7,2%
Strategické rozhodovanie	Schopnosť hotela nájsť alebo vytvoriť si pozíciu na trhu prostredníctvom priebežného analyzovania vonkajšieho prostredia s vyhodnotením vplyvu na vnútorné prostredie hotela.	5,8 %
Technológie a inovácie	Implementácia moderných technológií v pracovných procesoch hotela a realizácia inovácií vo všetkých zložkách činnosti hotela.	4,5 %
Vonkajšie		
Lokalita hotela	Umiestnenie hotela s ohľadom na koncentráciu dopytu, sezónnosť a dopravnú dostupnosť hotela, ako predpoklad jeho budúcej prosperity.	13,6 %
Zákazníci a ich dopyt	Koncentrácia a počet zákazníkov, ktorí sú schopní a ochotní kúpiť produkt hotela a tak uspokojiť svoje potreby.	8,9 %
Kvalita nakupovaných tovarov a služieb	Dostupnosť dodávateľov, ktorých služby a tovary sú v súlade so štandardami kvality a požiadavkami hotela.	4,9 %
Spokojnosť zákazníkov	Súbor pocitov, ktoré zákazník nadobudol po kúpe a spotrebe produktu hotela, ako východisko jeho goodwillových aktivít.	10,4 %
Konkurencia	Konkurencia na strane ponuky. Koncentrácia konkurenčných subjektov na trhu, ktorých produkt je substitučný s produktom hotela.	5,5 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Podnik A identifikoval 5 faktorov konkurencieschopnosti zo zoznamu zostaveného na základe teoretických zdrojov a priradil im podiel na celkovej konkurencieschopnosti produktu hotela.

Za faktor konkurencieschopnosti s najväčším podielom na celkovej konkurencieschopnosti produktu hotela označil podnik A cenu produktu hotela (30 %). Podnik A je lokalizovaný v stredu cestovného ruchu s hustou sieťou konkurenčných podnikov s podobným produktom. Základnú diferenciaciu určuje cena. Náklady práce a náklady na energie (25 %) sú podľa podniku A faktory konkurencieschopnosti s druhým najväčším podielom. Výška týchto nákladových druhov najviac zaťažuje hotel a vytvára tlak na výšku ceny produktu. Optimalizácia výšky týchto nákladov vytvára konkurenčnú výhodu oproti konkurentom. Strednú prioritu podnik A priradil vybaveniu hotela (15 %). Dôvodom je skutočnosť, že hostia neustále zvyšujú svoje požiadavky na štandard vybavenosti hotela. Ľudský kapitál, lokalita a konkurencia (10 %) sú podľa podniku A ešte podstatné faktory konkurencieschopnosti, už však s nízkym podielom na celkovej konkurencieschopnosti produktu hotela. Ostatné faktory konkurencieschopnosti zo zoznamu nepovažuje podnik A za podstatné. Podnik A uviedol, že nestabilitu v konkurenčnom prostredí spôsobujú rôzne možnosti a podmienky získavania cudzieho kapitálu a eurofondov.

Podnik A určil pozitívny vplyv realizovanej investície na faktory konkurencieschopnosti. Rozšírením ponuky doplnkových služieb pri nezmenenej cene produktu hotela sa konkurencieschopnosť hotela zvýšila. Investícia pozitívne vplývala ešte na faktory konkurencieschopnosti vybavenosť. Na ostatné faktory konkurencieschopnosti produktu hotela, ktorým podnik A určil prioritu, nemala investícia priamy vplyv.

Vplyv investície na celkovú konkurencieschopnosť produktu podniku A posúdil manažment ako pozitívny. Investícia priamo pôsobila na 2 faktory konkurencieschopnosti t.j. na 45 % z celkovej konkurencieschopnosti hotela.

Podnik B považuje za podstatné tri faktory konkurencieschopnosti zo zoznamu zostaveného na základe teoretických zdrojov a priradil im konkrétny podiel na celkovej konkurencieschopnosti produktu hotela.

Podnik B určil faktory konkurencieschopnosti s ohľadom na externé a interné podmienky v ktorých pôsobí. Ako hlavné hľadisko uviedol skutočnosť, že sa nachádza v prostredí s nízkou vybavenosťou a atraktivitou. V dôsledku toho bolo nevyhnutné vybaviť vlastný areál tak aby uspokojil potreby svojich hostí a udržal ich záujem. S tým súvisí, že najväčší podiel v podniku B má faktor konkurencieschopnosti vybavenie hotela (45 %). Tento faktor má priamy súvis s dopytom (35 %) po produkte podniku B. Náklady na energie (20 %) zaradil do zoznamu z dôvodu vysokého podielu na celkových nákladoch podniku. Iné podstatné faktory konkurencieschopnosti produktu podnik B neuviedol.

Realizovaná investícia mala podľa podniku B pozitívny vplyv na faktory konkurencieschopnosti. Tým, že podnik vytvoril podmienky na poskytovanie komplexných služieb vo svojom areáli a zvýšil štandard a kvalitu týchto služieb upevnil svoju pozíciu. Takýto produkt má väčší potenciál osloviť hostí. Technologicky správne zvolené postupy a materiály majú vplyv na úsporu nákladov na energie.

Vplyv investície na celkovú konkurencieschopnosť produktu podniku B vyhodnotil manažment ako pozitívny. Investícia priamo pôsobila na 2 faktory konkurencieschopnosti relatívne na 65 % z celkovej konkurencieschopnosti hotela.

Záver

Investičnú a odpisovú politiku vybraných hotelov sme identifikovali na základe konkrétnych realizovaných investícií. Jednotlivé investície sme popísali z hľadiska cieľa, zámeru, objektu a vecnej podstaty investície. Identifikovali sme jednotlivé fázy investičného procesu. Následne sme využili štyri základné dynamické metódy hodnotenia investície a zhodnotili sme investíciu za roky jej užívania. Na predikciu budúcich príjmov investície sme využili metódu neurónových sietí, ktorá abstrahuje od potreby dlhého časového radu a ovplyvňujúcich faktorov. Dosiahnuté úrovne ukazovateľov sme interpretovali a určili sme silné a slabé stránky investície. Pri ďalšom spracovaní doplníme prieskum o ďalšie hotely rôznych tried a druhov. Zhodnotíme ich investície a výsledky budeme porovnávať a spracujeme sumár za všetky podniky. Zároveň zhromaždíme reprezentatívny počet expertných názorov a sformulujeme všeobecné závery faktorov konkurencieschopnosti produktu hotela na Slovensku.

Investíciu, ktorú realizoval podnik A celkovo hodnotíme ako úspešnú. Hodnotenie všetkými zvolenými dynamickými metódami má pozitívne výsledky. Veľmi výhodný úver, dostatok vlastného kapitálu a vysoká výkonnosť investície spôsobili, že už vo štvrtom roku používania obstaraného majetku sa investícia dokázala vrátiť. V tomto prípade nie je predikcia príjmov investície rozhodujúca, pretože sledovaný podnik už dosiahol dobu návratnosti investície.

Investíciu podniku B hodnotíme negatívne. Ani počas celej doby životnosti majetku sa investícia nevráti a počas celej doby má negatívny vplyv na finančnú situáciu podniku. Takmer všetky príjmy podniku boli doposiaľ určené na splácanie úveru, ktorý bol v tomto roku splatený.

Za základné problémy hodnotených investícií považujeme nedostatočnú prípravu a predikciu príjmov z investície, ktoré pôsobia na finančnú situáciu v podniku a slabú väzbu prínosu investície na konkurencieschopnosť konkrétneho podniku.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Clark, J. & Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(3), 363-395.
2. DELURGIO, S. HAYS, F. (2001). Understanding the financial interests in neural networks. *Credit & Financial management review*. 7(3), ISSN 20051001, 27-53.
3. Henschel, K. (2005). *Hotel management*. München : Oldenbourg.
4. Kadeřabková, A. (2003). *Základy makroekonomické analýzy. Růst, konkurencieschopnost, rovnováha*. Praha : Linde.
5. Marková, V. (2002). *Investičné plánovanie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela.
6. Papadakis, M. (1994). Did (or does) the United States have a competitiveness crisis?. *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 1-20.
7. Schierenbeck, H. (2008). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. München : Oldenbourg.
8. Šrédl, K. (2001). Vyjadrovanie podnikovej konkurencieschopnosti pomocou súhrnnej analýzy trhu a jeho efektívnosti. *Zborník vedeckých prác z medzinárodných vedeckých dní*. Nitra : SPU, pp. 487-490.
9. Valach, J. (2006). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha : Ekopress.
10. Valachynský, K. (1996). *Finančný manažment*. Bratislava : Elita.

Zelený marketing ako inovatívny nástroj konkurenčnej výhody¹

Martin Hudec²

Green Marketing as an Innovative Tool of Competitive Advantage

Abstract

This article deals with the role of green marketing and the issue of the potential and possibilities of using its strategic importance to achieve competitive advantage in the marketplace. In this article we describe the specifications, characteristics, concept and behavioral pattern, and compare them with classical approach to marketing and marketing communication. We also deal with the concept of greenwashing, the divine of consumers, green marketing strategy and individual elements of green marketing mix, while this article is based on the assumption that it is annually increasing demand for environmentally efficient products, services and social responsibility that motivates manufacturers and enterprises to use procedures, components and green marketing strategies. Furthermore we draw attention to its practical use in the context of market segmentation, and we closely describe issues which green marketing deals with.

Key words

green customer, greenwashing, communication mix, social responsibility, sustainability, sustainable development

JEL Classification: M14, M31, Q56

Úvod

Stav životného prostredia, ako aj jeho ochrana patrí k celospoločenskej problematike, nakoľko jeho vplyv a vývoj preniká do všetkých spoločenských sfér, pričom ovplyvňuje každého jedinca. Jeho neustály vývoj odzrkadľuje aktuálne spoločenské zmeny, zmeny v trhovom prostredí, vplyv technologického pokroku a najmä socio-ekonomické faktory v spoločnosti. Napriek tomu, že je zelený marketing pomerne mladou disciplínou, jeho dominancia, ako jednej z foriem marketingu, reflektujúca enviromentálny faktor problematiky z podnikovo-výrobného hľadiska neustále rastie, nakoľko je to práve možnosť, stratégia voľby a postoj podniku, ktorý zaujme v snahe o maximalizáciu zisku v kombinácii environmentálnym prístupom. Zelený marketing na jednej strane tlačí na podniky vyrábať a poskytovať environmentálne priateľské produkty a služby, na druhej strane má však za cieľ na základe pridanej hodnoty presvedčiť potenciálneho kupujúceho, respektíve udržať zákazníka k tomu, aby uspokojoval svoje potreby environmentálne pozitívnym a priaznivým spôsobom. Environmentálne pozitívne správanie ako súčasť zeleného marketingu slúži v rôznych podobách k vyjadreniu určitého spoločenského statusu a hodnôt daného jedinca, kedy výrobca respektíve podnik používa marketingovú stratégiu k tomu, aby presvedčil zákazníka o jeho uvedomelosti, inteligencii a výnimočnosti tým, že vďaka nákupu zelených výrobkom pomáha ochrane životného prostredia. V iných

¹ Príspevok je súčasťou projektu VEGA 1/0178/14 „Spoločná spotrebiteľská politika EÚ a jej uplatnenie v SR s dopadom na vzdelávanie spotrebiteľov“

² Mgr. Martin Hudec, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, mhudec18@gmail.com

prípadoch má zákazník cieľavedomú snahu o demonštráciu vlastnej finančnej situácie, kedy si môže dovoliť práve vyššie investície do zelených produktov alebo technológií. Existuje totiž pomerne veľká skupina ľudí, ktorá sa stále rozširuje, ochotná si za cenu ekologického luxusu priplatiť, s cieľom konzumácie týchto produktov a služieb. Práve táto skupina ľudí otvára dvere novým možnostiam v oblasti zeleného marketingu a znižuje ceny vstupných nákladov podnikov pri výrobe environmentálne priaznivých produktov a službách, čo posúva hranicu ich dostupnosti aj k nižším spoločenským vrstvám. V príspevku budeme preto analyzovať získané poznatky z odbornej a vedeckej literatúry zaoberajúcej sa danou problematikou a vymedzením vlastných názorov k danej problematike.

1 Metodika práce

Cieľom tohto príspevku je analyzovať a identifikovať charakteristické črty a znaky zeleného marketingu a vymedziť špecifiká zelenej marketingovej komunikácie využívané environmentálne vyspelými podnikmi, pomocou metód analýzy, syntézy, komparácie a deskripcie s využitím dostupných štatistických dát, literárnej rešerše, odborných, vedeckých poznatkov a dostupného kvantitatívneho výskumu k danej problematike, s cieľom poskytnúť objektívne výsledky a zistenia. Vďaka týmto nástrojom budeme mať možnosť poskytnúť ucelený pohľad v kontexte zeleného marketingu, jeho zložkám, postaveniu a podnikovo-výrobnej problematike presadzovania a dodržiavania zelených marketingových stratégií, postupov s využitím marketingového mixu a reklamných kampaní.

2 Výsledky a diskusia

Zelený marketing nazývaný aj environmentálny, ekologický alebo udržateľný, sa rovnako ako tradičný marketing, respektíve klasický prístup k marketingu orientuje na zákazníka a predovšetkým jeho potreby, avšak pridanou hodnotou sa stávajú ekologické aspekty a imidž podniku k ľuďom, jej zákazníkom a spoločnosti (Wasik, 1996). Medzi tieto ekologické aspekty zeleného marketingu patrí snaha pri vytváraní produktov o dosiahnutie bilancie, respektíve miery rovnováhy medzi uspokojením požiadaviek zákazníkov na vysokú kvalitu, výkon, pridanú hodnotu a na druhej strane na environmentálnu senzitivitu a cenovú dostupnosť, čo zahŕňa minimalizáciu negatívneho vplyvu produktu respektíve služby na životné prostredie. Dôležitým aspektom sa stáva orientácia na efektívne a ekologicky dlhodobé využitie produktu, imidž a dôveryhodnosť podniku spojená s možnosťou zabezpečenia trvalej udržateľnosti, recyklácie a likvidácie odpadu/starých/nefunkčných produktov. Pridanou hodnotou zeleného marketingu je teda uspokojenie skutočných a primeraných potrieb zákazníkov, zohľadňujúce dopady na životné prostredie a prírodné zdroje na Zemi. Na druhej strane sa zelený marketing snaží podnecovať k zmene spotrebiteľského správania, to znamená k sociálnej zodpovednosti, etickému správaniu, a zo strany podniku dodržiavať hodnoty a postoje, ku ktorým sa verejne hlási, čím si získava zákaznícku dôveru (Schaltegger – Holger, 2002).

2.1 Stratégie zeleného marketingu

Stratégie zeleného marketingu by mali byť založené na 5I (intuitívne, integrujúce, inovatívne, iniciatívne a informatívne). Na základe cieľov podniku a miery ich vplyvu na správanie spotrebiteľov a ich životný štýl, delíme stratégie zeleného marketingu na tri skupiny aktivít – zelené, zelenejšie a najzelenejšie (Grant, 2007):

- zelená stratégia má za úlohu uvádzanie nových procesov, štandardov a komunikačných nástrojov s verejnosťou a zákazníkmi, pričom jej aktivity majú čisto komerčný cieľ, a to dať jasne najavo, že podnik je viac environmentálne založený ako jeho konkurencia,
- zelenejšia stratégia sa zameriava na zdieľanie zodpovednosti, aktivít a spolupráce so zákazníkmi pri používaní produktov, kedy podnik dosahuje ciele zeleného marketingu tým, že prispeje pozitívnu environmentálne orientovanou zmenou k tomu ako zákazníci používajú jeho produkt,
- najzelenejšia stratégia má za úlohu maximálne podporovať inovácie v produktoch a službách, tým dochádza k vytváraniu takých všeobecne zákazníkmi prijateľných obchodných modelov, ktoré vedú ku kultúrnym zmenám a užívateľským návykom, čím sa v rámci určitého segmentu mení životný štýl ľudí. Táto stratégia sa radí medzi najnáročnejšie, nakoľko sa ľudia často krát negatívne stavajú k veľkým zmenám a nie sú ich ochotní prijať, pričom potenciál tejto stratégii spočíva v masívnej marketingovej propagácii a atraktivnosti zeleného životného štýlu.

2.2 Implementácia zeleného marketingu do podnikových stratégií

Pokiaľ chce podnik implementovať zelený marketing do svojich stratégií ako súčasť riadenia, potrebuje mať jasne definovaný ucelený prístup k environmentálnej problematike. Práve vzťah podniku k životnému prostrediu a ekologickým otázkam pevne ukotvený a zadaný v jeho cieľoch, stratégii a marketingovom mixe, ktorý poskytuje a slúži na legitimizáciu, priznanie dôležitosti ochrany životného prostredia podnikom sa nazýva podnikový environmentalizmus. Podnik sa musí zaoberať problematikou miery ochrany životného prostredia ako aj pri formulovaní jeho stratégie, tak aj v procese plánovania a riadenia, pričom neexistuje jednotná, univerzálna stratégia. Z hľadiska tvorby a implementácie dlhodobej stratégie musí manažment podniku zistiť a určiť vzťah z hľadiska postavenia spotrebiteľského sektoru v odbore pôsobenia k životnému prostrediu. To znamená odpovedať na otázky: Aký je vzťah potenciálnych zákazníkov k ochrane životného prostredia? Aký bude mať pozitívny postoj podniku k environmentalizmu vplyv na tržby? Panuje v potenciálnych zákazníkoch nedôvera voči eco friendly produktom a službám, či už z dôvodu ceny alebo kvality? Bude zelený marketing dostatočne diferencujúcim prvkom vo vzťahu ku konkurencii? V prípade zodpovedania týchto otázok a prijatí rozhodnutí o implementácii zeleného marketingu, môže podnik využiť nasledovné typy stratégií, ktoré sa diferencujú v závislosti od veľkosti potenciálneho trhu a od miery akou sa podnik zaoberá, respektíve pristupuje k ochrane životného prostredia (Ginsberg – Bloom, 2004):

- lean green – podnik sa nesnaží propagovať ochranu životného prostredia, ani nemá záujem vytvárať o sebe imidž ekologicky priateľského a šetrného. Zelený marketing implementuje do svojich stratégií a do výroby len v prípade, že budú viesť k zníženiu nákladov, napríklad investíciou do recyklácie,

- defensive green – podnik nepodporuje ekologické aktivity, ani nie je ich zástancom. Zelený marketing využíva len ako spôsob obrany, v prípade že je pod tlakom verejnosti alebo v konkurenčnom boji. Environmentálnu iniciatívu prejavuje sponzorovaním akcií a programov, pričom nemá v úmysle sa týmto spôsobom odlíšiť sa od konkurencie,
- shaded green - podnik dlhodobo vynakladá väčšie množstvo finančných prostriedkov a investuje do ekologicky úsporného výrobného procesu svojich produktov. Jeho cieľom je prísť na trh s novými riešeniami v oblasti výroby ekologicky priateľských produktov a prenikať na nové trhy. Podnik sa nesnaží odlíšiť na základe zeleného marketingu, len ho využíva ako sekundárny faktor v procese trvalo udržateľného rozvoja,
- extreme green - ekologický prístup, ochrana životného prostredia sú úplne implementované v podnikovej stratégii a filozofii, pričom sa odzrkadľujú vo všetkých smeroch podnikania.

2.3 Zelený marketingový mix

Zelený marketingový mix vychádza priamo z marketingového mixu, ktorý predstavuje jeden zo základných marketingových pilierov v marketingovej terminológii, pričom hlavný rozdiel spočíva v integrácii environmentálnych aspektov do tradičného 4P. V niektorých prípadoch zeleného marketingu používa ďalšie 3P, ktorými sú people, planet a profit, takzvaná trojitá minimálna línia súvisiaca s prepojením sociálnej (ľudia), ekologickej (planet) a hospodárskej (profit) dimenzie. Sociálne dimenzia people zahŕňa všetky osoby, ktoré sú súčasťou podniku, prichádzajú s ním do styku a podieľajú sa na jeho činnosti. Ekologická dimenzia planet predstavuje environmentálne prostredie a dimenzia profit je kombináciou zisku podniku, úžitku produktu a uspokojenie potrieb spotrebiteľa (Zadrazilová a kol., 2010).

1. Produkt – Na rozdiel od tradičného marketingu, ktorý sa zameriava na rozvoj širšej škály cenovo priaznivých produktov v súlade so zákazníckymi potrebami, pristupuje zelený marketing k produktu a ku kvalite komplexnejšie. Do popredia sa dostávajú ekologicky šetrné produkty, pri ktorých je dôležitým kritériom minimalizácia objemu, hmotnosti a samotného balenia produktu, ktoré je recyklovateľné, čo zároveň umožňuje v budúcnosti jeho viacnásobné využitie. Ďalším kritériom je takzvaný ecodesign, ktorého funkciou je minimalizácia a odstránenie negatívneho dopadu a vlastností produktu na životné prostredie s maximalizáciou jeho bezpečnosti, praktickej funkčnosti a dizajnu. V súvislosti so zeleným marketingom produktov sa podniky snažia o bilanciu životného cyklu produktov, pomocou získavania, spracovania, kontroly, vyhodnocovania a interpretácie dát počas celej dĺžky ich životného cyklu.
2. Cena - produktu a cenová politika podniku je významným nástrojom, ktorý ovplyvňuje jeho dopyt a ponuku spolu s celkovou konkurencieschopnosťou. Cena zelených marketingových produktov je často krát mnohonásobne vyššia, ako u tradičných produktov. Na druhej strane v prípade produktov dlhodobej spotreby, akými je napríklad úsporné osvetlenie, ušetrí zákazník z dlhodobého hľadiska dodatočné náklady v spotrebe energie. V prípade zeleného marketingu produktov jednorazovej spotreby, akými sú napríklad potraviny síce cenová výhoda zaniká v dôsledku vyššej ceny, ale pre zákazníka vzniká kúpou bio potravín pozitívny benefit na jeho zdravie. Môžeme teda povedať, že cenová politika je determinovaná

na jednej strane fázou životného cyklu v ktorej sa produkt nachádza a zákazníckeho segmentu, na druhej strane citlivosťou dopytu.

3. Distribúcia – predstavuje prepravu výrobku od výrobcu k spotrebiteľovi s využitím distribučných ciest (druh a typ dopravných prostriedkov, ciest, skladovacích jednotiek). Podnik môže využiť buď priame, alebo nepriame distribučné cesty, v závislosti od toho, či využíva sprostredkovateľov. Tieto rozhodnutia majú strategický význam, nakoľko ovplyvňujú dlhodobé obchodné vzťahy, náklady podniku a jeho imidž. V prípade zeleného marketingu sa distribúcia riadi zelenou logistikou, kde podnik kladie dôraz na ochranu životného prostredia pomocou spätného odberu produktov k recyklácii pri kúpe nových produktov, optimálnej práce so zdrojmi a energiou, pri preprave svojich produktov a ich následnom skladovaní. Jedná sa o početné inovácie a zmeny integrovaných dopravných systémov so zameraním sa na obnoviteľné zdroje energie v prípade kúrenia a chladenia skladovacích jednotiek, akými sú nízko energetické materiály, solárne moduly.
4. Podpora – úlohou podpory v marketingovom mixe je komunikácia, propagácia, ovplyvňovanie, reklama a zoznámenie zákazníka s daným produktom. Podpora v prípade zeleného marketingu sa navyše snaží o prekonávanie odbytových bariér zvyšovaním podpory predaja, vzťahov so zákazníkmi, informovanosti a eko označovaním produktov a služieb, ktoré poskytujú zákazníkovi jednoduchšiu, dôveryhodnú informáciu a zrozumiteľnú orientáciu vo vlastnostiach zdravotne šetrnejších produktov, či už na zdravie spotrebiteľa, alebo k životnému prostrediu (Kotler, 2007).

2.4 Zelení zákazníci

Podnik pri vymedzení a výbere vhodnej cieľovej skupiny zákazníkov pomocou zeleného marketingu využíva segmentáciu trhu, na základe environmentálneho cítenia a vzťahu zákazníkov k takýmto produktom a službám. Vo všeobecnosti platí, že definovať typického zeleného zákazníka je pomerne zložité, nakoľko intenzita a demografické spektrum záujmu o environmentálnu problematiku je široké a rôznorodé, avšak vo všeobecnosti platí, že na zelený marketing reagujú najviac mladí ľudia, vysokoškolsky vzdelaní ľudia a ženy vo veku 30-44 rokov. Zákazníkov môžeme preto deliť na environmentálne aktívnych, aktivovateľných a pasívnych. Environmentálne aktívni zákazníci považujú takéto produkty a služby za zaujímavé a dôležité pre ich život, pričom sú ochotní si za ne priplatiť, aj za cenu reálneho spotrebiteľského úžitku. Aktivovateľní zákazníci sa o životné prostredie a environmentálne produkty zaujímajú, ale sú k nim skeptickí a nie sú ochotní si za ne priplatiť. Pasívni zákazníci nie sú ochotní zmeniť svoje zaužívané zvyky, o environmentálnu problematiku sa nezaujímajú a zastávajú názor, že riešenie týchto problémov by malo byť záležitosťou iných ľudí, nakoľko ju majú asociovanú s negatívnymi pocitmi, poprípade o nej nemajú žiadne poznatky (Rex – Baumann, 2007). V prípade podrobnejšieho delenia takzvaných zelených zákazníkov môžeme rozdeliť do piatich skupín, na základe toho aký veľký je ich záujem o životné prostredie a zároveň, ochota priplatiť si za ekologicky priateľské produkty. Zákazníci v prvých dvoch skupinách sú environmentálne aktívni, zákazníci v tretej skupine sú váhajúci a štvrtú a piatu skupiny tvoria environmentálne neaktívni zákazníci (Ottman, 2011):

- true-blue greens – patria medzi najaktívnejších a najodanenejších zákazníkov zelených produktov (úsporná elektronika, organické a bio potraviny), veria v nevyhnutnosť ochrany životného prostredia a aktívne mu pomáhajú, vyznávajú zdravý životný štýl, starostlivosť o svoje zdravie a podporujú udržateľnosť, snažia sa o tom presvedčiť aj ostatných ľudí. Nekupujú produkty od spoločností, ktorým je dopad na životné prostredie ľahostajný. Cieľom zeleného marketingu podniku by malo byť odmeniť týchto zákazníkov za ich činnosť,
- greenback greens – títo zákazníci sa o environmentálnu problematiku zaujímajú len v prípade, že je to práve populárne, nie je však dôvodom na zmenu ich životného štýlu. Na druhej strane si neváhajú priplatiť za zelené produkty, pričom si ich kupujú pomerne často, sú ovplyvniteľní informáciami z médií,
- sprouts – majú záujem pomáhať ochrane životného prostredia len v prípade, že ich to nebude stáť veľa energie a ani peňazí. Recyklujú a zelené produkty si kupujú len v prípade, že stoja toľko isto, alebo mierne viac ako klasická alternatíva. Cieľom green marketingu podniku by malo byť ponúknuť týmto zákazníkom jednoduchý a lacný spôsob ako sa stať environmentálne aktívnymi,
- grouzers – väčšinou sú nedostatočne oboznámení o problémoch životného prostredia, zaujímajú sa o ne len v prípade že to od nich vyžaduje zákon, norma. O zelených produktoch vedia, kupujú ich len veľmi výnimočne. Cieľom zeleného marketingu podniku by malo byť vysvetliť týmto zákazníkom, že aj malým environmentálnym činom môžu prispieť k veľkej zmene,
- basicbrowns – nezaujímajú sa o environmentálne problémy, zelené produkty a ani s nimi nechcú strácať čas.

2.5 Problémy zeleného marketingu a greenwashing

Na základe vyššie uvedenej typológie zelených zákazníkov by sme mohli predpokladať, že vedľa seba súčasne existuje skupina zákazníkov, ktorá má pozitívny vzťah k týmto produktom, a zároveň skupina zákazníkov s neutrálnym vzťahom, pričom problémom je do istej miery ich nezáujem o tieto produkty. Nájdu sa však aj takí ľudia, ktorí majú k zelenému marketingu a jeho produktom skeptický alebo až odmietavý postoj. Nepredstavujú samostatný segment, ale radia sa do skupiny pasívnych zelených zákazníkov. Dôvodom ich nezainteresovanosti nie je ľahostajnosť a ani nízka miera záujmu o životné prostredie, sú to práve negatívne až záporné skúsenosti, pocity a zážitky, ktoré sa im viažu v súvislosti so zelenými marketingovými produktmi a podnikmi. Preto v istom slova zmysle tvoria samostatnú podskupinu antizelených. Neúspech zeleného marketingu v prípade týchto zákazníkov spočíva v tom, že potenciálny spotrebiteľ nevidia dostatočne presvedčivé spojenie medzi produktmi zeleného marketingu, životným prostredím a podnikmi, ktoré ich vyrábajú. Ďalšou príčinou neúspechu je fakt, že títo zákazníci nemajú záujem platiť vyššie ceny za produkty, ktoré sú environmentálne prospešné (ekologické). Popríklad nedôverujú skutočnému pozitívnemu dopadu týchto produktov, či už na ich zdravie, alebo na životné prostredie. Jedným z problémov zeleného marketingu, ktorý sa v tomto prípade nepriamo týka nízkeho zákazníckeho záujmu je závod medzi úspornosťou a ekonomickým rastom, kedy na jednej strane podnik vyrába elektromobily, ktoré majú pozitívny dopad na životné prostredie, ale súčasne dochádza vo všeobecnosti k zvyšovaniu počtu aut na cestách, čo škodí životnému prostrediu. Prevencia a ochrana životného prostredia často vyžaduje veľké zmeny v podnikoch, čo predstavuje obeť ktorú nie sú všetci ochotní akceptovať len za cenu trvalej udržateľnosti. Pokiaľ by sme mali zovšeobecniť najčastejšie sa vyskytujúce problémy zeleného marketingu,

dostaneme sa k dvom faktorom – vysoká cena a nedôvera spojená s green washingom (Scheer – Rubik – Frankl, 2005):

- vysoká cena – nie všetci ľudia ktorí podporujú ochranu životného prostredia, majú záujem a financie na kupovanie produktov zeleného marketingu, v prípade že ich cena je na vyššej úrovni ako u tradičných variant. Platí to v prípade segmentu bio a ekologických potravín, ktorých cena je z pravidla často krát vyššia, kvôli nižším výnosom klesajúcich v procese šetrného poľnohospodárskeho pestovania, nakoľko podnik nepoužíva priemyselné hnojivá, rastové urýchľovače, konzervačné prostriedky, genetické modifikácie ani pesticídy. Je preto nutné aby podniky spolu s uvádzaním nových zelených produktov investovali tiež do výskumu a vývoja environmentálne takých prospešných výrobných postupov, ktoré im budú šetriť materiál a energiu, v dôsledku čoho dôjde k zníženiu výrobných nákladov, čo sa priamo odrazí v konečnej cene produktov pre zákazníka a zelené produkty získajú konkurenčnú výhodu a lepšie postavenie v boji s tradičnými. Súčasná problematika vyššej ceny zeleného produktu so správne nastaveným a fungujúcim zeleným marketingom podniku, by mala byť u zákazníka umiernená pocitom prepojenosti pozitívneho priameho vplyvu produktu. Pokiaľ má zákazník pocit, že cena nie je férovo nastavená, uprednostní tradičný produkt pred jeho bio variantom (Kotler – Keller, 2001).
- nedôvera spojená s green washingom – samotné rozhodnutie o kúpe zeleného produktu zo strany zákazníka je spojené s viacerými faktormi. Patrí medzi ne: do akej miery vníma zákazník výšku výdaju spojeného s kúpou produktu v porovnaní s jeho súčasnými nákupnými zvykmi; možnosti a existencia alternatívnych produktov a substitútov; dôvera vo vlastnosti a informácie zeleného produktu v súvislosti s jeho účinkami a pomoci životnému prostrediu. Práve nedôvera zákazníkov v súvislosti s pravdivosťou informácií o environmentálne prospešných vlastnostiach a vo všeobecnosti o zelenosti produktov je častý a aktuálny problém, s ktorým sa zelený marketing stretáva. Táto nedôvera je založená na negatívnych minulých skúsenostiach s podnikmi, ktoré sa prezentujú ako environmentálne priateľské, respektíve zelené, ale v skutočnosti majú od takéhoto správania a produktov a služieb ďaleko. V takomto prípade hovoríme o greenwashingu, teda o prisudzovaní zelených vlastností produktom, ktoré nimi vôbec nedisponujú. Pri greenwashingu, alebo zelenom vymývaní mozgu/pseodu-zelenom marketingu, podnik zavádza zákazníkov tým, že tradičný produkt prezentuje ako zelený, pričom na prvý pohľad zákazník rozdiel nevidí, ani len pri bližšom skúmaní/zoznámení sa s produktom. Niekedy výrobca naopak zdôrazňuje environmentálne priateľské vlastnosti produktu, a tie škodlivé neuvádza. Pri takomto zavádzaní môže mať výrobca problém opätovne získať dôveru zákazníkov, a to aj v prípade, že skutočne aplikuje environmentálne opatrenia. V prípade, že sa chce podnik vyhnúť greenwashingu, mal by poskytovať len overené a pravdivé tvrdenia postavené na dôkazoch, nepoužívať neurčité výrazy, nepriame termíny, irelevantné informácie (napríklad uvádzať informáciu o produkte, že neobsahuje látky ktoré sa v danej krajine zakázané; tváriť sa že produkt je prírodný a eco-friendly; vytvárať dojem a naznačovať zákazníkovi, že produkt je zelený, aj keď to priamo netvrdia; urobiť minimálne zmeny v produkte a prikladať im mimoriadny význam; zdôrazňovanie environmentálnych problémov a tém v reklame, pričom produkt neposkytuje riešenia a ani nimi nedisponuje; snaha o zaplavenie zákazníka neúnosne veľkým množstvom informácií zo strany greenwashingu zhoršuje schopnosť orientovať sa v nich, čím nie je schopný rozlíšiť podstatné, pravdivé od nepravdivých informácií).

Greenwashingu, ako aj eliminácii problémov s nedôverou je možné zabrániť poskytovaním pravdivých, ucelených informácií, vzdelávaním zákazníka, na ktorom by mali spolupracovať výrobcovia, vládne a mimovládne organizácie. Príkladom je vysvetlenie zákazníkovi, že snaha za až dokonalým vzhľadom potravín nie je prirodzená a priamo úmerná ich kvalite, práve naopak spôsobená neprirodzenými chemickými zásahmi (Grant, 2007).

Záver

Tento príspevok sa zaoberá novodobým fenoménom zeleného marketingu, ktorý rozširuje zaužívané postupy tradičného marketingu, práve o environmentálne aspekty, čím prezentuje marketing produktov a služieb šetrných k prírode a životnému prostrediu na základe konceptu trvalo udržateľného rozvoja. Na základe analyzovaných odborných poznatkov a súvislostí, sme predstavili zelený marketing ako komplexný proces, pričom jeho konkrétna podoba závisí od úrovne uplatňovania a sledovaných cieľov. Na jednej strane vidíme pretrvávajúce komerčné ciele, na druhej silnú ambíciu zeleného marketingu založenú na celospoločenskej potrebe podnietiť v ľuďoch túžbu zdieľania zodpovednosti za životné prostredie a zmeniť v nich zakorenené zvyky a postoje. Poukázali sme na snahu podnikov získať pomocou zeleného marketingu konkurenčnú výhodu, na ceste za efektívnejším dosahovaním svojich cieľov, spolu so spoločenskou zodpovednosťou k životnému prostrediu pomocou zeleného manažmentu, ako jednotne platného prístupu k otázke ekológie. Táto ucelenosť definovaná vzťahom k životnému prostrediu má svoje zastúpenie nie len v samotných podnikových cieľoch, ale prejavuje sa aj v podnikových stratégiách a marketingovom mixe, v závislosti od rozsahu a veľkosti mieri environmentálneho smeru a samozrejme od vlastností potenciálneho trhu. Nevyhnutnosťou sa stáva porozumenie aký vzťah k životnému prostrediu preferuje cieľová skupina potenciálnych zákazníkov, nakoľko je to práve tento vzťah, ktorý má vplyv na jej zvyky a nákupné správanie. Z toho vyplýva vyhnúť sa greenwashingu, teda takým aktivitám zo strany podniku, ktoré majú tendenciu vytvárať u zákazníkov dojem, že podnik svoje zodpovedné správanie voči životnému prostrediu v skutočnosti len predstiera za účelom dosahovania vyššieho zisku, pričom šírenie greenwashingu a jeho následné odhalenie má deštruktívnu tendenciu pre všetky zúčastnené subjekty, preto v snahe o udržateľnosť a o efektívne nasadenie zeleného marketingu je potrebné nezabúdať na prepojenie a transparentnú integráciu sociálnej a ekologickej dimenzie.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Ginsberg, J. – Bloom, P. N. (2004). Choosing the Right Green Marketing Strategy. *MIT : Sloan Management Review*, 46(1), 304.
2. Grant, J. (2007). *The green marketing manifesto*. Chichester : John Wiley & Sons.
3. Kotler, P. – Keller, K. L. (2001). *Marketing management*. Praha : Grada.
4. Kotler, P. (2007). *Marketing management*. Praha : Grada.
5. Ottman, J. (2011). *The New Rules of Green Marketing. Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. Sheffield : Greenleaf Publishing.
6. Rex, E. – Baumann, H. (2007). Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Clearer Production*, 15(6), 567-576.
7. Schaltegger, S. – Holger, P. (2002). *Strategisches Umweltmanagement und Ökomarketing. Grundlagen des Umweltmanagements*. Lüneburg : Universität Lüneburg.

8. Scheer, D., Rubik, F. – Frankl, P. (2005) *The Future of Eco-labelling. Making environmental product information systems effective*. Sheffield : Greenleaf Publishing Ltd.
9. Wasik, J. F. (1996). *Green marketing & management: a global perspective*. Cambridge : Blackwell Business.
10. Zdražilová, D. a kol. (2010). *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha : C. H. Beck.

What comes next? – A Possible Scenario for Upgrading from Low Cost Location

Viktoria Jozsa¹

Abstract

The so-called Detroit East countries have been outstanding investment locations for automotive Original Equipment Manufacturer companies (OEM) and their first level suppliers (TIER 1) in the last more than two decades. The sustainability of these positive investment and development trends in the medium and/or long term and the development paths of these former low-cost locations are important questions that shape the future of Central and Eastern Europe. (Re)industrialisation is an EU level policy but the specific problems and interventions vary from member state to member state. What (re)industrialization brings to these low cost locations and is it possible to upgrade from this status? The study presents the Hungarian example as a process based empirical case study and describes a potential future scenario for upgrading from low cost location status to higher value added activities. The research is significant because of its approach and methodology and constitutes an attempt to model the local integration of large companies as a local level adaptation of the most recent innovation models.

Key words

sustainability, local economy, (re)industrialization, integration, low cost location

JEL Classification: O14, O25, O32

Introduction

Hungary, as one of the so-called Detroit East countries (Edmondson, 2005), has been an outstanding investment location for Original Equipment Manufacturer companies (OEM) and their first level suppliers (TIER 1) in the last more than two decades. The regional inequalities in the location process of the automotive companies inside the country result in both different challenges and some common problems. The objective of this study is to answer the question if the recent positive investment and development tendency in the country is sustainable in the medium and/or long term and what scenario could lead to higher value added activities. The basic hypothesis of the author is that the local integration of large multinational companies is an ongoing process and the borderline between endogenous and exogenous development and the actors of the dual economy is becoming less definite. Large enterprises should be handled as strategic allies by local and national actors in order to define and realize a sustainable development path and higher value added. Methodologically, the author combines her findings with recent research results in a synergistic way as she follows qualitative, process-based case study methodology and builds a conceptual model of local integration. In order to examine the sustainability of the positive investment and development tendency of the last decades and to anticipate a possible future scenario, the author identified four aspects as location timeline and region-al inequalities; networking and clustering; local integration process; and lastly challenges and possible answers. The innovative character of the research is

¹ Viktória Jozsa, Szent István University, Enyedi György Doctoral School of Regional Sciences, Páter Károly utca 1, H-2100 Gödöllő, Hungary, viktoria.jozsa@gmail.com

represented by its focus on the borderline of meso- and microeconomics that is an understudied area of economic geography so far. The author examines the spatial implications of corporate processes and builds a conceptual model that could be applied in other countries also to allow international comparison studies in the Detroit East countries and other low cost locations.

1 Methodology

Among other researchers Shaffer et al. (2006) consider that local economic development approaches are very difficult to operationalize from a theoretical and practice sense. In order to tackle the different views of community economic development, they decided to offer a paradigm embodied in a star diagram. Others, like Carayannis and Campbell (2010) investigate the relation of Knowledge, Innovation and Environment to each other through the application of the triple, quadruple and quintuple helix models.

As the sectoral focus of the research the author selected automotive industry as this industry continuously generates high value added investments through research and development and innovation (RDI) activities and contributes significantly to the competitiveness of the local and national economy. According to the list of the 500 largest companies globally, two companies in the top 10 belong to automotive industry, Volkswagen (Germany) and Toyota (Japan), ranked 8th and 9th. Regarding Central Europe, manufacturing sector has been radically transformed in the last 15 years following the transition. Internationally competitive, modern and efficient manufacturing facilities have started their operations and the automotive industry is one of the crucial manufacturing sectors in the Czech Republic, Hungary, Romania, Slovakia and Poland. According to a recent report in Central Europe, 114 companies (23%) in the TOP 500 belong to manufacturing sector and deliver an average growth of 2.9 %. Global car manufacturers and their suppliers continue to invest in the CE region as a lower-cost and high-quality base. 'The message is clear: this is one of the most important and fast-growing industries in the region.' (Top 500 in CE, Deloitte, Fortune Magazine 2014).

As a territorial focus, Hungary is a good example in the CCE Region as from the early 1990s, several OEMs and connected Tier 1 companies have started their operations in the country. The level of value-added is continuously increasing in the sector, employing more than 120,000 people and producing 18 billion EUR revenue (2013). More than 92% of the production volume is exported and the industry reached 23% increase in the production value from 2013 to 2014. According to the European Commission the Hungarian economy has finally entered into recovery in 2013 and the relative importance of automotive sector, which accounts for 18% of all exports, has an increasing tendency because of new investments (EC, 2013).

Methodologically, the author exploited the results of recent quantitative surveys, statistic data, policy and corporate documents and applied process research methodology (Langley et al., 2013). The author selected three case studies from three cities of county rank and the large enterprises located and operating in the settlements as Audi-Győr; Daimler-Kecskemét; and Robert Bosch-Miskolc. When elaborating the conclusions, the author combined her own research findings with other recent studies in a synergetic way. As a methodological basis for the examination of the local environment, the author selected the quintuple helix model and thus, the relationship between the examined large enterprises and the local economy, society, academia, government and natural

environment. Through the application of the 5H model, the most commonly referred three dimensions of sustainability could be extended.

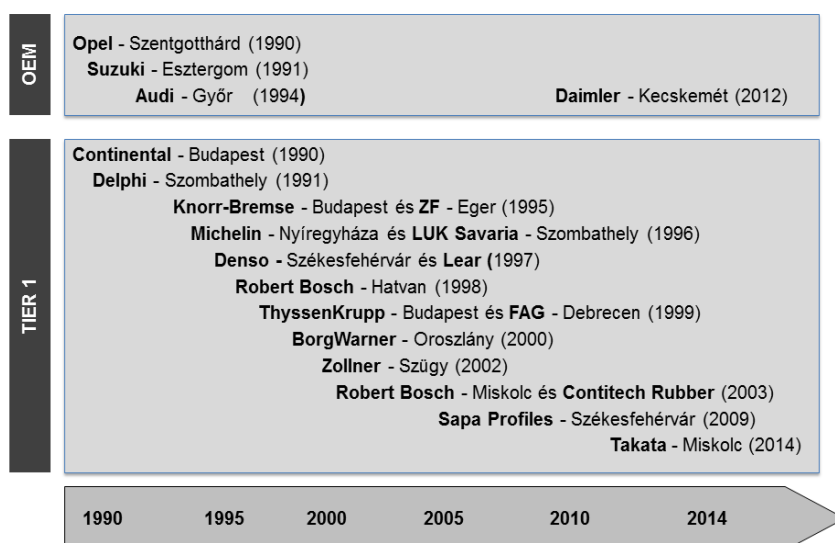
2 Results and Discussion

In order to examine the sustainability of the actual positive trends and the possible future scenarios several aspects should be analyzed in parallel. Statistic data and large scale samples as the basis for surveying are reliable starting points but empirical evidence should be analyzed also as a complementary source. For this reason, the author examines four aspects, firstly the timeline and geographical characteristics of the locations; secondly the clustering and networking activities; thirdly the steps and dynamics of the local integration process and fourthly the challenges and possible answers and solutions. The examination of these four aspects covers the past, present and future processes. The basic hypothesis of the author is that the sustainability of the current positive trends and the probability of higher value-added generating activities correlate positively with the level and dynamics of local integration. According to Csizmadia et al. (2012) supplier companies play important role in the development process of mid-size cities through the generation of extensive contacts with industrial centers and the widening of functional competences.

2.1 Timeline of the Location Process and Regional Disparities

As a first step, the location tendency of the last decades should be examined with special respect to its dynamics and characteristics in space and time. As the basis for analysis, the author refers to the main milestones, the location quotient (LQ) and the results of a recent, large sample survey. On the basis of the survey, Páthy and Róbert (2012) concluded that the majority of automotive companies (60.2%) have started their operation in the period 1990-2000 and one third of the locations were green-field development project (see fig. 1).

Fig. 1 Location Timeline of the Largest Automotive Companies in Hungary



Source: own construction, 2015

Only 11% of the companies were established before 1990 and 28.8% after 2000. This tendency is in line with the Central and Eastern European processes as following a peak period; the number of company establishments in the sector is increasing though in a regressive way.

Regarding the geographical aspect, regional disparities can be observed as before 2000, the Northern Transdanubian Region (Western and Central Transdanubian NUTS II Regions) was overrepresented while after 2008, the Eastern parts (Borsod-Abaúj-Zemplén and Bács-Kiskun County) have become attractive investment locations (Molnár, 2013). The author's research underlines this observation and it should be emphasized that in the last ten years the presence of automotive industry in Eastern Hungary is strengthening, with a dynamic increase in the number and volume of new location projects (Figure 1).

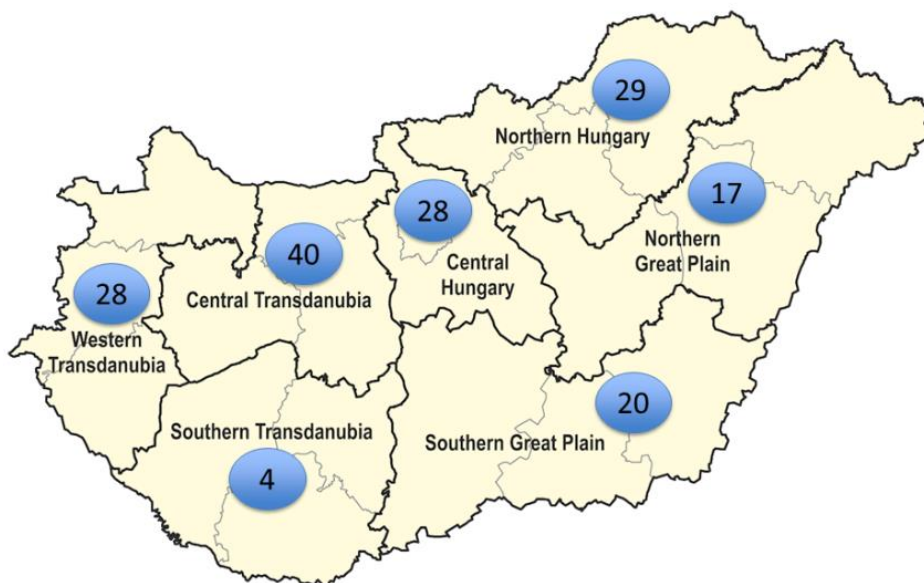
The examination of the automotive LQ index brings the same result, the outstanding role of the Northern Transdanubian Region as industrial center with three times higher value than the national average (Grósz, 2012). At this stage, it is interesting to refer to another result of the survey connected to the most frequent cooperation partners. On the ranking list of universities, there is a clear dominance of the market leader technical university in the Central Region (Budapest University of Technology and Economics) followed by two universities in the Northern Transdanubian Region (Széchenyi István University in Győr and the Pannon University in Veszprém) and the University of Miskolc in the Northern Hungarian Region on the fourth place (Reisinger, 2012). The strong correlation between the employment rate and the concentration of automotive companies can be observed in this context also with lower than 3% unemployment rate in the industrial centers and a relatively higher, but continuously decreasing value in the Eastern areas, especially in Kecskemét and Miskolc. As a concluding remark we can state that the scenario very often stressed in the turn of the century that foreign direct investment would skip across Eastern Hungary and move towards Eastern Europe directly, did not eventuate. On the opposite, there is a dynamic tendency in the recent location decisions that can be predicated to the modern infrastructure, good accessibility, skilled available workforce and efficient cooperation with the local governments. The development potential in the Eastern part of the county can form the basis of sustainable development in the next decades as a reserve for resources and a location of the next investment decisions.

2.2 Clustering and Networking Activities

The competitive advantage of firms in the new economy has been greater specialisation that results in more interdependency with other firms and organisations. When leading-edge firms need specialised skills, they "hire" other companies and form 'virtual corporations' to produce one product or service and then recombine with entirely different sets of companies for another product or service. Firms with well-developed networks are flexible, able to identify and select strong suppliers as well as to penetrate new markets. In a net-worked economy, the skills of suppliers are as important as the skills within the firms (Blakely and Leigh, 2010). The global competition in our days is not only the competition of companies any more but the competition of supplier networks. During the last decades, Hungary and Central and Eastern Europe have been integrated into the global supplier pyramid. While the Hungarian supplier network overperforms the regional average, it can be considered as underdeveloped in a Western European comparison mainly due to its single, product-focused character. Hungarian companies are

positioned as Tier 2 and Tier 3 level suppliers and supplier development is focused on quality assurance, logistics and technology provision (Csizmadia, 2012). Additionally to direct, product-based suppliers, the author identifies the following areas as cooperation fields: raw materials; transport and logistics; warehousing; public utilities; maintenance and facility management; technological equipment; catering and housing; HR and training; other services including consultancy, design and research and development. It is important to recognize the importance of the location, capacity and technology development decisions and projects whereas the ratio of the national suppliers can reach even 80% (as in case of the Daimler investment in Kecskemét). Specific examples are the integrator industrial areas neighboring the production hall of the OEM companies for suppliers (Daimler) and the new geothermal RES (renewable energy sources) project of Audi with an investment volume of almost 27 mil-lion EUR. Daimler operates with 32 direct suppliers; Audi has almost 100 supplier companies and Robert Bosch group, as a Tier 1 supplier, works together with almost 800 companies in Hungary (Figure 2). Cluster initiatives target advanced cooperation between supplier companies and the reduction of the fragmentation within the system. In the three examined areas we can identify at least one automotive cluster per area. The Hungarian literature counts 22 cluster initiatives connected to automotive industry and draws attention to the large number and fragmented structure of these initiatives (Grosz, 2012).

Fig. 2 Regional Concentration of the Main Automotive Suppliers in Hungary



Source: own construction, 2015

As a conclusion, it can be stated that the network of Hungarian suppliers is slowly but continuously increasing and there is a good potential to advance this process through the means of dedicated ESIF (European Structural and Investment Funds) financial resources and connected national and regional measures. On the other hand, this task is complex, time consuming and requires trust and confidential data as basic preconditions. If we examine the sustainability of the process, we can specify on the global level the necessity of outsourcing more and more complex tasks and on the national level the published development plans of the operating OEMs and Tier 1 supplier companies. Based on these results the bottlenecks and most important barriers will be found on the supplier level as

the ability to comply with the high level and continuously changing requirements, the inelasticity towards product development, the low level of innovation culture and activities and the low number of suppliers offering complementary services.

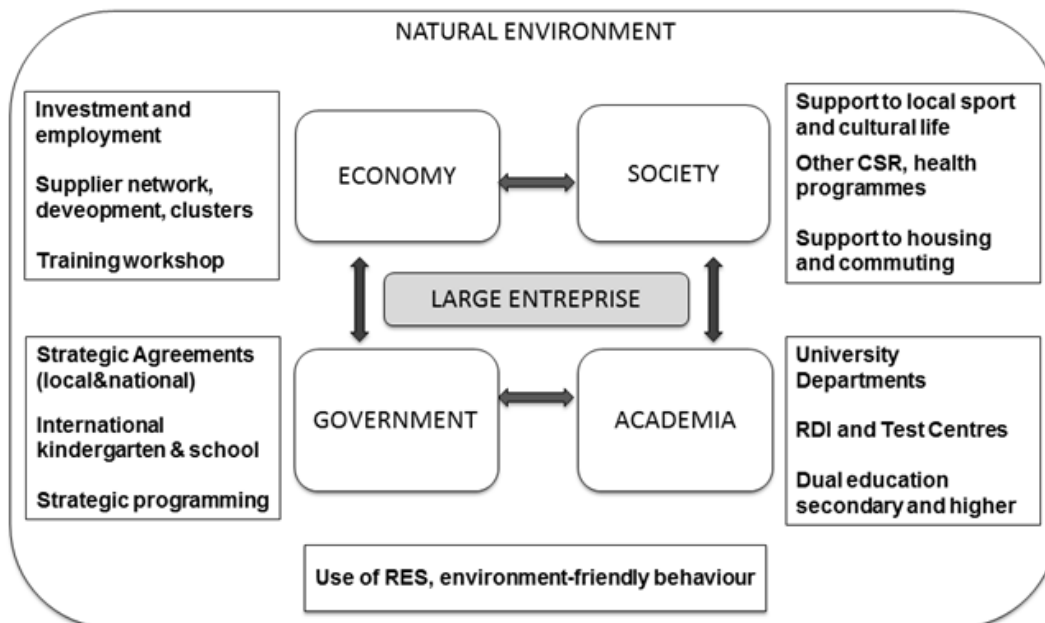
2.3 Local Integration

Local integration is examined through the means of the quintuple helix (5H) model by the author. The connections with other economic actors were covered under the previous sub-section, so here the focus is posed on the relationship of large companies with the social, governmental, academic and environmental actors and environment. In the framework of the qualitative research the author selected three case studies on the basis of the following criteria:

1. peripheral location but different social, economic, logistic characteristics;
2. mid-size cities with strong agglomeration and local economic development system;
3. OEM and Tier-1 companies with a sectoral focus on automotive industry;
4. different status in the development process.

The innovative nature of the study is ensured by its process-based approach focusing on the corporate processes instead of the role of universities and (local) governments and the methodology that examines the case studies with the development of a general model and the adaptation of the most recent innovation models in real time local environment (Figure 3).

Fig. 3 Adaptation of 5H Model in Local Environment

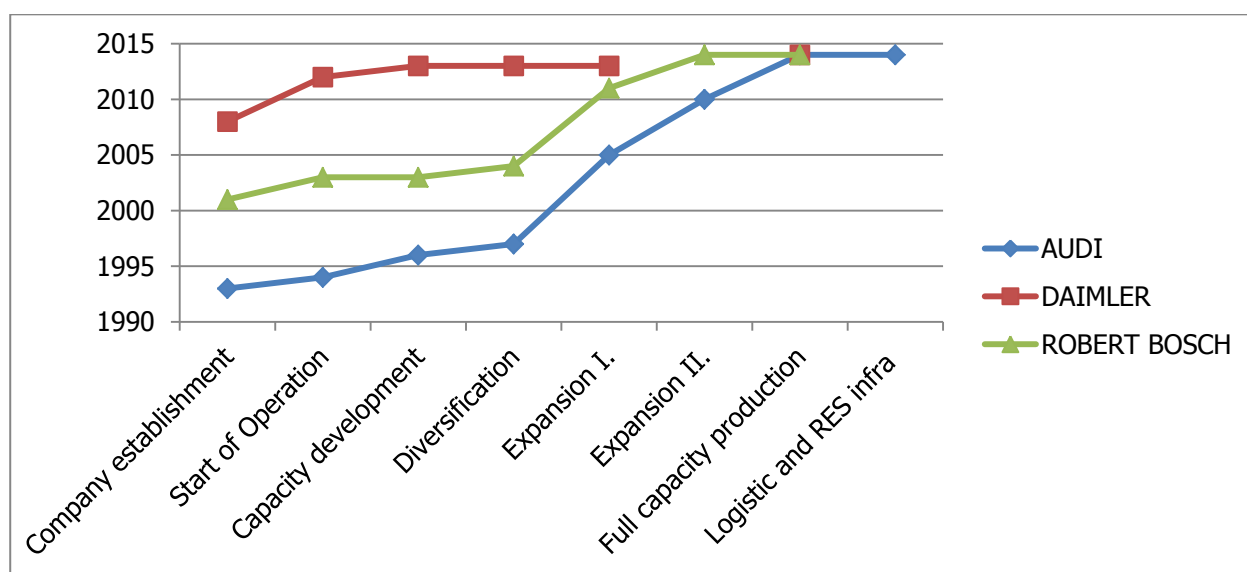


Source: own construction, 2015

OEMs and Tier 1 companies can contribute significantly to the sustainable development of an area, especially to the local economy through their core (compulsory) and non-core (freestyle) activities. The question is if the local integration process can be

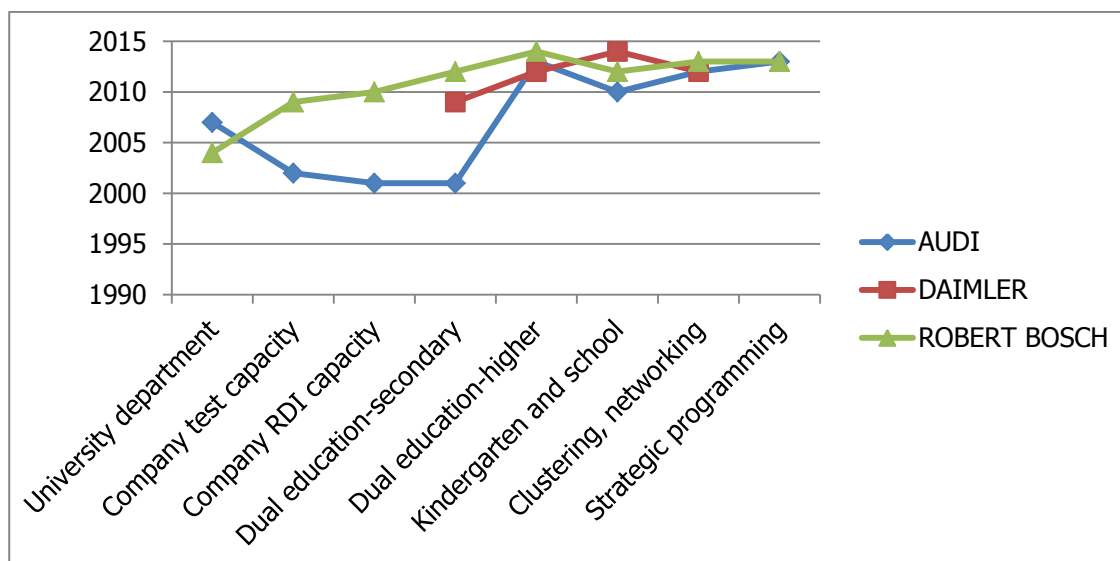
generalized and modelled and if yes, in what way? The author developed a process-based model with subsequent milestones and with a basic division of the activities into two main groups, the core (compulsory) and non-core (freestyle) activities. When selecting the case studies, special emphasis was laid on the different time scale of the companies as the 'early bird' Audi in the 1990ies, the Robert Bosch group in the 2000s and the most recent Daimler starting its operation after 2010. Regarding the core activities the basic construction, the subsequent expansions, the production activities and the continuous technology and capacity development can form the basis of comparison (Graph 1). These activities are conducted in almost all of the 'low-cost' locations.

Graph 1 Comparison of the Three Models – Compulsory Activities



Source: own construction, 2015

As regards the non-core activities, suppliers include service provider companies and other local actors also. The activities presented on Chart 3 contribute to the endogenous development potential of the examined mid-sized cities as joint RDI (research and development and innovation) centers, clustering, dual education at secondary and higher levels and international kindergartens are comparative advantages of a specific territory in the global competition. The importance of these "soft" activities has been significantly increased in the recent era following the global economic downturn, in the most recent case it should be emphasized that the beginning of dual education prevented even the start of production. Especially from 2010 there is a dynamic trend of establishing education and training facilities at all levels, developing local career models, entering sectoral clusters and generating RDI projects. These activities are not typical ones in 'low-cost location' countries and can indicate a good potential to higher value-added activities.

Graph 2 Comparison of the Three Models – Freestyle Activities

Source: own construction, 2015

Additionally to the results of the empirical research and the process model, the referred survey also underlined the widening of the partnership network of large enterprises. A positive correlation was found between the size of the company and the number and diversity of strategic cooperation partners (3-5 in general). The local government is the most important strategic partner as almost 80% of the companies identified it under this title, whereas there was a positive correlation between the net revenue and foreign ownership of the companies and the probability of intensive partnership with the municipality (Reisinger, 2012). As regards the innovative activities, product and process innovation had a dominant role and more than half of the examined companies had relationship with universities, while more than 40% cooperated with schools and 10% with incubator houses. Other mentioned actors were research institutes and chambers of industry and commerce (Nárai, 2012).

It can be concluded that both the process- and case study-based, both the survey-based research evidenced the existence of non-core, higher value-added activities and the probability of their occurrence in automotive industry is relatively high compared to other sectors. This result shows a good potential to further develop these factors in order to attract higher value added activities. On the other hand, it is important to point out that in one of the case studies, RDI activities are totally missing that can be explained by several reasons, such as the short period of time from the start of operation or the status of the 'low cost locations' or the supplier companies in the global RDI policy. Some OEM companies consider RDI activities as tasks to be conducted by the Tier 1 suppliers.

2.4 Challenges and Possible Solutions

Lastly, the examination of the future tendencies and challenges are also necessary and the identification of the local and national levels possible solutions can contribute to the sustainability of the development process. Other authors described the global challenges in automotive industry under four sub-groups such as external factors; competition; industry and demand (L. Józsa, 2012). The author divided the results of the

empirical research into three sub-groups without examining demand as the fourth aspect. The reason behind the elimination of the fourth factor is the focus on the local and national level challenges and the unremarkable weight of internal demand in global comparison (Table 1).

Tab 1 Challenges and Potential Answers for the Hungarian Automotive Industry

Challenges and Bottlenecks	Possible answers, solutions
1. HR: „friendly competition”, possible catastrophic effects of a new OEM (skilled workforce)	1. positioning of the Eastern part of the country in FDI locations
2. Widening commuting area (60-70 km), continuous and significant increase of the transport costs	2. Optimization of the commuting with the involvement of public transport and flexible methods
3. Problems with not only attracting but also keeping the employees	3. Support to (social) housing esp. in the Eastern areas
4. Work-incompatibility of graduates	4. Dual education at all levels
5. Low innovativeness of Hungarian suppliers	5. Support and development of suppliers with and integrator approach
6. ‘Mindset change’ for realization of future potential (Eastern areas)	6. Community development, repositioning, higher quality of life measures
7. Ad-hoc governmental interventions	7. Strategic programming in partnership
8. Increasing competition with India, Mexico and inside the CEE region	8. Support to relocation and reshoring (ESIF)
9. Critical mass of resources is necessary	9. Support to ‘hard’ and ‘soft’ infrastructure development projects on local needs
10. Low quality and volume of RDI and non-core activities	10. Support schemes on the basis of good practices

Source: own construction, 2015

Based on the results of the case studies the most important future trends in automotive industry are Smart Manufacturing and Industry 4.0, lean production on the integrator and supplier levels both, smart and driverless vehicles and the revolution connected to hybrid and electric vehicles. The opportunities for existing and potential supplier companies have widened and increased significantly though there are some obstacles as the critical mass of resources, long-term availability of skilled workforce and low level innovation potential and openness of SMEs. The role of China and India will grow and in order to be able to successfully compete with Western European, Japanese, US and Korean competitors, CE companies should skillfully combine high quality, flexibility, profitability and innovation.

Conclusion

As a concluding remark, it can be stated that in the era of Globalization 3.0, Industry 4.0 and Open Innovation 2.0, not only companies but also their supplier networks and local environment are competing on the global level. If we examine the sustainability of the actual positive investment and development trends in Hungary there is a good

potential to medium and long term sustainability underlined by both the global trends in increased outsourcing of more and more complex tasks and also by the published development plans of the OEMs and Tier 1 supplier companies operating in the country. We can state that the scenario very often stressed in the turn of the century that foreign direct investment would skip across Eastern Hungary and move towards Eastern Europe directly, did not eventuate. On the opposite, there is a dynamic tendency in the recent location decisions that can be predicated to the modern infrastructure, good accessibility, skilled available workforce and efficient cooperation with the local governments. On the other hand, the bottlenecks and most important barriers can be found on the supplier level as the ability to comply with the high level and continuously changing requirements, the inelasticity towards product development, the low level of innovation culture and activities and the low number of suppliers offering complementary services. In order to sustain the positive tendency, hard infrastructure development is not sufficient any more, more complex interventions should be developed in addition to a critical mass of local resources and a business-friendly local environment. Emphasis should be laid on 'soft' factors and the scope of measures could be on dual education and training; life career models; support to housing and commuting and higher quality of life standards.

As a future scenario for upgrading from 'low cost location' status, a local integration process can be identified, generalized and modelled in the mid-term, with a strong focus on the core (compulsory) and more importantly on the non-core (freestyle) activities of large enterprises. One possible target can be the attraction and (re)location of higher value-added activities to the existing production facilities as testing, research and development and innovation, dual education and training and supplier development and clustering. Both the qualitative and quantitative research results highlighted the importance of the 'soft' actors as prerequisites of the location of these activities.

Regarding (re)industrialization and reshoring, the economies of the Detroit East countries constitute a good potential for further industry settlement, whereas the role of mid-size cities should be emphasized. Former industrial activity and a high level of industrialization is an important but not exclusive criterion of industry settlement and underdeveloped areas can function as a 'reservoir' of hard and soft infrastructure. The establishment, location and development of Tier 2 and 3 level companies are achievable targets for national economies and the structure of the supplier network should be further developed and widened with the financial assistance of the European Structural and Investment Funds in the current EU programming period.

Methodologically, the combination of the results of a recent, large scale survey in the automotive industry and the specific, in-depth case studies generated common conclusions and possible future directions. The four examined aspects as location timeline and regional inequalities; networking and clustering; local integration process; and lastly challenges and possible answers resulted in a coherent research framework and the spatial implications of corporate processes and the conceptual model could be integrated well into his frame. The adaptability of one of the most recent innovation models (the quintuple helix) was proved in local environment and the developed process model allows international comparison studies in the Detroit East countries and other low cost locations.

References

1. Blakely E. J. and Leigh N. Green. (2010). *Planning Local Economic Development, Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc.
2. Carayannis, E.G. & Campbell, D.F.J (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? : A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41-69
3. Csizmadia, Z., Rechnitzer, J. és Róbert, P. (2012). A járműipari beszállítói hálózat elemzése. In *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr : Universitas-Győr, pp. 5-17
4. Edmondson, G., Boston, W. & Zammert, A. (2005). Detroit East. Retrieved April 24, 2015, from: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2005-07-24/detroit-east>
5. European Commission. (2013). *Commission staff working document, Reindustrialising Europe, Member States' Competitiveness Report*. Retrieved April 5, 2015, from <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do>
6. Grósz A. (2012). *Az autóipar klaszteresedése Magyarországon*. In *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr : Universitas-Győr, pp. 216-243
7. Józsa L. (2012). A beszállító vállalatok piaci környezetének elemzése, fejlesztési irányai és a vállalati működést feltáró elemzések összefoglalása in *A járműipari beszállítói hálózat elemzése*. In *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr : Universitas-Győr, pp. 83-100
8. Langley, A. et al. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
9. Nárαι, M. (2012). Az autógyártáshoz, járműiparhoz kapcsolódó vállalkozások innovációs tevékenységének feltárása. In *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr : Universitas-Győr, pp. 46-61
10. Páthy, Á. & Róbert P. (2012). *A járműipari beszállítók körében végzett kérdőíves felmérés módszertana*. In *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr : Universitas-Győr, pp. 18-25
11. Rechnitzer, J. & Smahó, M. (2012). *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr : Széchenyi István Egyetem Universitas - Nonprofit Kft.
12. Reisinger, A. (2012). A járműipari beszállítók kapcsolati hálója. In *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr : Universitas-Győr, pp. 62-80
13. Shaffer, R., Deller, S. & Marcouiller, D., (2006). Rethinking Community Economic Development, *Economic Development Quarterly*, 20(1), 59-74.
14. Deloitte. (2014). TOP 500 in Central Europe. Retrieved April 11, 2015 from www.deloitte.com/cetop500
15. Fortune Magazine. (2015). Global TOP 500. Retrieved April 5, 2015 from <http://fortune.com/fortune500/>

Status of Intermodal Transport in International Trade with Emphasis on River Transport in Slovakia¹

Lucia Khúlová – Lenka Drobcová - Ho Thi Thu Hoa²

Abstract

The aim of the paper was to examine empirically the importance of intermodal transport in international trade with a focus on assessment of obstacles to the expansion of river transport as a vital element in the selected market - in Slovakia, from a microeconomic perspective. The approach of the article is characterized by two levels, the theoretical level which shows the synthesis of current scientific knowledge aimed at characterizing the intermodality and the position of transport in international trade, and operative level presenting the results of a survey explaining obstacles to the development of inland waterway transport in terms of business subjects in the Slovak market. Through statistical methods such as correlation analysis, Wilcoxon test, cross tables we concluded that the greatest obstacle of an inefficient expansion of inland waterway transport in Slovakia is, from the perspective of businesses, a mere availability and connectivity to other transport modalities. A potential of solutions to the problem is in increased cooperation of the actors on the international transport market, not only on the supply side but also in demand by streamlining mutual awareness.

Key words

intermodal transport, combined transport, inland waterway transport, international trade, availability, price, speed

JEL Classification: F18, L95

Introduction

Intermodality is a quality indicator of the level of the integration between the different modes, more intermodality means more integration and complementary between modes and it will provide scope for more efficient use of the transport system. The economic basis for intermodality is that transport modes which display favourable economic and operational characteristics individually, can be integrated in a door-to-door transport chain in order to improve the overall efficiency of the transport system (Commission of the European Communities, 1997).

The most significant reasons for the change from the broken transport into the intermodality include as follows: public interest (autonomous growth of trade, congestion, problems of living environment and problems in infrastructure development), globalization

¹The paper is one of the research outputs of the project VEGA 1/0391/13: The importance of third countries for the strategic development objectives of the EU in the post-crisis period (with implications for the Slovak economy

² Ing. Lucia Khúlová, PhD., University of Economics, Faculty of Commerce, Department of International Trade, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia, furdova.lucia2@gmail.com

Ing. Lenka Drobcová, University of Economics, Faculty of Commerce, Department of International Trade, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia, lenka.drobцова@centrum.sk

Ho Thi Thu Hoa, Ho Chi Minh City University of Transport, Faculty of Transport Economics, Department of Maritime Business & Logistics, 2 Đường D3, Phường 25, tp. Hồ Chí Minh, Hồ Chí Minh, Vietnam, hothithuhoa@yahoo.com

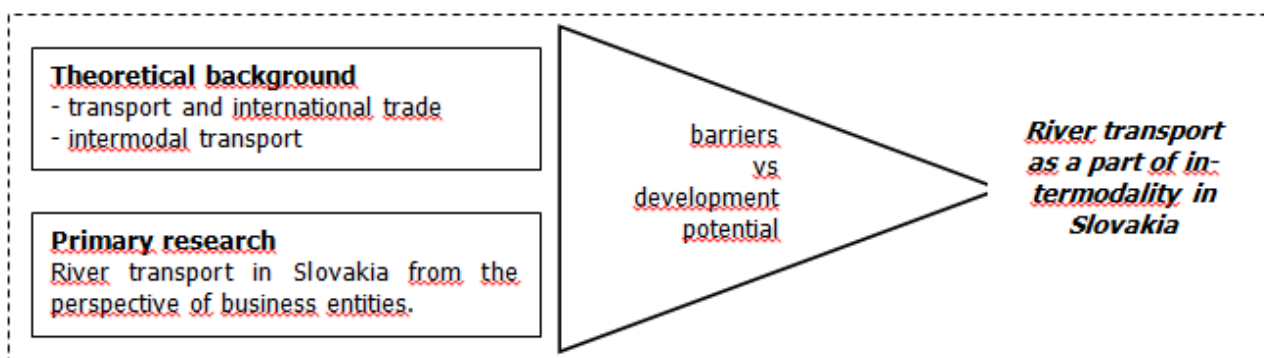
and new economy (specialization and differentiation, network economy, global market, global business and global supply chain), reduction of costs and increase of effectiveness (high frequency of delivery, flexible capacity of transport, just-in-time, lower insurance premiums, no more time-consuming to transfer individual packages leads to less damage, etc.), uniform legislation (uniform system with one responsible operator). The possibilities of intermodality in the whole transport chain include satisfying customers' expectations through the selection of the best practices, promoting the most cost-effective use of the means of transportation, controlling traffic delays, reducing congestion and environmental impacts. Benefits of intermodal transportation in global trade can be described as fostering international trade and economic growth because of satisfying the requirements for sustainable development such as those of economic, social, environmental and with suitable telecommunications (Rochat, P., 2000).

Expanding transportation network and economies of scale: intermodal transportation is a system of interconnected networks so it could add new service points. Developing new economy: intermodal transportation makes competition on price, quality and diversification. Another benefit of intermodality has been the cooperation between government and private enterprise in reducing unnecessary documentation, enabling goods in transit to keep pace with demand, enabling an efficient and cost-effective use of the transport system through unbroken chain and customer oriented door-to-door services. The contribution will focus on pointing out the importance of intermodal transport in international trade and following evaluation of obstacles of river transport expansion, as an important part of intermodal transport in a selected market - in Slovakia.

1 Methodology

The aim of this paper is to highlight the importance of intermodal transport in international trade with a focus on assessment of obstacles to the expansion of river transport as a vital element in the selected market - in Slovakia. The work will be based on the following system:

Fig. 1 System of the research



Source: Processed by authors

Theoretical basis of the paper is specifying the position of transport in international trade and general characterization of intermodal, multimodal and combined transport. Through primary research defined were the main obstacles to the development of inland

waterway transport as an important part of intermodal transport. Statistical methods were used in the evaluation of the respondents' answers of the questionnaire. Statgraphic and MS Excel (correlation analysis, Wilcoxon test, cross tables, cluster analysis) were used to evaluate the set hypotheses.

2 Results and Discussion

2.1 The importance of transport in international trade

Proposed in 1776, Smith's theory was the first to explain why unrestricted free trade is beneficial to a country. Building on Smith's work are two additional theories, one is the theory of comparative advantage, and advanced by the 19th century English economist David Ricardo - this theory is the intellectual basis of the modern argument for unrestricted free trade, the second is Heckscher - Ohlin - Samuelson theory in the 20th century of two Swedish economists. The great strength of the theories of Smith, Ricardo and Heckscher - Ohlin is that they identify with precision the specific benefits of international trade. Bert Ohlin also pointed out significance of allocation of production and then impact of transport cost (Hill, Charles, W. L., 2000, p. 121)

American economist Kindleberger Charles P., who is considered one of the most famous economists in science of international market economy, realized several assumptions of neoclassical modes of international trade in his neoclassical synthesis as well as abstracted assumption from transport costs. The contribution of Kindleberger is represented as follows: researched transport problem in expanded view of economics of modes of transport, transport economics and transport price-making; researched transport cost in price relation of supplied export and import goods; established statistical addition of transport cost at price of export in parity FOB and import in parity CIF; explained influence of transport cost in ratio to the manufacture cost and commodity option with the advantages in international exchange; explained two-way stimulus of trade through reduction of transport costs (increase of profit and decrease of price); analysed cargo and relational characteristics in the frame of reproduction process, supported theory of allocation of manufactured industries in international or regional context also evolved relation between economics of industry and economics of means of transport; dealt deeper with allocation of goods flows in international trade from viewpoint of goods character, character of transport relation and character of transport price; distinguished goods oriented in primary processing (weight loss in processing), in delivery, in market (processing is assigned for quick consumption) and neo-oriented goods. Because of distance of supply chain, he issued the fact that goods in procedure of reproduction process can change weight and shape; dealt fixed and variable transport costs into formation of transportation price for particular transport specializations (Kindleberger, Ch. P., 1953).

The classic theory (Weber - 1909, and Isard - 1956) gives transport an essential role in the choice of location for firms, firms tend to locate in the place which enables them to minimize the total cost of transport, taking into account both the supply of inputs, including labour, and the delivery of outputs. The application of this principle leads to a unique location, independent of the volume of production or the technology used, which will maximise profits, but subject to a number of restrictive assumptions: constant returns to scale and production coefficients, the absence of externalities, the level and spatial distribution of demand given. The liberalisation of international transport has played an

important role in the consideration acceleration of liberalisation in the single market. Liberalisation interacted with industrial restructuring and relocation, with firms seeking new resources of supply, new markets, and new types of production in different locations, as well as the use of just-in-time production technique. This required transport enterprises be flexible and able to fit in with new structures and offer quality. In sum, liberalisation has had beneficial effects for customer; those are diversification of services, lowering of fares, improvements in quality and a growth in traffic, all following a reduction in costs and increasing productivity (Quinet, E., 2004, p. 31).

Transport modalities have been transforming from the simple means of transport to high-tech means of transport, from the steam engine to container ship, from the balloons to jumbo Jet airplanes. During its development history, transport modalities have been gradually perfected to meet customer satisfaction and changes of global trade (Hoyle, B. S., 1992).

Transportation costs also affect international trade by influencing from the location of production and industry, classified as oriented resource, oriented market, footloose (Salvatore, D., 1998, p. 175).

Currently, international trade has been a growing trend in the global economy. Conventionally, international trade was dominated by raw materials such as iron ore, oil and wheat. Over the last few decades, manufactured products have taken a growing share of international trade. Several factors have impacted on this change, technological innovations in the transport sector; namely containerization, have enabled a fast and efficient handling of manufactured goods, besides, the globalization of production is to foster trade of manufactured goods, because goods can be traded several times if it is used for the assembly of a more complex product. Besides, a growth in the logistics services sector could contribute to advancing other objectives such as customs modernization, single-door initiatives and electronic data interchange - some of the main priorities on the current WTO trade facilitation agenda will impact on efficiency of intermodal transportation. Moreover; technical assistance, capacity-building activities, special and differential measures that could be secured in the context of trade facilitation negotiations could contribute to achieving a more balanced and development-oriented set of commitments on transport and logistics services (UNCTAD, 2006).

2.2 Intermodal transportation

There are different definitions of intermodal transportation and the related concepts of combined transportation and multimodal transportation. The ECMT (European conference of Ministers of transport), UN/ECE (United Nations Economic Commission for Europe) and the European Committee for standardization (CEN) (in the framework directive 92/106/EEC in 1992 & revised in 2001) has used the following definition of intermodal transportation:

“...the movement of goods in one and the same loading unit or vehicle which uses successively several modes of transport without handling of the goods themselves in changing modes.”

The term intermodality has been widely adopted by European Union policy-makers. The EC (European commission) definition used in the document “Intermodality and intermodal freight transport in the EU” (EC, 1997) goes beyond the ECMT/CEN definition, and corresponds with the ECMT/CEN definition of multimodal transport:

“... the movement of goods whereby at least two different modes are used in a door-to-door transport chain.”

Improvement of intermodal transportation plays an important role in achieving seamless transportation with safety, environment, and flexibility. The system architecture of intermodal freight transportation is composed of three interconnected layers, namely logistics, institutional/organizational, and information and included both the points of connections (e.g. ports, warehouses, etc.) and the links between them (e.g. roads, rails, etc.) (Cambridge Systematics, 1995).

A growing market share for intermodal transport should mean a shift towards more environmental friendly transport modes, less congestion, that means to support environmental friendly transport modes – inland waterway transport. Another words the effort to achieve a reasonable profit and increasing competition not only in domestic market but also in foreign markets is increasingly forcing companies to draw the attention to the economies of scale and to the search for new competitive advantages (Jamborová, E. M., 2012)

2.3 Importance of river transport from the perspective of business entities in the Slovak market (primary research)

The primary objective of the survey was an empirical review of the use of inland waterway transport by the method of questioning using a standardized questionnaire. The survey was conducted in the period from December 2014 and March 2015. Addressed were 135 randomly selected companies in the Slovak market, the response rate was 33.33%, but eleven questionnaires were excluded because of their incompleteness. The data were processed by the statistical program Statgraphics Centurion XV and Microsoft Excel. Based on the relation: $n = t^2 \times p \times (100 - p) / e^2$ for the 95% confidence interval, where p (variability of the basic file) = 50%, t (reliable estimate) = 1.96 with 95% probability estimate, n (sample size) = 34, we consider with the maximum allowable margin of error (e) +/- 17%. More than a half of the respondents (67.65%) are active in commerce, 20.59% in industry and 11.76% in agriculture, involving mainly small businesses with up to 24 employees (65%), medium-sized enterprises from 25 to 500 employees accounted for 20% and the remainder being large enterprises employing exceeding 501. Based on the form of ownership, more than three quarters of respondents 76% were 100% domestic company, 18% of respondents were 100% foreign firms and 6% of respondents represented companies where 51% or more is owned by a domestic company. Half of the surveyed companies implemented in business only export, the second half both export and import. In terms of the use of different transport modalities, the greatest importance played road transport while inland water transport represents the lowest rate, with more than three-quarters (77%) of respondents not using it ever, 13% occasionally, only 6% transport their goods via waterways often and 4 % use this means always. 41% of respondents said that the nature of their business enables them to use the combined services with inland transport, i.e. has conditions for the use of the combination of transport, yet more than half of them - up to 64% does not use it at all. One of the reasons for ineffective application of the potential of inland waterway transport, as an important part of intermodal transport, is the lack of awareness of business entities, as shown by the results of the survey, where one-third (38%) of those questioned stated that they are insufficiently aware of the transport modality, 17% of subjects think that they have no information. In order to examine the reasons of inefficient use of inland

waterway transport by operators operating on the Slovak market, we analyzed the qualitative indicators of transport services and selected characteristics affecting the efficient and reliable delivery, and delivery requirements (using international commercial terms - Incoterms, ie. defining the obligations of the seller and buyer related with the delivery and acceptance of the goods), computerization of information and documents, price level, the complexity of supply, speed and size of the risk, emphasis on ethics, emphasis on ecology. We have come to findings that the most important criterion (the highest rating 4.56 out of 5) respondents considered the delivery conditions. The second important factor is the speed of the transport and following with only a small difference is the price level.

Tab. 1 Selection criteria of transport services by relevance

Selection criteria of transport services	Delivery conditions	Computerization of information and documents	Price level	The complexity of supply	Transport speed	Size of the risk	Emphasis on ethics	Emphasis on ecology
Average rating	4,56	3,71	4,32	4,03	4,35	3,91	3,47	3,62
Note: Respondents rated the importance of the criteria on the scale of 1-least important to 5-the most important.								

Source: Processed by authors based on primary research

Later we focused on the assessment of barriers to the use of river transport on the Danube, where the biggest obstacle considered by respondents was a low speed of transport, which belongs to one of the important indicators of quality transport services. Despite the fact that a half of respondents said that the solution to the problem is also increasing investment in information technology used in waterways, which could increase the potential interest in this kind of transport of entities operating in Slovakia, they consider this criterion as a barrier to the potential use of transport on the Danube for least important.

Tab. 2 Assessment of barriers for non-use of river transport on the Danube

Criterion	Average rating	Criteria rank	Criterion	Average rating	Criteria rank
Low transport speed	3,94	1	Lack of awareness	3,56	5
Specific transport units (f.e.: TEU container)	3,85	2	Low reliability and flexibility	3,44	6
Insufficient connectivity to other transport	3,79	3	Price for the services	3,09	7
Poor accessibility	3,62	4	Non-use of modern IT technologies	3,09	8
Explanatory note: The subjects rated 8 criteria in the range from 1-least important to 5-the most important. Criterion with the highest rating was considered the biggest obstacle.					

Source: Processed by authors based on primary research

Through correlation method and correlation coefficient (the value of which determines the closeness of relationships between variables, it being understood that the highest correlation coefficient, the stronger the bond between those criteria, p-value is used to determine whether the obtained data have a statistically significant value - the most important are data where p-value is close to zero), we found out that the same degree of correlation was reached in two criteria: poor availability and lack of connectivity. The smallest is the relationship between the price and the use respectively non-use of modern IT technologies.

Tab. 3 Relation of the price and barriers to the use of river transport

Criterion		1	2	3	4	5	6	7	8
Price	<i>Correlation coefficient</i>	0,3848	0,565	0,3177	0,2398	0,564	0,4456	0,4233	0,4639
	<i>p-value</i>	0,0246	0,0005	0,0671	0,172	0,0005	0,0083	0,0126	0,0057

Explanatory note: number: 1 prize as a barrier, 2 poor accessibility, 3 lack of awareness, 4 non-use of IT technologies, 5 insufficient connection, 6 lowspeed, 7 the use of specific units, 8 reliability of river transport.

Source: Processed by authors based on primary research

Based on the previously established facts and by the use of non-parametric method of Wilcoxon test we analyzed whether there is a statistically significant difference of selected barriers to the use of river transport on the Danube, and that is the lack of awareness, poor availability and price level.

First, we focused on the analysis of a statistically significant difference between inadequate information and limited availability. Comparing the parameters we set the following hypotheses:

H_0 : The indicator lack of awareness is equally important as the indicator poor accessibility (examined variables are equal).

H_1 : The indicator lack of awareness is not as important as an indicator poor accessibility (examined variables are not equal).

Based on the processed Wilcoxon test, we adopted the zero hypotheses, that is that both indicators are equally important. Since the p-value = 0.812469 is more than $\alpha = 0.05$, with 95% confidence we can say that examined two variables are equal. There is no statistically significant difference between them.

Then we analyzed whether there is a significant difference between the lack of information and the price level. Comparing the parameters we set the following hypotheses:

H_0 : The indicator lack of awareness is just as important as the indicator price level (examined variables are equal).

H_1 : The indicator lack of awareness is not as important as the indicator price level (examined variables are not equal).

The output of the Wilcoxon test is the p-value = 0.0581009 (is more than $\alpha = 0.05$), ie. with 95% confidence we can say that examined two variables are equal.

We also examined whether there is a statistically significant difference between the price level and limited availability. Comparing the parameters we set the following hypotheses:

H_0 : The indicator price level is just as important as the indicator poor accessibility (examined variables are equal).

H_1 : The indicator price level is not as important as the indicator poor accessibility (examined variables are not equal).

Based on the Wilcoxon test, we rejected the zero hypothesis, whereas the p-value = 0.0119899 (less than $\alpha = 0.05$). With 95% confidence it can be claimed that examined two variables are not equal. There is a statistically significant difference between them. For this reason we have established an alternative hypothesis

H_2 : The indicator price level is less important than the indicator poor accessibility.

Based on the output of the Wilcoxon test (using Statgraphics): p-value = 0.00599496 is less than α ($\alpha = 0.05$), with 95% confidence we can claim that as important barrier to the use of river transport on the Danube the respondents considered poor accessibility compared to the price level which means that we reject the zero hypothesis and accept the alternative hypothesis: the indicator price level is less important as the indicator of poor accessibility.

To evaluate the reasons for non-use of river transport, we focused the emphasis on ecology in terms of entities operating in the Slovak market. Again, by means of the Wilcoxon test method, we analyzed whether there is a statistically significant difference between the emphasis on ethics and emphasis on ecology. Comparing the parameters we set the following hypotheses:

H_0 : The indicator price level is just as important as the indicator ecology (examined variables are equal).

H_1 : The indicator price level is not as important as the indicator ecology (examined variables are not equal).

Based on the Wilcoxon test we rejected the zero hypothesis which is that the both indicators are not equally important. Since the p-value = 0.0261243 and it is less than $\alpha = 0.05$, with 95% confidence we can say that examined two variables are not equal. There is a statistically significant difference between them. Consequently, we have established an alternative hypothesis:

H_2 : The indicator price is more important than the indicator ecology.

Based on the output of the Wilcoxon test: p-value = 0.0130622 which is less than α ($\alpha = 0.05$), we can claim with 95% confidence that the respondents prefer price to ecology which means that we reject the zero hypothesis and accept the alternative hypothesis.

Using the cross tables we tried to determine whether there is a relationship between the emphasis on ecology (variable p_1) and the use of combined transport using water transport (variable p_2). Set were hypotheses as follows:

H_0 : The variables p_1 and p_2 are independent,

H_1 : The variables p_1 and p_2 are dependent.

Chi-square test with cross tables confirmed that these two variables are with the 95% confidence, independent since the p-value = 0.4272 which is more than $\alpha = 0.05$ ie. we

accept the zero hypothesis. The degree of importance focusing on the emphasis on ecology does not affect the use of combined transport.

Tab. 4 Comparison of the use of combined transport and emphasis on ecology

Statement	The use of combined transport using water transport		Total
	Yes	No	
Emphasis on ecology			
1 – the least important	5,88%	0%	5,88%
2	8,82%	14,71%	23,53%
3	2,94%	11,76%	14,71%
4	5,88%	8,82%	14,71%
5 – the most important	17,65%	23,53%	41,18%
Total	41,18%	58,82%	100%

Source: processed by authors based on primary research

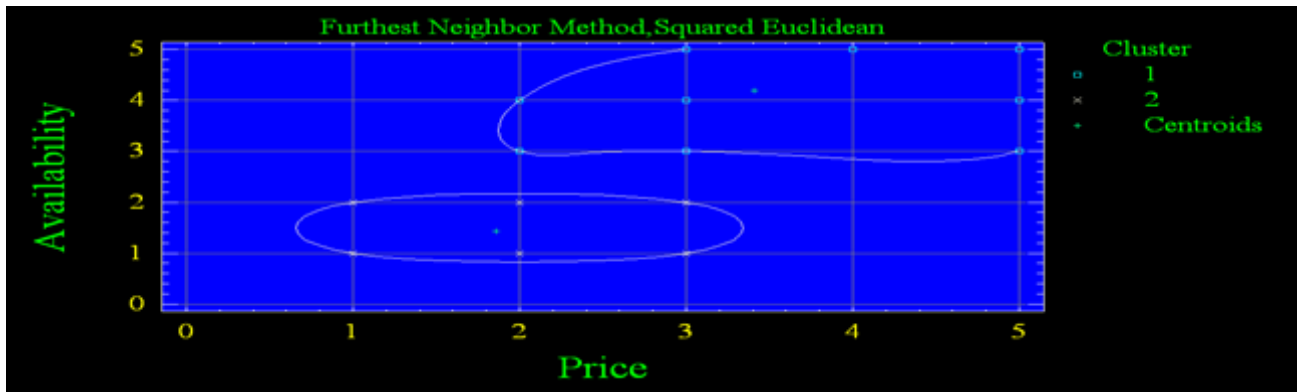
Cluster analysis allowed us to aggregate similar data and classify respondents (using the method of furthest neighbor) in two groups (clusters), given the importance of barriers to the use of the waterway on the river Danube. It is an analysis of the relationship between the price level of the services and the limited availability of the use of river transport on the Danube.

Tab. 5 Clusters

Cluster	% share of respondents in clusters	Centers of the clusters (obstacles)	
		Price	Accessibility
1	79,41	3,40741	4,18519
2	20,59	1,85714	1,42857

Source: processed by authors based on primary research

Cluster one includes respondents for whom the price and accessibility is important. These are companies that export / import mainly pharmaceutical products (pharmaceuticals), automotive components (tires, rubber, spare parts for cars), construction products (tiles, floor tiles). Cluster two includes respondents who do not place emphasis on price or accessibility. These are companies transporting grain, flour, hay, straw, food.

Fig. 2 Cluster Scatterplot (availability versus price)

Explanatory note: Respondents rated the importance of criteria accessibility and price in range from 1 - least important to 5 - the most important.

Source: Processed by authors based on primary research

Based on the results of primary research, we concluded that the Slovak transport market has the potential of expansion of inland waterway transport by reducing the barriers such as lack of awareness of this transport modality and in particular connection to other modes of transport since the accessibility of river transport is a statistically important indicator towards the price of providing services. The solution is just greater involvement of inland waterway transport as an important part of intermodal transport, which ultimately contributes not only to economic but also ecological expansion of international trade.

Conclusion

So far built road transport links do not meet the requirements of carriers and the situation on roads is getting unbearable. Although a part of road transport is moved on to rail transport, it is necessary to seek solutions that not only lightens one form of transport, but also provide more economical and environmentally friendly solutions in particular. In our view, it is the river transport which meets strict environmental criteria. Overall, we assess the strengths of inland waterway transport are just low transport costs compared to other transport mode, low accident rates, emissions and therefore the opportunity of its expansion represents potential of greater involvement of the regions of Slovakia and its regions in to TEN-T networks, improving transport services, quality, reliability based on intelligent transport systems. On the other hand, we must not forget the weaknesses such as lack of modernization of the fleet or the threat of nonqualified personnel, low demand, lacking interest of entrepreneurial subjects in the environmental aspects of transport (insufficient emphasis on ecology), low competitiveness to the road transport. Effective implementation and focus on river transport within the support of intermodal transport can lead to a boom and elimination of the lack connected with accessibility which means providing so called door-to-door services, value-added services for customers focused not only on cost-effective solutions but also ecology and sustainable development.

References

1. Cambridge Systematics. (1995). *Intermodal Freight Transportation - Impediments, Financing, and Background Information*. Washington, D. C.: US Department of Transportation.
2. Commission of the European Communities. (1997). Intermodality and intermodal freight transport in the European Union. Retrieved July 30, 2015, from http://europa.eu/legislation_summaries/other/l24179_en.htm.
3. Coyle, J. J., Bardi E. J. & Langley, C. J. (2003). *The Management of Business Logistics*. USA: South Western Thomson.
4. Directive 92/106/EEC in 1992 & revised in 2001.
5. Eloranta, E. et al. (1995). Fast, flexible and cooperative supply chains - key issues for the survival of European industry. *Production Planning and Control*, 6 (3), 238 - 245.
6. Hill, Charles, W. L. (2000). *International business - competing in the global marketplace*. USA: McGraw Hill.
7. Hoyle, B. S. et al. (1992). *Modern Transport Geography*. London: Belhaven Press.
8. Jamborová, E. M. (2012). Agency theory and its application in the business of the financial sector in Slovakia. *European financial systems 2012 : international scientific conference*, Brno, Czech Republic: Masaryk University, pp. 73-78.
9. Kindleberger, Ch. P. (1953). *International Economics*. NewYork : McGraw-Hill.
10. Quinet, E. et al. (2004). *Principles of Transport Economics*. UK: Edward Elgar.
11. UNCTAD. (2006). Negotiations on transport and logistics services. Retrieved May 25, 2015, from http://unctad.org/en/Docs/sdtetlb20053_en.pdf.
12. Rochat, P. (2000). Intermodal transportation fosters international trade and sustainable development. Air Transport Action Group. Retrieved July 20, 2015, from <http://usinfo.state.gov/journals/ites/1000/ijee/trans-rochat-2.htm>.
13. Salvatore, D. (1998). *International Economics*. Prentice Hall: New Jersey.

Agenda-setting and Policy-shaping on the Verge of the 2016-2017 Council Presidency Troika: the Benelux and the Visegrad Group¹

Dubravka Kovačević²

Abstract

In 2007 the "Troika" or "Presidency Trio(s)" concept is applied to the Presidency of the Council of the EU for 18 consecutive months, being equally divided between three Member States that share common agenda. Currently facing a turn of two Presidency Trios: the Italy – Latvia – Luxembourg (2014-2015) Troika and the Netherlands – Slovakia – Malta (2016-2017) Troika, more particularly the 2015 Luxembourg and the 2016 Dutch Council Presidencies, this paper aspires to point out their accomplishments and goals in terms of agenda-setting and policy-shaping within policy cycle as a whole. Moreover, in the light of recent consultations taking place between the Visegrad Group and the Benelux this paper shall serve as a platform for qualitative hypothesis testing if agenda-shaping on the verge of the 2016-2017 Council Presidency Troika represents a compromise between the Benelux and the Visegrad Group.

Key words

European Union, Council of the European Union, agenda-setting, policy-shaping, Visegrad Group, Benelux

JEL Classification: F15, F50, P48

Introduction

For more than 60 years the Council of the European Union (Council) has been trying to find a compromise between its Member States' (MSs) vital national interests and common decisions that would address the European Communities/European Union as a whole. From the historical perspective, Council Presidencies' sole purpose was not more than administrative one, taking place according to alphabetical order during a 3-month period. Over a course of time the Council Presidencies' importance has considerably risen only to develop into a noteworthy leader of internal and external affairs of the EU. The novelty introduced by the Lisbon Treaty in 2007 set a structure of 6-month rotating presidencies, embodied in troikas or trios where three MSs share the period of 18 months consecutively changing each 6 months as the Chair of the Council Presidency, compromising on the common agenda as well as designing own, national, one. Due to the fact that such decentralised and non-hierarchical presidency structure managed to prevent an emergence of single power centre they have often dealt with sever criticism, especially by the "large" EU MSs. Without any doubt, the "small" EU MSs, therefore, consider Council Presidency to be a tool of equality and the guardian of balance amongst the EU MSs.

¹ This paper results from scientific research conducted at: the University of Economics in Bratislava [in the framework of the KEGA project No. 002EU-4/2015 (Department of International Trade, Faculty of Commerce of the University of Economics in Bratislava) supervised by Assoc. Prof. Dr. Zuzana Kittová, MBL-HSG]; the British Library of the Political and Economic Science of the London School of Economics and Political Science; and the Bodleian Library of the University of Oxford

² Ing. Dubravka Kovačević, dipl. oec., University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of International Trade, Dolnozemska cesta 1, Bratislava 852 35, Slovak Republic, intalumni.of@euba.sk

Nevertheless, when the Lisbon Treaty was ratified in 2009 and the “Chair-sharing”/“trio Presidency concept” became official, little could its designers foresee the versatility and complexity that the Council Presidencies would encounter.

As a positive example of (sub)regional cooperation that has further inspired widening of the European integration process which is utilising strength and synergies of other regional initiatives and cooperations, Visegrad Group (alias Visegrad Four) has, on the brink of its 25th anniversary, already been a witness of most of its members taking place as Council Presidencies: the Czech Republic presiding in 2009, whilst Hungary and Poland both presided (as part of different trios) in 2011. Lessons learned in the process combined with knowledge accumulated during a decade as a EU MS suggest that Member States might remain a significant influence, even after completion of their particular Presidencies. In the context of my Ph.D. thesis titled *“Reflection of V4 interests in the context of V4 presidencies in the enlarging and reforming European Union as a prerequisite for agenda shaping in terms of the Netherlands – Slovakia - Malta (2016-2017) presidency troika”*, this paper is streamlined towards analysing (sub)regional groups Visegrad Four (V4) and the Benelux hand-in-hand with the accomplishments of the 2015 Luxembourg and the 2016 Dutch Council Presidencies’ goals in terms of agenda-setting and policy-shaping within policy cycle as a whole.

1 Methodology

As the 2014-2015 Italy – Latvia – Luxembourg Trio Council Presidency is approaching its final stage and the 2016-2017 Netherlands – Slovakia – Malta Trio Council Presidency are intensively preparing for taking over the Chair in the Council issues such as migration, EU macro-regional strategies and enlargement do play a pivotal role within the presidency programme. Bearing the already stated in mind as well as applying the „zoom-in” approach, the aim of this paper is qualitative hypothesis testing – *considering if agenda-shaping on the verge of the 2016-2017 Council Presidency Troika represents a compromise between the Benelux and the Visegrad Group.*

2 Results and Discussion

Over the course of time policy processes and their main actors within the European Union (European Communities) have encountered significant changes in the context of their importance, influence, number and/or duration. The following lines will deal more precisely with some aspects of the policy cycle, particularly agenda-setting and policy-shaping, as well as with the role of presiding countries in the Council of the EU, Benelux and V4 representatives, and finally accomplishments of the 2015 Luxembourg Presidency and 2016 goals of the Dutch Presidency in the Council of the EU.

2.1 Agenda-setting and policy-shaping

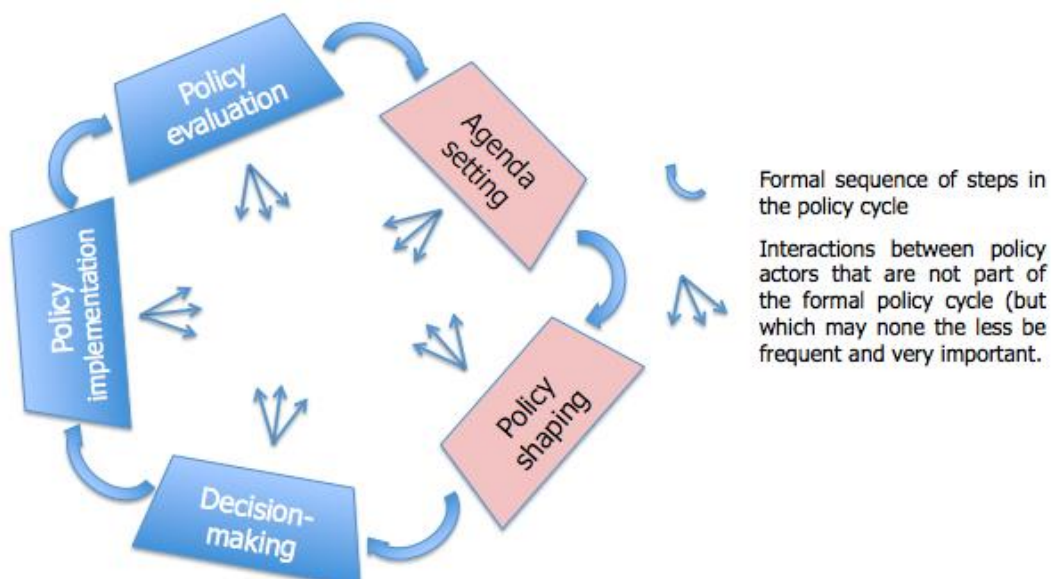
Process of policy making in the European Union, as understood by Wallace et al. (2010), is achieved through a concept of the policy cycle. According to Buonanno and Nugent (2013) this concept is built on a belief that a policy cycle is created by different cyclical/policy stages having sequential order as an integral part, namely: agenda-setting,

policy-shaping, decision-making, policy implementation, and policy evaluation as depicted in the circular conception of the policy cycle in Figure 1.

Agenda-setting

Being the first step in the process of policy development, agenda-setting can be regarded as a condition where an issue or a particular group of issues draw earnest attention of policy-makers. It does not represent or deal with the particular decision but the situation where policy-makers actually take certain issues into consideration therefore being seen by Copsey (2015) as one of Europe's source of strength and influence. Generally overviewed Lelieveldt and Princen (2011) differ: political agenda – issues of interest to the policy-makers; media agenda – issues that media (newspapers, television, Internet) deal with; and public agenda – issues of interest to the citizens. It is noteworthy to mark that the media agenda can play a significant role between the other two agendas. Buonanno and Nugent (2013) contrast the so-called "governmental agenda" – the one that is being debated about but without any concrete proposals considered to the „decision agenda" – the one already containing proposals for decisions to be taken.

Fig. 1 A circular (and more dynamic) conception of the policy cycle



Source: L. Buonanno & N. Nugent, 2013, p.102.

Their, as well as credence of Kleine (2013), is that the most important decision agenda-setters in the EU are the European Commission and the Presidency of the Council (cf. Puetter, 2014). Recent years have shown that the European Council has emerged even more so as a prime agenda-setter, as seen by Puetter (2012). These agenda-setters mostly deal with existing policies that need to be further developed and updated whilst the new policies find their way to the policy agenda through, as Bunse (2009) and Buonanno and Nugent (2013) suggest, the „window of opportunity" or a „policy window" that opens rarely and in such state of affairs where problem, solution and political streams combine together therefore initiating certain policy action. In these situations "policy entrepreneurs" emerge and can affect policy agenda. According to Lelieveldt and Princen (2011) agenda-setting in the EU, having informal yet fundamental political trait, can be a result of *inside access* in which interest groups, accompanied with the help of inside lobbying, try to find their way to the debating tables of the EU institutions (such form of

influencing as: outside initiatives and mobilisation are rarely used on the political scene of the EU). Due to the uniqueness of the EU in the sense of agenda-setting public and media agenda are considered as vital players on a national political level, but tend not to have such an importance on the political agenda of the EU due to its system of governance depending on almost exclusive "inside" impetus. Bearing the stated in mind, tackling a certain issue via EU institutions does seem rather complex, nevertheless, there are situations where addressing a particular MS or an international organisation is far less fruitful than dealing with the EU institutions (e.g. the problem can only be solved on the EU level, or it cannot be dealt with appropriately well at the MS level).

Policy-shaping

Buonanno and Nugent (2013) have defined the second level in the policy cycle, representing a process that over-bridges and moves forward the agenda-setting to the phase of identifying and filtering political goals, as policy-shaping. Lelieveldt and Princen (2011) claim policy-shaping to be a process of elaborating variety of options for decision-making that differs between them and can be strongly dependant whether they are attributed to the "high" or to the "low" politics. Although many sides seek opportunities to participate in policy-shaping on the EU political scene European Commission is the one that crystallised as the most important amongst the core policy actors during the process of policy-shaping. Reasons for doing so are numerous and stem from acquis communautaire and the Treaty on the Functioning of the European Union that has given the Commission almost an exclusive right to draw and propose legislation, but also from the Commission's access to information as well as common perception that legislation should be initiated by the Commission. This monopolistic characteristic, however, comes with a high(er) price generally negatively seen in the duration of the processes that can be hindered for months, sometimes even years. The stepping-stone lies within the Commission's need to heavily consult externally (outside technical expertise, external consultants/policy actors) as well as internally (overlapping responsibilities amongst Directorate Generals) during the process of policy-shaping. In this context Alesina et al. (2005) explain the fact that the Commission allocates the EU policy prerogatives to some extent inconsistently and the EU is mostly concerned about certain policy areas even though economies of scale are rather low on the one hand, whilst heterogeneity of preferences of Member States are far to high on the other.

2.2 Presidency in the Council of the EU

"The Council presidency is a peculiar hybrid: it is neither intergovernmental nor supranational. On the one hand, the presidency illustrates the importance of national actors and interstate bargains in EU decision-making. Council meetings are chaired by Member State officials whose raison d'être normally is to negotiate deals that best reflect national preferences. Individual national presidencies can therefore be seen as policy actors. On the other hand, the presidency is supranational in its operation and an institution in its own right. It is expected to put the general interest first and broker compromises acceptable to all the other decision-makers within a culture of consensus. Unsurprisingly, it has been called "schizophrenic". It faces the contradictory task to combine sector-specific national concerns with impartiality."

Simone Bunse

Kovačević (2014) writes of the “double-faced” Council Presidency, whilst Bunse (2009) depicts it as the function that faces the contradictory task to combine sector-specific national issues whilst at the same time being nationally detached: looking from one angle MSs having presidencies in the Council are often strong promoters of their national interests with high stakes in the process of decision-making in the EU, therefore taking the role of policy actor. Taking a look from another angle protection and promotion of general interest(s) of the EU as a whole is expected from the presidency that is, therefore, exercising its supranational role seeking and brokering consensus during the decision-making process as seen by Kovačević and Čiderová (2015). When considering importance as well as duration of term of presidencies one can conclude that its beginnings were very modest: more than 60 years ago the presidency had somewhat secretarial role and undertook its obligations during 3-month term. Since then the Council Presidency role and influence has steadily progressed only to reach a level of a valuable stakeholder of the EU in forming its internal and external affairs. As Jensen and Nedergaard (2014) explain in 2007 presidencies stopped taking up office in the Council individually and started executing their duty in the form of trios or *troikas* for a consecutive period of 18 months with an aim of enabling firmer co-ordination between the succeeding presidencies which will ultimately secure stronger coherence in the Council’s performance. During this period MSs that are a part of a *troika* rotate and hold the Chair in the Council for 6 months, each of them forming an individual (national) programme as a part of the joint (trio) programme that also serves as a platform for upgrading the previous trio. This particular presiding form was formalised in 2009 when the Lisbon Treaty came into force with, as Smeets and Vennix (2014) describe it, these different tasks shaping into particular roles: administrative (organising), managerial (shaping the agenda), brokering (in the Council proceedings), and the role of a political leader. Jensen and Nedergaard (2014) classify the presidency trio formation to four different types depending on the level of co-ordination between them (not by the successfulness of the performance of an individual trio member): *United Trio* – during the period of 18 months the three units are integrated to such an extent that they are so much alike as a form of one, unified unit; *Frame Trio* – many goals of the three units are overlapping, however the way of accomplishing the goals are left to a certain level of autonomy of the MSs sharing the trio; *Fragmented Trio* – some policy goals in the trio are co-ordinated; *Anarchic Trio* – limited scope and low depth of co-ordination. Cihelková et al. (2014) see the Presidency in the Council of the EU as a unique opportunity that emerges only in the period of 10-15 years in which a MS can transpose its own national interests to the common policies. This is the situation recognised and often seized by the so-called “small” Member States that realise their opportunity of having their voice heard not only in the EU, but also worldwide through the process of leading the Chair in the Council. This, however, is not perceived positively by the so-called “large” Member States that tend to criticise it, even searching for ways to eradicate it. One is not likely to call contradictory positions of promoting their own national interests displaying a role of a policy actor whilst, at the same time, protecting and sponsoring universal interests of the EU seeking and brokering consensus in the process of decision-making a very modest task, especially bearing in mind the need to exercise success and the additional tension arising from prestige and media coverage of the entire process. As Kaniok (2008) implies it the Presidency in the Council represents a phenomenon which success cannot be an object of an exact, quantitative analysis and therefore, validating. It belongs rather to the domain of personal perception, media comments and scientific studies. How well this trio will perform depends on, as Jensen and Nedergaard (2014) put it, upon the drafting process taking place before the presidency commences already stating its position which course the between the MS will take during

the presidency. Puetter (2014) takes notice on the dual "EU Presidency" roles embodied in the prime minister/president of the MS holding the rotating presidency and the European Council president with their interdependency and mutual co-operation being one of the key features that will mark the presidency as successful or not.

2.3 The Visegrad Group

"The establishment of the V4 Group exceeded the initial expectations of its founders. Visegrad coop-eration continues to work although its main targets – the consolidation of the liberal democratic models in the Central European states and the integration of the participating countries to the EU were achieved. [...] in spite of the coming of new political generations, even with the post-communist origin, the awareness of the common interests of the V4 states has been preserved. The Visegrad Group is perceived as a specific region within the EU not only by the EU-members but also by the "third countries". Visegrad remains the most viable and most functioning regional initiative in Central Europe and the V4+ format allowed to transform this group to the specific centre of gravity for the wider region of Central and East-Central Europe."

Juraj Marušiak

Visegrad Group or, initially, Visegrad Three was founded on 15th February 1991 in Visegrad, Hungary (Official web page of the Visegrad Group, 2015), although Dangerfield (2014) claims that the Visegrad Group was founded in 1990. It was formed as a "regional alliance" between Hungary, Poland and the Republic of Czechoslovakia as one of several newly emerged groupings that occurred in the post-Cold war era. In 1993 a peaceful disintegration of the former Republic of Czecho-slovakia took place to form the Czech Republic and the Slovak Republic changing the Visegrad Three to the Visegrad Four (V4). From the period concerned V4 has undergone several phases that Dangerfield (2014) differentiate as: *Visegrad I* (1990-1993) – leit-motif in their agenda was to abandon their connections to the former USSR in the context of regional defence policies as well as economically; *Central European Free Trade Agreement* – CEFTA (1993-1998) took place in the period that Dangerfield (2014) depicts as the phase of V4 "hibernation" in which political focus was turned to the economic one; *Visegrad II* (1998-2004) – integration in the EU and cooperation with the North Atlantic Treaty Organization (NATO) were of V4 top priorities; and *Visegrad III* (2004-) – V4 evolves its role from being a "pupil" to a "teacher" serving as the best practice in the context of regional cooperation (e.g. Western Balkans). It has extended its regional role model to the one of strong advocate of the European idea. These "double-tracked" efforts are enforced by regular meetings of Visegrad Group that take place beforehand European Council summits. V4 founded its sole fully institutionalised body during the V4 Prague Visegrad Group Summit in 2000 in the form of the International Visegrad Fund (IVF). As emphasised by Lukášek (2010) the main goals of IVF are to support co-operation between the V4 countries in the context of culture, science, research, education and sports. With its seat in Bratislava, it is considered to be a crucial instrument in applying know-how and good practise as well as civil society improvement having Eastern Partnership and the Western Balkans countries in focus. Presidencies of the V4 take place in the following order: Poland, Hungary, Slovak Republic, and the Czech Republic (Table 1). Detailed examination of the last four V4 presidencies was a subject of analysis of the paper: *Reflection of V4 Interests in the Context of V4 Presidencies in the enlarging and reforming European Union as a Prerequisite for Agenda-Shaping in terms of the Netherlands – Slovakia – Malta (2016 - 2017) Presidency Troika*

(Kovačević, D. – Čiderová, D., 2015) published and presented for the purpose of the 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2015.

Being the Central European Heartland one could call Visegrad Four nothing less than unique – as reiterated by numerous authors (Dangerfield (2014), Fawn (2013), Marušiak et al. (2013), Marušiak et al. (2013), Törő et al. (2014)) it seemed as if it had many times taken a form of phoenix, repetitively dying only to be reborn again each time taking a step further in its importance and influence. Fawn (2013) calls it “good news”, “fit for purpose”, a formation that “did not need to be” for it was founded in the region known for historical animosities therefore, with not many chances of success, let alone continuation. Marušiak (2013) goes a step further and claims V4 to be perceived pertinent and significant regional group by the citizens but also as “brand” or “mark” in the eyes of domestic and international political elites. Being a multilateral, subregional partnership in the aftermath of the fall of Berlin Wall Törő et al. (2014) see the power of V4 to be concentrated in its ability to relatively quickly respond to challenges they encounter making them more attractive not only to their members but also to the EU as a whole, just as the Benelux was after the Second World War.

2.4 Benelux countries

As the name suggests, the Benelux, or the Benelux Union, is a grouping between Belgium, the Netherlands and Luxembourg. When researching the sources term “Low Countries” is often used as the synonym for the Benelux. Encyclopaedia Britannica (2015) offers explanation that is due to the fact that the majority of the coastline of the North Sea, together with some parts of inland is below sea level or just to some extent above it. The region of Benelux has experienced initial forms of integration at the beginning of the 19th century, with the aim of creating synergy between the north and the south in the context of trade and power over colonies, however failed to maintain it for a longer period of time until 1922 when the Belgium-Luxembourg Union was founded. The three countries planned to form a customs union during London Customs Convention in September 1944 that became operative in 1948. The Treaty establishing the Benelux Economic Union was signed in 1958 (so-called “original” Benelux Treaty that has many times served as the testing ground for the European integration process) and entered into force in 1960. At the same time the Benelux countries took up a part amongst the Inner Six, too. They were also the first ones to abolish border controls. Another Benelux Treaty was signed (17th June 2008), transforming the initial partnership, with an aim of total economic integration by ensuring free circulation of persons, goods, capital, and services; by following a coordinated policy in the economic, financial, and social fields; as well as by pursuing a common policy with regard to foreign trade. Recently, an agreement to modernize the Benelux parliament was signed (21st January 2015), as stated at the official web page of the Benelux Parliament (2015).

Within the EU Benelux has a valuable role: the alignment of the social, economic and financial policies; the development of joint spatial planning and infrastructure; strengthening cross-border cooperation at the internal and external borders as well as strengthening of the collaboration with similar (sub)regional organizations such as the Nordic Council and the Baltic Assembly. As concluded by Witte (2013) although its first decade was rather difficult it has developed into a driving force within the EU as it remains a vanguard example of an integration model for candidate countries. In the EU of 28 MSs, the Benelux pursues its role of collaboration laboratory in those areas where the EU lacks

solutions. At the same time, it has become a platform through which Belgium, the Netherlands and Luxembourg may take a joint position before participating in the European summit. The daily operations of Benelux are executed by the Secretariat-General (the seat changes between the three states); the executive authority of the organization rests with the Committee of Ministers, which meets quarterly whilst the Benelux Parliament has an advisory role.

According to the information of the Official web page of Brussels International (2015) current presidency (January – December 2015) of the Benelux is held by Belgium having three priorities as a flagship: security (e.g. preventing violent radicalism and terrorism), sustainable mobility (e.g. mutual recognition of technical acceptance of electric vehicles, enabling longer and heavier vehicles to cross the border) and energy (e.g. accessible supply of energy for all and at all times). It also aspires to find the answers to the automatic recognition of qualifications as well as creation of a unique Benelux education area.

Finding interdependency and/or similarities between the Council Presidency trios, the Presidencies in the V4 and the Presidencies in the Benelux is shown in the Table 1 – Chronological comparison of the Trio Presidencies in the Council of the EU to the Presidencies in the Visegrad Group and the Presidencies in the Benelux Union (with an overview of the future presidencies).

Tab. 1 Chronological comparison of Trio Presidencies in the Council of the EU to the Presidencies in the Visegrad Group and the Presidencies in the Benelux Union (with an overview of the future presidencies)

T1	Trio Presidency – DE (01-06/2007) <i>Europe – succeeding together.</i>	V4 Presidency – SK (– 01-06/2007) <i>n/a</i>	LU Presidency (01-12/2007)
	Trio Presidency – PT (07-12/2007) <i>A Stronger Union for a better World.</i>	V4 Presidency – CZ (07-12/2007 – 01-06/2008) <i>n/a</i>	
	Trio Presidency – SI (01-06/2008) <i>Si.nergy for Europe.</i>		NL Presidency (01-12/2008)
T2	Trio Presidency – FR (07-12/2008) <i>A more protective Europe.</i>	V4 Presidency – PL (07-12/2008 – 01-06/2009) <i>n/a</i>	BE Presidency (01-12/2009)
	Trio Presidency – CZ (01-06/2009) <i>A Europe without Barriers.</i>		
	Trio Presidency – SE (07-12/2009) <i>Taking on the challenge.</i>	V4 Presidency – HU (07-12/2009 – 01-06/2010) <i>n/a</i>	
T3	Trio Presidency – ES (01-06/2010) <i>n/a</i>	V4 Presidency – SK (07-12/2010 – 01-06/2011) <i>Efficient Visegrad – Continuity, Cohesion, Solidarity, Awareness.</i>	LU Presidency (01-12/2010)
	Trio Presidency – BE (07-12/2010) <i>Europe in action!</i>		
	Trio Presidency – HU (01-06/2011) <i>Strong Europe.</i>		
T4	Trio Presidency – PL (07-12/2011) <i>Art for Social Change. I, Culture. Made in the EU. Powered by Poland. Daringly, but with deliberation.</i>	V4 Presidency – CZ (07-12/2011 – 01-06/2012) <i>Innovative Visegrad.</i>	NL Presidency (01-12/2011)
	Trio Presidency – DK (01-06/2012) <i>Europe at work.</i>		BE Presidency (01-12/2012)
	Trio Presidency – CY (07-12/2012) <i>Towards a better Europe.</i>	V4 Presidency – PL (07-12/2012 – 01-06/2013) <i>Visegrad 4 Integration and Cohesion.</i>	
T5	Trio Presidency – IE (01-06/2013) <i>For stability – For growth – For jobs</i>		LU Presidency (01-12/2013)
	Trio Presidency – LT (07-12/2013)	V4 Presidency – HU (07-12/2013 –	

	<i>Credible Europe – Growing Europe – Open Europe.</i>	01-06/2014) <i>n/a</i>	
	Trio Presidency – EL (01-06/2014) <i>Growth/Jobs/Cohesion – Further integration of EU/Eurozone – Migration/Borders/Mobility</i>		NL Presidency (01-12/2016)
T6	Trio Presidency – IT (07-12/2014) <i>Growth/Employment – Space for freedom/security/citizenship rights – Stronger role of Europe in the world.</i>	V4 Presidency – SK (07-12/2014 – 01-06/2015) <i>Dynamic Visegrad for Europe and Beyond</i>	
	Trio Presidency – LV (01-06/2015) <i>Competitive Europe – Digital Europe – Engaged Europe</i>		BE Presidency (01-12/2015)
	Trio Presidency – LU (07-12/2015) <i>A Union for the citizens.</i>	V4 Presidency – CZ (07-12/2015 – 01-06/2016) <i>V4 Trust.</i>	
T7	Trio Presidency – NL (01-06/2016) ?		LU Presidency (01-12/2016)
	Trio Presidency – SK (07-12/2016) ?	V4 Presidency – PL (07-12/2016 – 01-06/2017)	
	Trio Presidency – MT (01-06/2017) ?	?	NL Presidency (01-12/2017)

Legend: BE – Belgium; CY – Cyprus; CZ – Czech Republic; DE – Germany; DK – Denmark; EL – Greece; ES – Spain; FR – France; HU – Hungary; IE – Ireland; IT – Italy; LT – Lithuania; LU – Luxembourg; LV – Latvia; MT – Malta; NL – the Netherlands; PL – Poland; PT – Portugal; SE – Sweden; SI – Slovenia; SK – Slovakia.

Source: adapted from D. Kovačević – D. Čiderová, 2015, p. 267, on the base of: Official web page of the Brussels International (<http://www.brusselsinternational.be/>), Official web page of the European Union (www.europa.eu), Official web page of the Luxembourg Government (<http://www.gouvernement.lu/3351006/10-benelux>), Official web page of the Dutch Government (<https://www.government.nl/>).

2.5 Accomplishments of the 2015 Luxembourg and goals of the 2016 Dutch Presidency

One can easily title Luxembourg a veteran in the Council Presidency arena, since this is its twelfth time to resume Presidency in the Council of the EU, however the first time considering the changes brought by the Lisbon Treaty. Under the motto “A Union for the citizens” Luxembourg is looking to fulfill its priorities that are based on seven pillars, as stated on the official web pages of the Luxembourg Presidency (2015), that consist of: stimulating investment to boost growth and employment; deepening the European Union's social dimension; managing migration, combining freedom, justice and security; revitalising the single market by focusing on its digital dimension; placing European competitiveness in a global and transparent framework; promoting sustainable development; and strengthening the European Union's presence on the global stage. Being a part of the Italy – Latvia – Luxembourg Council Presidency in the period 1st July 2014 – 31st December 2015 Luxembourg drew, in accordance with the theoretical part of the paper and as a part of a complex trio programme, its own presidency programme, bearing in mind an annual work programme of the European Commission and its President's policy orientation all based on the implementation efforts of the key priorities for the EU until 2019 in the form of Strategic Agenda for the Union in Times of Change.

Concrete accomplishments of this particular presidency are still undetermined as the Chair is still run by Luxembourg but is notable to mention that progress of decision-making process during this period has been stiffened by the exploding migration problem that has

infiltrated the very basic pores of the EU and could not be further ignored. Emerging from the Joint Statement of the V4 Prime Ministers adopted on the 4th September 2015 the meeting between the Ministers of Foreign Affairs of the Visegrad Group countries and their counterparts from the Luxembourg Presidency and Germany that took place only recently (11th September 2015), serve as a proof of the need to tackle the serious issue of migration crisis. The result of the meeting was Joint Communiqué stating their support of mutually recognized common EU solution to the migration crisis that does not exclusively encompass enforced mandatory relocation but seeks long-term solution of the unprecedented migration crisis with special focus on: the Western Balkans migration route; stabilisation of the European neighbourhood; fighting against human trafficking and smuggling; development and humanitarian assistance to countries of origin and transit of migration; international cooperation within the United Nations community and others; and finally increase efficiency and effectiveness of bilateral and EU assistance to particularly vulnerable groups in the conflict affected countries and regions.

In the period 1st January 2016 – 30th June 2017 seventh trio will take charge of the Council of the EU consisting of the Netherlands – Slovakia – Malta. Although trio programme as well as individual Dutch Presidency programme has not been officially released this is a similar case to the Luxembourg one, since we witness yet another veteran taking charge of the Chair but in the new, post-Lisbon, circumstances. In line with the previous (accompanied with the official web page if the EU Watcher) it is expected that the common programme will follow in the footsteps of the current one.

Conclusion

Process of policy making in the European Union is achieved through a concept of the policy cycle that consists of different cyclical/policy stages (agenda-setting, policy-shaping, decision-making, policy implementation, and policy evaluation). This article is mostly concerned with the agenda-setting and policy-shaping in the context of the presidencies in the Council of the EU. Being the first stage in the process of policy development, agenda-setting is mostly regarded as a condition where an issue or a particular group of issues draw earnest attention of policy-makers. The second level in the policy cycle – policy-shaping represents a process that over-bridges and moves forward the agenda-setting to the phase of identifying and filtering political goals.

The extent of (sub)regional cooperations being able to accommodate their own interests as part of the process of policy making in the EU epitomise a multifaceted task, however not to be ignored due to their vital significance, not only for their regions, but for the EU as a whole. (Sub)regional cooperation has often proven to be a successful way of enabling and maintaining peace and prosperity. In the past 60 years Europe has shown increasing tendency in forming regional cooperations, whereas the Visegrad Group and the Benelux remain in the focus of this paper. In this context of experience, longevity and positive outcomes the later one plays a role of a master whilst the former one is still merely an apprentice. Although different in age one can, on the other hand, draw many similarities between them: both have emerged after great (European, global) turmoils – the Benelux after the Second World War, and the V4 after the fall of the Berlin Wall; both represent and keep peace and stability in their particular regions; both serve as the good practice to young and future (sub)regional cooperations (e.g. the Western Balkans); both are under the umbrella of the European Union; and, as the findings show, both follow the European idea whilst at the same time seek the way to fulfill the gaps where the EU lacks

solutions. The Benelux has even made a step further, serving as an (integration) laboratory, not only to the EU aspirants but to the EU itself, at least to a certain extent.

The following trio Council Presidency represented by the Netherlands – Slovakia – Malta in the period 1st January 2016 – 30th June 2017 will not be a simple one. Observing it from the policy cycle process point of view (most notable agenda-setting and policy-shaping) one must realise the extent of complexity and even confrontation between the parties involved in this particular Council Presidency. Without a doubt will the Netherlands and Slovakia exercise a triple effort in shaping the presidency programme that should encompass: *joint trio programme* – promoting the EU interests and following the agenda of the Italy – Latvia – Luxembourg Council trio Council Presidency (1st July 2014 – 31st December 2015); *(sub)regional programme* – involving interests of the Visegrad Group and the Benelux, respectively; and finally *national programme* – covering own national interests (not disregarding Malta's interests and ambitions during that process). The success of their efforts, and therefore the ability to make a serious impact in the agenda-setting and policy-shaping of the European Union, will depend on the thoroughness of preparations as well as effectiveness/efficiency of mutual coordination, not forgetting preparedness for an emergent and resolute reaction in case of any unexpected events that have characterised some of previous presidencies.

References

1. Alesina, A. – Angeloni, I. – Schuknecht, L. (2005). What does the European Union do? *Public Choice*, 123 (3), 275–319.
2. Bunse, S. (2009). *Small States and EU Governance – Leadership Through the Council Presidency*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
3. Buonanno, L. – Nugent, N. (2013). *Policies and Policy Processes of the European Union*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
4. Cihelková, E. et al. (2014). *Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti*. Praha : KAMIL MAŘÍK - PROFESSIONAL PUBLISHING.
5. Copsy, N. (2015). *Rethinking the European Union*. London : Palgrave.
6. Dangerfield, M. (2014). A new brand for Europe? Ten years of post-accession regional cooperation in Central Europe. *Poznań University of Economics Review*, 14(4), 71–90.
7. Fawn, R. (2013). Visegrad: Fit for purpose? *Communist and Post-Communist Studies*, 46(2013), 339–349.
8. Encyclopaedia Britannica (2015). Retrieved October 9, 2015, from <http://www.britannica.com/>
9. Jensen, M. D. & Nedergaard, P. (2014). Uno, Duo, Trio? Varieties of Trio Presidencies in the Council of Ministers. *Journal of Common Market Studies*, 52(5), 1035–1052.
10. Kleine, M. (2013). *Informal Governance in the European Union*. New York : Cornell University Press.
11. Kovačević, D. (2014). Crises-Driven Agenda of 2014 Council Presidencies in the European Union. In *EDAMBA 2014 : proceedings of the international scientific conference for doctoral students and young researchers : 13th -14th November 2014*. Bratislava : Publishing House EKONÓM, pp. 255–265.
12. Kovačević, D. – Čiderová, D. (2015). Reflection of V4 Interests in the Context of V4 Presidencies in the enlarging and reforming European Union as a Prerequisite for Agenda-Shaping in terms of the Netherlands – Slovakia – Malta (2016 - 2017) Presidency Troika. In *2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sci-*

ences & Arts SGEM 2015; Book 2 – Political Sciences, Law, Finance, Economics & Tourism (Volume I). Sofia : STEF92 Technology Ltd., pp. 263–270.

13. Lelieveldt, H. – Princen, S. (2011). *The Politics of the European Union*. Cambridge and New York : Cambridge University Press.
14. Lukášek, L. (2010). *Visegrádská skupina a její vývoj v letech 1991 – 2004*. Praha : Univerzita Karlova v Praze.
15. Marušiak, J. et al. (2013). *Internal Cohesion of the Visegrad Group*. Bratislava : VEDA.
16. Marušiak, J. et al. (2013). *Is Visegrad Still a Central European "Trade Mark"?* Bratislava : VEDA.
17. Official web page of the Benelux Parliament (2015). Retrieved October 10, 2015, from <http://www.beneluxparl.eu/>
18. Official web page of the Brussels International (2015). Retrieved October 11, 2015, from <http://www.brusselsinternational.be/>
19. Official web page of the European Union (2015). Retrieved October 1, 2015, from www.europa.eu
20. Official web page of EUWatcher (2015). Looking ahead: the Dutch EU Presidency in 2016. Retrieved October 5, 2015, from <http://www.euwatcher.eu/>
21. Official web page of the Luxembourg Government (2013). Retrieved October 5, 2015, from <http://www.gouvernement.lu/>
22. Official web page of the Luxembourg Presidency (2015). Presidency of the Council of the European Union. Grand Duchy of Luxembourg. Retrieved October 10, 2015, from <http://www.eu2015lu.eu/en/la-presidence/a-propos-presidence/programme-et-priorites/index.html>
23. Official web page of the Dutch Government (2014). Retrieved October 11, 2015, from <https://www.government.nl/>
24. Official web page of the Visegrad Group (2015). Visegrad Group – About. Retrieved October 9, 2015, from <http://www.visegradgroup.eu/about>
25. Puetter, U. (2012). Europe's deliberative intergovernmentalism: the role of the Council and European Council in EU economic governance. *Journal of European Public Policy*, 19(2), 161–178.
26. Puetter, U. (2014). *The European Council & The Council*. Oxford : Oxford University Press.
27. Smeets, S. & Vennix, J. (2014). "How to make the most of your time in the Chair": EU presidencies and the management of Council debates. *Journal of European Public Policy*, 21(10), 1435–1451.
28. Törő, C., Butler, E. & Gruber, K. (2014). Visegrád : The Evolving Pattern of Coordination and Partnership After EU Enlargement. *Europe-Asia Studies*, 66(3), 364–393.
29. Wallace, H. – Pollack, M. A. – Young, A. R. (2010). *Policy-Making in the European Union*. 6th ed. Oxford and New York : Oxford University Press.
30. Witte, E. (2013). 'Benelux moet in de harten en de geesten worden gebracht'. De cultureel-politieke kijk op de Benelux in het naoorlogse België (1944-1955) ['Benelux must be brought into the Heart and Mind': The Cultural-Political View of the Benelux in Post-War Belgium (1944-1955)]. *BMGN - Low Countries Historical Review*, 128(3), 29–59.

Špecifiká značky Slovenského paralympijského výboru

Jakub Krako¹

Specifics of Slovak paralympic committee's brand

Abstract

Article is focused at specifics of paralympic sport and particularly at paralympic sport's marketing in Slovak market. The key part of the article is an analysis based on interviews with Pavol Múdry, head of Supervisory Board at SITA- Slovak News Agency, about problems and vision of marketing in Slovak paralympic sport. Obtained information is compared with able-bodied sport marketing theory. Specifics of paralympic marketing are determined by this comparison and implemented to questions, which will be used in quantitative research carried out through questionnaires.

Key words

sport marketing, Slovak paralympic committee, sport, brand, brand management.

JEL Classification: M31

Úvod

Ak sa vedú diskusie o značke, nejedná sa výlučne o značku podnikateľského subjektu, poprípade produktu. Značka môže pomenúvať aj iné organizácie, ako i jednotlivcov.

Určitým príkladom je napríklad odvetvie športu, kde meno športovca nadobúda hodnoty niektorých komerčne predávaných produktov. Zapožičanie mena športovca nejakému produktu napomôže aj predajnosti daného produktu. Aj z tohto dôvodu by mal športovec dbať na budovanie dobrého mena nie len z morálneho hľadiska, ale mal by to pokladať i za istú formu investície. Svojimi skutkami a správaním ovplyvňuje svoju cenu, ktorá sa neskôr prejaví v sponzorských, reklamných a pracovných zmluvách. Ovplyvňuje to aj chod organizácie, v ktorej športovec pôsobí. Napríklad Oscar Pistorius, paralympijský športovec, dosiahol svojimi výkonmi a výrokmi globálnu popularitu. Tým, že štartoval na olympijských hrách v Londýne, pozdvihol povedomie nielen o sebe, ale i o medzinárodnej organizácii zastrešujúcej paralympijský šport – Medzinárodný paralympijský výbor (International paralympic committee- IPC). Podarilo sa mu vytvoriť pozitívne hodnotnú značku a vďaka tomu získaval sponzorov. Avšak tak ako sa mu podarilo vybudovať značku, neskôr svojimi skutkami dokázal poškodiť nie len svoje meno, ale i značku IPC:

IPC môžeme definovať ako organizáciu, ktorá je riadiacim orgánom paralympijského hnutia na medzinárodnej úrovni, z čoho vyplýva, že IPC je najvyššia organizácia v medzinárodnej hierarchii zastrešujúca šport pre zdravotne znevýhodnených. Taktiež je medzinárodnou federáciou pre deväť športov ako je napríklad lyžovanie, plávanie a iné. Táto dualita organizácie prináša problémy v komunikácii nie len na medzinárodnej úrovni ale aj pre 200 členov IPC, ktorými sú jednotlivé národné zväzy.

Celé paralympijské hnutie sa drží myšlienky „To enable paraathletes to achieve sporting excellence and inspire and excite the world“, čo v preklade znamená umožniť

¹ Ing. Jakub Krako, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, jakub.krako@gmail.com

športovcom so zdravotným postihnutím dosahovať športovú excelenciu a tým inšpirovať a uchvátiť celý svet. Na tomto je aj budovaná značka nielen medzinárodného výboru, ale i národného, ktorým je na Slovensku Slovenský paralympijský výbor (SPV).

SPV v spolupráci s paralympijskou marketingovou spoločnosťou sa zaoberajú podstatou marketingu paralympijského športu. Predložená stať sa zaoberá týmito aktivitami

1 Metodika práce

Cieľom článku je:

- posúdiť špecifiká značky SPV voči iným značkám
- získať dostatočné informácie na to, aby sa dala značka správne definovať
- určiť produkt, segment, pre ktorý je produkt určený
- identifikovať vedomostné medzery, ktoré je potrebné minimalizovať pre lepšie budovanie značky.

Hlavným zdrojom informácií je hĺbkový rozhovor vedený s členom dozornej rady Slovenskej tlačovej agentúry SITA, ktorý participuje na tvorbe aktivít, ktoré sú potrebné pre budovanie značky.

Na dosiahnutie cieľov článku je potrebné si ujasniť metodologické postupy. Hlavným metodologickým postupom, tak ako je to vyššie uvedené, je hĺbkový rozhovor. Je to súčasť získavania primárnych informácií potrebných na vyriešenie danej problematiky.

Pred samotným získavaním informácií pomocou metódy hĺbkových rozhovorov však bude vykonaná metóda analýzy súčasného stavu riešenej problematiky. Touto metódou sa získajú vedomosti, potrebné na zostavenie otázok, ktoré budú využité v rozhovore.

Tieto informácie metódou syntézy zhromaždíme a vytvoríme z nich ucelený celok. Ten následne metódou komparácie bude porovnaný s výsledkami hĺbkových rozhovorov.

Metódou dedukcie na základe tejto komparácie budú vyvedené poznatky, ktoré môžu byť implementované v ďalšom prieskume, alebo v ďalšej vedeckej činnosti.

2 Výsledky a diskusia

Mainwaring (2010) raz napísal „If a brand genuinely wants to make a social contribution, it should start with who they are, not what they do. For only when a brand has defined itself and its core values can it identify causes or social responsibility initiatives that are in alignment with its authentic brand story.“ Chcel tým povedať, že ak má značka prispieť do spoločnosti, musí najprv definovať sama seba a až potom definovať to, čo môže ponúknuť zákazníčkovi.

Podnikateľ teda môže uspieť na trhu iba ak určí svoju hodnotu. Tá mu dodáva konkurenčnú výhodu, ktorá môže byť v podobe nákladového vodcovstva, koncentrácie a diferenciacie (Lesáková, 2007). Na vytvorenie tejto konkurenčnej výhody firma môže podľa Lesákovovej (2007) využiť nasledovné:

- nižšie ceny ako ponúka konkurencia,
- vyššiu kvalitu, ktorú zákazníci sú ochotní si kúpiť za vyššiu cenu,

- inú výhodu, ktorú má podnikateľský subjekt oproti konkurencií, musí ale dostatočne zaujať potenciálnych, ako i súčasných zákazníkov.

Práve posledné spomenuté napomáha k diferenciacii. Inú výhodu môžeme chápať aj ako pridanú hodnotu, ktorú dodáva produkt zákazníkovi. Tomu napomáha značka.

Značku je možné definovať z rôznymi spôsobmi. Napríklad Chermatony (2009) uvádza spektrum interpretácie značky, ktoré sa skladá z interpretácie značky na základe vstupu, kde sa značka definuje ako logo, právny nástroj a iné, a interpretácie značky na základe výstupu, kde sa značka môže definovať ako image, vzťah alebo entita.

Americká marketingová asociácia definovala značku ako znak, názov, meno, výtvarný prejav alebo kombináciu predchádzajúcich prvkov, ktorého hlavným cieľom je odlíšenie tovaru alebo služby istej značky od tovarov alebo služieb konkurencie (American Marketing Association, 2013).

Keller (2007) definuje značku ako meno, symbol, dizajn obalu, logo a iné charakteristiky, ktoré identifikujú produkt a odliši ho od ostatných.

Podľa Gemtana (2013) teda možno zjednodušene pomenovať myšlienku, asociáciu v čiernej skrinke zákazníka. Značka je to, čo si zákazník myslí; to, čo podvedome vykoná v danom momente a čím si je istý, že je správne. Značka je idea, ktorá sa vynorí v zákazníkovej mysli vždy, keď vidí, cíti, počuje, ochutnáva, ohmatáva daný produkt. V prípade silných značiek je táto idea asociáciou jednej konkrétnej značky, vytvárajúcej hodnotu pre zákazníka.

Na tému značka SPV sa pre účely spracovania tohto článku viedol hĺbkový rozhovor so zakladateľom Slovenskej tlačovej agentúry SITA, Pavlom Múdrym, ktorý zabezpečuje komunikáciu so širokou, ale aj novinárskou verejnosťou. Na otázku ako vníma značku SPV odpovedal nasledovne: *„Z môjho pohľadu za posledné obdobie, a to obdobie môžeme rátať za posledných 5 rokov, začína značka SPV získavať väčšiu hodnotu. Bola poškodená pred tým rôznymi negatívnymi javmi a tým, že bola s nimi spájaná. Na druhej strane, za posledné obdobie sa činnosť a tým pádom aj mediálny image a i značka stabilizovala, Myslím si, že je možné hovoriť, že je značka na vzostupe. Za negatívny jav pokladám napríklad z minulosti finančné kauzy spojené s deaflympiádou, lebo keď sa značka spája s nejakou negatívnou informáciou, tak je to vždy nepriaznivé pre danú značku.“*

SPV bolo založené v roku 1995 štyrmi zväzmi, medzi ktoré patrili aj Slovenský zväz nepočujúcich športovcov V roku 2005 Slovensko uspelo v kandidatúre na organizovanie Deaflympijských hier v roku 2011. V roku 2006 Slovenský zväz nepočujúcich športovcov vystúpil z hnutia a pretransformoval sa do Slovenského deaflympijského hnutia. V roku 2011 sa hry nekonali kvôli sprenevereniu financií, čo malo negatívny vplyv nielen na organizátorov, ale čiastočne i na SPV. Môžeme to potvrdiť nasledovne. Vezmeme do úvahy Getmanovu definíciu značky, ktorá je spomenutá vyššie a značku definujeme ako myšlienku, asociáciu v čiernej skrinke zákazníka. Spotrebiteľské vnímanie teda označíme ako čiernu skrinku, do ktorej ako vstup prúdia informácie riadené cielene, ale i neriadene, a výstup pokladáme samotné spotrebiteľské správanie, jeho prejavy, lojalitu značky. Ak teda vezmeme do úvahy, že široká verejnosť si asociuje Deaflympiádu ako olympiádu pre zdravotne postihnutých a tak isto si asociuje aj Paralympiádu, mohlo dôjsť k preneseniu vnímania kauzy aj na SPV, čo uškodilo značke.

Múdry taktiež tvrdí, že značka získava vyššiu validitu a za posledné obdobie vzrástla. Na otázku, čo ovplyvnilo tento progres odpovedal: *„Pozitívny prospech pre značku majú výkony športovcov, ale aj správna a dôsledná práca s médiami, ktorú začal SPV robiť“*

podstatne aktívnejšie. Pozitívny efekt pre značku mala aj zmena mienky spoločnosti o SPV, ktorú ovplyvnilo aj vystupovanie niektorých politikov, ktorí pozitívne zasahovali do práce a života SPV ale aj paralympijských športovcov. Už nie je preferovaná negatívna mienka spoločnosti, že znevýhodnení športovci niečo využívajú, ale v súčasnosti je viac rozšírená mienka spoločnosti, že sú športovci reprezentujúci krajinu a taktiež, že napriek hendikepu sú schopní aktívne žiť a tak byť prospešný je spoločnosť."

Ak si rozoberieme hlavnú vízu IPC, posledná časť vety hovorí „inspire and excite the world“. Podľa vysvetlenia IPC handbooku, práve táto časť myšlienky potvrdzuje názor Múdrego, že paralympijský šport inšpiruje nielen hendikepovaných občanov. Podľa môjho názoru je to zapríčinené kombináciou športu a zdravotného znevýhodnenia, ktoré v paralympionizme vzniklo. Šport samotný ľudí motivuje k výkonom, avšak elitných športovcov verejnosť pokladá za niečo viac ako ľudí. Preto verejnosť niekedy stráca motiváciu nasledovať ich. Ak podobné výkony vykonáva aj človek so zdravotným znevýhodnením, nedokáže argumentovať neschopnosťou výkonu a tak sú viac inšpirovaní. Táto problematika je vhodná pre ďalší výskum

Spomenutá kombinácia športu a hendikepu môže ale spôsobovať aj komplikácie v marketingovej komunikácii SPV. Riapoš hovorí: „Mnohí ľudia pokladajú paralympionizmus skôr za charitatívnu aktivitu, ako športové podujatie.“

Je to možno zapríčinené PR aktivitami, ktoré SPV vykonáva, ako je napríklad charitatívna akcia „Na kolesách proti rakovine“, alebo beh „Farbám neujdeš“, kde sa majú získať financie na paralympiádu 2016 Rio de Janerro. Múdry to okomentoval nasledovne: „*Ja si myslím, že sa to zlepšuje. Je to prezentované výkonmi športovcov, keď verejnosť registruje v médiách významné paralympijské podujatie typu Paralympijské hry, Majstrovstvá sveta a Európy, ako športovú udalosť nie ako sociálnu. Existuje tu ešte veľa možností vhodné pre zlepšenie situácie, ale tento jav je historicky daný v spoločnosti, kde prevláda mienka, že hendikepovaný človek je neschopný aktivity. To je vo vnímaní verejnosti, tak ako to bolo prezentované v minulosti, kedy sa na verejnosti nevyskytovali hendikepovaní ľudia. Združovali sa väčšinou v špecializovaných inštitúciách a verejnosť ich nepokladala za rovnocenných. SPV sa tento jav snaží odstrániť, no je to zložitejšie.*“

Uvedomenie si, ako vníma verejnosť SPV, či skôr zo sociálneho hľadiska alebo športového, je základ pre budovanie imidžu SPV. Malo by to preto byť predmetom výskumu, ktorý sa vykoná skôr ako sa navrhne reklamná kampaň. Vo výskume by sa mala dokázať hypotéza, že pri vnímaní značky SPV prevládajú u verejnosti skôr emocionálne faktory nad racionálnymi.

Podľa Kellera (2007) pre najlepšie budovanie značky sú potrebné nasledovné prvky komunikácie:

- reklama a propagácia,
- interaktívny marketing,
- podujatia a zážitky,
- mobil marketing.

V tomto delení prvkov Keller využil moderné prvky komunikácie. Netreba však zabudnúť na tradičné, ktoré sú rovnako dôležité. Labská (2008) ich delí na reklamu, podporu predaja, osobný predaj a PR. Práve posledné spomenuté Americký spolok pre vzťahy s verejnosťou definuje ako je strategický proces vytvárajúci vzájomne prospešné vzťahy medzi organizáciou a verejnosťou (Public Relations Society of America, n.d.) Verejnosť nemusíme ale brať iba ako celok. Má rôzne prvky, z ktorých sa skladá, ako je napríklad odborná verejnosť, alebo novinárska. Práve tá ma veľký vplyv na budovanie

značky. Vo veľkej miere majú dosah na mienku verejnosti aj veľké mienkotvorné médiá, názor Múdneho na komunikáciu v súvislosti s SPV je nasledovný:

„Problém médií a podľa môjho názoru skôr športových novinárov, v našich médiách je, že preferujú športy, ktoré sú podľa nich viac hodnotné. Práve tými sa snažia upútať a získať spotrebiteľov, ktorí sú v tomto prípade čitatelia. To znamená, že keď porovnáme úroveň olympijských a paralympijských hier, vo vnímaní športových novinárov je veľký rozdiel. Keďže paralympijský výbor začal spolupracovať s niektorými športovými novinármi, tak sa ten rozdiel trochu znižuje, ale úplne ho minimalizovať jnie je možné. Danú situáciu pre SPV zhoršuje aj spôsob fungovania slovenských médií. Nemožno to pokladať za výsledok nesprávnej komunikácie SPV alebo paralympijského hnutia, ale noviny sa snažia získať zákazníkov. Reportáž o Messim ich motivuje k nákupu viac ako víťazstvo slovenského paralympionika. Dokonca negatívna informácia typu Juhoafrický bežec Pistorius je pre nich veľmi zaujímavá, lebo sa jedná o konflikt, kriminálnu aféru. Je to kvôli ich vnímaniu sveta, že to čitateľ vyhľadáva.

Zlepšenie situácie je možné sledovať kôr u takzvaných „lahkých“ life-stylových médiách, ktoré už vyvíjajú aktivity, ktorými sa snažia informovať čitateľov o pozitívnych prvkoch paralympionizmu, a tie pozitívne prvky sú založené na tom, že hendikepovaný športovec má podstatne ťažšie životné podmienky, a predsa je schopný aktívne žiť. Je tu možné identifikovať zlepšenie, ale je zas veľmi malé na to, čo je potrebné pre zmenu v spoločnosti. Mienka spoločnosti sa pomaly transformuje podľa cieľov hnutia, no novinárska ešte nie. Tí ešte nechápu, že pozitívny príklad hendikepovaného športovca je príkladom pre akéhokoľvek zdravého človeka, ktorý je v ťažkej životnej situácii. Toto je potrebné zlepšiť.

Využívať lifestylové médiá na propagáciu značky SPV je mierne nepriamy spôsob na dosiahnutie cieľa, ale ovplyvňuje dostatočne veľkú časť spoločnosti. V súčasnosti je na zvážení kompetentných, či je potrebné sprostredkovať informácie vďaka mienkotvorným médiám a využívať najsledovanejšie časti športových médií, alebo komunikovať s verejnosťou ako takou. Je potrebné zvážiť obe možnosti a vybrať tú, ktorá dosiahne najefektívnejšie cieľ. Podľa mojej mienky je potrebné informovať verejnosti o výsledkoch, ktoré dosahujú paralympijskí reprezentanti na medzinárodných podujatiach a nie je dôležité, akým spôsobom. Stratégia propagácie cez neodbornú tlač môže viesť k zmene povedomia novinárov z odborných kruhov, u ktorých je potrebné presadiť myšlienku, že i paralympijský šport je atraktívny pre spotrebiteľov.”

Ako vidieť podľa slov Múdneho, SPV využíva pull efekt na dosiahnutie medializácie športu. Ten podľa Lesákovej (2010) je špecificky využívaný v súčasnosti v stále väčšej miere.

Na otázku, či existuje priestor na zlepšenie v budovaní značky SPV, Múdry odpovedal nasledovne:

„Je možné ešte zlepšiť PR komunikáciu s médiami. Je to dlhodobý proces, ktorý vyžaduje starostlivú prácu zamestnancov a členov hnutia, ktorí dodávajú informácie a komunikujú s novinármi, najmä zo športovej oblasti. Existuje tu veľký priestor na zlepšenie, vyžaduje to však dlhodobú prácu. Nevýhodou tohto postupu je, že existuje vysoká fluktuácia zamestnancov tlačových médií. Podľa mojej mienky značka SPV zvýši svoju hodnotu. Je potrebné, aby Krízová komunikácia bola nastavená na najvyššej úrovni, aby negatívne informácie, ktoré vznikajú pri každom procese, boli odkomunikované čo najefektívnejšie. Taktiež je nevyhnutné nevyhýbať sa komunikácií o veciach, ktoré môžu byť nevhodné pre organizáciu. V súčasnosti podľa môjho názoru táto komunikácia funguje

v organizácií SPV správne a personál je dostatočne zaškolení. Nie je jasné, aké informácie a v akej kvalite sú schopné dodať jednotlivé členské zväzy výboru. Tu existuje riziko vzniku informačnej medzery, ktorá môže uškodiť budovaniu značky.

Môžem ale usúdiť, že sa značka začína etablovať v správnom smere a to vďaka aktivitám ako sú napríklad letné tábory pre zdravotne znevýhodnené deti a mládež a pod. Verejnosť to začína vnímať a tým sa mení aj jej mienka. Istý progres je možné zaregistrovať aj v komunikácií cez sociálne siete. Táto forma komunikácie zasahuje verejnosť priamo. Nejedná sa o odbornú verejnosť ako sú novinári ale o verejnosť všeobecnú."

Veľmi do úvahy proces budovania značky podľa Aakera (2003), ktorý sa skladá zo strategickej analýzy značky, budovania identity značky, budovania vzťahov so zákazníkom, a zo systému naplnenia identity značky. Keďže budovanie značky SPV je podľa slov Múdrego iba na začiatku, prvoradá je analýza, čiže zistenie informácií, ktoré sú potrebné na budovanie značky. Na otázku, aké informácie potrebuje Múdry pre ďalšie napredovanie značky odpovedal:

„Ak by bolo možné dopytovať športové médiá, bolo by potrebné, presne sa ich opýtať, prečo nepovažujú športovca paralympionika za rovnocenného so športovcom bez zdravotného znevýhodnenia. Na túto otázku väčšina novinárov neodpovedá. Niektorí však uvádzajú rozdiel v počte konkurentov.

V prípade širokej verejnosti bolo vhodné zistiť, či verejnosť vníma podobne, ako vníma odborná verejnosť, že paralympijský športovec je schopný viesť plnohodnotný život a nie je odkázaný na podporu štátu, alebo ďalšieho okolia. Dokázať, že paralympionizmus je vhodná variant pre hendikepovaného človeka, aby sa vyrovnal s postihnutím a spoliehal sa na seba a na svoje schopnosti."

Podľa citátu, ktorý je uvedený na začiatku tejto state, je ale najprv potrebné definovať organizáciu ako takú, a až potom definovať jej činnosť. Je potrebné najprv definovať produkt SPV.

Športový produkt má ale svoje špecifiká. Časlavová (2009) definuje športový produkt ako hmotný alebo nehmotný statok, ktorý slúži k uspokojeniu prání a potrieb spotrebiteľov a zákazníkov pohybujúcich sa v oblasti športu. Je to veľmi široký rámec produktov, ktoré sú súčasťou výmeny zákazníkov, no i samotných organizácií.

Produkt SPV je ale ďaleko špecifický. Je vnímaný aj zo sociálnej stránky aj zo športovej. Múdry na produkt SPV uvádza:

„V prípade paralympionizmu sa nejedná len o inštitúciu, organizáciu, ale najmä o ľudí. Ak chceme definovať pojem produkt v prípade SPV, tak je to najmä myšlienka, potom výkon športovca, potom reprezentácia Slovenska. Je teda možné usúdiť že produkt SPV je širokospektrálny marketingový produkt s vysokou pridanou hodnotou. Na klienta – verejnosť - pôsobí vo viacerých rovinách ako napríklad obdiv k človeku, ktorý prekonal nepriazeň osudu; ako príklad pre ľudí v ťažkej životnej situácii, ako hrdosť na slovenského športovca, ktorý je úspešný; ako príklad hodný nasledovania pre hendikepovaných ale i mladých ľudí pri motivácii športovať a aj mnoho iných. Stručne povedané: paralympionizmus je produkt s vysokou pridanou hodnotou pre samotného športovca ale najmä pre verejnosť."

Môžeme vidieť, že produkt je naozaj rozmanitý. Ak má byť však produkt úspešný, musí byť pre niekoho určený, musí byť vytváraný pre istý segment. Ten podľa Americkej marketingovej asociácie môžeme definovať ako časť trhu, ktorá je dostatočne homogénna

vo vnútri a dostatočne heterogénna navonok. Múdry hovorí o segmente vhodnom pre SPV takto:

„Nepokladám za možné, že pre takýto produkt existuje jedna špecifická cieľová skupina. Ako som už raz uviedol, je to širokospektrálny produkt s pôsobnosťou vo viacerých rovinách. Na jednej strane sa treba zameriavať na segment hendikepovaných občanov, ktorí potrebujú byť motivovaní. Túto aktivitu SPV ako aj pridružené organizácie aktívne plnia. Na druhej strane tu existuje segment zákazníkov, ktorí vedia ohodnotiť športový výkon a paralelne segment zákazníkov, ktorí hľadajú motívy na hrdosť na svoju krajinu a jej úspechy. Tieto ciele sa dajú plniť len cez neustále rozširovanie možností komunikácie s verejnosťou, či už nepriamo cez tradičné médiá, alebo cez nové možnosti komunikácie na sociálnych sieťach.“

Záver

Marketing je už súčasťou každého sektora spoločnosti. Dostáva sa aj do najzákladnejších elementov odvetvia športu. Slovenský paralympionizmus nie je výnimkou, avšak je iba v začiatočnom štádiu. Túto dnes neoddeliteľnú súčasť podnikania doteraz implementoval len samotný Slovenský paralympijský výbor a zopár jednotlivcov v hnutí.

Na základe získaných informácií, ktoré sú v článku uvedené možno konštatovať, že marketing paralympionizmu je veľmi zložitý.

V článku je potvrdené, že verejnosť vníma paralympionizmus aj zo sociálneho hľadiska a športový element značky nie je dostatočne známy. Taktiež v článku bolo identifikované, že dôvodom tohto stavu môžu byť aj vzťahy s novinárskou verejnosťou a ich činnosťou v neprospech SPV.

V analýze boli spomenuté špecifiká, ktoré sú spojené s marketingom SPV z historického hľadiska a i istý náčrt budúceho vývoja. Určil základ pre definovanie produktu SPV. Ten zatiaľ môžeme charakterizovať ako nehmotný komplex vlastností, ktoré uspokojujú potreby spotrebiteľov vo forme motivácie, naplnenia potreby identifikácie. Medzi nehmotné prvky produktu taktiež možno zaradiť úspešnú reprezentáciu Slovenska, respektíve zážitok, ktorý prináša sledovanie športu.

V článku bola určená aj hypotéza, že verejnosť vníma značku SPV skôr z emocionálneho hľadiska ako z racionálneho. Je potrebné následne potvrdiť jej pravdivosť ďalším výskumom, v ktorom sa bude zisťovať i povedomie a znalosť značky Slovenský paralympijský výbor.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Aaker, D. (2003). *Brand building budování značky*. Brno : Computer Press.
2. American Marketing Association. (2013). Dictionary of Marketing Terms. Dostupné 24.9.2015, na http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B
3. Časlavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Brno : Olympia.
4. Getman, L. P. (2013). *Launch : Strategic Brand Positioning*. Retrieved September 24, 2015, from <http://microarts.com/launch/MicroArts-Launch-Strategic-Brand-Positioning.pdf>
5. Chermatony De, L. (2009). *Značka : od vize k vyšším ziskum*. Brno : Computer Press.
6. Keller, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha : Grada Publishing.

7. Labská, H. a kol. (2008). *Marketingová komunikácia II*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.
8. Lesáková, D. (2010). *Marketingové analýzy*. Bratislava : Vydavateľstvo NETRI.
9. Lesáková, D. a kol. (2007). *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint.
10. Mainwaring, S. (2010) *Why brands that do good must also do it well*. Retrieved September 20, 2015, from <http://wefirstbranding.com/brands/why-brands-that-do-good-must-also-do-it-well/>
11. Public Relations Society of America. (2006). *What is Public relations*. Retrieved September 24, 2015, from <http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.Vgo3Ffntmkp>

Dobrovolnost částečných úvazků a jejich využití v Moravskoslezském kraji¹

Helena Marková²

Voluntariness of part-time work and its use in Moravian-Silesian Region

Abstract

Part-time jobs are one of a few ways how to decline unemployment. It is widely use in some European countries as the Netherlands. The Czech Republic has very low rate of part-time jobs on labour market. The important question is if the use of part-time jobs is voluntary, if it is the matter of understanding between an employer and employee or, as in the time of economical crisis, it is used by employer to increase labour costs during the difficult period. There is a comparision of the recent facts. The presentation of results of the survey among Moravian-Silesian employers which was effected recently is joined.

Key words

part-time jobs, unemployment, voluntariness

JEL Classification: E24, O15

Úvod

Flexibilita na pracovním trhu, zejména pak částečné pracovní úvazky, bývá považována za dobrý recept pro snížení nezaměstnanosti, ale také pro sladování rodinného a pracovního života. Tak jako u jiných jevů jsou však v souvislosti s využitím tohoto nástroje zmiňována pozitiva i negativa. Ve smyslu pozitivní pracovní flexibility je uváděno zejména využití pro matky s malými dětmi, ženy, které pečují o další rodinné příslušníky, případně lidi se zdravotními omezeními a v seniorském věku. Ve smyslu negativním je pak u flexibilních forem práce, a u částečných úvazků zejména, uváděna nižší míra jistoty pracovního místa a vyšší míra rizika chudoby, protože se tyto formy práce koncentrují zejména u lidí, kteří patří k marginalizovaným skupinám na trhu práce, lidí s nižším vzděláním a s nižší kvalifikací (Vohlídalová & Formánková, 2012). Jednou z nevýhod, jejíž četný výskyt sebou přinesla zejména nedávná ekonomická krize, je nedobrovolné využití částečných úvazků, tedy fakt, že částečný úvazek není výsledkem dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale je jednostranným opatřením ze strany zaměstnavatele, který tímto způsobem řeší nutnost snížení nákladů.

Cílem příspěvku je prezentovat názory na částečné úvazky a jejich dobrovolné využití a zároveň prezentovat výsledky dotazníkového šetření uskutečněného v rámci projektu studentské grantové soutěže zaměřené na oblast dobrovolnosti částečných úvazků z pohledu zaměstnavatelů v Moravskoslezském kraji.

¹ Příspěvek je výstupem projektu studentské grantové soutěže Slezské univerzity v Opavě SGS/14/2015 Zaměstnávání a vedení zaměstnanců v podnicích využívajících částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji

² Ing. Helena Marková, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra podnikové ekonomiky a managementu, Univerzitní nám. 1934/3, Karviná, Česká republika, markova@opf.slu.cz

1 Metodika práce

1.1 Teoretická východiska

Z analýzy dostupné literatury, článků, studií a také ze statistik Českého statistického úřadu a Eurostatu vyplynulo malé rozšíření částečných úvazků v České republice, co se týče procentního podílu na zaměstnanosti. Zároveň byly vymezeny pozitivní a negativní aspekty využití této flexibilní formy práce. Vzhledem k tomu, že se jako významná jeví otázka dobrovolnosti, jsou v příspěvku uvedeny výsledky analýzy zdrojů i dat týkající se této oblasti.

1.2 Primární výzkum

Sběr dat probíhal pomocí elektronického rozesílání dotazníku kvůli nižším finančním nákladům a úspoře času. Základní soubor tvoří podniky a organizace v Moravskoslezském kraji, které mají minimálně jednoho zaměstnance a které nejsou v likvidaci. Těchto subjektů je celkem 16680.

K dosažení reprezentativnosti výzkumu bylo zapotřebí získat alespoň 376 správně vyplněných dotazníků (Raosoft, 2004), v prvním kole proto bylo osloveno 5000 firem, z nichž 55 e-mailů s prosbou o vyplnění dotazníku nebylo doručeno. V tomto prvním kole dotazování vyplnilo dotazník 173 respondentů, což nesplňovalo podmínku reprezentativnosti výzkumu. Proto proběhlo dodatečné oslovení respondentů, kdy byla pozvánka rozeslána dalším 6000 firem. Během druhého kola dotazování nebyl e-mail doručen 94 firmám. Ve druhém kole na dotazník odpovědělo 237 respondentů. Připočteme-li k tomuto číslu počet vyplněných dotazníků z prvního kola, dostaneme konečný výsledek 410 vyplněných dotazníků, což zaručuje reprezentativnost výzkumu. Charakteristika výzkumného vzorku a základního souboru je uvedena v následující tabulce 1.

Tab. 1 Charakteristika základního výzkumného vzorku

Základní soubor = 16680	Reprezentativní soubor = 410	
1-49 zaměstnanců	15 502	305
50 – 249	948	75
250 a více zaměstnanců	230	30

Zdroj: vlastní výzkum

Dotazník byl distribuován prostřednictvím portálu survio.com, který brání duplicitnímu vyplnění stejným respondentem. Tak byla zajištěna jedinečnost každého vyplněného dotazníku. Elektronická forma dotazníku a jeho nastavení také měla za následek fakt, že všechny dotazníky byly vyplněny kompletně, protože portál nedovoluje zařadit nevyplněný dotazník do databáze s odpověďmi.

Celková návratnost dotazníků tak byla 3,78 %, což odpovídá standardu návratnosti jiných výzkumů realizovaných prostřednictvím elektronické distribuce.

Další data byla získána z veřejných databází jako je Eurostat a Český statistický úřad.

Získaná data byla analyzována s využitím statistických metod, analytickou metodou dostupných dat z vlastního výzkumu a veřejných statistických databází. Zásadní byla metoda dotazování, při níž byl použit elektronický dotazník, obsahující 27 otázek, z nichž 3 byly dobrovolné.

2 Výsledky a diskuse

Flexibilní formy práce zažívají svůj rozvoj od devadesátých let 20. století a tlak na jejich rozvoj byl patrný zejména v Evropě, která v té době začala vykazovat značnou rigiditu svých pracovních trhů, která postupně brzdila ekonomický rozvoj (Kotíková, Kotrusová, & Vychová, 2013). Nebyla však jediným důvodem. Motivace zaměstnavatelů pro rozvoj flexibility je zásadně odlišná od důvodů, proč jsou některé formy flexibility atraktivní pro zaměstnance.

2.1 Flexibilní formy práce

Hlavními důvody pro využívání flexibilních forem práce jsou u zaměstnanců rodinné potřeby péče o děti a ostatní potřebné rodinné příslušníky. I zde však vyvstává rizikový aspekt realizovaných flexibilních forem: podle Taylora-Goobyho (2005) nerovnováha mezi placenou prací a rodinnými povinnostmi, jako je péče o děti a péče a starší členy rodiny, přináší znevýhodnění na trhu práce pro osoby pečující o děti či jiné členy domácnosti; překrývá se přitom ještě s dalšími novými sociálními riziky jako je deficit individuálních kompetencí potřebných pro získání přístupu k adekvátně placenému a udržitelnému zaměstnání; špatný přístup k sociálním dávkám a službám, jenž se zhoršuje zejména v důsledku restrukturalizace sociálního státu – například v důsledku individualizace a částečné privatizace penzijního systému, zdravotních a sociálních služeb atp. (Sirovátka & Bartáková, 2008) (Keller, 2011). Tato rizika pak vedla k rozvoji konceptu, který kombinuje principy flexibility a jistoty na trhu práce – flexicurity (flexijistoty).

Flexibilitu trhu práce lze podle Standinga (Standing, 1999) definovat jako: "rozsah a rychlost adaptace na tržní změny". Lze rozlišit několik typů flexibility:

- vnější numerická flexibilita – flexibilita podmínek zaměstnávání (propouštění, najímání standardních a flexibilních zaměstnanců), měřena pomocí Indexu ochrany zaměstnání (OECD), popřípadě indexu rigidity zaměstnání;
- vnitřní numerická flexibilita – míra schopnosti a rychlosti adaptace na tržní podmínky (flexibilita zaměstnanců a zaměstnavatelů v organizaci práce, a pracovní doby zaměstnanců) – nástroje legislativně upravené flexibilní formy organizace práce a pracovní doby, kam patří i částečné pracovní úvazky;
- funkční flexibilita – míra adaptability podniků na tržní změny – nástroje vzdělávací zařízení, APZ, mobilita zaměstnanců;
- flexibilita pracovních nákladů – výrazná diferenciací mezi jednotlivými státy (např. daňové faktory, zatížení pracovní síly, úroveň průměrných mezd, struktura a kvalita pracovních, investiční pobídky, apod.);
- mzdová flexibilita – souvisí s flexibilitou pracovních nákladů a odlišnostmi uvnitř trhu práce konkrétní země (odlišnosti mezi jednotlivými profesemi);
- flexibilita profesní struktury.

K dalším možnostem dělení flexibility pracovního trhu řadíme např. typologii dělenou na numerickou, funkční a mzdovou flexibilitu (Atkinson, 1984; Stewart a Spatz, 1993). Jiné dělení poukazuje na flexibilitu pozitivní a negativní (Jepsen, 2006) nebo na ofenzivní či defenzivní (Vielle a Walthery, 2003).

Z toho vyplývá, že mezi flexibilní (nestandardní) formy práce můžeme zařadit např.: práci na zavalanou, homeoffice (práce z domu), teleworking, sezónní práce, noční práce, agenturní zaměstnávání, outsourcing, nebo právě práci na částečný úvazek.

2.2 Práce na částečný úvazek

Nejčastěji realizovanou formou vnitřní numerické flexibility jsou částečné pracovní úvazky. V české právní úpravě kratší pracovní úvazek podle § 80 Zákoníku práce (Zákoník práce, 2006). Patří také mezi jednu z nejčastěji diskutovaných forem nestandardní práce. V ČR je, stejně jako v ostatních postkomunistických zemích, ve srovnání se západní Evropou výskyt částečných úvazků minimální (Dudová, 2008).

Tab. 2 Využití částečných úvazků v zemích EU

Země / rok	2005	2010	2014
EU (28 zemí)	17,8	19,2	20,4
Belgie	22	24	24,1
Bulharsko	2,1	2,4	2,7
Česká republika	4,9	5,9	6,4
Dánsko	22,1	26,3	25,5
Německo	24	26,2	27,6
Španělsko	12,2	13	15,9
Francie	17,2	17,8	18,9
Chorvatsko	10,1	8,6	6,2
Itálie	12,9	15	18,4
Kypr	8,9	9,5	14,1
Hungary	4,1	5,9	6,4
Nizozemí	46,1	48,9	50,4
Rakousko	21,3	25,3	27,9
Polsko	10,8	8,4	7,8
Rumunsko	10,2	11,2	10
Slovinsko	9	11,4	11,2
Slovensko	2,5	3,9	5,2
Finsko	13,7	14,6	15,4
Švédsko	24,7	27	26,2
Velká Británie	25,2	26,9	26,8
Norsko	28,2	28,4	26,7
Švýcarsko	33,1	35,3	37,9

Zdroj: Eurostat, 2015

Důvodem tohoto malého rozšíření práce na částečný úvazek je zejména nízký příjem plynoucí z tohoto zaměstnání v situaci a u skupin (v nichž jsou částečné úvazky nejrozšířenější-matky s malými dětmi, samoživitelky, ženy pečovatelky, nízkokvalifikované skupiny, osoby se zdravotním postižením), kdy je potřeba plnohodnotného příjmu (Haberlová & Kyzlinková, 2009).

Částečné pracovní úvazky plní svou roli nástroje kombinace pracovních a rodinných závazků. Zvláště pak kratší pracovní úvazky je možné považovat za nástroj, který umožňuje zůstat v kontaktu s pracovním prostředím a zároveň pečovat o děti. Alternativní pracovní režimy jako např. kratší úvazek či práce z domova umožňují zapojit se do pracovního procesu těm, kdo by z něj byli zřejmě (dočasně) vyřazeni (např. z důvodu péče o děti) a že se tak odrážejí pozitivně na zvyšování kvantity pracovních míst (Formánková, Dudová, & Vohlídalová, 2011).

Zatímco pro některé je částečný úvazek efektivním řešením problému kombinace práce a dalších závazků, pro jiné se snadno může stát nebezpečnou pastí nízkého platového ohodnocení, pracovní nejistoty a diskriminace (Štěpánková, 2003; McGinnity, McManus, 2007; Beck, 2000; cit. Vohlídalová & Formánková, 2012).

Tilly (1996) ve své studii uvádí, že jsou zjevné dva druhy práce na částečný úvazek. Sekundární, kdy tuto práci vykonávají nízkokvalifikovaní zaměstnanci, kteří v porovnání s těmi na plný úvazek nedosáhnou stejného ohodnocení. Zaměstnavatelé tuto formu používají k nalákání studentů, příp. žen z domácnosti, kteří akceptují minimální mzdu. Takovou práci na částečný úvazek pak Tilly nazývá „špatnou“ (bad parttime job). Naopak „dobrá“ (good, retention parttime job) je výsledkem dohody obou stran a vychází z předpokladu potřeby dobré kvalifikace zaměstnance a jejím výsledkem je vyhovující pracovní režim a srovnatelné, případně i vyšší ohodnocení (Tilly, 1996).

2.3 Dobrovolnost částečných úvazků

Jak uvádí Tilly (1996), Beck (2000), z českých autorů zejména Vohlídalová, Dudová, Formánková a Nekolová, kteří se ve svých pracích tématem flexibilních forem práce, resp. částečných úvazků zabývali, je nedobrovolná podzaměstnanost výrazným negativním rysem tohoto institutu. Za nedobrovolně podzaměstnané jsou v tomto případě označováni ti zaměstnanci, kteří pracují v částečném úvazku, přestože by mohli a chtěli pracovat více hodin, nejlépe v úvazku plném. Procentuální rozšíření této negativní formy flexibility v rámci Evropské unie i v rámci ČR je uvedeno v následující tabulce:

Tab. 3 Nedobrovolně zaměstnaní na částečný úvazek ve vybraných zemích EU (vývoj od roku 2010 do 2014)

Země / rok	2010	2011	2012	2013	2014
EU (28 zemí)	27,0	26,3	27,7	29,3	29,6
Belgie	11,4	10,4	9,5	9,5	10,1
Bulharsko	54,4	57,1	66,5	61,8	63,2
Česká republika	15,8	18,8	20,0	16,9	21,1
Dánsko	15,6	16,1	17,5	18,3	16,9
Německo	21,9	16,8	16,3	15,6	14,5
Španělsko	50,1	56,0	61,3	63,3	64,0
Francie	34,8	33,6	34,2	39,4	42,4

Země / rok	2010	2011	2012	2013	2014
Chorvatsko	23,1	24,7	22,2	24,8	25,5
Itálie	50,2	54,2	58,5	62,8	65,4
Kypr	34,7	49,4	53,1	55,8	64,9
Maďarsko	35,8	39,9	40,9	43,2	41,1
Nizozemí	5,7	7,2	9,0	9,8	10,9
Rakousko	11,6	10,1	10,1	11,8	11,5
Polsko	21,7	24,5	27,5	30,9	32,3
Rumunsko	53,0	51,5	53,0	55,9	56,9
Slovinsko	7,5	8,0	8,6	10,6	9,6
Slovensko	27,7	24,4	32,1	32,4	33,4
Finsko	27,9	28,8	25,7	26,1	29,0
Švédsko	28,1	27,8	28,8	29,7	29,8
Velká Británie	:	18,8	19,3	20,3	18,8
Norsko	17,8	18,8	17,1	18,8	20,3
Švýcarsko	7,2	7,3	7,6	7,5	7,9

Zdroj: Eurostat, 2015; Český statistický úřad, 2015

Obr. 1 Vývoj počtu zaměstnaných na částečný úvazek "pro ekonomické důvody" v USA



Zdroj: data FRED, <https://research.stlouisfed.org/fred2/tags/series?t=part-time>

Poměr nedobrovolně zaměstnaných na částečný úvazek v posledních letech stoupal. Jak uvádí (Vohlídalová & Formánková, 2012), představovala práce na částečný úvazek v době ekonomické krize nástroj zaměstnavatele, jak redukovat své náklady na účet zaměstnanců. Souvislost vývoje poměru nedobrovolně zaměstnaných na částečný úvazek s vývojem růstu jednotlivých ekonomik je zřejmá, stejně tak jako je tomu u amerického trhu práce, kde podíl nedobrovolně zaměstnaných („pro ekonomické důvody“) na částečný úvazek kulminoval v roce 2010, a navazoval tak na propad americké ekonomiky.

Tab. 4 Vývoj HDP ve vybraných zemích EU a USA od 2009 do 2013

Země	2009	2010	2011	2012	2013
EU-28	-4,5	2	1,6	-0,4	0,1
Belgie	-2,8	2,3	1,8	-0,1	0,2
Bulharsko	-5,5	0,4	1,8	0,6	0,9
Česká republika	-4,5	2,5	1,8	-1	-0,9
Dánsko	-5,7	1,4	1,1	-0,4	0,4
Finsko	-8,5	3,4	2,8	-1	-1,4
Francie	-3,1	1,7	2	0	0,2
Chorvatsko	-6,9	-2,3	-0,2	-2,2	-0,9
Itálie	-5,5	1,7	0,4	-2,4	-1,9
Kypr	-1,9	1,3	0,4	-2,4	-5,4
Maďarsko	-6,8	1,1	1,6	-1,7	1,1
Německo	-5,1	4	3,3	0,7	0,4
Nizozemí	-3,7	1,5	0,9	-1,2	-0,8
Norsko	-1,6	0,5	1,3	2,9	0,6
Polsko	1,6	3,9	4,5	2	1,6
Rakousko	-3,8	1,8	2,8	0,9	0,3
Rumunsko	-6,6	-1,1	2,3	0,6	3,5
Slovinsko	-7,9	1,3	0,7	-2,5	-1,1
Slovenská republika	-4,9	4,4	3	1,8	0,9
Španělsko	-3,8	-0,2	0,1	-1,6	-1,2
Švédsko	-5	6,6	2,9	0,9	1,6
Švýcarsko	-1,9	3	1,8	1	2
Velká Británie	-5,2	1,7	1,1	0,3	1,7
USA	-2,8	2,5	1,6	2,3	2,2

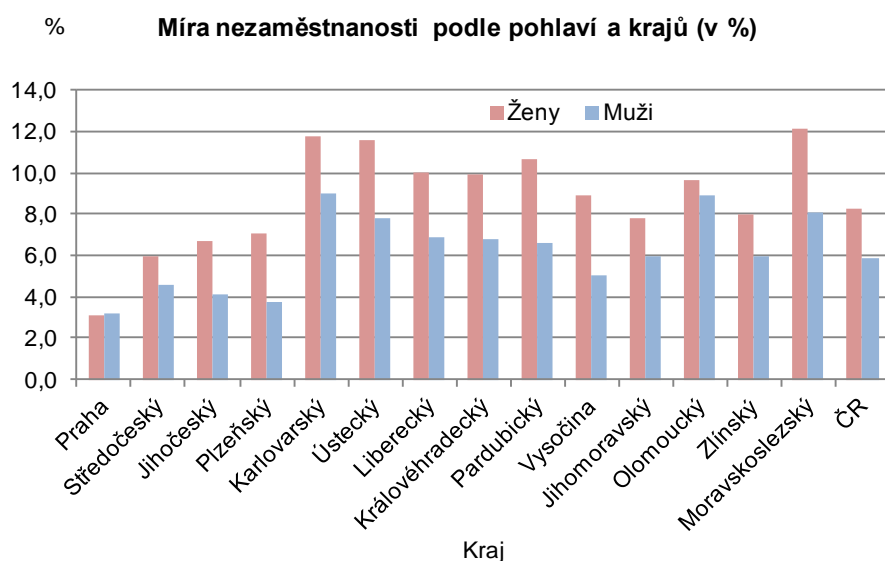
Zdroj: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/eu-svet/svetove-makroukazatele/hdp/>, vlastní úprava

V souvislosti s těmito údaji se podmíněnost nárůstu podílu nedobrovolně zaměstnaných na částečný úvazek fází vývoje ekonomiky jeví jako velmi pravděpodobná.

2.4 Výsledky primárního výzkumu mezi zaměstnavateli Moravskoslezského kraje

V rámci dotazníkového šetření provedeného mezi Moravskoslezskými zaměstnavateli bylo zjišťováno jak využití částečných úvazků, tak jeho důvody, problematika řízení a postavení part-time zaměstnanců. V souladu s prezentovanými výsledky sekundárního průzkumu dat v oblasti dobrovolnosti využití částečných úvazků, které však vyplývá zejména z názorů zaměstnanců, jsou v příspěvku analyzovány odpovědi na dotazy týkající se této problematiky.

Moravskoslezský kraj patří ke krajům s největší nezaměstnaností v rámci České republiky. Srovnání s ostatními kraji v rámci ČR je doloženo následujícím grafem 1.

Graf 1 Srovnání míry nezaměstnanosti z genderového hlediska mezi kraji v ČR (údaje za rok 2013)

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Z grafu je zřejmá nejvyšší míra nezaměstnanosti, i výrazný rozdíl mezi procentem nezaměstnaných mužů a žen v rámci krajů České republiky. Nejvyšší míra částečných úvazků poměrem k celkové zaměstnanosti je v Praze a Královéhradeckém kraji (kolem 9%), nejnižší v Ústeckém a Jihočeském kraji (4,3, resp. 4,6 %), v Moravskoslezském kraji je to 6% (Český statistický úřad, 2015). Zajímavé tedy bylo zjištění v rámci primárního výzkumu, že 70 % zaměstnavatelů tento institut flexibilní formy práce využívá (viz následující tabulka). Tento údaj odpovídá zjištěním jiných autorů v rámci zkoumání primárních dat (např. Kotíková, Kotrusová, & Vychová, 2013), že přestože v ČR využívají částečné úvazky tři čtvrtiny firem, týká se tento stav 1 – 5 % jejich zaměstnanců.

Tab. 5 Využití částečných úvazků zaměstnavateli v MSK

Zaměstnavatelé v MSK	využívají částečné úvazky		nevyužívají částečné úvazky	
	abs.	relat.	abs.	relat.
ze všech oborů	287	70%	123	30%

Zdroj: vlastní výzkum

Z hlediska dobrovolnosti byla z dotazníkového šetření podstatná otázka motivace zaměstnavatelů pro využití částečných úvazků. Jestliže data ČSÚ i data Eurostatu hovoří o více než 20 % nedobrovolnosti částečných úvazků v rámci České republiky (21,1 % pro rok 2014), lze předpokládat, že v regionu s vysokou mírou nezaměstnanosti budou zaměstnavatelé vytvářet na zaměstnance větší tlak, aby jejich prostřednictvím redukovali náklady firmy. Výsledky však nepotvrdily tento předpoklad.

Tab. 6 Důvody pro využití částečných úvazků mezi zaměstnavateli MSK

Důvody, proč firma umožňuje ČPÚ (bylo možné uvést více možností)	všichni zaměstnavatelé MSK (v %)
vstřícný přístup k zaměstnancům	44
neztratit kvalitního zaměstnance	26
součást personální strategie	17
vyžadují to provozní důvody	56
snaha o úsporu v době ekonomické krize	15

Zdroj: vlastní výzkum

Pouze 15 % zástupců moravskoslezských zaměstnavatelů uvedlo, že je k zavádění částečných úvazků motivovala snaha o úsporu nákladů v době ekonomické krize. Tento údaj je až překvapivě nízký.

Je možno jej interpretovat i časovým posunem, kdy doba, po kterou výzkum probíhal, je dva roky vzdálena od pořízení dat Českým statistickým úřadem (resp. Eurostatem) – výzkum červen – září 2015 oproti statistickým datům za rok 2013. Fáze ekonomického vývoje, v nichž se nachází ekonomika dnes a v níž se nacházela před dvěma lety se přece jen změnila (v současné době zaznamenává česká ekonomika růst kolem 4% a firmy pravděpodobně nepocítují takovou potřebu snižování nákladů, přičemž snižování mzdových nákladů je z krátkodobého hlediska nejsnáze realizovatelné).

Možnost, že by osoba vyplňující dotazník nebyla dostatečně informována o základních orientacích personální politiky jako je např. motivace k umožnění částečného úvazku není příliš významná, protože 69,1 % tvořili majitelé, ředitelé, personální náměstci nebo manažeři pro oblast řízení lidských zdrojů.

Závěr

Cílem příspěvku byla prezentace výsledků průzkumu dostupné literatury a údajů z šetření institucí a porovnání těchto výsledků s výsledky primárního výzkumu realizovaného formou dotazníkové šetření v oblasti dobrovolnosti, resp. nedobrovolnosti částečných úvazků.

Tento cíl byl naplněn v teoretické rovině prezentací názorů autorů, kteří se o dobrovolnosti částečných úvazků zmiňují, ale také přehledem dat z národních i mezinárodních šetření. Byla vysledována souvislost mezi fází ekonomického vývoje (podle výše HDP za dané období) a mírou nedobrovolné zaměstnanosti na částečný úvazek.

V závěrečné části byly prezentovány výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnavateli v Moravskoslezském kraji, které nedosáhly ani 21,1 % nedobrovolnosti částečných úvazků v ČR tak, jak uvádí data ČSÚ nebo Eurostatu, ale pouze 15 % respondentů z řad zaměstnavatelů využívajících částečné úvazky uvedlo jako důvod snahu o úspory nákladů v době ekonomické krize, což bývá nejčastěji spojováno právě s nedobrovolností částečných úvazků.

Další fáze výzkumu bude kvalitativní, kdy budou i v rámci hloubkových rozhovorů se zástupci zaměstnavatelů zjišťovány jejich zkušenosti s tímto druhem flexibilní formy práce.

Seznam bibliografických odkazů

1. Dudová, R. (2008). *Nové šance a rizika*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, v.v.i.
2. Formánková, L., Dudová, R., & Vohlídalová, M. (2011). *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR.
3. Haberlová, V., & Kyzlinková, R. (2009). *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Praha: VÚPSV.
4. Keller, J. (2011). *Nová sociální rizika*. Praha : Sociologické nakladatelství SLON.
5. Kotíková, J., Kotrusová, M., & Vychová, H. (2013). *Analýza flexibilních forem práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
6. *Raosoft*. (2004). Získáno 25. 9 2015, z www.raosoft.com/samplesize.html
7. Sirovátka, T. & Bartáková, H. (2008). Harmonizace rodiny a zaměstnání v České republice a role sociální politiky. *Rodina, děti a zaměstnání v České republice* (stránky 63-96). Brno : František Šalé-Albrecht.
8. Standing, G. (1999). www.guystanding.com. Získáno 28. 9 2015, z http://www.guystanding.com/files/documents/Global_Feminization_Through_Flexible_Labor_-_theme_revisited.pdf
9. Tilly, C. (1996). *Half a Job: Bad and Good Part-Time Jobs in a Changing Labour Market*. Philadelphia: PA: Temple University Press.
10. Vohlídalová, M. & Formánková, L. (5 2012). Částečné úvazky v České republice: šance nebo riziko:.. *FÓRUM sociální politiky*, stránky 17-21.
11. Zákoník práce. (2006). *zákon č. 262/2006 Sb.*

Dôvody, bariéry a prínosy zo zavedeného systému environmentálneho manažérstva v slovenských podnikoch

Laura Markovičová¹

Motives, Barriers and Benefits of Implemented Environmental Management System in Slovak Businesses

Abstract

The aim of this paper is to identify the motives, barriers and benefits of implementing environmental management system in Slovak businesses certified according to ISO 14001 standard. The paper also deals with the costs of implementing and maintaining the environmental management system in Slovak companies and with identifying financial savings from the implementation of environmental management system. The environmental management system is an effective tool for the progressive reduction of negative impacts on the environment. It helps to minimize the environmental obligations resulting from environmental pollution, maximum use of resources, reducing consumption, demonstrate good corporate identity, building environmental awareness among employees, better understanding of the impact of business activities on the environment and increase profits through the implementation of more efficient processes.

Key words

sustainable development, environmental management system, costs, financial savings

JEL Classification: Q56

Úvod

Podpora ochrany životného prostredia sa neustále vyvíja a životné prostredie sa stalo neoddeliteľnou súčasťou riadenia organizácie. Slovenské podnikateľské subjekty sú nútené meniť spôsob riadenia aktivít svojej organizácie a brať do úvahy otázky týkajúce sa ochrany životného prostredia. Čoraz viac organizácií sa zaoberá problematikou životného prostredia za účelom preukázať riadenie svojich procesov v súlade s environmentálnymi požiadavkami. Tieto organizácie konajú v súlade so svojou environmentálnou politikou v snahe naplniť ich dlhodobé environmentálne ciele. Z dôvodu konkurencie a sprísňujúcej sa legislatívy podniky čoraz viac rozhodnú pre ofenzívne správanie a zavádzajú systémy environmentálneho manažérstva. Takéto správanie im môže priniesť mnoho výhod, zlepší sa imidž organizácií v očiach obchodných partnerov, zákazníkov a dodávateľov. Technológie s menšou spotrebou zdrojov a energie im umožňujú prevádzku pri nižších nákladoch.

Najúčinnnejším nástrojom environmentálnej politiky jednotlivých organizácií sú systémy environmentálneho manažérstva. Ich cieľom je ochrana prírodných zdrojov,

¹ Ing. Laura Markovičová. Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, laura.markovicova@gmail.com

eliminácia znečistenia a rizík, ochrana zdravia pracovníkov a občanov prichádzajúcich do styku s organizáciou alebo jej produktmi. Systémy environmentálneho manažérstva zabezpečujú organizáciám zhodu s environmentálnymi požiadavkami, umožňujú systematicky riadiť environmentálne správanie podniku. Zakladajú sa na opakujúcich sa krokoch, ktoré musí každý podnik dodržiavať. Systémy environmentálneho manažérstva sú dobrovoľným nástrojom environmentálnej politiky a sú prístupné pre každú sféru podnikania, od výrobnnej po služby, i pre organizácie akejkol'vek veľkosti. Systém environmentálneho manažérstva chápeme ako súčasť systému riadenia celého podniku. Zosúladia sa prístupy k ochrane životného prostredia s celým podnikovým riadením. Systémy environmentálneho manažérstva sa stávajú čoraz viac populárnym, v orientovanej spoločnosti nachádzajú neustále vyššie uplatnenie v riadiacich jednotlivých organizácií. Akákoľvek organizácia sa môže dobrovoľne rozhodnúť pre zavedenie systému environmentálneho manažérstva.

V rámci Európskej únie existujú dva navzájom sa dopĺňajúce formy environmentálneho manažérstva, a to systémy environmentálneho manažérstva podľa medzinárodnej normy ISO 14001:2004 Systémy environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na použitie a Schému Európskeho spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit – EMAS. Zavedenie systémov environmentálneho manažérstva podľa medzinárodnej normy ISO 14001 bola realizovaná v oveľa širšom meradle, no v súčasnosti môžeme zaznamenať záujem o obidva prístupy.

1 Metodika práce

Východiskový bod príspevku tvorili odborné publikácie zahraničných autorov. Zo súboru teoretických vedeckých metód sme využili najmä všeobecné (logické) metódy, teda metódu abstrakcie, analýzy a syntézy, indukcie a dedukcie. Za účelom získania komplexných informácií o problematike a naplnenia cieľa príspevku sme aplikovali aj matematicko-štatistické metódy. Dané metódy sme využili pri vyhodnotení dotazníka za účelom podložiť naše tvrdenia faktami. Názory respondentov k jednotlivým otázkam sme zhrnuli a predviedli prostredníctvom grafického znázornenia.

Systémom environmentálneho manažérstva ako objektom skúmania sme sa zaoberali z hľadiska jeho prínosov v slovenských podnikoch so zavedeným systémom manažérstva. Dotazníkový prieskum bol realizovaný v roku 2015 a bol zameraný na zmapovanie prínosu systémového riadenia ochrany životného prostredia v organizáciách so zavedeným systémom manažérstva podľa normy ISO 14001. Hlavným cieľom bolo zistiť najvýznamnejšie motívy podnikov vo vzťahu k zavedeniu systému environmentálneho manažérstva, identifikovať bariéry pri jeho zavedení v organizácii a získať hodnoverný obraz o skutočných prínosoch vo vzťahu k zákazníkom, konkurentom, trhového podielu, dodržiavaniu legislatívnych predpisov, interného podnikového systému, využívaniu významných prírodných zdrojov a spôsobu likvidácie odpadu. Prieskum sa realizoval na vzorke 103 slovenských podnikateľských subjektov so zavedeným systémom environmentálneho manažérstva a orientoval sa okrem iného na zhodnotenie stanovených environmentálnych politík,

cieľov a identifikáciu vzniknutých finančných úspor vo vzťahu k vynaloženým nákladom na zavedenie a udržiavanie systému environmentálneho manažérstva.

2 Výsledky a diskusia

Integrované riadenie ochrany životného prostredia predstavuje objektívny, globálne uznávaný prístup ekonomických jednotiek k problémom životného prostredia. Jeho účelom je postupné znižovanie negatívnych dopadov ľudskej činnosti na životné prostredie a stanovenie požiadaviek špecifických pre všetky odvetvia hospodárskej činnosti. Cieľom environmentálneho manažérstva je zabezpečiť presadzovanie základných princípov udržateľného rozvoja v podnikaní. Zameriava sa na zodpovednú spotrebu prírodných, ekonomických a ľudských zdrojov pri súčasnej snahe o ochranu a zlepšovanie životného prostredia. Systém environmentálneho manažérstva zahŕňa aj ochranu produktu, spotrebiteľa a pracovníkov podieľajúcich sa na výrobe. (Mangra, 2014)

Systém environmentálneho manažérstva poskytuje formálny rámec pre integráciu politik, programov a postupov v oblasti ochrany životného prostredia. (Prajogo, 2014) Tvorí súčasť celkového systému riadenia a zahŕňa organizačnú štruktúru, plánovanie, zodpovednosť, postupy a praktiky, procesy a zdroje na ich rozvíjanie a implementáciu, preskúmanie a udržiavanie environmentálnej politiky. Je založený na vzájomne prepojených prvkoch, pomocou ktorých môže organizácia kontrolovať a analyzovať všetky procesy a tým znižovať, príp. eliminovať ich negatívne vplyvy na životné prostredie. Systém environmentálneho manažérstva je postavený na sústavnej analýze a plánovaní, ktoré napomáhajú neustále zlepšovanie podnikových činností vo vzťahu k ochrane životného prostredia. Zaviesť systém manažérstva môže akákoľvek organizácia bez ohľadu na jej veľkosť a formu podnikania, bez rozdielu či patrí do súkromného alebo verejného sektora.

Systém environmentálneho manažérstva je účinným nástrojom pre skvalitnenie environmentálnej výkonnosti a zdokonalenie obchodných procesov. Napomáha k minimalizovaniu environmentálnych povinností vyplývajúcich zo znečistenia životného prostredia, maximálnemu využívaniu zdrojov, znižovaniu spotreby, preukázaniu dobrej firemnej identity, budovaniu environmentálneho povedomia medzi zamestnancami, lepšiemu chápaniu vplyvu podnikových činností na životné prostredie a zvyšovaniu zisku prostredníctvom realizácie účinnejších procesov. (Karkalíková, 2011) Predstavuje významný prostriedok organizácie s cieľom dosiahnuť environmentálnu výkonnosť, znížiť náklady, skvalitniť vzťahy s verejnosťou, štátnymi orgánmi a investormi, predísť znečisťovaniu životného prostredia, chrániť vzácne prírodné zdroje, osloviť nových zákazníkov a preniknúť na nové trhy. Taktiež stimuluje podniky prijímať zodpovednosť nad ochranou životného prostredia zabezpečujúc kontinuálne zlepšovanie podnikových procesov.

Neumayer a Perkins (2005) zdôrazňujú skutočnosť, že vo všeobecnosti existujú dva významné dôvody zavedenia systémov environmentálneho manažérstva. Na jednej strane sú to vnútorné motívy organizácie súvisiace s vyššou efektívnosťou, ktoré majú za následok lepší výkon, vyššiu produktivitu a rentabilitu. Na strane druhej sú to vonkajšie alebo inštitucionálne motívy vyplývajúce z tlaku sociálnych a záujmových skupín. Najvýznamnejšími dôvodmi zavedenia systému

environmentálneho manažérstva sú požiadavky zo strany zákazníkov, ako aj iných zainteresovaných subjektov, pozitívny vplyv certifikátu vo vzťahu k firemnému imidžu organizácie, možnosť oznámiť potenciálnym spotrebiteľom zvýšené environmentálne záujmy spoločnosti, požiadavky zo strany verejnej správy. (Schylander, 2007) Heras-Saizarbitoria (2011) za významný dôvod zavedenia systému manažérstva považuje zlepšenie firemnému imidžu, aktívny prístup k ochrane životného prostredia a zlepšenie efektívnosti vykonávaných činností v podniku. Naopak, činitele ako požiadavky zákazníkov a štátnej správy nepovažuje za silný argument. Podľa štúdie Psomasa, Fotopoulou a Kafetzopoulou (2011), v ktorej skúmali motívy zavedenia systému environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14001 v 53 gréckych organizáciách so zavedeným systémom manažérstva, môžeme konštatovať, že najvýznamnejšími vnútornými činiteľmi sú šetrnosť k životnému prostrediu a záväzok stredného a vrcholového manažmentu chrániť životné prostredie s ohľadom na požiadavky normy ISO 14001. Ako vonkajšie motívy uviedli získanie konkurenčnej výhody a požiadavky organizácie.

Dôvody zavedenia systému environmentálneho manažérstva sú rozličné v každej spoločnosti bez ohľadu na ich veľkosť, neexistuje prevaha niektorých činiteľov. Organizácie s vyššou motiváciou k certifikácii, či už interného (napr. zvýšenie podnikovej efektívnosti) alebo externého charakteru (napr. požiadavky zákazníkov), dosahujú vo všeobecnosti väčší úžitok zo zavedeného systému environmentálneho manažérstva. Gavronski (2008) podľa prieskumu 63 brazílskych firiem z chemického, mechanického a elektronického priemyselného odvetvia tvrdí, že vnútorné motívy organizácie zaviesť systém environmentálneho manažérstva úzko súvisia s prínosmi, ktoré sa prejavujú v internom prostredí. Vonkajšie motívy sa vzťahujú na prínosy z externého hľadiska. Napr. ak organizácia zavedie systém environmentálneho manažérstva z dôvodu presvedčenia manažmentu aktívne pristupovať k ochrane životného prostredia, dosahuje väčšinou pozitívne výsledky vo vzťahu k zlepšeniu výkonnosti, úspore prírodných zdrojov a vyprodukovaniu menšieho množstva odpadu. Ak spoločnosť rozhodne pre certifikáciu napr. z dôvodu požiadaviek zákazníkov, je veľká pravdepodobnosť, že hlavnými prínosmi pre daný podnik budú dobré meno firmy, skvalitnenie vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi a vyššia dôveryhodnosť v očiach spotrebiteľov.

Manažéri sa stretávajú s mnohými výzvami a ťažkosťami pri zavedení a udržiavaní systémov manažérstva, či už ide o oblasť kvality, ochrany zdravia a bezpečnosti pracovníkov, ochrany životného prostredia atď. Chavan (2005) tvrdí, že aj keď norma ISO 14001 bola vydaná s cieľom pomáhať organizáciám, existuje mnoho faktorov, ktoré im zabraňujú úspešne zaviesť systém environmentálneho manažérstva. Takými činiteľmi sú napr. nespokojnosť zamestnancov, ktorí nemusia pochopiť zvyšovanie ich zodpovednosti; neochota manažérov vynaložiť čas a potrebné zdroje k správne zavedeniu systému manažérstva a presvedčenie, že systém environmentálneho manažérstva nemusí byť preskúmaný a neustále zlepšovaný. Bariérami pri implementácii systému environmentálneho manažérstva sú podľa Ann (2006) byrokracia a požiadavky na rozsiahlu, povinnú dokumentáciu. Zvýšené náklady, vynaložený čas a zdroje potrebné na zavedenie systému manažérstva odrádzajú organizácie, aby sa aktívne venovali zlepšovaniu ich environmentálnej výkonnosti. Turk (2009) poukazuje na vysoké náklady na

zavedenie a udržiavanie, nedostatok kvalifikovaného personálu a adekvátnych informácií ohľadom certifikácie.

Zavedením systému environmentálneho manažérstva spoločnosť dosahuje ekonomické prínosy vo vzťahu k znižovaniu spotreby prírodných zdrojov, prínosy pre vedenie podniku, čo sa týka prehľadnosti a identifikácii environmentálnych problémov a získania prostriedku na objektívne posúdenie environmentálnych výkonov v organizácii, prínosy pre obchodnú činnosť, čo sa týka zlepšenia imidžu a zvýšenia trhových príležitostí. Nemalým prínosom je aj skvalitnenie vzťahov so zamestnancami a verejnosťou.

Z dotazníkového prieskumu vyplýva, že zavedenie systému na riadenie ochrany životného prostredia je finančne a časovo náročný proces, z toho dôvodu je najrozšírenejší v okruhu stredných a veľkých podnikov, ktoré disponujú dostatočnými finančnými prostriedkami, ľudskými zdrojmi, potrebnými informáciami a znalosťami. Z celkového počtu dopytovaných bolo 47,6% stredných, 26,2% veľkých a 18,4% malých podnikov. Mikropodniky zavádzajú systém environmentálneho manažérstva v najmenšej miere (3%). Sektor priemyslu sa vyznačuje najvyšším počtom certifikovaných organizácií podľa ISO 14001 (51,46%). Dominancia priemyselných podnikov z hľadiska zavedenia systému environmentálneho manažérstva sa odráža v ich negatívnom vplyve na životné prostredie, ktorý sa snažia obmedziť prostredníctvom systémovým prístupom. Zo sektora obchodu a služieb zaviedlo systém environmentálneho manažérstva 22,33% respondentov, zo sektora poľnohospodárstva 5,83% a zo sektora verejnej správy 4,85% dopytovaných. 15,53% opýtaných podnikateľských subjektov podniká v iných sektoroch, napr. v oblasti stavebníctva, hutníctva a energetiky alebo realizuje výskumnú činnosť.

Graf 1 Dôvody zavedenia systému environmentálneho manažérstva

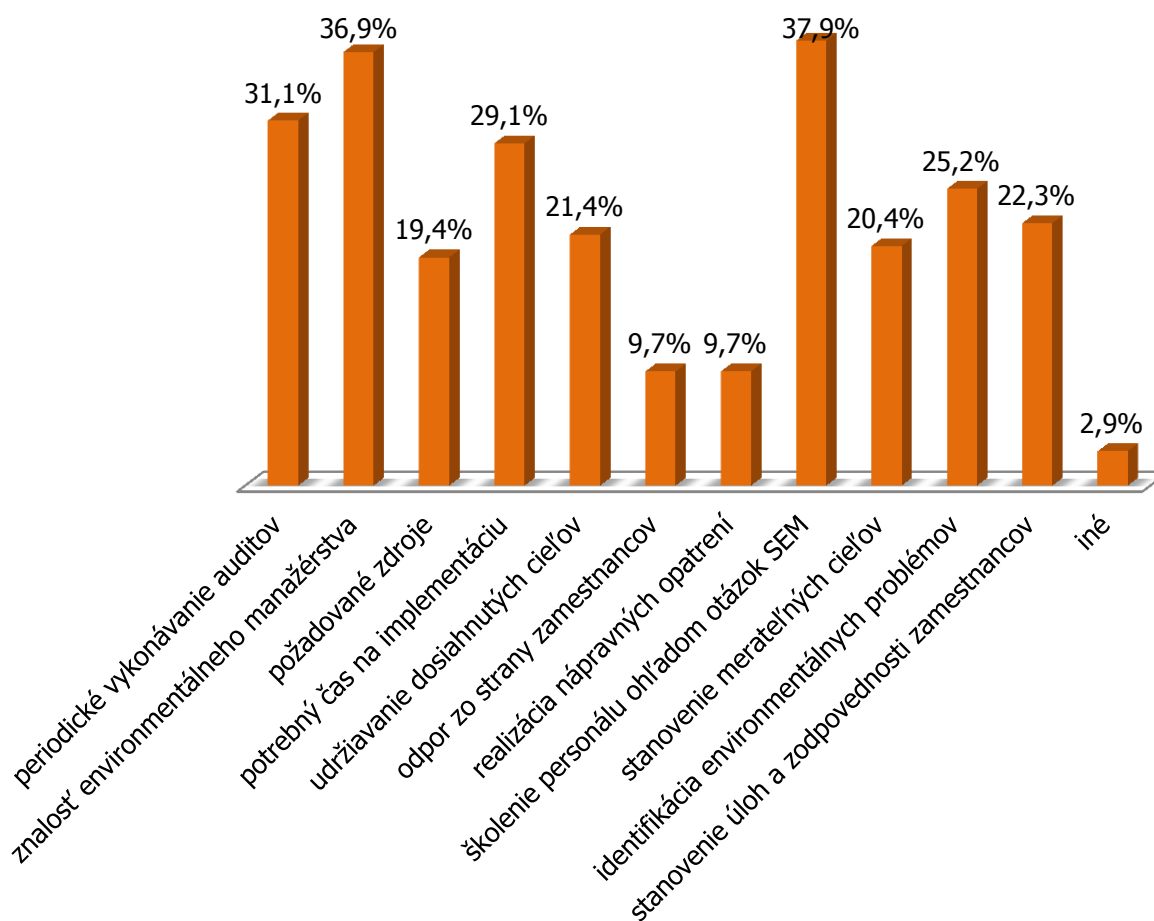


Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 1 zobrazuje motívy organizácii k využitiu systémového riadenia ochrany životného prostredia. Podniky pristupujú k zavedeniu systému environmentálneho manažérstva najmä vo vzťahu k ich záujmu o ochranu životného prostredia (53,4%). V prvom rade sa usilujú o menšie zaťaženie životného prostredia – zameriavajú sa na znižovanie spotreby vzácnych prírodných zdrojov, produkovanie menšieho množstva odpadu a vypúšťaných znečisťujúcich látok do ovzdušia.

Dôležitým aspektom z hľadiska zavedenia systému environmentálneho manažérstva je aj zlepšenie imidžu organizácie (43,7%). Podnik vnímajú ako dôveryhodnejší s menším negatívnym vplyvom na životné prostredie, čo oceňuje veľa zákazníkov. Tretím najdôležitejším faktorom je využitie systému environmentálneho manažérstva ako marketingového nástroja, čo ovplyvnilo pri rozhodovaní celkovo 32% opýtaných podnikateľských subjektov. Podniky často zavádzajú systém environmentálneho manažérstva za účelom oslovenia nových zákazníckych segmentov, v tomto prípade environmentálne uvedomelých spotrebiteľov. Zavedením systému environmentálneho manažérstva získava organizácia podľa mnohých respondentov konkurenčnú výhodu (30,1%), čo opäť ovplyvňuje rozhodovanie zákazníkov v prospech podniku so zavedeným systémom manažérstva.

Graf 2 Bariéry pri zavedení systému environmentálneho manažérstva



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 2 znázorňuje prekážky, ktorým organizácia musela čeliť pri zavedení systému environmentálneho manažérstva. Najviac respondentov (37,9%) vníma ako bariéru školenie personálu ohľadom otázok environmentálneho manažérstva. Školenie je časovo a finančne náročným procesom, zahŕňa adaptáciu pracovníkov na nové pracovné podmienky a podnikovú kultúru. Cieľom preškolenia zamestnancov je zabezpečiť prispôsobenie sa novým pracovným podmienkam, charakteru a obsahu pracovnej činnosti, riadiacemu systému ako aj organizácii práce. Podnik sa snaží pomôcť personálu orientovať sa v sociálnych normách a štandardoch konania práce a usiluje sa o zvýšenie environmentálneho povedomia zamestnancov.

Ďalším problémom pri zavádzaní systému environmentálneho manažérstva je podľa dopytovaných podnikateľských subjektov nedostatočná znalosť, príp. nedostatok relevantných informácií o environmentálnom riadení (36,9%). Deficit informácií môže viesť k nesprávnej identifikácii požiadaviek systému manažérstva. Potrebné poznatky o systéme environmentálneho manažérstva a postupe jeho zavedenia môže podnik získať od certifikačného orgánu. Podnikateľské subjekty vnímajú ako bariéru aj periodické vykonávanie auditov (36,9%). Environmentálny audit sa realizuje za účelom objektívneho posúdenia systému environmentálneho manažérstva v organizácii, zahŕňa systematické, pravidelné, zdokumentované, periodické a objektívne hodnotenie výkonnosti organizácie, manažmentu a postupov pre ochranu životného prostredia. Podmienkou zavedenia systému environmentálneho manažérstva je aj vykonanie certifikačného auditu, ktorý preveruje zhody systému manažérstva organizácie s požiadavkami normy STN EN ISO 14001. Náročnosť vykonávania auditov spočíva v odbornej spôsobilosti audítora, potrebnom čase na plánovanie a preskúmanie interných systémov a vynaložených finančných prostriedkoch.

Prínosy zo zavedeného systému environmentálneho manažérstva sú uvedené v grafe 3. Podľa údajov vyplývajúcich z grafu, najväčším prínosom je zlepšenie firemného imidžu (38,8%). Podniky prostredníctvom systémového riadenia ochrany životného prostredia vytvárajú imidž environmentálne uvedomelej organizácie, ktorá sa usiluje o znižovanie negatívnych vplyvov svojich činností. Zavedenie systému environmentálneho manažérstva je dôležitým indikátorom preukazovania schopnosti splniť požiadavky svojich zákazníkov (35%). Dôležitým aspektom je aj znižovanie nezhôd vo vzťahu k legislatíve ochrany životného prostredia (34%), čo má za následok menšiu pravdepodobnosť výskytu pokút a sankcií vyplývajúcich z porušovania environmentálnej legislatívy. 33% respondentov považuje za významný prínos nižšiu spotrebu energie. Nižšia spotreba prírodných zdrojov vyplýva z neustáleho zlepšovania výkonnosti organizácie a jej snahy menej zaťažiť životné prostredie.

Graf 3 Prínosy systému environmentálneho manažérstva pre organizáciu

Zdroj: vlastné spracovanie

Zavedenie systému environmentálneho manažérstva v organizácii je spojené so značnými časovými, ľudskými i finančnými zdrojmi. Tab. 1 znázorňuje priemerné vynaložené náklady slovenskými podnikateľskými subjektmi na zavedenie systémového riadenia ochrany životného prostredia. Jedná sa o jednorazové poplatky spojené s analýzou súčasného stavu a certifikáciou, marketingové aktivity, nákup potrebného materiálu, školenie personálu a interných audítorov a vybavenie prostredia podniku príslušným informačným a monitorovacím systémom. Najväčšiu položku tvorí spracovanie analýzy súčasného stavu životného prostredia, na ktoré jednotlivé organizácie vynaložia v priemere 3150 €. Druhé najvyššie náklady sú spojené s procesom certifikácie, ktorý vykonáva certifikačný orgán. Získanie certifikátu spojené s konzultáciou s príslušným certifikačným orgánom stojí priemerne 2931 €. Zavedenie systému environmentálneho manažérstva predstavuje náklady vo výške 13769 €.

Tab. 1 Priemerná výška nákladov v slovenských podnikoch na zavedenie systému environmentálneho manažérstva

Nákladová položka	Priemerná cena v eurách
Spracovanie analýzy súčasného stavu životného prostredia	3150 €
Poradenské služby	1910 €
Školenie personálu	1260 €

Nákladová položka	Priemerná cena v eurách
Vzťahy s verejnosťou (public relations)	525 €
Technické vybavenie monitoringu	711 €
Technické zabezpečenie informačného systému	914 €
Certifikácia	2931 €
Ostatné náklady	2366 €
Spolu	13769 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 2 zobrazuje súhrn finančných prostriedkov vynakladaných slovenskými podnikateľskými subjektmi so zavedeným systémom environmentálneho manažérstva na udržiavanie systémového riadenia ochrany životného prostredia. Audit sa povinne vykonáva každé tri roky s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritériá auditu.

Tab. 2 Výška nákladov za posledný rok v slovenských podnikoch na udržiavanie systému environmentálneho manažérstva

Nákladová položka	Priemerná cena v eurách
Vykonanie auditu	1924 €
Realizácia nápravných opatrení	835 €
Realizácia preventívnych opatrení	1682 €
Rozvoj systému environmentálneho manažérstva a náklady na certifikáciu	1682 €
Ostatné náklady	4119 €
Spolu	10242 €

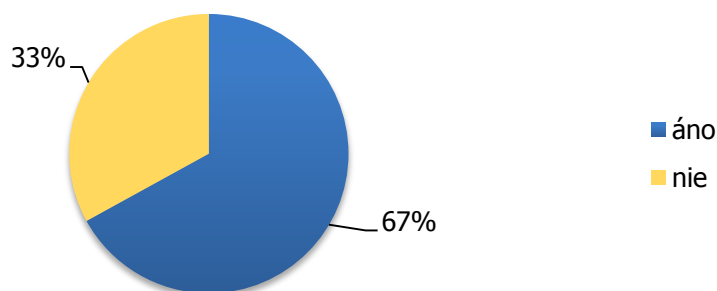
Zdroj: Vlastné spracovanie autora.

Zhodnotí sa organizačná štruktúra, postupy, procesy a zdroje potrebné na uplatnenie systému environmentálneho manažérstva. Realizácia auditu predstavuje druhú najvyššiu nákladovú položku popri ostatných nákladoch (priemerne 4119 €) vo vzťahu k udržiavaniu systému environmentálneho manažérstva, organizácie na ňu priemerne vynaložia 1924 €. Značné finančné prostriedky sú spojené aj s realizáciou nápravných opatrení (priemerne 835 €) a preventívnych opatrení (priemerne 1682 €) a rozvojom systému environmentálneho manažérstva, príp. ďalšou certifikáciou (priemerne 1682 €). Podľa údajov získaných od slovenských podnikateľských subjektov, celkové náklady vynaložené na udržiavanie systému environmentálneho manažérstva ročne predstavujú 10242 €.

Napriek nákladovosti zavedenia a udržiavania systému environmentálneho manažérstva vznikajú organizáciám značné finančné úspory. Graf 4 zobrazuje názor dopytovaných slovenských podnikateľských subjektov vo vzťahu k vzniknutým finančným úsporám vďaka implementácii systému environmentálneho manažérstva.

67% organizácií dokáže ušetriť nemalé množstvo finančných prostriedkov v dôsledku znižovania spotreby energií, vody a zemného plynu, znižovania množstva a separovania odpadov, zvyšovania objemu recyklovateľných odpadov, zhodnocovaním tekutých odpadov a prechodu na plynofikáciu technologických zariadení.

Graf 4 Vznik finančných úspor vďaka zavedeniu systému environmentálneho manažérstva



Zdroj: vlastné spracovanie

Mnohým spoločnostiam sa odbremenila hrozba pokút a poplatkov za znečisťovanie ovzdušia pomocou zabezpečenia nového technologického procesu a poplatkov za likvidáciu odpadov. Určitej organizácii sa podarilo ušetriť 3000 € prostredníctvom využívania druhotnej suroviny pri výstavbe spevnených plôch a dočasných ciest na ploche stavenísk. Iná spoločnosť presadzuje za účelom znižovania nákladov výrobu špeciálnych zotierateľných zošitov a pracovných učebníc, ktoré sa dajú znova použiť a špeciálnych popisovačov, ktoré sa dajú zotrieť. Úspory vznikajú aj vďaka zmenám technologických procesov, na vykurovanie sa využíva napr. odpadové teplo technologických zariadení v zimnom období. V stavebnej spoločnosti vďaka monitoringu a nápravným opatreniam klesol podiel odpadového betónu z výroby o 30% a vďaka investíciám do recyklácie čerstvého betónu vznikla úspora nákladov na odber vody a kamenivo z výplachov miešačiek a domiešavačov, ktoré sa spätne dostávajú do výroby a nie na skládku odpadov.

Záver

Koncept trvalo udržateľného rozvoja je postavený na hospodárskom raste pokrývajúci dnešné potreby spoločnosti vytváraním podmienok blahobytu v dlhodobom časovom horizonte. Začlenenie princípov trvalej udržateľnosti do podnikového plánovania pozitívne ovplyvňuje konkurencieschopnosť organizácie, ako aj celej spoločnosti. Zodpovedné správanie podnikateľských subjektov buduje dôveru smerom k trhovému hospodárstvu, otvorenosti obchodu a globalizácii. Za účelom dosahovať kladné ekonomické výsledky bez ohrozenia možnosti rastu budúcich

generácií podniky zavádzajú účinné nástroje environmentálnej politiky, z ktorých najrozšírenejším a najefektívnejším je systém environmentálneho manažérstva.

Okrem plnenia základného cieľa, a to znižovania zaťaženia životného prostredia, je systém environmentálneho manažérstva zdrojom mnohých výhod. Je dôležitým faktorom konkurencieschopnosti organizácií a slúži ako významný marketingový nástroj pri oslovení nových zákazníckych segmentov. V dôsledku zavedenia systému environmentálneho manažérstva sa skvalitňujú vzťahy s verejnosťou a zainteresovanými stranami, podnik sa stáva dôveryhodnejším aj z pohľadu jeho zákazníkov. Vykonanie podnikových procesov podľa presne stanovených kritérií systému environmentálneho manažérstva sa zabezpečuje úplná zhoda s platnými právnymi predpismi Slovenskej republiky a nariadeniami Európskej únie. Z interného hľadiska sa zlepšila kvalita podnikových systémov a naplnia sa požiadavky zamestnancov.

Podnikateľské subjekty na Slovensku zavádzajú systém environmentálneho manažérstva z mnohých dôvodov. Hlavným motívom organizácií je aktívny záujem o ochranu životného prostredia vo vzťahu k znižovaniu množstva vypúšťaných emisií skleníkových plynov do ovzdušia, znižovaniu spotreby energie, vody, zemného plynu a množstva odpadu a zdokonaľovaníu likvidácie pevného a tekutého odpadu. Ďalší dôvod zavedenia systému environmentálneho manažérstva spočíva v zlepšení imidžu organizácie, čo má za následok skvalitnenie vzťahov so zákazníkmi, dodávateľmi, zainteresovanými stranami, subjektmi štátnej a verejnej správy a širokou verejnosťou. Podnik so zavedeným systémom manažérstva sa uprednostňuje v rámci zeleného verejného obstarávania a taktiež pri uchádzaní o pridelenie finančných prostriedkov zo strany vlády. Významnú úlohu zohráva aj využitie systému environmentálneho manažérstva ako marketingového nástroja. Podnik je vnímaný ako environmentálne uvedomelý, ktorý je v značnej miere šetrný k životnému prostrediu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Ann, G. E., Zailani, S., & Wahid, N.A. (2006). A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia. *Management of Environmental Quality : An International Journal*, 17(1), 73-93.
2. Chavan, M. (2005). An appraisal of environment management systems: a competitive advantage for small businesses. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 16(5), 444-463.
3. Gavronski, I., Ferrer, G. & Paiva, E. (2008). ISO 14001 certification in Brazil : motivations and benefits. *Journal of Cleaner Production*, vol. 16(1), 87-94.
4. Heras-Saizarbitoria, I., Landín, G.A. & Molina-Azorín, J.F. (2011). Do drivers matter for the benefits of ISO 14001? *International Journal of Operations & Production Management*, 31(2), 192-215.
5. Karkalíková, M. (2011). Environmentálne manažérstvo. *Studia commercialia Bratislavensia : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*. - Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 4(15), 391-400.

6. Mangra, M.G., Cotoc, E.A. & Traistaru, A. (2014). Sustainable Economic Development through Environmental Management Systems Implementation. *Journal of Studies in Social Sciences*, 2(1), 1-14.
7. Neumayer, E. & Perkins, R. 2005. Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000. In *Economic Geography*, 81(3), 237-259.
8. Prajogo, D., Tang, A.K.Y. & Lai, K. (2014). The diffusion of environmental management system and its effect on environmental management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5), 565-585.
9. Psomas, E.L., Fotopoulos, C.V. & Kafetzopoulos, D.P. (2011). Motives, difficulties and benefits in implementing the ISO 14001 Environmental Management System. *Management of Environmental Quality : An International Journal*, 22(4), 502–521.
10. Schylander, E. & Martinuzzi, A. (2007). ISO 14001 – experiences, effects and future challenges: a national study in Austria. *Business Strategy and the Environment*, 16(2), 133-147.
11. Turk, A.M. (2009). ISO 14000 environmental management system in construction: an examination of its application in Turkey. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(7), 713-733.

Možnosti vstupu malých a stredných podnikov na trhy EÚ

Veronika Nekolová¹

Possibility of Entering for SMEs in the European Market

Abstract

Single european market creates for small and medium-sized enterprises (SMEs) business environment with new opportunities, but also with a higher business risk. Reduction of trade and technical barriers, competition for domestic producers and service providers increases, but at the same time create opportunities for the expansion of businesses. Despite the fact that the Commission's goal is to remove barriers between EU countries, the research before entering a very challenging especially in terms of SMEs.

Key words

single european market, small and medium-sizes enterprises, forms of entry SMEs

JEL Classification: F20, M31,P13

Úvod

Súčasná ekonomika sa vyznačuje predovšetkým rýchlym prehĺbovaním koncentračných, integračných a globalizačných procesov, ktoré zasahujú aj podnikateľskú sféru. Vznikom a postupným rozširovaním EÚ sa utvoril jednotný trh, ktorý tvorí silný ekonomický priestor bez vnútorných hraníc, v ktorom je zabezpečený voľný pohyb tovaru, osôb, služieb a kapitálu.

Jednotný trh EÚ vytvára pre malé a stredné podniky (ďalej len MSP) podnikateľské prostredie s novými príležitosťami, ale aj s vyšším podnikateľským rizikom. Odstraňovaním obchodných a technických prekážok obchodu sa konkurencia pre domácich výrobcov a poskytovateľov služieb zvyšuje, avšak súčasne sa vytvárajú aj príležitosti pre expanziu podnikov. MSP majú možnosť vstupovať na európsky trh a zvyšovať svoj podiel na trhu, obrat a zisk podniku.

1 Metodika práce

Objektom skúmania boli malé a stredné podniky pôsobiace v SR. Prieskum bol zameraný na vstup MSP na európsky trh. V rámci problematiky príspevku sme sa orientovali na nasledujúce oblasti: koľko dopytovaných podnikov pôsobí na trhu EÚ, akú formu vstupu na zahraničný trh volia MSP, akú majú motiváciu pri vstupe na európske trhy a analýze makroekonomického prostredia.

V prvej časti príspevku sa venujeme sumarizácii sekundárnych údajov a poznatkov z verejne dostupných domácich a zahraničných zdrojov. V druhej časti príspevku nájdeme primárny dotazníkový prieskum, ktorý bol realizovaný prostredníctvom elektronického dopytovania.

¹ Ing. Veronika Nekolová, PhD., Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, veronika.nekolova@euba.sk

2 Výsledky a diskusia

2.1 Rozhodnutia podniku pred vstupom na trh EÚ

Pre výber vhodnej stratégie vstupu a eliminovanie rizík pri vstupe podniku na európsky trh musí podnik zvážiť a prijať dôležité rozhodnutia, ktoré sa týkajú najmä:

- výsledku marketingového výskumu európskeho trhu,
- výberu trhu, vhodného segmentu a trhovej pozície,
- výberu konkrétnej formy vstupu na európsky trh. (Čihovská – Čihovský, 2011)

Marketingový výskum európskeho trhu

Marketingový výskum pred samotným vstupom na európsky heterogénny trh má vysokú dôležitosť. Podnik vykonaním tohto kroku výrazne znižuje riziko neúspechu. Podľa Kotlera je marketingový výskum systematické určovanie, zber, analýza a vyhodnocovanie informácií, ktoré zodpovedajú určitej marketingovej situácii, pred ktorou podnik stojí. (Kotler, 2005). Pre vstup MSP na európsky trh môžeme marketingový výskum definovať ako systematický zber, analýzu a vyhodnocovanie informácií, ktoré uskutočňuje manažment malého a stredného podniku pred samotným vstupom na trh EÚ.

Podľa Čihovskej a Hvizdovej (2011) by sa mal výskum pri vstupe na zahraničné trhy zamerať na tri základné oblasti :

- výskum vonkajšieho makroprostredia firmy - v prípade trhu EÚ ide o výskum politického, ekonomického, sociálno - demografického a technologického prostredia - PEST analýza,
- výskum konkurencie - pri výskume konkurencie je dôležité skúmať informácie ohľadom celkovej stratégie konkurenčných firiem pôsobiacich na trhu EÚ,
- výskum dopytu - výskum dopytu z hľadiska rozhodovania firmy je jednou z najvýznamnejších úloh. Je potrebné, aby firma zistila, aký je potenciál trhu a na základe toho si stanovila marketingové ciele a ciele predaja.

Základom spoločného európskeho trhu a jeho fungovania je zabezpečenie porovnateľných podmienok pre cezhraničné transakcie, konkrétne pohyb tovaru, osôb, služieb a kapitálu. Vstupom SR do EÚ sa postupne odbúravajú bariéry pôsobenia a vstupu podnikov na európsky trh. Avšak vysoká heterogenita európskeho trhu spôsobuje MSP, vzhľadom na ich nedostatok kvalifikovaného manažmentu a finančného kapitálu množstvo problémov.

Tu sa otvára priestor pre definíciu európskeho marketingu. Mc Donald a Harris uvádzajú, že európsky marketing je podobný tomu medzinárodnému, pretože firma sa rozhoduje o vstupe cez hranice krajiny. Tieto hranice možno definovať ako bariéry, ktoré diferencujú medzinárodný marketing od domáceho. Avšak bariéry členských krajín sú menšie ako bariéry nečlenských krajín. (Harris – McDonald, 2007) Euromarketing spája globálny a lokálny prístup s využitím stratégie štandardizácie s ohľadom na kultúrne podmienky a špecifiká jednotlivých krajín EÚ. Možno ho definovať ako prispôbovanie prvkov a stratégií marketingového mixu podmienkam jednotného európskeho trhu. (Čihovská – Hvizdová, 2011)

Ako sme už uviedli, aby podnik eliminoval riziká spojené so vstupom na európsky trh je potrebné uskutočniť analýzu politického, ekonomického, sociálno-demografického a technologického prostredia. Samotný výskum vonkajšieho makroprostredia podniku väčšinou absentuje pri vstupe MSP na európsky trh.

Ekonomické prostredie: Ekonomické prostredie pôsobí na nákupné správanie spotrebiteľa. Základný ukazovateľ, ktorý nám dáva pohľad na výkonnosť ekonomiky je hrubý domáci produkt, ktorý je v jednotlivých krajinách EÚ rozdielny. Práve rozdielna výška HDP na obyvateľa ukazuje aj rozdiely v životnej úrovni obyvateľov jednotlivých krajín EÚ, čo ovplyvňuje okrem iného aj priemernú spotrebu a štruktúru výdavkov domácností krajiny.

Kultúrne prostredie: Trh EÚ sa vyznačuje vysokou heterogenitou a kultúrne rozdiely medzi jednotlivými krajinami sú zjavné. Kultúrne prostredie tvoria sociálne skupiny, jazyk, hodnoty a názory, vzdelanie, viera, politika a ekonómia a iné.

Sociálno-demografické prostredie:

Sociálne prostredie alebo sociálna politika krajiny závisí od orientácie hospodárskej politiky. V roku 2003 bola Európskou komisiou prezentovaná správa o existencii štyroch sociálnych modelov, kde podľa Európskej komisie sú udržateľné len severský a anglosaský model (Staňek, 2011):

1) severský (škandinávsky model) - prezentuje vysokú úroveň sociálnej ochrany s vysokou mierou zdanenia, širokými štátnymi intervenciami na trhu práce,

2) anglosaský model – kde je nižšia intervencia štátu, kolektívna ochrana nie je až tak vysoká a je zameraný hlavne na elimináciu negatívnych sociálnych dopadov, ktoré by mohli viesť k chudobe,

3) kontinentálny model - založený na poistnom systéme, čiže sociálna ochrana je poskytovaná prostredníctvom verejného poistenia,

4) stredomorský model - poskytuje vysokú právnu ochranu zamestnania a nižšiu úroveň podpory v nezamestnanosti.

Demografické prostredie:

Záujem podnikateľských subjektov by sa mal upriamiť na veľkosť, vekovú štruktúru a tempo rastu obyvateľstva. Po dôkladnej analýze podnik zaznamenáva príležitosti v rôznych odvetviach, ako napríklad „baby boom“ a pod. Sú to predsa zákazníci, ktorí tvoria trh a pre firmu je dôležité aby sledovala ich preferencie a správanie.

Technologické prostredie má veľký vplyv na vývoj samotnej spoločnosti. Prostredníctvom vývoja nových technológií vznikajú nové výrobky a taktiež nové trhové príležitosti pre firmy. V poslednom období majú veľký význam komunikačné technológie a informačné systémy. Rozvoj informačných technológií prispieva ku globalizácii. Firma môže ľahko outsorovať svoje činnosti do krajín, kde má nižšie náklady na tieto činnosti. Transfer technológií do menej vyspelých krajín zvyšuje ich konkurencieschopnosť na zahraničných trhoch. Viditeľný je nárast elektronického obchodovania (e commerce, e business). Európska únia kladie dôraz na vysoký rozpočet výdavkov práve na výskum a vývoj, kde 1/3 výdavkov by mali tvoriť výdavky zo štátneho rozpočtu a 2/3 z iných súkromných zdrojov.

Medzi stimuly, ktoré pôsobia na vstup MSP na zahraničné trhy patrí napr. zvyšovanie konkurencie na domácom trhu, integračné aktivity krajín EÚ, potreba diverzifikácie príjmov.

2.2 Výber formy vstupu na európsky trh

Rozhodnutie samotného podniku o vstupe na zahraničný trh je veľmi významným rozhodnutím. Existuje niekoľko foriem vstupu podniku na trh EÚ, ktoré sa delia na základe rôznych kritérií ako napr. veľkosť rizika, stupeň internacionalizácie, miera ovplyvňovania rozhodnutí. Najčastejšie používaným kritériom je, či sa jedná o výrobu v domácej krajine, alebo či domáci podnik vyrába svoje produkty v inej zahraničnej krajine, čiže miesto výkonov daného podniku. Z hľadiska kapitálovej náročnosti možno rozlíšiť tri spôsoby vstupu firmy na zahraničné trhy: (Zadražilová, 2004)

- priamy a nepriamy export,
- pohyb know-how,
- kapitálový vstup formou priamych zahraničných investícií.

Tab. 1 Formy vstupu na zahraničný trh



Zdroj: vlastné spracovanie

1. Nepriamy export

Väčšina podnikov začína svoje pôsobenie na zahraničných trhoch cez priamy, alebo nepriamy export. Export je najjednoduchšou formou vstupu na zahraničný trh.

Podnetom na exportnú činnosť môže byť nadbytok doma vyrobených produktov, ale môže byť aj prejavom aktívnej stratégie otvárania sa trhu. (Czinkota – Ronkainen, 2006)

V prípade, ak firma disponuje prebytočnými kapacitami, môže sa obrátiť na domáceho prostredníka, ktorý umiestni produkty na zahraničnom trhu. Priamy kontakt na zahraničné trhy podnik nemá, všetky informácie získava od sprostredkovateľa. Čo sa týka exportného spoločenstva, ide o viacero výrobcov, ktoré prenášajú niektoré exportné funkcie na centrálny exportný orgán.

2. Priamy export

O priamy export ide v prípade, že domáci subjekt nadviaže priamy kontakt so zahraničným odberateľom. Napriek skutočnosti, že výrobca musí čeliť viacerým rizikám, môže ovládať do vyššej miery marketingovú stratégiu. Podnik, ktorý vstupuje na trh prostredníctvom priameho exportu, si môže vytvoriť vlastný exportný útvar.

Podľa Prof. Baláža (2005) rozlišujeme dve formy priameho exportu - export bez priamych investícií a export s priamymi investíciami. V prípade exportu bez priamych investícií, výrobca predáva tovar každému, kto o jeho produkty prejaví záujem. Priamy export s priamymi investíciami už vyžaduje vyššie náklady, pretože podnik sa snaží o vlastné odbytovo zahraničné stredisko.

3. Pohyb know-how

Pohyb know-how, inak nazývané aj ako "formy vstupu na zahraničné trhy nenáročné na kapitálové investície" sa využívajú, ak sa podnik rozhodne, že v zahraničí nebude investovať. (Machková, 2006) Forma vstupu pohyb know-how je vhodná pre rozšírenie podnikateľských aktivít pre MSP, vzhľadom nato, že nie sú potrebné vysoké investície pre samotný vstup na zahraničný trh. Možno k nim zaradiť predaj licencie, franchising, zmluvný manažment a zušľacht'ovací styk.

Licencie sú jednou z najčastejšou a jednoduchou formou vstupu na zahraničný trh. Majiteľ licencie uzatvára zmluvu s príjmateľom licencie na zahraničnom trhu. Príjmateľ licencie môže napríklad používať majiteľove postupy pri výrobnom procese, používať obchodnú značku, patent a iné. Forma vstupu na trh formou licencie je veľmi jednoduchá, doba trvania licencie sa pohybuje najčastejšie od 3-5 rokov.

Franchising predstavuje ďalšiu formu spolupráce, ktorá je založená na pohybe know-how. Ide o zmluvný vzťah kde poskytovateľ franchisi umožňuje príjemcovi využívať svoje know-how za stanovenú odmenu.

4. Kapitálový vstup

V prípade kapitálového vstupu ide o investične veľmi náročne finančnú aktivitu. Ide o formu vstupu na zahraničný trh, kde sú potrebné priame zahraničné investície. Môže ísť napríklad o spoločný podnik - join venture, kde ide väčšinou o spojenie medzi zahraničným a domácim partnerom. Po roku 1990, v čase, keď sa transformovala slovenská ekonomika na trhové hospodárstvo, západné firmy založili aj u nás spoločné podniky, ako napr. BAZ-Volkswagen, Samsung-Calex, Henkel-Palma. Pri akvizícii, fúzii alebo investícii na zelenej lúke ide o veľmi finančne náročné aktivity a najvyššiu formu pôsobenia na zahraničnom trhu. Takúto formu si väčšina MSP nemôže dovoliť.

Najvhodnejšie formy vstupu MSP na zahraničné trhy sú práve tie, ktoré nevyžadujú veľké investície vzhľadom na slabšiu finančnú základňu malých podnikov. Môžeme k nim zaradiť priamy, alebo nepriamy export, pohyb know-how, kde môžu MSP využiť vstup na zahraničný trh formou licencie, alebo franchising. Ďalej sú pre MSP vhodné rôzne formy kooperácií, vďaka ktorým nielenže majú možnosť angažovať sa na trhu EÚ, ale aj zvyšovať kvalitu či už produktov, alebo služieb, alebo manažérskych zručností. Každý podnik by si mal zvoliť správnu formu vstupu na zahraničný trh a stratégiu, pretože strategické rozhodnutia výrazne ovplyvňujú úspech podniku na zahraničnom trhu.

2.3 Výsledky dotazníkového prieskumu

V príspevku vychádzam z výsledkov primárneho prieskumu, ktorý bol uskutočnený na vzorke náhodne vybraných MSP v SR formou online dopytovania. Na vyhľadanie emailových adries poslúžili verejne dostupné databázy firiem na internete. V prieskume sa zúčastnilo 256 slovenských malých a stredných podnikov.

V dotazníku sme sledovali nasledovné identifikačné údaje: právna forma spoločnosti, počet zamestnancov, obrat spoločnosti, odvetvie, v ktorom podnik pôsobí a vlastníctvo spoločnosti (tuzemské/zahraničné).

Takmer 80% všetkých podnikov tvorili spoločnosti s ručením obmedzeným, takmer 14 % tvorili živnostníci a cca 7 % akciové spoločnosti. Iné právne formy sa v prieskume nevyskytovali. Najviac podnikov podľa kritéria "počet zamestnancov" tvorili mikropodniky, takmer 83 %. Podniky od 10 do 49 zamestnancov tvorili skoro 13 % a podniky od 50 do 249 zamestnancov asi 4 %. Podľa kritéria obratu spadajú do kategórie MSP podniky, ktorých obrat je menší ako 50 mil. EUR. Podľa tohto kritéria tvorili mikropodniky až 85%, malé podniky takmer 13 % a stredné podniky asi 2 %.

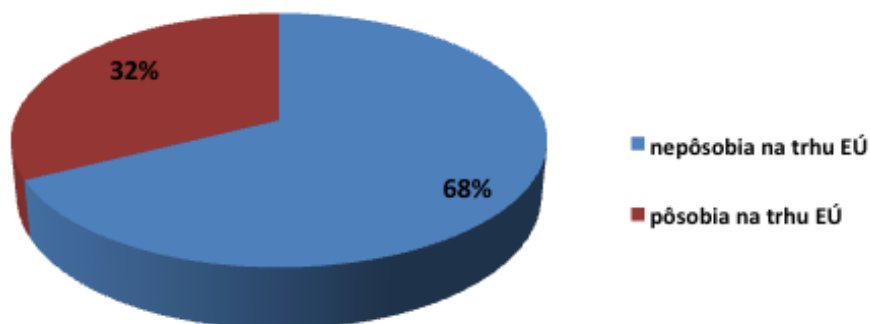
Až 81 % dopytovaných podnikov pôsobí v maloobchode, veľkoobchode, alebo službách. 12,5 % podnikov pôsobí v stavebníctve a cca 4 % pôsobia v strojárskom priemysle. Takmer 2 % uviedli iné odvetvie.

Z identifikačných údajov vidíme, že vzorku tvoria viac ako 80 % mikropodniky, takmer 79 % tvoria spoločnosti s ručením obmedzeným. Viac ako 80 % pôsobí v oblasti maloobchodu, veľkoobchodu alebo služieb a väčšinu podnikov tvoria 100 % domáci vlastníci.

V prieskume sledujeme, či podniky pôsobia na trhu EÚ. Európsky trh sa v roku 2004 otvoril. Konkurencia sa neustále zvyšuje a MSP by mali svoju pozornosť venovať aj európskym trhom, aby si udržali svoju pozíciu. Zaujímalo nás, koľko z dopytovaných podnikov už vstúpilo na trhy EÚ.

V Grafe 1 vidíme, či podnik pôsobí na európskom trhu. 32 % podnikov uviedlo, že už vstúpilo na trh EÚ. 68 % podnikov ešte nepôsobí na trhu EÚ. To znamená, že len skoro 1/3 dopytovaných podnikov umiestňuje svoje produkty v niektorých z krajín EÚ. Zaujímavé je, že z podnikov, ktoré ešte nevstúpili na trh EÚ až 65 % nemá túto ambíciu ani v budúcnosti.

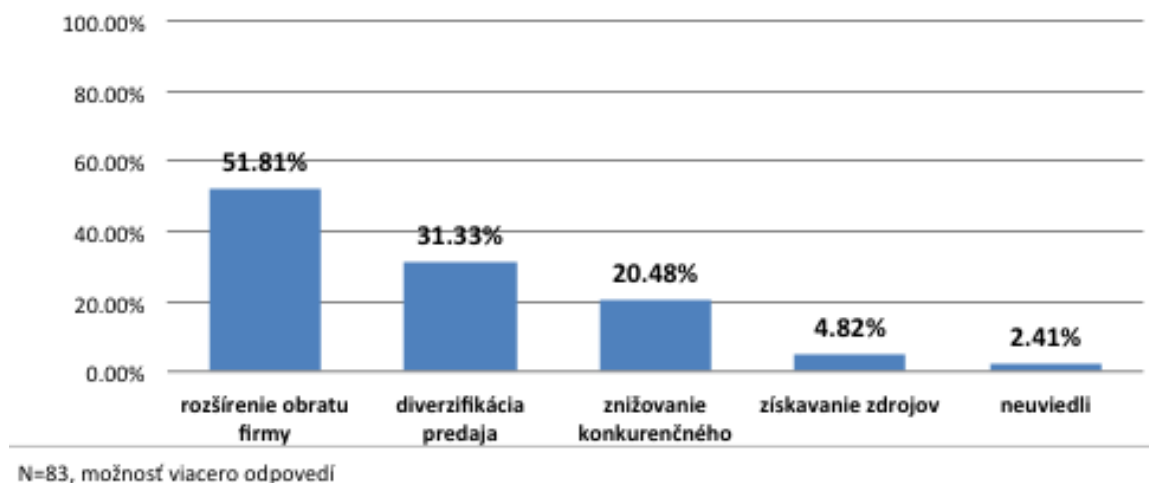
Graf 1 Umiestňujete Vaše produkty na trhu EÚ



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 2 prezentuje motiváciu vstupu podnikov na trhu EÚ. Pre viac ako 50 % podnikov bolo hlavnou motiváciou vstupu na trh EÚ rozšírenie obratu firmy. Asi 31 % podnikov motivovala diverzifikácia samotného predaja produktov, alebo služieb a asi 20 % uviedlo, že sa snažilo znižovať konkurenčné riziko.

Graf 2 Motivácia pri vstupe na trhy EÚ



Zdroj: vlastné spracovanie

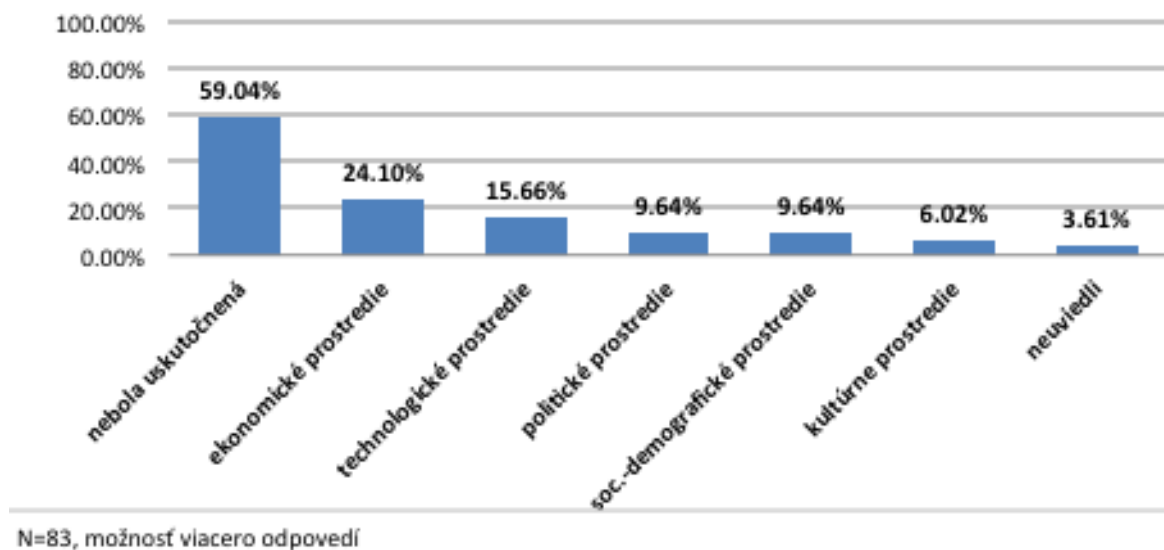
V grafe 3 vidíme, akou formou podniky vstupujú na európsky trh. Takmer 80 % podnikov vstupuje priamym exportom, zvyšných 20 % obchodom na základe licencie, nepriamym exportom, alebo franchisingom.

Graf 3 Forma umiestňovania produktov /služieb na trh EÚ

Akú formu pri vývoze svojej produkcie realizujete?	
priamy export	79,52%
obchod na základe licencie	6,02%
nepriamy export	2,41%
franchising	1,20%
počet	83

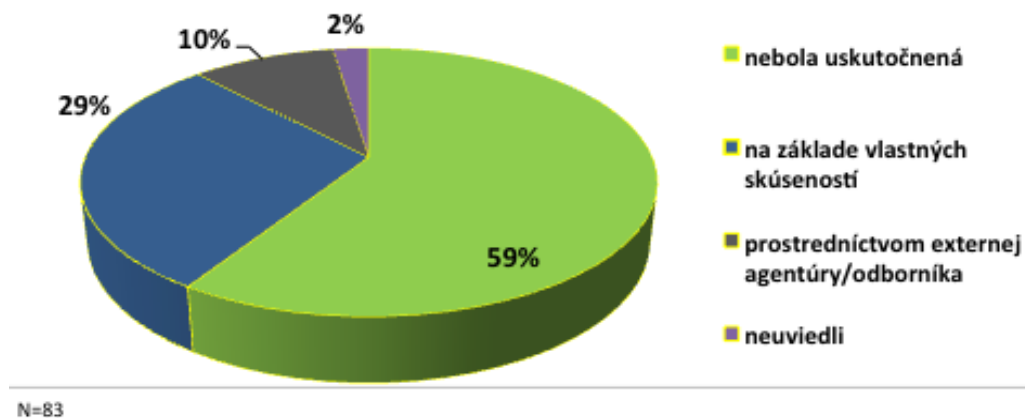
Zdroj: vlastné spracovanie

Podniky, ktoré už umiestňujú svoje produkty na trhu EÚ sa mali vyjadriť k otázke, či uskutočňovali pred vstupom na európsky trh analýzu makroprostredia. Takmer 60 % podnikov uviedlo, že analýzu prostredia neuskutočňovali vôbec, asi 24 % podnikov analyzovalo ekonomické prostredie a asi 15 % technologické prostredie. Politické a sociálno-demografické prostredie skúmalo asi 9 % podnikov. Kultúrne prostredie, ktoré je vysoko heterogénne v krajinách EÚ, analyzovalo len 6 % podnikov.

Graf 4 Analýza makroekonomického prostredia pred vstupom na trh EÚ

Zdroj: vlastné spracovanie

Takmer 60 % podnikov neanalyzovalo pred vstupom na trhy EÚ vonkajšie prostredie, 29 % analyzovalo prostredie na základe vlastných skúseností a 10 % prostredníctvom externej agentúry.

Graf 5 PEST analýza pred vstupom na trh EÚ

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Napriek tomu, že cieľom Európskej komisie je odstraňovať bariéry medzi krajinami EÚ, je výskum pred vstupom veľmi náročný a to najmä z pohľadu malých a stredných podnikov vzhľadom na to, že nedisponujú dostatočným finančným a personálnym kapitálom. Je vhodné buď využiť služby marketingovej agentúry, ktorá môže takéto informácie poskytnúť za prijateľnú cenu, alebo spolupracovať napríklad so študentmi pri vypracovávaní bakalárskych a diplomových prác pri riešení danej problematiky.

Slovenský trh je pomerne malý a tržby vzhľadom na sezónne výkyvy, alebo nedostatok kúpyschopného dopytu môžu klesať. Preto si vstupom na európske trhy, kde

sa neustále znižujú prekážky vstupu, môže podnik znižovať svoje podnikateľské riziko práve tým, že sa bude orientovať na nie len domáci, ale aj európsky trh.

Najvhodnejšie formy vstupu MSP na zahraničné trhy sú tie, ktoré nevyžadujú veľké investície vzhľadom na slabšiu finančnú základňu malých podnikov. Môžeme k nim zaradiť priamy, alebo nepriamy export, pohyb know-how, kde môžu MSP využiť vstup na zahraničný trh formou licencie, alebo franchisingu, ďalej sú pre MSP vhodné rôzne formy kooperácií, vďaka ktorým nielenže majú možnosť angažovať sa na trhu EÚ, ale aj zvyšovať kvalitu či už produktov, alebo služieb, alebo manažérskych zručností. Každý podnik by si mal zvoliť správnu formu vstupu na zahraničný trh a stratégiu, pretože strategické rozhodnutia výrazne ovplyvňujú úspech podniku na zahraničnom trhu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Baláž, P. a kol. (2005). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Sprint.
2. Czinkota, W. R. & Ronkainen, A. (2006). *International marketing*. South-Western College Pub.
3. Čihovská, V. & Čihovský, M. (2011). *Európsky marketing*. Bratislava : Sprint dva.
4. Čihovská, V. & Hvizdová, E. (2011). Marketingová koncepcia pre expanziu MSP na európsky trh. In *Marketing a obchod – vedecký zborník*. Zvolen : Vyd. Bratia Sabovci, s. 153-160.
5. Kotler, P. (2005). *Marketing v otázkách a odpovediach*. Brno : CP Books.
6. Machková, H. (2006). *Mezinárodní marketing*. Praha : Grada Publishing a. s.
7. Staňek, V. (2011). *Sociálna politika*. Bratislava : Spring dva.
8. Zdražilová, D. (2004). *Mezinárodní management*. Praha : VŠE v Praze.

Jak zaměstnávají podniky v Moravskoslezském kraji na částečný pracovní úvazek?¹

Ivana Němcová – Vojtěch Malátek – Dušan Polonský²

How the Enterprises Employ Part-Time People in Moravian-Silesian Region?

Abstract

Paper's aim is to present the views of employers and representatives of companies and organizations in the Moravian-Silesian region (MSR) to part-time employment. This aim was achieved through a questionnaire survey, which was realized during the months June, July and September 2015. It was found that part-time work use more than two thirds of respondents; however, the proportion of part-time work is only around 6% of total employment in the MSR. The most common reason, why part-time work is used, is operational reasons and helpful attitude to the staff. Negative aspect of part-time employment is limited measure of time that an employee spends in the workplace and limited option of communication. Employers are inclined to the view that the adaptation of part-time workers, as well as knowledge of the organization's goals, is in same level as for full-time employees. It was also found that only 30 % employers fully takes the option, that workplace can be occupy by part-time worker.

Key words

part-time work, Moravian-Silesian region, work flexibility

JEL Classification: E24, O15

Úvod

Ve spojitosti s celosvětovými vývojovými a globalizačními trendy se mění i základní ekonomická aktivita - práce. Rozmáhá se heterogenita trhu práce i v oblasti pracovních smluv, organizace práce i pracovní doby. To v sobě zahrnuje přechod od tradičních, uzavřených pracovních systémů s rigidními, hierarchickými organizačními strukturami k otevřenějším, pružnějším a decentralizovanějším systémům (Kadeřábková, 2004).

Trh práce je v dnešní době podmíněn mnoha změnami, které se podílí na ovlivňování dalšího vývoje řízení lidských zdrojů a také mají vliv na vztah zaměstnavatel zaměstnanec. Nátlak ohledně vyšší flexibility podniků (ve směru k zaměstnancům i okolí podniku) je neustále vyvíjen nejen na top management firem, ale prakticky na všechny zaměstnance.

¹ Příspěvek je výstupem projektu studentské grantové soutěže Slezské univerzity v Opavě SGS/14/2015 Zaměstnávání a vedení zaměstnanců v podnicích využívajících částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji

² Ing. Ivana Němcová, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra podnikové ekonomiky a managementu, Univerzitní nám. 1934/3, Karviná, Česká republika, nemcova@opf.slu.cz

doc. PhDr. Vojtěch Malátek CSc., Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra podnikové ekonomiky a managementu, Univerzitní nám. 1934/3, Karviná, Česká republika, malatek@opf.slu.cz

prof. PhDr. Dušan Polonský, CSc., Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta sociálních věd, Katedra sociálních služeb a poradenstva, Bučianska 5/A, Trnava, dusan.polonsky@ucm.sk

Tyto tlaky vyústily v několik výrazných změn, které jsou dnes pro trh práce charakteristické (Brožová 2003; Dušková 2005; Keller, 2012):

- nárůst zaměstnanosti ve službách,
- růst strategického významu lidského kapitálu,
- riziko a nejistota spojené s neustálými změnami,
- nové formy komunikace a informačních technologií,
- vytváření konkurenční výhody na trzích na základě tvořivosti, učení se, adaptaci a schopnosti transformace vědomostí do technických a technologických inovací,
- proměna ekonomiky v odvětví finančnictví,
- nárůst objemu neplnohodnotných forem práce (nejisté, dočasné a špatně placené zaměstnání),
- nárůst počtu dobře placených pracovních míst a pozic založených na vědomostech,
- flexibilita práce.

Právě flexibilita práce se stala jedním z charakteristických rysů dnešní práce. Flexibilitou rozumíme schopnost adaptace na měnící se podmínky a schopnost rychlých a pružných reakcí (Podnar, Golob, 2010). Stejně tak flexibilitou práce lze bojovat s nezaměstnaností. Jednou z příčin nezaměstnanosti je totiž i rigidita trhu práce.

Flexibilní (nebo také alternativní či nestandardní) formy zaměstnávání pomáhají skloubit zaměstnání s rodinnými záležitostmi, domácími povinnostmi a vzděláváním, umožňují zapojení do práce lidem, pro které je obtížné (studenti, matky na mateřské dovolené, starší osoby, senioři, lidé se zdravotním či mentálním postižením).

Někteří (např. Keller 2012, s. 23) však upozorňují na to, že „neplnohodnotné formy práce přispívají k tomu, že se zaměstnání stává nejistější, činí zaměstnance stále méně odolné vůči výkyvům trhu a stále méně umožňuje zaměstnancům čelit sociální nejistotě“.

Kalleberg, Reskin a Hudson (2000) mezi klasické (standardní) úvazky řadí takové, které jsou charakterizovány jako pracovní právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a kdy zároveň:

- se jedná o práci na plný úvazek,
- plnění pracovních úkolů probíhá v denních hodinách a v pevně stanovenou pracovní dobu,
- práce je vykonávána na pracovišti zaměstnavatele a pod jeho kontrolou,
- zaměstnanec a zaměstnavatel předpokládají pokračování tohoto pracovního vztahu.

Z uvedeného můžeme vyvodit, že mezi nestandardní pracovní úvazky lze počítat například: práci na zavalanou, homeoffice (práce z domu), teleworking, sezónní práce, noční práce, agenturní zaměstnávání, outsourcing, nebo práci na částečný úvazek.

Právě jedním z žádaných a využívaných typů flexibilního zaměstnání u zaměstnanců (zejména v západních zemích) je v současné době *práce na částečný úvazek* (neboli kratší pracovní úvazek podle § 80 českého Zákoníku práce *dále čpů*), které zároveň reprezentují i jeden z pracovních nástrojů konceptu flexicurityl který zajišťuje tzv. vnitřní numerickou flexibilitu a zároveň jistou ochranu zaměstnání (Tros 2004).

Pro zaměstnance částečné úvazky za předpokladu dobrovolnosti představují možnost, jak lépe skloubit rodinný a pracovní život, případně si zajistit alespoň nějaký příjem v situaci, kdy není pro zaměstnance dostupná práce na úvazek plný. Pro zaměstnavatele zase částečné pracovní úvazky představují možnost, jak udržet ve firmě specialisty a také se vypořádat s výkyvy poptávky (Formánková, Dudová a Vohlídalová, 2011).

V návaznosti na uvedené si příspěvek klade za cíl na základě vlastního výzkumného šetření představit názory zaměstnavatelů a představitelů podniků v Moravskoslezském kraji ohledně zaměstnávání na částečný pracovní úvazek, a to z hlediska možnosti jejich využití ve firmách a z hlediska vybraných aspektů řízení lidských zdrojů.

V České republice je čpů vymezen především §80 Zákoníku práce a §241 odst. 2, kde se říká: „Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě soustavně pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.“ Co jsou však vážné provozní důvody, zákoník práce blíže nespecifikuje.

V odborné literatuře se setkáváme s několika úhly pohledu na tuto problematiku. Je možné na něj pohlížet z hlediska makroekonomického, mikroekonomického, etického, společenského, aj. Z pohledu mikroekonomie jsou autory prováděny analýzy identifikující podmínky, které v jednotlivých podnicích ovlivňují a utvářejí možnosti zaměstnávání lidí na částečný pracovní úvazek (např. O'Reilly, Fagan, 2002).

Nejčastěji se zkoumají názory samotných zaměstnanců a zjišťuje se jejich spokojenost. Michoň (2004), se zabýval čpů v několika vybraných zemích z pohledu spokojenosti, kvality a preference v zaměstnávání na částečný pracovní úvazek. Podle něj existují mnohem výraznější rozdíly mezi spokojeností se zaměstnáním napříč zeměmi, než mezi zaměstnanci lišícími se délkou pracovního úvazku. Zároveň jsou ale zaměstnanci pracující na plný úvazek ve všech sledovaných zemích s prací spokojenější, než lidé s úvazkem zkráceným.

Spokojenost a důležitost ovlivňující práci, sledovali v podmínkách ČR např. Václavková (2007) nebo Vinopal (2008). Vinopal dospěl ve svém výzkumu k závěru, že pracovníci na čpů jsou výrazně nespokojenější v oblasti finančního i nefinančního odměňování, jistoty udržení si práce a kariérního postupu. Zároveň ale obě skupiny zaměstnanců finančnímu ohodnocení, jistotě zaměstnání a možnosti kariérního růstu přikládají významnou důležitost. Spokojenější, než zaměstnanci s plným úvazkem, jsou jen s časovou náročností práce a zbývajícím časem na rodinu. V ostatních aspektech panuje přibližně stejná spokojenost mezi oběma skupinami zaměstnanců.

Giannikis, Mihail (2011) rovněž potvrdili, že práce na čpů je spojena s vyšším rizikem výpovědi a s vyšší fluktuací, ale také s nemálo významnou redukcí nefinančního odměňování. Bylo také zjištěno, že existuje mnoho důvodů, proč mají zaměstnanci na čpů nižší možnosti kariérního vzdělávání. Je to zejména kvůli nákladům na přijímání zaměstnanců s čpů a jejich zaškolení a návratnosti těchto investic, pracovnímu zázemí, které musí být pro zaměstnance s čpů stejné, jako pro zaměstnance s úvazkem plným a nízkou mírou entusiasmů, objevující se u osob pracujících na částečný úvazek (Sobaih 2011).

Pohledů z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů je na problematiku čpů daleko méně. Rozsáhlou studii (na základě case studies) z hlediska řízení lidských zdrojů vypracovali Bardoel, Morgan a Santos (2007), ve které tvrdí, že za dobu, kdy se čpů využívají, se vytvořilo mnoho stereotypů a mýtů o pracovnících na částečný úvazek, které oni však ve své studii vyvrátili. Například podle nich není pravdou, že o práci na čpů stojí pouze ženy, nebo že zaměstnanci s čpů nemají potenciál pro to, dostat se dále v kariérním žebříčku, že samotní manažeři nemohou být part-time a už vůbec se neztotožňují s všeobecně přijímaným názorem o obtížnosti řízení lidí, pracujících na čpů.

1 Metodika práce

Na základě analýzy dostupné literatury (odborné články, sborníky z konferencí, výzkumná šetření, studie a především statistická data týkající se zaměstnanosti) bylo zjištěno, že v rámci podniků v České republice jsou částečné úvazky uplatňovány velmi zřídka a na „poli“ teoretickém není tomuto tématu z hlediska řízení lidských zdrojů věnována dostatečná pozornost. V podmínkách České republiky neexistuje ucelená publikace, která by se zabývala řízením a vedením zaměstnanců s částečnými pracovními úvazky a ani v ostatních zemích nejsou takovéto publikace příliš časté. Existují především zahraniční zdroje, které se věnují jednotlivým aspektům personální práce (odměňování, přijímání, spokojenost zaměstnanců, kvalita práce atp. – viz úvod).

Sběr dat v námi provedeném výzkumu probíhal pomocí elektronického rozesílání dotazníku kvůli nižším finančním nákladům a úspoře času. Základní soubor tvoří podniky a organizace v Moravskoslezském kraji, které mají minimálně jednoho zaměstnance a které nejsou v likvidaci. Těchto subjektů je celkem 16 680.

K dosažení reprezentativnosti výzkumu bylo zapotřebí získat alespoň 376 správně vyplněných dotazníků. Bylo osloveno přes 10 000 firem. Celkový počet získaných správně vyplněných dotazníků je 410, což zaručuje reprezentativnost výběrového souboru a celého výzkumu. Charakteristika výzkumného souboru a základního souboru je uvedena v tab. 1.

Dotazník byl distribuován prostřednictvím portálu survio.com, který umožňuje takové nastavení, aby tentýž respondent nemohl odpovídat dvakrát. Celková návratnost dotazníků tak byla 3,78 %, což odpovídá standardu návratnosti jiných výzkumů realizovaných prostřednictvím elektronické distribuce. Další data jsme získali z veřejných databází jako je Eurostat a Český statistický úřad.

Tab. 1 Charakteristika základního a výběrového (reprezentativního) souboru

Základní soubor = 16680		Výběrový soubor = 410
1-49 zaměstnanců	15 502	305
50 – 249	948	75
250 a více zaměstnanců	230	30

Zdroj: vlastní výzkum

Pro účely dosažení stanoveného cíle (viz. Úvod) byly využity statistické metody, analytická metoda dostupných dat z vlastního výzkumného šetření a veřejných statistických databází a především metoda dotazování. Ke stanovenému cíli a zaměření článku byly stanoveny následující hypotézy:

H1: *Ve zkoumaném souboru více než polovina respondentů využívá částečné úvazky, jen menší část respondentů je nevyužívá.* Při tvorbě této hypotézy jsme vycházeli z dosavadních poznatků a výzkumů, které tvrdí, že okolo 50 % firem částečné úvazky využívá (viz kapitola Výsledky výzkumu).

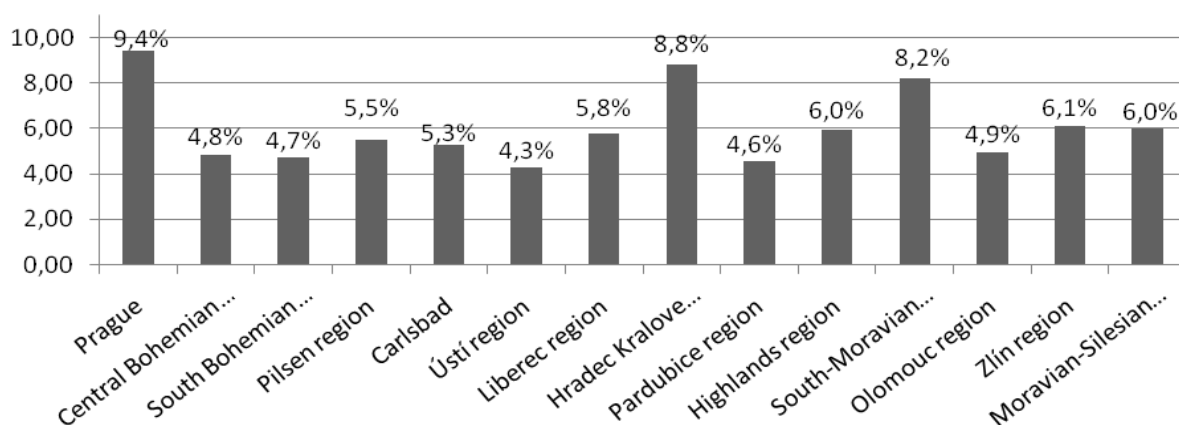
H2: *Firmy využívají částečné pracovní úvazky z důvodu úspor během ekonomické krize více, než z jiných uvedených důvodů.* Tento předpoklad byl rovněž formulován na základě znalosti výsledků pilotního výzkumu a na základě dat Eurostatu, podle kterých využití částečných úvazků stoupl v ČR právě od roku 2008, kdy hospodářská krize započala.

H3: *Větším negativem pro poskytování částečných pracovních úvazků pro zaměstnavatele je administrativní náročnost, než ekonomické nevýhody*. Vycházíme z výzkumu Haberlové a Kyzlinkové (2009), kdy je podle nich v naší společnosti ukotvena představa, že flexibilní formy zaměstnání přinášejí především nevýhody zaměstnavatelům (zejména ekonomické a administrativní) a výhody pouze zaměstnancům.

2 Výsledky a diskusia

V jednotlivých krajích České republiky nejsou čpů rovnoměrně rozloženy (viz obrázek 1). Nejvyšší podíl z nich nalezneme v Praze, Hradci Králové a v Jihomoravském kraji. Naopak, nejmenší podíl nalézáme v Ústeckém kraji, Pardubickém kraji a Jihočeském kraji. Tato nerovnoměrnost může být způsobena zastoupením velkých měst a průmyslových zón se s podílem větších firem, kde se mohou zaměstnanci na čpů uplatnit.

Obr. 1 Podíl částečných úvazků na celkové zaměstnanosti v ČR



Zdroj: vlastní výzkum, upraveno podle Českého statistického úřadu

V České republice nejsou čpů celkově příliš využívány. Oproti průměru EU v podílu čpů na celkové zaměstnanosti, který činí asi 20%, je Česká republika se svým podílem 5,5% zaměstnaností na čpů velmi podprůměrná. Nicméně z časového hlediska lze poukázat na fakt, že se podíl čpů v České republice zvyšuje, byť velmi mírným tempem. Nicméně tento trend pomalého růstu je vhodný, protože vypovídá spíše o dobrovolnosti těchto úvazků (v ČR v současné době 21%) (Eurostat). Náš výzkum se primárně zaměřil na Moravskoslezský kraj, který je jedním z regionů, které trpí poměrně vysokou nezaměstnaností (cca 9%, Český statistický úřad) a čpů by mohly napomoci jejímu snížení.

2.1 Zaměstnávání lidí na částečný pracovní úvazek v Moravskoslezském kraji

„Hlavními aktéry v oblasti flexibilních forem zaměstnávání jsou zaměstnavatelé. Práci na zkrácený úvazek umožňují dvě třetiny z oslovených podniků, ale zaměstnávají na ni pouze 15 % všech zaměstnanců.“ (Haberlová, Kyzlinková 2009).

Primární výzkum ukázal, že zaměstnavatelé umožňují práci na čpů v 70% případů (287 firem). Charakteristiku firem, poskytujících čpů, uvádíme v následující tabulce 2.

Tab. 2 Využití částečných pracovních úvazků podle velikosti podniku

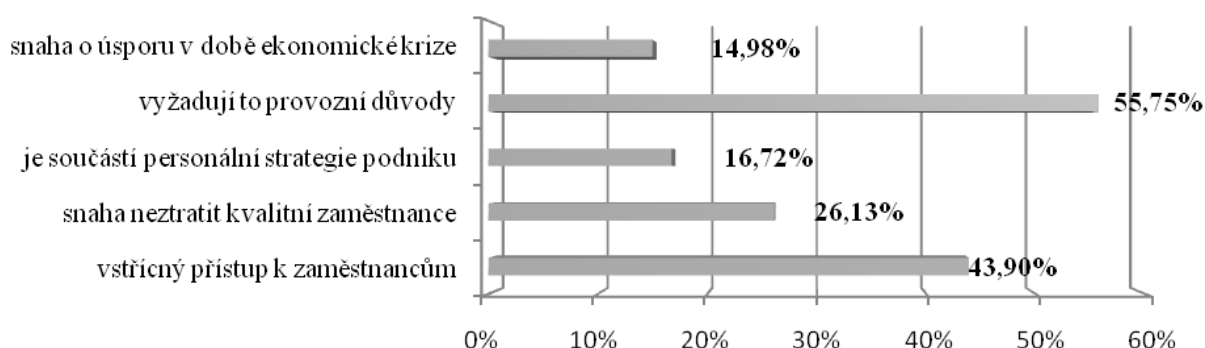
Celkem respondentů: 410	Využívá čpú		Nevyužívá čpú	
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
Malý podnik (1-49 zaměstnanců)	199	48,53 %	106	25,85 %
Střední podnik (50 – 249 zaměstnanců)	58	14,15 %	17	4,15 %
Velký podnik (250 a více zaměstnanců)	30	7,32 %	0	0 %
Celkem	287	70 %	123	30 %

Zdroj: vlastní výzkum

Považujeme však za důležité podotknout, že z celkového počtu zaměstnaných v daných firmách, je podle údajů Českého statistického úřadu v průměru jen 6,3 % zaměstnáno na částečný pracovní úvazek, tzn., že přestože firmy částečné pracovní úvazky nabízejí a poskytují je, počet zaměstnanců, kteří je využívají, vysoký není.

Tato otázka také potvrdila stanovenou hypotézu H1. *Ve zkoumaném souboru více než polovina respondentů využívá částečné úvazky, jen menší část respondentů je nevyužívá.* Výzkum ukázal, že až 70 % dotazovaných firem čpú využívá. Nicméně předpokládáme, že se nám takového čísla podařilo dosáhnout zejména proto, že firmy, které čpú nevyužívají, dotazník nevyplňovaly, přestože bylo v instrukcích k vyplňování jasně uvedeno, že také těchto firem se výzkum týká a jimi poskytnuté názory jsou přínosné.

Zajímavé je ještě poukázat na skutečnosti, že z celkového počtu 287 firem, které ČPÚ využívají, více než polovina (53%) nesleduje, ani mezi zaměstnanci, ani mezi uchazeči o práci, zda tito lidé mají o částečné pracovní úvazky zájem. Přesto však *v otázce bariér rozšiřování částečných pracovních úvazků* téměř desetina z nich (8,4%) označila nezájem o ČPÚ, jako velmi významnou, nebo mírně významnou bariéru dalšího rozšíření tohoto typu úvazku. Z toho jasně vyplývá, že těchto přibližně 25 podniků nezjišťuje a ani nemá snahu zjistit, jaký je skutečně o práci na částečný úvazek zájem, ale přesto tvrdí, že zaměstnanci o tuto formu zaměstnání nestojí. Proto se můžeme domnívat, že za takovýmto přístupem firem stojí (hlavně) i neochota vedení a středního managementu zajímat se o alternativní možnosti zaměstnávání lidí.

Obr. 2 Důvody pro využití částečných pracovních úvazků

Zdroj: vlastní výzkum

Dále jsme se zajímali o *ty firmy, které čpú využívají*. U těchto firem nás zajímalo, z jakého důvodu částečné úvazky využívají. Odpovědi jsou zaznamenány na obrázku 2 výše.

Nejčastěji zaměstnavatelé využívají čpů z provozních důvodů. Vstřícný přístup k zaměstnancům je však také výrazně zastoupen. Asi 44% respondentů čpů využívá i kvůli vyhovění žádosti zaměstnance o částečný úvazek. Naopak, překvapivě nejméně uváděným důvodem pro využití částečných pracovních úvazků je snaha o úsporu financí v době ekonomické krize. Tento názor poněkud odporuje naší domněnce a předpokladu o využití čpů zejména v době ekonomické krize. Hypotézu H2: *Firmy využívají částečné pracovní úvazky z důvodu úspor během ekonomické krize více, než z jiných uvedených důvodů.*

Další otázkou bylo, *jak jsou pro zaměstnance nastavena některá manažerská opatření podniku.* Ptali jsme se proto respondentů, jakým způsobem přistupují k řízení zaměstnanců na částečný úvazek ve vybraných manažerských (personálních) aktivitách. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce 3.

Tab. 3 Vybrané manažerské činnosti spojené s řízením částečných úvazků

	Obsazení pracovního místa	Adaptace zaměstnanců	Znalost cílů	Pracovní náplň	Rozsah zodpovědnosti	Přihlednutí k časovým možnostem
Zcela souhlasí	87	158	152	183	178	151
Spíše souhlasí	81	98	88	87	75	107
Neví, nedokážou posoudit	44	13	29	14	26	22
Spíše nesouhlasí	45	14	14	3	7	6
Rozhodně nesouhlasí	30	4	4	0	1	1

Zdroj: vlastní výzkum

Při zjištění *potřeby vytvoření nového pracovního místa či při obsazení uvolněného pracovního místa* se sice 87 respondentů (30 %) vyslovilo pro možnost, že zcela počítá s tím, že by mohl potenciální uchazeč žádat (také) i o místo na částečný pracovní úvazek a jsou na tuto eventualitu připraveni a dalších 28 % se k této možnosti spíše přiklání. Nicméně tento podíl není tak přesvědčivý, jako je tomu u ostatních možností a z toho lze usuzovat, že podniky a organizace primárně stojí o obsazení pracovního místa zaměstnancem na plný úvazek a případný částečný pracovní úvazek řeší pouze jako individuální žádosti zaměstnanců.

Co se týká *adaptace zaměstnanců*, téměř 90% respondentů se spíše, nebo rozhodně přiklání k názoru, že nástup, zaškolení a proces adaptace nových pracovníků probíhá stejně bez rozdílu, zda je tento zaměstnanec přijat na částečný, nebo na celý pracovní úvazek.

Stejně tak se velmi vysoký podíl respondentů (82%) přiklání k názoru, že zaměstnanci s částečným pracovním úvazkem jsou správně *seznámeni s cíli* (krátkodobými, střednědobými i dlouhodobými) organizace (firmy), včetně termínů a způsobu jejich dosažení. Nicméně 10% zaměstnanců, kteří toto nedokážou posoudit a neví, svědčí o tom, že cíle organizace nemusí znát ani oni sami. 88 % respondentů je přesvědčeno, že je přesně stanoven rozsah zodpovědnosti a pravomocí jednotlivých zaměstnanců (ať už pracujících na částečný nebo celý pracovní úvazek) při dosahování úkolů a cílů a nedochází k dvojí zodpovědnosti za výsledek činnosti.

90 % respondentů také zastává názor, že vedoucí pracovníci jednotlivých pracovišť *zohledňují časové možnosti zapojení zaměstnanců na částečný pracovní úvazek*. Vinopal (2008) ve svém výzkumu zkoumání kvalit pracovního života v jedné části zkoumal, jak jsou zaměstnanci spokojeni s chováním nadřízených. U pracovníků s čpů byla tato spokojenost o něco vyšší než u zaměstnanců s úvazkem plným. Z toho můžeme usuzovat, že vedoucí pracovníci se opravdu snaží nejen zohlednit časové možnosti, ale i vycházet zaměstnancům s částečným pracovním úvazkem vstříc a vytvářet pro ně vhodné pracovní podmínky. V opačném případě by pravděpodobně ke spokojenosti nedocházelo.

V případě *pracovní náplně a vytváření jejího rozsahu vzhledem ke stanovenému počtu hodin*, jsou respondenti přesvědčeni o tom, že úkoly jsou zaměstnancům na částečný pracovní úvazek rozděleny rovnoměrně a reflektují počet hodin, který mají tito zaměstnanci stanoven ve smlouvě. Zde dochází k mírnému rozporu mezi odpověďmi v našem výzkumu a všeobecným názorem, spojeným s částečnými pracovními úvazky, kdy převládá názor, že zaměstnanec se sníženým úvazkem musí plnit stejný objem práce, jako kdyby pracoval na úvazek plný, anebo tento objem práce není úměrně snížen počtu hodin. Toto připustilo v našem výzkumu i malé procento respondentů (9 %) v následující otázce, která se týkala vyjádření vlastního názoru na *negativa využívání částečných pracovních úvazků* (viz následující tabulka 4). Tato část se nepřímo vyjádřila k manažerské náročnosti a 5 % z celkového počtu respondentů přímo připustilo, že „je obtížné správně stanovit rozsah a objem práce při sníženém úvazku“. Respondenti měli možnost označit více odpovědí.

Tab. 4 Negativa využití částečných pracovních úvazků

	Absolutní počet odpovědí	Relativní podíl odpovědí
Nižší počet hodin, kdy je pracovník k dispozici	91	22 %
Nutnost obsazení 1 pracovní pozice více pracovníky	66	16 %
Manažerská náročnost	40	10 %
Omezená komunikace	73	18 %
Žádné nevýhody	131	32 %
Vlastní odpověď	36	9 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 4 lze spatřovat pozitivní fakt, že nejvíce respondentů se přiklonilo k názoru, že nevidí žádné nevýhody, které jsou spojeny se zaměstnáváním a s vedením a řízením pracovníků. U těchto podniků je zajímavé, že tyto podniky (30 % z těch, které nespátřují negativa) zahrnuje zaměstnávání lidí na částečný pracovní úvazek ve své personální strategii. Z toho můžeme usuzovat, že jsou tyto podniky na řízení zaměstnanců s nestandardními pracovními režimy dobře připraveny a samotné vedení firmy zastává kladný postoj k využití atypických pracovních forem.

Z odpovědí respondentů dokonce vyplynulo, že někteří spatřují ve využití čpů výhody, a to ve formě loajálního a vděčného zaměstnance. Naopak, největší negativum spatřují zaměstnavatelé v tom, že zaměstnanec je na pracovišti přítomen méně hodin. Toto negativum vyplývá ze samotné podstaty čpů a je nemožné jej eliminovat. V případě práce na administrativní pozici lze tuto nepřítomnost substituovat např. dostupností telefonem.

Hypotézu H3: „Větším negativem pro poskytování částečných pracovních úvazků pro zaměstnavatele je administrativní náročnost, než ekonomické nevýhody“, tak vyvracíme, protože se nejedná o administrativní problém, jako spíše o manažerský a potvrzuje se tak náročnost vedení a řízení zaměstnanců s alternativními pracovními režimy. Toto naše tvrzení dokládá i výzkum Svazu průmyslu a dopravy (2009), kde podle 47% respondentů brání dalšímu rozšíření alternativních forem práce také obava z toho, že by bylo nutné změnit styl vedení zaměstnanců.

Závěr

Částečné úvazky jako jeden z nástrojů flexibilních (nebo alternativních) pracovních úvazků není v České republice příliš rozšířen. Na částečný úvazek v České republice pracuje asi jen 5,5 % všech zaměstnaných. Důvody jsou takové, že přestože až 70 % podniků podle našeho výzkumu čpů využívá, mají možnost využít i jiné formy zaměstnávání pracovníků, které jsou pro ně pravděpodobně výhodnější (ekonomičtější). Zejména hovoříme o Dohodě o pracovní činnosti a Dohodě o provedení práce.

Nejčastějším důvodem, proč jsou částečné úvazky ve firmách využívány, jsou provozní důvody a vstřícný přístup k zaměstnancům. Negativem zaměstnávání na částečný úvazek naopak zaměstnavatelé spatřují v omezené míře času, kterou zaměstnanec stráví na pracovišti a s tím spojená omezená komunikace se zaměstnancem.

Respondenti se pak přiklánějí k názoru, že adaptace zaměstnanců na částečný úvazek, stejně jako jejich znalost cílů organizace, případně daného pracoviště, je stejná, jako u zaměstnanců s úvazkem plným. Dále jsou přesvědčeni o přizpůsobení pracovní náplně podle stanoveného úvazku a o zohlednění časových možností zaměstnanců s čpů.

Řízení zaměstnanců s alternativními pracovními úvazky je v prostředí českého trhu práce neprobádané území, proto další výzkum bude směřovat přímo do firem za manažery a vedoucími pracovníky, kde s nimi bude proveden kvalitativní hloubkový rozhovor.

Seznam bibliografických odkazů

1. Bardoel, A., Morgan, E. L., & Santos, C. (2007). Quality' part-time work in Australian organizations: implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(3), 281-299.
2. Brožová, D. (2003). *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha : SLON.
3. Czech statistical office (2013). *Vybrané ukazatele zaměstnanosti podle krajů v 1. čtvrtletí 2015*. Dostupné 15. 09. 2015, na <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsp-1-ctvrtleti-2015>
4. Dušková, L. (2005). Vliv změn globálních podmínek na organizaci pracovní doby. *Acta Oeconomica Pragensia*, 13, Dostupné 11. 09. 2015, na http://www.google.cz/url?url=http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vliv_zmen.doc&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ved=0CCEQFjADahUKEwjvz9jl88THAhVEtBQKHwBJBcI&sig2=5xMV1kSxW0Ti_8w6jlGVPw&usq=AFQjCNFbvIZUGL_rV57z74q08CCxaOG3sA
5. Eurostat. 2015. Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age. Dostupné 12. 09. 2015, na http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

6. Formánková, L., Dudová, R., & Vohlídalová, M. (2011). *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Prague : Institute of Sociology of the Czech Academy of Sciences.
7. Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011). Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector'. *European Management Journal*, 29(2), 129– 143.
- Haberlová, V., & Kyzlinková, R. (2009). *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Prague : Research Institute for Labour and Social Affairs.
8. Kadeřábková, B. (2004). *Některé změny na trhu práce v podmínkách globalizace a transformace*, Dostupné 16. 08. 2015, na http://www.agris.cz/Content/files/main_files/61/139250/kader.pdf
9. Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). BadJobs America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States. *American Sociological Review*, 65(2), 256-278.
10. Keller, J. *Tři sociální světy (Sociální struktura postindustriální společnosti)*. Praha : SLON.
11. Michoň, P. (2007). *Quality, preferences, reasons, satisfaction. Part Time employment in seven European Union Countries - Report of research*. Dostupné 12. 09. 2015, na <http://www.wageindicator.org/documents/publicationslist/WOLIWEBparttime07>
12. O'Reilly, J. & Fagan, C. (2002). *Part-time Prospects: An International Comparison of Part-time Work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London : Psychology Press.
13. Podnar, K. & Golob, U. (2010). Friendly Flexible Working Practices Within the Internal Marketing Framework : A Service Perspective. *The Service Industries Journal*, 30(11), 1773-1786.
14. Sobaih, A. E. E. (2011). Half Job—Half Training? Management Perceptions of Part-time Employee Training in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 400–420.
15. Svaz průmyslu a dopravy (2009). Flexibilní formy práce aneb jak to vidí zaměstnavatelé. Dostupné 12. 07. 2015, na <http://www.spcr.cz/ankety/flexibilni-formy-prace-aneb-jak-to-vidi-zamestnavatele>
16. Tros, F. (2004). Towards "flexicurity" in policies for the older workers in EU-countries? Dostupné 17. 09. 2015, na http://www.tilburguniversity.nl/faculties/frw/research/schoordijk/flexicurity/publications/papers/fxp2004-9-tros_irec_utrecht.pdf
17. Václavková, L. (2007). Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích'. *Vliv změn světa práce na kvalitu života č. MPSV 1J039/05-DP1'*. Dostupné 3. 09. 2015, na http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_v_malych_a_strednich_podnicich-vaclavkova.pdf
18. Vinopal, J. (2008). Nástroj pro empirické zkoumání kvality pracovního života. *Vliv změn světa práce na kvalitu života č. MPSV 1J039/05-DP1'*. Dostupné 3. 09. 2015, na http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/nastroj_pro_empiricke_zkoumani_kvality_pracovniho_zivota-vinopal.pdf

Inclusive Strategies for Enhancing Market Participation among Rural Farming Households in Nigeria

Kehinde Olagunju – Kunle Oguntegbe – Adebayo Ogunniyi¹

Abstract

Markets and improved market access are critical and important to rural households as a pre-requisite for enhancing agriculture based economic growth by improving the competitiveness of farming enterprise and improving rural incomes. Despite these, active participation of smallholder producers is impaired as a result of indirect access to market participation. This necessitates designing of an innovative and highly inclusive marketing framework that could enhance direct link between rural dwellers and their target market. We built a framework called the Electronic- Marketing Bridge with an underlying principle of Short Food Supply Chain (SFSC) which enhances a direct link between farmer and his potential consumers. This is highly inclusive, self-sustaining where farmers directly influence price, participate actively in the market. However, SWOT analysis revealed that direct involvement of farmers, minimization of retailers, market efficiency action and increased economic profit are attributed strength of the new framework designed. Awareness about the innovation should be intensified in Nigerian markets while government provide enabling environment its sustenance.

Key words

Market, innovation, inclusive, Nigeria

JEL Classification: M31, Q13

Introduction

Among the critical determinants of farmers production systems and volume of production of farmers is their access to market, while those that have access to facilities that enhance improved market access such as access to transport facilities have direct contact with market appeared more willing to produce more systematically for the market, while those with poor market access have little incentive to produce crops other than those required for domestic consumption. In other words, improved market access is a prerequisite for enhancing agriculture based economic growth by improving the competitiveness of farming enterprise and improving rural incomes. Unfortunately, farmers are yet to tap into the abundance of productivity as their market participation still remains low owing to a range of constraints (Makhura, 2001).

According to NEPAD, smallholder farmers are ill equipped to tackle the challenges they face in the market; farmers operate in an uncertain production environment and also have

¹ Mr. Olagunju Kehinde Oluseyi (MSc), Szent Istvan University, Faculty of Economics and Social Sciences, Department of Regional Economics, Pater Karoly 1, 2100 Godollo, Hungary, olagunjukehindeoluseyi@gmail.com

Mr. Oguntegbe Kunle Francis(MSc), Faculty of Bioscience Engineering, Department of Agricultural, Food and Environmental Policy, Universite Catholique Louvain-La-Neuve,1, 1348 Louvain-La-Neuve, Belgium, Kunleoguntegbe@gmail.com

Mr Ogunniyi Adebayo(MSc), Faculty of Agriculture and Forestry, Department of Agricultural Economics, University of Ibadan, 200284 Ibadan, Oyo, Nigeria, bayogunniyiconsult@gmail.com

trouble accessing the markets because they live far away and transportation costs are high. In many cases, there are few buyers of their produce. Poor farmers in Africa are also constrained by the lack of market information, business and negotiation experience, and collective bargaining power. The result is poor terms of exchange and little influence over what they are offered. Remunerative markets are an essential element in progressively making African culture more entrepreneurial; income from well-functioning markets, when combined with credit, can offer the real prospect of sustainable farmer investments needed for productive agriculture in future. The situation is often no better on the other side of the market equation - that is, for the wholesalers who purchase farm surplus and those who sell technical inputs and provide finance to smallholders.

Meanwhile, market participation has been defined differently by various authors. It is regarded as participation in any market related activity which promotes the sale of produce (Holloway et al, 2005; Lapar et al, 2003; Key et al, 2000), as the individual household's economic transactions with others in cash or kind (Von Braun, 1991) or commercialization (Latt et al., 1991). Although, there is a high potential for rural farmers to derive livelihood from market-oriented agriculture and improve their standard of living, they face difficulties in accessing markets where they can obtain agricultural inputs, consumer goods and sell their produce (Heinemann, 2002). These difficulties include bad feeder roads, poor storage facilities, poor packaging of farm produce, high transaction costs, and lack of access to market information among others. The rural communities often rely on human transport which is inadequate and inefficient. Akinyosoye (2005) stated that agricultural markets are not well-developed in Nigeria and this has remained so for many years.

In Nigeria, various marketing activities has led to the emergence of private-sector market intermediaries ranging from small scale informal traders to large ones to fill the vacuum left by the abolition of marketing boards has generally been a disadvantage to farmers. As a result, farmers suffer from market failure in which case, they are being underpaid and do not get economically optimal price for their produce. Further, many farmers who produce surplus still remain trapped in the poverty cycle is the lack of access to profitable markets (IITA, 2005). Also, farmers are forced to sell to the buyers of convenience at the buyer's price, therefore, becoming the price taker. They often lack business and negotiating experience and collective bargaining skill to give them the power needed to interact on equal terms with strong market intermediaries thus resulting in poor terms of exchange.

Inherently, majority of the smallholder farmers are located in remote areas with poor transport and market infrastructures, contributing to high transaction cost. In addition they lack reliable market information as well as information on potential exchange partners (Key et al, 2000). Although smallholder farmers market their produce, their survival in the market is questionable. These doubts have been raised due to limited produce market difficulty in enforcing contract, reliability on middle men, and inability to meet stringent safety norms. They also lack institution and instrument to manage price and other risk. Rice markets are increasingly being integrated due to globalization and liberalization. This implies that farmers in developing world are linked to consumers and corporations of the rich nations. Consequently, local rice farmers are facing increasing market competition, not only in international markets but also in local ones as well.

The involvement of the smallholder farmers in the use of formal markets will result in proper co-ordination and allocation of resources, goods and services thereby reducing poverty and improving livelihoods of households (Jari and Fraser, 2009). It follows

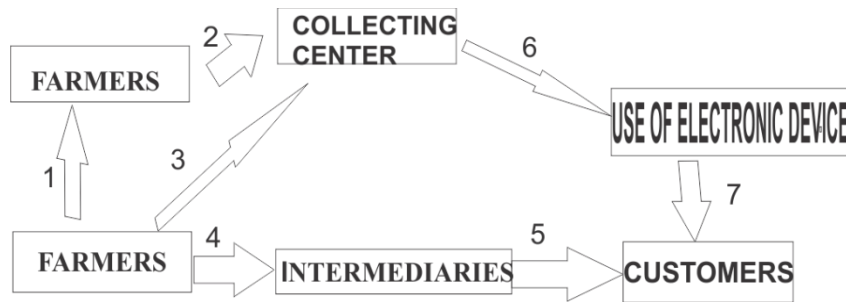
therefore that market participation is important amongst smallholder farmers as it offers benefit such as income and open opportunities for rural employment (Dorward, 2003; Machethe, 2004). Smallholder farmers contribute towards food security, equitable distribution of income and linkage creation for economic growth. However, smallholder farmers are resource poor and are unable to produce a stable amount of output each year. Inconsistent production (surplus) makes it difficult for them to acquire contracts with traders in the market (Makhura, 2001). Inability to get contracts becomes a problem when they produce marketable surpluses because they will be stuck with these surpluses. Moreover, the majority of smallholder farmers are scattered and operate individually and this exposes them to high transaction costs when they have the opportunity to enter formal markets (Kherallah and Kirsten, 2001). Therefore, it is important to identify the factors influencing smallholders market participation. The identification of technical, social and institutional factors and the extent to which they influence decisions to market through different channels could assist in the formulation of policy interventions and institutional innovations. The policies may enhance future market participation amongst smallholder farmers.

In Nigeria, agricultural produce from smallholder farmers is often lost after production due to spoilage and inability to access the markets. This is mainly because most smallholder farmers are faced with a range of technical, socio- economic and institutional factors influencing marketing .Whereas the marketing infrastructure is poorly developed, smallholder farmers lack supportive organizations that represent and serve them. These factors reduce smallholder farmers' incentives to participate in formal markets. A reduction in formal market participation, in turn, makes it difficult for these farmers to shift into commercial farming and thus, a reduction in economic development.

Although several studies have been conducted on production and market participation in Nigeria, most of the studies focused on efficiency of farmers in terms of resources use, structure, conduct and performance of market (Odok, 2000; Ohen, 2008). Specifically, there is yet a design of integrated approach to enhancing market market and also, literatures regarding the factors influencing the adoption of this new marketing approach in Nigeria are still lacking. Yet these types of studies are very essential for reliable assessment and formulation of appropriate production and marketing policies. Production, marketing and consumption from rural areas are crucial for both actors in agriculture and the industrial sectors as majority of farm produce in Nigeria is from the rural areas. This paper seeks to design an integrated marketing framework to enhance market access among smallholders' farmers and also examine factors that influences the adoption of this new approach.

Inclusive and Innovative Marketing Strategies: Electronic Marketing Approach

This approach involves the use of electronic marketing as a bridge to reducing the participation of middlemen in the supply chain of agricultural produce in rural Nigeria. In the first stage, the farmers form producer organization to secure a collecting center which serves as storage center. Produce will then be will be made available to the final consumer using the innovative approach called electronic marketing. The uniqueness of the approach is its inclusiveness and its ability to connect to the needs of the farmers directly through a participatory approach.

Figure 1. Framework for Integrated Marketing Model

Where 1=Inclusive index (Farmers group); 2=3= Products Transfer; 4= Product Movement; 5=Product Movement; 6= Acceptance of Information; 7=Information transfer

Source: Authors' own editing, 2015

E-marketing provides access to mass markets at an affordable price and allows them to undertake a personalized marketing approach. The flexible and cost-effective nature of e-marketing makes it particularly suitable for small businesses.

Following are some of the benefits of e-marketing:

- Wider prospect reach – the internet has become part of everyone's life. So for whatever products you offer, there is already an existing market on the World Wide Web. With e-marketing, it allows you to find new markets and potentially compete worldwide with only a small investment.
- Cost-effective approach – a properly planned and effectively targeted e-marketing campaign can help to reach target customers at a much lower cost compared to traditional marketing methods.
- Reduction in costs through automation and use of electronic media – e-marketing presents a strong case in cost savings, particularly in the areas of transactional costs, customer service, digital media channels, print and distribution.
- 24/7 marketing - with a website customers can find out about products and make purchases even if your physical (bricks & mortar) premises are closed or you don't have physical premises at all.
- Personalised one-on-one marketing - e-marketing allows to reach people who want to know about products and services instantly. For example, many people take mobile phones wherever they go. By combining this with personalised e-marketing, you can create very influential and targeted campaigns.
- Increased interactivity – e-marketing allows to create interactive campaigns using music, graphics and videos.
- Increased ability to track results – e-marketing makes it easier to measure how effective campaigns are. It makes possible to obtain detailed information about customers' responses to advertising, through the use of methods such as pay per click or pay per action, etc.

However, before getting started e-marketing, it is very important to have some skills and know-how in order to run an e-campaign effectively. If not, there is a risk of wasting valuable resources with a poor campaign.

1 Methodology

1.1 Study Area and Sampling Method

The study was carried out in Ikole Ekiti Local Government Areas (LGAs) of Ekiti State, Nigeria. This local government is located in the northern part of the state. It is a major agricultural zone reputed for good fertile farm lands. Several arable crops are cultivated which include cassava, maize and yam. About 80% of the male adult population engages in farming and most of the women folk engage in various trading activities and part-time farming. Some of the off-farm activities present include; tailoring, blacksmithing, carpentry, bricklaying, block making, grain milling, lumbering and sawmilling etc. (Adesina 2008b).

The study employed the use of primary data collected from a sample of 113 rural farming households through a multistage sampling technique. The first stage is the selection of the two local government areas in the zone. In the second stage, two wards were selected out of the eleven wards in each LGA. The selection of wards was based on the number of farming households in the ward. Lastly, farmers were randomly selected based on probability proportionate to size from each ward thereby giving a total of 113 rural households from the four wards. Data were collected on socioeconomic characteristics of the farmers, farm characteristics, crop output and sales.

1.2 Analytical Techniques

SWOT Analysis

SWOT Analysis, which stands for Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis, is a system or process of considering the internal and external factors affecting the performance of an organization in relation to competitor or market situation. It is also known as TOWS analysis.

Cole (2006) considers SWOT analysis as "the combined analysis of external and internal issues affecting the organizational performance". Lynch (2006) believes that it is "an analysis of the strengths and weaknesses present internally in the organization, coupled with the Opportunities and Threats that the organization faces externally".

SWOT analysis can also be defined as "an evaluation of an organization's strengths and weakness in relation to environmental opportunities and threats". Also, as culled from Wikipedia (2010), "SWOT analysis is a strategic planning method used to evaluate the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats involved in a project or in a business venture. It involved specifying the objective of the business venture or project and identifying the internal and external factors that are favourable and unfavourable to achieving that objective".

In this study, SWOT analysis was employed to identify and analyse the strengths, weaknesses, threats and opportunities of the Integrated Marketing Approach (IMA) which will inform us about the strategies that ensure sustainability of the new approach.

Logistic Regression Model

The logit regression model specified below was used to examine the factors that influence the adoption of the new IMA by rural households.

$$P_i = E(Y = 1 / X_i) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_i^*)}} \quad (1)$$

where P_i is a probability that $Y_i = 1$

Y is dependent variable – Adoption by household

X^* is a set of independent variables

β_0 is the intercept which is constant

β_* is the coefficient of independent variables

ε_t - Error/disturbance term

Dependent Variable;

Y = responses of household Adoption which is either 1 for Yes or 0 for No

Explanatory Variables;

X_1 = age of the household head in years

X_2 = educational status of the household head (Have formal education=1,0 otherwise)

X_3 = primary occupation of the household head (Farming=1,0 otherwise)

X_4 = total output last year in kg

X_5 = membership of producer group (Yes=1,0 otherwise)

2 Results and Discussion

2.1 SWOT Analysis of Integrated Marketing Model

The above table shows the SWOT analysis of the newly innovated integrated approach to marketing among farmers in Nigeria.

Tab. 1 SWOT Analysis of Integrated Marketing Model

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> • Easy access to farmers' products • Usage of internet 24/7 • Enhancement of social equity • Cost efficiency • Product availability • Direct sell, less emission of CO2 • Less environmental waste 	<ul style="list-style-type: none"> • Weak extension services • Inadequate infrastructure and public services • Weak public institutions • Not available for all age groups • Less control in case of big proportion • Unavailability of data about F&V farmers • Little IT skills of farmers • Less efficient for farmers • Takes long time to create trust toward web-page • Inconsistence of supply

Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Establishment of trust among farmers • Local authorities can gain trust by helping farmers to sell their products with high prices • Promotion for policy makers • Promotion of farmers cooperation • Financial support from government • Recourses from ministry of agriculture • • To create direct relationship between consumers and farmers • Promotion of agricultural market research • Shared values between consumers and producers • Social cohesion • Local community development 	<ul style="list-style-type: none"> • Low trust to local government • Absence of law • Lack of social capital between rural and urban people • Existence of hyper/super markets • High level of trust to hyper/super markets by consumers • Product competition with imported commodities • Creation of shadow economy • Inconsistence of demand

Source: Authors' own editing, 2015

2.2 Factors Influencing the Adoption of the Newly Integrated Marketing Model by Rural Farmers

The results in tab. 2 showed the significant factors that influence the adoption of the newly innovated marketing approach in rural Nigeria. The significant factors are educational status, primary occupation, total output last year, membership of producer group, and distance to the market, road condition to the market and access to extension agent.

Tab. 2 Factors Influencing the Adoption of the Newly Integrated Marketing Model by Rural Farmers

Variable	Coefficient	P-Values
Age of respondent	-0.021	0.245
Educational status	0.739**	0.024
Primary occupation	-0.953	0.589
Total output last year	0.607***	0.000
Membership of producer group	0.429**	0.042
Access to Credit	0.696	0.567
Distance to the market	-1.749**	0.034
Road condition to the market	-2.111**	0.048
Access to extension agent	1.104***	0.001

Number of observations = 263 Pseudo R2 = 0.416 LR chi square(13) = 117.5

Prob > chi2 = 0.000 Log likelihood = -82.46

***Significant at 1% level, ** Significant at 5% level, *Significant at 10%

Source: Authors' own editing, 2015

Educational status: The coefficient of educational status is negatively signed and significant. This implies that more educated rural farming households are more likely to adopt the newly integrated marketing model. As farmers get more educated, the likelihood of adoption will be increased by 73.9%. This can be adduced to the fact that formal education could aid the farmers to be able to use the information technology involved in the integrated market approach to ensure their market participation.

Total output last year: The coefficient of this variable has a positive coefficient and it is also significant at 1% level of significance, meaning that a unit increase in the last year total output of the rural household will increase the probability of adoption by 60.7%. Rural households will be willing to keep the pace of output and its marketing increasing at the end of all production period, therefore, will put in place all measures to achieve this. In this sense, farmers will be willing to adopt the newly integrated marketing approach provided that there is continuous increase in their outputs.

Membership of producer group : This has a positive sign and it is significant at 5% which implies that being a member of the producers group will increase the likelihood of adoption by 42.9%. This is because the producer groups are saddled with responsibility of harmonizing resources to achieve set targets by the group. Being a member of a group will help in meeting all financial requirements of the newly integrated marketing model.

Distance to the market: Although distance to market had a significant effect on adoption of the newly integrated model, the effect is however negative on the probability of adoption in the study area. As the distance to market increases, the probability of adoption will reduce. Farmers tend to be discouraged by the demand of participation in the long distanced markets.

Road condition to the market: Also, the road condition to the market is significant at 5% but has a negative effect on adoption of the new integrated marketing model. Bad road conditions deny access to major market targets, therefore this reduces the zeal of the farmers to participate in the integrated market.

Access to extension agent: It is positively signed and significant at 1%. The more accessible rural farming households have to the agricultural extension agent, the more the probability of adoption of the newly integrated model in the study area. This is because extension agents will be able to create awareness about the benefit and need of the new model.

Conclusion

In this paper a detailed examination of a sustainable approach to short food supply chain with the help of e-marketing using risk and SWOT analyses was carried out. The result revealed that easy accessibility, long term price reduction, minimization of retailers' influence on price, farmers' involvement, increase in farmers-customers relationship are the strengths of e-marketing; little or no available database of farmers, little IT skills of farmers are the major weaknesses; direct sales to customers, traceability of products and improved local economy are the major opportunities; existence of proactive super/hypermarkets and unfavourable government policies are the major threats of e-marketing in SFSCs.

Based on the study findings, some of the suggested policy recommendations include:

- The need to foster development of producer groups and cooperative societies in order to boost farmers' market participation. Government should encourage formation of local or community associations where farmers can have a common voice get information about market situation and assist one another via collective works.
- Effort should be geared at improving the status of rural infrastructures especially road networks. Investment in rural road infrastructure would lead to more traders penetrating the rural areas and this will increase competition and could benefit farmers through higher prices.
- There is the need to build capacity of these farmers through adult literacy programme and government should formulate appropriate policies and programmes that would mobilize and encourage the farmers to go to school. This will better enhance adoption of modern farming techniques that will invariably lead to increased output and incomes for the farmers.
- Incentives in the form of price support should be put in place to encourage the farmers to earn better returns for their effort.

References

1. Akinyosoye, V. O. (2005). *Government and agriculture in Nigeria : Analysis of policies, programmes and administration*. Yaba, Lagos : Macmillan Nigeria Publishers Limite.
2. Dorward, A., Morrison, J. & Kyad, J. U. (2003). Market institutions and technology missing links in livelihoods analysis. *Development Policy Review*, 21(3), 319 – 332.
3. Heinemann, E. (2002). *The role and limitations of producer associations*. European Forum for Rural Development Cooperation. 4 September, Montpellier; 2002.
4. Holloway, G. J., Barrett, C. B. & Ehui, S. (2005). The Double Hurdle Model in the Presence of Fixed Costs. *Journal of International Agricultural Trade and Development*, 1(1),17-28.
5. IITA. (2005). Linking farmers to markets – Overview from ACIAR. *P.H. News*, (4) May.
6. Jari, B. & Fraser, G. C. G. (2009). An analysis of institutional and technical factors influencing agricultural marketing amongst smallholder farmers in the Kat River Valley, Eastern Cape Province, South Africa. *African Journal of Agricultural Research*, 4(11), 1129-1137.
7. Key, N., Sadoulet, E. & de Janvry, A. (2000). Transaction cost and agricultural household supply response. *American Journal of Agricultural Economics*, 82(2), 245-259.
8. Kherallah, M. & Kirsten, J. (2001). *The New Institutional Economics: Applications for agricultural policy research in developing countries*. Washington D.C. : International Food Policy Research Institute.
9. Lapar, L., Holloway, G. & Ehui, S. (2003). Policy options promoting market participation among smallholder livestock producers : a case study from the Phillipines. *Food Policy*, 28(3), 187-211.
10. Machethe, C. L. (2004). *Agriculture and poverty in South Africa : Can agriculture reduce poverty?* Retrieved April 9, 2007 from <http://clapp1-docs-publi.undp.org/eo/evaldocs1/sfcl/eodoc 357114047 pdf>.
11. Makhura, M. T. (2001). *Overcoming transaction costs barriers to market participation of smallholder farmers in Northern Province of South Africa*. Pretoria : University of Pretoria.

12. Von Braun, J., De Haen, H. & Blanker, J. (1991). *Commercialization of agriculture under population pressure; effects on production, consumption and nutrition in Rwanda. Research report 85*. Washington, D. C. : International Food Policy Research Institute.

The Social Structure of Turkey and the Effect of Anatolian Tiger Entrepreneurs on Economic Growth and Regional Development in Turkey

Mehmet Ali Özçobanlar¹

Abstract

In this research, family structure and family size are examined within the framework of demographic properties in an attempt to understand the social structure of Turkey. The results of research help to illuminate the Anatolian Tigers' characteristic features and their economic success in the region. The statistical analysis of a questionnaire about social support and social relations' fraction shows the relations in between relatives and business in Turkey. The similarities between the pious Anatolian Tigers businessmen' work ethic and values and the approach of Calvinist Burghers, the pioneers of early capitalism in Europe, as they have been shown in a report by the European Stability Initiative, has resulted in calling the new Anatolian business class as "Islamic Calvinists". The contribution of Anatolian Tiger entrepreneurs on economic growth and social development of Anatolian Region in Turkey is also observed in this research. This paper is a continuation of a previous paper titled: "Cross Cultural Dimensions of Cultural Capital: A Comparison Between Greece and Turkey". Quantitative approach is restricted with data of Eurofound UK Data Archive Study Number 7316 - European Quality of Life Survey, 2011-2012, "Third European Quality of Life Survey Questionnaire".

Key words

Turkey, Anatolian tigers, social structure, calvinism

JEL Classification: M31, J11, L26, R11

Introduction

Turkey is a country which stands in a very unique geographic position between the continents Asia and Europe. The country's borders are drawn within Balkans, Middle East, Caucasus and eastern Mediterranean, making Turkey's strategic importance more efficient in the region and global area. The country is geographically located in close proximity to 71.8% of the world's proven gas and 72.7% of oil reserves, in particular those in the Middle East and the Caspian basin. Thus, it forms a natural energy bridge between the source countries and consumer markets and stands as a key country in ensuring energy security through diversification of supply sources and routes, considerations that have gained increased significance in Europe today (European Commission, 2015).

Beyond the fact that Turkey is an energy corridor and an energy hub in the global market, Turkey, one of the newly developing economies of the world with a current population of 75 million (TÜİK), lately realized the contribution of industrial design to the government policies towards a sustainable development (Tezel, 2011). Turkey ranks as the world's 17th largest and Europe's sixth largest economy (Bagci, 2011). Turkey, as the first Muslim majority country, chairs the groups of 20 (G20) in 2015, economies which

¹ Mehmet Ali Özçobanlar, University of Warsaw, Department of Management, Al. Jana Kazimierza 57-191, Warsaw, Poland, mozcobanlar@wz.uw.edu.pl

account for 90 percent of global output, 80 percent of world trade and two third of the world's population. Over the past several decades, Turkey has transformed itself economically and spatially into the dynamic, industrially-competitive economy it is today. Turkey's urban economies helped expand the country's industrial contribution to GDP from just over 17% to 27%; From 1960 to 2013, the services sector rose dramatically from 26% to nearly 64%; and GDP per capita, in current US Dollars, rose from \$1,567 in 1980 to \$10,666 in 2012. Rise of the Anatolian Tigers highlights salient features of Turkey's urbanization process with the aim of extracting lessons learned for other developing countries.

What makes this country a globally successful player in international trading scene beyond the geographical benefits of it, there are triumphant family – owned businesses in the Anatolia region. While examine those family – owned businesses, it is necessary to understand the family structure of a country. Below is some information about family structure in Turkey.

As a result of capital intensity, population intensification reduces economic growth which has been followed by the neoclassical growth model (Solow 1956). On the other hand an assortment of studies using cross-country data found an insignificant effect of population growth on economic growth for the 1960s and 1970s. Connected to per capita output growth, the population size and density became perceptible positively and fertility, population growth and mortality turned out negatively. Several authors show that demography matters for economic growth in the late 1990s. It can not be argued discretely the population intensification, size and distribution not including the economic growth or transform. There are several variables linked in the field educational level, profession, gender, and age, national and per person income, the rate of population growth, which are strongly related with demography and economics.

In 2014, the average family household was 3, 7 % in Turkey. The most crowded family structure can be seen in the cities of east Anatolia and south east Anatolia regions of Turkey. Şırnak, a city with an average of 7,3 % households, ranks first. The city Hakkari follows with 6, 6 %, and after it Şanlıurfa and Batman with 6, 1 %, and Siirt with 6, 0 % households average (Turkish Statistical Institute, 2015).

Demographic properties of respondents are given in this part of the study. From the comparison between Greece and Turkey, the results of Turkish participants will be analyzed in this part. Gender distribution according to member numbers of the households is given in the Table 1.

Tab. 1 Gender distribution according to number of households

	Greece		Turkey		p
	n	%	n	%	
Respondent					
Male	431	42,9	864	42,5	0,805
Female	573	57,1	1171	57,5	
Person 2					
Male	446	57,0	1122	61,1	0,047
Female	337	43,0	714	38,9	

	Greece		Turkey		p
	n	%	n	%	
Person 3					
Male	214	48,1	612	44,1	0,140
Female	231	51,9	776	55,9	
Person 4					
Male	134	52,5	494	51,7	0,804
Female	121	47,5	462	48,3	
Person 5					
Male	49	57,0	238	49,6	0,207
Female	37	43,0	242	50,4	
Person 6					
Male	14	60,9	113	47,9	0,234
Female	9	39,1	123	52,1	
Person 7					
Male	4	66,7	47	47,0	0,304
Female	2	33,3	53	53,0	
Person 8					
Male	-	-	26	46,4	0,544
Female	1	100,0	30	53,6	
Person 9					
Male	-	-	10	43,5	N/A
Female	-	-	13	56,5	
Person 10					
Male	-	-	3	23,1	N/A
Female	-	-	10	76,9	

Source: own work

As seen in the Table 1, Turkey has more crowded family structure than Greece. From respondents, 42, 9 % of Greeks respondents were male, whereas 42, 5 % of Turkish respondents were male. There was not a statistically significant difference between countries based on gender distribution of respondents ($p > 0,05$). There was a statistically significant difference between countries based on two person living households ($p < 0,05$). Male participants were higher in Turkey for two person living houses. For eight and more person living in a house was seen only in Turkey. The mean of analysis is that the number of people living in the house was 2, $59 \pm 1, 31$ for Greece and 3, $50 \pm 1, 71$ for Turkey. There was a statistically significant difference based on number of people living in a house ($p < 0, 05$). From these results can be seen that there is a crowded family structure in Turkey.

As a result of westernization and modern life style, the family structure has been gradually changed in Turkey. From late XIX. century, social-demographic and economical

transforms caused the significant changes in family structure and due to the fact that brought along different family forms. Traditional family structure of Turkey has begun to lose its functions in the course of this transformation process (Ozbay, 1985; Duben, 1985; Duben ve Behar, 1998). It is more efficient to come across with extended family structure in rural areas in Turkey. Western part of the country is widely developed with nuclear family structure regarding urbanization progressive era. Though the gradual increase in the proportion of people living in urban areas of Anatolian cities has become actualities of today's Turkish family structure. Families with large number of persons are still the norm in east part of Turkey. The percentage of extended family structure sharply declined during the last decades. It was %33,9 the extended family in 1978 but the research in 2011 shows that this percentage became %12,3 (TAYA Tespitler., Oneriler, 2014).

The deep family relationship and businesses have an indispensable links in between each other. %95 of companies in Turkey are family owned businesses (Istanbul Chamber of Industry). This high rated percentage of family run businesses evidently displays that the relationship between families and business in Turkey. One of the successful examples to family run businesses in Turkey is Yaşar holding. As the CEO of company Selim Yaşar mentions his grandfather established the company right after his permanent return from Greek island Rhodes with his family. Grandfather Selçuk established the company with partnership of his sons, daughter and wife in 1945. The company received consultancy from American specialists for the enactment of a Family Businesses Act which will be a unique piece of legislation to prepare the company for the next generations in 1980s.

The term of Anatolian Tigers was inspired by the name of Asian Tigers (Özdemir, 2005). During 1970s some countries, such as Hong Kong, Singapore, South Korea and Taiwan, were called Asian Tigers because of the competitive products which were produced by those Asian countries and exported in the global market. The successful stories of Asian Tigers in business were represented to Anatolian entrepreneurs as a pilot project. Consequently the name Anatolian Tigers was adopted by Anatolian capitalists and politicians. These entrepreneurs who were called Anatolian Tigers acted a significant part for the globalization of some Anatolian cities.

Anatolian Tigers refer to a number of new growth centres (Özbek, 2011). Their successful stories resulted to the fact that Anatolian cities are now becoming Turkey's new spaces of modernity; a modernity which corresponds to the rescaling of the Secular-Kemalist nation-state centred development trajectory to alternative forms of modernity. It was instituted by actors who became visible in the neoliberal times, and exhibited uneasy articulations and coexistences between economy and culture (Tok, 2009).

The Anatolian Tigers cities are Kayseri, Gaziantep, Çorum, Konya, Eskişehir, and Denizli, all of which have experienced notable economic growth at the beginning of 1980s. Today, according to the Istanbul Chamber of Commerce, 155 of Turkey's 500 biggest companies, and more than half of its top 1,000 companies, are located in Anatolia (Turgut, 2006).

Anatolian Tigers stress the virtues of hard work and self-sufficiency, of saving and investing, of private charity and community service, of conservative social habits and trust within the community, of strong family bonds and investing in the education of the next generation (European Stability Initiative, 2005). Remarkably, a number of people in Kayseri describe their community by reference to Calvinism and the Protestant work ethic. The former metropolitan mayor of Kayseri, Sukru Karatepe, compared his fellow 'Kayserili' (people from Kayseri) with hardworking 'Protestants', and stated that "to understand

Kayseri, one must read Max Weber" (a reference to Weber's celebrated 1905 essay, "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism", which argued that the "this-worldly asceticism" of Calvinism provided the spark for the rise of modern capitalism). Celal Hasnalçaci, owner of a textile company and branch manager of the Independent Industrialists and Businessmen's Association (Musiad), explained: "The rise of Anatolian capitalists is due to their Protestant work ethic. No personal waste, no speculation, reinvests your profits." (European Stability Initiative, 2005)

Kayseri's economic success can be linked to the efforts mobilized through closely knit families who socialize economic decisions and can collectivize their actions. The stability of the demographic conditions also requires attention (Tok, 2015). Family ties also play an important role in embedding Gaziantep's economic relations. In Kayseri, 90% of survey respondents indicated that family businesses are vital for the "moral" economy. According to respondents, family owned enterprises are aware that employing more local labour and contributing to the city economy is vital (Tok, 2015). The Anatolian Tigers are mainly family businesses.

1 Methodology

Study Area and Sampling Method

The study was carried out in Greece and Turkey from "Third European Quality of Life Survey Questionnaire" - European Quality of Life Survey, 2011-2012. From the comparison between Greece and Turkey, the results of Turkish participants will be analyzed in this part.

After excluding the cases with missing values, the study employed the use of primary data collected from a sample of 590 subjects left in Greece and 1 211 subjects left in Turkey.

Analytical Techniques

In applied research, factor analysis is most commonly used in psychometric evaluations of multiple-items testing instruments (e.g., questionnaires; cf. Floyd & Widaman, 1995). Since its inception over a century ago (Sperman, 1904, 1927), factor analysis has become one of the most widely used multivariate statistical procedures in applied research endeavours across a multitude of domains (e.g., psychology, education, sociology, management, political science) (Brown, 2015).

The exploratory factor analysis (EFA) was used to compare the structure of cultural capital in Greece and Turkey. First, in order to determine the number of factors to fit, the principal component analysis was used.

2 Results and Discussion

Social support and social relations

The question "If you needed advice about a serious personal or family matters, from who would you get support?" was asked the participants and analysed. It may be argued that the results of the question which are responded by Turkish participants may illuminate the family business in Turkey and Anatolian Tigers family companies' strong family bonds. The result of the analysis is shown in the table 2.

Tab. 2 Social support and social relations

Q35b If you needed advice about a serious personal or family matter / From whom would you get support?	Greece		Turkey		X ²	P
	n	%	n	%		
Member of your family/relative	814	81,6	1352	66,9		
A friend, neighbor or someone else, who does not belong to your family or relatives	151	15,1	528	26,1	72,31	0,000
A service provider, institution or organization	7	0,7	26	1,3		
Nobody	25	2,5	114	5,6		

Source: own work

As seen in the Table 2, most of participants from both countries get support from their family members or relatives. 66,9 % of Turkish participants has answered the question that they would receive support from their family, or relatives. The strong family bonds of Turkish family structure can be seen with the results of this question. The difference between participant groups were statistically significant ($p < 0,05$). Thus, it may be argued that social relations in Turkey are stronger than in the Greece.

Being a member of society

Participants were also asked whether they feel left out of society or not. The results illuminate the strong social structure of Turkey. Results are given in table 3.

Tab. 3 Being a member of society

Q29e I feel left out of society	Greece		Turkey		X ²	P
	n	%	n	%		
Strongly agree	51	5,1	75	3,8		
Agree	103	10,3	185	9,3	10,28	0,036
Neither agree nor disagree	146	14,6	256	12,8		
Disagree	363	36,4	833	41,7		
Strongly disagree	335	33,6	649	32,5		

Source: Own work

As seen in the table, 74, 2 % of Turkish participants answered "Strongly disagree» or "disagree". Turkish people do not feel left out of the society. According to difference analysis, there was a statistically significant difference between participant groups ($p < 0,05$). In this respect, it may be argued that there is more strong social structure in Turkey. Other answer distribution about social support is also parallel with this finding.

Conclusion

Turkey, by standing at the crossroads of important energy markets, is an important factor in global economy. Turkey's growing economy also cannot be disregarded. With a population of over 75 millions and an inquisitive young generation, Turkey is one of the emerging markets. The existence of a crowded family formation in Turkey shows that strong family roots are still alive. Anatolian Tigers Entrepreneurs are mainly family businesses. The crowded family structure could be an explanation for the family business organization in Turkey. These entrepreneurs who are called Anatolian Tigers acted a significant part for the globalization of some Anatolian cities. With this globalization, Anatolian region achieved an economic growth and regional development. The spirit of Anatolian Tigers can be seen as social trust, solidarity and fidelity. Those three components are the centre of the successful growth of Anatolian region. Deep Islamic roots of Anatolia, connections with the mutual cultures of Islamic communities, Sufi belief and village background prevented disagreements between Anatolian entrepreneurs and therefore economical activities rapidly grow in the region of Anatolia. It is also accepted by some Anatolian Tigers that the rise of Anatolian capitalists is due to their Protestant work ethic. Strong social relations and the stalwartly feeling of been a part of the society have also been observed in this research.

References

1. Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York : The Guilford Press.
2. European Commission. (2015). *Turkey's Energy Strategy*. Retrieved January 25, 2015, from http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/european_energy_policy/turkeys_energy_strategy_en.pdf
3. Özbek, O. (2011). *The Historical Roots of Entrepreneurship in South-Central Anatolia in Turkey*. Retrieved January 27, 2015, from <https://ideas.repec.org/p/wiw/wiwsa/ersa10p1436.html>
4. Özçobanlar, M. A. (2015). Cross Cultural Dimensions of Cultural Capital: A Comparison Between Greece and Turkey. *Canadian Social Science*, 11(4), 15-27.
5. Özdemir, S. (2005). *Anadolu'dan Girişimci Öyküleri*. Istanbul : Hayat Yayınları.
6. Prskawetz A., Fent T., Barthel W., Crespo-Cuaresma J., Lindh T., Malmberg B., Halvarsson M (2007) The Relationship Between Demographic Change and Economic Growth in the EU, Retrieved September 10, 2015 from <http://www.oeaw.ac.at/vid/download/FB32.pdf>
7. Tok, M. E. (2009). *Varieties of Neoliberal Communitarianism in the Cities of Anatolia - Turkey*. Retrieved January 29, 2015 from <http://www.cpsa-acsp.ca/papers-2009/Tok.pdf>
8. Tok, M. E. (2015). Does Embeddedness" Create Miracles? The Case of the "Anatolian Tigers. *Canadian Social Science*, 11(4), 28-39.
9. Turgut, P. (2006). *Anatolian Tigers : Regions prove plentiful*. Retrieved January 27, 2015, from <http://www.ft.com/cms/s/0/7f95ab46-7a01-11db-8d70-0000779e2340.html>
10. Turkish Statistical Institute. (2015). Retrieved January 26, 2015 from <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18624>

11. World Bank. (2015). *Rise of the Anatolian Tigers : Turkey Urbanization Review, Main Report*. Retrieved September 10, 2015 from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22388>.

Prémiové automobilové značky

Andrej Ralbovský¹

The Premium Automotive Brands

Abstract

The aim of this paper is to highlight the segmentation of the premium and luxury brands and products in the automotive industry and call attention to differentiation strategies car companies. The paper defines and determines the attributes of premium and luxury brands. Customers are not able to distinguish the correct segmentation of brands especially caused by marketing communication methods, and therefore the advertisers indirectly make a difficult to looking for a ways for effective differentiation. The necessity of branding and effective investments into marketing and marketing communication in the automotive industry for the correct differentiation of brand and thus call attention to brand image making, which is extremely important for customer decisions. The segment of premium and luxury brands is transferred to the level of emotional decision-making.

Key words

marketing communication, premium segment, automotive industry, differentiation, competitive advantage, premium brand, luxury brand

JEL Classification: M31

Úvod

Súčasný trend napredovania svetovej ekonomiky a medzinárodného obchodu potvrdzujú aj pozitívne ukazovatele v automobilovom priemysle osobných automobilov za uplynulý rok 2014. Svetový dopyt po osobných automobiloch pri porovnaní rokov 2013 a 2014 vzrástol o 4,5 %. Celkový predaj predstavoval 73,4 milióna nových osobných automobilov. Štatisticky ide o historický objem predaja. Najvyšší predaj zaznamenali regióny Ázie (Pacifik), Severnej Ameriky, západnej a strednej Európy, zatiaľ čo regióny Južnej Ameriky a východnej Európy zaznamenali značný pokles. Najväčšie európske trhy zaznamenali medziročne mierny až vysoký rast dopytu po osobných automobiloch čo sa odrazilo aj na číslach predaja, a to Francúzsko 0,5 %, Taliansko 4,9 % nárast oproti roku 2013. Najväčší nárast zaznamenala Veľká Británia, až 9,3 % a Španielsko o 18,3 %. Španielsky trh rástol najmä vďaka vládnym stimulom. Nemecký trh vykazoval pozitívny nárast o 2,9 %, čo predstavuje 3 milióny predaných osobných automobilov najmä vďaka zvýšenému dopytu z flotového segmentu (flotové vozidlá – vozidlá kupované v rámci veľkoodberateľských programov, firemné, štátne a iné vozidlá nakupované v objemoch 3 ks a viac), t. j. zvýšený dopyt zo strany firiem.

Najväčším ťahúňom celosvetového predaja automobilov bola opäť Ázijsko-Pacifická oblasť. Predalo sa tu 30,3 milióna novo registrovaných vozidiel. Obzvlášť dynamickým automobilovým trhom sa javil čínsky trh. Napriek všeobecnej ekonomickej situácii trh rástol o 12,1 %, čo predstavovalo 17,9 milióna nových registrácií. Veľmi zaujímavým vývojom si z tohto regiónu prešlo aj Japonsko. Napriek zvýšenej sadzbe DPH z 5 %

¹ Ing. Andrej Ralbovský, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, Slovensko, ralbovsky@crowle.sk

na 8 % (1. apríla 2014) predaj osobných automobilov vzrástol o 2,9 % a predalo sa tu 4,7 milióna nových vozidiel (Audi AG, 2015).

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je poukázať na nevyhnutnosť využitia marketingovej komunikácie v oblasti automobilového priemyslu a poukázať na nesprávne vnímanie segmentácie prémiových automobilových značiek zákazníkmi. Pri spracovaní príspevku sme pracovali so sekundárnymi údajmi. Využívali sme interné údaje združenia automobilového priemyslu Slovenskej republiky, publikácie, internetové databázy a zdroje, či bibliografické zdroje. Použili sme najmä vedecké metódy ako analýza, syntéza, dedukcia, indukcia, či expertné rozhovory s predstaviteľmi spoločností zodpovedných za predaj prémiových automobilov v Slovenskej republike.

2 Výsledky a diskusia

Význam využitia marketingu rastie so saturáciou samotného trhu. Marketingové aktivity sa čoraz viac sústreďujú na metódy zvýšenia vnímanej kvality produktov. Využívané metódy by mali byť čo najobjektívnejšie s apelom na budovanie imidžu značky. Produkty s vyššou cenovou hladinou majú výrazne vyššie marže a investície alokované na marketing. V dnešnom globalizovanom trhu sa snažia automobilky diferencovať od konkurencie mnohými spôsobmi, či už komunikačne, technologicky alebo distribúciou.

2.1 Diferenciácia

Na saturovanom trhu automobilov, obzvlášť v prémiovom segmente, si manažéri automobilových značiek uvedomujú potrebu zvyšovania konkurencieschopnosti ich produktov. Podľa Lesákovej (2007) môže mať konkurenčná výhoda podobu:

- nižšej ceny ako konkurencia,
- vyššej kvality ako konkurencia, ktorá vynahradí zákazníkovi vyššiu cenu produktov,
- inej výhody voči konkurencii, ktorá dostatočne zaujme potenciálnych alebo existujúcich zákazníkov.

Jednou z alternatív manažmentu značky, prostredníctvom ktorej môže dosiahnuť či udržať konkurenčnú výhodu voči konkurencii, je diferenciácia.

Hlavným cieľom diferenciácie by malo byť odlíšenie sa od konkurencie. Efektívnu diferenciáciu zabezpečí ponuka dokonalejšieho, resp. lepšieho produktu ako ponuka konkurencie. Pri prémiovom automobilovom segmente ide najmä o dizajn, technológie, kvalitu a servis. Nákladovosť v tomto prípade nezohráva prioritu. Vyššia cena produktu môže byť spôsobená vyššími výrobnými nákladmi, prostriedkami vynaloženými na marketing, marža, či pridaná hodnota produktu.

Strhan (2007) tvrdí, že problém využitia diferenciácie je hľadanie hranice pridanej hodnoty a odlišnosti voči konkurencii, ktorú je zákazník ochotný akceptovať a prijať. Pre účely tohto príspevku sa budeme držať Strhanovho delenia stratégie diferenciácie na dve orientácie, a to:

1. stratégia kognitívnej diferenciacie, ktorej predpokladom odlišenia sa od konkurencie nie je len subjektívne vnímanie spotrebiteľa, ale skôr objektívne a racionálne orientované informácie o výrobkoch, či službách na základe ich poskytnutia.
2. stratégia emocionálnej diferenciacie, ktorej východiská spotrebiteľovi samotný nákup skôr komplikujú ako ho uľahčujú, vzhľadom na súčasnú situáciu na trhu, kedy odlišnosti produktov sú prakticky minimálne. Rozhodovací proces zákazníkov sa presúva do emocionálnej roviny, na základe čoho sa kladie väčší dôraz na iné ako funkčné vlastnosti produktov.

V nadväznosti na to môžeme tvrdiť, že vzhľadom na technologický pokrok a implementáciu technológií, nadčasový dizajn a popredajné služby v prémiovom automobilovom segmente vo svete ale aj na Slovensku sú minimálne. Mnohí výrobcovia automobilov, používajú súčiastky od rovnakých dodávateľov a diferenciacia v technologickom smere je minimálna.

Prémiové automobilové značky svojimi prepracovanými dlhodobými stratégiami prispôbovanými aktuálnej situácii svetovej ekonomiky udávajú smer, ktorým sa bude automobilový priemysel v najbližších rokoch uberať. Najnovšie technológie sú najprv implementované v prémiovom segmente a až o niekoľko rokov neskôr sa dostávajú aj do ostatných segmentov trhu. Tento trend zapríčiňuje investovaná výška prostriedkov na vývoj nových technológií. Pre výrobcov v prémiovom segmente sú tieto investície nevyhnutné pretože napriek minimálnym rozdielom oproti konkurencii môžu tvoriť jeden z kľúčových atribútov pre získanie postavenia na trhu z krátkodobého hľadiska.

Z hľadiska kognitívnej diferenciacie sa prémiovým automobilkám z krátkodobého hľadiska, a teda maximálne 6 mesiacov, zriedka darí získať konkurenčnú výhodu, avšak vzhľadom na reakčnú dobu konkurencie môžeme od tejto stratégie upustiť. Dnes sa kladie dôraz na stratégiu emocionálnej diferenciacie. Tu sa dostávame k potrebe diferencovať sa od konkurencie značkou a jej imidžom.

2.2 Prémiové vs. luxusné značky v automobilovom priemysle

Mnohé odborné literatúry definujú značku ako kombináciu mena, grafických, či zvukových symbolov a dizajnu. Využitie značky je jedným zo základných spôsobov diferenciacie, a teda aj prezentácie samotného produktu. Značky sa stali v aktuálnej spoločnosti nie len komerčným fenoménom, ale aj kultúrnym, či spoločenským faktorom. Aktuálne značky predstavujú pravdepodobne najjednoduchší spôsob identifikácie produktov a teda významne napomáhajú pri nákupnom rozhodovaní zákazníkov. Výrobcovia automobilov v prémiovom a luxusnom segmente poukazujú na vlastnosti ich produktov, a teda výsledného produktu prostredníctvom technológii, použitých materiálov a surovín, čo môže zohrávať kľúčovú úlohu vo vnímaní kvality konečného produktu. V neposlednom rade značky v automobilovom priemysle zakladajú na dlhoročnej tradícii, čo takmer znemožňuje vstup ďalších konkurentov na trh. Úspešnosť automobilových značiek je do značnej miery ovplyvnená ich históriou, pôvodom, komunikáciou, či tradíciou.

Značka Tesla však tieto tvrdenia dementuje. Je niečím výnimočným, nakoľko je nová a čoraz populárnejšia. Spĺňa atribúty prémiovosti, no z hľadiska objemu predaja sa nezaraduje medzi podstatných konkurentov lídrov na trhu. Tesle sa podarilo presadiť v prémiovom segmente vďaka využitiu najmodernejších technológií, popularity trendu trvalo udržateľného rozvoja, ekológie, zvyšujúcim sa nárokom na ekologické normy a

vysokým cenám pohonných hmôt, priekopníckemu dizajnu a efektívnej marketingovej komunikácií.

Výrobcovia automobilov si uvedomujú nevyhnutnosť budovania, resp. posilňovania imidžu a povedomia o značke. Najčastejšie využívanými metódami sú Public Relations a reklama.

Jednou z hlavných funkcií reklamy je informovať. Zákazník, ktorý je pravidelne vystavovaný pôsobeniu reklamy získava povedomie o značke. Toto povedomie môže vyvolávať automatické spracovanie informácií a pocitov, čo môže viesť aj k pozitívnejšiemu postojú k značke. V súčasnosti sú spotrebitelia zahlcovaní množstvom reklamného smogu z každej strany a neustálou snahou podnikov diferencovať sa od konkurencie. Jedným z aspektov dosiahnutia konkurenčnej výhody je pozicionovanie značky. Úmyselným spôsobom komunikácie a niekedy „násilného“ budovania imidžu značky je komunikácia napodobňujúca spôsoby komunikácie luxusných značiek, či produktov. Manažment značky, ktorý riadi komunikáciu masových, či prémiových značiek sa snaží napodobniť štýl, prevedenie a mnohé iné atribúty, ktoré sú charakteristické pre luxusný segment.

Mnohí si dnes zamieňajú luxusné značky s prémiovými a naopak. Značky slovo „luxus“ vyobrazujú rôznymi spôsobmi vo viacerých odvetviach čo zapríčiňuje samotné zámeny. Robia to buď z dôvodu neznalosti významu, alebo zámerne za účelom zvýšenia, resp. vyvolania túžby spotrebiteľa kúpiť výrobok. Spotrebiteľ tak potom považuje niektoré značky za prémiové alebo luxusné. Toto nedorozumenie vzniká v momente, kedy sa značky určené pre masu snažia napodobňovať luxus a jeho vlastnosti. Týmto spôsobom komunikácie je spotrebiteľ uvádzaný do omylu. Luxus nie je prémium a prémium nie je luxus. Sú to dve rozdielne kategórie obsluhujúce rozdielne segmenty trhu. Prestíž a vzhľad tvoria základné piliere luxusných značiek. Toto cielenie je zámerne z dôvodu stratifikácie a pôvodu sociálnej vrstvy cieľovej skupiny. Luxusné značky sa snažia vyvolať túžbu po objekte a pocit, že aspirantmi sú všetci, no sú dostupné len pre niekoľko jednotlivcov. Toto je považované za kľúčový prvok, ktorý definuje značku ako luxusnú. V prémiovom segmente je dôraz kladený najmä na výkonnosť, pridanú hodnotu, najnovšie trendy, technológie a nadčasový dizajn. Neodmysliteľným meradlom prémiovosti vozidiel je dokonalý servis s dôrazom na celkovú spokojnosť zákazníkov a uspokojenie ich potrieb spojených nie len s prevádzkovaním vozidla.

Všeobecné porovnanie atribútov prémiovej a luxusnej značky zobrazuje nasledujúca tabuľka, ktorá je aplikovateľná aj pre potreby nášho článku a implementáciu pre automobilový priemysel.

Tab. 1 Porovnanie atribútov prémiovej a luxusnej značky

Atribút	Prémiová značka	Luxusná značka
Cieľové publikum	Široké. Ten, kto si vie opodstatniť pridané benefity racionálne a finančne má prístup k značke.	Úzke. Len málokto z populácie si môže dopriať značky.
Cena	Vyššia cena je ospravedlnená špeciálnymi vlastnosťami oproti bežným značkám.	Výrazne prevyšuje funkčnú hodnotu výrobku. Pôsobí ako nástroj pre výber produktu, ktorý limituje jeho dostupnosť k značke.

Atribút	Prémiová značka	Luxusná značka
Distribúcia	Široká. Rôzne distribučné kanály môžu byť použité súčasne. Napr. podnikové predajne, obchodný reťazec, on-line katalóg.	Vysoko selektívna a takmer výlučne prostredníctvom podnikových špecializovaných predajní.
Komunikácia	Masová. Cieľom je informovať o značke a vytvárať preferencie značky. Kládne dôraz na aspekty racionality aj emocionality. Kombinuje obraznosť s kopírovaním (niekedy rozsiahlym).	Selektívna komunikácia. Cieľom je skôr poučovať, než informovať.
Produktový rad	Zväčša široký. Výrobok môže byť cielený pre každý segment.	Veľmi úzky. Predstavuje zvyčajne "vlajkovú loď" a len niekoľko variácií.
Výroba	Masová. Cieľom je dosiahnuť čo najvyšší zisk. Krajina pôvodu (výroby) nie je rozhodujúca pri kúpe produktu.	Ručná výroba. Spôsob výroby je časťou príbehu značky. Výroba by sa nemala alokovať v rozvojových krajinách a krajinách s nižšími nákladmi na produkciu. Krajina pôvodu (výroby) zohráva rozhodujúcu úlohu pri nákupnom rozhodovaní.
Dodacia lehota	Okamžitá. Zákazníci nie sú ochotní dlho čakať.	Nie je naliehavá. Čakanie na produkt, ktorý ma byť postavený, vyrobený, dozretý je prispieva k celkovému luxusnému zážitku.

Zdroj: brandUNIQ, 2013

2.3 Segmentácia prémiových automobilových značiek

Prémiový segment podľa štatistík ZAP SR v roku 2014 tvoril 8,4 % celkového predaja osobných automobilov, čo predstavuje 6 072 automobilov zo 72 249 predaných za rok 2014 v Slovenskej republike. Osobné automobily možno rozdeliť na jednotlivé triedy. Tieto triedy klasifikujeme podľa ceny a dĺžky vozidla, alebo podľa typu a tvaru karosérie a charakteru vozidla. Trh s osobnými automobilmi v prémiovom segmente sa klasifikuje na nasledujúce segmenty v ktorých sú zaradené jednotlivé typy vozidiel podľa určitých charakteristických vlastností.

Tab. 2 Segmentácia vozidiel prémiových značiek

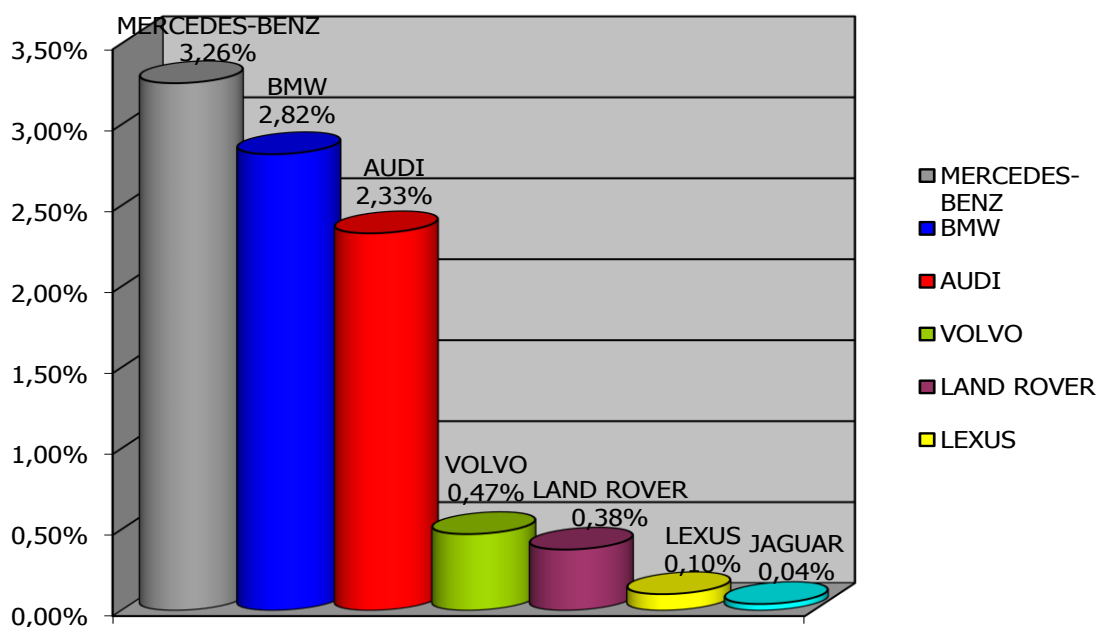
Segment	Triviálny názov	Modely Audi	Modely BMW	Modely Mercedes-Benz
A	mini			
B	malé	A1		A
C	nižšia stredná trieda	A3	R1	
CD	stredná trieda	A4, A5	R3, R4	C, CLA
D	vyššia stredná trieda	A6	R5	E
E	luxusné	A7, A8	R7	S, CL, CLS

F	športové	A5 coupé/cabr., R8, TT	R1, R3, R4, R6, R2, Z4	SL, SLK, C coupé, S coupé, E coupé, GT
G1	SUV	Q3, Q5, Q7	X1, X3, X4, X5, X6	GL, GLA, GLK, ML, GLE
G2	Offroad			G
H1	MPV malé			
H2	MPV nižšie stredné		R2 active tourer	B, Citan
H3	MPV stredné			R
H4	MPV veľké			Vito, Viano, Sprinter, V

Zdroj: Združenie automobilového priemyslu SR, 2015

Z pohľadu počtu predaných vozidiel sú na Slovensku považovaní za priamych konkurentov značky Audi, BMW a Mercedes-Benz.

Graf 1 Podiel prémiových značiek na slovenskom trhu v roku 2014



Zdroj: Združenie automobilového priemyslu SR. Štatistiky predaja 2015 . Dostupné 20. 09. 2015, na <http://www.zapsr.sk/formmember/statistiky/registracie-novych-automobilov/>

Atribúty prémiovosti spĺňajú aj značky Volvo, Infiniti, Acura, Land Rover, Range Rover, Jaguar, Lexus, Mini, či Smart. Vzhľadom na vývoj a ekonomickú situáciu vo svete, zvyšujúce sa nároky spotrebiteľov, prechádzali a dnes stále prechádzajú automobilky novou segmentáciou a neustále inovujú. Novou segmentáciou rozumieme, že prémiové značky hľadajú medzery na trhu a rozširujú svoje portfólio. Ešte nedávno mali značky iba niekoľko modelových radov, no dnes ich majú všetci viac ako 10 a desiatky variácií jednotlivých modelových radov. Výrobcovia prémiových značiek pochopili svetové trendy a

začali rozširovať portfóliá o rady, ktoré neboli až tak typické pre prémiový segment. Príkladom sú vozidlá Smart, Mini, Audi A1, Audi A3, BMW radu 1, 2 a Mercedes-Benz triedy A, B, CLA. Tieto vozidlá posunuli prémiový segment bližšie aj k nižšej príjmovej skupine obyvateľstva a posilnili tak trhovú potenciál. Automobilky sa vydali aj opačným alebo iným smerom. Napríklad značka Mercedes-Benz vyrába kamióny, autobusy, vany a tzv. ťažkú techniku. Mercedes-Benz dopĺňa portfólio o modelové rady s prvkami luxusných vozidiel, čo môže zákazník vnímať ako posun značky od prémiovej k luxusnej. Príkladom môže byť rad S coupé, ktoré je sériovo vyrábaným najdrahším automobilom v prémiovom segmente.

Naopak ostatné značky pochopili ziskovosť v prémiovom segmente a snažili sa vytvoriť konkurentov a vozidlá s vyššou pridanou hodnotou. Výrobcovia týchto vozidiel sa uberajú viacerými smermi. Príkladom môže byť Toyota, ktorá vlastní značku Lexus, Honda značku Acura, Nissan značku Infinity. Títo výrobcovia vytvorili, resp. kúpili nové značky priamo pre prémiový segment od budujú ich od základov. Iným smerom sa vydal Hyundai, ktorý nedávno uviedol na trh svoj inovovaný modelový rad Genesis. Genesis má predstavovať vozidlo prémiového segmentu i keď celá filozofia značky nie je obsadzovať tento segment. Podobným smerom sa v nedávnej minulosti uberala aj kórejská značka KIA so svojím modelovým radom Elantra. Avšak, kvôli neúspechu tento rad zo svojho portfólia vyradili. Tento spôsob predstavuje cenovo výhodnejšiu expanziu do iného segmentu, avšak menej efektívnu.

Ďalším spôsobom diverzifikácie je akvizícia značiek, ako to urobil Mercedes-Benz so značkou Smart a BMW so značkou Mini. Spojili značky, ktoré sa koncepcne odlišujú od ich tvorcov a tým majú posilniť segmenty, v ktorých práve nemusia dominovať, alebo sú charakteristické pre určitú cieľovú skupinu s inou profiláciou ako pre ich zastrešujúce značky.

Vnímanie značiek spotrebiteľmi na Slovensku výrazne ovplyvnila história. Na prelome 80. a 90. rokov 20. storočia, kedy na trhu dominovali lokálne značky a značky výroby z východnej Európy predstavovala značka Mercedes-Benz obraz o „luxusných“ automobiloch s poskytnutím maximálneho komfortu. V ňuďoch vyvolávala predstavy o bohatom západe a kvalite vozidla. BMW prichádzalo ako relatívne niečo nové so športovým duchom pre mladistvých. Audi sa v tej dobe neprofilovalo ako prémiová značka, no v 90. Rokoch zmenili stratégiu a vydali sa smerom k prémiovosti, kde dnes v globálnom ponímaní patria medzi lídrov na trhu.

Záver

V automobilovom priemysle je nesmierne dôležité dosiahnuť prostredníctvom kombinácie rôznych marketingových nástrojov optimálny komunikačný mix. Tento komunikačný mix potom napomáha dosahovať marketingové a tým aj firemné ciele. V prémiovom segmente je potrebné aby sa skombinovali osobné aj neosobné formy komunikácie. Kľúčovým atribútom úspešnosti komunikácie je dostať zákazníka do showroomu, kde predajca volí osvedčené obchodné praktiky. Článok poukazuje na nesprávne vnímanie, a teda rozlišovanie prémiových a luxusných automobilových značiek a definuje atribúty pre správne rozlišovanie prémiových a luxusných značiek s implementáciou pre automobilový priemysel. Taktiež upriamuje pozornosť na nevyhnutnosť stratégie diferenciacie s dôrazom na spôsob zvýšenia konkurencieschopnosti výrobcov prémiových automobilov.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Audi AG. (2015). *Audi annual report 2014*. Dostupné 28.2.2015, na http://www.audi.com/content/dam/com/EN/investorrelations/financial_reports/annual-reports/2014_audi_annual_report.pdf
2. brandUNIQ. (2013). *Luxury Branding : The Difference Between Premium and Luxury*. Dostupné 20.09.2015, na: <http://branduniq.com/2013/luxury-branding-the-difference-between-premium-and-luxury/>
3. Lesáková, D. a kol. (2007). *Strategický marketing*. Bratislava : SPRINT.
4. Strhan, R. (2007). Rozhodovanie o kvalite ako súčasť tvorby produktovej stratégie. In *Produkt v trhovom prostredí: vedecký zborník prác pracovníkov Katedry tovaroználectva a kvality tovaru*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 27-38.
5. Združenie automobilového priemyslu SR. (2015). *Štatistiky predaja 2015*. Dostupné 20.09.2015, na <http://www.zapsr.sk/formember/statistiky/registracie-novych-automobilov/>

Nové prístupy k výžive – funkčné potraviny¹

Vanda Rogovská – Miroslava Čukanová²

New Approaches to Nutrition - Functional Foods

Abstract

21st century is determined by new approaches to nutrition and main changes are visible in eating habits and lifestyle. Preferences of today's consumer are related to several factors such as the nutritional value of the product, the quality, originality, seasonality, product excellence and functionality of food. This paper is an introduction to the topic of functional foods. What are functional foods? Which functional foods we know? In our research, we focused on chocolate – as one of products with beneficial effects on the human body. In research was used method of questioning questionnaire. The results of research are part of this paper.

Key words

functional food, chocolate

JEL Classification: Q18, L66

Úvod

Demografické zmeny, zmeny životného štýlu, globalizačné tendencie vo sfére obchodu a podnikania sú príčinou zmien v spotrebiteľskom správaní na trhu potravín. Model spotrebiteľského správania na trhu potravín vychádza zo všeobecného spotrebiteľského modelu, ale obsahuje určité špecifické črty. Najuznávanejším modelom v tejto oblasti je model R. Sheparda, podľa ktorého kvalita a vlastnosti potravín ako fyziologické účinky, sensorické vnemy, ovplyvňujú spotrebiteľské správanie. Na spotrebiteľské správanie ďalej vplývajú personálne faktory - biologické, psychologické, sociálno-demografické a faktory prostredia (kultúrne, ekonomické a marketingové).

Trh potravín je nutné analyzovať z hľadiska demografických a kultúrnych aspektov a hľadať v ňom rozdiely, a aj spoločné črty. Interkultúrne štúdie dokazujú, že starší spotrebiteľia kladú väčší dôraz na tradíciu a význam svojej kultúry. Rozdiely v spotrebe potravín vyplývajú aj z rozdielnej úrovne príjmov obyvateľstva. Ďalším dôležitým aspektom je kvalita stravovania. Správna výživa svojou energetickou hodnotou a zložením spĺňa požiadavky základnej prevencie viacerých chorôb. Kvalita ingrediencií, ich pôvod, čerstvosť a nutričná hodnota predstavujú základ na trhu s potravinami.

¹ Príspevok vznikol ako súčasť riešenia projektu VEGA č.1/0635/14 Stav a perspektívy rozvoja trhu biopotravín, tradičných a regionálnych potravín na Slovensku

² Ing. Vanda Rogovská, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, vrogovska@yahoo.com

Ing. Miroslava Čukanová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, cukanova.miroslava@gmail.com

1 Metodika práce

Príspevok predstavuje úvod do problematiky funkčných potravín. Snahou je zodpovedať nasledovné otázky: „Čo sú to funkčné potraviny? Vieme, čo konzumujeme? Je konzumácia čokolády – ako jednej z funkčných potravín - vôbec zdravá?“ Prvá časť nášho príspevku ponúka odpovede na tieto otázky z teoretického hľadiska. V druhej časti analyzujeme výsledky anonymného dotazníkového dopytovania na vzorke 115 respondentov. Prieskum trhu formou dotazníka bol zameraný na znalosti respondentov o funkčných potravinách, a to najmä čokolády. Hodnotili sme však aj spotrebné návyky respondentov pri nákupe čokolády a čokoládových výrobkov.

2 Výsledky a diskusia

Potravinársky priemysel má v národnom hospodárstve významnú spoločenskú funkciu. Intenzívne sa podieľa na zvyšovaní životnej úrovne obyvateľstva uspokojovaním ich základných potrieb. Súčasný trend poukazuje na zdravý životný štýl u ľudí vzdelanejších, zatiaľ čo nižšie sociálne vrstvy majú záujem o výber potravín len na základe dostupnosti a ceny. Ponuka na trhu potravín je v súčasnosti dostatočne pestrá. Správanie v oblasti stravovania je odrazom nášho postoja k zdravému životnému štýlu, a zároveň výsledkom našich vedomostí v tejto oblasti (Jarossová, 2015).

Podľa amerického psychológa A. H. Maslowa, ktorý rozdelil a definoval ľudské potreby hierarchicky do „Maslowovej pyramídy potrieb“ v roku 1943, existuje v živote človeka päť základných úrovní potrieb (Obr. 1). Postupuje od najnižšej úrovne po najvyššiu, kde na prvej úrovni zadefinoval práve telesné a fyziologické potreby. Pre Maslowovu pyramídu potrieb vo väčšine prípadov platí, že vývojovo nižšie položené potreby sú významnejšie a pri ich čiastočnom uspokojení dochádza k naplneniu potrieb na vyšších stupňoch.

Obr. 1 Maslowova pyramída ľudských potrieb



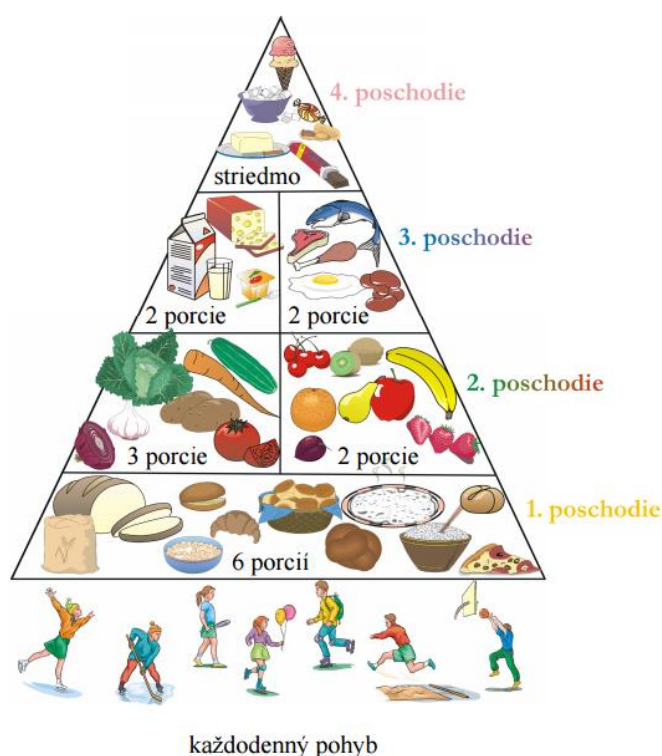
Zdroj: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vedeni-lidi-a-motivace/>

Zdravie v živote človeka zohráva dôležitú úlohu a je často spájané so zdravým stravovaním. Základom zdravého životného štýlu je zdravá strava, dostatok tekutín a pohyb. K tomu, aby sme mohli prežiť pomerne zdravý a aktívny život, si musíme uvedomiť, že naše zdravie máme vo veľkej miere vo vlastných rukách. Podľa niektorých

odhadov príčinou až 85 % všetkých zdravotných problémov je zlý životný štýl, ktorého veľmi podstatnou súčasťou je výživa a jej kvalita. Medzi civilizačné choroby môžeme zaradiť také ochorenia, ktoré sa v populácii veľmi rozšírili a sú častou príčinou úmrtí. Patria sem choroby ako vysoký krvný tlak, obezita, cukrovka, rakovina. Tieto ochorenia môžu byť ovplyvnené nevyváženou stravou, zlým životným štýlom, ale i dedičnými faktormi (Kučera, 2005).

Vedci zaoberajúci sa správnou výživou vytvorili ako pomôcku pre zdravé stravovanie potravinovú pyramídu. Potravinová pyramída predstavuje grafickú pomôcku, ktorá má pomáhať pri výbere potravín a zdravom stravovaní. Dodržiavaním jej odporúčaní je možné predísť vzniku obezity a rôznych ochorení. Potravinová pyramída je rozdelená do štyroch poschodí. Znázorňuje, aké potraviny a v akom množstve sa majú počas dňa konzumovať. Čím je potravinová na vyššom poschodí pyramídy, tým sa má jesť v menšom množstve. Potravinová pyramída nemá za úlohu prikazovať, čo by sme mali konzumovať, ale má byť naším radcom pri výbere zdravých potravín. Existuje však viacero potravinových pyramíd podľa špecifik jednotlivých krajín (Írsko, Španielsko, Nemecko, Švajčiarsko, Poľsko,...). Obrázok č. 2 predstavuje všeobecnú potravinovú pyramídu.

Obr. 2 Potravinová pyramída



Zdroj: <http://tuul.sk/wp-content/uploads/2013/09/stravuj-sa-zdravo.pdf>

2.1 Charakteristika funkčných potravín

Už od dávnych dôb sa zdraviu venuje veľká pozornosť. Celé stáročia sa využívali extrakty z rastlín ako prísady do potravín a nápojov s cieľom zlepšenia zdravia a navodenia pocitu pohody (EUFIC, 2006).

Zdravie a potraviny sú neoddeliteľné pojmy spojené s ľudstvom. Myšlienka funkčných potravín je odvodená z východnej kultúry, kde sa predpokladalo, že potraviny by mali byť

zároveň liekom. Potravinárske výrobky, ktorým sú pripisované špecifické účinky podporujúce zdravie, sú známe už dlhú dobu v južnej a východnej Ázii. V osemdesiatych rokoch zistili japonské zdravotnícke organizácie, že pri zvyšovaní kvality života treba brať do úvahy čoraz vyšší počet starších ľudí, a z toho vyplývajúce stúpajúce náklady na zdravotnú starostlivosť. Pred viac ako dvanástimi rokmi bol v Japonsku vyvinutý koncept tzv. "funkčných potravín", ktorý v sebe spája tradičné i novovyvinuté výrobky. Funkčné potraviny boli vyvinuté špeciálne na zabezpečenie zdravia a znižovanie rizika chorôb. Tento koncept si postupne našiel svoju cestu do USA a odtiaľ do Európy.

Obr. 3 Zoznam funkčných potravín s priaznivými zdravotnými účinkami

jablká	víno	cibuľa
hovädzie mäso	celé zmiečka	petržlen
čemice	jogurt	tekvica
otruby	mliečne výrobky	sušené slivky
žltý melón	vajcia	sezamové semienka / sezamové maslo
mŕkva	baklažán	maslo
zeler	ryby / rybí olej	sladké zemiaky
syry	fan / fanové semená / fanový olej	sladká paprika
citrusové plody (grapefruit, citróny, pomaranče)	cesnak	sója
čokoláda	zázvor	špenát
kukurica	chilli papričky	jahody
brusnice / brusnicová šťava	kečup	slniečnicové semienka
kapustová zelenina (brokolica, karfiol, ružičkový kel, kapusta, kel)	strukoviny / šošovica	čaj / zelený čaj
	orechy (mandle, vlašské orechy)	paradajky
	ovos / kaša	melón

Zdroj: vlastné spracovanie

Aj keď termín "funkčné potraviny" sa bežne používa, jeho oficiálna definícia v Európskej únii neexistuje. Pravdepodobne nebude zavedená ani v najbližšej budúcnosti, až kým nebudú overené zdravotné tvrdenia týkajúce sa funkčných potravín. Termínom funkčné produkty sa označujú potraviny a postupy pri ich výrobe, pri ktorých boli vedecky overené priaznivé účinky na ľudský organizmus. Ich cieľom je zlepšiť zdravie a pohodu ľudí, a zároveň zredukovať možnosť výskytu chorôb, najmä civilizačných. Funkčné potraviny sú definované ako všetky potraviny alebo zložky potravín, ktoré môžu poskytnúť zdravotný prínos nad rámec tradičných živín, ktoré potraviny obsahujú. Zatiaľ existuje len málo zložiek potravín (ingrediencií), ktoré majú vedecky preukázaný pozitívny vplyv na ľudské zdravie. Patria sem omega-3 mastné kyseliny, polyfenoly, rastlinné steroly, nenasýtené mastné kyseliny a minerálne stanoly. Japonsko využíva v súčasnej dobe nové a širšie poňatie pojmu funkčné potraviny: potraviny so zdravotnými benefitmi (FHC). Takéto potraviny sa stávajú dôležitým rastúcim segmentom trhu s potravinárskymi produktami. Funkčné potraviny (Obr. 3) sú dôležité nielen ako prevencia voči chorobám, ale aj ako súčasť vytvárania zdravého životného štýlu. Rastom záujmu o tieto výrobky vzniká potreba vyvinúť štandardy a postupy pre ich vývoj a presadzovanie.

2.2 Čokoláda

Kakao a čokoláda sú ľuďmi konzumované už tisíce rokov. Pre národ Mayov predstavovali kakaové bôby symbol plodnosti a života a jedlo bohov. Strom kakaovník

(Theobroma) rastie prevažne v Mexiku a centrálnej a južnej Amerike. Z jeho plodov (bôbov) sa vyrába čokoláda. Prvé dokumenty o jej výrobe pochádzajú z obdobia okolo 1100 rokov pred naším letopočtom. Aztékovia a Mayovia vyrábali čokoládu, ktorá mala horkú chuť. Využívali ju na ceremoniálne účely a verili v jej liečivé vlastnosti. Tiež boli presvedčení, že jej konzumácia zlepšuje intelekt a zvyšuje silu. Čokoládu používali zároveň ako menu. Na báze kakaa vyrábali tmavý, nesladený nápoj, ktorý nazývali xocoatl. Bol korenený chili papričkami a obsahoval kukuričnú múku. Cukor vtedy nepoznali (Albrecht, 2010). V roku 1492 priviezol Columbus kakaové bôby z Ameriky do Európy, ale v tom čase neboli pre Európanov zaujímavé. Hernan Cortez v roku 1528 priniesol kakao spolu s tajomstvom výroby nápoja xocoatl do Španielska. V Španielsku sa do pôvodnej receptúry pridal cukor, vanilka, muškátový oriešok, klinčeky, nové korenie a škorica a afrodisiakum sa zakrátko presadilo v celej Európe.

V 18. storočí boli vyrobené mechanické lisy, ktoré dokázali oddeliť kakaové maslo od kakaovej hmoty. Tým vznikli čokoládové tyčinky. Priekopníkom ich masovej výroby sa stal Milton Hershey. Prvá mliečna čokoláda bola vyrobená v 19. storočí pánmi Daniel Peter a Henry Nestlé. Rodolphe Lindt vynášiel proces nazývaný konšovanie, ktorý umožnil vznik hladkej čokoládovej hmoty (Sawicka et al., 2015).

Po stáročia bola čokoláda považovaná za afrodisiakum a bola používaná ako liek na liečbu únavy a hnačky. Podľa nedávno zverejnených údajov je čokoláda najobľúbenejšou potravinou v Severnej Amerike a konzumujú ju prevažne ženy. Štúdie viacerých vedcov sa zamerali na pôsobenie čokolády na depresiu. Bolo zistené, že u ľudí, ktorí trpia klinickou depresiou, je zvýšená konzumácia čokolády a čím depresívnejší sú, tým viac čokolády zjedia. Avšak vedci nemôžu presvedčivo konštatovať, že depresia stimuluje chuť na čokoládu. Obsah tuku, cukru, kofeínu, textúra alebo aróma čokolády môžu byť zodpovedné za zlepšenie nálady. Takisto iné zložky čokolády (teobromín, tyramín a fenyletylamín) môžu vplývať na náladu človeka.

Niekoľko štúdií bolo zameraných na skúmanie túžby po čokoláde. Nutkanie jesť čokoládu môže byť podobné drogovej závislosti, počas jedenia čokolády môže mať konzument pocit dobrej pohody. Chuť na čokoládu môže narušovať vykonávanie každodenných aktivít a môže mať vplyv na zhoršenie nálady.

Je známe, že čokoláda obsahuje látky s negatívnym biologickým vplyvom, ako sú cukry a nasýtené mastné kyseliny (stearová a palmitová), ktoré zvyšujú riziko vzniku choroby srdca a rozvoj trombózy, pretože zvyšujú hladinu lipidov a lipoproteínov v plazme.

Avšak v poslednej dobe bolo zistené, že niektoré zložky v čokoláde majú priaznivé zdravotné účinky, a preto sa čokoláda označuje ako funkčná potravina. Medzi tieto zložky patria antioxidantné flavanoly a katechíny, ktoré znižujú množstvo voľných radikálov produkovaných oxidáciou. Nižšia hladina LDL cholesterolu priaznivo vyplýva na zníženie krvného tlaku a redukuje agregáciu krvných doštičiek. Množstvo antioxidantných flavanolových zlúčenín v čokoládovom výrobku závisí od typu čokolády a spôsobu spracovania. Pri použití holandskej metódy spracovania kakaa je obsah antioxidantov nižší. Horká čokoláda obsahuje vyššiu hladinu týchto zložiek, pričom biela čokoláda obsahuje len veľmi málo antioxidantov (Ackar, 2013).

Kakaové maslo obsahuje kyselinu stearovú a malé množstvo rastlinných sterolov. Štúdia kyseliny stearovej v čokoláde demonštrovala vyrovnanú hladinu cholesterolu v krvi u ľudí, ktorí konzumujú stravu obohatenú o čokoládu. Čokoládové výrobky obsahujú významné množstvo horčička. Porcia mliečnej čokolády (744 g) predstavuje 8 percent

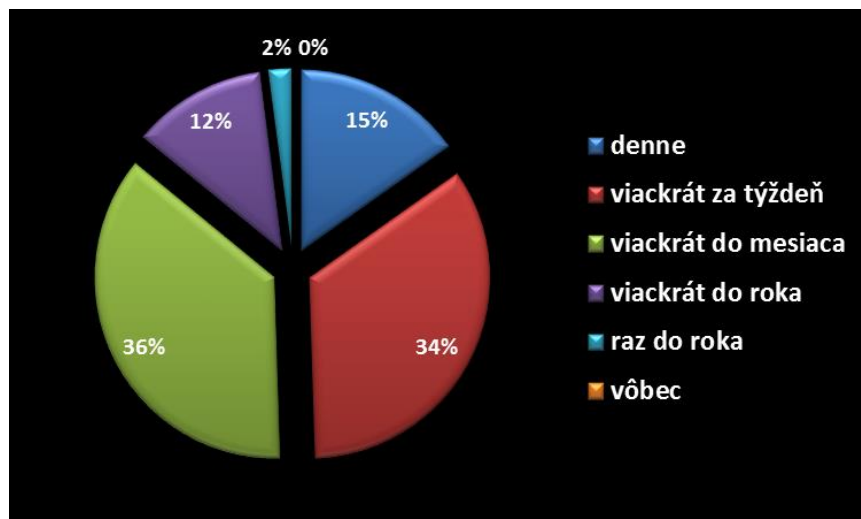
odporúčanej dennej dávky (RDA) a porcia horkej čokolády obsahuje 15 percent RDA horčička. Ďalším dôležitým minerálom nachádzajúcim sa v mliečnej čokoláde je vápnik.

Z uvedeného vyplýva, že niektoré látky nachádzajúce sa v čokoláde posilňujú imunitu, pôsobia proti zápalom, bakteriálnym, myotickým a vírusovým infekciám. Vplyv čokolády na ľudské zdravie nemožno poprieť, a môže byť aj zdraviu prospešný, avšak iba pri konzumácii čokolády v malom množstve a vysokej kvalite (Řihošková, 2009).

2.3 Výsledky dotazníkového dopytovania

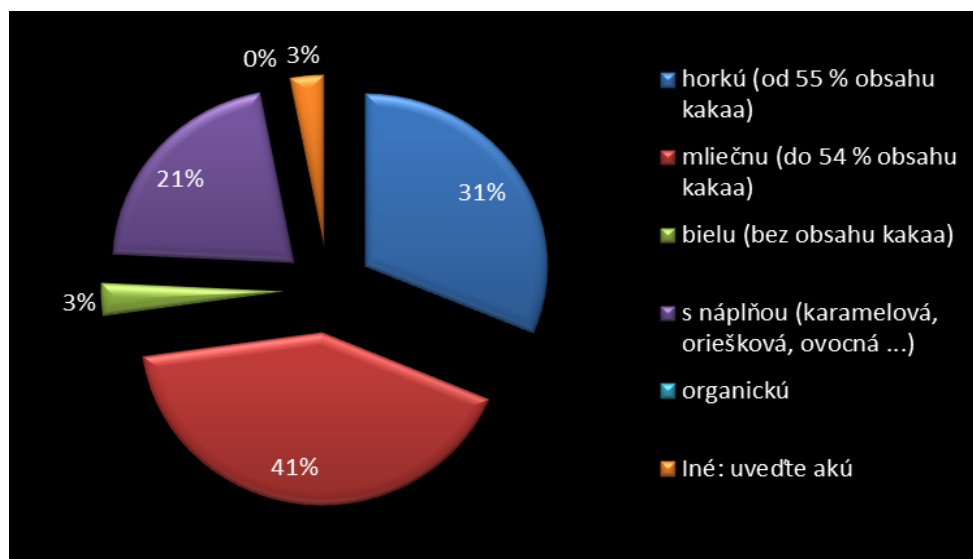
V rámci nášho prieskumu bolo analyzovaných 115 vyplnených dotazníkov, ktoré boli zamerané na vedomosti respondentov o funkčných potravinách a na spotrebné správanie respondentov pri nákupe čokolády. Prieskum bol vykonaný v apríli až júni 2015 a dotazník obsahoval 16 otázok, z ktorých posledných 6 otázok bolo zameraných na všeobecné štatistické údaje týkajúce sa samotného respondenta. Na základe vyhodnotenia týchto šiestich otázok uvádzame, že našimi respondentmi boli prevažne ženy, a to až 66,7 % z opýtaných. Vekové zastúpenie respondentov sa pohybovalo prevažne v kategórii od 21 do 30 rokov, čo predstavovalo 47,5 %. Pri otázke vzdelania uviedlo až 61,6 % dopytovaných vysokoškolské vzdelanie. V rámci nášho prieskumu bolo až 46,5 % z dopytovaných zamestnaných. 35,4 % žilo s rodičmi, prípadne 33,3 % žilo s manželom /manželkou, resp. partnerom/partnerkou. V nasledujúcej časti uvádzame vyhodnotenie jednotlivých otázok nášho prieskumu.

Graf 1 Ako často konzumujete čokoládu?



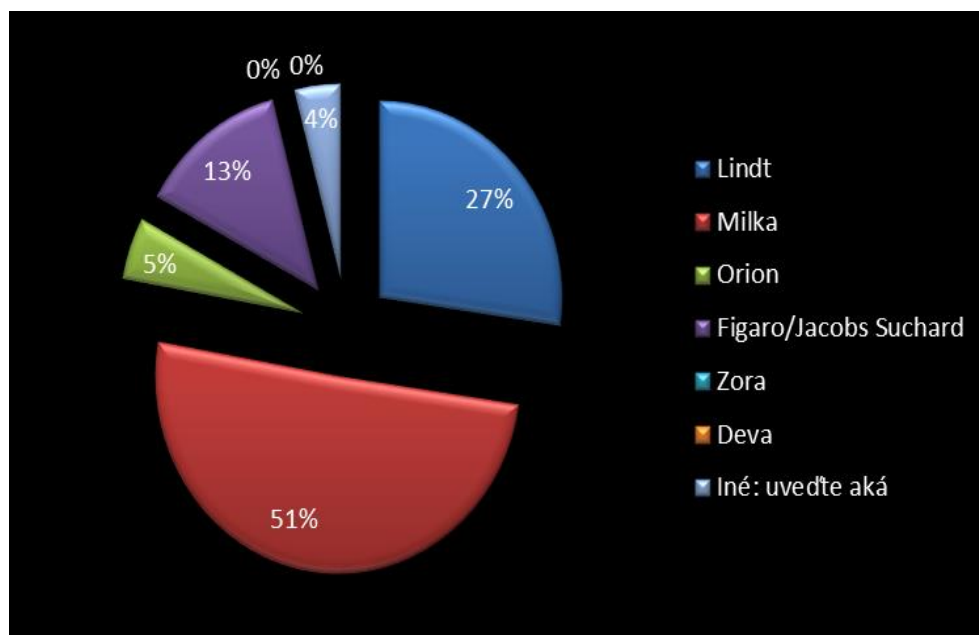
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 1 zachytáva odpovede respondentov na otázku: „Ako často konzumujete čokoládu?“ Viac ako tretina z opýtaných konzumuje čokoládu niekoľkokrát do mesiaca a viac ako tretina z opýtaných konzumuje čokoládu niekoľkokrát za týždeň. Denne konzumuje čokoládu len 15 % z opýtaných.

Graf 2 Akú čokoládu konzumujete najčastejšie?

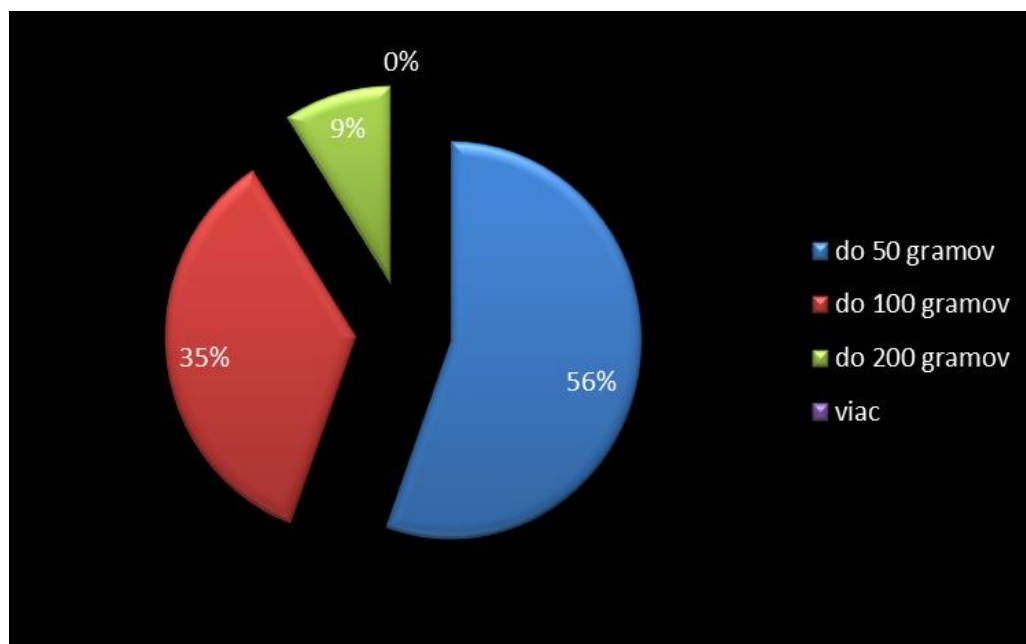
Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpovede respondentov ohľadom preferencie druhu čokolády zachytáva graf 2. Až 41 % z opýtaných najčastejšie konzumuje mliečnu čokoládu. Následne 31 % respondentov preferuje horkú čokoládu a 21 % preferuje čokoládu s náplňou.

Graf 3 Ktorá značka čokolády Vám napadne ako prvá?

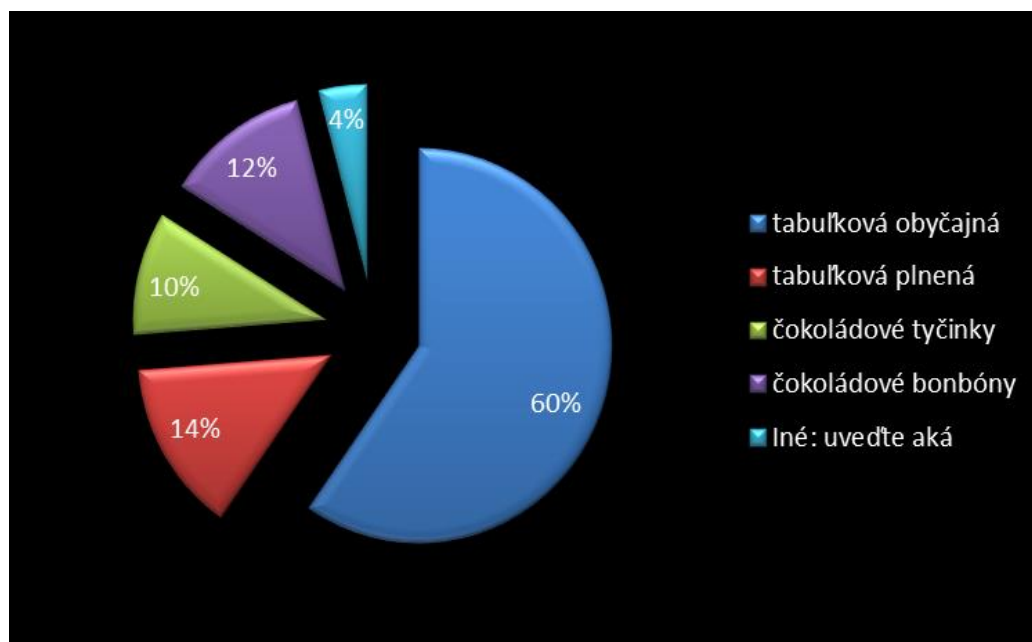
Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri ďalšej otázke v dotazníku sme sa zamerali na značku čokolády. Ktorá značka čokolády napadne respondenta ako prvá zachytáva graf 3. Viac ako polovica z opýtaných uviedla ako prvú značku čokolády, ktorá ich napadne, značku Milka. Potom nasledovala značka Lindt, Figaro, Orion, Zora.

Graf 4 Aké veľké balenie čokolády skonzumujete naraz?

Zdroj: Vlastné spracovanie

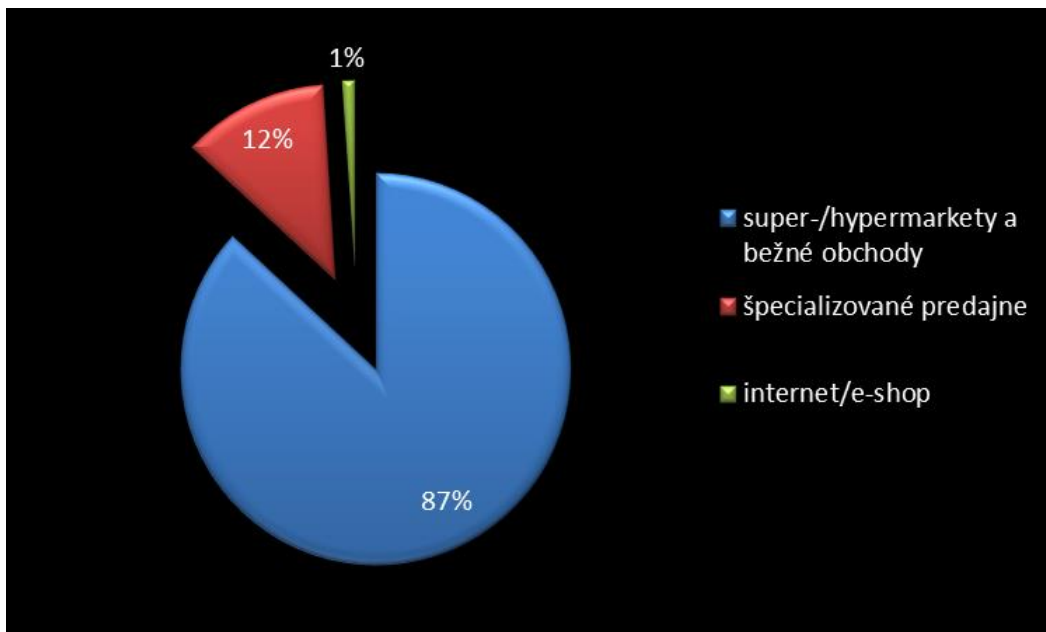
Graf 4 zachytáva odpovede respondentov týkajúcich sa množstva čokolády, ktoré skonzumuje naraz. Viac ako polovica respondentov skonzumuje naraz maximálne 50 gramov čokolády, viac ako tretina z opýtaných skonzumuje od 50 do 100 gramov čokolády.

Graf 5 Akú formu čokolády preferujete?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledkov nášho prieskumu na grafe 5 možno pozorovať, že najviac respondentov preferuje tabuľkovú obyčajnú čokoládu.

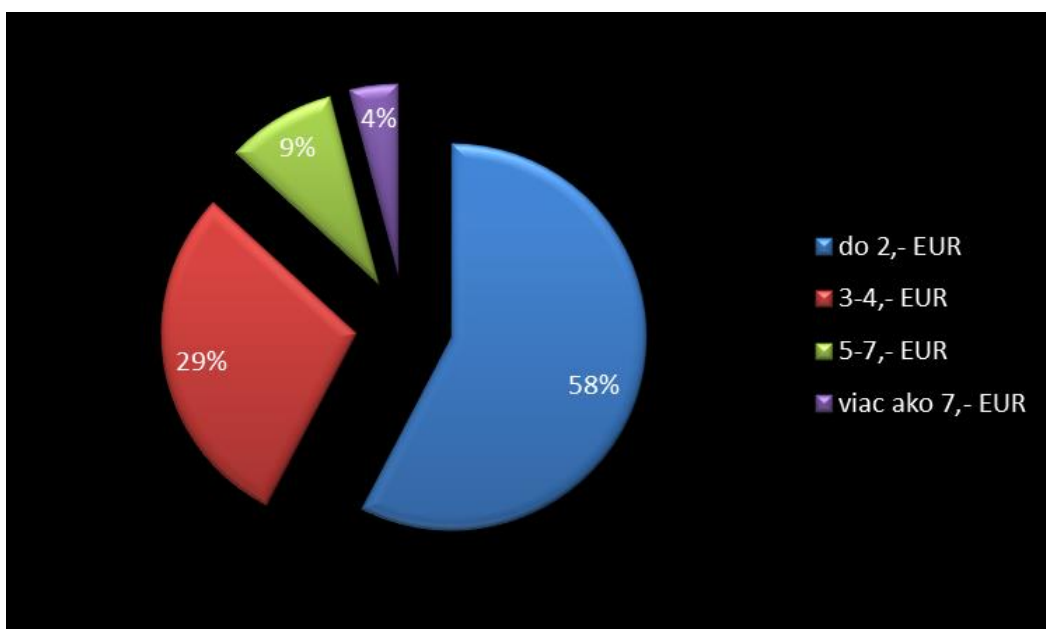
Graf 6 Kde najčastejšie čokoládu nakupujete?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri otázke na miesto nákupu čokolády bolo zistené, že až 87 % respondentov nakupuje čokoládu v super- a hypermarketoch, respektíve v bežných obchodoch. Nákup v špecializovaných predajniach preferuje len 12 % z opýtaných (Graf 6).

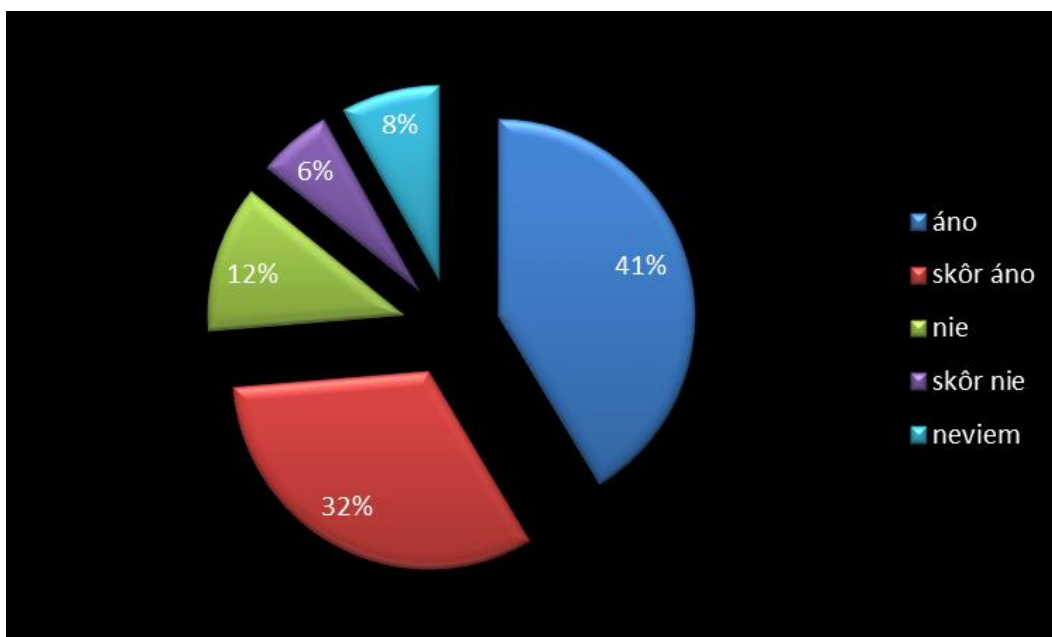
Graf 7 Akú čiastku zhruba týždenne investujete do čokolády?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 7 zachytáva týždenné investície jednotlivých respondentov do čokolády. Viac ako polovica našich respondentov minie na nákup čokolády sumu do 2 Eur. Viac ako 7 Eur vynaloží na nákup čokolády len 4 % z opýtaných.

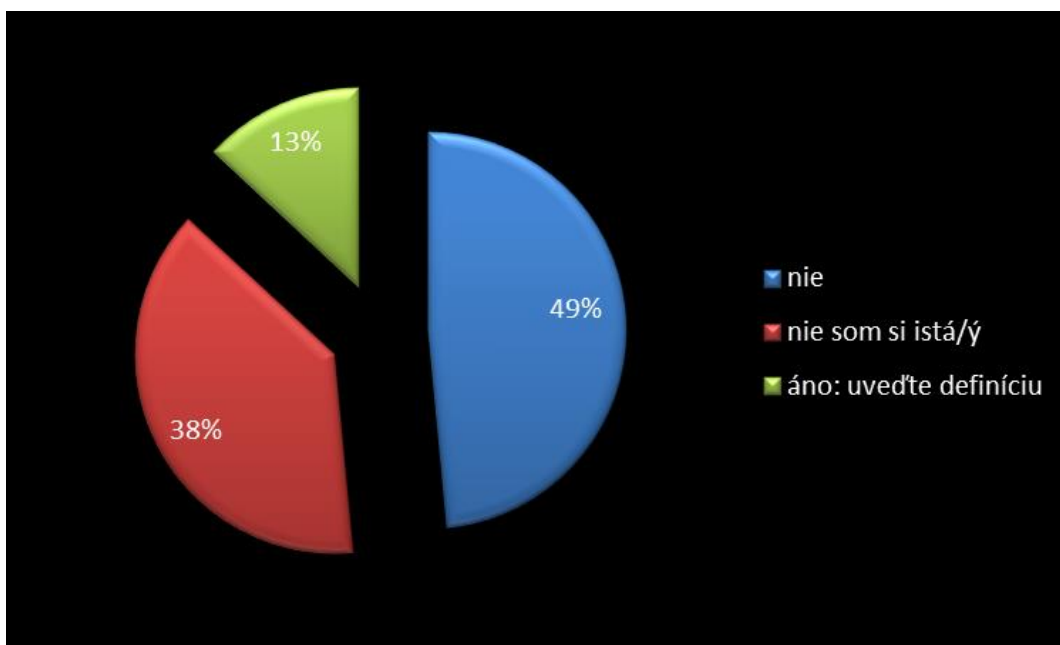
Graf 8 Ste ochotní investovať viac do kvalitnej čokolády?



Zdroj: Vlastné spracovanie

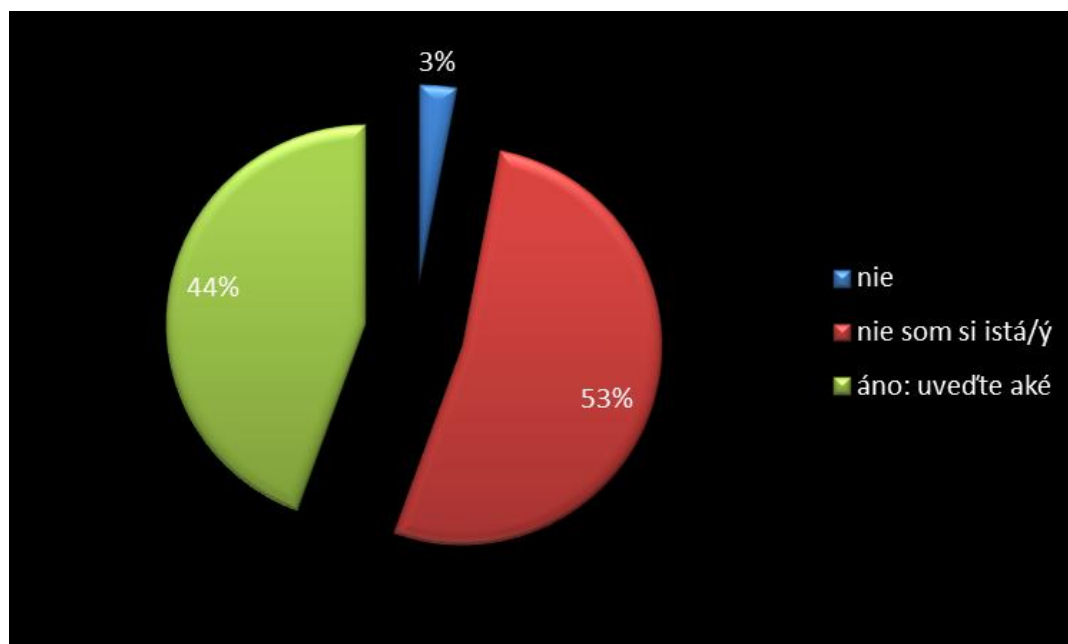
Naši respondenti sú ochotní minúť viac peňazí na nákup kvalitnej čokolády, a to až 70% z opýtaných (Graf 8).

Graf 9 Viete, čo sú to funkčné potraviny?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Približne polovica z našich respondentov nevedela, čo sú to funkčné potraviny a viac ako tretina z opýtaných si nebola istá (Graf 9). Avšak 13% z opýtaných vedelo presne definovať, čo sú funkčné potraviny.

Graf 10 Viete, že čokoláda má priaznivé účinky na organizmus?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe č. 10 možno pozorovať, že viac ako polovica z opýtaných nevedela, respektíve si nebola istá, či má čokoláda priaznivé účinky na organizmus. Až 44% respondentov poznalo priaznivé účinky čokolády a uviedlo niektoré z nasledovných: afrodisiakum, zdroj vápnika, obsahuje vysoký podiel antioxidantov, magnézia, vitamínu B, je to dobré antidepresívum, napomáha správne fungovaniu organizmu, chráni telo pred srdcovými chorobami, infarkt, vysokým krvným tlakom, pomáha pri strese, zlepšuje náladu, pomáha pri bolestiach brucha, pri tráviacich problémoch, účinkuje proti stresu (zvyšuje hladinu serotonínu), pozitívny účinok na funkciu mozgu, má preukázaný priaznivý vplyv na fungovanie ľudských orgánov, obsahuje napr. lecitín, podporuje koncentráciu, utlmuje stres).

Záver

Výsledky dotazníkového prieskumu priniesli zaujímavé závery. Tretina opýtaných – cca 40% konzumuje čokoládu niekoľkokrát týždenne, z toho najviac mliečnu tabuľkovú čokoládu. Viac ako polovica opýtaných minie týždenne menej ako 2€ na nákup čokolády v bežných obchodoch, ako sú supermarkety a hypermarkety. Približne polovica opýtaných nevie, čo sú to funkčné potraviny, a nie je si istá, či čokoláda patri medzi ne.

Funkčné potraviny ponúkajú veľký potenciál pre zlepšenie zdravia a pomáhajú zabrániť určitým ochoreniam, ak sú užívané ako súčasť vyváženej stravy a zdravého životného štýlu. Tvrdenie o zdravotných účinkoch je čoraz častejšie, a preto vzniká potreba regulovať tieto tvrdenia v rámci EÚ. Cieľom tejto regulácie je ochrana konzumentov, podpora férového obchodovania a podpora inovácií v potravinárskom priemysle. Výskumné príležitosti vo výžive objasňujúce súvislosti medzi potravinami alebo ich zložkami a zlepšením zdravotného stavu alebo znížením chorobnosti ľudstva predstavujú zatiaľ najväčšiu výzvu pre vedcov v súčasnosti, ale aj v budúcnosti. Komunikácia zdravotných výhod spotrebiteľom má tiež zásadný význam. Spotrebiteľ získa vedomosti,

aby mohol robiť informované rozhodnutia o potravinách, ktoré konzumuje a mohol si túto konzumáciu užívať. Len pár desiatok potravín označujeme momentálne adjektívom "funkčné". Prebiehajúci výskum funkčných potravín sa postupne rozširuje. Skutočnosť, že jednou z funkčných potravín je aj čokoláda, bola preukázaná v našej štúdii. Cieľom tohto článku bolo takisto prispieť k vyvráteniu mýtu o škodlivosti tejto potraviny.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Ackar, D. et al. (2013). Cocoa Polyphenols: Can We Consider Cocoa and Chocolate as Potential Functional Food? *Journal of Chemistry*, 10(7), 7-8.
2. Albrecht, J. A. et al. (2012). *Chocolate – A Functional Food?* Dostupné 27. 05. 2015, na <http://ianrpubs.unl.edu/live/hef598/build/hef598.pdf>
3. EUFIC (European Food Information Council). (2006). *Functional foods*. Dostupné 27. 05. 2015, na <http://www.eufic.org/article/en/nutrition/functional-foods/expid/basics-functional-foods/>
4. Jarossová M. A. (2015). Nákupné správanie spotrebiteľov a ich postoje k biopotravínám, tradičným a funkčným potravinám. In *Studia commercialia Bratislavensia : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava : vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Roč. 8, č. 31 (2015), s. 372-383. - Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2015. ISSN 1337-7493
5. Kučera, M. (2005). *Potravinové doplnky: Význam a současná problematika*. Dostupné 22. 09. 2015, na <http://www.celostnimediceina.cz/potravinove-doplňky-vyznam-a-soucasna-problematika-mudr-michael-kucera.htm>
6. Řihošková, J. (2009). *Biochemické aspekty konzumace čokolády*. Dostupné 22.09.2015, na https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/34664/%C5%98iho%C5%A1kov%C3%A1J_Biochemick%C3%A9%20aspekty_LK_2cast_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7. Sawicka, B. et al. (2015). Functional Food in creating the healthy lifestyle. In *Promotion of Healthy lifestyle in European Countries*. Lublin : University of Life Science, pp. 441-463.
8. Shepherd, R. and all. (2005). *Determinants of Consumer Behavior Related to Organic Foods*. Dostupné 22. 09. 2015, na [http://www.bioone.org/doi/abs/10.1579/0044-7447\(2005\)034%5B0352:DOCBRT%5D2.0.CO%3B2](http://www.bioone.org/doi/abs/10.1579/0044-7447(2005)034%5B0352:DOCBRT%5D2.0.CO%3B2)
9. Vedení lidí a motivace. (2012). Dostupné 22. 09. 2015, na <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vedeni-lidi-a-motivace/>
10. Výskumný ústav potravinársky Bratislava. (2006). *Stravuj sa zdravo*. Dostupné 17.09.2015, na <http://tuul.sk/wp-content/uploads/2013/09/stravuj-sa-zdravo.pdf>

Budovanie vzťahu so zákazníkom prostredníctvom sociálnych médií

Tomáš Ružička¹

Building Costumer Relationship through Social Media

Abstract

The article discusses the changes in consumer behaviour and issues connected with them. These changes are caused by the constant progress of technology and by the awareness of consumers. Consumer awareness is connected to the usage of internet and also to the current phenomenon of social media and social networks. Social media have also become a platform for profit generation. The first half of the article specifies the issue of social media and social networks. The second half emphasizes the decrease of beer consumption during the crisis which was followed by the necessity to create an effective communication channel by the Slovak association of brewers. The author subsequently analyses a specific communication channel – the facebook page „Milujem Pivo“ and presents the conclusions that he drew from this article.

Key words

consumer behavior, social network, digital consumer, marketing

JEL Classification: M30

Úvod

Zmeny, ktoré so sebou prinášajú inovácie a neustály rozvoj internetu a informačných a komunikačných technológií, zasahujú do všetkých oblastí ľudského života. Dnešné vysoko konkurenčné prostredie kladie pred marketing výzvy vyplývajúce zo súčasnej gradujúcej nasýtenosti marketingových aktivít. Neustále posuny v oblasti spotrebiteľského správania a rýchly rozvoj technologických zmien vytvárajú nové trhy a táto skutočnosť vedie k zmene v nákupnom rozhodovaní spotrebiteľov. Tieto zmeny sú významným faktorom ovplyvňujúcim preferencie spotrebiteľov. Technológie sa za posledných 30 rokov rapídne zmenili, ba dokonca zmeny možno badať aj v oveľa kratšom horizonte – napríklad za posledné tri roky. Dnešný spotrebiteľ je pripojený online viac ako kedykoľvek predtým. S technologickými zmenami úzko súvisia aj zmeny v spotrebiteľskom správaní. Zmeny správania spotrebiteľov vyžadujú adekvátnu a proaktívnu odozvu vo využívaní moderných marketingových nástrojov za účelom dosiahnutia efektívnej marketingovej komunikácie. Obchodníci musia poskytnúť spotrebiteľom jasný dôvod k nákupu, prísť s personalizovanou ponukou a zastihnúť potenciálnych zákazníkov v čase a na mieste, ktoré sami preferujú. Cieľom príspevku je zhodnotiť potenciál a efektivitu vybraného komunikačného kanála – Facebookovej stránky „Milujem Pivo“ na základe analýzy prostredníctvom analytického nástroja pre sociálnu sieť Facebook, ktorým je aplikácia LikeAlyzer.

¹ Ing. Tomáš Ružička, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, ruzicka.tomas7@gmail.com

1 Metodika práce

Teoretické východiská článku tvorí autorom realizovaná komparatívna štúdia základných pojmov z dostupných elektronických a tlačených zdrojov domácich a zahraničných autorov. Pre naplnenie analytického cieľa článku bol uskutočnený zber a analýza sekundárnych údajov, ktoré poskytuje Slovenské združenie výrobcov piva a sladu. Pre potreby analýzy komunikačného kanálu Milujem Pivo bola zvolená aplikácia LikeAlyzer, prostredníctvom ktorej boli zhodnotené potenciál a efektivita tejto facebookovej stránky.

2 Výsledky a diskusia

Podľa Žáka (2014) „potenciál a využívanie informačných a komunikačných technológií posúvajú ľudskú spoločnosť do novej dimenzie, ktorá je označovaná ako digitálna éra.“ Charakteristickým znakom je nárast množstva, spracovania a výmeny informácií. Obchodníci majú možnosť ponúkať čoraz viac výrobkov a služieb ako kedykoľvek predtým. Je to práve digitalizácia informácií, ktorá uľahčuje prispôbovať svoje tovary či služby potrebám zákazníkov. V mnohých oblastiach biznisu rastie význam digitálnych procesov. Jedná sa o oblasti ako sú komunikácia, inovácia, distribúcia, marketing, predaj, zákaznícka podpora a do popredia sa dostáva CRM (customer relationship). Nové informačné a komunikačné technológie poskytujú mnohé možnosti ako sa zamerať na zákazníkov a ich spôsob myslenia či rozhodovania. Možno konštatovať, že tieto nové technológie sprístupnili vytváranie mnohých inovatívnych metód a techník, ktoré sú využívané v marketingovom výskume za účelom zbierania, spracovania a analýzy dát.

2.1 Sociálne siete v kontexte marketingu

Ako uvádza Cohen (2011), sociálne médiá slúžia na združovanie a rozvíjanie spoločenských kontaktov. Ich výhodou je, že ich obsah môže vytvárať, upravovať alebo komentovať každý registrovaný užívateľ. Poskytujú teda veľký priestor pre kreativitu a nápady, ktoré sa následne ľahko šíria medzi samotnými užívateľmi. Sú nadradené nad sociálnymi sieťami, pretože zahŕňajú aj blogy, wiki stránky či chatovacie miestnosti. Victoria Bush (2011) definuje sociálne siete ako nástroje poskytujúce jednoduché použitie kolaboratívnych pracovných priestorov za použitia rôznych komunikačných nástrojov. V tejto kapitole článok bližšie špecifikuje využívanie sociálnych sietí pri komunikácií a budovaní vzťahu s cieľovou skupinou.

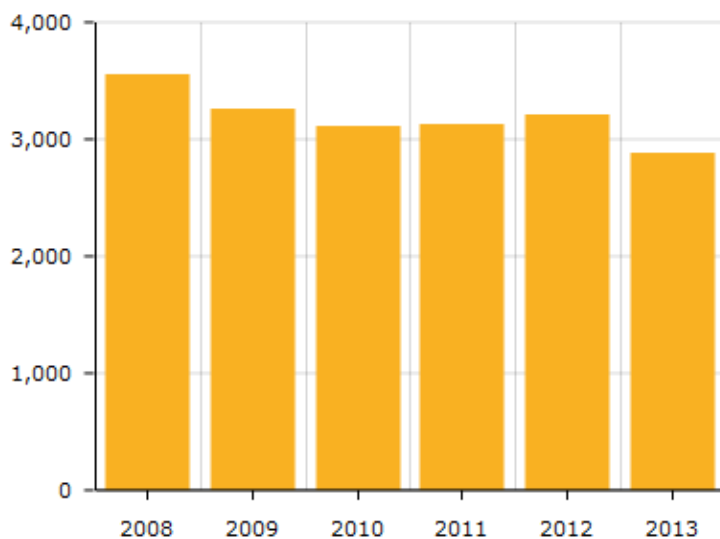
Sociálne siete považujeme za jeden z hlavných trendov v rámci rozvoja informačných a komunikačných technológií. Ellison a Boyd (2007) považujú sociálne siete za služby založené na internetových stránkach, ktoré umožňujú jednotlivcom vytvoriť verejný alebo čiastočne verejný profil v rámci uzatvoreného systému; vytvoriť zoznam ďalších užívateľov, s ktorými sú v spojení a v konečnom dôsledku vidieť a skúmať spojenia vytvorené inými užívateľmi vo vnútri systému. Sociálne siete patria pod sociálne médiá. „Sociálne médiá slúžia na združovanie a rozvíjanie spoločenských kontaktov, pričom ich výhodou je, že ich obsah môže vytvárať, korigovať alebo komentovať každý registrovaný používateľ.“ V sociálnych sieťach je podstatná interakcia používateľov, ktorí medzi sebou nadväzujú vzťahy a spájajú sa do skupín.

V priebehu minulých rokov sa zo sociálnych médií stal obľúbený spôsob ako generovať zisk. Vytváranie sociálnych sietí výrazným spôsobom ovplyvňuje marketing ako aj marketingový výskum. Pojem sociálne siete predstavuje interaktívne internetové platformy, na ktorých skupiny a jednotlivci diskutujú, vymieňajú, upravujú a spoluvytvárajú obsah. Celý koncept vplyvu sociálnych médií je založený na popularite. V prípade, že sa podnik snaží ovplyvniť správanie spotrebiteľov, mal by dosiahnuť vysoký stupeň popularity svojich produktov vo svojej cieľovej skupine. Sociálne médiá majú za účel osloviť potenciálnych zákazníkov ako aj komunikovať s existujúcimi.

Podniky či značky túžia po lojálnych zákazníkoch, avšak čelia omnoho väčšej výzve – vybudovať komunity. Doba technologického pokroku so sebou prináša možnosť budovať lojalitu prostredníctvom systematickej implementácie princípov lojality do marketingových stratégií. Podniky môžu dosiahnuť tento cieľ pomocou implementácie princípov korporátnej lojality do ich stratégie v rámci sociálnych médií. V tomto článku sa zameriavame na posilnenie lojality značky používaním sociálnych médií. Je dôležité aby samotnému procesu vytvárania stratégie pre sociálne médiá mal podnik vytvorený rámec identity. Nespochybniteľne dôležitým faktorom je identifikácia cieľovej skupiny. Richterová et al. (2015) popisujú segmentáciu ako členenie trhu na menšie časti s vnútorne podobnými charakteristikami, ktorá patrí medzi najdôležitejšie okruhy v marketingu a spotrebiteľskom správaní. Potreby spotrebiteľov sú predmetom pozornosti marketingovej koncepcie. Výskumní pracovníci majú za úlohu nájsť čo najviac podobností medzi populáciou. Tieto podobnosti, ktorými je daný segment charakterizovaný umožňujú predajcom ponúkať spotrebiteľovi propagačnú správu vyhovujúcu potrebám zvoleného segmentu. Identita používaná ako nástroj budovania lojality reprezentuje ideály a hodnoty, ktoré sú charakteristické pre značku. Po splnení týchto kritérií sa sociálne médiá stávajú autentickým nositeľom komunikácie identity a hodnôt značky.

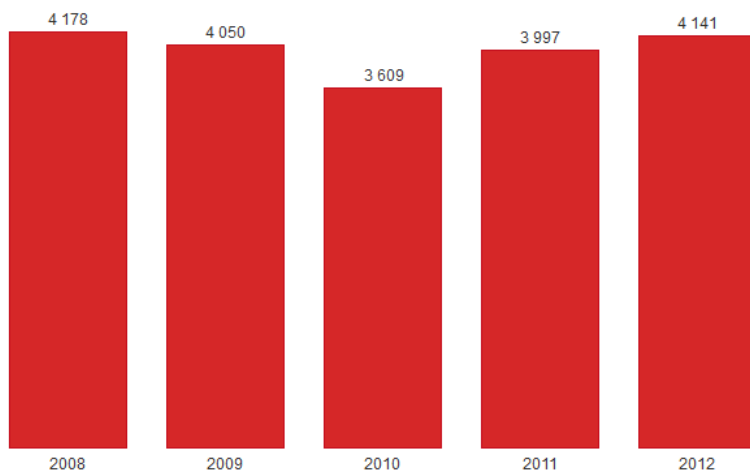
2.2 Analýza facebookovej stránky Slovenského združenia výrobcov piva a sladu

Slovenské združenie výrobcov piva a sladu je dobrovoľná profesijná stavovská organizácia, ktorá združuje právnické osoby podnikajúce vo výrobe sladu a piva, ako aj organizácie, ktoré spolupracujú s výrobcami piva. Spotreba a produkcia piva predstavujú pre ekonomiku pozitívny vplyv. Toto odvetvie v oblasti zamestnanosti SR predstavuje približne 18 000 pracovných miest. Nakoľko práve pivovarníctvo a z neho priamo či nepriamo odvodené odvetvia ovplyvňujú ekonomickú situáciu, cieľom združenia je podnikat' kroky zmierňujúce dopady hospodárskej krízy na spotrebu piva na území Slovenskej republiky. Na nasledovnom grafe 1 je znázornená produkcia piva na Slovensku v rozmedzí rokov 2008 až 2013.

Graf 1 Produkcia piva na Slovensku 2008 – 2013 (údaje sú v 1 000 hl)

Zdroj: The Brewers of Europe. 2014. *The Key Figures 2013: Slovakia*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/country-profiles/Slovakia.pdf>

Z grafu 1 je zrejmé klesajúca produkcia piva, keď v roku 2008 sa na Slovensku vyprodukovalo 3 558 000 litrov, avšak v roku 2013 to bolo už iba 2 883 000 litrov. V roku 2014 ročná produkcia piva znova rástla a dosiahla hodnotu 3 mil. hektolitrov, čo deklaruje aj údaje Slovenského združenia výrobcov piva a sladu (2015).

Graf 2 Spotreba piva na Slovensku 2008 – 2012 (údaje sú v 1 000 hl)

Zdroj: The Brewers of Europe. 2014. *The Key Figures 2013: Slovakia*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/country-profiles/Slovakia.pdf>

Spotreba piva na území Slovenskej republiky bola ovplyvnená globálnou hospodárskou a finančnou krízou. Dopad krízy bol badateľný najviac v roku 2010. Po tomto roku nastala zmena a spotreba piva opäť začala narastať a dosahovať predkrízové hodnoty. V roku

2014 bola ročná spotreba piva 381 mil. litrov (Slovenský zväz výrobcov piva a sladu, 2015).

Vzhľadom na neodvratiteľný fakt, že žijeme v dobe, ktorá je veľmi výrazne ovplyvnená používaním internetu, virálneho marketingu a sociálnych sietí musí každý, kto túži po komerčnom úspechu prispôbiť svoju komunikáciu aj fenoménu sociálnych sietí.

Hlavným komunikačným kanálom Slovenského združenia výrobcov piva a sladu je facebooková stránka Milujem Pivo. Sociálnu sieť Facebook môžeme pokojne označiť ako fenomén, ktorý spája ľudí na osobnej ako aj profesionálnej úrovni. Používatelia majú možnosť navzájom komunikovať, uverejňovať fotky, videá, webové odkazy a rozvíjať svoje vzťahy na tejto sieti. Užívatelia vďaka účasti na sociálnej sieti Facebook získavajú vnesenie osobného charakteru do komunikácie s existujúcimi ako aj novými zákazníkmi. Osobné reakcie, príspevky či odporúčania produktov a služieb na Facebooku sú nenahraditeľným zdrojom reálnych referencií. Okamžité virálne šírenie myšlienky a povedomia o produktoch a službách tak priamo prináša lepšie výsledky zadávateľovmu webu, e-shopu či promovanej udalosti. Efektivita facebookovej stránky, slúžiacej ako reklamný kanál je ovplyvnená obsahom, ktorý sa na tejto stránke nachádza. Vďaka obsahu stránky je možné zapájať fanúšikov stránky do diskusie, získavať ich názory a odporúčania. Často slúži ako spätná väzba od fanúšikov stránky resp. od cieľovej skupiny.

V nasledujúcej tabuľke 1 je znázornená podrobná analýza facebookovej stránky Milujem Pivo, na základe ktorej možno určovať oblasti, ktoré je potrebné zlepšovať.

Tab. 1 Hodnotenie facebookovej stránky Milujem Pivo

Značka:	Milujem Pivo
Like Rank:	50
Názov stránky:	Milujem Pivo
Užívateľský názov pre Facebook:	/MilujemPivo
Kategória:	jedlo/nápoje
Webstránka:	http://www.slovenskepivo.sk/index.php
Informácie:	kompletné
Mílniky (angl. Milestones):	1
Oblíbené stránky:	6
Počet like:	16423
Priemerný rast like:	-2%
Hovoria o tom:	28
Dosah:	0,17%
Označenia:	-
Počet príspevkov za týždeň:	1,66
Priemerný počet Like, Share & Comments na príspevkov:	72
Podiel zo všetkých príspevkov (fotografia):	70%
Podiel zo všetkých príspevkov (video):	25%
Podiel zo všetkých príspevkov (hypertextový	5%

odkaz):	
Načasovanie príspevkov:	09:00- 12:00
Časové rozpätie najvyššieho dosahu príspevku:	06:00 - 09:00
Priemerná dĺžka príspevku:	100 - 500 znakov
Vhodná dĺžka príspevkov:	nie
Zvedavosť:	dobrá
Hashtagy:	nepoužíva
Možnosť prispievania fanúšikmi:	áno
Frekvencia príspevkov od fanúšikov:	0 za posledný mesiac
Podiel reakcií na príspevky a komentáre:	-
Priemerný čas reakcie administrátora stránky:	-

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa LikeAlyzer, 2015

Celkové hodnotenie stránky podľa portálu www.likealyzer.com je 50, čo predstavuje hodnotu pod priemerom v danej oblasti. Stránka je zaradená do kategórie jedlá/nápoje v ktorej je priemerné hodnotenie 56. Informácie na stránke sú vyhodnotené ako kompletne. Míľníky sú považované za výbornú príležitosť ako prezentovať príbeh spoločnosti resp. združenia. Milujem Pivo má uvedený iba 1 míľnik, čo predstavuje nedostatočnú hodnotu a stránka by mala pridávať viac míľnikov za účelom sprostredkovania kľúčových momentov. Počet stránok, ktoré sa páčia je 6, tento počet je opäť nedostatočný, pretože väčšia interakcia s inými facebookovými stránkami prináša lepšie hodnotenie. Priemerný nárast like je -2,2 % a to znamená úbytok fanúšikov. Počet ľudí ktorým sa páči stránka je 16 425, avšak počet „hovoria o tom“ je len 22. Tento počet by mal byť vzhľadom na počet like výrazne vyšší. Dosah stránky je 0.17 %. Dosah predstavuje počet ľudí hovoriacich o tom vydelených celkovým počtom like-ov. K dosiahnutiu úspechu by mal byť dosah okolo 7 %. Z analýzy taktiež vyplýva, že stránka pridáva nedostatočný počet príspevkov (1,66 za týždeň). Odborníci za vhodnú voľbu považujú proporčné rozloženie podielu všetkých príspevkov v pomere 70 %obrázkov, 25 % videí a 5 % hypertextových odkazov. Načasovanie príspevkov podľa analýzy je realizované v čase 9:00 – 12:00, avšak na základe analýzy správania fanúšikov stránky je časové rozpätie najväčšieho dosahu príspevku medzi 6:00 – 9:00. Priemerná dĺžka príspevku sa pohybuje v rozmedzí 100 až 500 znakov, podľa štatistík pre stránku Milujem Pivo sa ideálny rozsah príspevku pohybuje do 100 znakov.

Vychádzajúc z tabuľky 1 možno konštatovať, že odporúčané hodnoty dosiahli nasledovné polia: Like Rank, Informácie, Počet like, Podiel zo všetkých príspevkov (fotografia), Podiel zo všetkých príspevkov (video), Podiel zo všetkých príspevkov (hypertextový odkaz), Zvedavosť a Možnosť prispievania fanúšikmi. Naopak medzi poliami, ktoré nenaplnili odporúčané boli: Míľníky, Obľúbené stránky, Priemerný rast like, Hovoria o tom, Dosah, Počet príspevkov za týždeň, Priemerný počet Like, Share & Comments na príspevok, Načasovanie príspevkov, Priemerná dĺžka príspevku, Vhodná dĺžka príspevku, Hashtagy a Frekvencia príspevkov od fanúšikov.

Pravidelnú a celoročnú komunikáciu a interaktivitu Slovenského združenia výrobcov piva a sladu s existujúcimi a potenciálnymi návštevníkmi a fanúšikmi ich podujatí prostredníctvom facebookovej stránky považujeme za dôležitý prvok budovania lojality so zákazníkom prostredníctvom internetu. Po podrobnej analýze facebookovej stránky Milujem Pivo, sme navrhli riešenia, ktoré by zlepšili celkové hodnotenie stránky a tým

dosah dôležitých informácií pre potenciálnych klientov. Aktívna účasť na sociálnych sieťach ako sú Twitter, Google+, Youtube kanál, Instagram či používanie tzv. hashtagov pomáha zvyšovať úspešnosť stránky pri organickom vyhľadávaní. Najdôležitejším faktorom pri tomto spôsobe marketingu je, že je z hľadiska nákladov nenáročný.

Záver

V priebehu posledných rokov sa zo sociálnych médií stal obľúbený spôsob ako generovať zisk. Vytváranie sociálnych sietí výrazným spôsobom ovplyvňuje aj marketing. Sociálne siete predstavujú interaktívne internetové platformy, na ktorých skupiny a jednotlivci diskutujú, vymieňajú, upravujú a spoluvytvárajú obsah. Celý koncept vplyvu sociálnych médií je založený na popularite. V prípade, že sa podnik snaží ovplyvniť správanie spotrebiteľov, mal by dosiahnuť vysoký stupeň popularity svojich produktov vo svojej cieľovej skupine. Sociálne médiá majú za účel osloviť potenciálnych zákazníkov ako aj komunikovať s existujúcimi.

Článok poukazuje na zmeny v spotrebiteľskom správaní v spotrebe piva, ktoré so sebou priniesla finančná kríza. Pokles spotreby, ktorý nastal znamenal potrebu zvýšenia komunikácie a interaktivity s cieľovou skupinou – konzumentmi piva. Slovenské združenie výrobcov piva a sladu ako hlavný komunikačný kanál zvolilo sociálnu sieť Facebook. Článok prináša podrobnú analýzu stránky „Milujem pivo“, na základe ktorej je možné implementovať postupy napomáhajúce efektívnejšej komunikácii s cieľovou skupinou spotrebiteľov a taktiež pružnejšie reagovať na zmeny v ich správaní. Práve správne reakcie na správanie cieľovej skupiny pomáhajú podnikom budovať a upevňovať vzťah so zákazníkom. Ako nástroj analýzy bol použitý program likealyzer, ktorý predstavuje komplexnú platformu pre analýzu stránky a následných odporúčaní pre zvyšovanie rankingu stránky. Tento analytický nástroj poskytuje detailné informácie o cieľovej skupine a následne identifikuje možnosti ako správne nastaviť procesy komunikácie s cieľovou skupinou. Práve vhodne zvolená komunikácia so zákazníkom prostredníctvom pridávania príspevkov, videí, fotiek, míľnikov či súťaží so správnym nastavením a načasovaním predstavuje nástroj na budovanie vzťahu s fanúšikmi stránky. Transformácia nadobudnutých poznatkov do následných činností v podobne uplatnenia vybraných marketingových nástrojov môže pre podniky poslúžiť ako významný faktor v boji o zákazníka v tvrdých konkurenčných podmienkach.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Bush, V. & Mathur, M. (2011). Increasing advertising receptivity through social media engagement. *Society for Marketing Advances Proceedings*, 25(1), 119.
2. Cohen, H. (2011). *30 social media definitions*. Dostupné 4.10.2015, na <http://heidicohen.com/social-media-definition/>
3. Ellison, B. E. & Boyd, D. M. (2007). Social Network Sites : Definiton, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
4. LikeAlyzer. (2015). *Review of Milujem Pivo*. Dostupné 3.10.2015, na <http://www.likealyzer.com/facebook/milujempivo>
5. Richterová, K. et al. (2015). *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava : Sprint2.
6. Slovenské združenie výrobcov piva a sladu. (2015). *Novinky*. Dostupné 4.10.2015, na <http://www.slovenskepivo.sk/novinky/186>.

7. The Brewers of Europe. (2014). *The Key Figures 2013: Slovakia*. [Citované]. Dostupné 6.10.2015, na <http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/country-profiles/Slovakia.pdf>
8. Žák, Š. (2014). *Marketingový výskum v digitálnej ére*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.

Prístupy k vzdelávaniu a rozvoju obchodného personálu¹

Jana Sitášová²

Approaches to the Training and Development of Salesforce

Abstract

Sales personnel, as a component of human resources in the company, should be given preparation for its activities and its position – a training program. The following article presents the current approaches to the education of sales force and trends in this area. This aspect of the management of sales personnel is not negligible, because of the dominant influence on its performance. Finally, we suggest, what should an ideal training program for sales personnel contain. All of these outcomes are based on studies and literature, that were published in this area.

Key words

education, development, sales force, sales personnel, training program

JEL Classification: M12, M53

Úvod

Firmy míňajú ročne miliardy na školenia v oblasti predaja a predajných iniciatív. Existujú však obmedzené dôkazy o tom, že tieto investície pomáhajú dosahovať trvalo udržateľné výsledky. S rastom obratu ako hlavným cieľom podniku, je dôležité, aby boli identifikované základné dôvody, prečo spoločnosti nedosahujú vyššiu návratnosť svojich investícií do vzdelávania v oblasti predaja.

V nasledujúcom článku predstavíme aktuálne prístupy k vzdelávaniu obchodného personálu a tendencie v tejto oblasti. Tento aspekt riadenia obchodného personálu nie je zanedbateľný práve kvôli rozhodujúcemu vplyvu na jeho výkon. Na záver navrhujeme, čo by efektívny vzdelávací program pre obchodný personál mal obsahovať. Všetky tieto výstupy vychádzajú zo štúdií a literatúry, ktoré boli v tejto oblasti zverejnené.

1 Metodika práce

Cieľom tohto článku je (1) poskytnúť prehľad trendov a prístupov k vzdelávaniu a rozvoju obchodného personálu, (2) zhrnúť druhy vzdelávania obchodného personálu a (3) prezentovať výsledky zahraničných štúdií v oblasti efektivity tohto vzdelávania. Záverom navrhujeme aspekty, ktoré by mal spĺňať efektívny program vzdelávania.

Použitou metodikou bol teoretický výskum informácií zverejnených vo vedeckých prácach, akademických časopisoch a dostupných štúdiách realizovaných v tejto oblasti. Boli použité metódy celkovej analýzy, dedukcie a syntézy.

¹ VEGA 1/0282/15 Nástroje marketingovej politiky v nových obchodných modeloch orientovaných na vytváranie viacnásobnej hodnoty pre zákazníka v podmienkach trvalo udržateľného rozvoja

² Ing. Jana Sitášová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, jana.sitasova@gmail.com

2 Výsledky a diskusia

Pre podniky je prvotnou motiváciou pri vzdelávaní a školení svojho obchodného personálu zvyšovanie jeho efektivity. Podľa Johlkeho (2006) sa podniky a ich obchodný personál púšťajú do školení o predaji, lebo sú presvedčení, že výsledkom bude zlepšenie zručností predajcov, ktoré súvisia s výkonom.

Výskum Heideho (1999) zistil, že podniky investujú skôr do školení o predávaných produktoch ako do školení určených na zlepšovanie zručností. Johnston a Marshall (2008) doplnili výskum v tejto oblasti o zistenie, že firmy najčastejšie vyhodnocujú náklady spojené s vzdelávaním obchodného personálu, ale už oveľa menej merajú príjmy generované efektívnym vzdelávaním, resp. nemerajú vplyv, aký majú školenia na výkon obchodníkov.

2.1 Úloha vzdelávania obchodného personálu, využívané metódy a trendy v tejto oblasti

Hlavnou úlohou vzdelávania obchodného personálu je zaškoľovanie pracovníkov na určitú pracovnú pozíciu, prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancov cez doškoľovanie alebo preškoľovanie.

Vzdelávanie personálu možno rozdeliť do viacerých kategórií:

- vzdelávanie základného charakteru, ktoré zahŕňa kurzy o podniku, o produktoch a v oblasti techník predaja;
- vzdelávanie v oblasti technológie (používanej pri výrobe predávaných výrobkov);
- špecializované vzdelávanie zamerané na zvyšovanie produktivity a efektivity práce.

V praxi existuje viacero metód vzdelávania, ktoré sa delia, na tie ktoré sprevádzajú samotný pracovný proces:

- inštruktáž (predvedenie postupu),
- koučing (dlhodobé podnecovanie školeného k správnejmu spôsobu výkonu práce s prihliadnutím na jeho individualitu),
- mentoring (podobný koučingu, len určitá iniciatíva spočíva aj na školenom pracovníkovi),
- counselling (vzájomné konzultácie medzi nadriadeným a podriadeným)

a na tie metódy, ktoré sa používajú mimo pracovného procesu: prednáška, prípadové štúdie, workshop, simulácia, hranie rolí, assessment center (hodnotiace centrum, testy, pohovory).

Hlavným trendom v tejto oblasti je sebvzdelávanie, kedy sa obchodný personál z vlastnej iniciatívy podieľa na procese učenia za účelom kariérneho postupu a sebazdokonaľovania sa.

Ďalšou tendenciou je využívanie koučingu vo vzdelávacom procese vzhľadom na viaceré zmeny v konkurenčnom prostredí ako globalizácia, intenzívnejšia konkurencia a tlak zo strany zákazníkov na logistické partnerstvá. Cespedes (1995) ich uvádza ako tlaky na posun úlohy obchodného personálu z klasického predajcu na konzultanta.

2.2 Efektivita vzdelávania obchodného personálu

Výskum agentúry Sales Performance International použil dve desaťročia výskumu a skúsenosti zákazníkov, na preskúmanie piatich hlavných prekážok pre udržateľné výsledky školenia predajného personálu, a navrhuje presun na "programový" koncept vzdelávania.

Na základe rozhovorov so zákazníkmi, expertmi a výskumníkmi v tejto oblasti odhalila táto štúdia 5 hlavných prekážok, ktoré spôsobujú to, že návratnosť investícií do vzdelávania obchodného personálu je nízka.

1. *Príliš veľa informácií v krátkom časovom úseku.*

Pri školení ide často o intenzívny zážitok v uzatvorenom priestore a jeho cieľom je komunikovať toľko informácií, koľko je možné v obmedzenom časovom rámci. Preto sú mnohé školenia obchodného personálu intenzívne, viac-denné udalosti, ktoré pokrývajú všetky možné aspekty metodiky predaja. Bez opakovaného koučingu, praktického využitia a skúšania je prakticky nemožné, aby sa obchodníci naučili, zapamätali si a využili viac ako malé percento toho, čo je zvyčajne predmetom intenzívnych, viac-denných vzdelávacích akcií. Preto je dôležité, aby pri vzdelávaní obchodného personálu išlo o systematický prístup v dlhodobom časovom horizonte.

2. *Školenie obchodného personálu sa málokedy zhoduje s overeným predajným procesom.*

V mnohých prípadoch sa školenie výlučne sústreďuje na zručnosti a techniky predaja. Aj keď sú tieto prvky nevyhnutné pre kvalitné vzdelávanie, tak je dôležité ich prepojiť na správne postupy a konkrétne situácie, aby sa nestali ojedinelými a sporadicky využívanými metódami. Tie správne zručnosti sa nedokážu udržať v praxi bez toho, aby sa spájali s celkovou zmenou predajnej filozofie a prístupu.

3. *Roztrieštené prístupy neposkytujú kontinuálne vzdelávanie.*

Mnoho iniciatív (a školiteľov) aplikuje čiastočný alebo roztrieštený prístup k odbornému vzdelávaniu - neriešia rôzne druhy vzdelávania. Školiteľ a eVzdelávacie kurzy nestačia pre udržateľné zlepšenie a výsledky na aplikačnej úrovni. Vhodnou kombináciou vzdelávacích "udalostí" pre obchodný personál je preto: školenia na požiadanie podľa individuálnych potrieb personálu a učenie sa "on-the-job" - pri práci. To je typ školenia, ktorý vyhovuje potrebám obchodných profesionálov novej generácie.

4. *Existujúce rozdiely medzi plánom vzdelávania a konkrétnymi úlohami a schopnosťami.*

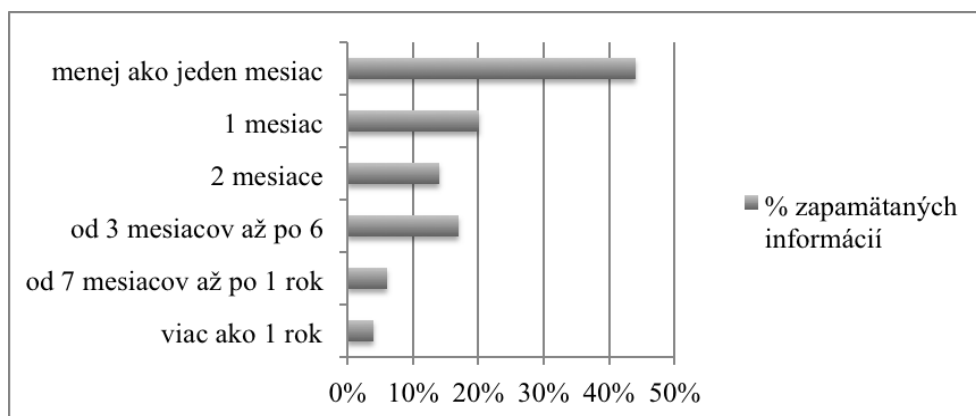
Existuje približne 10 až 12 kľúčových zručností (skupiny zručností) pre dosahovanie vysokej úrovne efektivity predaja vo veľkých obchodných organizáciách. I keď sú pokusy definovať tieto zručnosti, tak niektoré z tých najdôležitejších sú často vynechávané z formálneho vzdelávania. Napríklad v oblasti predaja podľa území, sú presvedčivé dôkazy o tom, že prísne celenie potenciálnych zákazníkov môže generovať veľké tržby. Mnoho vzdelávacích iniciatív v oblasti predaja neobsahuje žiadne formálne vzdelávanie a nástroje pre využívanie kvantitatívnych metód zacielenia. Strategické a zložité predaje vyžadujú odlišné zručnosti od viac transakčných predajných situácií. Riadiaci pracovníci potrebujú dobre zdefinovať kompetenčné modely a osnovy vzdelávacieho programu s cieľom zabezpečiť väčšiu efektivitu.

5. Zaneprázdnenosť riadiacich pracovníkov

Riadenia obchodného personálu a jeho koučovanie sú často citované ako imperatívy, keď je zavádzaná odborná príprava v organizácii. Vo vysoko nátlakovom prostredí, kde je dôležité naplniť číselné ciele, nemá väčšina manažérov predaja čas zaoberať sa koučovaním a mentoringom svojich priamych podriadených. V dôsledku toho, aj keď sú riadiaci pracovníci stotožnení s novým predajným procesom a metodológiou, sú neschopní dostatočne koučovať a mentorovať svoj obchodný personál.

Záverom štúdia dodáva, že je potrebný systematický prístup k školeniu predajného personálu – nejde o jednorazovú záležitosť. Väčšina výdavkov je vynaložená s ambicióznym úmyslom zvyšovať efektivitu a úroveň obchodného personálu, ale do značnej miery bez želaných výsledkov. Bez priebežného vzdelávania sa do piatich týždňov od školenia stráca 50% obsahu vzdelávania a do troch mesiacov je stratených až 84% vedomostí.

Graf 1 Percento zapamätaných informácií po školení obchodného personálu



Zdroj: Sales Performance International. 2014. The Future of Sales Training. Why Sales Training Often Fails.

Je dôležité poznamenať, že len veľmi málo organizácií vykonáva potrebné vyhodnocovania a merania účinnosti školení obchodného personálu pre určenie toho, či investícia priniesla požadované výsledky.

Štúdia Capital Analytics, Inc. bola realizovaná cez on-line dotazník u 69 profesionálov, ktorí sú zapojení do prípravy obchodného personálu a do aktivít smerujúcich k zvyšovaniu ich výkonu. Väčšina respondentov pochádzala z oddelenia pre ľudské zdroje, ktoré je zodpovedné za školenie obchodného personálu. Do prieskumu sa zapojili tak firmy s veľkým obchodným personálom ako aj s menším.

Hlavné zistenia tejto štúdie sú nasledovné:

- Respondenti nemajú dobrú predstavu toho, aký vplyv majú vzdelávacie aktivity na predaj ich spoločnosti. Iba 22% bolo silne presvedčených, že ich iniciatívy majú požadovaný vplyv. 31% bolo málo presvedčených, ak vôbec a 46% malo určitý stupeň presvedčenia.
- Dve školenia, o ktorých existuje všeobecné presvedčenie, že majú silný dopad na výsledky v predaji – komunikácia s riadiacimi pracovníkmi a vyhodnocovanie potrieb zákazníkov – sa konajú menej často.

- Riadiaci pracovníci preferujú vyhodnocovanie pripravenosti obchodného personálu na základe testov a pozorovaní. Len 17% sa spolieha na merania predajných procesov a výsledkov.
- Respondenti využívajú najčastejšie celkové predaje na posúdenie pripravenosti obchodného personálu. Oveľa menej je využívané porovnávanie celkového výkonu so stanovenými kvótami. Merania zákaznickej lojality a miery udržania zákazníkov sa využívajú oveľa zriedkavejšie.
- Kalkulácie výkonu predaja a návratnosti investície (ROI – return on investment) sú považované za najužitočnejšie nástroje merania dopadu vzdelávacích aktivít, avšak sú málo využívané. Informácie o výsledkoch predaja z CRM systému sú považované za zdroj informácií s dobrou výpovednou hodnotou a sú preto aj najčastejšie využívané.

Prieskum sa týkal nasledovných vzdelávacích iniciatív, ktoré sú najčastejšie v podnikoch poskytované:

- informácie o predávanom produkte / službe,
- tvorba a ponuka hodnoty,
- konkurenčné postavenie,
- spolupráca obchodného a marketingového oddelenia,
- zákaznicke profily,
- zákaznicke referencie,
- cenové plány a stratégie,
- predajné scenáre,
- metodológia predaja,
- finančné princípy,
- hodnotenie zákaznických potrieb,
- prekonávanie námietok,
- komunikácia s riadiacimi pracovníkmi a
- využívanie podnikového softvéru a dostupných nástrojov.

Z prieskumu vysvitlo, že, okrem týchto školení, podniky sa snažia o zvyšovanie efektívnosti obchodného personálu cez nasledovné iniciatívy:

- priebežné koučovanie, mentoring a spätná väzba;
- pravidelné stretnutia pre výmenu osvedčených postupov a úspešných príkladov;
- školenia o riadení vzťahu so zákazníkom;
- riadenie vzťahov s kľúčovými zákazníkmi a spravovanie predajných regiónov.

2.3 Vzdelávací program obchodného personálu

Pre vytvorenie efektívneho vzdelávacieho programu pre obchodný personál navrhujú zahraničné štúdie dodržiavanie princípov, ktoré reagujú na spomínané prekážky návratnosti investícií do vzdelávania. Ide najmä o sféru vplyvu riadiacich pracovníkov:

1. Pochopenie predajného procesu

Bez dôkladného porozumenia procesu predaja, ktorý umožňuje predajcom dosiahnuť zhodu so zákazníkom a uzatvoriť tak obchod, nie je možné určiť schopnosti, ktoré budú určujúce pre jeho pozitívny výsledok. Práve preto väčšina odborných príprav vynecháva kľúčové vzdelávacie aktivity. Zmapovanie predajného procesu pomáha zobrazit' predajné nástroje a šablóny, ktoré najlepšie vplývajú na úspešný obchod.

2. Objektívne posudzovanie a meranie

Organizácia potrebuje mať jasne zadefinované postupy na meranie a hodnotenie znalostí a zručností obchodníkov. Bez objektívneho posúdenia reality nie je možné zistiť, kde sú medzery a kde sú potrebné investície do vzdelávania s dopadom na výkon obchodného personálu.

3. Realistický vzdelávací plán

Vzdelávacie plány musia byť nastavené v čase tak, aby išli od základných pojmov až ku komplexnejším témam. Pokiaľ je snaha o odovzdanie príliš veľkého množstva informácií a vedomostí, tak je zlepšenie výkonu slabé, keďže si obchodníci zapamätajú len malé percento komunikovaných informácií.

4. Komplexný vzdelávací plán

Vzdelávacie iniciatívy by sa nemali sústrediť len na individuálne aspekty predaja, ale aj na komplexnejšie schopnosti ako cielenie zákazníkov, vyjednávanie s technickými pracovníkmi, vyjednávanie s riadiacimi pracovníkmi alebo predaj hodnoty. Ide o školenia, ktoré vedú k vyššej úrovni činnosti obchodného personálu.

5. Zohľadnené individuálne potreby obchodného personálu

Vzdelávací model by mal byť pravidelný, ale aj na vyžiadanie zo strany obchodného personálu. Ide o aktivity, ktoré si môžu obchodníci podľa potreby vyžiadať. Ide o vysoko personalizovaný prístup k obsahu vzdelávania, ktorý poskytuje lepší základ pre zdokonaľovanie a zvyšovanie výkonnosti obchodného personálu podľa jeho individuálnych potrieb.

6. Opakovanie a rôznorodosť formy vzdelávania

Základné pojmy a koncepty je potrebné posilniť rôznymi spôsobmi v plánovaných časových intervaloch. Tomuto napomáha využívanie rôznych foriem komunikácie obsahu a zároveň to udržuje pozornosť a záujem obchodného personálu tým, že mu je ponúkaná rozmanitosť. Efektívny program preto v sebe zahŕňa veľa takýchto foriem vzdelávania: školenia s inštruktormi, elektronické vzdelávanie, virtuálne učebne, predajné scenáre na videách, databázy informácií a prístupy k fórám a diskusiám.

7. Elektronická dostupnosť vzdelávania

Obchodný personál by mal v prípade potreby ihneď vedieť, kde sú potrebné informácie a nástroje dostupné. Tomuto môže napomôcť systém ERS "Electronic Reinforcement System", ktorý podporuje zпамovanie procesov, ukladanie výučbového obsahu, vyhľadávanie informácií a indexovanie predajných nástrojov.

8. Neobmedzený prístup k vzdelávaniu

Pri školeniach obchodného personálu sa intenzívne zvažujú náklady, ktoré sú s nim spojené a preto je veľa užitočného duševného vlastníctva nedostupným celej organizácii. Efektívny program by preto mal poskytnúť voľný prístup k celému metodickému obsahu a umožniť tímom a jednotlivcom neobmedzene sa vzdelávať.

9. Integrácia do CRM systému

CRM systém je väčšinou organizácií využívaný na organizovanie a sledovanie informácií týkajúcich sa obchodných príležitostí. Základné postupy, informácie a poznatky, ktoré sú predmetom vzdelávania sa môžu integrovať do užívania CRM systému. Poznatky a výukový materiál sa môžu takýmto spôsobom prepojiť na skutočné vykonávané úlohy.

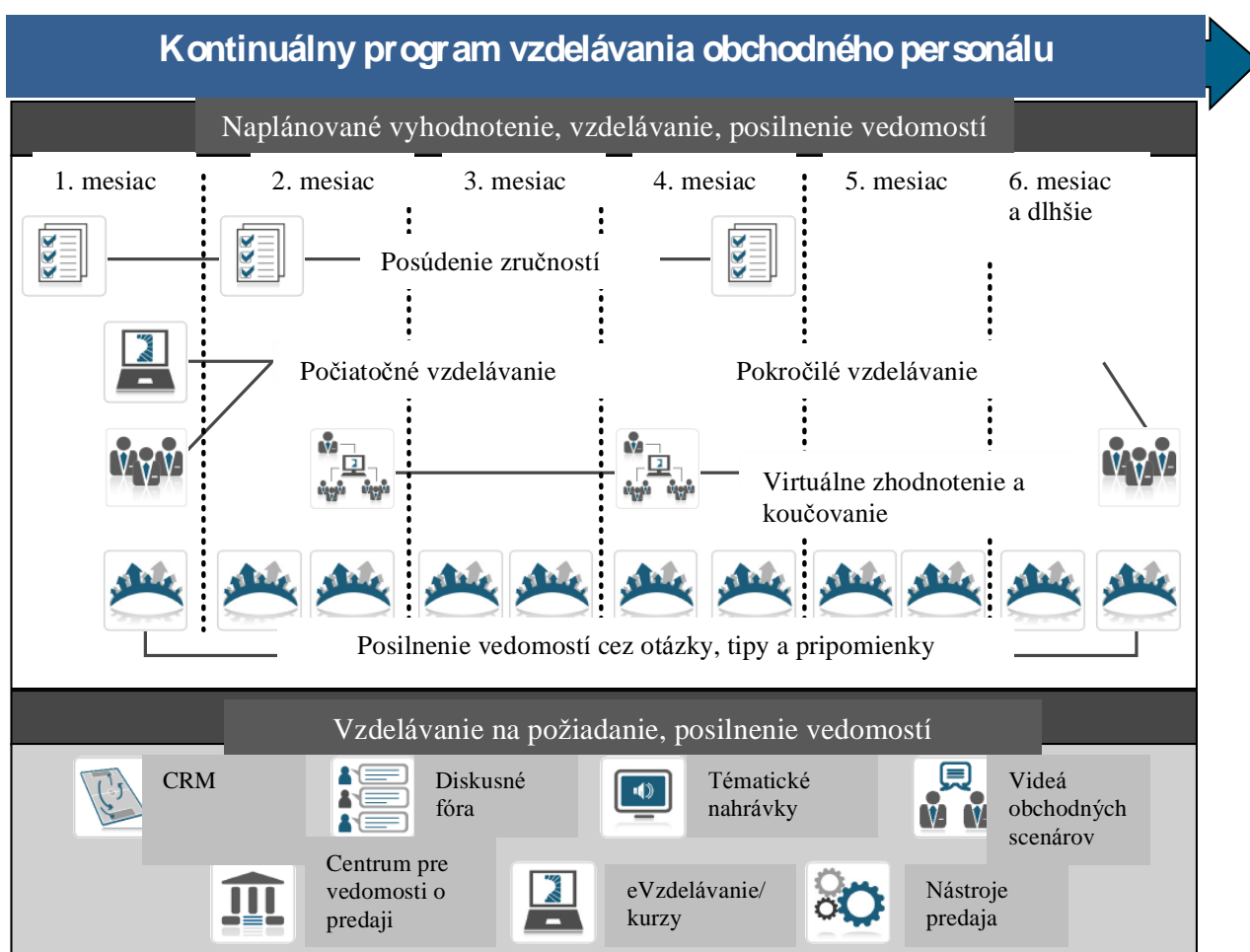
10. Priebežný manažment vzdelávacieho programu

Vzdelávacie programy v oblasti predaja by mali byť považované za obchodné investície. Mali by byť doplnené o meracie nástroje, ktoré budú sledovať koreláciu medzi vzdelávaním a obchodnými výsledkami personálu.

Predtým ako sa samotný vzdelávací program spustí je dôležité ho naplánovať a nakonfigurovať.

Nasledovný obrázok 1 znázorňuje 6-mesačný kvalitný vzdelávací program. Horná polovica schémy zobrazuje plánovaný postup aktivít pre obchodníka a dolná polovica ilustruje zdroje, ktoré by mali byť disponibilné na požiadanie jednotlivca – dopĺňajú jeho vzdelanie.

Obr. 1 Kontinuálny program vzdelávania obchodného personálu



Zdroj: Sales Performance International, 2014

Posúdenie zručností pred a po vzdelávaní: tieto hodnotenia testujú obchodný personál a zisťujú medzery, ktoré by mala vzdelávacia aktivita pomôcť vyplniť.

Plánované vzdelávanie: školenia by mali byť plánované v určitých intervaloch kvôli tomu, aby sa zabránilo informačnej presýtenosti obchodného personálu a bol čas a priestor na vstrebanie obsahu školenia.

Posilnenie vedomostí: otázky, tipy a vedomosti, ktoré sa pripomínajú obchodníkom, aby sa stimulovalo uplatňovanie výučbových konceptov, zručností a nástrojov.

Virtuálne zhodnotenie a koučovanie: dva až trikrát kvartálne sa odporúča stretnutie obchodných tímov a preskúmanie ich skúsenosti s využívaním nových metód. Predmetom týchto stretnutí by mali byť obchodné prípady a skúsenosti s využívaním naučených konceptov.

Okrem naplánovaných vzdelávacích iniciatív by mal mať obchodný personál k dispozícii zdroje informácií a nástroje na požiadanie. Manažéri obchodného personálu ho môžu nasmerovať k želanému a obsahu podľa aktuálnych a špecifických potrieb. Ako je zrejmé z predchádzajúceho grafu tak tieto zdroje by mali zahŕňať:

- *zdroje dostupné v CRM systéme:* nástroje, techniky a obsah potrebné v konkrétnom kontexte obchodnej príležitosti;
- *elektronické vzdelávanie:* školenia v rôznych oblastiach, ktoré si v moduloch môže obchodný personál sám vyhľadať alebo ktoré môžu manažéri využiť na posilnenie vedomostí;
- *centrum pre vedomosti o predaji:* ide o štandardnú encyklopédiu, v ktorej sa dajú jednoducho vyhľadať želané informácie, nástroje a šablóny;
- *diskusné fóra:* dobre organizované diskusné fóra napomáhajú geograficky roztrúsenému obchodnému personálu v zdieľaní svojich skúseností;
- *tematické nahrávky:* sú rýchlou pripomienkou kľúčových konceptov v oblasti predaja, plánovania a manažmentu;
- *videá obchodných scenárov:* videá dokážu kvalitne demonštrovať bežné predajné situácie a dokážu zapojiť toho, kto ich pozerá, cez zmysluplné otázky;

Medzi hlavné výhody kontinuálneho vzdelávacieho programu pre obchodný personál patria:

- lepšie udržanie a intenzívnejšie využívanie vzdelávacieho obsahu;
- optimalizácia času a nákladov, keďže každý obchodník dostáva vzdelanie šité na jeho potreby;
- nižšia závislosť od ľudského faktora: manažéri sú odľahčení od zodpovednosti zaškolovania svojich podriadených a veľa úvodných informácií a schopností je odovzdaných práve cez vzdelávací program pre nich určený;
- nekonečné možnosti vzdelávania sa: každý obchodník si môže vybrať z viacerých metód, techník a obsahov podľa vlastných potrieb a medzier;
- meranie nadobudnutých vedomostí a obchodných výsledkov: v konečnom dôsledku je vzdelávanie obchodného personálu realizované za účelom dosahovania lepších obchodných výsledkov – preto je pozitívne ich merať pred, počas a po absolvovaní školiaceho programu.

2.4 Postoj obchodného personálu voči poskytnutému vzdelávaniu prostredníctvom školení a koučingu

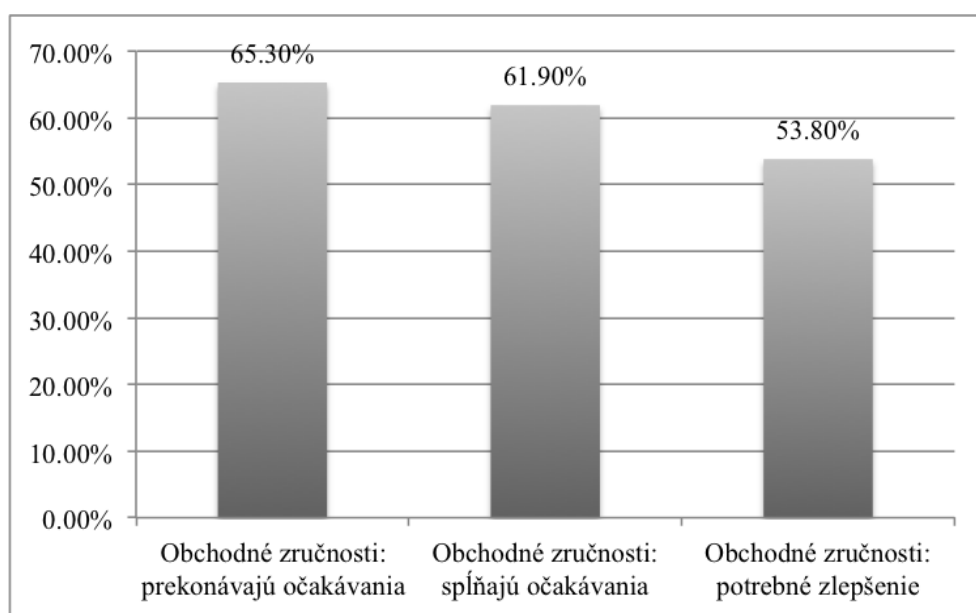
Štúdia Sales Readiness Group (2013-2015) skúmala potrebu investovať do školenia obchodného personálu a efektívnosť koučovacieho procesu zo strany obchodných manažérov.

Na základe prieskumu u podnikov bolo zistené, že 9.6% vzdelávacích programov prekonal očakávaná, 33% ich splnilo a 53.6% ich nespĺnilo. 3.9% podnikov nevyhodnotilo účinnosť školení a preto nevedelo posúdiť, do akej miery sú efektívne.

Efektivita obchodného personálu v tomto kontexte je meraná dosahovaním stanovených kvót.

V nasledujúcom grafe 2 sú uvedené percentá obchodníkov, ktorí dosahujú stanovené kvóty a to podľa toho, či školenia prekonal ich očakávaná, splnili ich alebo by potrebovali zlepšenie. Je zrejmé, že obchodníci, pre ktorých školenia prekonávajú očakávaná, dosahujú vo väčšej miere stanovené kvóty.

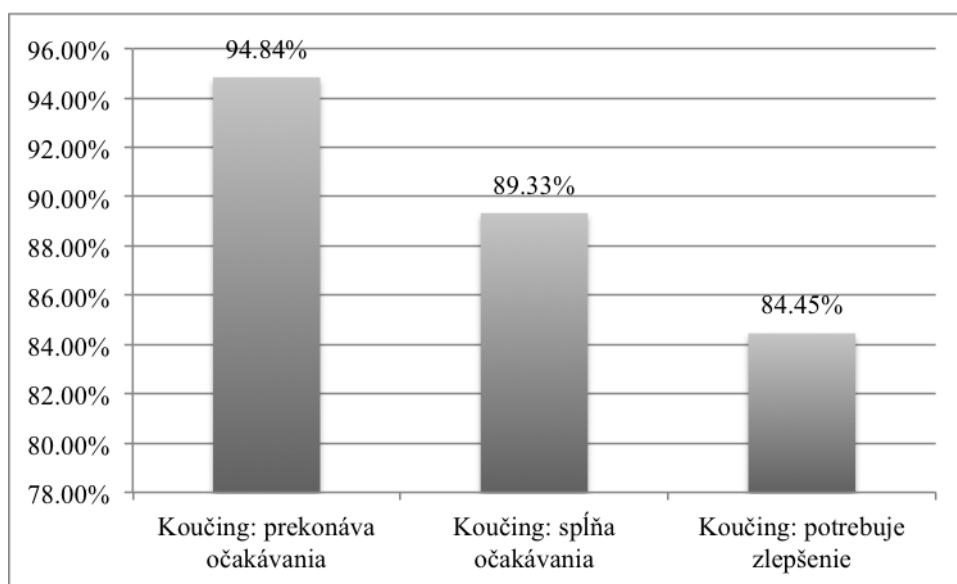
Graf 2 Percento obchodníkov dosahujúcich kvóty v kategóriách názoru na poskytnuté školenia



Zdroj: CSO Insights, 2013-2015, Sales Readiness Group

V nasledujúcom grafe 3 sa naopak dáva do súvisu celkové dosahovanie plánu obchodníkmi a to v kategóriách podľa ich spokojnosti s poskytnutým koučingom / vedením zo strany obchodného manažéra.

Graf 3 Percento dosahovania celkového plánu v kategóriách názoru na poskytnutý koučing zo strany obchodného manažéra



Zdroj: CSO Insights, 2013-2015, Sales Readiness Group

Aj tu je zrejmá priama súvislosť medzi spokojnosťou obchodníkov s koučingom a dosahovaním celkového plánu príjmov.

Záver

Vzdelávanie je jedným z pilierov pre zvyšovanie výkonu akejkoľvek zložky ľudských zdrojov a to nevynímajúc obchodný personál, u ktorého je výkon priamo previazaný na jeho odmeňovanie a tým i motiváciu.

Výskum v tejto oblasti dokázal, že podniky podceňujú význam merania účinnosti procesu vzdelávania, ktorým obchodný personál prechádza. A to aj bez ohľadu na podstatné počiatkové investície, ktoré si školenia a iné vzdelávacie aktivity vyžadujú. Podniky by mali preto dbať na to, aby sa i vzdelávanie predajcov, nákupcov, obchodných pracovníkov viazalo na merateľné výsledky v ich výkonoch. Zmapovanie týchto procesov by malo viesť k vyššej efektívnosti a účinnosti vzdelávacích programov a iniciatív, ktoré podniky zavádzajú u svojich zamestnancov. Dôležité je zohľadniť existujúce trendy v tejto oblasti, ako samo vzdelávanie a vzdelávanie cez internet. Dôraz sa vo všetkých oblastiach kladie na flexibilitu a preto je dôležité do určitej miery nechať rozhodnutie ako a v čom sa vzdelávať i na obchodný personál. Takáto možnosť selekcie potrebného vzdelania zo strany zamestnancov naznačí oblasti, v ktorých je priestor na zlepšenia a zvýšenie efektivity vo vzdelávaní a rozvoji obchodného personálu.

Pri vhodne nastavených školeniach a vzdelávaní sa dosiahne i to, aby obchodný personál pristupoval k týmto procesom svedomitejšie, pokiaľ uvidí ich priamy pozitívny dopad na jeho výsledky a tým i na jeho odmeňovanie. Vnímanie vzdelávacieho procesu obchodným personálom preto nadobúda veľký význam.

Záverom môžeme poznamenať, že táto oblasť je veľmi málo preskúmaná v podmienkach slovenských podnikov, čo poskytuje priestor na ďalší výskum, ktorý by umožnil komparáciu so zisteniami zahraničných štúdií.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Cespedes, F. (1995). *Concurrent marketing*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
2. CSO Insights. (2013-2015). *Sales Readiness Group. The business case for sales training*. Dostupné 7.9.2015, na http://cdn2.hubspot.net/hub/275587/file-407886677-pdf/whitepapers_and_ebooks/the-business_case_for_sales_training.pdf
3. Heide, C.P. (1999) *Dartnell's Sales Force Survey*. Chicago, IL : Dartnell Corporation.
4. Johlke, M.C. (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 311–321.
5. Johnston, M.W., & Marshall, G.W. (2008). *Churchill/Ford/Walker's sales force management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
6. Sales Performance International. (2014). *The Future od Sales Training. The Sales Training Program of The Future*. Dostupné 7.9.2015, na <https://cdns3.trainingindustry.com/media/3203836/spi%20thefutureofsalestraining.pdf>
7. Sales Performance International. (2014). *The Future od Sales Training. Why Sales Training Often Fails*. Dostupné 7.9.2015, na <https://cdns3.trainingindustry.com/media/3281768/spi%20salestrainingprogramoffuture.pdf>

New Trends and Prospects of the Communication Mix in Sports Marketing

Juraj Šupák¹

Abstract

The main objective of this work is show the importance of applying the various instruments of communication mix on an example of sports clubs to achieve the success and based on studied expert sources and lessons learned to make some suggestions and recommendations which would enable to improve work in the field of marketing communication. The paper is divided into four chapters. The first chapter introduces to sport marketing. Second chapter introduces objectives and methodology. Third chapter describes new trends and prospects of the communication mix in sports marketing. The fourth chapter provides a summary of article.

Key words

sports marketing, new trends, sponsorship, communication mix

JEL Classification: M31, M37, M49

Introduction

Sport is a very popular activity and almost everyone love him, children and adults, men and women and also young and older people. Sport has continually pushed forward by leaps and bounds, constantly changes its appearance and is a growing business and athletes are becoming marketing faces of many advertising messages.

Sport can bring people together around the world. Whether it is the players, fans or people who are somehow connected to this sport. We can see that sport fulfills an irreplaceable role in society and can be a powerful means to spread the message throughout the world. Not only the social but also increasingly advertising.

There is no doubt that professional sport clubs also need to adapt to current market economy. A result of the financial crisis also has made an impact to finance sports clubs, but successful clubs have taken many defenses that its effects were felt in the least. The most successful sports clubs prove raise of revenues also during the crisis.

Professional sports associate with amateur one important factor, and thus the viewer. Sports organizations, clubs, individual athletes are trying primarily to satisfy by their performance needs of the watcher, fans. He buys a ticket for the match only if it is certain that the time spent in the audience will bring an adequate sport experience.

Clubs will have not guaranteed existence without directly spectators in stadiums, in race tracks or at home in living rooms. Just fans create the club, its culture, expanding its field of activity around the world. Clubs build on them their teams hierarchy, orienting attention and ultimately use clever marketing activities.

¹ Ing. Juraj Šupák, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemska cesta 1/A, 852 35 Bratislava 5, Slovakia, juraj.supak1@gmail.com

Today's time is mainly characterized by the growing importance of technology and electronic equipment. In the current marketing communication dramatically intervenes advent of the Internet.

The main objective of this work is show the importance of applying the various instruments of communication mix on an example of sports clubs to achieve the success and based on studied expert sources and lessons learned to make some suggestions and recommendations which would enable to improve work in the field of marketing communication. We have chosen the issue of sport and its marketing because of the topicality of the subject. Sport concerns all of us, whether in terms of passive, recreational sports or active professional. And this sport at the top level, represented by sports organizations and clubs is the subject of this work.

1 Methodology

The main objective of this work is show the importance of applying the various instruments of communication mix on an example of sports clubs to achieve the success and based on studied expert sources and lessons learned to make some suggestions and recommendations which would enable to improve work in the field of marketing communication. The objectives of the article will include:

- theoretical definition of ambush marketing in sport,
- comparison of advertising campaigns of ambush marketers and official sponsors.
- identification of problems related to application of ambush marketing in sport.

Except obtaining knowledge from expert sources and sources available on the internet, we also used more classical methods of scientific research. Of these methods, we relied primarily on:

- method of analysis, which is used mainly in the introduction part, in which we tried to find the definition of ambush marketing and its dividing for better understanding of the issue,
- synthesis method, for examining the effect of advertising in relation to the importance of using the right tools of ambush marketing in order to maximize economic benefits of organizations during top sport events,
- comparison method, which allows us to compare creative approaches of the representatives of ambush marketing and of the official sponsors in creating advertising campaigns during the World Cup 2014 in Brazil,
- method of induction and deduction used mainly in formulation of conclusions,
- knowledge as one of the elements of empirical investigations, we have gained mainly by studying vocational subjects in the field of sponsorship and ambush marketing and its application areas.

2 Results and Discussion

2.1 Theoretical definitions of sports marketing and components

The theoretical settlement with the inclusion of sports marketing is until now only partially successful.

Freyer (2005) put attention on two fundamentally different views of sports marketing, which are sometimes also referred as narrow or wide angle for sports marketing and are also defined differently:

Sport in marketing - sports and sports marketing have for businesses which are not producing any sports products only instrumental character. Sport serves as a medium for the realization of other economic objectives, namely to sell "sports remote 'products or to the creation of image.

Marketing in sport - sport organizations use methods of marketing and management. In a narrow understanding are considered only typical sporting persons and at wide understanding all businesses and organizations that produce and sell in the market of sports items and services.

For many years in the marketing mix it is used as one of the "four P" tool, which is a marketing communication. Its mission is varied depending on the current understanding of marketing.

Marketing communication is the most visible marketing tools. It contains all the tools that businesses communicate with the target groups to promote products or image of the company as a whole (De Pelsmacker 2003).

According Kita (2010) communication as one of the component of the marketing mix means on the one hand to inform, to acquaint with the products, explain their features, highlighting their benefits, quality, value, usefulness, use, and on the other hand, know and hear, receive suggestions and demands of consumers and respond to them. The communication system consists of advertising, sales promotion, public relations, personal selling and direct marketing.

Sports clubs often do not reach the desired communication effects using classic tools of marketing communication. Generally speaking, the saturation of traditional forms of advertising already sickens consumers and don't pay it all their attention. For these reasons they are used in sports instruments combine the activity of sports club with some experience, which should be in the best positive.

In modern marketing communication we might include primarily those forms of communication that take place through information and communication technologies. The development of technology has caused that nowadays can communicate using the Internet, social networking and viral videos.

For the current marketing communication tools can also be considered:

- guerilla marketing,
- product placement,
- greenwashing.

Social media are gaining in importance and increase user trust more than advertising in traditional media. The reason of the higher credibility of social media is likely social ties among those who use social media.

Social networking on the Internet is considered to be the most effective communication tool on the market, ideal for finding and communicating with potential customers - internet community (Hlinková, 2011).

Using viral marketing can spread the message in such a way that they do consumers themselves. Its successful use helps its simplicity and low cost ratio. (Labská, Tajtáková, Loydlová, 2009).

Sponsorship must be understood solely as a commercial, advertising and communication tool brand, the company aims to influence the behavior or attitude of the customer to the brand (Stopiak, 2012).

The aim of the sponsor at the lowest cost to achieve the greatest effect in terms of increased brand awareness, improved image and, ultimately, improved numerical indicators of the company.

Within the sponsorship we can talk about ambush marketing. The word means in translation bait, trap (Emmett, 2010). Arises when the social events (such as sporting events, festivals, exhibitions, fairs) have its official sponsors, with whom they have entered into partnerships on the basis of regular contracts and who use these events to realize their marketing goals.

Ambush marketing therefore speaks of "free-riding on the activities carried out by its competitors, which are associated with important events and which focuses the attention of the public and the media" (Nagy - Muchová, 2011).

Currently is one of the major trends building new sports arenas and stadiums. Increasingly demanding viewer calls during sports events ever greater comfort. However, this comfort it should be provided in a way that benefited from that also for the operator of the stadium. Improvement of catering facilities at the stadium, recreational areas or improving the technological infrastructure belongs among important objectives. Use of electronic banners and advertising space at the modern stadium is now almost commonplace and contributes to an increase in income from sponsorship, advertising message because the viewer is mediated more and more interesting and more interactive.

2.2 The application of modern trends and tools of communication mix

In the area of sports marketing, the rules of the game are constantly changing. For some trends that affect the functioning of sports marketing and management in the past have already become tools that are currently applicable but also some trends they were not able to move successfully between customary. For this reason, there is a presumption that today's trends will become successful in future and regularly applied, or they fail to enforce and forgets to them. In many cases it also occurs a situation that the traditional strategy, in slightly modified form, which are already slowly forgotten, reintroduced among the current and modern. In this paper we introduce a few modern trends that the components have the greatest impact on sports marketing.

Technologies and datas

The digital world has now potential, which could change shape of sports marketing for all future generations. Sponsors are looking for ways to connect with fans through television screens, tablets and phones. Thus, holders of television rights and the networks are trying through different channels of digital technologies become part of the on-line communication with fans.

Digital technology also redefines the way of sponsoring elite athletes. Digital track athlete can be very significant and sponsor must strive to achieve the best way to engage him in conversation with fans without significantly interfering in this communication.

Sports teams as well as sports organizations at the leagues want to keep up with consumer demand by providing more personalized and interactive experience based on

past habits fans. Monitoring the application of digital technologies in marketing strategies is very important, it can be said to vitally important for sponsors to be able now to use the full potential of sporting events.

Social networks

Use of the instruments sports marketing has now become a global strategy. Together with the development of online technology and mobile marketing are the teams and sports organizations able to get more specific data that can focus on pulling a fan into the action and thereby inspect the marketing strategies that have left a global trail.

There are several platforms that use and sponsors sports teams in order to obtain the benefits of the global market activities. One of them are online games on social networks that provide wide coverage and are very popular among fans. The data can be gained by playing to spot and predict the behavior of fans and also is easier to reveal their preferences.

Other Platform is social networks. Contributions on social networks have become popular and more recently as a sports news on television, newspapers or radio. Fans namely during sports events can continuously monitor and contribute to the discussions using their user accounts on Facebook, Twitter and Instagram.

Female audience

Segment female audience is the fastest growing market fans in sports. Female audience impact in terms of audience in the sport currently has the highest number in history. NFL is a great example of growth segment of the audience female audience. It grew by 27% compared to the male segment, which grew by 21%. This demographic aspect will have the greatest impact in conjunction with brand loyalty (Mackie,. 2015).

Female fan often used for watching sports events also second screen (computer, tablet, phone), and are more likely to interact with the brand through social networking. This fact provides an important opportunity for brands to try to connect with the female audience for sports broadcasting. Female audiences also communicate in more social networks than male audience during a sporting event. It is recommended, therefore, that the brand and proactively sought to use communication tools that make to get the attention of female audiences.

According to research conducted for the audience NASCAR race there at the fan who is interactively through social networks 80% chance of buying the product, which was communicated through sponsorship. This trend is slowly starting to take off in a growing number of sports and also interferes with everyday life, which in many cases purchases initiator of women in the family.

Social responsibility

Social responsibility is a phenomenon that is gaining importance in the relationship management in the company. Currently, there are many literary sources dealing with CSR, and even less of those dealing with its use in sports marketing. However, it is a tool through which sports subjects can generate good PR. Currently it is receiving increasing justness because subjects may application of CSR gained great popularity.

A great example of the application of socially responsible marketing is a collaboration between the sports club FC Barcelona Foundation and UNICEF. For five years FC Barcelona players wore the jerseys UNICEF logo, giving increased awareness of the

foundation. Spanish club in cooperation Foundation paid € 1.5 million a year. In Barcelona resulted in no cash income but thanks to this cooperation gained great popularity.

Another example of the application of CSR's media campaign Football Association UEFA entitled 'UEFA against racism'. UEFA this step clearly defined its approach to behavior concerning racial hatred and seek to this negative aspect of football deleted. They have established cooperation with the FARE (Football Against Racism in Europe). This organization covers all entities dealing with the fight against racial intolerance in Europe. The campaign did not bring any gains by UEFA but helped to build a good reputation for fighting racism. As we see CSR has its positive and negative aspects. However, in case if properly apply the benefits of implementing this tool greatly exceeds the cost of implementation (Procházka, 2014).

Ambush marketing

Ambush marketing can be translated as parasitic marketing. Most often it occurs where the body tries to use a variety of means of advertising actions without prejudice to their official sponsor. Ambush marketing parasitic on competitor activity and can be classified between offensive and aggressive forms of marketing. Official sponsor of the law paid advertising to get this official, while one who applies ambush marketing did not do and could be designated as a parasite. Usually at major sporting events is the interest of some companies of these actions benefit enormous. Official sponsor who cannot make optimum use of their position are exposed to the risk that their audience did not remember popularity and increase competition.

As a great example of the application of ambush marketing tools we can mention the World Cup in Brazil in 2014, during which many companies that are not official sponsors of action triggered a massive advertising campaign. Among a number of these companies, we can cite the company Nike, MasterCard, Samsung, Pepsi or Burger king.

Celebrities sponsoring

Although sponsorship is already implementing the instruments of communication mix for many years, there is still room for its modifications and adaptations to the present communication objectives that seek to achieve sponsors. Among the popular forms of sponsorship we can also include sponsorship of celebrities. It is the relationship of the two parties, in which sponsored person promotes brand sponsor.

Sponsoring celebrities is one of the methods by which the sponsor relatively easy to get publicity for a large group of people. We can show as an example the brand New Balance, which in 2015 it decided to produce sports equipment for soccer. But entry into this market is very challenging because of Nike and Adidas have almost a monopoly. To promote its brand signed a contract with several football stars like Marouane Fellaini, Samir Nasri or Vincent Kompany. They also became an official sponsor of FC Liverpool, Stoke City and Celtic FC, who will wear their logo on their jerseys.

But celebrity sponsorship also brings with it certain risks. Gillette sponsored in 2009. celebrities as Roger Federer, Tiger Woods and Thierry Henry. However, because of personal scandal, Tiger Woods and Thierry Henry unsportsmanlike conduct in qualifying for the World Cup in South Africa in 2010 were forced to terminate cooperation. Sponsoring celebrities is becoming more personalized relationship between the brand and personality and therefore must clearly define its terms.

The cooperation of clubs within the city

As a final trend I would make the unusual project of cooperation between sports clubs within the city of Pilsen. Football club FC Viktoria Plzeň in the last years of his sports performances won many fans not only in the Czech Republic but also throughout Europe. Since the season 2011/12, the average capacity utilization crowd of well above 85%, which is in a great Czech sports phenomenon.

Due to the high loyalty fan can afford to advertise in the campaign "One city - one heart" activities also competitive sports clubs within the city such as hockey club HC Pilsen and also handball club Plzen Talent. Such cooperation can be established only through high loyalty Pilsner football fans. Many clubs would have due to the limitations of budget sports fan to buy tickets for a sporting event such a step could not afford, but in Pilsen this collaboration brings great results.

Conclusion

Internet has created a place for cheap publishing of different content. There is a presumption that communication over the Internet will have more and more influence and gradually changes traditional forms of marketing communication, especially in the case of advertising in printed periodicals that are in decline. The rising number of smartphone users and information technologies cause a decline in the reach of traditional forms of marketing communication to consumers. An important element in the entire context is the existence of media. They are a very effective tool for the rapid dissemination of information throughout the world.

The rich fan base also attracts a very important element of any sports club, team or athlete and as donors. Those most lucrative and most famous conclude long-term partnerships with the best teams in that category and try to grave fan in mind. Companies can thus build a worldwide reputation, penetrate new markets, acquire new customers or simply present a new product.

References

1. De Pelsmacker, P. a kol. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing.
2. Emmet, J. (2010). Rise of the pseudo-sponsors : A history of ambush marketing. In *Notes & Insights*. Retrieved May 19, 2015, from http://www.sportspromedia.com/notes_and_insights/rise_of_the_pseudosponsors_a_history_of_ambush_marketing.
3. Freyer, Ch. (2005). Sport-Marketing : auf dem Weg zu einer eigenständigen Disziplin? In *Perspektiven des Sportmarketing*. Köln : Inst. für Sportökonomie und Sportmanagement, p. 101-113.
4. Hlinková, D. (2011). Sociálne siete – efektívny trend v marketingovej komunikácii. In *Marketingová komunikácia a médiá 10, Zborník vedeckých štúdií*. Bratislava : Book & Book Publisher, 2011. s. 221-234
5. Kita, J. (2010). *Marketing*. Bratislava : Iura Edition.
6. Labská, H. – Tajtáková, M. a Loydlová, M. (2009). *Marketingová komunikácia I*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.

7. Mackie, H. (2015). *Trends in Sports Marketing*. Retrieved May 19, 2015, from <http://www.plazabridgegroup.com/2015-trends-sports-marketing/>.
8. Nagy, P. – Muchová, M. (2011). Marketingová komunikácia a jej nové trendy. In *Revue mladých vedcov : zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov*. Žilina : EDIS, s. 144-145.
9. Procházka, J. (2014). *Corporate Social Responsibility and Sport : Some Examples from Football*. Retrieved May 19, 2015, from <http://www.ceskakinantropologie.cz/index.php/TestJournal/article/viewFile/393/277>.
10. Stopiak, P. (2012). *Ako (ne)funguje sponzoring*. Retrieved May 19, 2015, from <http://stopiakpeter.blogspot.sk/2012/07/ako-nefungujesponzoring.html>.

Vývoj hospodárstiev severských krajín a ich aktuálne postavenie vo svetovej ekonomike¹

Jana Tánczosová – Viera Gaval'ová²

Development of Economy of Nordic Countries and their Current Position in the World Economy

Abstract

The aim of the paper is to summarize the development of economics of Nordic countries, to point out the industrialization process and the role of natural resources in their economic upturn, as well as to mention the crises in their economies. Historical facts in the first part of paper will be refill in second part by actual ranking of these countries in selected areas of research - competitiveness, knowledge economy, innovation ability, corruption, prosperity and happiness. We can conclude that Nordic region represents one of the most economically developed region in the world with the best position in global rankings.

Key words

Nordic countries, industrialization, natural resources, crises, competitiveness, knowledge economy

JEL Classification: N13, N14, 057

Úvod

V období, keď sa krajiny sveta rozhodovali medzi osvojením si prvkov kapitalizmu a socializmu, sa v regióne severnej Európy sformoval tretí smer, v anglickej literatúre často nazývaný ako The third way (tretí prúd) alebo tiež The middle way (stredná cesta), ktorého podstata spočívala v prijatí kombinácie princípov - rovnosti a socializmu z východu a voľnosti a sily trhu západu (Eriksen, T - Kruse, M - Larsen, G. 2006). Išlo o modifikáciu kapitalistického hospodárstva obohateného o zásahy štátu do ekonomiky. Dané historické podmienky položili základ pre prosperitu severských krajín a vytvorenie tzv. severského modelu. Zo súčasného hľadiska patria severské krajiny medzi najstabilnejšie, najkonkurencieschopnejšie, najinovatívnejšie a hospodársky najvyspelejšie štáty sveta. Krajiny disponujú rozsiahlym prírodným bohatstvom a zásobami nerastných surovín, napriek tomu sa zaraďujú medzi znalostné ekonomiky, s vysokou mierou rozvoja ľudského kapitálu, výroby a exportu tovarov s vysokou pridanou hodnotou. V medzinárodných vzťahoch mnohokrát vystupujú ako mediátori pri urovnávaní predovšetkým vojenských a politických sporov, taktiež patria medzi najväčších prispievateľov rozvojovej pomoci na svete.

¹ VEGA 1/0391/13 Significance of the third countries for EU strategic developing plans in the aftercrisis period (with its implication for Slovak economy)

² Ing. Jana Tánczosová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko, jana.tanczosova@gmail.com
doc. Ing. Viera Gaval'ová, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko, viera.gavalova@euba.sk

1 Metodika práce

Zámerom príspevku je na pozadí historických skutočností priblížiť proces ekonomického vzostupu severských krajín. Pozornosť budeme venovať industrializácii predmetných krajín, ako aj role prírodných zdrojov v ekonomickom raste jednotlivých hospodárstiev. Po krátkom popise štruktúry ekonomiky severských krajín prejdeme k poukázaniu na postavenie severských krajín vo vybraných globálnych rankingoch. Rankiny budú zahŕňať široké spektrum oblastí hospodárskeho života ako aj vplyv úrovne ekonomiky na život a spokojnosť obyvateľov. Pojednávať budeme o konkurencieschopnosti, o ľudskom kapitále, vedomostnej ekonomike, inovačnej schopnosti, prosperite a šťastí v kontexte severských krajín. Naše tvrdenia podporíme výsledkami získanými zo špeciálnych publikácií: The Global Competitiveness Report 2015/2016, IMD World Talent Report 2015, World bank Knowledge Economy Index 2012, Transparency International Corruption Perception index 2014, Legatum Prosperity Index 2015, World Happiness Report 2015, Innovation Union Scoreboard 2015.

2 Výsledky a diskusia

Pri vymedzení regiónu severských krajín sa v odbornej literatúre stretávame s rôznymi pomenovaniami oblasti severnej Európy. Najzaužívavejšími sa stali označenia Škandinávia a severské krajiny. Dané pojmy nie sú pritom synonymami, aj keď sa kvôli jednoduchosti chápania v písanej literatúre za ne často považujú. Historický základ pojmu Škandinávia siaha už do prvého storočia nášho letopočtu, keď ho prvýkrát použil rímsky vzdelanec Gaius Plinius Secundus na popis územia severnej Európy. V súčasnosti, v užšom ponímaní, Škandinávia zahŕňa krajiny ako Nórsko a Švédsko, avšak kvôli jazykovej príbuznosti, historickej a kultúrnej prepojenosti sa do Škandinávie začleňuje aj Dánsko.

V porovnaní s termínom Škandinávia je slovné spojenie „severské krajiny“ moderným pomenovaním, zavedeným až začiatkom 20. storočia. Vychádza z teoretického rámca Škandinávskych krajín, pričom ho rozširuje o nové územia. Pojem sa sformuloval po druhej svetovej vojne na pozadí procesu osamostatňovania sa Fínska (nezávislosť vyhlásilo v roku 1917) a Islandu (nezávislosť vyhlásilo v roku 1944).

Pre potreby predkladaného príspevku (na základe terminológie odvodennej od regionálnych integračných zoskupení - Severskej rady a Severskej rady ministrov) definujeme severské krajiny ako geografické a politické vymedzenie regiónu severnej Európy, zahrňujúce Nórsko, Švédsko, Dánsko, Fínsko, Island a ich tri autonómne oblasti - Alandské ostrovy (Fínsko), Grónsko (Dánsko) a Faerské ostrovy (Dánsko) (Brunclík, M.-Havlík, V. - Pinková, A. 2011).

2.1 Vývoj hospodárstiev severských krajín

Za pomoci industrializácie sa z pôvodne chudobných, agrárnych severských krajín (ešte na začiatku 19. stor.) stali v priebehu 20. stor. vyspelé trhové hospodárstva, v súčasnosti zaraďujúce sa do skupiny najvyspelejších (znalostných) ekonomík sveta. V nasledujúcom texte poukážeme na vývoj hospodárstiev severských krajín od začiatku 19. storočia až po pokrízové obdobie globálnej hospodárskej krízy.

Obdobie vývoja hospodárstiev severských krajín od zahájenia procesu industrializácie až po 60. roky 20. storočia

Vzhľadom na množstvo zmien, ktorými predmetné hospodárstva v priebehu transformácie prešli, môžeme vybrané časové rozmedzie rozčleniť do troch období, a to na (Mathias, P. - Postan, M., 1978; Eggertsson, T. - Herbertsson, T. 2005) :

1. Obdobie vývoja hospodárstiev severských krajín pred zahájením procesu industrializácie (do r. 1850)

Severské krajiny, ako typické agrárne štáty, sa začiatkom 19. storočia do medzinárodnej delby práce zapájali na základe ich prirodzených komparatívnych výhod prameniach z geografických podmienok a dispozície prírodných zdrojov. Vychádzajúc z uvedených skutočností sa ich základnými exportnými artiklami smerujúcimi na európske trhy stali tovary primárneho sektora, predovšetkým nerastné suroviny ale aj produkty lesného a rybného hospodárstva, produkty poľnohospodárstva a potravinárskeho priemyslu.

Nórske hospodárstvo sa orientovalo na rybársky priemysel, lesníctvo a pestovanie obilia. Dánsko profitovalo z dobrých klimatických a pôdných podmienok na pestovanie obilia, taktiež zo strategickej geografickej pozície - malo prístup k Baltskému moru, čo mu v medzinárodnom obchode napomohlo k získaniu statusu sprostredkovateľa. Švédsky hospodársky rozvoj bol podporený ťažbou a exportom železa a medi. Zdrojom konkurenčnej výhody krajiny sa stali rozsiahle lesy, ktoré poskytovali lacné vstupy (palivo) pre ďalšie spracovanie železa, výrobu ocele. Švédsko taktiež podporovalo rozvoj poľnohospodárstva, čoho dôsledkom bola zmena jeho pozície z importéra na čistého exportéra obilia, následne sa obilie stalo jednou z najvýznamnejších exportných komodít krajiny. Fínsko a Island boli zo všetkých severských krajín najmenej rozvinutými krajinami s najväčšou orientáciou na poľnohospodárstvo. Vo Fínsku na viac dôležitú úlohu zohrávalo taktiež lesné hospodárstvo, ťažba dreva. Na Islande do tohto obdobia nebola vybudovaná žiadna infraštruktúra (cesty, prístavy) a hospodárstvo bolo postavené na farmárčení, pričom sa v poľnohospodárstve využívali takmer stredoveké technológie. Do konca 18. storočia Island (dánska kolónia) podliehal monopolizácii obchodu zo strany Dánska. Od začiatku 19. storočia prebiehali tendencie k liberalizácii zahraničného obchodu, so svojím vrcholom v roku 1855. Od daného roka Island získal právo slobodne obchodovať so všetkými štátmi sveta.

2. Obdobie industrializácie (1850 - 1914)

Počiatkové roky tohto obdobia predstavovali prípravnú fázu industrializácie hospodárstiev severských krajín. Zakladali sa na výrobe a exporte pre ne tradičných komodít (popísaných v predchádzajúcom texte), pričom postupne dochádzalo k transformácii výrobného zamerania z produkcie menej sofistikovaných tovarov až k výrobe tovarov s vyššou pridanou hodnotou, s vyššou úrovňou priemyselného spracovania.

Hospodársky rozmach Dánska bol založený na exporte poľnohospodárskych a potravinárskych produktov, predovšetkým obilia, masla a živočíšnych produktov. Vysoká úroveň konkurencieschopnosti predmetných tovarov bola dôsledkom technologickej a procesnej modernizácie vo výrobe, ktorá prispela k zvýšeniu kvality vyrábaných produktov. Švédsko pokračovalo v ťažbe dreva a nerastných surovín (hlavne železa), výroby kvalitnej ocele a spolu s Nórskom a Fínskom sa zameralo i na produkciu buničiny a výrobu papiera. Nórsko ďalej využilo svoj potenciál skrytý vo vodných tokoch. Výstavba vodných elektrární zabezpečila dodávky lacnej energie určenej pre domácnosti i priemyselnú výrobu. Fínsko sa namiesto pôvodného zamerania na primárnu ťažbu dreva začalo orientovať na výrobu

tovarov s vyššou úrovňou spracovania, najmä na výrobu buničiny a novinového papiera, pričom produkty lesného hospodárstva predstavovali až do roku 1914; 70 % celkového exportu krajiny. Industrializácia na Islande prebehla pomerne neskoro, až okolo roku 1900 a súvisela so zavedením mechanizácie rybárskych lodí. Už v roku 1930 krajina disponovala päť násobkom počtu rybárskych lodí akú mala na začiatku 20. storočia. Rybné hospodárstvo sa rýchlo stalo nosným pilierom islandskej ekonomiky a zahraničného obchodu a je ním až doteraz.

3. Vojnové a povojnové obdobie (1914 - 1960)

Prvá svetová vojna nespôsobila radikálne škody na hospodárstvach severských krajín, keďže všetky, s výnimkou Fínska (súčasť Ruska), vyhlásili neutralitu a do vojny sa priamo nezapojili. Druhá svetová vojna na rozdiel od prvej mala omnoho väčší deštruktívny dopad. Fínsko sa stalo spojencom Nemecka, Dánsko a Nórsko boli napadnuté nemeckými vojskami a Island okupovala Veľká Británia. Jedine Švédsko si zachovalo štatút neutrálneho štátu. Po druhej svetovej vojne bolo najviac poškodené nórske a fínske hospodárstvo, naopak Švédsko, ako neutrálny štát z vojny profitoval. Obnova dotknutých hospodárstiev prebehla rýchlo.

V povojnovom období (1945 - 1960) sa severské krajiny vyznačovali aktívnym zapájaním sa do sféry technologického vývoja, využívaním výdobytkov vedecko-technického pokroku, zvyšovaním vzdelanostnej úrovne obyvateľstva a v jeho dôsledku rapídny zvyšovaním produktivity práce. Vznikali nové hospodárske subjekty, globálne konkurencieschopné, na druhej strane sa zvyšovala miera aktivít vlády, resp. jej zásahov do hospodárstva.

Objavenie ropy v Nórsku (60. roky 20. storočia)

Pre súčasnú prosperitu Nórska sa prelomovým obdobím stali 60. roky minulého storočia, kedy došlo k objaveniu nálezísk ropy a zemného plynu v Severnom mori. Prvá iniciatíva o vykonanie prieskumov sa uskutočnila v roku 1962, v danom roku americká spoločnosť Philips Petroleum požiadala nórsku vládu o vydanie licencie. Reakciou vlády boli kroky vedúce k právnej úprave vlastníckych vzťahov. V roku 1963, nórska vláda vyhlásila zvrchovanosť nórskeho kontinentálneho šelfu a vyhlásila, že jedine kráľ, resp. vláda má právo vydať povolenie na prieskum a produkciu ropy. Po presnom vymedzení hraníc nórskeho kontinentálneho šelfu, krajina v roku 1965 vydala záujemcom 22 licencií. Prvý úspešný prieskum sa uskutočnil v roku 1969, nálezisko sa pomenovalo ako Ekofisk a produkcia ropy sa v ňom začala v roku 1971. Následne boli objavené ostatné významné náleziská: Statfjord, Oseberg, Gullfaks a Troll (Norwegian Ministry of Petroleum and Energy - Norwegian Petroleum Directorate, 2013). Objavenie zásob ropy, ako aj zemného plynu, ich následná ťažba, spracovanie a export sa stali významným zdrojom hospodárskeho rastu Nórska a sú nimi až doteraz.

Obdobie finančných kríz (prelom 80. a 90. rokov 20. storočia)

Začiatok deväťdesiatych rokov minulého storočia sa v regióne severnej Európy, konkrétne vo Fínsku, Švédsku a Nórsku, vyznačoval prekonávaním vážnych finančných kríz. Akcelerátorom finančných kríz sa stala liberalizácia finančného sektora, resp. jeho deregulácia počas osemdesiatych rokov. Cieľom tvorcov hospodárskych politík bolo prostredníctvom deregulácie zabezpečiť hospodársky rast. Cieľ sa podarilo naplniť a tak sa koniec osemdesiatych rokov vyznačoval vysokým hospodárskym rastom. Negatívom tohto kroku bolo prihliadanie na dlhodobé prínosy a abstrahovanie od krátkodobých negatív s tým súvisiacich. Deregulácia sa napokon pričiniť k zníženiu úrokových sadzieb, čo viedlo k zvýšeniu počtu poskytnutých pôžičiek pre komerčné ako aj súkromné účely a k nárastu

cien nehnuteľností na trhu. Dané pomery položili základ pre vytvorenie a následné prasknutie finančnej bubli vo Fínsku a Švédsku (na trhu s nehnuteľnosťami i s cennými papiermi) v roku 1990 a v Nórsku o dva roky skôr (Miyagawa, S - Morita, Y. 2009).

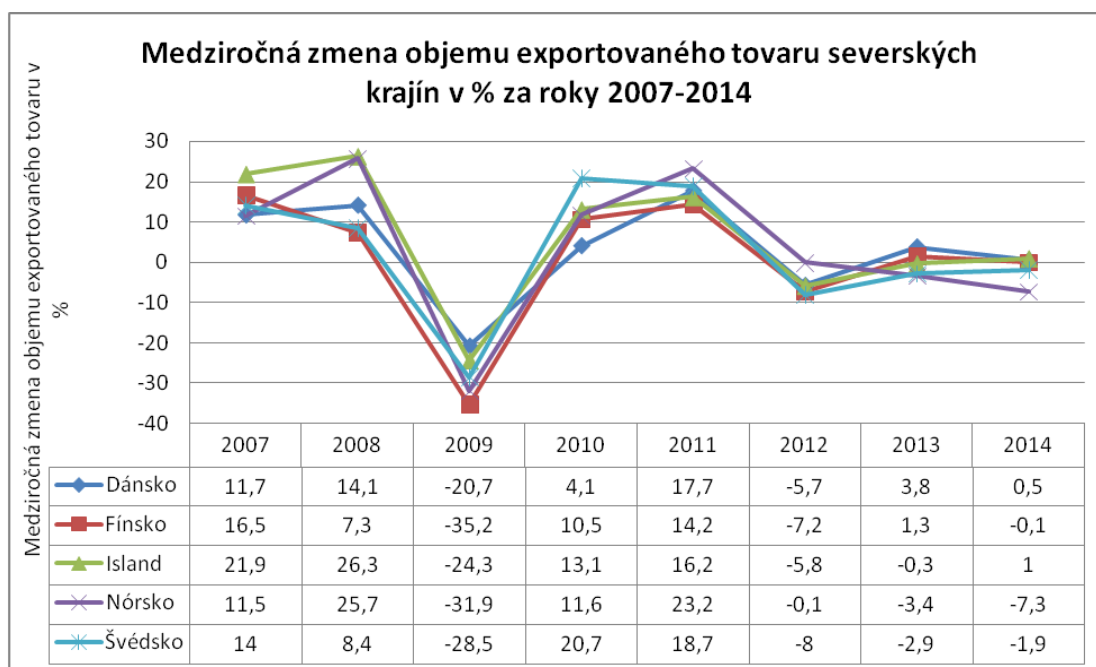
Prejavom prasknutia finančnej bubliny bol radikálny pokles HDP, bankrot mnohých finančných i nefinančných inštitúcií, zvýšenie nezamestnanosti, zníženie objemu investícií a roky trvajúcu depresia. Vo Fínsku a Švédsku sa dramaticky zvýšil deficit štátneho rozpočtu (Fínsku a Švédsku sa behom nasledujúcich piatich rokov podarilo dosiahnuť prebytok štátneho rozpočtu). V prípade Nórska nebol zaznamenaný žiadny nárast, keďže dodatočné výdavky boli financované z príjmov z energetického sektora. Problematickým sa stal aj export, keďže meny - fínska marka a švédska koruna boli nadhodnotené a viazané na európsku menovú jednotku - ECU (The European currency unit). Priamou reakciou postihnutých krajín bolo v roku 1992 zrušenie naviazanosti svojich mien na ECU a prechod na nový systém menových kurzov - floating. Následne došlo k devalvácii mien, čo viedlo k zvýšeniu konkurencieschopnosti v oblasti exportu. Export sa stal zdrojom hospodárskeho oživenia postihnutých ekonomík (Jonung, L. 2010).

Kríza fínskeho hospodárstva bola oproti ostatným severským krajinám umocnená o ďalší šok, ktorým bola destabilizácia významných exportných trhov krajiny v dôsledku rozpadu ZSSR v roku 1991. Fínsko malo už z historického hľadiska blízke vzťahy s Ruskom, nebolo tomu inak ani v oblasti obchodných vzťahov. Do roku 1975 bol ZSSR najväčším obchodným partnerom Fínska, okolo roku 1985 vzájomný obchod predstavoval 20-25 % celkového fínskeho zahraničného obchodu. Vzájomný obchod sa realizoval na základe päťročných dohôd barterového typu, s konkrétnym vymedzením množstva a druhu tovaru. Päťročné dohody zabezpečovali export cenovo nekonkurencieschopných fínskych tovarov výmenou za energetické zdroje, a to všetko pri nadhodnotenej fínskej mene. Fínsko exportovalo na trhy ZSSR predovšetkým textil, kožu, obuv ale taktiež dopravné zariadenia, kým ZSSR dodávalo ropu a zemný plyn. Ceny fínskych tovarov dodávaných do ZSSR boli najmenej o 9,5 % vyššie ako ceny tovarov určených na export pre západné trhy, naopak ropa zo ZSSR bola dodávaná o približne 10 percent lacnejšie ako bola určená trhovú cenu. Táto situácia zabezpečovala bezproblémovú výrobu tovarov pre trh ZSSR, a to aj v období keď dochádzalo k zvýšeniu cien ropy na svetových trhoch. Popísaný spôsob obchodovania medzi predmetnými krajinami bol ukončený až v decembri roku 1990, tesne pred zánikom ZSSR (Gorodnichenko, Y. - Mendoza, E. - Tesar, L. 2009).

Rozpad ZSSR spôsobil destabilizáciu odbytových trhov Fínska, a výrazné zníženie dopytu. Našťastie krajina v čase rozpadu ZSSR mala už v rámci zahraničného obchodu diverzifikované svoje odbytové trhy, orientovalo sa predovšetkým na susedné krajiny a krajiny západnej Európy. Preto rozpad ZSSR nepovažujeme za hlavný faktor, ale len faktor znásobujúci krízovú situáciu fínskeho hospodárstva na začiatku deväťdesiatych rokov.

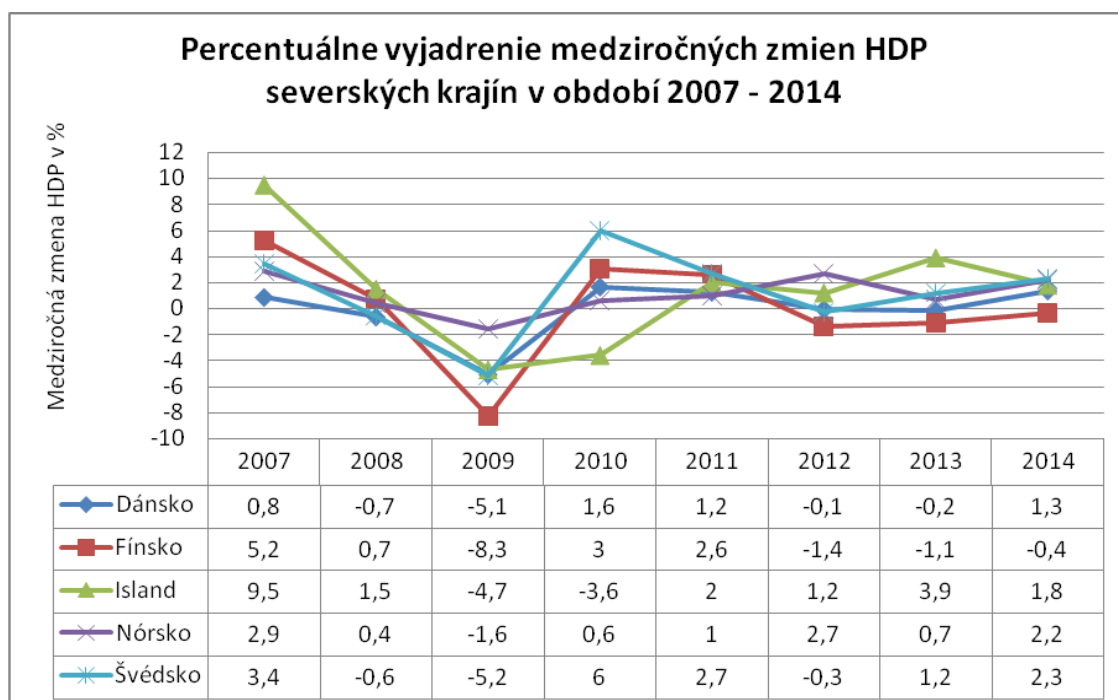
Obdobie globálnej hospodárskej krízy

Globálna hospodárska kríza, ktorá sa prejavila v roku 2008, viedla k celosvetovej recesii. Najviac zasiahnuté boli predovšetkým malé, proexportne orientované ekonomiky, akými sú aj severské krajiny. Medzi rokmi 2008 a 2009 došlo podľa údajov OECD (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj) (Graf 1) k radikálnemu prepadu objemu exportu. Najväčší medziročný prepad zaznamenalo Fínsko až 35,2 % nasledované Nórskom 31,9 %, v prípade Švédska išlo o hodnotu 28,5 %, Islandu o 24,3 % a Dánska o 20,7 %.

Graf 1 Medziročná zmena objemu exportovaného tovaru severských krajín v % za roky 2007-2014


Zdroj: OECD, 2015b

Dopad zníženia objemu exportu sa prejavil aj na vývoji HDP predmetných krajín (Graf 2). Medzi rokmi 2008 a 2009 je badať výrazný pokles HDP, predovšetkým Fínska o 8,3 %, Švédska o 5,2 %, Dánska o 5,1 % a Islandu o 4,7 %. Nórsko i napriek zníženiu cien ropy na svetových trhoch dokázalo dosiahnuť negatívny hospodársky rast „len“ 1,6 %.

Graf 2 Percentuálne vyjadrenie medziročných zmien HDP severských krajín v období 2007 - 2014


Zdroj: OECD, 2015a

Stabilizácia ekonomík bola zahájená v polovici roku 2009 a oživenie hospodárstiev (s výnimkou Islandu) nastalo v priebehu roka 2010.

Kríza nepostihla finančný sektor severských krajín (okrem Islandu) tak dramaticky ako iné hospodársky vyspelé krajiny sveta s rozvinutým finančným sektorom. Dôvodom bola ich pripravenosť, keďže po predchádzajúcich skúsenostiach z finančných kríz v 90. rokoch štáty zaviedli vyššiu mieru regulácie a dohľad nad finančným systémom, taktiež pri reakcii na krízu využili získané know-how z realizácie predchádzajúceho krízového manažmentu.

Výnimkou bol Island, ktorý v predkrízovom období aktívne pôsobil na medzinárodných finančných trhoch, a to dokonca do takej miery, že hodnota bankového sektora predstavovala 14 násobok HDP krajiny. Práve pomerom hodnoty bankového sektora na HDP krajiny sa daný sektor radil medzi najväčšie na svete. Finančná kríza však aktivity islandských bánk zmrazila. V októbri 2008 došlo k pádu troch najväčších súkromných bánk (ktoré boli neskôr zoštátnené), čo spôsobilo zrušenie celého bankového sektora. Dôsledkom bol rýchly rast nezamestnanosti, ktorý sa zvýšil z 2,3 % na začiatku roka 2008 na 7,4 % v roku 2010, so svojím vrcholom 9,1 % v priebehu roka 2008. Investormi islandských bánk neboli len tuzemci ale aj obyvatelia Veľkej Británie a Holandska, ktorí v dôsledku krachu bánk prišli o svoje úspory. V oblasti menovej politiky došlo k depreciácii meny, islandská koruna oslabilá až o 36 %, čím sa výrazne zvýšila hodnota dovozu (Ásgeirsdóttir, T. et al., 2012).

Pokrízové obdobie odhalilo nové problémy ekonomík severských krajín. Medzi rokmi 2011 a 2012, i napriek doznievajúcej kríze a oživeniu svetového hospodárstva, došlo k ďalšiemu zníženiu medziročného objemu obchodu s tovarom. Daný, negatívny vývoj je evidentný aj v nasledujúcich rokoch pri vybraných severských krajinách, predovšetkým pri Fínsku (vid'. Graf 1). Za hlavné príčiny daného stavu môžeme považovať: dopad krízy eurozóny (zníženie zahraničného dopytu zo strany najväčších obchodných partnerov - členov EÚ) ale taktiež, paradoxne, stratu konkurencieschopnosti severských krajín na svetových trhoch.

Na základe zhodnocujúcej správy finančnej skupiny Nordea z roku 2014, severské krajiny čelili v danom období mnohým výzvam. Od roku 2009 do roku 2014 stratili približne 10 % svojho podielu na medzinárodných trhoch, najväčšiu stratu zaznamenalo Fínsko, až okolo 25 %. Hlavným faktorom straty konkurencieschopnosti vo Fínsku, Dánsku a Nórsku bol nesúlady medzi rastom výšky miezd a zvyšovaním produktivity. Vyššia miera rastu miezd v porovnaní s produktivitou, znižovala exportnú konkurencieschopnosť krajín a tým negatívne vplývala na vývoj objemu exportu. Švédsko si ako jediná severská krajina dokázala udržať vysokú mieru konkurencieschopnosti, vďaka zachovaniu výšky miezd a zároveň stagnácii produktivity počas rokov 2009 - 2014. Nórsko vzhľadom na nerastné bohatstvo, ktorým oplýva zakladá svoju konkurencieschopnosť na exporte energetických nosičov ako aj prístrojov určených na prieskum a ťažbu ropy. Z daného vyplýva, že Nórska ekonomika bola a doteraz je mimoriadne citlivá na vývoj cien ropy a zemného plynu na svetových trhoch, prepád cien ropy na svetových trhoch negatívne pôsobí na export ako aj vývoj HDP krajiny (Nordea, 2014). Strata konkurencieschopnosti Islandu v pokrízovom období vyplývala z nedostatočného prístupu súkromného sektora k finančným prostriedkom ako aj z nedostatočnej úrovne rozvoja oblastí prispievajúcich k zvýšeniu konkurencieschopnosti.

2.2 Stručná charakteristika aktuálneho stavu hospodárstiev severských krajín

Hospodárstvu severských krajín dominuje terciárny sektor, ktorý sa na tvorbe HDP podieľa približne sedemdesiatimi percentami. Najväčší podiel na HDP pritom sektor služieb dosahuje v Dánsku 82 % a najnižší v Nórsku 64 %. Sekundárny sektor vytvára najvyšší podiel na HDP v Nórsku 35 %, kde je priemyselná výroba mimoriadne rozvinutá v dôsledku spracovania ropy a zemného plynu. V ostatných severských krajinách dosahuje podiel medzi 17 % - 19 % HDP (Norden, 2014).

Dôležitými odvetviami hospodárstva sú lesníctvo, rybolov a ťažobný priemysel. Lesníctvo, drevospracujúci a papierenský priemysel sú z historického hľadiska tradičnými odvetviami hospodárstiev väčšiny severských krajín. Význam má v Nórsku, Fínsku a hlavne vo Švédsku. Švédsko je tretí najväčší vývozca papiera na svete a spoločne s Fínskom tvoria 12,8 % celosvetovej produkcie buničiny, ktorá patrí medzi hlavné exportné artikly týchto dvoch krajín. V Dánsku a na Islande je drevo obmedzeným zdrojom. Rybolov hrá dôležitú rolu v Dánsku, v Nórsku a na Islande. Významný je výlov sled'ov, tresky a lososa (Nórsko). Rybolov tvorí až 39 % všetkých exportných príjmov Islandu, v prípade Dánska ide o hodnotu 3 - 4 % a Nórska 6 - 7 % (Ministerstvo zahraničných vecí SR, 2014).

Severské krajiny sú z pohľadu miery zapájania sa do medzinárodnej del'by práce definovateľné ako malé a otvorené ekonomiky. Zahraničný obchod predstavuje dôležitú súčasť ich hospodárstiev. Všetky severské krajiny, okrem Fínska, zaznamenali v roku 2013 aktívne saldo obchodnej bilancie. Ich hlavnými importnými položkami sa v roku 2013 stali stroje a prepravné zariadenia ako aj priemyselný tovar a minerálne palivá. Najväčšími importnými partnermi boli Nemecko, Holandsko, Čína a Rusko. Na strane exportu sú najvýznamnejšími komoditami tovary rybného hospodárstva (Island), ropa a zemný plyn (Nórsko), drevo, papier (Švédsko, Fínsko) a telekomunikačné zariadenia (Fínsko). Najvýznamnejšími exportnými trhmi sú krajiny EÚ (predovšetkým Nemecko, Holandsko) a USA (Norden, 2014).

2.3 Postavenie severských krajín v globálnych a regionálnych rankingoch

Nasledujúci text má za úlohu priblížiť postavenie severských krajín vo svetovom hospodárstve prostredníctvom ich výsledkov dosiahnutých vo vybraných globálnych a regionálnych rebríčkoch hodnotenia. Tabuľka 1 nám pritom poskytuje komplexný prehľad postavenia severských krajín v rámci vybraných rebríčkov.

Tab. 1 Umiestnenie severských krajín v globálnych a regionálnych hodnoteniach

	Dánsko	Fínsko	Island	Nórsko	Švédsko	Počet hodnotených krajín
<i>Globálne hodnotenie</i>						
The Global Competitiveness Report	12	8	29	11	9	140
IMD World Talent Report	2	6	17	4	11	61
Knowledge Economy Index	3	2	16	5	1	146
Corruption Perception Index	1	3	12	5	4	175
Prosperity Index	3	9	12	1	5	142
World Happiness Report	3	6	2	4	8	158

	Dánsko	Fínsko	Island	Nórsko	Švédsko	Počet hodnotených krajín
<i>Regionálne hodnotenie</i>						
Innovation Union Scoreboard (EÚ)	2	4	X	X	1	28

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov The Global Competitiveness Report 2015/2016, IMD World Talent Report 2015, World bank Knowledge Economy Index 2012, Transparency International Corruption Perception index 2014, Legatum Prosperity Index 2015, World Happiness report 2015, Innovation Union Scoreboard 2015

Svetové ekonomické fórum, The Global Competitiveness Report 2015/2016

Severské krajiny zastávajú popredné priečky v každoročne uverejňovanej správe Svetového ekonomického fóra s názvom The Global Competitiveness Report. Analytici pri zostavení celkového poradia najkonkurencieschopnejších krajín sveta pritom vyhodnocujú údaje v rámci 12 tzv. pilierov. Prvé 4 piliere (inštitúcie, infraštruktúra, makroekonomické prostredie, zdravie a základné vzdelanie) sú kľúčové pre krajiny, ktorých hospodárstva sú založené na využívaní predovšetkým nekvalifikovanej pracovnej sily a prírodného bohatstva krajiny. Štáty na vyššom stupni hospodárskeho rozvoja vykazujú vyššiu mieru konkurencieschopnosti prameniaca z vysokých hodnôt dosiahnutých v pilieroch 5 - 10 (vyššie vzdelanie, efektivita trhu s tovarmi, efektivita trhu práce, miera rozvoja finančného sektora, pripravenosť využívať technológie, veľkosť trhu), ktoré priamo determinujú mieru efektivity výroby a kvality vyrábaných tovarov. Najkonkurencieschopnejšie krajiny sveta dosahujú vysoké hodnoty v pilieroch 11 - 12 (sofistikovanosť obchodu, inovácie) tieto krajiny patria do skupiny štátov, ktorých hospodárstva sú založené na tvorbe a implementácii inovácií. Výstupom hodnotenia je rebríček zostavený na základe Indexu globálnej konkurencieschopnosti zohľadňujúcej výsledky všetkých analyzovaných pilierov.

V aktuálnej publikácii The Global Competitiveness Report 2015/2016 sa severské krajiny zaraďujú do kategórie krajín, ktorých hnacou silou hospodárstva sú inovácie, čo znamená, že podniky vedú adekvátne reagovať na meniace sa požiadavky trhu prostredníctvom inovovania výrobných procesov a tovarov. Severské krajiny sa v ňom umiestnili (ako každoročne) na popredných priečkach. Fínsko obsadilo 8. priečku (medziročný prepád až o 4 miesta), Švédsko 9., Nórsko 11., Dánsko 12. a Island 29. priečku z celkového počtu 140 hodnotených krajín sveta (World Economic Forum, 2015).

Tab. 2 Umiestnenie severských krajín podľa Indexu globálnej konkurencieschopnosti 2014/2015

Krajina	Celkové poradie	piliere 1 - 4 Základné požiadavky	piliere 5 -10 Podmienky efektivity	piliere 11 - 12 Faktory inovácií a sofistikovanosti
Dánsko	12	15	16	10
Fínsko	8	11	5	5
Island	29	19	33	27
Nórsko	11	6	11	13
Švédsko	9	13	12	7

Zdroj: vlastné spracovanie na základe World Economic Forum, 2015

Silnými stránkami Fínska sú transparentné a efektívne fungujúce inštitúcie (1. priečka), kvalita vybudovanej infraštruktúry (25. priečka), úroveň rozvoja finančných trhov (6. priečka) a najmä faktory podmieňujúce inovácie, ktoré krajine zaručili 5. miesto v pilieri inovácií. Najväčšou konkurenčnou výhodou Fínska je úzka spolupráca univerzít s priemyselným sektorom v oblasti výskumu a vývoja (1. priečka), vysoké výdavky verejného a súkromného sektora na výskum a vývoj ako podiel na HDP, dostupnosť kvalitných vedcov a inžinierov (1. priečka), počet patentov na milióna populácie (4. priečka) a excelentný systém vzdelávania.

Švédsko vyniká v subpilieri transparentného a efektívneho fungovania inštitúcií (11. priečka), infraštruktúry (20. priečka), makroekonomického prostredia (17. priečka), vzdelávania (20. priečka) a miery využívania informačno-komunikačných technológií (4. priečka).

Nórsko zastáva 1. priečku v hodnotení makroekonomického prostredia, dobré hodnotenie dosahuje aj pri efektívnom fungovaní inštitúcií (5. priečka), pri využívaní technológií (7. priečka) a v oblasti vyššieho vzdelávania (7. priečka).

Dánsko, podobne ako v predchádzajúcich severských krajinách, zastáva popredné priečky v subpilierochoch efektívneho a transparentného fungovania inštitúcií (15. priečka), vyššieho vzdelávania (9. priečka) a taktiež flexibility trhu práce (10. priečka).

Island i na napriek predchádzajúcim problémom spôsobených finančnou krízou, ktoré mu vynieslo až 42. pozíciu v pilieri makroekonomického prostredia dosahuje dobré výsledky v oblasti vyššieho vzdelávania (11. priečka), preberania nových technológií, ktoré zvyšujú produktivitu (6. priečka), flexibility trhu práce (12. priečka) a rozvinutej infraštruktúry (19. priečka).

Institute for Management Development (IMD), IMD World Talent Report 2015

Vzhľadom na predchádzajúcu publikáciu a v rámci nej vysokého hodnotenia systému vzdelávania severských krajín si prostredníctvom IMD World Talent Report priblížime pozadie daného stavu. IMD World Talent Report zhodnocuje schopnosť krajín rozvíjať, prilákať a udržať talenty pre potreby podnikateľského sektora. Hodnotiace kritériá sú rozdelené do troch skupín a 23 podskupín.

1. Investície do rozvoja domácich talentov tvoria: verejné výdavky na vzdelávanie ako podiel na HDP, verejné výdavky na vzdelávanie na jedného obyvateľa ako podiel na HDP, pomer počtu vyučujúcich k počtu študentov na základných školách, pomer počtu vyučujúcich k počtu študentov na stredných školách, počet rokov vzdelávania, vzdelávanie zamestnancov, percentuálny podiel žien na celkovom počte pracovných síl.
2. Súbor kritérií orientovaných na schopnosť krajín motivovať a prilákať vysokokvalifikovanú pracovnú silu tvoria: úroveň životných nákladov, lákanie a udržanie si talentov, brain-drain, kvalita života, zahraničná kvalifikovaná pracovná sila.
3. Kritériá pripravenosti, ktoré odzrkadľujú množstvo a kvalitu pracovnej sily tvoria: miera zmeny pracovnej sily, množstvo vysokokvalifikovanej pracovnej sily, finančné zručnosti, medzinárodné skúsenosti senior manažérov, kompetentný senior manažment, vzdelávací systém nastavený v súlade s potrebami konkurencieschopnej ekonomiky, úroveň vedy realizovanej na školách, vysokoškolský systém vzdelávania nastavený v súlade s potrebami konkurencieschopnej ekonomiky, vzdelávanie v oblasti manažmentu uspokojujúce požiadavky podnikateľského sektora a jazykové schopnosti.

V danom hodnotení sa Dánsko umiestnilo na 2. priečke, Nórsko na 4., Fínsko na 6., Švédsko na 11. a Island na 17. priečke z celkového počtu 61 hodnotených krajín.

V čiastkových hodnoteniach Dánsko excelovalo ako č. 1 v hodnotení prvej skupiny kritérií - investícií do rozvoja ľudského kapitálu, pričom krajina venovala na vzdelanie najväčší podiel zo svojho HDP. V druhej skupine kritérií viedlo spomedzi severských krajín Nórsko (6. priečka), nasledované Dánskom (9. priečka). V tretej skupine kritérií dominovalo v kontexte severských krajín Fínsko (4. priečka). Severské krajiny, ako znalostné ekonomiky, vnímajú investície do rozvoja ľudského kapitálu za kľúčové, a preto venujú vzdelávaniu mimoriadnu pozornosť a podporu (IMD, 2015).

Svetová banka, Index znalostnej ekonomiky 2012

Svetová banka na určenie stavu znalostnej ekonomiky v konkrétnom hospodárstve využíva vlastnú metodológiu pod názvom KAM - Knowledge Assessment Methodology. KAM slúži ako nástroj na identifikovanie výziev a príležitostí, ktorým krajiny čelia pri transformácii na znalostnú ekonomiku. Taktiež zhodnocuje 148 štrukturálnych a kvalitatívnych premenných, normalizovaných v škále od 0 po 10, v 146 krajinách sveta s cieľom zmerať ich výkonnosť v 4 nasledujúcich oblastiach, resp. pilieroch znalostnej ekonomiky (World Bank, 2012):

1. Hospodárske stimuly a inštitucionálny režim
2. Vzdelávanie a školenie
3. Inovácie a zavádzanie technológií
4. Informačné a komunikačné technológie (IKT)

Výstupom daného nástroja je Index znalostnej ekonomiky (Knowledge Economy Index - KEI), ktorý predstavuje jednoduchý priemer štyroch sub-indexov (vyššie spomenutých ako oblasti znalostnej ekonomiky). Index udáva schopnosť, resp. pripravenosť krajiny participovať na znalostnej ekonomike. Podľa posledného zverejnenia výsledkov hodnotenia KEI sa za krajiny s najvyššou úrovňou znalostnej ekonomiky vo všeobecnosti považujú severské krajiny, z ktorých sa v TOP 5 umiestnili až 4, a to Švédsko, ktoré okupuje prvú priečku, Fínsko nachádzajúce sa na druhej, Dánsko na tretej a Nórsko na piatej pozícii. Island obsadil až 16. priečku z celkového počtu 146 hodnotených krajín (Gaval'ová - Tánczosová, 2014).

Severské krajiny dosahujú vysokú mieru a vyváženosť úrovne všetkých štyroch hodnotených pilierov. Švédsko, ako najrozvinutejšia znalostná ekonomika na svete, dosiahlo najlepšie výsledky v oblastiach inovácie a IKT (2. miesto). Fínsko vyniká v oblasti hospodárskych stimulov a inštitucionálneho režimu (2. miesto), ako i pri inováciách (3. miesto), Dánsko v pilieri hospodárske stimuly a inštitucionálny režim (3. miesto) a Nórsko vo vzdelávaní (3. miesto). Hoci Nórsko obsadilo výbornú 5. pozíciu, patrí mu v porovnaní s ostatnými severskými krajinami, vynímajúc Island, najhoršia pozícia vďaka 17. miestu v oblasti inovácií a IKT (World Bank, 2012).

Transparency International, Corruption Perception Index 2014

Transparency International každoročne hodnotí vnímanie korupcie vo verejnom sektore v jednotlivých krajinách sveta. Výstupom hodnotenia je Index vnímania korupcie jednotlivých krajín a na jeho základe zostavený rebríček. Index dosahuje hodnoty v rozmedzí 0 - 100, čím je hodnota bližšie k 100, tým je menšia miera vnímania korupcie. Severské krajiny dominujú (v pozitívnom zmysle slova) danému rebríčku, pričom sa všetky nachádzajú v prvej dvanástke. Dánsko sa umiestnilo na úplnom vrchole rebríčka, ostatné severské krajiny nasledovne: Fínsko na 3. priečke, Švédsko na 4., Nórsko na 5. a Island na

12. priečke z celkového počtu 175 hodnotených krajín. Oblasť severnej Európy tak môžeme označiť za región s vysokou mierou dôvery vo verejné inštitúcie a riadiace orgány, na druhej strane s minimálnou až žiadnou mierou vnímania korupcie (Transparency International, 2014).

Legatum, Prosperity Index 2015

Inštitút Legatum každoročne zostavuje rebríček vnímania prosperity. Hodnotenie je založené na výsledkoch ukazovateľa Indexu prosperity, ktorý prosperitu hodnotí komplexne (nie len na základe príjmov ale celkového blahobytu) v rámci nasledujúcich skupín: hospodárstvo, podnikanie a príležitosti, vláda, vzdelanie, zdravie, osobná sloboda, bezpečnosť a sociálne hodnoty. Vysoká úroveň prosperity je podľa predstaveného rebríčka prítomná v severškom regióne, najmä v Nórsku, ktoré obsadilo prvú priečku, v Dánsku (tretia priečka), Švédsku (piata priečka), vo Fínsku (deviata priečka) ale aj na Islande, ktoré zastáva dvanástu priečku (Legatum, 2015).

Sustainable Development Solutions Network, World Happiness Report 2015

Pri hodnotení šťastia uvažujeme s dvoma prístupmi, a to emočným (Ste dnes šťastný?) a zhodnocujúcim hľadiskom (Ste spokojný so svojím životom?), čiže publikácia kombinuje emočné vnímanie šťastia (pozitívne, ale aj negatívne emócie) a jeho vnímanie prostredníctvom spokojnosti so životom ako celkom. Severský región sa aj v tomto hodnotení umiestnil na popredných pozíciách, Island obsadil druhú pozíciu, Dánsko tretiu, Nórsko štvrtú, Fínsko šiestu a Švédsko ôsmu pozíciu z celkového počtu 158 hodnotených krajín. Severania sa na základe predložených údajov zaraďujú medzi najšťastnejšie národy sveta (Helliwell, J., Layard, R. & Sachs, J. D., 2015).

Regionálny indikátor EÚ, Inovačný index EÚ 2015

Innovation Union Scoreboard je publikácia vydávaná Európskou úniou (EÚ), ktorá poskytuje komparatívne porovnanie úrovne vedy a inovačnej výkonnosti krajín EÚ na základe využitia Inovačného indexu EÚ. Taktiež zhodnocuje slabé a silné stránky členských krajín v predmetnej oblasti od úrovne vedy cez inovačné aktivity v podnikateľskom sektore, ich výstupy a ekonomické výsledky. Predmetom hodnotenia je 25 kritérií tvoriacich podstatu Inovačného indexu. Výsledkom posudzovania jednotlivých ukazovateľov je celkové hodnotenie, súhrnný ukazovateľ - Inovačný index, ktorý môže dosiahnuť maximálnu hodnotu 1. Na základe dosiahnutých hodnôt Inovačného indexu jednotlivých členských krajín môžeme potom štáty rozdeliť do 4 výkonnostných skupín: inovační lídri, nasledovníci, inovátori s miernym a slabým inovačným výkonom. Podľa najnovšieho hodnotenia Innovation Union Scoreboard 2015 do jednotlivých skupín zaraďujeme nasledujúce členské štáty EÚ (European Commission, 2015):

1. Inovační lídri - Švédsko, ktoré podľa daného hodnotenia reprezentuje najinovatívnejšiu krajinu EÚ. Nasleduje Dánsko, Fínsko a Nemecko. Inovačný výkon týchto krajín je viac ako 20 % nad priemerom EÚ.
2. Inovační nasledovníci - Holandsko, Luxembursko, Spojené kráľovstvo, Írsko, Belgicko, Francúzsko, Rakúsko a Slovinsko, ktorých výkon je minimálne 90 % priemeru, avšak nie viac ako 20 % nad priemerom EÚ.
3. Inovátori s miernym inovačným výkonom - Estónsko, Česká republika, Cyprus, Taliansko, Portugalsko, Malta, Španielsko, Maďarsko, Grécko, Slovensko, Chorvátsko, Poľsko a Litva, ich výkon sa vyvíja v škále 50 % - 90 % priemeru EÚ.
4. Inovátori so slabým inovačným výkonom - Lotyšsko, Bulharsko, Rumunsko, ich výkon predstavuje hodnotu do 50 % priemeru EÚ.

Ak sa bližšie pozrieme na kategorizáciu krajín, zistíme, že všetky severské krajiny, ktoré sú členom EÚ sa zaraďujú medzi inovačných lídrov. Badateľná je určitá korelácia medzi výdavkami na výskum a vývoj a inovačnou pozíciou týchto krajín. Severské krajiny venujú najväčší objem výdavkov na výskum a vývoj nielen v rámci EÚ (priemer EÚ 2,01 %, 2013) ale aj globálne, vo Fínsku ide o 3,31 %, vo Švédsku o 3,30 % a v Dánsku o 3,06 % na HDP za rok 2013 (Eurostat, 2013).

Záver

V súčasnosti zaraďujeme región severských krajín medzi najvyspelejšie oblasti sveta. Hospodárstva severských štátov však až do 19. storočia nevyňikali ekonomickou vyspelosťou. Proces industrializácie bol zahájený, v porovnaní s ostatnými, v danom čase vyspelými ekonomikami Európy (napr. Veľká Británia), pomerne neskoro avšak s o to väčšou dynamikou. Industrializácia sa zakladala na využívaní prírodného bohatstva krajín. Od ťažby a výroby produktov prvotného sektora sa transformáciou výroby prešlo k spracovaniu prvotných surovín a výrobe tovaru s vyššou pridanou hodnotou.

Všetky severské krajiny oplývajú rozsiahlym prírodným bohatstvom, avšak Nórsko disponuje jednou v súčasnosti najviac cenenou komoditou, ktorou je ropa. Jeho prvotná ťažba sa začala na začiatku 70. rokov minulého storočia a je hlavným zdrojom obrovských štátnych príjmov a tým i ekonomickej prosperity krajiny.

I napriek vyspelosti hospodárstiev severských krajín, boli predmetné štáty na prelome 80. a 90. rokov 20. storočia postihnuté finančnou krízou. Daná situácia bola spôsobená dereguláciou finančného sektora.

Globálna hospodárska kríza zasiahla všetky severské krajiny, predovšetkým v oblasti obchodu. Celosvetová recesia spôsobila rapidný pokles exportu a HDP, pritom severské krajiny sú vzhľadom na svoj malý domáci trh závislé od zahraničného obchodu.

Navzdory všetkým negatívnym faktorom, ktoré ovplyvnili vývoj hospodárstiev severských krajín, môžeme zo súčasného hľadiska konštatovať, že región severnej Európy patrí medzi najkonkurencieschopnejšie oblasti sveta, s nízkou mierou korupcie, vysokou úrovňou rozvoja ľudského kapitálu, všeobecného blahobytu obyvateľstva, celkového šťastia a spokojnosti ľudí so životom.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Ásgeirsdóttir, T. et al. (2012). *Are recessions good for your health behaviours? Impact of the economic crisis in Iceland*. Dostupné 13.9.2015, na <http://www.nber.org/papers/w18233>
2. Brunclík, M., Havlík, V. a Pinková, A. (2011). *Skandinávie, promeny politiky v severských zemích*. Praha : Wolters Kulwer ČR
3. Eggertsson, T. - Herbertsson, T. (2005). *Evolution of Financial Institutions*. Dostupné 10.9.2015, na <http://hhi.hi.is/sites/hhi.hi.is/files/W-series/2005/w0510.pdf>
4. Eriksen, T., Kruse, M. & Larsen, G. (2006). *The Scandinavian Way*. Dostupné 3.9.2015, na <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=1481&lng=2>
5. European Commission. (2015). *Innovation Union Scoreboard 2015*. Dostupné 28.11.2015, na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm

6. Eurostat. (2013). *R&D expenditure*. Dostupné 28.11.2015, na [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D,_2003%E2%80%9313_\(%25_of_GDP\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Gross_domestic_expenditure_on_R%26D,_2003%E2%80%9313_(%25_of_GDP)_YB15.png)
7. Gaval'ová, V. a Tánczosová, J. (2014). Podstata a indikátory znalostnej ekonomiky. In *Súbor vybraných vedeckých statí riešiteľov projektu VEGA 1/0391/13*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 38-51.
8. Gorodnichenko, Y., Mendoza, E. & Tesar, L. (2009). *The Finnish Great Depression : From Russia with Love*. Dostupné 12.9.2015 na, http://eml.berkeley.edu/~ygorodni/GMT_FINLAND.pdf
9. Helliwell, J., Layard, R. & Sachs, J. D. (2013). *World Happiness Report 2015*. Dostupné 28.11.2015, na <http://unsdsn.org/resources/publications/world-happiness-report-2013/>
10. IMD. (2015). *IMD World talent Report 2015*. Dostupné 28.11.2015, na http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent_2015_web.pdf
11. Jonung, L. (2010). *Lesson from the Nordic Crisis*. Dostupné 10.9.2015, na <https://www.aeaweb.org/aea/.../retrieve.php?pdfid>
12. Legatum. (2015). *Prosperity Index 2015*. Dostupné 28.11.2015, na <http://www.li.com/activities/publications/2015-legatum-prosperity-index>
13. Mathias, P. & Postan, M. (1978). *The Cambridge Economic History of Europe*. Cambridge : University Press.
14. Ministerstvo zahraničných vecí SR. (2014). *Ekonomická informácia o teritóriu - Švédske kráľovstvo*. Dostupné 14.9.2015, na http://www.foreign.gov.sk/sk/podnikajme_v_zahranici/ekonomicke_informacie_podla
15. Miyagawa, S. & Morita, Y. (2009). *Financial Crisis of Finland, Sweden, Norway and Japan*. Dostupné 10.9.2015, na http://www.kyotogakuen.ac.jp/~o_econ/society/treatises/pdf/19-1-miyagawa_morita.pdf
16. Nordea. (2014). *Competitiveness of the Nordics*. Dostupné 27.11. 2015, na <https://nexus.nordea.com/research/attachment/9105>
17. Norden. (2014). *Nordic Statistical Yearbook*. Dostupné 14.9.2015, na <http://www.norden.org/en/theme/theme-2012/nordisk-statistik-i-50-aar-1/nordic-statistical-yearbook>
18. Norwegian Ministry Of Petroleum An Energy - Norwegian Petroleum Di-Rectorate. (2013). *Facts 2013 Petroleum sector*. Dostupné 9.9.2015, na http://npd.no/global/engelsk/3-publications/facts/facts2013/facts_2013.pdf
19. OECD. (2015a). *GDP, volume - annual growth rates in percentage*. Dostupné 27.11.2015, na <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=60702#>
20. OECD. (2015b). *Key short term economic indicators, export in goods, growth*. Dostupné 27.11.2015, na: [http://stats.oecd.org/index.aspx?DatasetCode=KEI#/#](http://stats.oecd.org/index.aspx?DatasetCode=KEI#/)
21. Transparency International. (2014). *Corruption Perception Index 2014*. Dostupné 20.9. 2015, na <http://www.transparency.org/cpi2014>
22. World Bank. (2012). *Knowledge Economy Index 2012*. Dostupné 19.9.2015, na <http://siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/2012.pdf>
23. World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015/2016*. Dostupné 27.11.2015, na http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Moderné nástroje rozhodovania malých podnikov v maloobchode¹

Marian Toman²

Modern Tools of Decision-Making Small Businesses in the Retailing

Abstract

Development of advanced technologies in management of SMEs provides wider scope for their use in decision-making of small businesses. By using the acquired information thoroughly and processing it with the advanced technological procedures, we can more accurately assess and then predict the purchasing behavior of consumers in the territory in which the company operates. The paper will focus on the analysis of retail units, from acquired local data of three opticians' stores within individual districts of the city Bratislava. The analyzed sample consists of 2,874 consumers. For analysis of such a large number of data, which include the spatial aspect as well, means that we will link the acquired geographic information with spatial information, and we will use the specific application of spatial marketing GIS - Geographic Information System. Processing of the acquired data locating the consumers in connection with spatial data of that territory at the retail level, will allow us to better understand consumer shopping behaviour in the context of the population's increased mobility, correct set-up of the marketing mix for retail and effective communication with existing or potential customers.

Key words

marketing, geomarketing, marketing analysis, GIS

JEL Classification: C81, M30

Úvod

Nepopierateľným faktom súčasnej doby je, že pokrok s ktorým sa stretávame na každom kroku a vnímame ho všade okolo nás je hnacím motorom mnohých procesov dnešného života. Uplatňovanie moderných postupov pri úspešnom rozvoji firiem je dôležitým aspektom podnikateľskej filozofie každého podniku. Z marketingového hľadiska sa pozeráme na úspešné pôsobenie maloobchodnej jednotky ako na súbor správnych rozhodnutí, ktoré sa v mnohých prípadoch navzájom ovplyvňujú (Kraft & Manrala, 2010). Čím viacej pôsobiacich faktorov sa do tohto procesu zapája, tým sa tento proces stáva zložitejším. Priestor sa zapája v každom jednom procese fungovania maloobchodníkov a ovplyvňuje ich rozhodnutia (Levy & Weitz, 2012). Vychádzajúc z filozofie distribučného manažmentu budeme v tejto práci analyzovať veľké množstvo údajov, ktoré budú obsahovať priestorový aspekt, čo znamená, že budeme spájať získané geografické informácie s priestorovými informáciami a spracovávať ich pomocou špecifickej aplikácie priestorovej ekonómie (Cliquet, 2006).

¹ Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0282/15 Instruments of Marketing Policy in New Business Models Orientated at Creating Multiple Value for Customers under the Conditions of Sustainable Development,

² Ing. Marian Toman, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovensko, marian.toman@yahoo.com

Pre spracovanie a analýzu údajov budeme používať jeden z nástrojov marketingu spájajúcich dimenziu priestoru s geografickými informáciami a tým je geomarketing. Niektorí autori definujú geomarketing ako špecifickú aplikáciu priestorového marketingu. Geomarketing a jeho aplikácia GIS, nám umožňujú spracovávať získané geografické údaje, spájať ich s priestorovými údajmi s možnosťou grafického zobrazenia vo forme rôznych druhov výstupov, napr. v podobe kartografických máp, tabuliek, grafov a pod. (Wang, 2006).

V práci sa zameriame na analýzu maloobchodných jednotiek, zo získaných lokálnych dát existujúcich predajní v rámci jednotlivých obvodov mesta Bratislavy. Spracovanie získaných dát lokalizujúcich spotrebiteľa v spojení s priestorovými dátami daného územia na úrovni maloobchodu bude mať za cieľ pochopenie nákupných tokov spotrebiteľa v kontexte s narastajúcou mobilitou obyvateľstva (Kita, 2013), čo nám následne pomôže napríklad pri správnom nastavení marketingového mixu predajne alebo efektívnejšou komunikáciou s existujúcimi respektíve potenciálnymi zákazníkmi. Tieto aspekty nám ovplyvňujú celý proces realizácie správnych marketingových rozhodnutí nevyhnutných pre úspešné zvládnutie riadenia malých podnikov na úrovni maloobchodu.

1 Metodika práce

Marketingový výskum možno chápať ako postupnosť nadväzujúcich činností alebo krokov, ktoré sú zamerané na určenie, zhromažďovanie, spracovanie a interpretáciu údajov pre potreby marketingového manažmentu. Táto postupnosť sa nazýva proces marketingového výskumu (Richterová, 2007). V tomto príspevku budeme vychádzať z teoretických a praktických poznatkov o pôsobení distributéra v maloobchode a z údajov, poskytnutých spoločnosťou Queen's optik s.r.o. z jej troch špecializovaných predajní očnej optiky.

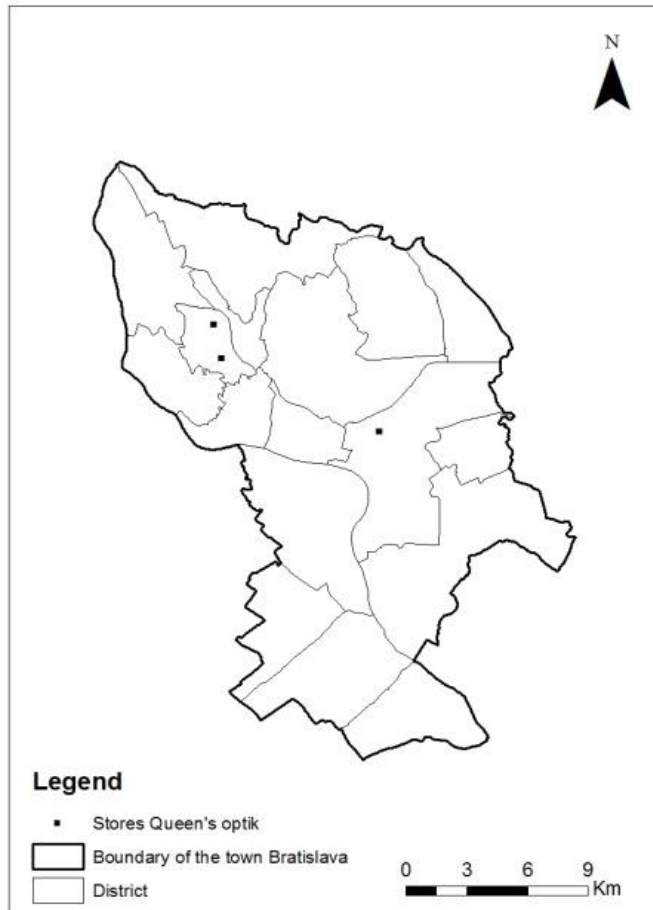
Cieľmi tejto práce sú analýza spotrebiteľského správania a spádových oblastí jednotlivých existujúcich predajní v príslušných obvodoch na území mesta Bratislava a analýza dostupných geografických a priestorových údajov v mieste umiestnenia predajní. V prvej časti budeme analyzovať miesto maloobchodnej prevádzky podľa nákupného toku spotrebiteľov aplikáciou geomarketingu GIS a kartograficky ich zobrazíme, a v ďalšom budeme tieto údaje analyzovať pomocou štatistického softvéru. Databáza je tvorená existujúcimi, alebo potenciálnymi zákazníkmi zoradenými podľa zvolených kritérií. Každý zákazník očnej optiky, ktorý sa príde dať vyšetriť alebo príde s receptom je registrovaný v zákazníckom systéme očnej optiky. Poskytuje tým neoceniteľné informácie potrebné pre analýzu spotrebiteľského správania pomocou geomarketingu. Získavame okrem adresy, resp. smerovacieho čísla aj vek nakupujúceho, telefónne číslo, emailovú adresu, objem nákupu, množstvo nákupov za určité obdobie, druh nákupu a toto všetko nám umožňuje nielen udržiavanie kontaktov a vzťahov so zákazníkmi, či už vo forme emailov, zasielaním katalógov a adresnejšou reklamou, ale aj viesť si podrobnú históriu ich vzájomnej komunikácie a reakcie pri oslovení. Táto forma vytvoreného vzťahu so zákazníkom nám ponúka vytvoriť si presnú typológiu zákazníka a jeho profil.

Všetky získané údaje z daného časového obdobia od 01.11.2013 do 31.10.2014 boli spracované za každú prevádzku samostatne, grafickým informačným softvérom GIS a následne štatistickým softvérom Statgraphics. Na skúmanie a testovanie stanovených výskumných otázok bol použitý Chí-kvadrát test nezávislosti.

2 Výsledky a diskusia

2.1 Analýza podľa oblasti

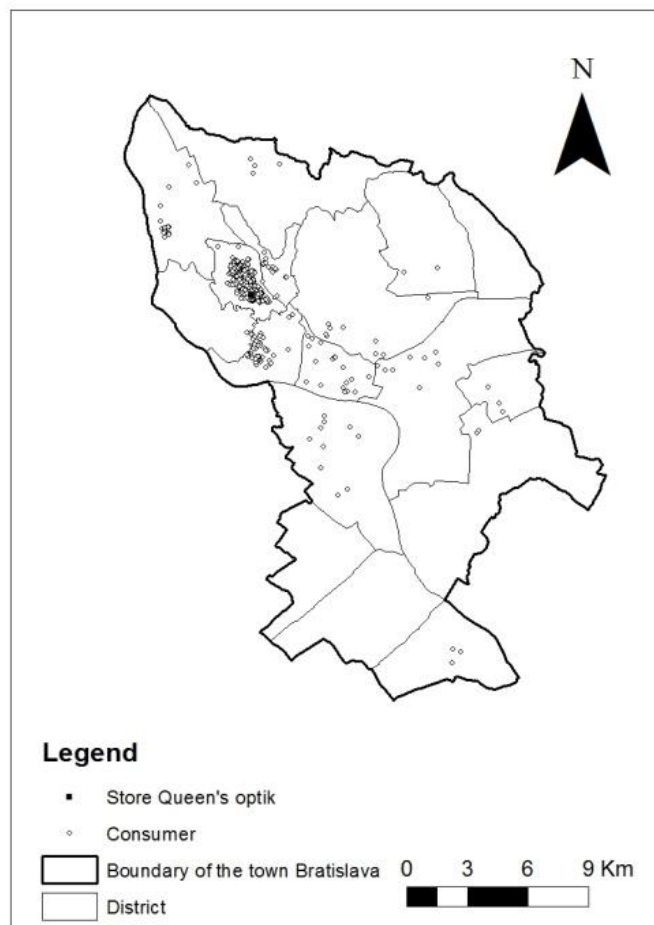
Obr.1 Rozmiestnenie predajní na území mesta Bratislava



Zdroj: Geografický informačný systém - grafický výstup spracovaných údajov na mape Bratislavy, vlastné spracovanie

Predajňa na ulici M.Sch.Trnavského 8 - MUSITZOVA

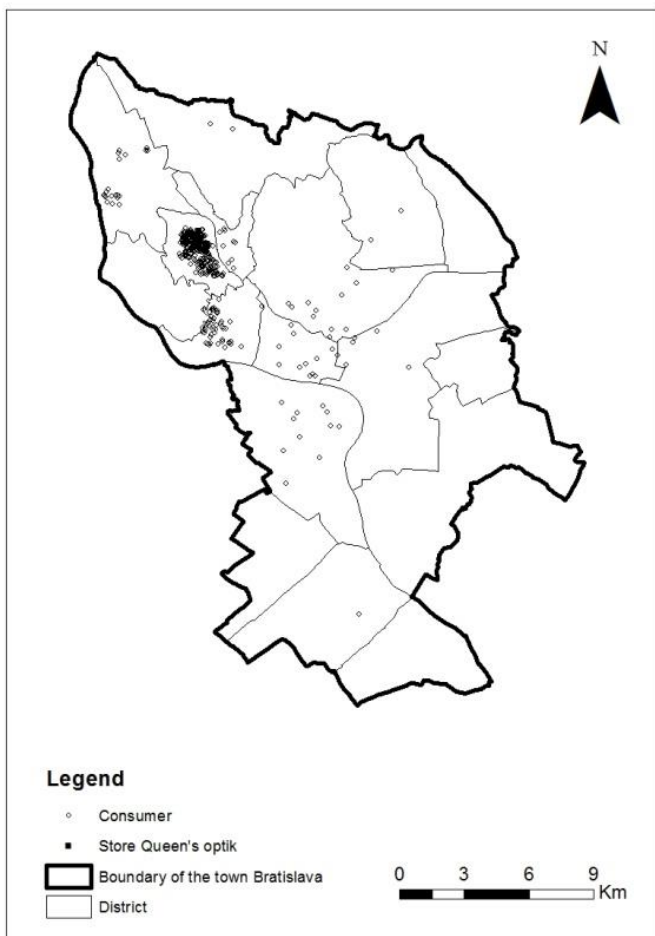
Na obrázku 2 je možné vidieť nákupný spád optiky, ktorý sa koncentruje v oblasti obvodu 4, Dúbravka. Očná optika je umiestnená na poliklinike Paracelsus a spolupracuje s dvoma očnými lekárkami. Jednou ktorá pôsobí priamo na poliklinike a sústreďuje svoju činnosť vo väčšej miere na liečebné procesy a má tak omnoho menší priestor na komerčné pôsobenie a druhou, detskou očnou lekárkou neďaleko miesta pôsobenia očnej optiky, ktorá sa v prevažnej miere zaoberá detskými pacientmi. Sortimentná skladba, prezentácia aj komunikácia so zákazníkmi je prispôbená faktu, že v tejto predajni, ktorá nemá vlastné vyšetrenie a je teda odkázaná na spoluprácu s očnými lekárkami, sa koncentrujú na menej solventných zákazníkov a deti. V tejto predajni nie je možné do budúcnosti zriadiť komerčné vyšetrenie z dôvodu potenciálneho narušenia spolupráce s očnými lekármi. Koncentrácia konkurencie v 5.obvode je nízka čo je čiastočne spôsobené aj malými priestorovými možnosťami tohto obvodu.

Obr. 2 Grafické znázornenie nákupného spádu predajne M.Sch.Trnavského 8

Zdroj: Geografický informačný systém - grafický výstup spracovaných údajov na mape Bratislavy, vlastné spracovanie

Predajňa na ulici Saratovská 28 - OD Saratov

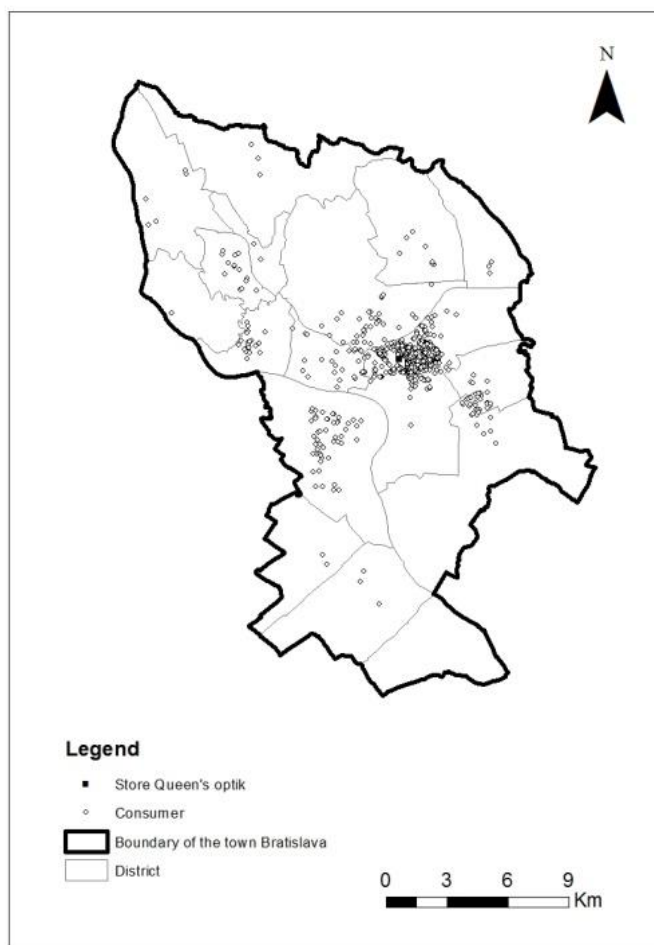
Na obrázku 3 vidíme grafické znázornenie nákupného spádu predajne umiestnenej v obchodnom dome Saratov. Je predajňa ktorá je umiestnená v nákupnom centre. Ide o predajňu, ktorá poskytuje vyšetrenie a aplikáciu kontaktných šošoviek. Optika pôsobí v lokalite 5.obvodu a jej produktové portfólio je diverzifikované od sortimentnej skladby a ponuky služieb optiky na poliklinike M.Sch.Trnavského 8, ktorá sa nachádza takisto v lokalite tohto obvodu. Sortimentná skladba týchto dvoch optík operujúcich v tesnej blízkosti je diverzifikovaná, aby nedochádzalo ku vzájomnej kanibalizácii tzn. poklesu predaja v jednej z predajní na úkor tej druhej. Preto sa predajňa v OD Saratov koncentruje na predaj drahšieho značkového tovaru a hotových produktov ako sú napr. značkové slnečné okuliare. Aj keď konkurencia v 5.obvode nie je vysoká, je možné konštatovať, že otvorením druhej prevádzky v tomto obvode sa pre ňu eliminoval väčší priestor.

Obr. 3 Grafické znázornenie nákupného spádu predajne OD Saratov

Zdroj: Geografický informačný systém - grafický výstup spracovaných údajov na mape Bratislavy, vlastné spracovanie

Predajňa na ulici Ružinovská 5

Na obrázku 4 vidíme nákupný spád očnej optiky v obvode 2, Ružinov. Táto predajňa ako je možné vidieť na kartografickom spracovaní má širší nákupný spád v rámci skúmanej oblasti mesta Bratislava. Predajňa je koncipovaná ako univerzálna predajňa očnej optiky s vlastným vyšetrením a aplikáciou kontaktných šošoviek. Je to klasický typ kamennej predajne umiestnenej v polyfunkčnom objekte oproti poliklinike Ružinov. Môžeme teda hovoriť o tom, že táto predajňa zahŕňa komplexnú ponuku služieb. Z dôvodu neďalekej nemocnice kde je koncentrované väčšie množstvo očných lekárov, je sortimentná skladba predajne zostavená univerzálna od lacnejšieho po najdrahší sortiment a od detského po sortiment pre seniorského zákazníka. Tak ako je výhodou predajne nezávislosť od spolupráce s oftalmológmi, je nevýhodou predajne veľká koncentrácia konkurencie v danom obvode.

Obr. 4 Grafické znázornenie nákupného spádu predajne Ružinovská 5

Zdroj: Geografický informačný systém - grafický výstup spracovaných údajov na mape Bratislavy, vlastné spracovanie

V prvej časti budeme analyzovať získané údaje z hľadiska oblasti. Sledujeme počet zákaziek, ich celkovú sumu a priemernú hodnotu zákazky.

Tab. 1 Základná charakteristika zákaziek podľa oblasti - M. Sch. Trnavského

	N	Σ	Φ
Obvod 1	17	1314,3	59,28
Obvod 2	19	1712,4	59,32
Obvod 3	11	1721,6	108,92
Obvod 4	731	64741,31	88,049
Obvod 5	17	1197,6	43,21
Spolu	795	70 687,21	88,92

Zdroj: vlastné spracovanie

V Tabuľke 1 vidíme, že do optiky na M.Sch.Trnavského prichádza najviac zákazníkov (731) z obvodu 4. Celkový objem zákaziek je 70 687,21€, pričom priemerná veľkosť zákazky je 88,915€. Z Obvodu 4 ako vidíme v Tabuľke 3, prichádza najviac zákazníkov aj v prípade OD Saratov (833). V OD Saratov je celkový objem zákaziek 146 588,76€ a hodnota priemernej zákazky je 155,78€, čo je takmer 2x viac ako v prípade optiky na

M.Sch.Trnavského. Iba v optike Ružinov prichádza najviac zákazníkov z obvodu 2 (906). V Tabuľke 2 ďalej vidíme, že množstvo zákaziek je 1138 a ich celková suma je 142 899,87€. Priemerná hodnota zákazky je 125,57€.

Tab. 2 Základná charakteristika zákaziek podľa oblasti – Ružinov

	N	Σ	Φ
Obvod 1	25	3264,3	91,2425
Obvod 2	906	108721,4	119,7842
Obvod 3	68	12082,77	162,1592
Obvod 4	64	8237,11	113,1992
Obvod 5	75	10594,29	121,1258
Spolu	1138	142899,87	125,57

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 3 Základná charakteristika zákaziek podľa oblasti – OD Saratov

	N	Σ	Φ
Obvod 1	17	4440,88	173,7017
Obvod 2	7	2177,3	106,8042
Obvod 3	17	3135,48	144,2892
Obvod 4	883	132413,2	150,0175
Obvod 5	17	4421,9	136,8542
Spolu	941	146588,76	155,78

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výskumná otázka 1: Je v jednotlivých prevádzkach očných optík závislosť medzi zákazkami a obvody, z ktorých zákazky prichádzajú?

Na výskumnú otázku 1 budeme hľadať odpoveď analýzou údajov z hľadiska počtu zákaziek, veľkosti (množstvo, suma) zákaziek ako i z hľadiska výšky priemernej zákazky. Pre podrobnú analýzu si zostavíme nasledovné štatistické hypotézy:

Počet zákaziek:

H_0 : Neexistuje závislosť medzi počtom zákaziek v jednotlivých optikách a obvodom, z ktorého zákazka je.

H_1 : Existuje závislosť medzi počtom zákaziek v jednotlivých optikách a obvodom, z ktorého zákazka je.

Suma zákaziek:

H_0 : Neexistuje závislosť medzi sumou zákaziek v jednotlivých optikách a obvodom, z ktorého zákazka je.

H_1 : Existuje závislosť medzi sumou zákaziek v jednotlivých optikách a obvodom, z ktorého zákazka je.

Veľkosť priemernej zákazky:

H_0 : Neexistuje závislosť medzi veľkosťou priemernej zákazky v jednotlivých optikách a obvodom, z ktorého zákazka je.

H_1 : Existuje závislosť medzi veľkosťou priemernej zákazky v jednotlivých optikách a obvodom, z ktorého zákazka je.

O prijatí niektorej z uvedených štatistických hypotéz rozhodneme na základe štatistickej analýzy získaných údajov prostredníctvom chí-kvadrát testu nezávislosti pre kontingenčnú tabuľku. A to tak, že porovnáme vypočítanú hodnotu p s hladinou významnosti α (0,05) (Chajdiak, 2009). Ak platí, že $p < \alpha$, prijímame H_1 , v opačnom prípade prijímame H_0 .

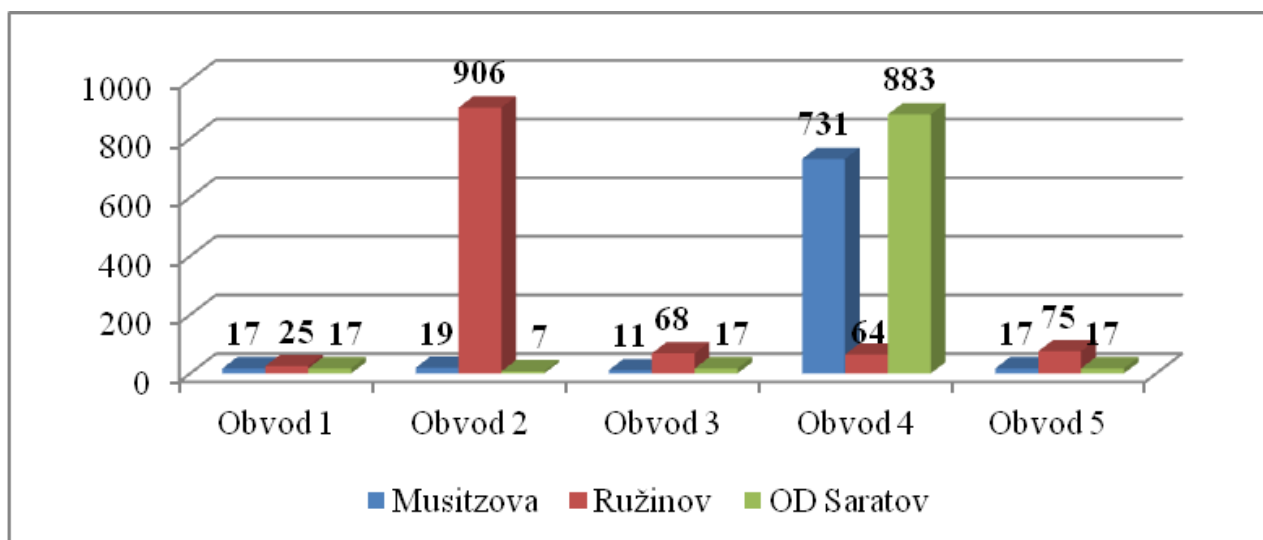
Tab. 4 Výsledky štatistickej analýzy podľa obvodu

	p-hodnota	α	Porovnanie	Prijímame
Počet zákaziek	000	0,05	$p < \alpha$	H_1
Suma zákaziek	000		$p < \alpha$	H_1
Priemerná zákazka	000		$p < \alpha$	H_1

Zdroj: vlastné spracovanie

Z Tabuľky 4 vidíme, že vo všetkých troch sledovaných rovinách štatistickej analýzy sme vypočítali hodnotu p menšiu ako je hladina významnosti 0,05. Na základe tejto skutočnosti prijímame vo všetkých troch rovinách H_1 , ktorá nám potvrdzuje, že existuje závislosť medzi počtom, objemom i priemernou hodnotou zákazky a obvodom, z ktorého prichádzajú zákazníci je vzťah. Na základe výsledkov štatistickej hypotézy môžeme konštatovať, že sa nám potvrdilo, že v jednotlivých sídlach optík je závislosť medzi zákazkami a obvody, z ktorých zákazky prichádzajú. Nižšie na Grafe 1 vidíme rozloženie zákaziek v jednotlivých predajniach podľa obvodu.

Graf 1 Grafické zobrazenie počtu zákaziek podľa obvodu



Zdroj: vlastné spracovanie

2.2 Analýza podľa pohlavia

V druhej časti analýzy získaných údajov, sme overovali, či je prítomná závislosť vzhľadom na pohlavie respondentov. Sumárne výsledky uvádzame v Tabuľke 5.

Tab. 5 Sumarizácia údajov vzhľadom na pohlavie a jednotlivé sídla optík

Musitzova	N	Σ	Φ
<i>Muži</i>	322	26407,55	80,3
<i>Ženy</i>	474	44357,75	94,29
Ružinov			
<i>Muži</i>	434	54748,12	122,2167
<i>Ženy</i>	704	88151,57	126,255
OD Saratov			
<i>Muži</i>	388	59964,79	153,2434
<i>Ženy</i>	553	86623,92	154,5

Zdroj: vlastné spracovanie

Vo vyššie uvedenej Tabuľke 5 vidíme, že napriek tomu, že mužov nakupujúcich v jednotlivých optikách je menej, ako aj ich objem zákaziek je menší, v priemernej hodnote zákazky nepozorujeme výrazný rozdiel v jej veľkosti. Na základe uvedeného formulujeme druhú výskumnú otázku:

Výskumná otázka 2: Existuje v jednotlivých sídlach optík závislosť medzi zákazkami a pohlavím zákazníka?

Na výskumnú otázku 2 budeme tiež hľadať odpoveď analýzou údajov z hľadiska počtu zákaziek, veľkosti (objemu, sume) zákaziek ako i z hľadiska výšky priemernej zákazky. Pre podrobnú analýzu si zostavíme nasledovné štatistické hypotézy:

Počet zákaziek:

H_0 : Neexistuje závislosť medzi počtom zákaziek v jednotlivých optikách a pohlavím.

H_1 : Existuje závislosť medzi počtom zákaziek v jednotlivých optikách a pohlavím.

Suma zákaziek:

H_0 : Neexistuje závislosť medzi sumou zákaziek v jednotlivých optikách a pohlavím.

H_1 : Existuje závislosť medzi sumou zákaziek v jednotlivých optikách a pohlavím.

Veľkosť priemernej zákazky:

H_0 : Neexistuje závislosť medzi veľkosťou priemernej zákazky v jednotlivých optikách a pohlavím.

H_1 : Existuje závislosť medzi veľkosťou priemernej zákazky v jednotlivých optikách a pohlavím.

Výsledky štatistickej analýzy, na základe ktorých sa rozhodujeme, ktorá z hypotéz platí (nulová H_0 alebo alternatívna H_1) uvádzame v Tabuľke 6.

Tab. 6 Výsledky štatistickej analýzy podľa pohlavia

	p-hodnota	α	Porovnanie	Prijímame
Počet zákaziek	0,3228	0,05	$p > \alpha$	H_0
Suma zákaziek	000		$p < \alpha$	H_1
Priemerná zákazka	0,7106		$p > \alpha$	H_0

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidíme v Tabuľke 6, iba v jednom prípade sa nám potvrdila závislosť medzi pohlavím a zákazkou. Konkrétne sa potvrdila závislosť medzi pohlavím a celkovou sumou zákazky u jednotlivých pohlaví. Nepotvrdila sa nám závislosť medzi počtom zákaziek a pohlavím ako ani medzi priemernou hodnotou zákazky a pohlavím. Nakoľko sa nám v dvoch z troch overovaných štatistických hypotéz nepotvrdila závislosť, konštatujeme, že neplatí závislosť medzi zákazkou a pohlavím zákazníka.

2.3 Analýza podľa výšky zákazky

V Tabuľke 7 vidíme intervalové rozdelenie zákaziek do 4 intervaloch. Intervaly sú stanovené po 50 eurách. Najviac zákaziek nižší ako 50 eur je v optike so sídlom v Ružinove. Naopak v prípade zákaziek vyšších ako 150 eur, ich je najmenej v optike na M.Sch.Trnavského 8. Naproti tomu najviac zákaziek nad 150 eur je v optike so sídlom v OD Saratov. Zároveň v optike so sídlom v OD Saratov je najmenej zákaziek nižších ako 50 eur. Ďalšie výsledky sú v Tabuľke 7.

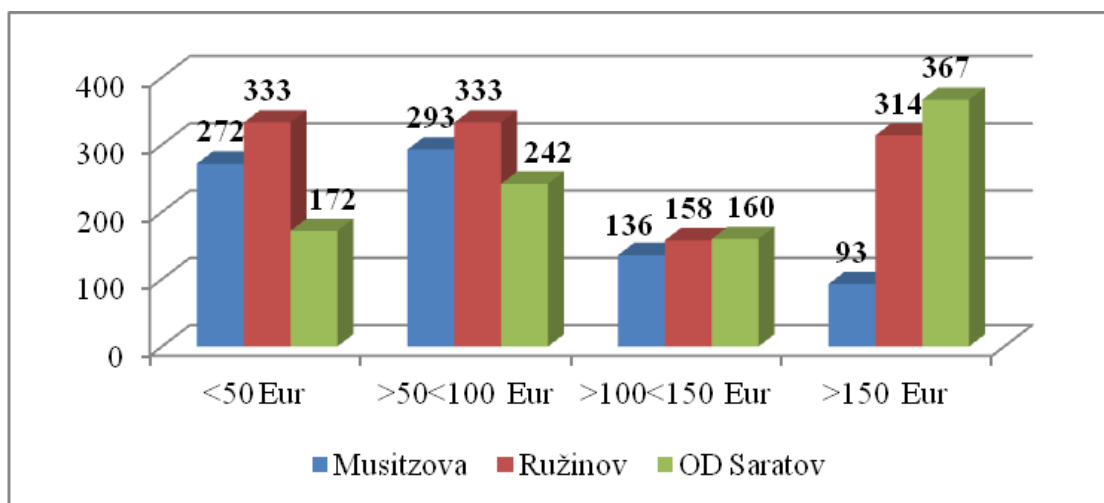
Tab. 7 Počet zákaziek v jednotlivých optikách vzhľadom na výšku zákazky

	Musitzova	Ružinov	OD Saratov
<50 Eur	272	333	172
>50<100 Eur	293	333	242
>100<150 Eur	136	158	160
>150 Eur	93	314	367

Zdroj: vlastné spracovanie

Na Grafe 2 vidíme, že optika v OD Saratov má najviac zákaziek v hodnotách od 100 do 150 eur, ako i nad 150 eur. V prípade zákaziek v intervale od 100 do 150 eur je rozdiel v ich počte medzi optikou v OD Saratov a v Ružinove minimálny. V prípade zákaziek do 50 eur, resp. od 50 do 100 eur v optike OD Saratov ich je v porovnaní s ostatnými optikami najmenej.

Graf 2 Grafické znázornenie rozloženia zákaziek podľa ich hodnoty



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe vyššie uvedeného sme stanovili výskumnú otázku 3 v nasledovnom znení:

Výskumná otázka 3: Existuje závislosť medzi veľkosťou zákazky a lokalitou, kde sídli optika?

Pre vyjadrenie sa o výskumnej otázke 3, budeme štatistickou analýzou overovať získané údaje. Opäť si v prvom kroku stanovíme

štatistické hypotézy a to nasledovne:

H_0 : Neexistuje vzťah medzi veľkosťou zákazky a lokalitou, kde sídli optika.

H_1 : Existuje vzťah medzi veľkosťou zákazky a lokalitou, kde sídli optika.

Z výsledkov uvedených v Tabuľke 8 vidíme, že vypočítaná hodnota p je menšia ako hladina významnosti a teda zamietame nulovú hypotézu a prijímame alternatívnu hypotézu, ktorá hovorí, že medzi veľkosťou zákazky a lokalitou, kde optika sídli, je vzťah.

Tab. 8 Výsledky štatistickej analýzy vzhľadom na intervalové členenie veľkosti zákazky

	p-hodnota	α	Porovnanie	Prijímame
Prvé členenie	000	0,05	$p < \alpha$	H_1
Druhé členenie	000		$p < \alpha$	H_1

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Marketingové výskumy ovplyvňuje čím ďalej viacej faktorov potrebných na ich spracovanie. Získavame veľké množstvo informácií, ktoré nám na seba priamo vplyvajú. Ide o veľmi dynamický proces, kde metódy a riešenia neustále podliehajú zmenám. Vplyvom globalizačných tendencií dochádza k zmenám v distribučných kanáloch jednotlivých produktov a pod vplyvom zmeny spotrebiteľského správania i k zmenám marketingových aktivít jednotlivých firiem, nevyhnutných na zabezpečenie ich progresu a procesu neustáleho napredovania. Zákazníci sa v mnohých prípadoch nesprávajú podľa zaužívaných pravidiel a empiricky získané poznatky nám veľakrát neprinášajú dostatočné základne vstupy na analyzovanie marketingových aktivít (Stankovičová a Vojtková, 2008). Tieto a ďalšie pôsobiace faktory musíme vziať do úvahy pri riadení malých podnikov v maloobchode.

Praktickým prínosom príspevku je poznanie, že aplikáciou správne zvolených marketingových postupov pri riadení obchodných činností je možné dosiahnuť adekvátny rozvoj a udržať si konkurenčnú výhodu ako obranu pred stále väčšou globalizáciou trhov a rastúcou konkurenciou.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Cliquet, G. (2006). *Geomarketing : Methods and Strategies in Spatial Marketing*. London : ISTE Ltd.
2. Chajdiak, J. (2009). *Štatistika v exceli 2007*. Bratislava : STATA.
3. Richterová, K., a kol. (2007). *Marketingový výskum*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.

4. Kita P. a kol. (2013). *Geografický informačný systém - Inovatívny nástroj posilňovania konkurenceschopnosti maloobchodných podnikov*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.
5. Kraft, M. - Manrala, K.M. (2010). *Retailing in the 21st Century - Current and Futere Trends*. New York : Springer.
6. Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management*. New York : McGraw-Hill.
7. Stankovičová, I. a Vojtková, M. (2008). *Viacrozmerné štatistické metódy s aplikáciami*. Bratislava : Iura Edition.
8. Wang, F. (2006). *Quantitative Methods and Applications in GIS*. BocaRaton : CRC Press.

The Impact of Infrastructure on Agricultural Marketing and Rural Welfare in Nigeria

Zainab Aina Usman¹

Abstract

While agriculture continues to play an important role in the Nigerian economy, policies have rather focused on stabilizing the inputs market, but little effort has been made to improve infrastructures for agricultural marketing. The multiplier effect of this is poor rural households' welfare amongst others. This study uses data from the Nigeria General Household Survey 2012/2013 to describe the relationship between transport cost related to marketing of produce and rural households' welfare. The descriptive statistics shows that rural farm households have a mean year of 51, and an average household size of 6, annual expenditure on health and education on the average are N5,244(€23.5) and N30,347.9 (€136). From the regression analysis, it was discovered that transport cost is significantly related with quantity of crops sold and realized income. Thus, policy focus should be on empowering rural farm households through increasing roads and rail networks, storage infrastructures and information empowerment to link farmers directly to consumers.

Key words

Infrastructure, transport cost, agricultural marketing, rural welfare, Nigeria

JEL Classification: Q13, O18

Introduction

The multiplier effect of infrastructure on rural welfare substantiates its impacts on agricultural market productivity and farm income, however, this is only possible in the presence of reliable agricultural marketing infrastructures among which is reducing transaction costs and integrating markets (Ncube, Lufumpa & Kayizzi-Mugerwa, 2011). While agriculture continues to play a significant role in the Nigeria economy, policies have rather focused on stabilizing the inputs market, but little effort has been made to improve infrastructures for agricultural marketing. The Nigerian agricultural market accommodates for sales of food and cash crops produced from largely subsistence type of agricultural system and do not have many facets of the ideal agribusiness in the developed worlds. Most food productions are for subsistence use, and sales are not targeted to making huge profit for the farmers, profits are rather sloped down to the middle-men who take advantage of weak infrastructural facilities to exploit farm households. Usually, the middle men provide the transport link to the urban markets and thus reel out the cost of transportation on food prices. One main contributing factor to food inflation in Nigeria is transport cost, apart from the poor infrastructures, hike in fuel prices contributes to food price inflation from the rural to the urban areas. According to Babatunde and Oyatoye (undated), transport is a major food marketing problem and accounts for 41.4 percent of total marketing cost of produce in kwara state. More post-harvest loses are also recorded

¹ Zainab Aina Usman, MSc., Szent Istvan University, Faculty of Economics and Social Sciences, Department of Rural Development and Agribusiness, Pater Karoly Utca 1, 2100 Godollo, Hungary, zainabus23@gmail.com

due to roads that are not motorable. Some rural areas have attributes of difficult terrains and require the use of motorcycle for produce movement to sales point. Other problems include poor storage and processing facilities, lack or poor marketing information.

Agricultural marketing includes a wide range of activities from harvesting to sale of produce. However, marketing of agricultural produce in Nigeria, like many other developing countries, is handicapped by poor market infrastructures with multiplier effects of poor distribution, poor pricing and produce inflation. An efficient and sufficient attribute of an agricultural marketing system especially in market economy is its ability to signal the right price between regions and improve rural farm households' welfare only in the presence of competent marketing infrastructures. Marketing infrastructures enhances the economy and has been referred to as the wheel of economic growth (Bissa and Vyjas 2014). Marketing infrastructure is not limited to transport, storage facilities and electricity, it includes rural farm-households' access to comprehensive information channels to link them directly to the market. The significance of this includes proper price integration, fair price and reduced food inflation at the consumer ends and reduction of middle men activities. Despite the impact of agricultural marketing infrastructures in reduction of transport cost on rural farm households welfare in Nigeria, sincere strategies are yet to be deployed to improve the agricultural sector. While farmers are encouraged to produce more, there are no planned foresights on gainful sales of their produce and consequently, the costs and losses incurred in these processes indirectly reduces rural farm expenditure on welfare.

However, the country has since post-independence formulated policies and programmes to enhance agriculture and agricultural households, they include Agricultural Development Project, ADP (1975), River Basin Development Authorities, RBDA (1977), Rural Banking Scheme, RBS (1977), National Agricultural Land Development Authority, NALDA (1992), Directorate of Food Road and Rural Infrastructure, DFRRRI (1986), National Fadama Development Project, NFDP (1992), Commodity Marketing and Development Companies, CMDC (2003) (Babatunde and Oyatoye (undated)). Recent policy includes the growth enhancement schemes of the Agricultural transformation agenda. These policies and programmes were targeted towards agricultural, rural, infrastructural and welfare development. Despite these policies, programmes and strategies so far, compared to the urban areas, the rural areas poor or underdeveloped infrastructures remains unchanging and most importantly have effects on nominal and real income of farm households which is not unconnected to decreasing living standards and poverty of rural households (Ikeji, 2013). It becomes a necessity for the country to develop a competent public-private model to improve the rural sector since several policies and programmes of government alone have not significantly broken the vicious cycle of poor infrastructures and agricultural development. Moreso, it is evident that with declining crude oil prices in the world today, agriculture is the needed succor, most accessible and available in terms of human and natural resources needed. Much more, because it creates a wider sector for administrators, traders and scientists and social scientists as well (Biyas and Vyjas 2014), but not without an efficient and effective agricultural marketing infrastructures. The rural areas in Nigeria accommodate 54 percent of the Nigerian populace as at 2013 (The World Bank, 2015), because it is the primary base for domestic food, fibre and commodity crops production, it thus forms the foundation for the country's economic development (Olayiwola and Adeleye, 2005).

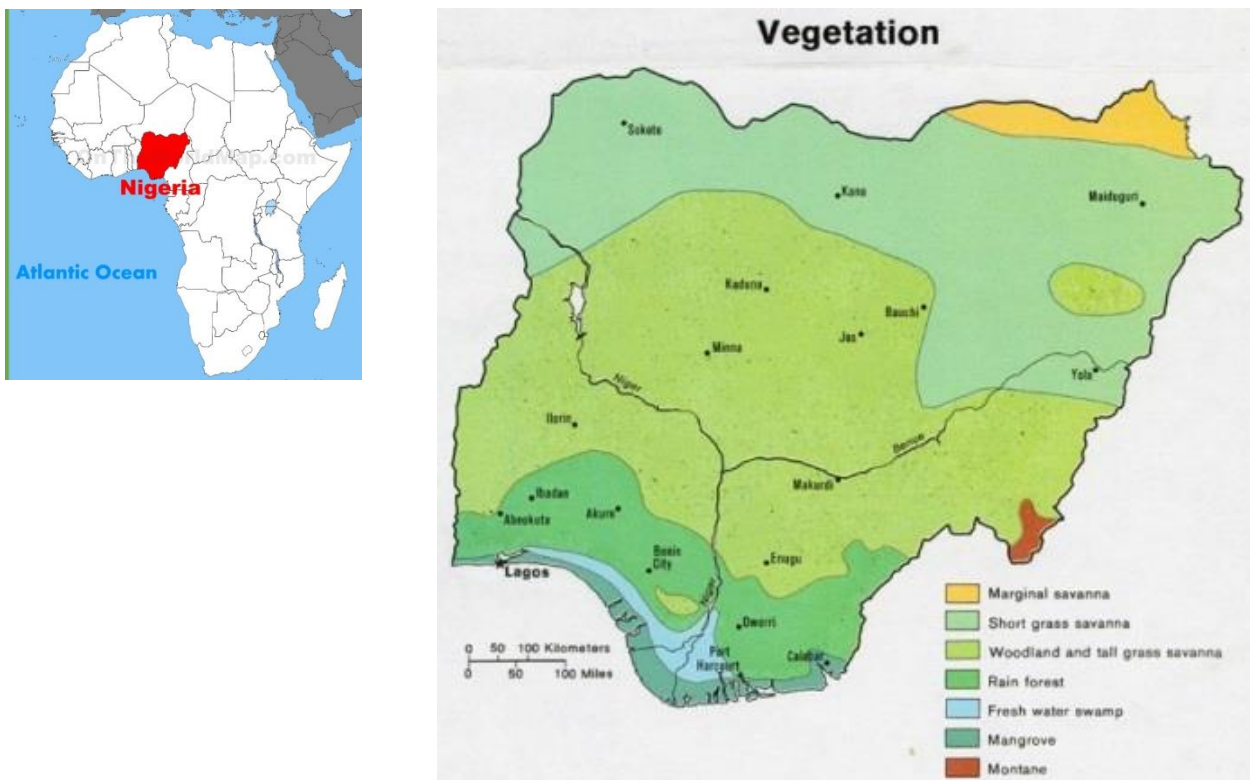
1 Methodology

This study describes the relationship between transport cost related to marketing of produce and rural household welfare using descriptive statistics and regression analysis. This study tends to corroborate past studies to fill a gap on the need to directly link the impact of cost of road transports on rural farm household' welfare. Welfare of rural households in this study depicts the farmer empowerment with marketing infrastructures or necessary attributes needed by farmers to efficiently use marketing infrastructures, how much more can transport cost deprive farmers of their welfare. On this basis, the following research objectives were built; marketing infrastructures is seen in this context as a capital for farmers to improve their welfare.

- To profile the socioeconomic characteristics of rural farm households in Nigeria
- To profile varying infrastructures available in rural areas
- To analyse the impact of transport cost on rural farm households welfare

Study area: The study covers the rural areas in Nigeria. Nigeria is located in Western region of Africa with latitude and longitude 8°N 10°E respectively. Nigeria has a wide range of climate and vegetation from its northern to the southern region. The vegetation comprises of mangrove and rain water forest in the southern region, and typically has the guinea, sudan and sahel savanna across the northern region. The country is suitable for the production of cool climate crops others include grains, staples, vegetables, root and tubers, and commodity crops. Nigeria occupies an area of 923,768sqkm with a population of 182,202, 000 (September 25, 2015) making up 2.49% of the world population and 7th most populated country in the world (Wikipedia, 2015). Its rural populace consists of 53% of the country's populace (The World Bank, 2015).

Fig. 1 Maps of Nigeria showing location in Africa and vegetation belts



Source: <http://ontheworldmap.com/nigeria/nigeria-location-on-the-africa-map.html>
https://en.wikipedia.org/wiki/Petroleum_industry_in_Nigeria

This study uses secondary data for Nigeria 2012-2013 General Household Survey (GHS) derived from the World Bank living standard measurement survey (LSMS). The LSMS data is rural and urban agricultural household based and thus captures data necessary for this study. Data retrieved for this study were based on rural households. Sample size for this data is 858. This was arrived at after much data cleaning to complement for households with the incomplete data information. The sample size consists of 67 enumeration areas. The methods of analysis employed include descriptive statistics (such as frequency, tables, percentages and means) and multiple linear regressions. To examine the impact of marketing transport cost on rural farm household, multiple linear regression analysis was adopted. The model is stated as follows:

$$Y_i = \beta X_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Where Y_i is the transport cost incurred in marketing of produce

X_i is the explanatory variables

β is the parameters to be estimated

ε_i is the stochastic error term.

Empirical model used to estimate factors that influence rural farm households' welfare is stated thus:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n + \varepsilon(1) \quad (2)$$

Where Y = variables of transport cost in Naira (NGN)

X_1 = Household size

X_2 = gender (Male = 1, Female = 0)

X_3 = household expenditure on health

X_4 = household's expenditure on education

X_5 = value of total quantity sold in Naira (NGN)

X_6 = total quantity sold (kg)

ε is the random error term, and

$\beta_1 \dots \beta_n$ are the coefficients to be estimated.

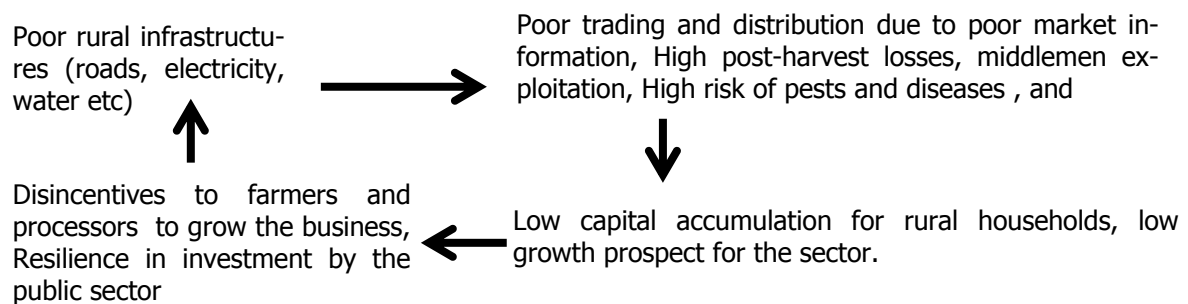
2 Results and Discussion

2.1 The Nigeria rural sector and agricultural infrastructures

The decline of the Nigeria Agricultural sector as the sole means of income to the Nigerian economy started at the discovery of oil in early seventies. A more devastating effect was the lopsided and non-thorough implementation of defined policies. The rural roads generally in Nigeria are much more under pressure especially since the breakdown of the rail system in the country. However, quality of life is dependent on good infrastructural facilities (Olayiwola and Adeleye, 2005). Infrastructure is defined as a physical framework of facilities that aid in the provision of goods and services to the public (Goel, 2002). It is further classified into physical (roads, electricity, water, irrigation, communication) and social (education, health facilities etc. and institutional infrastructures (community centres, credit and financial institution, research institutions, banking and

administration, and security facilities, and civil administration (The World Bank, 2014). Infrastructure has also been seen as components of interrelated systems essential for sustaining societal living conditions (Jeff Fulmer, 2009). Infrastructural road and rail facilities play a candid role in the Nigeria agriculture while at its booming stage; rail system facilitated ease movement of food items to urban centres before its collapse and less efficiency. This increased the pressure on the use of roads in the country. Among the multiplier effect of this is poor pricing, poor rural households' welfare, and food price inflation. Poor road infrastructures in Nigeria highly contributes to huge post-harvest loss, inflated produce prices in the urban markets which is not transmitted to the farm-households, one can easily imagine the spatial price differentials between regions in Nigeria. Persisting poverty and poor socioeconomic status of farm households suggests the poor revenue from their source of livelihood. Rural farm households in most developing countries till date continue to have problems with sales of their produce due to poor market infrastructures. Inclusively, it limits productivity and poor incentives for investment in the agricultural sector and it significantly creates a vicious cycle (see fig. 2). One persisting infrastructure cost rural farm households encounter is transporting their produce to the markets in largely subsistent form, but suffers greater losses of produce at harvest and postharvest activities. This is however not limited to food crops as agricultural commodity crops loses their qualities and poorly acceptable at export ports.

Fig. 3 Vicious cycle



Source: Ikeji, 2013

2.2 Socioeconomic attributes of rural farm households in Nigeria

From descriptive statistics in Table 1.0, it shows that the mean age of farmers in rural areas in Nigeria is 51 years with an average household size of 6, this shows that the rural farming population is ageing. Also, there are more males 82.4% compared to females (17.5%) involved in agricultural population. Although women accounts for 75% of the farming population according to the Federal Ministry of Agriculture and Rural Development (Sahel, 2014), their presence is usually not recognized as the household heads as most times land are put in care of the male counterparts. However, educational level attained is fairly distributed among primary, secondary and post-secondary education 34.5, 23.1 and 18.3% respectively, with 20% having no education achieved. This shows that the farming population is knowledgeable and on the average spends €136 on education compared to €23.5 on health on an annual basis. Also the rural farm households have a mean household size of 6.

Tab. 1 Socioeconomic characteristics of rural farm household in Nigeria

Socioeconomic characteristics	Frequency (N=137)	Percent age	Mean	S.D
Age(Years)			51.0	16.04
Gender				
Male	707	82.4		
Female	150	17.5		
Level of education				
Primary	296	34.5		
Secondary	198	23.1		
Post-secondary	157	18.3		
Adult education	4	0.5		
Quranic education	31	3.6		
None	172	20		
Total	858	100		
Household size			5.75	3.102
Expenditure on health			5,244.0(€23.5)	12606.5
Expenditure on education			30347.9(€136)	73804.4

Source: Author's computation based on the Nigeria GHS LSMS data 2012/2013.

2.3 To profile available infrastructures in the rural areas in Nigeria

Mode of Transportation

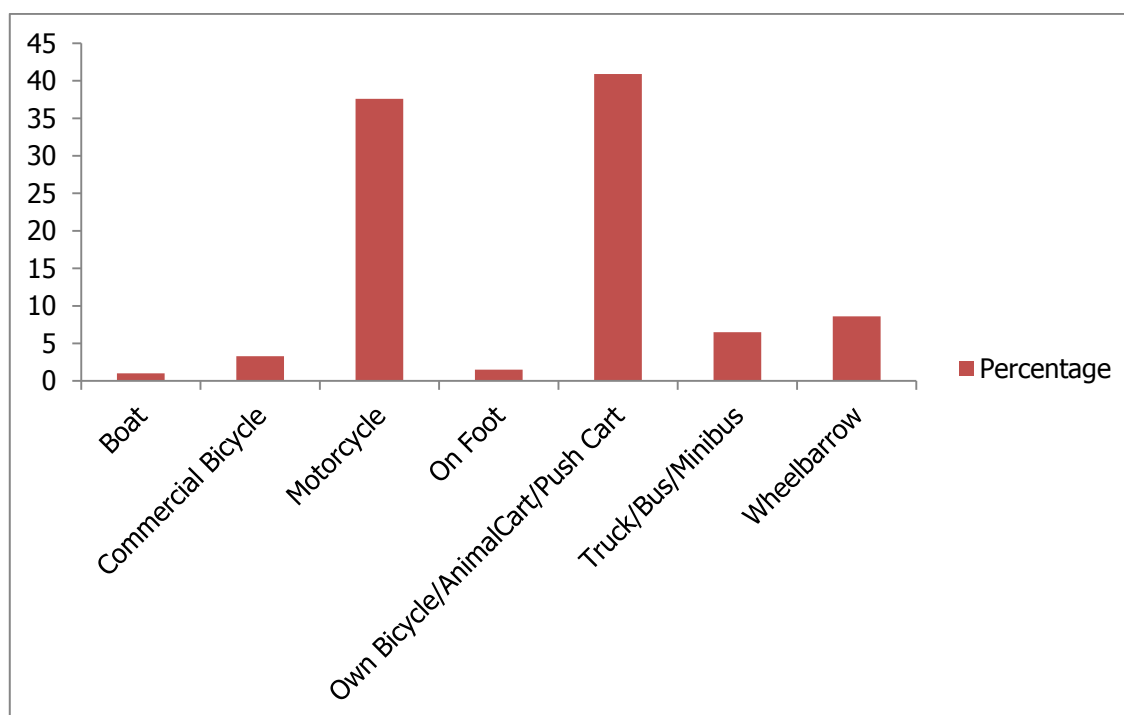
From Table 2 and graph 1 below, poor transportation channels is depicted from the analysis which shows that rural farm households frequently use own bicycle, animal cart/push cart (40.9%) and motorcycle (37.6%) as a means of transporting their produce to the nearest market.

Tab. 2 Mode of Transportation

	Frequency	Percent
Boat	9	1.0
Commercial Bicycle	28	3.3
Motorcycle	323	37.6
On Foot	13	1.5
Own Bicycle/AnimalCart/Push Cart	351	40.9
Truck/Bus/Minibus	56	6.5
Wheelbarrow	74	8.6
Total	858	100

Source: Author's computation based on Nigeria GHS LSMS data 2012/2013.

Graph 1 Mode of Transportation



Source: Author’s graphical representation based on Nigeria GHS LSMS data 2012/2013.

Use, mode of storage and reasons for crop loss

Table 3, 4 and 5 below discusses the use, mode of storage and reasons for crop loss. It was identified that 54.8% do not store harvested produce while 45.1% do, this could be attributed to perishable nature of agricultural crops and farmers seeking ready market for sale. From the data major reasons for storing harvested produce were identified as food for households, seeds for planting purpose, and storage to capture the higher profits at scarcity periods. Major means of storage identified include the use of bags in house, heaped, unprotected pile and storage in baskets depending on the nature of crops harvested. This shows that at the rural level, modernized storage facilities are not available and poses risk of loss, and infestation by storage pests. Moreso, insects, rodents/pests accounts for the greatest loss in crops 24% and 30.3% respectively, while rotting, flood and poor transportation accounts for 17.7, 14.0, and 11.5 percent respectively. This depicts the presence of lack of appropriate storage facilities, poor drainage systems to accommodate for flood, and poor transport system rural areas in Nigeria, consequently affecting income from sales of crop. All these affect the marketing structure in the rural agriculture.

Tab. 3 Use of Storage

Storage use	Frequency	Percent
No	470	54.7
Yes	388	45.2
Total	858	100

Source: Author’s computation based on Nigeria GHS LSMS data 2012/2013.

Tab. 4 Mode of storage

	Frequency	Percentage
Bags in house	466	54.3
Heaped in house	126	14.7
Unprotected pile	90	10.5
Rumba (baskets)	96	11.2
Unprotected pile	64	7.5
Others	53	6.2
Total	858	100.0

Source: Author's computation based on Nigeria GHS LSMS data 2012/2013.

Tab. 5 Reasons for crop loss

	Frequency	Percentage
Flood	120	14.0
Insects	209	24.4
Lack of transportation	99	11.5
Rodents/pest	260	30.3
Rotting	152	17.7
Theft	6	0.7
Others	12	1.4
Total	858	100

Source: Author's computation based on Nigeria GHS LSMS data 2012/2013.

2.4 To analyse the impact of transport cost on rural farm households welfare

Table 6 shows that at 95% confidence level, quantity of produce sold in kilogram and value are the only coefficients significantly (at 1%) related to transport cost. This depicts that transport cost is positively related to farm productivity and farm income, the more the produce the more the cost incurred in the transportation to the nearest market. However, there is a positive but not significant relationship between transport cost on households' expenditure on education and health with little or no change in impact. This depicts that transport cost alone is not enough to justify households' expenditure on education and health as farm households incur losses in other field, post-harvest and non-farm income activities. The model however is poorly fitted as the adjusted R-square shows that only 31.0 percent of the variation in dependent variable can be explained by the independent variable, but notwithstanding, the F statistics proves that the model is not by chance at 1% significance level. In addition, the model has been able to explain the impact of infrastructure on productivity and farm income. Productivity in this case depicts crop sales minus other losses. This shows the importance of agricultural marketing infrastructures in reduction of wastages in the system.

Tab. 6 Impact of Transport cost on rural farm households' welfare

	B	Std. Error	t	significant
Constant	542.716	361.401		
Household size	53.693	48.938	1.097	0.273
Gender	-399.793	281.661	-1.419	0.156
Household expenditure on health	0.001	0.008	0.120	0.905
Household expenditure on education	0.000	.002	-0.233	0.815
Quantity sold (kg)	0.236***	.019	12.432	0.000
Quantity sold (Naira)	0.018***	.001	12.547	0.000
R = 0.563, R-Square = 0.317, Adjusted R-Square = 0.310, F statistics = 46.480 Sig. F change = 0.000				

*** means significant at 1%

Source: Author's computation based on Nigeria GHS LSMS data 2012/2013.

Conclusion

This study reveals that cost incurred in transport of produce contributes to the income derived from sale (quantity and value), nevertheless, it also shows that there are many loopholes to which farmers lose their agricultural produce through the lack of adequate infrastructure, and costing these inclusively might go a long way in reflecting its impact on households budget for education and health. However, non-availability of data from other cost components has limited this research to using only transport cost. Conclusively, this study has revealed the need for policy framework that incorporates public, private and community relationship for better implementation of agricultural marketing infrastructure such as drainage system, roads, and storage and transport infrastructures. The need for infrastructures ranks higher to allow for short food supply chain of perishable agricultural produce. Also to note that for efficient E-marketing systems approach, other policies and programmes of marketing agricultural produce, there is need to effectively incorporate farm households and infrastructural facilities such as roads and storage facilities in their facilitation This is also necessary for existing agricultural programmes. Therefore urgent policy framework is needed to facilitate the resuscitation of an efficient rail project systems and rural road networks in Nigeria.

References

1. Babatunde, R. & Oyatoye, E. (undated). *Food security and marketing problems in Nigeria: the case of maize marketing in Kwara state*. Retrieved on September 16, 2015, from <http://www.tropentag.de/2005/abstracts/full/102.pdf>
2. Bissa, G. & Vyas, V. (2014). Study of Infrastructural status in agricultural marketing. *Indian Journal of Research*, 4(1), 90-96.
3. Countrymeters. (2015). *Population of Nigeria*. Retrieved on September 16, 2015, from <http://countrymeters.info/en/Nigeria>
4. Fulmer, J. E. (2009). *What in the world is infrastructure? Guest article investment strategy*. Retrieved September 26, 2015, from http://www.corridortrust.com/uploads/Infrastructure_Investor.pdf.

5. Goel, D. (2002). *Impact of Infrastructure on productivity : Case of Indian Registered manufacturing*. Retrieved September 28, 2015, from <http://www.cdcdse.org/pdf/work106.pdf>
6. Ikeji, C.C. (2013). Rural Infrastructural Development in Nigeria: Policies and Implementation Strategies. *Developing countries studies*, 3(6), pp.122-129.
7. Ncube, M., Lufumpa, Ch. L. & Kayizzi-Mugerwa, S. (2011). *The Middle of the Pyramid: Dynamics of the Middle Class in Africa*. Retrieved on September 28, 2015, from http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/The%20Middle%20of%20the%20Pyramid_The%20Middle%20of%20the%20Pyramid.pdf.
8. Olayiwola, L. M. & Adeleye, O. A. (2005). Rural infrastructural development in Nigeria: between 1960 and 1990 – problems and Challenges. *Journal of Social Science*, 11(2), 91-96.
9. Ontheworldmap. (2015). *Nigeria Location on the Africa Map (Figure 1)*. Retrieved on November 17, 2015, from <http://ontheworldmap.com/nigeria/nigeria-location-on-the-africa-map.html>
10. Sahel. (2014). *Sahel: Creating Value, Building Businesses, Transforming Communities...* Retrieved September 28, 2015, from <http://www.sahelcp.com/files/Sahel%20Newsletter,%20Volume%207.pdf>.
11. The World Bank. (2014). World Development Report : Risk and Opportunity. Managing Risk for Development. Retrieved on September 16, 2015, from http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1352909193861/8936935-1356011448215/8986901-1380046989056/WDR-2014_Complete_Report.pdf.
12. The World Bank. (2015). *Data on Rural population of Nigeria*. Retrieved on September 25, 2015, from <http://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL.ZS>.
13. Wikipedia. (2015). Demographics of Nigeria. Retrieved on September 16, 2015, from https://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_Nigeria
14. Wikipedia. (2015). *Petroleum industry in Nigeria*. Map of Nigeria showing vegetation. Retrieved on September 16, 2015, from https://en.wikipedia.org/wiki/Petroleum_industry_in_Nigeria.

Perspektívy vývoja product placementu na Slovensku¹

Lucia Vanková²

Development Perspectives of Product Placement in Slovakia

Abstract

The aim of this paper is to accurately identify one of the latest trends in the development of international marketing strategies - Product placement. This paper is focused on development of Product placement in Slovak republic and also to clarify the conditions and requirements by using indirect marketing communication form in Slovak local institutions of television. Contents of the research is analyse selective examples of marketing communication with using elements of product placement in Slovak transmission and comparison conditions exercise product placement in two big Slovak television.

Key words

international marketing communication, product placement, advertisement, transmission of television

JEL Classification: M31

Úvod

V súčasných podmienkach integrácie, interdependencie a globalizácie, s neustále sa zostrujúcimi konkurenčnými podmienkami na medzinárodných trhoch, zohráva boj podnikateľských subjektov o zákazníkov rozhodujúcu úlohu. Neutíchajúci rozvoj a implementácia nových technológií, zasahujúcich do všetkých sfér podnikania subjektov činných na medzinárodných trhoch, podmieňujú modifikáciu ich stratégií v snahe udržať sa v tvrdom konkurenčnom prostredí. Marketingoví odborníci sú nútení hľadať inovatívne a optimálne formy marketingovej komunikácie, ktoré budú efektívnejšie a účinnejšie. V oblasti marketingovej komunikácie sa čoraz častejšie stretávame na medzinárodnej úrovni s novými trendmi, ktoré dokážu inovatívnymi spôsobmi zlepšiť trhovú pozíciu a zvýšiť obrat podnikateľských subjektov. Aj z týchto dôvodov sa aj product placement stal súčasťou marketingovej komunikačnej stratégie viacerých firiem pôsobiach na medzinárodnej úrovni. Vzhľadom na rozširovanie funkcií jednotlivých nástrojov a možností medzinárodnej marketingovej komunikácie je veľmi podstatné správne umiestňovanie produktov, vhodný výber komunikačného kanálu a programu s cieľom zaujať cieľový segment zákazníkov. Medzinárodná marketingová komunikačná politika je kľúčom k úspechu podnikateľských subjektov, a to bez rozdielu, či ide o malú alebo veľkú nadnárodnú spoločnosť a aj z tohto dôvodu je súčasťou neustáleho inovačného procesu. V súčasných podmienkach medzinárodného podnikateľského prostredia a pod vplyvom turbulentných zmien v rámci neho prebiehajúcich, nie je postačujúce prísť na trh s prevratným produktom za výhodnú cenu. Jedným z markantných faktorov úspechu je

¹ Príspevok je súčasťou výskumného projektu MŠRaŠ SR VEGA na roky 2014 - 2016, č. 1/0550/14 Nové výzvy v oblasti európskej energetickej bezpečnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť EÚ v horizonte do roku 2020

² Ing. Lucia Vanková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, lucia.vankova1@gmail.com

implementácia premyslenej a pútavej formy marketingovej komunikačnej prezentácie produktu s vysokým faktorom inovatívnosti, odvahy a kreativity (ďalej sa danou problematikou zaoberá vo svojich vedeckých výstupoch aj Zorkóciová, O. a kol., 2012, 2014).

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je poukázať na jeden zo súčasných a inovatívnych trendov medzinárodnej marketingovej komunikácie. Súčasťou príspevku je prostredníctvom analýzy objasniť podmienky a požiadavky týkajúce sa používania nepriamej formy reklamy - product placementu v slovenských televíznych inštitúciách. Inovatívne formy marketingovej komunikácie majú snahu zaujať spotrebiteľov netradičným spôsobom či pútavým nápadom s primárnym cieľom znižovania nákladov. Product placement spĺňa všetky tieto predpoklady, pretože predstavuje nápaditý a nenásilný spôsob prezentácie produktov, ktorý v konečnom dôsledku vedie aj k znižovaniu nákladov.

Prostredníctvom rôznych medzinárodne uznávaných online portálov máme snahu identifikovať aktuálny vývoj jednej z progresívnejších foriem marketingovej komunikácie - product placementu. V rámci dostupných informácií využijeme predovšetkým medzinárodné portály zaoberajúce sa netradičnými formami marketingovej komunikácie firiem, ktoré sa zameriavajú aj na ich štatistické vykazovanie, ako napríklad BrandonGaille (blog známeho marketingového odborníka a analytika), Brandchannel, Businessweek a iné. Vzhľadom na aplikáciu témy na slovenské podmienky budeme v práci vychádzať aj z prieskumov, ktoré sledujú slovenské marketingové komunikačné prostredie ako napríklad TNS, Median a iné. Na základe zozbieraných štatistík a iných relevantných východiskových informácií budeme analyzovať podmienky pre možnosť uplatnenia product placementu v slovenských televíznych inštitúciách a to prostredníctvom riadeného rozhovoru s dvomi najsledovanejšími slovenskými televíznymi stanicami. Výsledky vyplývajúce z prieskumov a z riadeného rozhovoru so zástupcami televízie by mali umožniť komparáciu podmienok používania product placementu na území Slovenskej republiky, v čom vidíme prínosy pre slovenskú podnikateľskú prax v oblasti nových foriem marketingovej komunikácie.

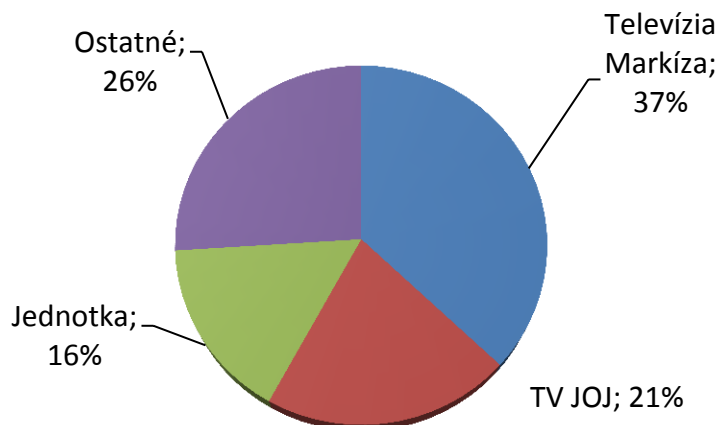
2 Výsledky a diskusia

Technologické zmeny a inovácie v oblasti telekomunikácií, výpočtovej techniky a mikroelektroniky postavili zákazníka do novej - rozhodovacej pozície. Spotrebiteľia prestali byť objektom marketingovej komunikácie, ale stali sa jej subjektom. Nové trendy marketingovej komunikácie sú výsledkom náročnosti zo strany zákazníka a zmien spotrebiteľského správania, ktoré sú výsledkom neustále prebiehajúcich zmien v rámci medzinárodného podnikateľského prostredia. Práve technologické inovácie využívajú product placement ako jedna z progresívnejších foriem marketingovej prezentácie. Nenásilné umiestňovanie produktov sa stalo bežnou súčasťou filmov, seriálov, televíznych relácií, kníh, počítačových hier a dokonca aj niektorých učebných textov určených pre najmenších školákov. Kedysi forma nekalej súťaže si našla miesto aj v legislatíve a dnes sa považuje za veľmi dôležitý nástroj marketingovej komunikácie a snaží sa pritiahnúť zákazníkov prostredníctvom nepriamej reklamy. Výhodou prezentovania reklamy prostredníctvom tohto fenoménu sú nízke náklady, ktoré sú porovnateľné s printovou produkciou, čo si môžu dovoliť aj menšie firmy. Pod pojmom product placement rozumieme integráciu

efektívnej reklamy tovarov alebo služieb ako súčasť mediálnych programov (kino, film, seriál, videoklip) s cieľom zlepšiť marketingovú pozíciu a dosiahnuť úspech (Weis, 2007). So zámerom sprehľadnenia chápania product placementu uvádzame niekoľko ďalších vybraných teoretických názorov, ktoré definujú product placement. Európsky parlament definuje product placement ako „Umiestňovanie produktov je každá forma audiovizuálneho komerčného oznamu pozostávajúca z uvedenia produktu, služby či príslušnej obchodnej značky alebo zmienky o nich, aby sa zdôraznili v programe za odplatu alebo za podobnú protihodnotu“ (Smernica Európskeho parlamentu a Rady 207/65/ES). Zákon o vysielaní a retransmisii pod pojmom Product placement rozumie „zvukovú, obrazovú alebo zvukovo – obrazovú informáciu o tovare, službe alebo ochrannej známke zaradenú do programu za odplatu alebo inú podobnú protihodnotu“ (zákon č. 308/2000 Z. z. o vysielaní a retransmisii).

Product placement sa najčastejšie uskutočňuje prostredníctvom televízneho vysielania, kde primárnym kritériom rozhodovania do ktorých seriálov, relácií, resp. v akých časových intervaloch umiestňovať dané produkty, je práve sledovanosť. Meranie sledovanosti sa uskutočňuje prostredníctvom peplemetra, ktorý mal 15. októbra 2014 presne 10 rokov, kedy sa spustila ostrá prevádzka merania sledovanosti televízií prostredníctvom peplemetrov na Slovensku. Meranie sledovanosti v slovenských televíziách realizuje agentúra TNS Slovakia. Od roku 2004 využívala technológiu DFM a získané dáta boli spracovávané prostredníctvom systému Infosys+ (TNS Slovakia, 2014), no v roku 2008 boli technológie inovované na AudioMatching. Rok 2009 priniesol podpísanie novej zmluvy a spustenie projektu elektronického merania sledovanosti televízie na obdobie 2010-2014 a v tomto čase sa spustila tiež testovacia verzia merania oneskorenia sledovanosti tzv. TimeShift. V roku 2010 poznačil vývoj peplemetra a celého televízneho vysielania prechod z analógového na digitálne vysielanie, vzhľadom na čo sa technológia DFM prestala úplne využívať. V roku 2010 sa rovnako zvýšil počet domácností z pôvodných 800 na 1 200 a tiež sa zvýšil počet monitorovaných televíznych staníc zo 48 na 100. V roku 2013 pod vplyvom rôznych technologických zmien bola spustená pilotná fáza a testovanie merania sledovanosti televízií prostredníctvom internetu na počítačoch a notebookoch - tzv. VirtualMeter. V tomto roku sa opäť výrazne zvýšil počet monitorovaných televíznych staníc a dosiahol číslo 140. Vzhľadom na bezproblémový a kvalifikovaný priebeh celej spolupráce bola v roku 2014 predĺžená zmluva so spoločnosťou TNS Slovakia do 30.6. 2021. (TNS Slovakia, 2014).

Podľa prieskumu MML-TGI (Market & Media & Lifesyle - Target Group Index) patria k najsilnejším médiám na Slovensku televízia Markíza, televízia Joj, televízia Jednotka a denník Nový Čas. Tieto skutočnosti vyplývajú z prieskumu MML-TGI za prvý polrok 2015 (Media SK, 2015). Prieskum MML-TGI je na Slovensku realizovaný od roku 1997, pričom obdobný prieskum sa vykonáva aj v ďalších 70 krajinách sveta ako napríklad Brazília, Čína, Francúzsko, Nemecko a ďalšie. Prieskum sa realizuje prostredníctvom dopytovania a získava informácie o 200 kategóriách výrobkov a služieb (vrátane informácií o finančných a bankových službách), o 390 médiách (tlač, rozhlas, televízia, internet), životnom štýle (viac ako 750 výrobkov) a sociodemografií. Od roku 2007 je na Slovensku garantovaná minimálna výberová vzorka 8 000 respondentov. Na Slovensku sa za ťažiskovú otázku považuje predovšetkým skúmanie počúvanosti rozhlasových staníc a čítanie tlačových médií. Z aktuálnych výsledkov vieme, že spomedzi jednotlivých typov médií má najväčší zásah televízia - jej sumárna sledovanosť je 88 % (parameter "pozeral včera"). Najvyššie percento sledovanosti dosiahla Televízia Markíza - 53 %, za ňou nasledovala Televízia JOJ 32 % a Jednotka sa umiestnila na treťom mieste s 25 %. Podiel na trhu za prvý polrok 2015 pre jednotlivé televízne stanice uvádzame na grafe 1.

Graf 1 Podiel jednotlivých televíznych staníc na trhu za 1.polrok 2015

Zdroj: Median SK, 2015

Okrem parametra sledovanosti televíznych staníc je pre rozvoj a správne nastavenie a uplatnenie product placementu veľmi dôležitý vývoj výdavkov na reklamu. Marketingová komunikačná politika sa v televíziách uplatňuje prostredníctvom TV spotov a product placementu. TV spoty sú dnes neoddeliteľnou súčasťou televízneho vysielania, predlžuje sa doba ich vysielania a tiež sa zvyšuje intenzita ich púšťania. Ak by sme sa pozreli na rok 2014, tak na základe údajov TNS Slovakia o výdavkoch do reklamy sa zdá, že marketingový trh sa spamätal a dokonca mierne narástol objem výdavkov. Konkrétne v porovnaní s minulým rokom narástol objem výdavkov na reklamu o 4,7 % a dosiahol hodnotu 1,08 mld. eur v offline médiách. Prehľad výdavkov do reklamy uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 1 Prehľad výdavkov do reklamy za rok 2014

MEDIATYP	Výdavky na reklamu 2014	% zmena 2014 vs. 2013	Podiel na mediamixe 2014
TV	748 584 241 €	+ 5,5 %	69,5 %
Tlač	176 179 178 €	+ 0,6 %	16,4 %
Outdoor	77 175 089 €	+ 6,3 %	7,2 %
Rádiá	70 765 641 €	+ 5,7 %	6,6 %
Kinoreklama	3 741 923 €	+ 9,3 %	0,3 %
Výdavky spolu	1 076 446 072 €	+ 4,7 %	100 %

Zdroj: Mediacom, 2015, s. 48

Viditeľný nárast vidieť aj v celkovej dĺžke odvysielaných reklamných spotoch v hodinách, kedy v rámci televízie zaznamenal rok 2014 nárast o 10 % v porovnaní s rokom 2013, v ostatných media-typoch bol však zaznamenaný pokles - rádio pokles o 6,29 %, print (tlačové médiá) pokles o 2,58 % (TNS, 2015). Podiel televízie ako médiá pre umiestňovanie marketingových komunikačných prvkov sa rozmáha aj vďaka online priestoru. Vzhľadom na technologický vývoj a možnosť sledovania televízie prostredníctvom internetu, rastie sledovanosť neuveriteľnou rýchlosťou, napríklad len počas júna v roku 2014 bol identifikovaný nárast o 388 %. Samozrejme nie je tomu tak

každý mesiac, ale nárast je jednoznačný. Vzhľadom na možnosť a narastajúci trend prepojenia internetu a televízie prichádzajú nové možnosti aj pre marketingovú komunikačnú politiku podnikateľských subjektov. Už oveľa častejšie sa stretávame s pojmami ako digitálne video reklamy, prémiový obsah reklám, ktoré reflektujú aj na nové požiadavky spotrebiteľov, ktorí sa chcú zapájať do tohto procesu, ktorí sa integrujú, „lajkujú“, zdieľajú a vyžadujú vysoký stupeň interaktivity.

Vzhľadom na nové požiadavky, nové možnosti, technológie priamo úmerne narastá aj cena televízneho priestoru pre komerčné služby. Z dôvodu zvyšovania cien reklamných spotov sa dá považovať za výhodnejší product placement. Jeho cena síce závisí od druhu, rozsahu umiestnenia a od samotného filmu, relácie či daného typu televíznej relácie, ale upúta pozornosť rafinovaným spôsobom. Umiestňovanie produktov sa dá považovať za jednu z možností ako znížiť finančné náklady pri produkcii filmov, seriálov, talkshow a iných televíznych programov. Pre tvorcov programov tak dochádza k zvyšovaniu príjmov z reklamy. Ku kritériám ocenenia umiestňovania produktov patrí forma umiestnenia výrobku (aktívny, pasívny, virtuálny product placement), typ produktu a jeho identifikovateľnosti (dominantný alebo nedominantný záber), sledovanosť relácie, sezónnosť, doba a frekvencia zavádzania produktu v programe, dĺžka a počet opakovaní záberov s produktom, typ vysielania, pravidelnosť vysielanej relácie, verbálne uvedenie, spojenie s hlavným hrdinom diel, kľúčová rola produktu vo vysielaní a vplyv na emócie (Šoltýsová, Paholková, 2013). Ak by sme mali vychádzať z medzinárodne prístupných údajov, tak v USA za štandardný product placement zaplatí firma 22 000 USD, pričom priemerné náklady na výrobu reklamného spotu odvysielaného v televízii sa pohybujú niekde okolo 392 500 USD. Priemerný počet divákov, ktorých sa product placement dotýka (teda budú sledovať film, DVD, ...), je 120 miliónov, pričom iba 15 miliónov ľudí zvykne sledovať reklamy v klasických televíznych reklamných spotoch (Gaille, 2015).

Z historického hľadiska existuje niekoľko odlišných názorov, kde sa product placement po prvýkrát objavil. Či už to bol ET mimozemšťan alebo film Wings, umiestňovanie produktov vo filmoch, reláciách, televíznych a iných programoch, je stále veľmi úspešné a v posledných rokoch nabera na intenzite aj vzhľadom na zvyšujúce sa náklady spojené s výrobou kvalitných filmov, ktoré pritiahnu divákov do kín či k televíznym prijímačom. USA patrí k najväčším a najrýchlejšie rastúcim trhom pre rozvoj a nárast objemu product placementu. Posledné komplexné štatistiky z roku 2008 vykázali tržby vyplývajúce z product placementu na území USA vo výške 3,7 mld. USD a v roku 2009 sa tržby zdvojnásobili. Umiestňovanie obsahu týkajúceho sa konkrétnej značky, všeobecne zaužívaný pojem "Branded content" predstavoval až 32 % z celkového rozpočtu na marketingové komunikačné aktivity. Podľa amerických marketingových expertov až 60 % divákov vníma product placement pozitívnejšie ako keď sú prezentované tieto produkty v televíznych spotoch, ktoré narušujú plynulosť a kompaktnosť televízneho vysielania. Marketingoví analytici sa zamerali aj na skúmanie účinku na spotrebiteľov po umiestnení konkrétnych produktov prostredníctvom product placementu vo filmoch, pričom až 31,2 % divákov vyjadrilo pozitívny vzťah k produktu po jeho zobrazení prostredníctvom product placementu a viedlo k záujmu o daný produkt, informáciu o dostupnosti, cene a ďalších vlastnostiach. Z dlhodobého hľadiska vyplýva až 20 % zvýšenie povedomia o značke, produkte, ktoré priamo vyplýva z investícií do product placementu. Uplatňovanie product placementu má samozrejme aj niekoľko obmedzení, keď neberieme do úvahy legislatívne a etické aspekty. Marketingoví analytici odporúčajú umiestňovanie produktov, značiek, ktoré je kratšie ako 5 sekúnd - takýchto zobrazení je až 68 % z celkového počtu, pričom sa samozrejme musí brať do úvahy, či ide o vizuálny alebo sluchový podnet. Pri vizuálnom podnete, kedy produkt, značku priamo vo filme vidíme, je priemerný čas zobrazenia 6,2

sekundy. Od dĺžky zobrazenia sa v konečnom dôsledku odvíja aj cena samotného product placementu. V posledných 10 rokoch je nárast objemu product placementu naozaj významnou súčasťou rapídneho nárastu výnosov a v rámci USA predstavuje tento objem miliardy amerických dolárov, čo umožňuje firmám, značkám, produktom priamy kontakt so špecifickým segmentom spotrebiteľov, ktorých koníčkom je demografia, resp. trávia čas svojho voľného času práve pozieraním filmov. Ak je umiestnenie produktu zaujímavé, nenásilné, má hodnotu pre spotrebiteľa a je v súlade s obsahom daného filmu, je product placement niekoľkonásobne účinnejší a efektívnejší ako klasické televízne spoty, pričom je naozaj veľmi dôležité, aby spĺňal parametre vhodnosti, nenásilnosti a produkt doslova korešpondoval s obsahom filmu (Gaille, 2015; Brandchannel, 2015).

V zahraničnom vysielaní sa product placement objavuje so stúpajúcou pravidelnosťou. Podľa Brandchannel.com sa použilo zatiaľ najviac značiek v roku 2014 vo filme Ride a tento panel poskytuje tiež prehľadné poradie značiek firiem podľa počtu umiestnení tovarov a služieb v rôznych žánroch televízneho vysielania cez skrytú reklamu. Tento druh reklamy využívajú hlavne výrobcovia automobilov, elektroniky, mobilných telefónov, textilu, potravín, alkoholických a nealkoholických nápojov. Budweiser je produkt, ktorý sa zvykne zakomponovať do množstva scén súvisiacich s popíjaním nápojov popri hereckej konverzácii. V roku 2014 sa značka objavila v 9 filmoch, čím získala prvenstvo za tento rok. Coca Cola a Apple sa v roku 2014 umiestnili na rovnakej priečke, pretože svoje výrobky prezentovali v 7 filmoch. Apple zastával tú istú pozíciu aj v roku 2013. Chevrolet realizoval skrytú reklamu v 6 filmoch, a tak obsadil tretiu priečku za rok 2014. Na nižšie uvedenom grafe sú zobrazené ďalšie značky najčastejšie umiestňovaných produktov v rámci vysielania (Brandchannel, 2015). Hlavnou výhodou tejto formy marketingovej komunikácie je fakt, že ju diváci nemôžu preskočiť. Jednoducho sa stáva skrytá reklama súčasťou filmu, seriálu, zábavného programu alebo videoklipu. Ako vhodný príklad sa dá uviesť aj film *Sám doma*, v ktorom môžeme zachytiť rôzne spotrebiče, potravinárske alebo drogériové produkty. Najviac umiestnených značiek bolo vo filme *Driven* so Sylvestrom Stallonom. „V 117 minútach filmu bolo umiestnených 103 značiek, čo predstavuje takmer jednu značku za minútu“ (Šoltisová a Paholková, 2013, s. 215). Upútať sa snažia najmä výrobcovia prestížnych značiek, ktorí sa pokúšajú docieľiť vyšší profit použitím nových foriem marketingovej komunikácie. Zároveň sa snažia dostať do povedomia verným zákazníkom, ako aj osloviť nových potenciálnych záujemcov.

2.1 Analýza podmienok pre uplatnenie product placementu v slovenských televíziách

Slovenské televízie môžu od roku 2009 legálne umiestňovať produkty firiem v rôznych formátoch vysielania, pričom sa však musia riadiť podmienkami vychádzajúcimi zo zákona č. 308/2000 Z. z. o vysielaní a retransmisii. V prípade nedodržania pravidiel im hrozia vysoké pokuty a rôzne sankcie vyplývajúce zo zákona. V slovenskej televíznej produkcii sa product placement stáva novým trendom s narastajúcim objemom umiestňovania produktov, ktoré dotvárajú pozadie deja alebo sú aktívne využívané počas hereckého výkonu hlavných hrdinov, moderátorov, či iných účinkujúcich. Televízia Markíza a televízia JOJ patria na Slovensku k najsledovanejším médiám, ako sme už uviedli v predchádzajúcej časti a predovšetkým z tohto dôvodu poskytujú veľmi efektívny televízny priestor na investície do skrytej reklamy, ktorej význam a efektívnosť sa neustále zvyšuje. Ako najlepší spôsob analýzy súčasných podmienok realizácie product placementu v slovenských podmienkach sme zvolili otvorené rozhovory so zástupcami dvoch zvolených, na Slovensku

najsledovanejších televíznych staníc, televíziou Markíza a televíziou JOJ. Marketingové oddelenie televízie Markíza nás odporučilo na vedúceho programu televízie Dajto, ktorá je súčasťou tzv. Markíza rodiny, resp. v rámci štatistického vykazovania patrí do "Markíza Group" (skupina zahŕňajúca všetky televízne stanice patriace jednej spoločnosti). Televízia JOJ nám poskytla písomné stanovisko prostredníctvom svojho marketingového oddelenia. Vďaka rozhovoru s vedúcim programu televízie Dajto Lukášom Beňačkom sme sa dozvedeli o súvislostiach umiestňovania produktov v televízii Markíza. Z ôsmich položených otázok vieme definovať, či sledovanosť ovplyvňuje cenu product placementu, aký spôsob prezentácie je zo strany firiem najčastejšie preferovaný a iné zaujímavé fakty odrážajúce vlastnosti product placementu použitého v našej krajine. Dokážeme tak porovnať dve navzájom si konkurujúce slovenské vysielacie stanice, pretože marketingové oddelenie televízie JOJ nám taktiež poskytlo odpovede na položené otázky.

V prvom rade nás zaujímal fakt: "Do akej miery ovplyvňuje sledovanosť vysielania cenu product placementu? Z televízie JOJ sme dostali odpoveď: „Čím vyššia sledovanosť programu, tým vyššia cena.“ V televízii Markíza sledovanosť neovplyvňuje cenu product placementu primárne, cena je stanovená na základe vybraných relácií. „Každá relácia má svoj cenník a klient platí za výber tejto relácie, neplatí za jej sledovanosť. Keď sa jedná o novú reláciu, pri ktorej nemáme historicky dané čísla, aký potenciál a akú sledovanosť by mohla dosiahnuť, použijeme odhad a porovnávanie s podobným typom už odvysielaného programu. Sekundárne sledovanosť ovplyvňuje cenu v tom prípade, že vzrastie sledovanosť relácie v jednom roku s tým, že v ďalšom roku dochádza k následnému zvýšeniu cien product placementu použitého ako súčasť vysielania.“

Televízie disponujú rôznymi druhmi vysielacích staníc v rámci svojich televíznych rodín. Ďalšou otázkou sme si chceli utvrdiť predpoklad uprednostňovania product placementu najmä na zakladajúcich, materských hlavných staniciach: „V ktorej z vysielacích staníc televízie sa tento druh skrytej reklamy používa najčastejšie? (DAJTO, DOMA, MARKÍZA; JOJ, JOJ PLUS).“ Product placement sa objavuje primárne na hlavnej Markíze, pretože tá produkuje lokálny obsah. Doma a Dajto patriace pod Markízu vysielajú prevažne zahraničné filmy a seriály a do nich nie je možné vkladať slovenský product placement. Ten istý prípad nastáva aj v televízii JOJ, ktorá predovšetkým cez veľmi sledovaný seriál Panelák prezentuje množstvo značiek produktov.

Okrem údajov o sledovanosti jednotlivých televízií sú v rámci rozhodovacieho procesu pre firmy veľmi relevantné aj informácie o najsledovanejšom čase, teda v akých časoch dokazujú čísla sledovanosti najvyššie hodnoty. Preto sme sa chceli dozvedieť: „Ktorý čas je najžiadanejší pre umiestňovanie produktov a ako sa to odráža na cene?“ a tým možno dedukovať, či sa cenotvorba odvíja aj od tohto ukazovateľa. „Čas nie je podstatný, podstatný je produkt, do ktorého chce klient investovať“ skonštatoval Lukáš Beňačka z televízie Markíza. „Ak chce firma investovať do Telerána a umiestniť svoje produkty do tejto relácie s tým, že sa jej práve sem hodia, bude preferovať ranné vysielanie. Ostatné seriály či relácie sa vysielajú väčšinou až v podvečernom čase, teda v hlavnom čase (Prime Time), kedy sa vysielajú objemovo najviac programov, do ktorých je potenciálne možné vložiť product placement. Tento čas teda môžeme označiť za najžiadanejší.“ Z televízie JOJ sme prijali stručnú a časovo vymedzenú odpoveď: „Prime Time 17-23h. Od roku 2014 špeciálne Super Prime Time 19-22h.“ Ako najperspektívnejšie sa javí umiestňovať produkty v televíznych programoch v podvečerných hodinách, pričom však musíme brať do úvahy ciele na správny segment spotrebiteľov. Ak by sme chceli upriamiť marketingové komunikačné aktivity na tak špecifický segment ako sú dôchodcovia či detské publikum, tak v tomto prípade by podvečerný vysielací čas zrejme nebol najšťastnejšou voľbou.

Keďže na Slovensku neexistuje žiadny národný prieskum, resp. štatistické vykazovanie týkajúce sa len product placementu (vo väčšine prípadov je product placement hodnotený a vykazovaný ako súčasť televíznej reklamy), pokúsili sme sa informácie získať priamo zo zdroja a spýtali sme sa: „Ktorá značka sa najčastejšie objavuje ako predmet skrytej reklamy – product placementu?“ Televízia JOJ sa pri product placemente stretáva s množstvom produktov z mliekarenských spoločností, farmaceutických spoločností a s prezentáciou potravinových reťazcov cez tento druh reklamy. Automobilky a mobilný operátori sa taktiež veľmi často objavujú vo vysielaní televízie JOJ. V televízii Markíza sú to najčastejšie produkty potravinárskeho charakteru, drogéria a iný rýchlo predajný tovar. „Zovšeobecniť to nemôžeme, ale určite Tesco a Billa sú značky, ktoré investujú viac do product placementu ako niektoré iné.“

Vzhľadom na skutočnosť, že product placement je stále mladou a novou formou marketingovej komunikácie firmami, nás zaujímalo: „Aké majú firmy najčastejšie požiadavky pri prezentovaní svojho produktu počas televízneho vysielania? Aké povinnosti sú spojené s týmto umiestňovaním produktov?“ Odpoveď televízie Markíza: „Primárne chcú všetky firmy, aby produkt plynule zapadol do deja. Aby sa tam ukázalo jeho logo a opísali sa jeho vlastnosti nenúteným spôsobom. Produkčne je to náročnejšie na výrobu, pretože sa všetko musí objednať s oveľa skorším časovým predstihom ako napríklad klasické televízne spoty. Následne to musia scenáristi a produkcia zakomponovať prirodzene do dejových línií. Výsledný produkt sa dostane do vysielania až oveľa neskôr, preto je forma product placementu pre klientov na Slovensku stále veľmi nákladná hlavne na čas.“ V televízii JOJ firmy najčastejšie preferujú dostatočné zviditeľnenie značky. „Dobrá viditeľnosť loga. Pokiaľ je to možné, slovná zmienka o značke“ Ako príklad nám televízia uviedla jednoduchú slovnú zmienku súvisiacu s obchodným reťazcom: „Idem do Billy.“ Najčastejšie sa takéto výpovede vyskytujú v seriáli Panelák, v ktorom sa obchodný reťazec veľmi výrazne prezentuje. Povinnosti spojené s umiestňovaním produktov sú oznamy o použití značiek pred a po programe, ako aj v breakoch programu.

Následne nás zaujímal spôsob umiestnenia produktov vo vysielaní televízií, čo sme sa dozvedeli z odpovedí na otázku: „Preferujú firmy zapracovanie do deja alebo len pasívny product placement?“ V televízii Markíza sa zvykne ponúkať jedna aktívna scéna s produktom a k tomu dve pasívne scény. Je to individuálne od každého klienta. Televízia JOJ uvádza v odpovedi, že len pasívny product placement umožňuje zákon. Usudzujeme, že odpovedajúce marketingové oddelenie má teda namysli prehnane aktívny product placement, ktorý zákon nepovoľuje.

Časový interval trvania umiestňovania produktov je jeden z dôležitých faktorov ovplyvňujúcich cenu product placementu. Užitočné informácie sme tak získali z odpovedí na otázku: „Ako dlho môže byť produkt umiestnený počas trvania určitého vysielania?“ Televízia JOJ nemá stanovený čas trvania, približne sa však takýto produkt prezentuje 10 sekúnd. Ani v televízii Markíza nemajú písané časové pravidlo súvisiace s product placementom. Vždy to závisí od dohody s klientom a daný čas sa tak odvíja aj od peňažnej sumy poskytnutej prezentujúcou firmou alebo od plánovanej investície firmy do product placementu. Štandardná dĺžka vo vysielaní televízie Markíza je v rozmedzí 30 sekúnd až 1 minúta. Nasledujúca schéma znázorňuje porovnanie dĺžky trvania product placementu počas televízneho vysielania.

Vďaka odpovediam z televízie Markíza a televízie JOJ sme dospeli k diskutabilným záverom, ktoré približujú problematiku uplatňovania product placementu od roku 2009 aj na území Slovenskej republiky a bližšie špecifikujú podmienky, ktoré ponúkajú dve navzájom konkurenčné a zároveň najsledovanejšie televízne skupiny. Množstvo

slovenských firiem investuje do novej formy marketingovej komunikácie a preferuje slovnú zmienku o umiestnenom produkte s domnením, že sa tak dostane do podvedomia cielenému segmentu zákazníkov a zaujme spotrebiteľov viac ako klasický televízny reklamný spot.

Záver

Medzinárodná marketingová komunikačná stratégia firiem pod vplyvom najnovších trendov a radikálne sa meniacich podmienok medzinárodného podnikateľského prostredia predstavuje značne komplikovaný komplex prvkov a prostriedkov, ktorý musí flexibilne a včasne reagovať na tieto zmeny, s cieľom zvyšovania ich konkurencieschopnosti a hľadania optimálnejších a efektívnejších foriem uplatňovania na trhu. Problematika uplatňovania inovatívnych interaktívnych foriem medzinárodnej marketingovej komunikácie, ako východisko reakcie na prebiehajúcu recesiu, je aktuálnou témou v kontexte komplexnej marketingovej stratégie podnikateľských subjektov. Inovatívna marketingová komunikácia predstavuje najvyšší stupeň synergie a vzájomnej kooperácie tradičných a progresívnych foriem marketingovej komunikácie, využívajúc najnovšie technológie, umožňujúce budovanie vzájomných a dlhodobých vzťahov firiem so svojimi partnermi – zákazníkmi, dodávateľmi, zamestnancami, obchodnými partnermi, a pod., pritom často s oveľa nižšími nákladmi ako jej klasické formy.

Product placement, ako nová forma medzinárodnej marketingovej komunikácie, si získala od roku 2009 svoje legálne miesto v slovenskom vysielaní. Producenti umiestňujú produkty do dejových línií seriálov, filmov, zábavných programov či súťaží. Fenomén zvaný product placement nachádzame čoraz častejšie aj vo videoklipoch. Historické súvislosti tohto druhu reklamy sú úzko späté s vývojom mediálnych nosičov v podobe knižných publikácií, rádia, televízie či internetu. Existuje množstvo spôsobov, ako zakomponovať výrobky či služby do jednotlivých foriem vysielania. Pri aktívnom umiestňovaní produktov môžeme hovoriť o slovnej zmienke a pri pasívnom naopak len o vizuálnom zobrazení značky výrobku.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Brandchannel. (2015). *Statistics of product placement*. Dostupné 7.9.2015, na http://www.brandchannel.com/brandcameo_brands.asp?brand_year=2013#brand_list
2. Gaille, B. (2015). *46 Product Placement in Movies Statistics*. Dostupné 18.9.2015, na <http://brandongaille.com/46-product-placement-in-movies-statistics/>
3. Median SK. (2015). *MML - TGI Národný prieskum spotreby, médií a životného štýlu*. Dostupné 20.9.2015, na <http://www.median.sk/pdf/2015/ZS152SR.pdf>
4. Mediacom. (2015). Televízia chytá druhý dych. Vďaka internetu. *Stratégia*, 20(5), 48-50.
5. Smernica Európskeho parlamentu a Rady 207/65/ES o umiestňovaní produktov.
6. Stanková, A. (2010). *Product placement sa v hudobných videách objavuje čoraz častejšie*. Dostupné 10.9.2015, na <http://medialne.etrend.sk/marketing/product-placement-sa-v-hudobnych-videach-objavuje-coraz-astejsie.html>
7. Šoltisová, J. - Paholková, B. (2013). Product placement. In *Študentská vedecko-odborná činnosť Obchodnej fakulty 2013*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 213-224.

8. TNS Slovakia. (2015). Mierny nárast. *Stratégie, XX(5)*, 48-50.
9. TNS Slovakia.(2014). *10 rokov people metra na Slovensku. Stratégie, XX(9)*, 11.
10. Weis CH., H. (2007). *Marketing*. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH.
11. Zákon č. 308/2000 Z. z. o vysielaní a retransmisii
12. Zorkóciová, O. – Šimorová, L. (2014). *Najnovšie tendencie vývoja medzinárodných dimenzií Corporate Identity*. Bratislava : Ekonóm.
13. Zorkóciová, O. - Brynkusová, B. (2012). *Vplyv finančno-hospodárskej krízy na medzinárodnú marketingovú stratégiu firiem*. Bratislava : Sprint dva.

The Concept of Effective Distribution Channels Illustrated By Oil and Natural Gas Mine Barnówko

Bogusz Wiśnicki – Hubert Jędrzychowski – Kasper Jędrzychowski¹

Abstract

The article presents the author's project of the distribution of raw materials exploited by the energy industry company PGNiG (Polish Oil and Gas Company) with ecological means of transport. The project has an investment character, and aims to change the transport technology used by PGNiG. Hence, the project stimulates changes in logistics distribution channels and enables to open up new markets for crude oil and natural gas. Technical and operational analysis was based on the determinants of the location of the PGNiG mine in Barnówko. However, the intention of the authors is to show the possibilities of implementing efficient logistic solutions in other locations.

Key words

distribution channels, logistics, transport economics, ecological efficiency

JEL Classification: R42, R40

Introduction

Mining in Poland is experiencing major changes associated with global changes on fossil fuels market. Large fluctuations in demand and market prices for coal, crude oil or natural gas has an impact on the profitability of energy industry. There is a natural market tendency to reduce costs, in terms of the fossil fuels extraction process and the subsequent distribution of them, e.g. lean logistics. In Poland, as in many countries cost-cutting policy stirs up a lot of emotions because often results in the reduction of employment. The technology changes in mining enterprises are less known to the public, though, play a key role in the increase of economic efficiency of production processes.

Cost accounting is the basis for valuation of the product, but for the final customer of crude oil or petroleum products the market price is not a reflection of the actual producer cost. Much more important are the political decisions in the field of global oil market supplies than the real costs of crude oil extraction and transport. Nevertheless, logistics costs are counted by all producers and are the basis for making market decisions.

In addition to direct logistics costs additional external costs associated with the negative impact of transport on the environment should be taken into consideration. These so-called social costs includes: the cost of the emission of greenhouse gases (GHG), noise costs or the costs of water pollution. These costs are partly borne by the mining industry in the form of administrative penalties or compensation fees, but majority of these costs are transferred to the society. However, you can observe a gradual

¹ Eng. Bogusz Wiśnicki, PhD., Maritime University of Szczecin, Faculty of Transport Engineering and Economics, Institute of Transport Engineering, Henryka Pobożnego 11, 70-507 Szczecin, Poland, b.wisnicki@am.szczecin.pl

Eng. Hubert Jędrzychowski, M.Sc., Maritime University of Szczecin, Faculty of Navigation, Wały Chrobrego 1/2, 70-500 Szczecin, Poland, hjedrzykowski@gmail.com

Eng. Kasper Jędrzychowski, M.Sc., Maritime University of Szczecin, Faculty of Navigation, Wały Chrobrego 1/2, 70-500 Szczecin, Poland, jedrzykowski@gmail.com

incorporation into official budgets a full external costs accounting and there is the trend for increasing the financial burden on the entities generating social costs.

Distribution of energy resources, which are crude oil and gas are today one of the most important investment areas. Transport technologies are developed in order to minimize external costs. This means in practice a greater share of ecological modes of transport. This topic will be further analyzed on the example of the PGNiG (Polish Oil and Gas Company) in relation to mine in Barnówko in Western Poland. The purpose of analysis is to present the new concept of eco-oriented crude oil distribution channel, which has positive impact not only on logistics costs, but it allows opening up new markets of energy resources.

1 Methodology

The main objective of the article is analyse efficiency of distribution channel of oil products based on different means of transport. The case study analysis was implemented which allowed investigation of possible transport technologies and gave arguments for most efficient option. The location of the Oil and Natural Gas Mine Barnówko operated by the energy industry company PGNiG was chosen and following design research has been done:

1. The concept of river terminal in Kostrzyn/Odra River and the supplying pipeline.
2. The concept of adapting the inland vessel class BM-500 to transport liquid cargoes.
3. Benchmarking analysis of economic efficiency of available transport technologies.

The research study was based on a descriptive and comparative analysis based on multiple criteria of efficiency. Technical and operational determinants was taken into account. The scientific investigations included available literature sources in Poland and abroad. Great importance had direct experience of the authors in the field of transport and logistic. At the final stage, method of synthesis was applied on gained results, as to present the theoretical knowledge in the field of the efficiency of the distribution and logistics systems.

2 Results and Discussion

2.1 Description of new distribution channel

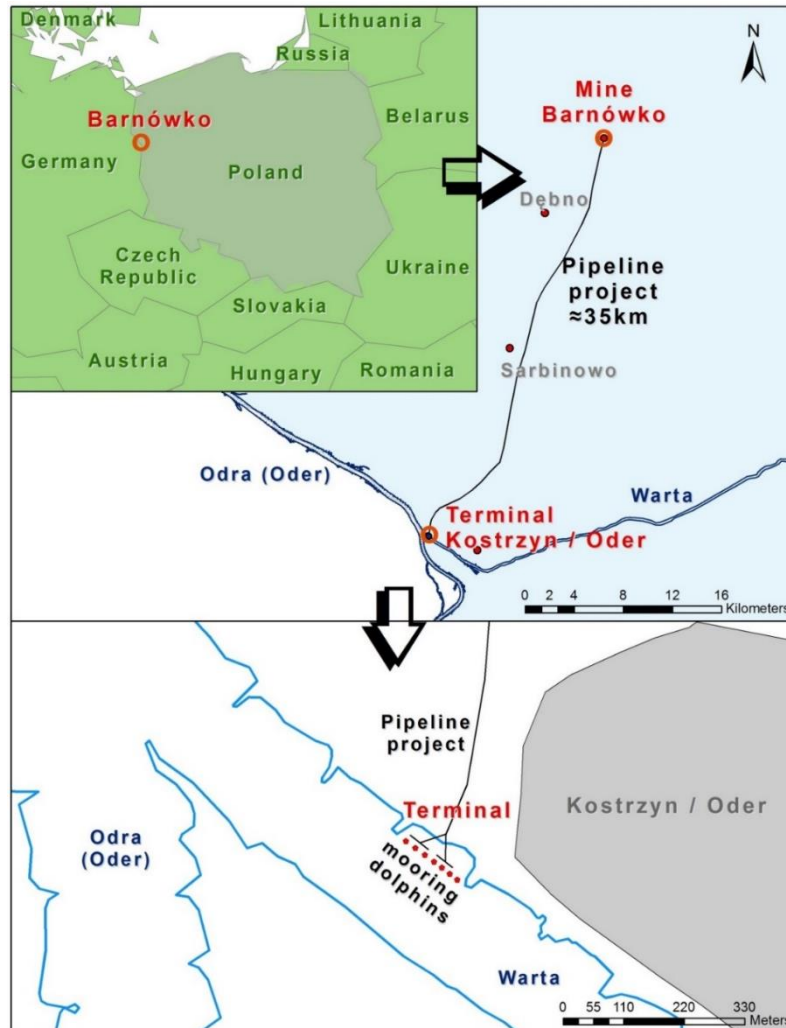
Currently the fossil fuels, e.g. crude oil, natural gas and liquid sulphur, exploited by the PGNiG company in Barnówko are distributed by railway transport. Safety and trade regulation limits the number of destinations to three refineries in Poland. The available railway transport technology includes following stages:

1. Loading at rail siding nearby Barnówko mine,
2. Short rail shuttle connections between Barnówko and railway hub in Kostrzyn/Odra River,
3. Shunting works at rail hub,
4. A long distance domestic railway connections to refineries.

These transport processes are not neutral to the environment, what is important because a large part of the Kostrzyn Region belongs to the protected area Natura 2000.

The key assumption of the proposed new distribution channel is the construction of a river port terminal for liquid fuels located in Kostrzyn/Odra River and pipeline infrastructure linking the terminal with crude oil and natural gas mine in Barnówko (fig. 1).

Fig. 1 Location of the PGNiG mine in Barnówko and River Terminal in Kostrzyn/Odra



Source: own development

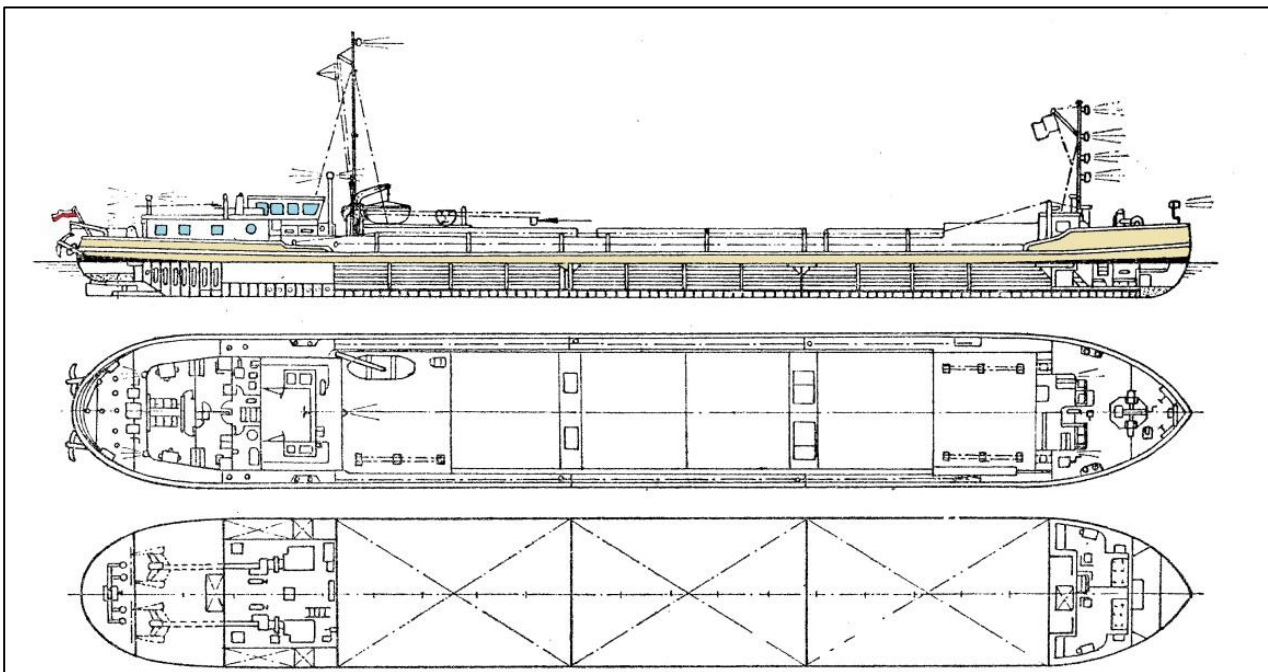
A large amount of extracted crude oil (0.3-0.4 million tonnes per year) justifies the use of pipelines technology in place of ongoing railway services. Significantly smaller mining of liquid sulphur (up to 30 thousand tonnes) requires an analysis of the profitability of construction of an additional dedicated pipelines. An important feature of the new logistic solution is the access to the Odra waterway. Oil supplies from the new terminal in Kostrzyn/Odra River could ultimately be offered for customers in Germany or the Netherlands and Belgium. Optionally, the terminal enables the efficient transportation of liquid sulphur for example to the Chemical Plant in Police near Szczecin Port.

The terminal construction should be cost-efficient and should guarantee the high level of reliability. The terminal should offer the traditional liquid cargo transshipment technologies. The most important demands are quick and safe handling of specialized

inland shipping vessels. The terminal infrastructure may consist of two mooring berths alongside dolphins, system of supplying pipes and land-based control house. Transport in relation mine-terminal will be provided by pipelines of a total length c.a. 35km, structurally adapted for oil cargo transport. Terminal in Kostrzyn/Odra River and supplying pipeline are presented on Figure 1.

The most common vessel adapted to the possibility of waterways transport in Poland is the motor ship BM500 with a capacity of 485 tons of cargo and a draft of 1.8 m (Żylicz, 1979). The silhouette of the ship BM500 is shown on figure 2. A vessel is designed to transport bulk cargo, however there are also models of tankers and ships adapted for container traffic. Barges adapted as a tanker should have bisected cargo space into several sections by transverse bulkheads and additionally one longitudinal bulkhead. This is mainly because of the aspects of safety, robustness and stability of the ship's hull. Currently being built barges are required to have double hulls, tight space of a double bottom and a protective bulkhead that separates the engine from the cargo area. Inland tankers are equipped with a special system of pipes that using their own pumping system allows loading and unloading. It is possible to control the order of unloaded and loaded cargo spaces, in accordance with the terms of the strength of the hull.

Fig. 2 An example of Polish inland shipping vessel BM 500 - load capacity of 485 tons



Source: H. Jędrzychowski, 2011, p.29

2.2 Issues of transport efficiency

Environmental impact of inland shipping

Long-time lack of investment in the Polish inland waterways has led to the deterioration of their operating parameters. Polish transport policy had to be changed after joining the community of nations of the European Union, which has laid great emphasis on the development of ecological branches of transport (Rydzkowski& Wojewódzka-Król, 2007). Tables 1 and 2 shows the advantages of inland waterway

transport compared to road and rail transport, including low carbon dioxide CO₂ emissions, low energy demand relative to the amount of cargo carried and the low external costs of transport.

Tab. 1 Comparison of energy consumption and CO₂ emissions

	The demand for energy in transport of goods Consumption of fuel per 100 tonne-kilometres [l]	The distance at which you can carry a ton of cargo at the same energy input [km]	Emissions of carbon dioxide CO ₂ [Gram to 1 tonne kilometres]
Inland Waterways Vessel	1,3	370	33,4
Train	1,7	300	48,1
Truck	4,1	100	164

Source: own compilation based IFEU (2013)

Tab. 2 Compilation of external costs of transport

The cost in euro per 100 tonne kilometers	Air pollution	Accidents	Noise, water pollution, soil pollution, etc.
Inland Waterways Vessel	0,17	0,005	0,005
Train	0,16	0,06	0,36
Truck	1,21	0,92	0,44

Source: own compilation based IFEU (2013)

Economic analyses indicate that the per unit cost of transport work are as follows: road 72, rail 19, and inland waterways 17 [EUR / 1000 tkm]. Despite this changes in transport policy implementation of inland waterway transport units are still difficult. One of the few "navigable" sections of inland waterways in Poland is the Lower Odra River and therefore it was decided to choose the location Barnówko. Inland Waterway at an altitude of Kostrzyn/Odra River has a III class of a navigability and complies with the minimum cost for the transportation of cargo by water (depth of 1.8 meters for 80% of the days in a year). The current operating parameters of the waterway enable cargo transport from Kostrzyn to the north to Szczecin and the Baltic Sea or west through Berlin and the German waterways into for example Magdeburg, Hamburg, Hannover, Dortmund, Rotterdam etc. The situation in Poland will improve after the implementation of the long-planned investment plan covering Odra waterway. It is planned to achieve III waterway class on the so called border Odra River providing regular floating navigation by ensuring 1.8m for 90% of the days in the year and will enable the transportation of goods west through another German waterway (Odra-Spree).

Poland will be able to take full advantage of connectivity to the network of European waterways. In the longer term it is planned to revitalize the rivers: Vistula and Warta. Inland waterways should therefore gradually take-over of the bulk cargo to large and medium distances, in particular dangerous goods. These can also be crude oil and liquid

sulfur extracted by PGNiG in mines lying a short distance from waterways, for example mine in Barnówko.

Allowing the use of inland waterway vessels to carry cargo from the mine Barnowko would be an innovative and pioneering action for the development of ecological and safe transport. Changes in distribution logistics enterprises will create new markets for energy resources. In the long term it is possible to use solutions described in other locations.

Safety of pipeline transport

Pipeline transport is the most reliable, safest and cheapest transport mean dedicated for large quantities of liquids cargo and medium to long distances (Omonbude, 2007). From the point of view of economic efficiency the essential is the fact that pipelines allow cargo transport almost without any break, i.e. 24 hours a day, for all seasons of the year and in all weather conditions. This high reliability and guarantee of service is an extremely important factor in the contemporary market competition. None of the alternative modes of transport can offer the similar conditions of transport services so beneficial for the clients. Other important advantages of pipeline transport include:

1. operational cost operating costs are low and mostly apply to the energy cost needed to power the pumps.
2. lack of exhaust and noise emissions and minimum ground occupancy,
3. significantly less labour is required comparing to other transport modes,
4. minimal safety risk mitigated by automated monitoring systems, e.g. leak detection system.

The above arguments are very favourable for pipeline transport choice. However, one should be aware of this mode of transport limitations. The most important is the high investment costs and low speed of cargo transportation. The first important economic factor must be taken into account at the planning stage of an investment. In practice, the profitability of pipeline transport system depends on the total cargo mass to be transported. The second operational factor is a significant constraint for elasticity of cargo supplies. In the case of crude oil in the pipeline flow velocity is 3-8 m/s, which means that this is the slowest mode of transport compared to road or rail transport (Cerde, 2008).

Pipeline transportation can be considered very safe, although this requires further explanation. Statistics from the USA transport market shows that spill-related incidents or other type of release of harmful substances incidents are relatively less frequent in the case of pipeline transport compared with alternative modes of transport (tab. 3). Unfortunately, any pipe untightness involves a large amount of cargo discharged. Hence the negative effects for the environment are usually enormous and very costly. Fortunately, in this type of events very rarely people are affected.

Tab. 3 Comparative statistics for petroleum incidents in USA in 2005-2009

	Transport volume [ton-miles per year]	Incidents per year	Incidents per mld ton-miles	Product realise [gallons per year]	Realise per incident [1000 gallons]
Road	34,8	695	20,0	477,5	0,7
Rail	23,9	50	2,1	83,7	1,7
Pipeline	584,1	340	0,6	6592,4	19,4

Source: D. Furchtgott-Roth, 2013

For the crude oil transport in Barnówko-Kostrzyn relation application of piping transport seems fully justified from economical point of view. The determining factor is a cargo mass transported of up to 0.4 million tonnes per year. A short transport time is not required but continuity and certainty of delivery is rather required. Security, in the context of spillage prevention should be guaranteed with the most modern monitoring systems.

Conclusion

Efficient energy supplies are crucial for the effectiveness and safety of the entire economy. It is important to ensure continuity, flexibility and cost-effectiveness of the supply chain. However, it is important to minimize the negative impact of transport on the environment, measured in so-called external costs. Considering the liquid supply of raw materials (oil, liquid sulphur and natural gas) the highest efficiency provides transport via pipelines and then via waterways and rails.

The use of more sustainable modes of transport such as inland waterway transport is a direct adaptation to strategic trends of transport policy of the European Union, putting emphasis on increasing the share of environmentally friendly transport modes. The proposed solution is to adapt logistics schemes to this strategy in the economic area where this is particularly difficult, i.e. crude oil and natural gas mining industry.

The case study of PGNiG mine in Barnówko shows the possibility to achieve the benefits of lower transport costs of crude oil by usage of ecological branches of transport. The proposed new logistics chain allows to minimize the risk in the supply chain what is very extremely needed for the market of energy. Other economic benefits of the proposed changes in the supply chain include:

1. lower operational cost by reducing necessary labour,
2. no additional cost with obtaining high technological reliability,
3. minimum compensation cost associated with the harmful emissions.

There are possibilities of implementing efficient logistic solutions similar to one presented in other locations. The process of expansion or modernisation of existing factories and mines should aim to reach for new logistics opportunities like the adaptation of the available „green modes of transport“, in the presented case the inland waterway fleet. What is important, the case shows that the achievement of the ecological strategy objectives are not necessary related to the large investment efforts.

References

1. Cerda, J. (2008). *Oil Pipeline Logistics*. Retrieved September 27, 2015, from <http://cepac.cheme.cmu.edu/>
2. Furchtgott-Roth, D. (2013). *Pipelines Are Safest For Transportation of Oil and Gas*, Issue Brief No. 23. Manhattan Institute for Policy Research. from <http://www.manhattan-institute.org>
3. IFEU. (2013). Aktualisierung der Emissionsberechnung für die Binnenschifffahrt und Übertragung der Daten in TREMOD. Umweltbundesamt - Institut für Energie und Umweltforschung Heidelberg GmbH. from <https://www.ifeu.org>

4. Jędrzychowski, H. (2011). *The possibility of the development of the waterway Szczecin - Berlin for container traffic*. Szczecin : Maritime University of Szczecin.
5. Omonbude, E. (2007). The transit oil and gas pipeline and the role of bargaining: a nontechnical discussion. *Energy Policy*, 35(12), p. 6188–6194.
6. Rydzkowski, W. & Wojewódzka-Król, K. (2007). *Transport*. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
7. Żylicz, A. (1979). *Statki Śródlądowe*. Gdańsk : Wydawnictwo Morskie.

Conditions for the Preparation of the Complex Transport Infrastructure Investment Illustrated By the Lower Vistula River Revitalization¹

Bogusz Wiśnicki – Kasper Jędrzychowski – Hubert Jędrzychowski²

Abstract

The article presents results of research dedicated to the project of development of the logistics function in the river ports of the Lower Vistula River. Project has a strategic and complex character and aims to create an effective network of river logistics centres along the Lower Vistula River. The analysis includes the identification of investment tasks and the sources of their funding. The authors' present original investment benefits and risks analysis that identifies the most important efficiency factors for the project. The article ends with conclusions and recommendations of a general nature to be addressed to other such large infrastructure projects.

Key words

transport investments, logistic centres, inland shipping

JEL Classification: R42, R40

Introduction

The main goal of INWAPO project is to activate unused transport and logistics potential of waterways in Central Europe. Project analyses the possibilities of development of inland navigation using waterways between the Mediterranean Sea, Black Sea and Baltic Sea. INWAPO is focus on three main waterways systems: the ports of northern Adriatic ports on the Danube, as well as inland waterways in the Czech Republic and Poland.

This analysis, as one of the INWAPO elements, is dedicated to the development of inland waterways and inland ports on the Lower Vistula River, e.g. between Warsaw and Gdańsk. Poor condition of water engineering constructions, many years of neglect and lack of adequate funding for the ongoing maintenance, resulted in a significant deterioration of the waterway parameters. That was main reasons why Vistula River's transport function significantly limited.

There is a high disproportion in development of the infrastructure of inland waterways between Poland and Western Europe and Central Europe. Additionally, the lack of consistency European objectives of development strategies and the inability to create a common network of waterways TEN-T is observed (ECMT, 2006). Unfortunately, there is

¹INWAPO - Upgrading of Inland Waterway and Sea Ports, Project financed by the CENTRAL EUROPE Programme 2007-2013.

²Eng. Bogusz Wiśnicki, PhD., Maritime University of Szczecin, Faculty of Transport Engineering and Economics, Institute of Transport Engineering, Henryka Pobożnego 11, 70-507 Szczecin, Poland, b.wisnicki@am.szczecin.pl

Eng. Kasper Jędrzychowski, M.Sc., Maritime University of Szczecin, Faculty of Navigation, Wały Chrobrego 1/2, 70-500 Szczecin, Poland, jedrzychowski@gmail.com

Eng. Hubert Jędrzychowski, M.Sc., Maritime University of Szczecin, Faculty of Navigation, Wały Chrobrego 1/2, 70-500 Szczecin, Poland, hjedrzychowski@gmail.com

no realistic plan of action that could reverse this trend. The long term investment plan discussed in this paper represents an attempt to break the stalemate. It should allow not only for the restoration of the navigability of the waterway, but also the inclusion of the Vistula international river transport networks.

Innovative approach in proposed investment plan of Lower Vistula River revitalization is based on the purpose to create an effective network of river logistics centres along the river (Fechner, 2004). The waterway has to be connected with road and rail infrastructure in order to achieve the benefits of intermodal transport. Greater flexibility in the selection of routes and transportation will bring tangible economic benefits for logistics operators.

1 Methodology

The main objective of the article is to present a methodology of preparing large transport infrastructure investments. Investments of this type require the involvement of many actors, including public institutions and companies, and the involvement of large financial resources. Some of the most difficult transport infrastructure investment in scope of waterways, which are relatively long-lasting and inherently based on the extensive involvement of the governments and the international institutions. This specificity extends the investment preparatory process, which must be based on a multicriteria analysis taking into account the interests of many parties, which may be conflicting with each other.

The research study was based on the project of development of the logistics function in the river ports of the Lower Vistula River. Preparation process of that investment includes:

1. Identification of bottlenecks and infrastructure limitations,
2. Determination of multi-criteria investment objectives,
3. Description of the investments plan,
4. Analysis of the investment benefits and risks.

The research study used descriptive and comparative analysis based on multiple criteria of efficiency. Technical and operational determinants were taken into account. The scientific investigations included available literature sources mainly of strategic or analytical nature. Great importance had direct experience of the authors in the field of transport and logistic. At the final stage, method of synthesis was applied on gained results, as to present the theoretical knowledge in the field of investment process in the scope of waterways and ports infrastructure.

2 Results and Discussion

2.1 Characteristics of port investments

Investments in transport infrastructure have idiosyncrasies. Very costly and in the majority of non-profit investments in waterways are particularly difficult tasks. The number of specific factors must be taken into account during the preparation and realisation of the investment process. The most important factors influencing waterways and river ports investment process includes (UN Economic Commission for Europe, 1996) (European Commission, 2011):

- a) objective of an investment,
- b) spatial planning,
- c) environmental impact,
- d) water construction technologies,
- e) users and other beneficiaries,
- f) financing sources.

It is necessary to determine at the Government the level, the supposed result of the development process of the inland waterways and ports. The most important decision concerns the classification of the waterways. In the case of waterways of the international importance the goal achievement is lengthy and requires additional preparation works and realisation in stages.

It is necessary to include the potential investment plans related to the development of inland river and ports in local spatial plans. Analysis of port areas' ownership and the possibility of their obtaining for investments is needed. Additionally, the target ownership scheme of the new or upgraded terminals and ports should be determined. Planning and implementation of the investments should be in accordance with the needs of potential users of new or upgraded port terminals (e.g. ro-ro berth or container terminal operator).

Identification of the environmental risks arising from the investment is obligatory. It includes determination of the necessary measures for the protection of riverside areas in order to achieve the sustainable development.

2.2 Socio-economic characteristics of the Lower Vistula River

The analysis of the regional economic conditions is necessary to newly created transport system based on the waterways be consistent with the real market demand. Therefore the region along the Lower Vistula were analyzed for their socio-economic conditions. Synthetic data are given according to the following criteria (Woś, K. et al., 2014):

- a) demographic potential (the number of people living in the region),
- b) the economic potential (the volume of industrial production in the region),
- c) transport potential (the quality of transport infrastructure linking the river ports and their hinterland).

Geographical the Lower Vistula region, which is a potential hinterland of river ports covers about 10 million people. Nearly half of them live in the region of Warsaw which is also the fastest growing region in Poland. Projected demographic changes by year 2020 amount +2,54%.

The economic potential of the region is diversified economically. Far the largest production, calculated in GDP per capita is in the Warsaw region and amounts to 14371 EUR. Other regions have an average production of about 40-50% less. By 2020 economic developments trends are projected at about 2%. The most important business entitles in the Lower Vistula port's hinterland are: PKN Orlen, Boryszew, Technicolor Poland, CNH Poland, LG Electronics Mława, Man Track & Bus Poland, Tetra Park, Flextronics Interational Poland, Anwil Group, PESA Bydgoszcz, Lotos Group, Crist Shipyard, Energa, and International Paper Kwidzyn.

Most of the analysed ports provide access to roads and railways. In many ports directly on quays are railway sidings. Storage areas are paved and combined with asphalt

roads. There are no clear investment plans for port access infrastructure in perspective of 2020. Existing investment plans do not include the port as major transportation hubs.

2.3 Identification of bottlenecks and infrastructure limitations

The basis for determining the investment needs and the subsequent planning of investment tasks is proper identification of bottlenecks and transport infrastructure limitations. In the case of European transport and logistics systems, there are technical standards of infrastructure and recommendations for their use. Starting from the local development strategies and EU strategic guidelines, e.g. White Paper Roadmap to a Single European Transport Area. The proposed criteria for the analysis of in relation to the waterways of the Lower Vistula River include (UN Economic Commission for Europe, 1996):

- a) compliance with the AGN Agreement (European Agreement on Main Inland Waterways of International Importance),
- b) compliance with the TEN-T network (Trans-European Transport Network),
- c) capabilities to meet the transport needs of the ports' hinterland,
- d) capabilities to change ports into trimodal transport nodes.

Tab. 1 Lower Vistula River infrastructure discrepancies with European standards

Discrepancy	Type*	Description
Parameters of the waterway	A	The Vistula River does not meet the requirements of the AGN Agreement, which require min. IV class of navigable water. Infrastructure constraints effected that inland navigation on the Lower Vistula River is practically not functioning (0.5 million tons on the average distance 3 km were transported in 2012). At the same time it is observed growing need for efficient connections to seaports (Gdańsk, Gdynia, Elbląg) supported by the inland waterway transport.
Ratification of the AGN Agreement	D	European Agreement on Main Inland Waterways of International Importance (AGN) concluded in 1996, has not been ratified by the Polish Government. This situation is incompatible with the EU transport policy and makes it difficult to finance investments for the development of inland waterway transport from EU funds.
Environmental protection areas	D	The most parts of the Lower Vistula River, as in the case of the remaining Polish inland waterways declared navigable, are included in the environmental protection areas "Natura 2000". This situation makes very difficult implementation of any transport infrastructure investment.
Technical condition of ports infrastructure	B/C	Currently, infrastructure of these ports (handling equipment, quays, docks and inner port infrastructure) is depreciated and requires modernisation and upgrading to modern transport technology requirements.
Ports' access infrastructure	B/C	The existing infrastructure for road and rail access to inland ports requires modernisation and upgrading works. The current parameters of the most road and rail infrastructure allows limited local traffic.

* A - 'White spots' and bottlenecks on waterways; B - Limitations in ports developments; C - Limitations of access infrastructure; D - Organisation limitations

Source: own study

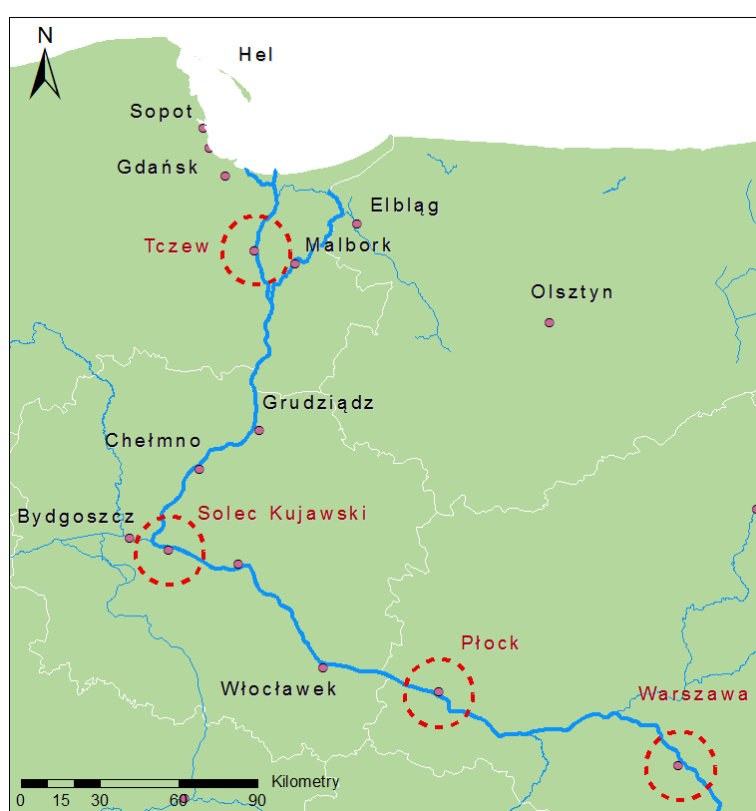
Table 1 shows the results of carried out the identification of the Lower Vistula River and ports infrastructure constraints. Three types of discrepancies were distinguished: 'white spots' and bottlenecks on waterways, limitations in ports developments; limitations

of access infrastructure; organisation limitations (complicated ownership of port infrastructure, disadvantageous long term contracts related to rent of port infrastructure, etc.).

2.4 Determination of multi-criteria investment objectives

Multi-criteria investment objectives relating to the development of water transport infrastructure should be defined and agreed. The proposed objectives for the Lower Vistula River take into account the existing plans and development strategies and enable elimination of bottlenecks, 'white spots', and other identified deficiencies in the development of transport infrastructure (tab. 2).

Fig. 1 Selected node ports of Lower Vistula River



Source: Woś, K. et al., 2014

Tab. 2 Investment objectives for the Lower Vistula River

No	Investment area	Investment objective	Time horizon
1	Waterways	The multiannual programme for the development of the Vistula River waterways, including reviving of the navigation along the Lower Vistula with minimum class IV	2050
2	Port facilities	Reviving river ports for the selected locations: <ul style="list-style-type: none"> • Tczew: container terminal, universal quay (bulk+ro-ro), • Solec: container terminal, universal terminal, • Płock: universal basin, shpyard basin • Warsaw: container terminal, terminal, bulk terminal, general cargo terminal. 	2030

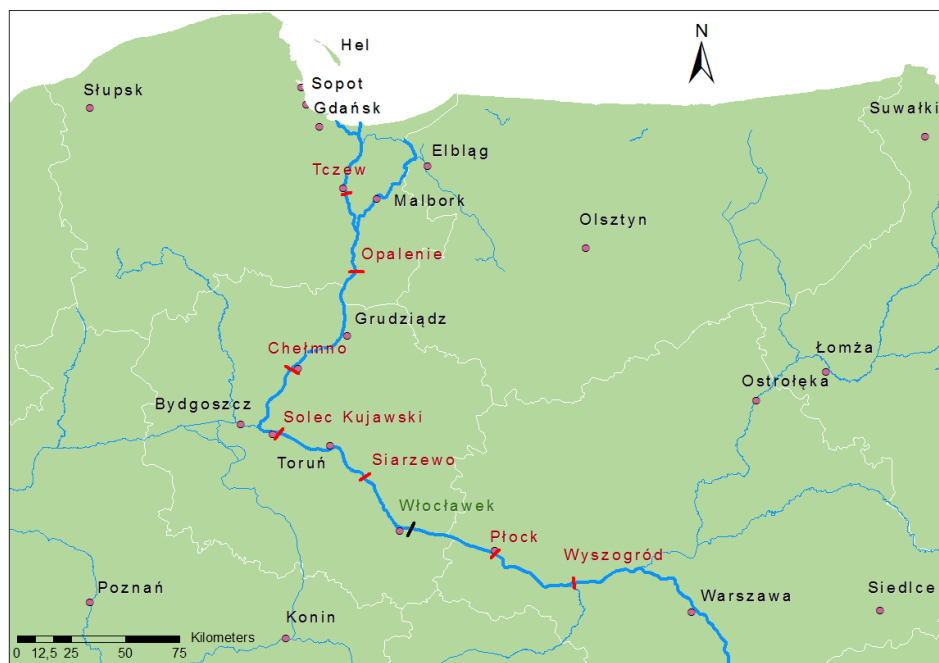
No	Investment area	Investment objective	Time horizon
3	Intermodal network	Tczew: railway connection with 'railway dry port' (new), road connection (modernisation)	2030
		Solec Kujawski: road and rail connections (new building), logistics centre (new)	2030
		Płock: road and rail connection (modernisation)	2030
		Warsaw: road and rail connection (modernisation)+ logistics centre (new)	2050
4	Other	Upgrading river banks with the purpose of flood protection	2025
		Acquisition of renewable energy (new power plants located at Lower Vistula Cascade)	2050

Source: own study

The most spectacular objective is to build intermodal logistics centers in the following river ports: Warsaw, Plock, Solec Kujawski and Tczew (fig. 1). These ports have the potential to serve such an important function in European transport and logistics system (Fechner I., 2004). However, the essential objective is the development of the Vistula River waterways, including reviving of the navigation. It should be the investment multiannual programme resulting in achievement of class IV waterway. Three implementation stages of that investment programme include:

- revitalization of the waterway to the parameters of the II waterway class,
- regulation works allowing to obtain the III waterway class,
- canalization of the river through the construction stages of fall with locks and hydroelectric power plants adapted to at least a IV waterway class.

Fig. 2 Lower Vistula Cascade project



Source: Woś, K. et al., 2014

2.5 Description of Lower Vistula River investments plan

The key result of transport investment preparations is investment plan, including description of all investment activities necessary to achieve defined multi-criteria investment objectives. The description includes: investment location, investment action, information about most probable investors and/or project coordinators and anticipated sources of their financing.

In case of the Lower Vistula River investment processes should be carried out by local authorities and/or institutions responsible for the management of waterways, hydro-technical facilities and areas adjacent to waterways. Interesting business partner could be entrepreneur invests in renewable energy. The most important possible waterways investors are: Regional Water Management Boards (RZGW), Drainage and Water Facilities Management Boards (ZMiUW), and Marshal Offices. In case of port facilities potential investors are: the County Districts, Offices of Commons, port enterprises in cooperation with external investors. Investments may be conducted in cooperation local governments with external investors, such as public-private partnerships, commercial and private companies. The main road and rail infrastructure connecting ports with hinterland should be developed by General Directorate for National Roads and Motorways (GDDKiA) and Polish State Railways (PKP PLK). Description of the Lower Vistula River investment plan, which contains the tabular coverage of the planned investment activities shows table 3.

Tab. 3 Lower Vistula River investments plan

Location	Investment action	Investor/Coordinator	Financing source
Lower Vistula	Revitalization the waterway to non-international parameters (Class II waterway)	National Water Management Authority (KZGW)	Public
	Regulation works of the waterway up to Class III waterway	National Water Management Authority (KZGW)	Public
	Construction of stages of fall with locks and hydroelectric power plants adjusted up to Class IV waterway	National Water Management Authority (KZGW) & electricity supply company	PPP
Warsaw	Construction of container quay, ro-ro berth and quay for general cargo handling. Revitalization of the port basins.	Port Authority	Public/Private/PPP
	Existing railway sidings connected directly to the quays.	Polish railway lines management authority	Public/Private
	Renovation of roads all over the port and adjusting storage areas for container, bulk and ro-ro transport.	Polish roads administration	Public/Private
	Repair banks, reconstruction and adaptation lock at least to a IV waterway class, deepening the entrance canal.	Regional Water Management Board of Warsaw (RZGW Warszawa)	Public
Plock	Construction of container quay, ro-ro berth and quay for general cargo handling.	Port Authority	Public/Private/PPP
	Renovation of existing railway sidings.	Polish railway lines management authority	Public/Private
	Renovation of roads all over the port and adjusting storage areas for container, bulk and ro-ro transport.	Polish roads administration	Public/Private

Location	Investment action	Investor/Coordinator	Financing source
	Repair quays and banks, reconstruction and adaptation of the flood gate at least to a IV waterway class, deepening the entrance canal and basins.	Port Authority	Public/Private/PPP
Solec Kujawski	Construction of a new port near Solec Kujawski. Port with a quays for handling: containers, bulk cargo and ro-ro.	Port Authority	Public/Private/PPP
	New rail connection of the planned port	Polish railway lines management authority	Public/Private
	New road connection of the planned port -	Polish roads administration	Public / Private
	New basins and quays.	Port Authority	Public/Private/PPP
Tczew	Expansion of container quay, ro-ro berth and quay for general cargo handling.	Port Authority	Public/Private/PPP
	Connection inland navigation port with the planned rail dry port	Polish railway lines management authority	Public/Private
	Renovation of roads all over the port and adjusting storage areas for container, bulk and ro-ro transport.	Polish roads administration	Public/Private
	Construction of a new port basin and new quays. Repair existing quays and banks, deepening the entrance canal and basin.	Port Authority	Public/Private/PPP
	Realising the potential of shipyards for ship repairs.	Owner of the shipyard	Private

Source: own study

The above table is as detailed as possible, taking into consideration lack of any strategic plans and projects. The key for ports' development are waterway projects. The common feature of the investments are the very long time perspective not determined costs, what is justified at this stage of investment plan.

2.6 Analysis of the investment benefits and risks

The additional part if the investment process preparation works is analysis of the impact of planned investments, e.g. direct and indirect benefits and risks. In case of Lower Vistula River investment process direct benefits include positive changes in: the volume of transshipment, the quantity of jobs, income, etc. Indirect benefits concern the development of additional functionalities of ports and waterways: production, logistics, city-creating, flood, tourist, etc. The investment risks may have economic nature or result in a negative environmental impact (tab. 4).

Tab. 4 Lower Vistula River investment benefits and risks

No	Investment	Direct benefits	Indirect benefits	Risks
1	Regulation and canalisation of the waterway up to class IV	<ul style="list-style-type: none"> • Increase of the vessels' permissible capacity • Extension of the navigation season (number of d navigableays) • Enhancement of the 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduction of transport measures • Competitive position of inland shipping on the market • New jobs places, • Development of 	<ul style="list-style-type: none"> • Protests of the environmentalists • Lack of continuity in the financing of multiannual investment • Lack of symmetry in the development of

		flood&ice safety for areas along the river <ul style="list-style-type: none"> • New network of hydroelectric power plants 	industrial areas along rivers, <ul style="list-style-type: none"> • Reduction road congestion and exhaust emissions by shifting cargo from roads to the barges • Increasing water resources essential for industry, agriculture and forestry • Efficient and renewable source of energy, • Water tourism and fisheries development 	transport potential along the river, e.g. ports' road and rail access infrastructure <ul style="list-style-type: none"> • Missing links with the European TEN-T network of waterways • Weather anomalies limiting inland waterway transport • Extension of the transit time by lock transfers
2	Revitalization of river ports	<ul style="list-style-type: none"> • The utilisation of the areas currently not used 	<ul style="list-style-type: none"> • New jobs places • Eradication of poverty areas • Development of industrial areas along rivers, • Development of logistics centres in ports • Increase the regional and international tourist potential 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of interest of investors • Conflict with current development planning • Lack of trained and available workers

Source: own study

The investment benefits, direct and much more numerous indirect, are rather obvious. The most important identified risks result in lack of social awareness of the full benefits of planned investments which may result in protests of the environmentalists. Additionally, the identified important risks include lack of symmetry in the development of transport potential along the river and missing links with the European TEN-T network of waterways.

Conclusion

The research study resulted in a given methodology of preparing large transport infrastructure investments. The objective to build intermodal logistics centres in the chosen river ports required consideration of technological, organisational and economical issues. The presented methodology allows to analyse all important factors that could affect the efficiency of the new-built infrastructure. Of all the factors, two were very important are selected, although their role is underestimated.

Firstly, the greatest identified challenge is to restore relevant parameters to inland waterways. Regardless of the accepted variant of the waterway regulation, it is associated with a significant interference in the river's ecosystem. In accordance with the environmental directives and guidelines of the European Commission, the investments worsening environmental protection will be implemented only if three conditions are fulfilled at the same time:

1. the anticipated investment objective may not be achieved without harm to protected species and habitats,

2. the investment is justified by overriding public interest.
3. environmental loss will be offset by extending the protection of another area (corresponding to the surface area and quality of which as a result of the investment loses the favourable protected status).

Thus, the investment process on waterways will depend not only on the ability to ensure sufficient funds for this purpose, but above all from qualifying the investment as "overriding public interest".

Secondly, new-built waterways must be the part of uniform and coherent network of inland waterways in Europe. In case of Vistula River the missing links are connectors: Elbe-Oder-Danube and Danube-Adriatic Sea. The vision of the European network of waterways connecting three European seas, the Mediterranean Sea, the Baltic Sea and the Black Sea, was introduced as early as 1996 during the discussion on TEN-T. Unfortunately, there are no practical actions in order to implement this vision. These political aspects of infrastructure development have a great impact on the benefits to the waterways and ports users.

References

1. UN Economic Commission for Europe, Inland Transport Committee. (1996). *European Agreement on Main Inland Waterways of International Importance – AGN*. Geneva : United Nations.
2. ECMT. (2006). *Strengthening inland waterway transport - Pan-European co-operation for progress, European Conference of Ministers of Transport (ECMT)*. Paris : ECMT Publications.
3. European Commission. (2011). *White Paper : Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system*. Brussels : European Commission.
4. Fechner, I. (2004). *Centra logistyczne cel-realizacja-przyszłość*. Poznań : Biblioteka Logistyka.
5. Woś, K. et al. (2014). *WP 4.3 Ports Needs Assessment : the final report*. Retrieved September 10, 2015, from http://www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/outputlib/INWAPO_4.3.2_Needs_Assessment_Macro_update_version.pdf

Influence of Manager's Competences for Innovative Marketing

Wojciech Witkowski¹

Abstract

The purpose of this article is to present theoretical competences of the manager's influence on innovative marketing. It discusses issues of applications in modern and innovative marketing. The article draws attention to new problems of marketing organization in times of economic crisis. It talks about the proper management of human resources to aid in stimulating innovative marketing. It attempts to theoretically investigate the processes resulting from innovative marketing as a basis for the creation and application of appropriate management strategies. It indicates that the powers of the manager have an impact on the process of innovation and marketing, and are helpful in the management of human resources. It explores ways to develop managers' competences within an organization and shows a manager core competences' contribution to increased efficiency of employees who are responsible for innovative marketing.

Key words

marketing, innovation, manager, competences, management

JEL Classification: M31, M12, O32

Introduction

The main issues dealt with by the author in this article are: determining whether the remit of a manager has an impact on innovative marketing, and identifying the contemporary competencies, understanding them, and what to expect when we speak properly of the management of human resources. The main thesis of the article is how, through the manager's competencies, we can influence innovative marketing. The author tries to explain this assumption by describing the state of science on the basis of the existing bibliography. He used and analyzed only scientific achievements in the research world. Such comparative studies are to compare the works belonging to the scientific literature of different nations. The author takes into account the classic scientific books and works of Polish contemporary scientists. This form of comparative literature is the study of the links between different fields of science with special emphasis on human resources management and competence of the manager. The most important bibliographic research used to write this paper that should be mentioned consists of three classic publications. The first is P.F. Drucker's book „The Effective Executive”, published in 1967 in New York, not translated into Polish until 1994. Another classic textbook cited is the original version of „A Handbook of Human Resource Management Practice” published in 1999 by M. Armstrong. It is a compendium of current knowledge (constantly updated) of broadly defined human resource management approaching the ideals of professionalism among managers. Bibliographic research on the Polish market with a very significant

¹ Wojciech Witkowski, University of Warsaw, Faculty of Management, Chair of Organisation Theory, Department of Organisational Innovation and Entrepreneurship, ul. Szturmowa 1, 06-782 Warszawa, Poland, wojciech.witkowski@hotmail.com

impact on the topic was found in the book by one of the most famous contemporary Polish scientists G. Filipowicz, „Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista”, published in 2014.

The article consists of five parts. It begins with the presentation of basic concepts, terms and the genesis of the most important scientific assumptions. Next, the powers of the manager and their impact on human resource management are presented. The following section discusses innovative activities and processes, and their impact on the competences of the manager. The article ends with a summary, in which the correlation between different aspects of the elements discussed in the publication are shown. This section talks about the need for different, new analyses that are important for any research undertaken on this topic.

1 Methodology

The test method used in the article is a theoretical review of the available scientific literature concerning: innovative marketing, competences, manager and human resources management. The chosen qualitative method has helped to deepen the intellectual analysis of the research activities. The author analyzed the selected organizations, which allowed a good presentation dealing with the problems. The subject was studied by an in-depth understanding of the realities on the example of an organization with which the author was associated professionally. The next stage of research will use quantitative methods to determine the exact parameters of this topic. The author presents the subject of the article by theoretical analysis of the organization, innovative marketing, competences and human resource management. It focuses on the key elements and actions that have an impact on them. It indicates problems in the organization for future changes. These purposes are examples of global research, which are represented fragmentary, because the topic is very wide and is growing rapidly. The author does not focus on the deep discussion of specific methods, only pointing out possible directions. That which is presented in the article topic is broad and relevant to the practice of research topics. It fails to include in it all the fringe and the essential characteristics of the organization. It indicates directions of research on the above subject for the future.

2 Results and Discussion

2.1 Key terms and definitions

Today's world of the twenty-first century consists of the social potential, which requires a modern approach to human resource management through competences. Its central figure in an organization is a manager. Modern technology measures used in organizations with personnel management have arisen in the west. Their proper understanding requires knowledge of how they work. After a thorough knowledge of these rules, they may be introduced into action in new markets. Management skills, for the purpose of this publication, shall be construed as leadership skills in a team of men. This directs the team leader, who is the appropriate competent manager. His most important actions should be aimed at leadership, management of human resources, good motivation and integration within the organization. The manager today, in times of crisis and to attract staff, the actual leader characterized the authority, knowledge, practices, initiatives

and recognition of current and future employees. The interpretation of economic phenomena takes place through innovative marketing and entrepreneurial activities undertaken by various members of the community. We must never forget that beyond all processes and devices will be responsible always a person - a single human. In the classic organization these space takes a manager. His evolving and changing competences should allow the effectiveness of the organization to increase. Modern management methods, spoken by twenty-first century managers, form the basis for the analysis of the characteristics of competences to support the management of human resources through innovative marketing.

The definition of a manager in the literature is rather difficult for a uniform, homogeneous defined. To extract it would be to assess and analyze the manager's work. This situation must also have appropriate reference to a wide range of socio-economic changes in economies around the world. No ambiguity as to the meaning of the term manager in the organization stems from the fact that this group is focused on responsibility for the overall functioning of the organization. The traditional and classic approach, represented by P.F. Drucker (1994, p. 17-18) says that the manager *is "every mental worker, who by virtue of his position or knowledge is responsible for the work physically affecting the ability of the organization to achievements"*. Analyzing the nature of managerial work, as indicated by, among others, W. Peter, H. Paszke (2004) and T. Listwan (1995), work that is not clearly defined by beginning or end is poorly structured. Managers perform many different actions and prefer action to be short and current. The researchers also noticed that many manager's activities are inspired by others. According to U. Ornatowicz (2008), the definitional concept of manager is usually used in relation to: a director, manager, supervisor or manager. According H. Steinmann and G. Schreyögg (2001), managers in the classical sense are all members of the organization who took over the functions superiors. These are professional functions - from master to the CEO of the organization. But, according to R. W. Griffin (1996), the manager must be identified as the person whose task is to execute management process performed with the intention of achieving the goals by the innovative marketing of the organization. The authors of the textbook "Targeting" J.A.F. Stoner et al (1998) confirmed that the manager is responsible for controlling the individual operations leading to achieve different objectives of the organization. Today, the manager must be a professional. Good qualities he should have include, among other things: the ability to talk to different people, respect for them, active development of employee talent and determination to work, motivation and learning various changes and innovation marketing along with the team. The manager should have the ability to manage himself, or the whole of his time. This requires that the manager not only possess different talents and skills, but also the professionalism to maintain current knowledge and relevant expertise. Therefore, the modern manager should know and apply the methods and instruments used in innovative activities, bringing the best results in ad hoc action.

Competences in the classic definition of the concept have a lot of historical scenes. Already R. Boyatzis (1982, p. 42) said that the powers of the so-called *"set of characteristics of a person, which consists of typical for this individual elements such as motivation, personality traits, skills, self-esteem associated with the operation in the group and the knowledge that this person himself assimilated and he is using"*. On the basis of Polish powers they have studied and worked in numerous publications: A. Rakowska and A. Sitko-Lutek (2000), T. Rostkowski (2004) and K. Padzik (2013). One of the latest definitions, proposed by G. Filipowicz (2014, p. 46): *"competences are instructions in terms of knowledge, skills and attitudes allowing pursue professional tasks at the*

appropriate level". G. Filipowicz (2014), further states that such a definitional approach to competences tells us about the following manager's attributes, such as qualifications, level of education, formal authority to pursue the profession, skills, abilities, behaviors and attitudes. There are also unnoticed and important features such as: experience, values, life skill, reasoning, motivation, self-esteem, intelligence, temperament and psycho-physical characteristics. To determine the appropriate competencies for a given position, a functional analysis should be made. Outstanding among the many methods of analysis of competencies are: consult experts, talk „structuring“, technology developments, critical analysis of the grid constructs G. Kelly [1955] (Repertory grid) and assessment of the competences of staff position. People knowledgeable in the company are those by which objectives and results are achieved. They can use their knowledge, skills and relevant personality traits, leadership development based on competences that use frames, matrices and competences profiles. These are measures developed in order to direct their own learning. Competences may be skills: strategic change management, team management and international relations. The organization should operate in the belief that a competent employee is the most precious good.

Human resource management created on the ruins of the legacy personnel management. It was established by absorbing them, as human resource management is a method of personnel management which helps to improve the efficiency of the organization. M. Armstrong (2000, p. 19) gave the definition of human resource management: *"is a strategic and coherent approach to the management of the most valuable assets of the organization - working in the people who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives"*. Human Resource Management is more fully developed and defined by J. Storey (1995, p. 5): *"method of employment management, aiming to gain a competitive advantage through strategic positioning of the highly dedicated and skilled workers, using a variety of techniques, cultural, structural and personel"*. This definition leads to the conclusion that Human Resource Management is the interrelatedness of the various activities which are aimed at ideological and philosophical justification for human activities, and thus applicable for modern organizations. Summing up the definitional discussion of Human Resource Management must be concluded by D. Ulrich (1998, p. 54) that *"it should not be defined by what it does, but by then, what leads"*.

Marketing is the process of planning, pricing, promotion and distribution of, for example, ideas, products, various goods and services to exchange between satisfactory individual entities and organizations. The action described by R. Niestrój (1999, p. 153) is: *"In terms of marketing a business is seen primarily as a process of creating and delivering value to potential buyers, taking into account actions and the reactions of competitors."* Marketing and managerial tools of entrepreneurial activity are to create new products, visions and strategy. The evolution of attitudes and customer behavior is now the primary cause of making significant changes in the search for innovative marketing. This search includes many individual projects, actions and activities, which are sometimes a routine and are often at high repeatability. The manager is responsible for marketing planning and implements concepts, pricing, promotion and distribution of both ideas and goods. He is also responsible for maintaining control over marketing an innovative organization. New features that have appeared recently in marketing are marketing communication and market segmentation, which divides society into segments of a similar nature (geographic, demographic, psychographic concerning benefits, situational and quantitative). The philosophy of marketing activities has changed over time. It came from manufacturing and selling, and in the nineties, the marketing concept (consumer, coordination and

integration) showed up as customer satisfaction and profit-driven. Today's marketing communication is understood as a bilateral exchange of information.

The innovation process is a sequence of interactions from initial concept to implementation and dissemination aimed at changing product, technological, organizational or social. Innovation is an integrated network process linking together the three spheres: science, technology and production. Innovation is both a product and a process. Stimulating innovation in terms of marketing promotes a positive attitude towards experimentation. Today, innovative entrepreneurial person unit is activated, focused on targets in the future, characterized by various features, among which the leaders are: innovation, the desire to extraordinary achievements and willingness to take risks. Innovations are explained by B. Glinka (2011, p. 85): *"are often understood as the practical implementation of creative ideas or novelty of having a practical application. Innovative process is therefore a process in which ideas are transformed into concrete offer or solution and implemented in practice. Through management innovation, we understand the innovative process control, power it so that implementation was successful at reasonable costs and satisfactory level due to the level of benefits"*. Today, innovation marketing should be formed based on the results: with scientific research, research and development, competencies, new creative ideas, many ideas and inventions.

The success of a new product on the market is not automatic, largely depending on proper marketing. One has to understand the needs of customers, meet them and satisfy them. In 2010 there is a new concept in the world of marketing: growth hacking. As first he used it in his blog, Sean Ellis (entrepreneur, business angel and consultant in the US starting businesses. Founder and CEO of Qualaroo) identified the "Growth Hacker" as a person whose main objective is to achieve "growth". Everything such a person does is set to "growth". No matter what method is used, only the final result counts. What should a "Growth Hacker" know and what skills should he have? First, he must have the knowledge of IT professionals and an analytical mind. His specialist knowledge, analytics and the ability of a classical marketing department should connect. He knows perfectly issues related to social media and how to skillfully leverage them. In a word, he must be so-called authority in each of these areas. He knows perfectly the needs of the target group of customers and is able to suggest a natural product under his nose for demanding users. To achieve his objectives, he uses his knowledge of product analysis, behavioral analysis of target groups and must draw far-reaching conclusions for the future. He also uses social media to build relationships, community-centered around the product and brand. He is a specialist of the "content marketing" and draws inspiration from "inbound marketing." The main purpose of his activities is to acquire and maintain relations with many customers at the lowest cost. Today the „Growth Hacker“ is one the most sought-after specialists for the organization's start-up floor. The fact that this condition is the low cost of gaining new and valuable customers in a much shorter time than traditional marketing. It focuses on low-cost and innovative alternatives through the use of "social media" and viral marketing instead of advertising through traditional media such as radio, newspapers and television. This is especially important for new companies because it allows "lean" premieres that focus on fast and cheap growth in the first phase of the growth of the organization at a very low budget. Helpful here are not limited to Facebook, Twitter, LinkedIn, Skype, Youtube, Airbnb and Dropbox, because they use these innovative marketing techniques.

2.2 The competences of the manager influencing on the management of human resources

Competences of a good manager, regardless of their nature, composed of three classical elements: knowledge, skills, and adapted attitudes towards life. According to the literature of Western authors, managers can be divided into: leadership (ang. Top Management) and so-called middle managers (called Middle Management level). The management consists of the so-called executive, where he proves CEO (called Chief Executive Officer), under which a corporation is subject to the management team. The team is made up of the president, vice presidents and the board of directors (called Board of Directors). Today's manager profession is very much tied the economic activities of industrial society. This fact requires continuous and special improvement of the manager by developing his competences. Gained and extended new skills very often have an impact on his further career. This classic transformation of form and function of managerial changes, characterized by H. Fayol (1917), over many years, have become the backbone around which develops and they improve the current science of organizational management and human resources. He noted that being a manager is not conditional on hereditary predisposition or other personality features. This status is achieved, however, by continuous learning enterprise administration, organizing activities and innovative resource management of people as one of the first scientists, he singled out five basic managerial functions: anticipation, organizing, commanding, coordinating and controlling. H. Fayol (1917) also stipulated that the rules and principles are not absolute or rigid and should be constantly adapted to the current situation in the organization. He indicated, however, that changes must be intelligently innovative and must be conducted with some moderation. Having qualified staff is still the most important source in achieving the organization's goals and successes in the perspective of the future, understood as more years of operation. Accordingly, improvement of professional skills – labor has therefore become an important concern for the development of managers. It is also important that he have the appropriate abilities in relation to his specific position, to be competed with respect to their duties in the organization. Being an operations manager applies to the proper management of the resources in the organization. This management is understood primarily as knowledge, the ability to seek modern concepts of operation and ability to solve existing problems. It all underlines the important role played in the personnel policy of competences of managers. They represent a potential an organization can have in the future. The growing uncertainty in the political, economic and social realms is a feature of the modern world that A.K. Koźminski (2004, p. 8) calls the "phenomenon of generalized uncertainty". This phenomenon is a new and great challenge for today's managers in the field of stress management. Hence, a fully competent manager can use his knowledge and his ability to control stress, commonly exhibited among other positive attributes, such as dominion over his own emotions. These competences among the soft skills. According to P. Smółka (2007, p. 13) *"Soft competences is the collective term to describe two subtypes of competences, namely: personal competences (which determine effective self-management) and social competences (underlying high efficiency interpersonal)"*. In summary, the competent manager is able to carry out his plans and orders with an organization at the highest achievable level. One can also state that the essence of such competence is to be effective. P. Smółka (2007, p. 23) continues: *"competences tough bind with having specialized knowledge and skills that are essential for the possibility to perform a specific job role or the job - it is here primarily about knowledge and technical skills"*. The current division of labor and the constant, dynamic change in personal potential trigger the flexibility and adaptability of manager competences. The

afromentioned division of powers allows the concept of naming soft skills - competences of the future, because they do guarantee flexibility changes. As indicated by empirical research C. Cherniss (2000), about 70% of competences responsible for obtaining superior work results is comprised of soft skills. The person - the manager, highly qualified, able to control his emotions and apt to pursue his objectives in interpersonal relations, marketing and human resource management. A good manager should be an exemplary gentleman in different situations in working life and on foot private. Impact on the right to development of professional competences and communication technologies, globalization, is understood as the ease of establishing contacts with distant peoples and cultures. Appropriate use of information and good knowledge of negotiating techniques are also important skills. Action within them requires reliance on respect and trust. Helpful here they are also warmth, natural and unforced hospitality, elegant - appropriate clothing, and clear and easy manner during a call. Negotiations while maintaining the above-mentioned elements have a very big impact on the final outcome of negotiations management. Research conducted in the USA by B. Wawrzyniak (1999) characterized the success factors for executives. It has shown that managers each carry a different approach to exercising power through his respective competences. This fact allowed the characterization of several approaches: the strategic, exposing human capital through the development, the specialized approach understood as professionalism, stability and career personel, the disciplinary approach resulting from the surveillance procedures and the robustness of Staff, and the latter approach, known as an innovative, where important new ideas and initiatives are propelled. It should be emphasized for the Z. Janowska (2010, p. 196) that: *"In order to perform properly the role of the knowledge manager, you must yourself have key competences in terms of knowledge and skills to manage it. Knowledge manager must be able to persuade environment for new visions achievements. He must be, therefore, a leader of progress and appreciate the impact of knowledge on the company's success"*.

2.3 Innovative processes and competences of the manager

Development in today's competitive economic realities must be coupled with what sociologists call social capital. They necessitate a change of attitudes, awareness, fostering a culture of innovation and systematic strengthening of knowledge capital. Change in contemporary societies without conviction to the individuals or groups forming them is not possible. Hence, the development of this innovative culture requires constant, strengthening belief in the value of changes and social acceptance for a kind of rivalry leading to more effective solutions, and ultimately to increase the benefits and standard of living of society. Innovation is a change in the sphere of values, attitudes, behavior and social skills. The global market continually creates innovative challenges for executives in human resource management. This is due to the fact that human groups are becoming more educated and culturally diverse. To these elements must be added constantly evolving technological changes and incurring high awareness of social responsibility in the organization to meet the new needs of its clients. This market forces building of a new economic strategy in the organization, as well as integration with the strategy pursued by managers in human resources management. Consideration of the innovative process should begin with the personal competences of the manager, often called the interpersonal. It should be noted that the most important of these are his own qualifications, potential technological expertise and so-called professional skills. In order to achieve rapid materialization of a positive result - success, one should expect from a modern manager appropriate decision-making and consequences of action. He should

change or avoid bad habits that stem from a lack of regularity and the absence of said consequences. Innovative development of skills in the field of management itself requires the manager's creativity and focus on strategic thinking. It is also essential to elevate with him the self-organization skills to motivate others, as positioned during the management of his own development. This translates further to the proper management of human resources. One must not forget mastery or stress management, understood as confidence in operation within the bosom of the organization. It should surge, build mental toughness, and trigger-making skills challenges. G. Filipowicz (2014, p. 46) characterizing the relationship of professional competences with the tasks manager of the organization assumes that: *"competences is a hidden feature, which manifests itself in specific behaviors, and behaviors are the backbone of business - not only professional (...). Some tasks require several competences, but it happens that to do the task just one competences"*. Yes, interpreted competence is a theoretical construct, and it does not exist in isolation from the level of manager behavior. Innovation in human resource management should be defined, as an idea, plan, practice and the system for managing classic function through the competence of the modern manager. B. Dale and C. Cooper (1992) studied innovation in human resource management. They distinguished between the other six basic elements necessary to achieve high performance by the cells of human resource management, which passed managers. The actions of managers described as innovative were undertaken in organizations as knowledge management initiatives. These authors treated the so-called coping with emerging challenges as a sign of innovation that will be adopted by managers while managing human resources. The main elements of the innovation are described as support knowledge management initiatives on the part of managers of the organization, and formation of the appropriate organizational culture. Noted as other important elements were solid planning and the structure and development of education, together with the relevant employee training, as initiated by managers. In addition to these listed items, also mentioned were the importance of performance measurement and the growing involvement of participants in the labor process and journey towards to assume the success of the organization.

J. Wiklund, D. Shepherd (2003) and C. Galunic, S. Rodan (1998), among others, have also led research on the topic of innovative human resource management processes by the competences of the managers. The first pair of scientists has focused part of their research on targets which were to determine how management contributes to the improvement and performance of the organization. On the other hand, C. Galunic and S. Rhone (1998) made attempts to study the process of creating innovation. Their research was firmly embedded in the doctrine, as represented by the Austrian economist J.A. Schumpeter (1883-1950). By their competences, a good managers should be treated in a modern organization as an internal sort of innovative resources necessary to perform professional tasks. They are affected by temperament, personality, intelligence, ability, number of needs, self-motivation and the physical and physiological. They play as important a role in the market success of the organization as an innovative product or service plays an appropriate innovative marketing. Marketing and managerial tools of entrepreneurial activity are to create new products, vision and strategy. The evolution of attitudes and customer behavior is now the primary cause of forging significant changes in marketing and determining new attributes (favorable for organization) of the competence of today's managers.

Conclusion

This article raised the issue of concerns regarding the impact of the characteristics of a manager's competences for human resources management and innovative marketing. These issues are increasing nowadays at a quite dynamic and ever-increasing pace, a progressing firmly rooted in research worldwide. It is extremely important because examination of professional competences in the managerial segment is aimed at boosting how managers towards the development of the organization. In today's world of overwhelming rush, he begins to appreciate that the next great economic crises deepen a crisis in finding and hiring good employees, created and transform into new concepts of organization management, e.g. by quality, reengineering, the concept of reducing production cycles, leadership in transition, transnational norms of behavior and values, networks and teamwork. They are indirectly seeking new rules for proper and innovative human resource management and innovative marketing. The main task in this topic falls on the innovative manager organization, whose competences shall chart a new action plan in the future for his organization. Given the future of cross-border cultures, it should be safe to say the new manager, by changing his competences, is a leader who should have a deep understanding of his own culture. Besides, he must have a strong sense of its place in the native culture of the organization and enthusiasm to introduce and gain new skills in the twenty-first century. Dysfunctions in organizations lead to internal conflicts and can generate economic losses. To avoid such problems, one should determine the value of human resources. It is calculated with characteristics similar to their responsibilities, not limited to: science, skills, information, experience and knowledge. Also taken into account to define the results: intellectual property, trademarks and contacts with customers. Embedding moved about in the field of management science should be repeated for A.K. Koźmiński (1996, p. 14) that *"management is the construction of reality of the available management elements and ideas, people and the relationships between them, the institutions formal and material resources and money, as well as the rights to dispose of them"*. On the other hand P.F. Drucker (1994, p. 35) said that *"effective manager focused on one main task, which was currently focusing forces. Organizes own decisions what really matters and what you need to do first. It must be the master of his time and events. Dominate also has a need for achievement and application of democratic style that most stimulates and integrates the team"*. Conditions of success for innovation in any organization as said P.F. Drucker (1992, s.152-153) are the facts, because *"innovation is a job that requires knowledge, and often the lot of ingenuity, on the other hand says that to achieve success, innovators must use their strengths and be emotionally attuned to opportunities The third innovation and that innovation must always be close to the market, understand the market and, in fact, be inspired by him"*. Marketing innovations also had an impact on the emergence of a new type of employee - a „knowledge worker” who must perfectly cope with the new conditions, in the jungle of information to be quickly acquire, selected, developed and verified. The employee is an innovative manager, characterized by high knowledge, skills, competences and personal qualities that make him a very valuable asset of the company, an asset of strategic importance, and contributor to the success of the company. It requires a different way of managing: decentralization, participation (understood as participation in deciding and managing the organization), flexible working arrangements and various forms of remuneration of material and outside-material. An employee does not require instruction or supervision in the classical meaning of work. He is aware of its value. He expect more partnerships in relations with superiors at the highest level and anticipation to opportunities for further development, career and competences. This manager by virtue of

his position within the organization, should be a person-shaped, which means that he should have such qualities as persistence, personal goals and beliefs that allow for taking a stand on important and problematic issues have a strong character, including in particular a set of values and beliefs, have accountability for his actions to superior and subordinates - to be a model. In addition to the above-mentioned features, noteworthy attributes are: information skills, including proper phrasing, clarity of information and issuing the relevant commands, a sense of justice, particularly in terms of assigning tasks and their enforcement, production of innovative creativity and independence in the operation of management, a strong emotional balance. The article is a far-reaching proposal summarizing the discussion on this emerging topic, the scale of the problem the competences of the manager due to the very rapid development of the world, and exploration of the new features competence and innovative marketing needs. The article showed only currently-forming capabilities and conditions and directions for research into the competences of managers, innovative marketing and human resource management. For this perspective, the competences of the manager in the organization is a very broad and interesting topic for ongoing research for a scientist.

References

1. Armstrong M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków : Oficyna Ekonomiczna.
2. Boyatzis R. E. (1982). *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*, New York : John Wiley & Sons.
3. Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco : Jossey-Bass, pp. 433-458.
4. Dale, B. & Cooper, C. (1992). *Total Quality and Human Resources : An Executive Guide*. Oxford : Blackwell.
5. Drucker, P. F. (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa : PWE.
6. Drucker, P. F. (1994). *Menedżer skuteczny*. Kraków : Nowoczesność.
7. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris : H. Dunod et E. Pinat.
8. Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa : Oficyna a Wolters Kluwer business.
9. Galunic, C. & Rodan S. (1998). Resource recombinations in the firm : Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), pp. 193-201.
10. Glinka, B. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa : Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
11. Griffin, R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN.
12. Janowska, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa : PWE.
13. Koźmiński, A. K. (1996). *Zarządzanie tu i teraz*. Warszawa : Wydawnictwo WSPiZ.
14. Koźmiński, A. K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa : PWN.
15. Listwan, T. (1995). *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław : Kadry.
16. Niestrój, R. (1999). *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Kraków-Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN.
17. Ornatowicz, U. (2008). *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*. Warszawa : Wydawnictwo SGH.
18. Padzik, K. (2013). *Ocena pracowników*. Warszawa : Wydawnictwo ABC.

19. Piotr, W. & Paszke, H. (2004). *Spoleczno-ekonomiczne uwarunkowania rynku pracy menedżera*. In: Jarmołowicz W. (a collective work edited) (2004) *Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych*, Poznań, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
20. Rakowska, A. & Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN.
21. Rostkowski, T. (2004). *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*. In Sajkiewicz A. ed. (2004) *Jakość zasobów pracy*, Warszawa : Poltex.
22. Smółka, P. (2007). *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*. Gliwice : Wydawnictwo Helion.
23. Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2001). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław : Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
24. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. & Gilbert, D. R. Jr. (1998). *Kierowanie*. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
25. Storey, J. (1995). Human resource management : still marching on or marching out? In *Human Resouce Management : A critical text*. London : Routledge.
26. Wawrzyniak, B. (1999). *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Warszawa : Poltext.
27. Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), pp. 1307-1314.

The Prospects and Challenges of Multichannel Distribution¹

Peter Zámečník²

Abstract

The aim of this paper is to highlight the increasing importance of multichannel distribution, which has been gaining popularity among the consumers as well as among brick and mortar retailers, who consider it as an opportunity to enhance the range of their sales activities. The article is going to characterize multichannel distribution based on foreign and domestic literature in conjunction with primary data obtained via a survey of Slovak e-shops. The conclusion of the paper is focused on modern last-mile solutions and on the prerequisites for their implementation.

Key words

multichannel, e-commerce, omnichannel, solutions of the last mile

JEL Classification: M30

Introduction

Retail has been the subject of several changes and developments over the course of past years. Changing consumer preferences paired with the emergence of new technologies have accelerated a rapid growth of e-commerce transactions. As a result of this development, many brick and mortar shops have to consider the opportunity to sell their goods and services also via online channels. The integration of the previously parallel online and offline distribution channels leads therefore into one multi-channel or omnichannel system. This process creates several opportunities to increase the sales and the overall consumer satisfaction, however, it requires a throughout assessment of possible pitfalls resulting from the decision to provide multichannel distribution.

The aim of the paper is to highlight the increasing importance of multichannel distribution as one of the prerequisites required to maintain or expand a competitive position on the B2C consumer market. The first part of the contribution deals with theoretical references regarding multichannel and omnichannel distribution in conjunction with corresponding logistics topics. Furthermore, the paper characterizes the current extent of multichannel distribution within Slovakia on basis of a survey of e-fulfillment services provided by Slovak e-shops.

The conclusion of the article is focused on modern last mile solutions represented by same-day deliveries, which benefit from the utilization of multichannel distribution.

¹ VEGA No. 1/0134/14 „Encouraging innovation in distribution processes through the introduction of modern technologies and optimization of logistics activities aimed at reducing the impact on the environment and increasing the quality of life“

² Ing. Peter Zámečník, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, Slovakia, peter_zamecnik@yahoo.de

1 Methodology

The paper utilizes the methods of abstraction, analysis and synthesis as well as induction and deduction. The article refers to foreign and domestic literature sources in order to define multichannel distribution as well as corresponding logistics activities. Another source of secondary information are statistical data regarding the growth of e-commerce, provided by national and international institutions. The primary data were collected in a research focused on e-fulfillment services provided by e-shops, which was conducted from the 27th of July till the 31st of August 2015, on a sample of 1116 subjects. The information had been collected from the respective terms and conditions, the section of frequently asked questions and on basis of a simulated shopping process. The information regarding same day deliveries had been collected via expert interviews conducted with the CEO of the Austrian company System Logistik, Mr. Leydolf, on the 11th of May 2015; with Mr. Tumenta, the CEO of the American company UberOnTime.com, on the 7th of August 2015 and with Mr. Fleshhut, the marketing manager of the German company Liefery, on the 12th of August.

2 Results and Discussion

2.1 Multichannel and omnichannel distribution

The growth of e-commerce over the past years has been attracting several brick and mortar retailers, which considered it as an opportunity and not as a thread to their business models. The initial "rivalry" between the online and offline distribution channels has been replaced by a complementary approach, aiming to fully utilize current and new distribution and logistics systems as well as marketing approaches, in order to meet the changing requirements and expectations placed by customers.

Multichannel fulfilment is a term used to describe the distribution of goods that have been sold through a number of different sales channels. The term is used particularly in retailing in relation to the delivery of goods sold through retail stores (i.e. shops), catalogue orders and internet orders. It is the rapid expansion of the latter that has made this a major issue for many companies. In recent parlance, many "bricks-and-mortar" retailers (i.e. selling solely through shops) have become "bricks-and-clicks" retailers (i.e. selling through shops and the internet). Internet orders now compromise "e-commerce" (e.g. order via personal computers) and "m-commerce" (e.g. ordering via mobile telephones) (Rushton et. al, 2014). Omnichannel distribution can be seen as a further extension of the multichannel term.

We speak about an omnichannel, when the integration and interaction of processes has merged into an integrated presentation of a retail brand, in all possible processual steps of the customer interaction. An omnichannel retailer is prepared for all imaginable customer interaction possibilities and he links all possible "touchpoints" into an integral customer experience. Therefore, the various channels are able to merge optimally with each other. The customer obtains in the stationary retail the same goods and services like in the web-shop or the mobile-shop, eventually the mobile app. Price information and the availability of the goods within the various stationary shops are compared with each other in real time, so that the customer can easily and quickly decide, whether he purchases his product in the web-shop and has it delivered, or whether he picks it up in a shop. "Click & Collect", i.e. order online and pick up in a shop, or "shop reservations" are procedurally

fully integrated (Badichler, 2013). The difference between omnichannel and multichannel lies therefore in the emphasis put on the integration of various communication and information channels, linked with the corresponding physical processes, which are available to the consumer in order to do a transaction via the means of his or her choice.

Companies with stationary shops, which offer products and services compatible with a multichannel system, may consider the several benefits, which can be achieved via this kind of distribution. Multichannel retailers from the stationary retail have several competitive advantages: they are able to utilize their net of branches in order to offer the customer a cross-channel purchasing process. Empirical studies have shown, that a customer-oriented integration of marketing activities of these sales channels leads to a higher customer value and to a higher success. Through the offer of various and overlapping channels, consumers with different needs can be addressed – various consumers as well as consumers, who want to satisfy various purchasing needs in various situations in a “multi-optional” manner (Zentes et al., 2012).

However, the disadvantages of multichannel distributions should be assessed as well. The disadvantages and risks of multichannel distribution are: Difficulty in implementation due to a lack of understanding of problems; loss of control through the reduction of leeway in negotiations due to the increasing complexity of the medium; lower optimization through increased complexity of tasks; cannibalization effects through competing distribution channel; conflicts due to competitive situations in different media; decreasing differentiation potential due to an increase of penetration and standards (Heinemann & Schwarzl, 2010).

2.2 The role of logistics in multi-channel distribution

Logistics play a crucial role in multi-channel distribution. The integration of physical and information flows of online and offline channels proves to be one of the key tasks to successfully operate multichannel sales operations. Logistics are presumably one of the key-elements in creating customer value; hence their role in multichannel distribution is of great significance.

From a logistics and supply chain management perspective, the multi-channel revolution has a number of implications. Ideally all channels should be served by the same logistics infrastructure, e.g. sharing distribution assets such as distribution centres, vehicles and, in particular, inventories. If this can be achieved then significant benefits can be obtained through gaining incremental revenue greater than the additional cost (Christopher, 2011). In light of the above, warehouse systems and related processes are crucial in order to efficiently operate a multichannel system.

The design of the warehouse structure in multichannel systems differs from a one-channel system. Control, respectively coordination costs stand here in the foreground, because they increase with the number of warehouse levels or the number of specific warehouses. The goal here is usually to reach significant efficiency potentials by the tightening or “pooling” of the warehouse systems for all sales channels. But also factors such as time, especially delivery, transport or waiting times play in multichannel systems a special role, especially due to the increasing (customer) expectations regarding flexibility and speed in the integration of online channels. This reflects on the warehouse capacities, which have to be held available within the specific warehouse levels. Even though the goal is to minimize the overall inventory through an integration of warehouse systems of all

sales channels, the specific requirements for flexibility of certain channels may lead to higher safety inventory. The warehouse structure in multichannel systems is influenced strongly by the assortment structure of the companies. Firstly, the overall assortment is of significance. In multichannel systems with a wide range of an assortment exists often a tendency towards central warehousing for all sales channels, because in this case the safety inventory is held just once centrally and not specifically for each sales channel. Therefore, lower inventory levels are (usually) in total sufficient, so that the costs of bounded capital may be reduced (Hertel, 2011).

Similarly to e-commerce, the issue of the last mile is also a significant area of interest in multi-channel distribution. The logistics of the "last mile" describes the question, how the goods reach the final customer. The "last mile" is the biggest driver of a parcel service. Due to the wide distribution of sinks (especially in the B2C or C2C transport), the service provider has to count with high stopping costs. With a 50 % share on the total costs, the last-mile represents the biggest block of costs on the courier, express and parcel market. Due to this reason, improvements are being continuously developed. We differ between home delivery and delivery to pick up points... In the delivery to a pick up point in the B2C area, the recipient picks up the goods from a previously agreed place in a selected point of time. Suitable for pick-up points are facilities open 24h/365 days, such as petrol stations or kiosks, where the driver can deliver the goods (also during the night). Advantage: transports with the possibility for bundles are created and one attempt to deliver is enough. Another model are automatized pick-up points (parcel silos), in central points of the city. The customer pays with the credit card and he picks up the goods. More than the half of the private customers prefers home delivery. The individual delivery creates the highest delivery costs (Klaus et al, 2012). The last mile has been a subject of continuous innovation, because its quality is critically perceived by the customers.

The final flow of physical goods and information, which concludes the e-commerce transaction in regards to the end consumer, is e-fulfillment. It can be considered as the summary of all processes and functions, which have to be executed to deliver an order quickly, completely and with all corresponding information to the customer or to pick it eventually up. The provided output can be in case of an e-shop on one hand the transport of the goods from the seller to the customer and on the other hand the payment of the amount by the customer to the e-shop (Kollmann, 2013).

Various functional areas within the e-fulfillment process are of a complementary nature. The weight of each criterion placed on e-fulfillment is however different from the consumer viewpoint, i.e. each customer may have an own set of hierarchical preferences regarding delivery time, postage, etc. It is therefore advisable to consider this fact in the implementation of new solutions. The overall quality of the delivery is critical in terms of the consumer perception, because it is the only tangible element within a virtual, e-commerce based transaction.

2.3 The development of e-commerce from a national and international perspective

E-commerce has been experiencing a continuous, double-digit growth over the past years. According to Emarketer (2014), the estimated global growth of the B2C e-commerce turnover in the year 2014 reached 22,2 % (with a turnover of 1,316 trillion dollars) and a share of 6,7 % on the global retail turnover. This share is expected to grow

to 8,8 % in the year 2018. From the European perspective, e-commerce has experienced a rapid growth as well. According to Ecommerce Europe (2015), the growth of the European e-commerce turnover in the year 2014 reached 14,7 % (with a turnover of 317,9 billion Euros). The members of the Slovak association of electronic commerce (2015), recorded in the year 2014 a growth in their turnover of 24,8 %.

The high growth in e-commerce turnover reflects the increasing importance of this distribution channel. The continuous expansion of e-commerce attracts not only retailers, who may benefit from this development by implementing multichannel distribution systems, but also new customers and we can also expect an increasing frequency of purchases by existing consumers within this distribution channel.

2.4 The current extent of multichannel distribution in Slovakia

Multichannel distribution can be also considered to be a more than viable option in order to increase local-based sales through nation-wide online operations. In a research focused on the e-fulfillment services provided by e-shops, which was conducted from the 27th of July till the 31st of August 2015 on a sample of 1116 subjects, several aspects were taken into account based on the information collected from the researched webpages. In order to refrain from collecting double data, e-shops with a wide assortment were assigned into a corresponding group according to the dominant share of a specific product category in their offer.

Tab. 1 Type of distribution within the sample of e-shops

Assortment	Sample	Pure players		Multi-channel distributors		Pick-up in a stationary branch (offices, warehouses and assets other than shops)	
		%	No.	%	No.	%	No.
Fashion (apparel, shoes, accessories and other fashion-related items)	361	39,7	143	41,5	150	18,8	68
Electronics (household electronics, mobile phones, PCs and other)	156	25,65	40	45,51	71	28,84	45
Groceries (food-supplements, wine, coffee and other)	203	30,54	62	33,99	69	35,46	72
Perfumes, cosmetics, gifts	81	43,22	35	22,22	18	34,56	28
Toys, books, video games, music CDs, DVDs, BRs	98	24,49	24	47,96	47	27,55	27
Office supplies, cartridges	78	24,35	19	34,62	27	41,03	32
OTC drugs	31	12,9	4	87,1	27	0	0
House accessories	72	18,05	13	52,78	38	29,17	21
Tires	36	38,9	14	27,77	10	33,33	12

Source: own processing

The research distinguished three distribution types. The first one was represented by "pure players", i.e. e-shops, which utilized distribution solely via their online channels; the other group consisted of multi-channel distributors, which operate "brick and mortar" shops as well as online distribution systems. The last group of the subjects offered an additional delivery option located in various company premises, such as offices or warehouses; however, these places do not serve the purpose of a shop, in other words a customer cannot conclude any transactions in these premises, without placing an order online beforehand. This group may belong to both groups, to the pure players as well to multichannel distributors, depending on the point of view taken into account. The purpose of these branches is to "mimic" multichannel distribution and provide a certain degree of convenience to the customers, who live close to these premises and are able therefore to pick up the ordered goods, saving both - time and delivery costs. From the view point of the pure players, it may represent just an additional delivery option and not an additional sales channel per se. From the multichannel perspective, it may be argued that this solution utilizes usually assets linked with the e-shop and moreover, if possible, the given premises used in this delivery option may be turned into a regular shop. It may be even considered as a transiting stage between the two distribution solutions above, where the pure players may consider the establishing of a regular branch of their shop.

According to the results of the survey, multichannel distribution is most dominant in the case OTC drugs with a share of 87,1 %, reflecting the fact, that this option may be convenient to implement for existing drugstores. House accessories, which included in our survey only non-bulky furniture, accessories and house decorations, had the second highest share of multichannel distribution with 52,78 %; followed by toys, books, video games, music CDs, DVDs and BRs with 47,96 %. It must be however noted, that apart from toys, digital distribution has been gaining increasing popularity, so physical aspects in the distribution of these goods and services are going to lose their significance, even though it may be argued that at least the book market may not be fully digital in the future, due to the preferences of consumers, who prefer the classic book. Multi-channel is also dominant in the category of electronic devices with 45,51 %. On the other hand, pure internet players have a relatively low share in this category, represented by 25,65 % of the sample. Due to the popularity of this product group as well as due to the affinity between e-commerce and technology, the alternative of a distribution via online channels has to be at least strongly considered by brick and mortar retailers in this products category.

On the other hand, pure internet players are mostly present in the category of perfumes, cosmetics and gifts, with 43,22 %; followed by the category of tires with 38,9 %. In the category of office supplies and cartridges, the distribution with the possibility of a pick-up in the non-retail premises of an e-shop was represented by 41,03 % of the sample. A relatively equal share of all three distribution possibilities was present in the category of groceries. It is interesting to mention that apart from Tesco, no other major Slovak grocery retailers on the market offered home deliveries at that time. The delivery of groceries is going to play an increasingly important role especially in the context of same-day deliveries.

The fashion assortment is in Slovakia traditionally one of the most significant categories in e-commerce in terms of purchased goods. Multichannel distribution was present in our survey in 41,5 % of the cases and pure internet players had a share of 39,7 % on the sample. The fashion-related assortment has been one of the most preferred product groups purchased online. It attracts therefore several smaller companies to enter this field of business and to start their sales activities as pure internet players, which

allows them to operate initially at lower costs, due to the absence of a brick and mortar shop.

2.5 Overview of available last mile solutions

The offer of a suitable delivery option which matches the preferences of the customers is one of the key aspects in e-fulfillment. The delivery within the last mile is generally carried out by 3PLs, due to their experience and available logistics infrastructure. The selection of a 3PL such as a parcel service has to take into account not only the costs, but also the ability to provide cutting-edge innovations, which increase the delivery convenience for customers.

Tab. 2 Last mile solutions offered within the sample of e-shops

Assortment	Sample	"Click and collect"		Delivery by a parcel service			Delivery by the Slovak post			Delivery to a pick-up point		
		%	No.	%	No.	Avg. Price €	%	No.	Avg. Price €	%	No.	Avg. Price €
Fashion (clothes, shoes, accessories and other fashion-related items)	361	51,24	185	78,95	285	4,1	55,12	199	3,13	7,75	28	2,36
Electronics (household electronics, mobile phones, PCs and other)	156	71,53	111	97,44	152	4,6	35,89	56	3,96	9,62	15	2,61
Groceries (food-supplements, wine, coffee and other)	203	64,04	130	78,32	159	4,65	39,4	80	3,41	5,41	11	2,93
Perfumes, cosmetics, gifts	81	54,32	44	91,35	74	3,88	54,32	44	2,96	25,92	21	2,51
Toys, books, video games, music CDs, DVDs, BRs	98	70,4	69	81,63	80	4,36	65,31	64	3,01	19,38	19	2,21
Office supplies, cartridges	78	67,95	53	85,9	67	4,67	43,58	34	3,04	8,97	7	2,87
OTC medicine	31	83,87	26	90,32	28	4,59	74,19	23	3,13	12,9	4	1,62
House accessories	72	69,44	50	81,94	59	5,09	25	18	3,67	6,94	5	2,78
Tires	36	52,77	19	100	36	8,14	2,77	1	3,2	2,77	1	8

Source: own processing

Delivery by a parcel service is the most commonly offered delivery option with a total share of 84,22 %. The reason lies in the convenience, relatively fast delivery times and

the logistics infrastructure provided by parcel services. Deliveries by the Slovak post represent a more flexible alternative to consumers, who do not wish to be bound by parcel service deliveries and who rather pick up their ordered goods at their local post. This delivery option was offered by 46,5 % of the e-shops within the sample. Deliveries to pick-up points were the least commonly offered option, with a share of 9,94 % on the total sample. The click and collect option was offered by 61,5 % of the subjects within the sample, irrespective of multichannel distribution or the distribution via the pick-up in a stationary branch, which does not serve the purpose of a shop. It must be however noted, that several retailers did not offer a click and collect option, despite having physical branches. The reason may lie in the technical process of the order integration from various channels, as well as in the separate focus on each sales channel assuming that customers, who visit the physical shop, do not order their purchased goods online before.

The calculation of the average price for each delivery mode took into account the differentiated postage pricing policy of Slovak e-shops, which offer different delivery prices in the case of cash on delivery and for prepayments via bank transfer or credit/debit cards. Postage plays also an important role as a marketing tool to stimulate a specific consumer behavior. This is for instance reflected in the attempt to increase the value of the shopping cart by the granting of a free postage after a specific value of an order has been reached or surpassed. Another option how to utilize postage for marketing purposes is the case, when the selling subject fully subsidizes the whole amount of the postage, so that the customers have a higher motivation to order without bearing delivery costs. Based on the results of the survey, free postage was offered after the surpassing of an average order value of 66,47 Euros in the fashion category (5,27 % subjects offered free postage); 202,47 Euros in the electronics category (5,12 % subjects offered free postage); 77,13 Euros in the food category (0,96 % subjects offered free postage); 77,92 Euros in the perfumes and gifts category (4,93, % subjects offered free postage); 51,84 Euros in the toys, books and games category (0% subjects offered free postage); 70,76 Euros in the office supplies and cartridges category (5,12 % subjects offered free postage); 51,84 Euros in the OTC drugs category (0% subjects offered free postage); 123,5 Euros in the house accessories category (2,7 % subjects offered free postage) and none of the subjects in the category of tires offered a threshold for free shipping (8,33 % subjects offered however free postage).

2.6 Same-day deliveries as an evolutionary approach to the last mile

Same-day deliveries are currently one of the most discussed last mile solutions, because they are a benchmark in terms delivery speed, which represents one of the key elements of the e-fulfillment performance perceived by the consumers. This last mile solution is therefore attractive for retailers with e-commerce activities, who may gain a competitive advantage, as well as for customers, who benefit from faster delivery times. Therefore, a rapid development is expected for same day deliveries. According to McKinsey (2014), the market for same-day deliveries should increase in Western Europe to a size of 3 billion Euros until the year 2020 and it should have a 15 % share on the turnover of the standard parcel delivery market. The information provided by Business Insider (2014) state that the market for same-day deliveries has the potential to grow from 0,10 billion USD to 4,03 billion USD in the year 2018, with an expected annual growth of 150 %.

Tab. 3 Availability of same-day deliveries within the sample of e-shops

Assortment	Sample	Subjects in Bratislava	Same-day delivery within Slovakia		Same-day delivery within Bratislava	
			%	No.	%	No.
Fashion (clothes, shoes, accessories and other fashion-related items)	361	82	0	0	0	0
Electronics (household electronics, mobile phones, PCs and other)	156	50	4,48	7	12	6
Groceries (food-supplements, wine, coffee and other)	203	73	6,89	14	15,06	11
Perfumes, cosmetics, gifts	81	19	0	0	0	0
Toys, books, video games, music CDs, DVDs, BRs	98	43	2,04	2	4,65	2
Office supplies, cartridges	78	27	7,69	6	11,11	3
OTC medicine	31	16	6,45	2	12,5	2
House accessories	72	28	1,38	1	3,57	1
Tires	36	5	0	0	0	0

Source: Own processing

We can state based on the results above, that same-day deliveries are being offered by 2,87 % of the e-shops within the sample in Slovakia and by 7,28 % of e-shops in Bratislava. From a global point of view, same-day deliveries are being offered worldwide by 15 % of retailers (Emarketer, 2015). It can be therefore stated, that this last mile solution has still significant growth ahead. A comparison of the data above with the most often purchased goods according the Statistical office of the Slovak Republic, may help to identify the most attractive product groups for same-day deliveries in Slovakia. The most purchased products and services by the group of respondents between 16-74 years were clothes and sports goods with 60,7 %; then household goods (toys, furniture, etc.) with 40,2 %; books (including electronic books) with 28,5 %; electronic devices with 17,9 %; food and groceries with 10 %; video games with 7,8 %; computer hardware with 5,5 % and OTC medicine with 4,9 %.

The prerequisites in order to implement same-day deliveries have to respect various factors. Based on expert interviews with experts from the Austrian Company System Logistik, the German company Liefery and the US Company UberOnTime.com, following general conditions have to be taken into account.

Tab. 4 Same-day delivery prerequisites according to expert opinions

Prerequisites	System Logistik	Liefery	UberOnDemand.com
Product type	Products allowing achieving an amount of coverage. Important is the value of the shopping cart.	Electronics, fashion, but also documents, spare parts, reverse flows.	Usually nonperishable goods. Shoes, clothes, TVs, envelopes, boxes.
Required city size, no. of inhabitants	More than 1.000.000.	Depending on the participating retailers and the volume of sent parcels. The smallest city has 130.000, but larger cities have definitely an advantage.	More than 500.000
Area possible to cover by same-day deliveries	200 km, depending on the infrastructure and the cut-off times.	15 km from the pick-up point. Additional distances are charged extra. Cut-off and delivery times influence the distance as well.	30 miles (48,28 km).
Required available inventory	100%	100%	100%
Required no. of deliveries (especially for evening deliveries) for a tour	20 orders delivered within 4 hours.	More than 1, but it is individual.	6-7 deliveries within 4 hours, depending on factors such as traffic.
Additional price for the same-day delivery	Approximately the double compared to standard parcels, but cheaper than express services.	Approximately 4 Euros more, without a subvention, depending on the weight and the distance.	20 % more in comparison to a standard parcel delivery.

Source: own processing according to expert interviews conducted with respective company representatives

One of the main advantages of multichannel or omnichannel distribution in the context of same-day deliveries is the possibility of decentral warehousing, which allows the covering of a specific area within a given time. Therefore, multi-channel retailers may gain a specific advantage for same-day deliveries, in contrast to pure internet players, who eventually need to build or outsource warehouses within or close to metropolitan areas. Same-day deliveries may therefore significantly contribute towards the integration of brick and mortar stores and e-commerce, merging them literally together, thanks to the short delivery times. Local retailers may therefore increase their sales radius within an urban region, provided there is enough demand for this kind of deliveries and under the condition, that they master the implementation of a seamless same day delivery system.

Conclusion

Multichannel distribution plays a significant role within the Slovak conditions of e-commerce. According to the results of a survey conducted on a sample of 1106 Slovak e-shops, the exclusive distribution via the internet was offered by 32 % of the subjects,

multichannel distribution was offered by 41 % of the subjects and the possibility to pick-up the ordered goods in company premises such as offices and warehouses, i.e. assets not serving the primarily purpose of a shop, was offered by 27 % of the subjects within the sample. All in all, a further increase of multichannel, respectively omnichannel distribution can be expected partially also due to new and innovative solutions of the last mile, which require a decentralized warehouse structure.

Another specific area of interest from the multichannel or omnichannel perspective is represented by same-day deliveries, which increase dramatically the e-fulfillment performance levels in regards to delivery time. This delivery option was offered by 2,87 % of e-shops within the sample in Slovakia and by 7,28 % of the subjects in the city of Bratislava. An expansion of this delivery method can be expected, due to the increasing requirements of the final consumers regarding e-fulfillment performance, as well as due to the competitive advantage that can be gained by the adoption of this system. Same-day deliveries can be considered as one of the main driving forces in the merging process of online and offline distribution channels, resulting in an omnichannel customer experience.

References

1. Badichler, M. (2013). Retail im Cross-Channel Transformationsprozess. In *Digital Commerce. Online den Umsatz steigern: wie Multichannel, Social Web und Mobile den Handel verändern*. Waghäusel : Marketing-BÖRSE GmbH.
2. Business Insider. (2014). *Same-day delivery: E-Commerce Giants Are Battling To Own The 'Last Mile'*. Retrieved September 15, 2015, from <http://www.businessinsider.com/e-commerce-and-same-day-delivery-2014-9>
3. Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management*. Harlow : Pearson Education Limited.
4. Ecommerce Europe. (2015). *European B2C E-commerce Report 2014*. Retrieved September 08, 2015, from <https://www.ecommerce-europe.eu/website/facts-figures/light-version/download>
5. Emarketer. (2015). *Do today's on demand consumers want same-day delivery?* Retrieved September 18, 2015, from <http://www.emarketer.com/Article/Do-Todays-On-Demand-Consumers-Want-Same-Day-Delivery/1012436>
6. Emarketer. (2014). *Retail sales worldwide will top 22 trillion this year*. Retrieved September 08, 2015, from <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>
7. Heinemann, G. & Schwarzl, G. (2010). *New Online Retailing : Innovation and Transformation*. Wiesbaden : Springer Gabler.
8. Hertel, J., Zentes, J. und Schramm-Klein, H. (2011). *Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel*. Heidelberg : Springer.
9. Klaus, P., Krieger, W. und Krupp, M. (2012). *Gabler Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse*. Wiesbaden : Springer Gabler.
10. Kollmann, T. (2013). *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*. Wiesbaden : Springer Gabler.
11. McKinsey.de. (2014). *Warenzustellung am selben Tag vor dem Durchbruch. E-Commerce Giants Are Battling To Own The 'Last Mile'*. Retrieved September 15, 2015, from <http://www.mckinsey.de/warenzustellung-am-selben-tag-vor-dem-durchbruch>
12. Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2014). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. London : Kogan Page.

13. Slovenská asociácia pre elektronický obchod. (2015). *Internetový predaj v roku 2014*. Retrieved September 08, 2015, from <http://www.bezpecnynakup.sk/press.aspx>
14. Statistical Office of The Slovak Republic. (2014). *Survey on usage of information and communications technology in households 2014*. Retrieved September 17, 2015, from http://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/db552a10-3d07-4a1d-a7c3-cca37d6ad5bf/Zistovanie_o_vyuzivani_informacnych_a_komunikacnych_tehnologii_2014.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&CACHE=NONE&CONTENTCACHE=NONE
15. Zentes, J. et al. (2012). *Hand-buch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb*. Wiesbaden : Springer-Gabler.

Relationship Marketing and Customer Loyalty in the B2C Sector¹

Lukáš Zendulka²

Abstract

The rapid changes in the market environment lead the businesses to move from simply selling products toward providing the value for customers. The approach based on building and strengthening relationships between companies and customers is called relationship marketing. The main aim of this paper is to study the implementation of relationship marketing in the domain of B2C. The paper shows that there is an indirect link between the customers' perception of relationship marketing activities and the customer loyalty. A tool of relationship marketing that plays on communication and personalization is the implementation of a loyalty program in retailers. Amongst different benefits of the loyalty programs, the customers prefer to have discounted or free products, exclusive customer care or free shipping.

Key words

relationship marketing, transactional marketing, customer loyalty, loyalty programs

JEL Classification: M31, L81

Introduction

Today, it is possible to observe a number of phenomena which can influence events in the market and cause rapid and significant changes. This concerns mainly the globalization and the development of new technologies, especially information and communication technologies. These phenomena form a highly competitive market environment in which it is increasingly difficult for companies to navigate and keep customers. The current state of the resources and consumption has conditioned the establishment and development of several new trends in business and marketing. In particular, it is the reorientation of enterprises from selling products to providing value to customers.

Rapidly changing business environment has forced enterprises to apply new marketing approach that goes beyond the traditional application of the marketing philosophy. Kotler et al. (2009) define this approach as a "*concept based on the creation and implementation of marketing programs, processes and activities that reflect their breadth and interdependencies*". A key element of this marketing concept is providing value to customers. Businesses are oriented to detect individual customers' needs and to satisfy them in a way to build profitable long-term relationships between businesses and consumers. According to Stone et al. (1996), keeping the existing customers is much less costly than acquiring new customers. In this paper, we focus on the topic of keeping customers in the B2C sector. We give at first a quick review of literature on the topic of relationship marketing, then we study the link between the latter and the customer

¹ This paper has been created as an output of the research project VEGA 1/0282/15 „Tools of marketing policy in the new business models based on creating multiple customer value in terms of sustainable development”

² Ing. Lukáš Zendulka, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Marketing, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia, lukas.zendulka@gmail.com

loyalty. Finally we present the results of the study on loyalty sentiment of customers which shows the main customers' preferences.

1 Methodology

The main aim of this paper is to study the implementation of relationship marketing in the domain of B2C. We will focus on studying how retailers can apply the approach of relationship marketing in order to prevent the customers from switching the brand or the service provider, then we will present the statistical outputs concerning the customer loyalty worldwide. The partial objectives of the paper are primarily as follows:

- theoretical definition of relationship marketing,
- study of liaison between relationship marketing and customer loyalty in B2C,
- analysis of different aspects of loyalty sentiment in consumers and their preferences towards loyalty programs offered by retailers.

The main source of knowledge was the secondary sources such as the expert papers discussing the theoretical topic of relationship marketing and the researches on the topic of customer loyalty. We used the methods of analysis and synthesis mainly in the part of literature review to set up a theoretical framework of relationship marketing, the method of description to present the results of different researches on the topic of customer loyalty and finally the methods of deduction and induction mainly in the conclusion part to summarize the findings.

2 Results and Discussion

In this paper, we treat the theme of relationship marketing in the domain of B2C. In this section, at first we give a literature review on the topic of relationship marketing in comparison with the transactional marketing, next we study the impact of application of the relationship marketing on the customer loyalty and finally we study the key features of loyalty sentiment of consumers worldwide.

2.1 Literature review on relationship marketing

The concept of relationship marketing in the scientific literature first appeared at the turn of the 70s and 80s of the 20th century. In the literature there is no single definition of relationship marketing. Grönroos (1994) defines relationship marketing as follows: *"(...) creates, maintains and strengthens the (...) relationships with customers and other partners in order to make a profit so that the objectives of the parties are fulfilled. These objectives are accomplished by exchange and fulfillment of promises."* These relationships are generally (but not necessarily) of long-term nature. It is important not only to obtain a customer and to execute a transaction, but establishing and strengthening of ongoing relationships as well. Marketing is responsible not only for giving promises, but also for their fulfillment (Grönroos, 1996). Gummesson (in Grönroos, 1996) defines relationship marketing as a marketing approach based on *"relationships, interactions and networks"*. Kotler et al. (2007) define relationship marketing as follows: *"Relationship marketing involves creating, maintaining and encouraging strong relations with customers and other*

stakeholders. Relationship marketing is long-term oriented. Its aim is to provide customers with sustainable value, and its success is measured by long-term customer satisfaction."

Concerning the definitions above, Grönroos (1996) notes that neither of them contains any concept of exchange, which was considered the core of marketing. *"The relationship involves much more than exchange. When between two or more partners there is a relationship based on trust, exchanges should necessarily occur from time to time."* (Grönroos, 1996) According to Grönroos (1996), the exchange is therefore the implication of the existing relationship.

In conclusion, the core of all definitions is a strong, long-term oriented relationship based on trust and commitment between a company and its customers. The company seeks to fulfill the profit objectives and, in the same time, to provide customers with a long-term and unique value which makes the customers stay in the relationship with the company.

2.2 Comparison of transactional and relationship marketing

Zhgal et al. (2007) defined a continuum that ranges from purely transactional orientation on the one hand, via a hybrid transactional-relational approach, to the purely relational orientation on the other hand. Purely transactional orientation is focused on increasing sales volume and market share at the expense of increasing customer loyalty. In the case of purely relational orientation, the customer gets at the core of the strategic analysis of the company, the aim being to prevent the outflow of customers who bring the highest profits to the company. The hybrid approach is the application of both transactional and relational approaches simultaneously. The following table provides a comparison of basic differences between transactional and relationship marketing.

Tab. 1 Main features of the transaction and relationship marketing

Transactional marketing	Relationship marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Short-term orientation • Interest in the single transaction • Discontinuous contact with customers • Emphasis on the product features • Customer service is of little importance • Limited efforts to satisfy customers • Mild intensity of customer contact • The source of quality is mainly in production 	<ul style="list-style-type: none"> • Long-term orientation • Interest on customer retention • Continuous contact with customers • Emphasis on the value of the product • Customer service is very important • Intensive efforts to satisfy customers • Strong intensity of customer contact • The quality is ensured by all the personnel

Source: Zhgal et al., 2007, p. 4

In the literature, we often find the discussion about whether the development of relationship marketing causes a substitution of a transactional approach and thus defines a new marketing paradigm. The vast majority of scientific and technical papers that encourage the idea of change in marketing paradigm were published in the 90s of the 20th century (eg. Grönroos, 1994; Gummesson et al., 1997). In the later period, the authors admit coexistence of transactional and relational approach, arguing that most

companies apply simultaneously both approaches (Brodie, 2002 in Zhgal et al., 2007). Relational and transactional marketing should not be seen as mutually exclusive concepts, but as part of one marketing paradigm (Brodie et al., 1997; Coviello et al., 1997 in Zhgal et al., 2007).

When comparing the concepts of transactional and relationship marketing, it is necessary to consider the existence itself of relations between businesses and consumers on the one hand and the willingness of a company or that of a customer to maintain a relationship with the other party. Grönroos (1997) argues that "*latent relationship*" between the company and the customer always exists and either a business or a customer or both parties may decide to activate or not to activate that latent relationship. Deciding to do so depends on the policies, needs, desires or expectations of different parties. In other words, the question is not whether relational strategy is possible to apply or not, but whether it is advantageous financially or in other terms for the company to develop it. Grönroos (1997) gives an example of a producer of beverages who can apply a relational strategy by indicating their contact details on the packaging to allow customers to give them a feedback. Customers may react threefold: they can choose to give the feedback and thus to confirm the activation of latent relationship, they may appreciate the given opportunity, but decide not to use it, or they can simply ignore the given opportunity. If the same manufacturer chose the transaction strategy, it would not publish the contact details for the possibility of feedback or despite publishing the contact details, it would not receive the messages. In this case, customers interested in giving a feedback would feel discontent because of no response from the company.

The willingness of the different parties to join the relational mode or to remain in the transactional mode depends on the specific marketing situation. The relational mode can be viewed as active, in which customers seek contact with the company and passive, in which customers are satisfied with the feeling that the company is ready to establish communication with them in the case of need. When making a decision about whether it is appropriate to take action to activate the relationships with customers or whether it is appropriate to maintain the transactional mode, it is necessary to take into account the economic aspect. The company should not try to activate customer relationships no matter the cost (and expend additional funds to activate) when customers are in the transactional mode and are not interested in developing relationships with the company.

To illustrate the different strategies, we use the following matrix (see tab. 2).

Tab 2 Matrix of strategies related to customer-company relationship

		Company	
		Relational mode	Transactional mode
Customer	Active relational mode	1	2
	Passive relational mode	3	4
	Transactional mode	5	6

Source: Grönroos, 1997, p. 410

When both the company and the customers are in the transactional mode (cell 6), there is the classic transaction - the exchange of products for money as expected by both sides. Any further effort on the part of the company or the customer would not bring any additional value.

When the company is in the relational mode and the customer is in the transactional mode (cell 5), it is appropriate for the company to use a transaction strategy, thus there is a shift in cell 6. Since the customer is in the transactional mode, the efforts to activate a relationship will represent ineffectively incurred resources for the company.

In the case of the configuration shown in cells 1 – 4, customers expect some added value beyond simple transaction, which will result from engagement with the company. In such cases, it makes sense for the company to pass from the transactional to relational mode and meet the expectations of customers.

The main benefits of applying relationship marketing for businesses lies primarily in creating a hard-to-follow competitive advantage in the form of customer relationships based on trust and commitment. On the other hand, transactional business strategy is easily imitable by competitors and therefore does not constitute a source of differentiation and competitive advantage for enterprises (Zhgal et al., 2007).

2.3 Link between relationship marketing and customer loyalty

Under current conditions, loyal customers represent a competitive advantage for the company. Intense competition combined with limited product differentiation makes the need for customer retention in companies. According to Aaker (1991), *"customer loyalty represents a basis for charging price premiums, and a barrier to competitive entry"*. Furthermore, customer loyalty allows businesses to get more exact results in predicting market share and profit levels (Too et al., 2001). Stone et al. (1996) declare that *"acquiring new customers is much more expensive than keeping them"*. In the literature we find statements that through relationship marketing businesses can provide customers with benefits that are difficult to be copied by competition and which result in increased customer loyalty (Too et al., 2001). Too et al. (2001) note that although the relationship marketing can be considered as one of the tools increasing customer loyalty, there is little evidence about the link between relationship marketing and customer loyalty, and customer retention is expressed in particular in terms of repeat purchases, not in terms of customer loyalty itself based on psychological aspects. In addition, most of the studies presented in the literature deal with the issue of relationship marketing in the B2B sector.

The aim of relationship marketing is building and maintaining relationships with customers (Grönroos, 1994) and only customers themselves can assess the degree of success of the company's relationship marketing efforts. Grönroos (1990) declares that *"1) establishing a relationship involves giving promises; 2) maintaining a relationship is based on fulfillment of promises; 3) enhancing a relationship means that a new set of promises are given with the fulfillment of earlier promises as prerequisite"*. The fulfillment of promises is a customer perception. In other words, the company can be convinced of having kept its promises but the customers may perceive this in other way. Based on this, Too et al. (2001) realized a research with aim to prove a link between relationship marketing and customer loyalty. The research was realized within the sample of 60 clothing stores in New Zealand and brought the results developed in the next section.

There is no direct link between the actual relationship marketing implementation in stores and the way the customers perceive the stores' relationship marketing efforts. In other words, there is a discrepancy between what stores actually do in terms of relationship marketing and what the customers believe them to be doing. Moreover, the customers perceived the stores' relationship marketing efforts more intensive with

decreasing store size. This was explained by the fact that the customers deal with the same sales persons when visiting the store and they perceive the relationship marketing to be stronger with individuals than with stores themselves.

There is a positive relationship among customers' perceptions of stores' relationship marketing, customers' trust in stores and customers' level of relationship commitment. This can be explained as follows: when customers perceive that the store develops activities in terms of relationship marketing, they will develop a trust in the store. The trust is a prerequisite necessary for developing a relationship commitment. According to Morgan and Hunt (1994), "*relationships characterized by trust are so highly valued that parties will desire to commit themselves to such relationships*". According to Too et al. (2001), "*customers' commitment to a marketing relationship with the store is likely to mirror their own perceptions of the store's relationship marketing efforts*". In other words, the greater is the perceived intensity of relationship marketing efforts, the greater is the customers' commitment to the relationship with the store.

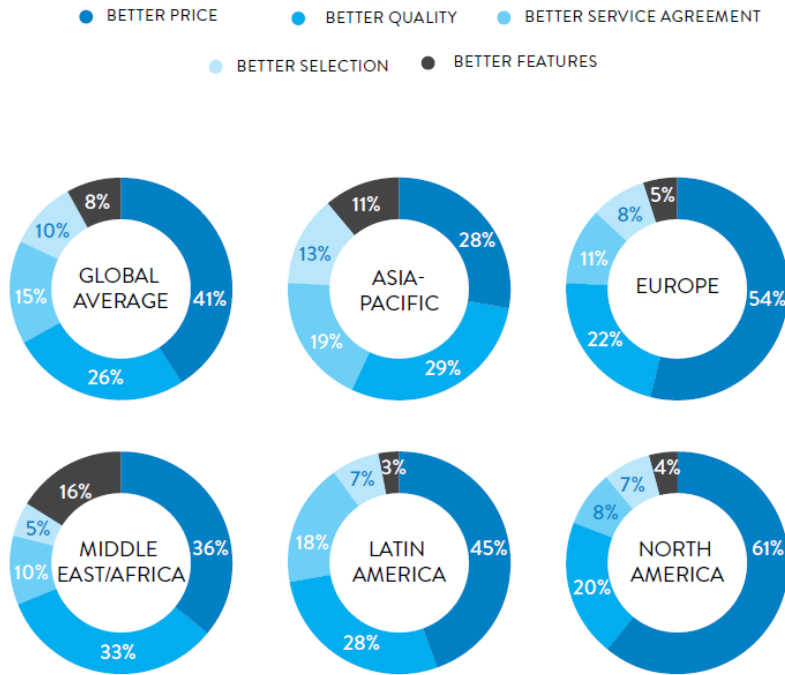
Finally, the research has proven a strong and positive liaison between the customers' relationship commitment and the customer loyalty to the store. However, there was no proof of a direct liaison between the customers' perception of relationship marketing efforts and the customer loyalty. It means that there is an indirect effect of relationship marketing efforts to the customer loyalty, going through the customer trust and customer commitment to a relationship.

There has been another research led by Halimi et al. (2011). The aim of this research was to determine the role of communication and personalization as relationship marketing tactics in customer loyalty in B2C relationship. The research determined a positive relationship between communication and personalization on one hand and customers' relationship satisfaction on the other hand. It means that every increase in the level of communication and personalization causes an increase in customers' satisfaction with the relationship. Moreover, the increase in customers' relationship satisfaction leads to the increase in customer loyalty. The results of this research confirm those of the research led by Too et al. (2001). In fact, the impact of the communication and personalization as the tools of relationship marketing on the customer loyalty is indirect, passing by consumers' relationship satisfaction.

2.4 Loyalty sentiment of consumers in the world

One possible tool of relationship marketing that plays on communication and personalization is the implementation of a loyalty program in retailers. In this section, we present the statistical findings related to consumers' loyalty to the brands and service providers and their attitude towards the loyalty programs. The global information and measurement company Nielsen realized a survey entitled The Nielsen Global Survey of Loyalty Sentiment. In this survey, they polled more than 29 000 Internet respondents in 58 countries in the world to evaluate consumer views on loyalty levels in different product categories. On average, more respondents declared to be *not loyal* than *completely loyal*. The greatest part of respondents is situated in the middle (*mostly loyal*) and declares to be likely to switch brands only if there is a significant incentive. The following Graph 1 presents the responses to the question what one attribute would encourage the respondents most to switch brands, service providers or retailers.

Graph 1 Attributes encouraging the respondents to switch by region

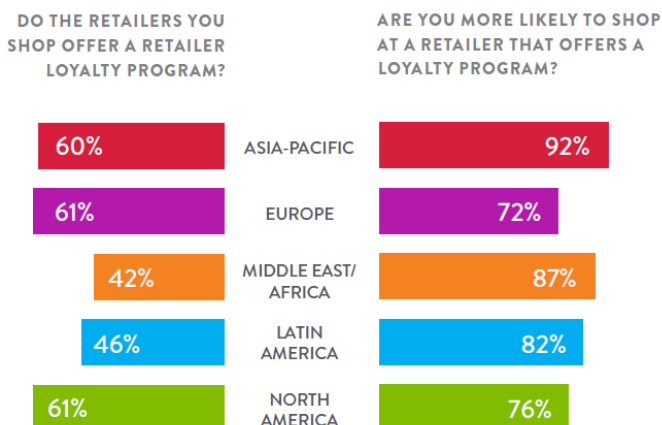


Source: Nielsen, 2013, p. 11

As shown in the Graph 1, except of Asia – Pacific region, a better price is the most interesting incentive for customers to switch the brand or the provider. In Asia – Pacific, it is a better quality which encourages the customers most to switch the brand. However, the price is of almost the same importance as the quality.

The following Graph 2 shows the prevalence of loyalty programs in the retailers worldwide in comparison to the willingness of consumers to shop in the retailers offering a loyalty program in respective regions. The percentages represent the “yes” responses to the questions. It is worth mentioning that in Middle East/Africa region, the number of retailers offering a loyalty program is the lowest while the number of consumers willing to participate in such program is amongst the highest. There is room for retailers to invest in developing the loyalty programs.

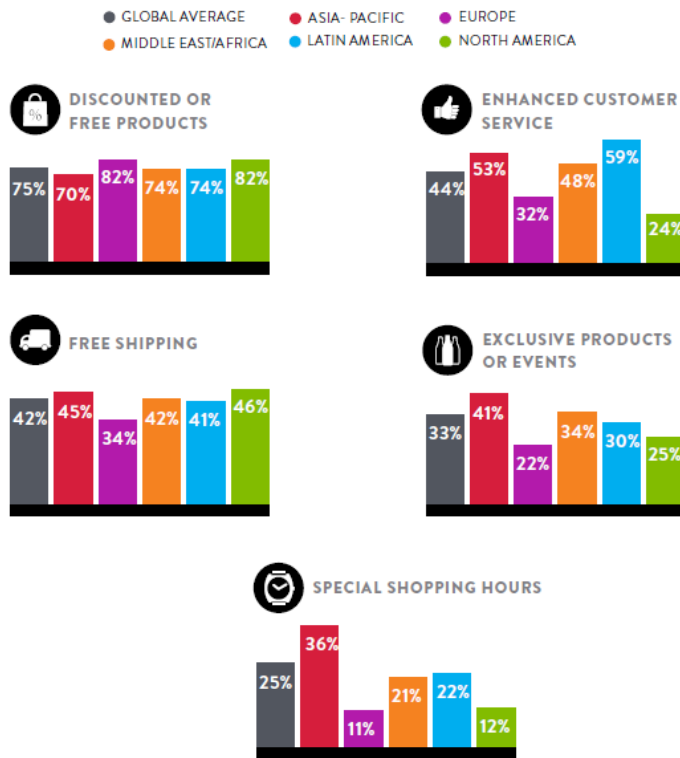
Graph 2 Prevalence of loyalty programs and likeliness to shop in the retailers by region



Source: Nielsen, 2013, p. 13

To make a loyalty program work, it is crucial to know what type of benefits are expected by the consumers. The following Graph 3 shows the percentages of respondents preferring different types of benefits.

Graph 3 Consumers' preference of different benefits by region



Source: Nielsen, 2013, p. 15

On average, 75 % of respondents prefer to get discounted or free products, followed by enhanced customer service (44 % of respondents), free shipping (42 %), exclusive products or events (33 %) and special shopping hours (25 %). Customers in Europe are price-oriented; 82 % of respondents prefer to have a discounted or free product compared to the global average of 75 %. Customers in Asia put stress on exclusivity and customer service. The counts of customers preferring enhanced customer service, exclusive products or events and special shopping hours are above the global average in respective categories. Customers in America prefer, in addition to discounted or free products, to have free shipping.

Conclusion

Keeping the existing customers is vital for companies. In this paper, we dealt with the question how relationship marketing applied by retailers affects the loyalty of consumers. At first, it is necessary to stress that there is a discrepancy between the actual level of relationship marketing implementation in companies and the level of relationship marketing efforts perceived by the customers. In fact, it is the perceived level that counts for customers. There are the researches which showed that there is no direct link between the perceived level of relationship marketing efforts and customer loyalty. In other words,

customer loyalty is not a direct result of the relationship marketing activities. However, increasing perceived level of relationship marketing efforts results in increasing trust of consumers in company, hence increasing relationship commitment which leads to increasing customer loyalty (Too et al., 2001). Customer loyalty is the result of customer satisfaction with the relationship, the latter being influenced by the level of communication and personalization (Halimi et al., 2011). A practical tool of relationship marketing that plays on the communication and personalization is the implementation of loyalty programs in retailers. However, the benefits of such a program must be well chosen to make the customer not switch the brand or service provider. Consumers worldwide except of Asia – Pacific region are most likely to switch brand or service provider for a better price. In Asia, it is a better quality followed by a better price that counts. Concerning the benefits that are preferred by consumers, three quarters of consumers prefer to get discounted or free products as a benefit. However, the preferred benefits slightly differ from one region to another. In Asia, the consumers prefer enhanced customer service, exclusive products or events and special shopping hours. Customers in America prefer, in addition to discounted or free products, to have a free shipping. The choice of appropriate benefit offered to customers is necessary to ensure the correct working of a loyalty program.

References

1. Aaker, D. A. (1991). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(2), pp. 102–120.
2. Grönroos, C. (1990). Relationship approach to the marketing function in service contexts. *Journal of Business Research*, 29(1), pp. 3–12.
3. Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), pp. 9–29.
4. Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), pp. 5–14.
5. Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), pp. 407–419.
6. Gummesson, E., Lehtinen, U. & Grönroos, C. (1997). Comment on „Nordic perspectives on relationship marketing“. *European Journal of Marketing*, 31(1), pp. 10– 16.
7. Halimi, A. B., Chavosh, A. & Choshali, S. H. (2011). The influence of relationship marketing tactics on customer's loyalty in B2C relationship – the role of communication and personalization. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, April 2011(31), pp. 49–56.
8. Kotler, P., Jain, D. C. a Maesincee, S. (2007). *Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha : Management Press.
9. Kotler, P. et al. (2009). *Marketing Management*. Essex : Pearson Education Limited.
10. Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20–38.
11. Stone, M. – Woodcock, N. – Wilson, M. (1996) Managing the change from marketing planning to customer relationship management. *Long Range Planning*, 29(5), pp. 675–683.
12. Nielsen (2013). *How loyal are your customers? A view of loyalty sentiment around the world, November 2013*. Retrieved September 2, 2015, from <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2013/how-loyal-are-your-customers.html>

13. Too, L. H. Y. – Souchon, A. L. & Thirkell, P. C. (2001). Relationship marketing and customer loyalty in a retail setting: a dyadic exploration. *Journal of Marketing Management*, 17(3-4), pp. 287–319.
14. Zhgal, M. et al. (2007). Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel? Cas des entreprises tunisiennes. *75e Congrès annuel de l'Acfas*, Trois-Rivières, Canada, 10-11 mai 2007.

Přístupný turismus v zemích Evropské unie

Dagmar Zorková – Pavlína Pellešová¹

Accessible Tourism in the Countries of the European Union

Abstract

This article deals with travel behavior of clients in the frame of accessible tourism in the countries of the European Union. Introductory chapters present issues of accessibility, universal design and theoretical basis of accessible tourism. The analytical part of the paper contains a comparison of demographic background and traveler behavior in different countries. The conclusion is devoted to estimate the potential market of accessible tourism in the European Union.

Key words

accessible tourism, travel behavior, frequency of trips

JEL Classification: D12

Úvod

Stárnutí populace je považováno za významný demografický vliv, obyvatelstvo Evropy se rychle mění směrem ke společnosti s vyšším podílem starších občanů. V současné době je více než 75 milionů lidí v Evropě ve věku převyšujícím 65 let a dle odhadů na rok 2025 se celkový počet starších občanů zvýší téměř na 35 % (European Commission, 2015). Tento vývoj bude mít obrovské důsledky pro všechny aspekty cestovního ruchu, v neposlední řadě v otázkách přístupnosti. Myšlenka cestování bez ohledu na věk a zdravotní stav je založena na principech univerzálního designu, jehož podstatou je takový přístup k plánování a realizaci zastavěného prostředí, výrobků a služeb, který umožňuje podílet se na životě v komunitě všem osobám. Z globálního pohledu považuje řada autorů „univerzální design za paradigma, které rozšiřuje pojetí kontinuálních cest, přístupnosti a mobility a bezbariérového prostředí, včetně začlenění mezigeneračního plánování, které uznává spojitost mezi stárnutím, postižením a vývojem schopnostmi lidí v průběhu jejich života“ (Aslaksen, Bergh, Bringa, a Heggem, 1997; Ostroff, 2001; Steinfeld a Shea, 2001, In: Darcy, Cameron a Pegg, 2010, s. 519).

1 Metodika práce

Cílem příspěvku je komparace demografických východisek a cestovatelského chování v zemích Evropské unie, a to včetně vlivu mezinárodních zdrojových trhů a cílových destinací. Pro dosažení uvedeného cíle bylo využito několik metod. Jednalo se zejména o analýzu teoretických východisek zkoumané problematiky. Dále byly analyzovány výchozí podmínky a cestovatelského chování ve vybraných zemích na základě sekundárních dat.

¹ Ing. Dagmar Zorková, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Ústav doktorských studií, Univerzitní nám. 1934/3,73340, Karviná, Česká republika, dagmar.zorkoval@opf.slu.cz
 doc. Ing. Pavlína Pellešová, PhD., Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra cestovního ruchu a volnočasových aktivit, Univerzitní nám. 1934/3,73340, Karviná, Česká republika, pellesova @opf.slu.cz

Metodou komparace byly porovnány výchozí podmínky, jakož i cestovatelské chování v jednotlivých zemích. Vyústěním článku je odhad potenciálního trhu přístupného turismu v Evropské unii.

2 Výsledky a diskuse

2.1 Problematika přístupného turismu

Cestovní ruch pro všechny je kombinací sociálního cestovního ruchu a přístupného cestovního ruchu. Jeho cílem je vytvoření přístupných turistických destinací a přijímání opatření, která umožní cestování všem skupinám zákazníků bez ohledu na jejich ekonomickou situaci a při respektování jejich jedinečnosti a individuality (Kazuist, ENAT, NRZP, Trianon, 2010). Generální tajemník UNWTO zdůrazňuje, že přístupný turismus by měl být ústředním prvkem každé odpovědné a udržitelné politiky turismu: „jedná se jak o nezbytné lidské právo, tak expandující podnikatelskou příležitost. Především si musíme uvědomit, že bezbariérové cestování není prospěšné jen osobám se zdravotním postižením nebo se zvláštními potřebami, ale je přínosem pro nás všechny“ (UNWTO, 2013).

Přístupný turismus je Buhalisem a Darcym (2011, s. 10) definován jako „cestovní ruch zahrnující a vyžadující spolupráci všech zúčastněných stran. Výsledkem této spolupráce je univerzálně navržený turistický produkt, služby a prostředí, které umožňují lidem se specifickými požadavky na dostupnost, včetně mobility, zraku, sluchu a kognitivních funkcí, samostatnou rovnoprávnou a důstojnou účast na turismu.“ Zúčastněnými osobami jsou lidé s trvalými či dočasnými handicapy, senioři, obézní lidé či rodiny s malými dětmi a také poskytovatelé služeb turismu, kteří takto pracují v bezpečnějším a sociálně příznivěji spravovaném a udržovaném prostředí. Výše uvedený pohled zohledňuje celoživotní přístup ke klientům, kteří mohou využívat opatření přístupného turismu během celého života.

Česká společnost Kazuist považuje za cíl přístupného turismu „odstraňování či potlačování překážek, které určitým skupinám zákazníků cestování komplikují nebo je od účasti na cestovním ruchu odrazují“. Přístupnost vyjadřuje možnost všech návštěvníků mít jednoduchý přístup k zařízením, stavbám, dopravě informacím, komunikaci, atrakcím a jiným službám, aktivně se zapojit do programů a akcí pro hosty a mít z nich prospěch. Důležitou roli hrají kompetence personálu, jmenovitě schopnost reagovat na specifické potřeby zákazníků (Kazuist, ENAT, NRZP, Trianon, 2010, s. 2 - 3).

Východiskem přístupnosti prostředí je pojem „univerzální design“, který je mezinárodním Centrem pro univerzální design definován jako design výrobků a prostředí, použitelný pro všechny lidi, v co největší míře, bez nutnosti úprav nebo specializovaného designu (Burgstahler, 2015). Navrátilová (2011, s. 2) zdůrazňuje, že se jedná o přístup k navrhování věcí, budov a prostředí. Produkty, budovy, prostředí a služby navržené a fungující v tomto duchu, jsou použitelné pro co nejvíce lidí v rozumné míře na celosvětové úrovni, v mnoha různých situacích a to bez nutnosti speciálních úprav nebo speciálního řešení.

Potenciální trh přístupného turismu tvoří tyto nejvýznamnější skupiny zákazníků :

- senioři (lidé starší 65 let),
- osoby se zdravotním postižením,
- osoby doprovázející děti do tří let a těhotné ženy,

- a další skupiny - jedná se také např. o osoby s akutním úrazem znemožňujícím pohyb, osoby s chronickým onemocněním, osoby s onemocněním vnitřních orgánů, osoby malého nebo nadměrného vzrůstu, osoby s objemnými zavazadly, a pod.

Zdroj Athena na cestách uvádí, že v České republice se jedná o 1 500 000 seniorů, 937 000 zdravotně postižených osob, 500 000 malých dětí do tří let a 100 000 těhotných žen. Celkový součet osob v těchto hlavních segmentech činí 3 037 000 (Kazuist, ENAT, NRZP, Trianon, 2010). Přístup ke kvantifikaci osob vyžadujících přístupnost se u různých institucí liší. Závěrečná zpráva Evropské komise, ze které vycházím v analytické části příspěvku, se zabývá dvěma skupinami a to senioři a osoby zdravotně postižené.

2.2 Teoretická východiska

Teorii turismu jako systému rozvíjí Inskip tím, že na něj nahlíží jako na soustavu, ve které všechny sektory činnosti a podpůrná zařízení a služby jsou ve vzájemném vztahu mezi sebou navzájem a také ve vztahu k přírodnímu prostředí a sociální společnosti v oblasti. Buhalis a Darcy (2011) v této souvislosti konstatují, že zatím je jen málo známo o jednotlivých a vzájemných interakcích sociálního prostředí s bariérami a zavedenými opatřeními přístupnosti.

Stěžejní výzkumy přístupnosti v turismu se zabývají modely procesů. Buhalis a Darcy (2011, s. 21 – 42) aplikují v modelu fungování systému turismu a přístupnosti konceptuální přístup. Jak autoři uvádějí, tuto problematiku je důležité vnímat jak z pohledu medicínského (individuálního), tak současně i sociálního. Packer, Mckercher a Yau (2007) rozšířili tento konceptuální přístup o dimenzi životního prostředí a na základě studia osobních a environmentálních faktorů navrhli šesti-stupňový model a stanovili předpoklady, za kterých je pro potenciálního turistu možné procházet jednotlivými stupni až k aktivnímu cestování. V současné post-moderní společnosti dochází v sociálním modelu k výrazným změnám, v důsledku kterých je podle Shawa a Colese (2003) cestování stále rychlejší. Vlivem tohoto zrychlení se zvyšuje komprese času a prostoru, což působí na osoby se specifickými potřebami jako deprimující faktor.

V posledních letech se stává aktuální propojení sociální odpovědnosti a udržitelnosti turismu s problematikou přístupnosti. Darcy, Cameron a Pegg zkoumají ve své studii (2010) koncept přístupného turismu a jeho spojení s tříúrovňovou základnou udržitelnosti (triple-bottomline TBL scorecard), prostřednictvím karty A. Finanční zpráva, karty B. Zpráva o životním prostředí a karty C. Sociální zpráva. Tento rámec bere na vědomí stále rostoucí důraz na udržitelnost v oblasti cestovního ruchu a touhu podniků po růstu a finančním úspěchu.

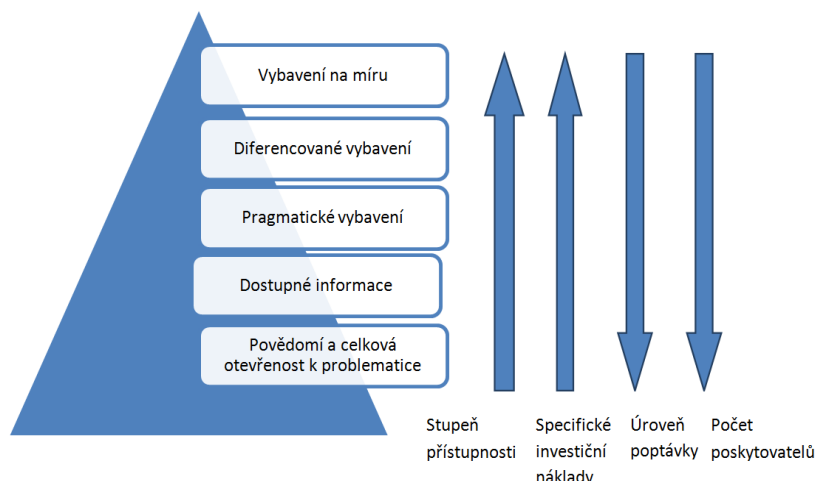
Neumann et al. (2004) v rámci své studie vypracovali tzv. pyramidu přístupnosti, která reprezentuje celý trh turistických zařízení v jednom regionu (obrázek 1). V tomto modelovém příkladu je ilustrován vztah mezi objemem investic (specific investment costs), mírou přístupnosti (degree of accessibility), počtem poskytovatelů služeb (no. of provider) a příjemců služeb (level of demand) tj. turistů a návštěvníků. Čím výše se podnikatelský subjekt v této pyramidě nachází, tím více jsou jeho služby tzv. šité na míru individuálním potřebám uživatelů, bariéry jsou nízké a stoupá investiční náročnost. Pyramida se skládá z různých progresivních úrovní, jejichž hranice nejsou v praxi přesně určeny.

Podniky, které se nezabývají problematikou přístupnosti se nacházejí v základně pyramidy. Autoři zdůrazňují, že na volně fungujícím trhu bude stále mnoho takových podniků, protože mají dostatečný počet zákazníků nebo se zaměřují na jiné skupiny

zákazníků. Tyto podniky však přesto mohou investovat malé částky do opatření na zlepšení služeb a informovanosti. Dále, ve střední části pyramidy jsou společnosti, realizující praktická opatření přístupnosti, jelikož očekávají generování vyšších příjmů v důsledku vyšších investic. Tyto investice jsou plánované, protože zákazníci vyžadující přístupné prostředí jsou pro podnik významnou skupinou. Vrchol pyramidy je tvořen malým počtem podniků, které vynakládají velké úsilí k tomu, aby nabídly služby na míru osobám se specifickými potřebami a opatření přístupnosti jsou zde strategicky plánována.

Myšlenka je založena na základním ekonomickém předpokladu, že poskytovatelé služeb turismu budou investovat do přístupnosti zařízení pouze tehdy, pokud mohou očekávat, že to bude generovat obrat na základě nových skupin zákazníků. Podle této logiky nebude přístupnost v centru zájmu každého z poskytovatelů služeb, tento mechanismus se odráží v zužujícím se tvaru pyramidy směrem k vrcholu. Výnos z investičních rozhodnutí závisí na mnoha faktorech, jako je typ rekreační oblasti, její dostupnost, přítomnost jiných přístupných zařízení v destinaci, přístupnost služeb místní konkurence, kvalita zaměstnanců, kapitál atd.

Obr. 1 Pyramida přístupnosti



Zdroj: Neumann, P. et al. (2004)

2.3 Přístupný turismus v Evropské unii

Podle Světové organizace cestovního ruchu OSN vzrostl v roce 2013 počet mezinárodních turistických cest o 5 %, čímž bylo dosaženo rekordních 1 087 milionů (dále jen mil.) cest. Evropa jako světová destinace vedla růst v absolutních číslech, celkově přivítala 563 mil. turistů, což představuje 52 %. Tímto růstem došlo k překročení předpovědi pro rok 2013, přičemž nárůst se nejvíce projevil ve střední a východní Evropě (+ 7 %) a jižní Evropě (+ 6 %). Cestovní ruch hraje v evropské ekonomice významnou úlohu, odhaduje se, že tvoří více než 5 % hrubého domácího produktu (HDP) EU27. Pokud bereme v úvahu související odvětví, pak odhadovaný podíl cestovního ruchu na tvorbě HDP je mnohem vyšší, více než 10 % (European Commission, 2015).

Trh přístupného cestovního ruchu zůstává však stále z velké části nevyužitý, přestože představuje jednu z klíčových oblastí, umožňující zvýšit v evropském prostoru nabídku udržitelných kvalitních produktů a služeb, které mohou zajistit pohodlné a bezpečné

cestovatelské zážitky pro rostoucí počet starších cestovatelů, lidí s dlouhodobým zdravotním omezením a rodiny s malými dětmi.

Je všeobecně známo, že incidence postižení se zvyšuje s věkem, ve věku nad 65 let má 60 % populace nějaký problém či trvalé zdravotní postižení. Přičemž v této demografické skupině jsou jednotlivci s více než průměrnou kupní silou a dispozicí dostatku volného času v průběhu celého roku.

Požadavky na přístupnost jsou velmi odlišné u každého jedince, což má také rozdílný dopad na to, jak lidé cestují. Některé požadavky týkající se přístupnosti mohou mít na cestování malý dopad, jiné mohou vést k tomu, že tito lidé nejedou na dovolenou vůbec.). Zvyšování povědomí o tomto problému by mělo být založeno na předpokladu, že ne všichni zákazníci mají rozsáhlé potřeby v oblasti přístupnosti, které mohou pro podnikatele znamenat obtížné nebo nákladné řešení. Vzhledem k tomu, že požadavky na přístupnost jsou různé, existují příležitosti pro všechny dodavatele, aby vytvořili nabídku pro části tohoto trhu, a to jak v krátkodobém, tak i pro širší trh ve střednědobém i dlouhodobém horizontu.

2.4 Cestovatelské chování klientů přístupného turismu

Demografická východiska

V období let 1960 – 2011 rostl v EU27 počet obyvatel v produktivním věku průměrným ročním tempem 0,5 %, předpokládá se, že do roku 2020 dosáhne 338 mil. V mimoevropských zemích je obecně nejrychlejší růst počtu obyvatel v produktivním věku v zemích rozvojových, přičemž lze očekávat, že Čína a Indie budou v roce 2020 země s nejvyšším podílem populace v produktivním věku.

Trend stárnutí populace je zcela zřejmý bez ohledu na to, zda se jedná o země EU nebo mezinárodní trh. Počet obyvatel nad 65 let věku roste v EU27 o 1,6 % ročně a předpoklad na rok 2020 je 104 mil. osob a to s výrazně větším podílem žen. Z globálního pohledu se podíl starší populace zvyšuje ještě rychleji v rozvíjejících se zemích, zvláště v Brazílii, kde tempo růstu činí 3,6 % ročně (European Commission, 2014). Pokud jde o absolutní hodnoty, u Číny, Indie a USA se očekává, že budou do roku 2020 největšími trhy pro seniorský cestovní ruch.

Celková míra prevalence zdravotního postižení v populaci produktivního věku napříč zeměmi EU-27 je 14,8 %, což je srovnatelné s Kanadou (16,6 %), Norskem (16,4 %) a USA (15,4 %). V rámci prostoru EU27 prostoru má nejvyšší prevalenci Finsko (32,2 %) a nejnižší Bulharsko (1,2 %). Vyšší procento je charakteristické pro země s vyšším HDP, jako je Francie (24,6 %), Nizozemí (25,4 %) a Velká Británie (27,2 %). Mezi klíčovými zdrojovými trhy má nejnižší prevalenci Indie (2,1 %) a nejvyšší Brazílie (23,9 %) (European Commission, 2014).

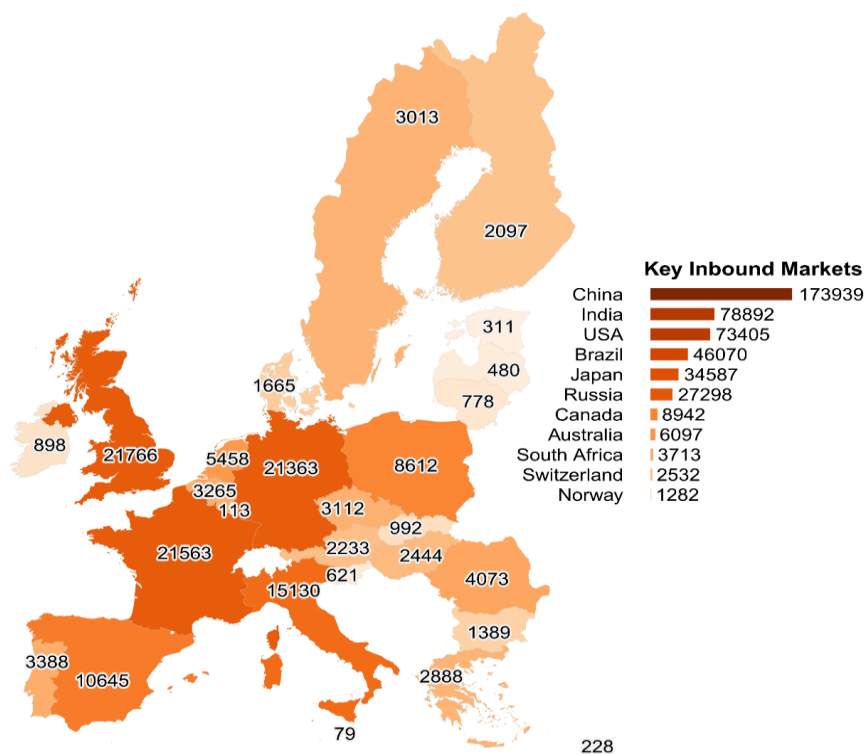
Skupina osob s potřebou přístupnosti představuje v EU27 celkově 138,6 mil. osob, z toho počet osob se zdravotním postižením v produktivním věku činí 49,8 mil. a počet seniorů 88,8 mil. Počet těchto osob v jednotlivých zemích EU a v mezinárodních zdrojových trzích ilustruje obr. 2. Francie, Německo, Velká Británie a Itálie jsou v rámci EU země s nejvyšším počtem obyvatel se specifickou potřebou přístupnosti, jak vyplývá z tabulky 1. Z celosvětového hlediska pak Čína a Indie.

Tab 1 Evropské země s největším počtem osob vyžadujících přístupné prostředí (tis. osob, 2011)

Země	Osoby nad 65 let	Osoby zdravotně postižené	Osoby vyžadující přístupné prostředí
Velká Británie	10 547	11 219	21 766
Francie	11 169	10 394	21 563
Německo	16 829	4 534	21 363
Itálie	12 509	2 621	15 130

Zdroj: European Commission, 2014, p. 60

Přičemž z hlediska zdravotního postižení je největší počet obyvatel této skupiny v rámci EU ve Francii (10 mil.) a ve Velké Británii (11 mil.), v rámci neevropských zdrojových trhů v Číně (61 mil.), USA (32 mil.) a Brazílii (32 mil.). S ohledem na stárí populace jsou v EU země s nejvyšším počtem seniorů Francie (11 mil.), Německo (17 mil.), Itálie (12,5 mil.) a Velká Británie (10,5 mil.), z celosvětového hlediska pak Čína (112 mil.) a Indie (62 mil.). Předpokládaná roční míra růstu populace s potřebami přístupnosti v EU27 je odhadnuta na 1,2 %, z čehož vyplývá, že celkový počet těchto obyvatel bude v roce 2020 činit 154,6 mil. osob.

Obr. 2 Populace s potřebou přístupnosti v zemích EU27 a zdrojových mezinárodních trzích (2011, v tisících osob)

Zdroj: <http://ec.europa.eu>

Cestovatelské chování

Cestovatelské chování na úrovni EU ilustruje tabulka 2. Více než polovina obyvatel se zdravotním postižením podniká jednodenní i vícedenní cesty. Obyvatelé ve věku nad 65 let cestují překvapivě méně než osoby zdravotně postižené, jednodenní výlety realizuje 36,4 % a vícedenní cesty 47,5 % z nich.

Tab. 2 Cestovatelské chování osob vyžadujících přístupnost (EU, průměry, 2012)

	Osoby zdravotně postižené		Osoby nad 65	
	Jednodenní cesta	Vícedenní cesta	Jednodenní cesta	Vícedenní cesta
Cestovatelské chování (% osob, které cestují)	51,8	58,1	36,4	47,5
Frekvence	6,7	6,7	6,9	5,5
Z toho:				
Domácí země (%)	87,4	60,1	87,3	70,0
EU (%)	10,4	27,4	12,1	22,8
Mimo EU (%)	2,5	12,5	0,5	7,2

Zdroj: European Commission, 2014, p. 75

Napříč zeměmi EU27 se u dvou skupin lidí s potřebami přístupnosti (osoby ZP, osoby nad 65 let) údaje o cestovatelském chování liší. V rámci skupiny osob se zdravotním postižením je nejnižší procento lidí, kteří cestují v Bulharsku (10 %), bez ohledu na to, zda šlo o jednodenní výlet nebo cestu s přenocováním. Na druhé straně spektra je Nizozemí, kde cestuje více než 80 % osob. Ve skupině populace starší 65 let je zachováno podobné rozložení, nejméně cestuje starší populace z Bulharska (méně než 10 %). Nejvíce cestují senioři v Dánsku, Švédsku, Nizozemí, Finsku a Francii. Nicméně, nejčastěji cestuje tato skupina na jednodenní výlety v Dánsku a Švédsku (72 %) (European Commission, 2014).

Pokud jde o frekvenci cest, průměrná hodnota v EU je necelých 7 výjezdů za rok pro oba typy cest. Obecně platí, že obě skupiny podnikají přibližně stejný počet cest. Většina cest byla realizována v domovské zemi, a to zejména pokud jde o jednodenní výlety. Průměrné údaje za celou EU ukazují, že necelých 90 % všech jednodenních cest tvoří cesty domácí., zatímco u vícedenních cest se jedná o 60 - 70 %. Ve srovnání s jednodenními výlety, vyšší podíl vícedenních cest směřoval do zemí EU a mimo EU. Na úrovni jednotlivých zemí je možné vysledovat stejný vývoj. Jedinci s postižením z Rakouska, Belgie a Nizozemí realizovali více jednodenních výletů uvnitř EU (přibližně 50 %) než tuzemských (30 %). Výjimku představuje Slovinsko, kde cíle jednodenních výletů byly téměř rovnoměrně rozloženy mezi domácí zemi, země uvnitř EU a mimoevropské destinace. U starší populace z Rakouska, Belgie a Nizozemí lze vysledovat podobné rozdělení, přičemž asi 30 % jednodenních výletů bylo realizováno v domovské zemi a více než 50 % v zemích EU (European Commission, 2014).

Potenciální trh

Příjezdy z mezinárodních zdrojových zemí se v roce 2012 odhadovaly na 7,2 mil. cest u osob se zdravotním postižením a 10,4 mil. cest u osob nad 65 let, celkově v obou skupinách tedy znamenaly 17,6 mil. cest. Z porovnání těchto dvou skupin lidí s potřebou

přístupnosti je zřejmé, že větší poptávku vykazuje skupina starších osob, což je charakteristické pro stárnoucí společnosti jako je například Japonsko, ve kterém je poptávka po cestovním ruchu v EU u starší populace 6 krát vyšší než u osob se zdravotním postižením. Klíčovou roli sehraává 11 příchozích trhů, mezi nimiž jsou nejdůležitější USA a Švýcarsko, cestující z těchto dvou zemí představovali téměř polovinu. Velké podíly poptávky vykazují jednoznačně více rozvinuté země jako jsou USA, Švýcarsko, Japonsko, Norsko, Austrálie a Kanada. Na základě demografického vývoje se odhaduje, že podíl starší populace bude v příštích letech dominovat a implicitní míra růstu poptávky může dosáhnout až 2,9 % ročně, přičemž u poptávky ze strany osob se zdravotním postižením pouze 0,55 % za rok. Ve srovnání se zdrojovými trhy EU vykazují mezinárodní zdrojové trhy pozitivnější tendenci. Odhady budoucí poptávky mezinárodních trhů ukazují, že počet cest se může pohybovat mezi 59,3 a 162,5 výlety na každých 100 osob se zdravotním postižením, a mezi 5,5 a 39,6 výlety na každých 100 starších osob (European Commission, 2014).

Poptávka evropského obyvatelstva vyžadujícího přístupnost bude podle odhadů v roce 2020 činit 861,9 mil. cest při ekvivalentním ročním tempu růstu 1,64 % (tyto prognózy jsou založeny na předpokladu, že současné cestovatelské chování a frekvence zůstanou nezměněny). Ve skupině cestujících nad 65 let se očekává větší absolutní velikost poptávky i implicitní tempo růstu 1,98 % za rok, zatímco u osob se zdravotním postižením se bude jednat o tempo růstu 0,12 % ročně. Mezi hlavní zdrojové trhy přístupného turismu v rámci EU bude patřit Francie, Velká Británie a Německo (European Commission, 2014).

2.5 Závěry a vyhodnocení

Analýza demografické struktury prokázala, že skupina osob s potřebou přístupnosti představuje v EU27 celkově 138,6 mil. osob, z toho podíl osob se zdravotním postižením v produktivním věku činí cca 36 % a počet seniorů cca 64 %. V rámci prostoru EU27 prostoru má nejvyšší prevalenci Finsko a nejnižší Bulharsko.

Z analýzy spotřebitelského chování vyplývá, že existují diference mezi jednotlivými zeměmi. V EU27 je v rámci skupiny osob se zdravotním postižením nejnižší procento lidí, kteří cestují v Bulharsku a naopak nejvyšší procento osob v Nizozemí. Obdobně je tomu u populace starší 65 let, kdy nejméně cestují opět lidé v Bulharsku a nejvíce v Dánsku, Švédsku, Nizozemí, Finsku a Francii.

Z hlediska vlivu mezinárodních zdrojových trhů a cílových destinací je patrný vliv a velký podíl poptávky USA, Švýcarska, Japonska, Norska, Austrálie a Kanady.

Na základě analýzy demografické struktury, spotřebitelského chování a vlivu mezinárodních zdrojů i cílových destinací jsme dospěly k názoru, že zvýšení nabídky služeb cestovního ruchu přizpůsobené starším turistům bude z pohledu časového dalším zdrojem zvyšování jak zaměstnanosti, tak i zdrojem dalšího zvyšování HDP české ekonomiky, ale i ostatních destinací nejen v rámci zemí EU.

Závěr

Lidská variantnost, stárnutí populace a přístupnost pro všechny jsou horizontální otázky, které by měly být zohledněny při vytváření a realizaci služeb turismu. Obyvatelstvo

vyžadující přístupné prostředí a služby představuje celosvětově velký segment potenciálních klientů cestovního ruchu a tedy i významný potenciální zdroj podnikání, ze kterého mohou mít prospěch evropské hostitelské země a destinace.

Nabízet služby starším turistům se jeví jako celosvětová příležitost, kromě Evropy má i Severní Amerika, Brazílie a další země rostoucí podíl starších občanů. Podmínkou však je zvýšení kvality a přístupnosti produktů turismu a zvýšené marketingové úsilí o získání globálního cestujícího, čímž si tyto destinace zajistí konkurenční výhodu pro budoucnost

Seznam bibliografických odkazů

1. Buhalis, D. & Darcy, S. (2011). *Accessible Tourism : Concepts and Issues*. Bristol : Chanel View Publications.
2. Darcy, S., Cameron, B. & Pegg, S. (2010). Accessible tourism and sustainability : discussion and case study. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(4), 515-537
3. European Commission. (2014). *Final report. Economics impacts and travel patterns of accessible tourism in Europe*. Retrieved August 15, 2015, from http://ec.europa.eu/geninfo/query/index.do?queryText=ECONOMIC+IMPACT+AND+TRA-L+PATTERNS+OF+ACCESSIBLE+TOURISM+IN+EUROPE+%E2%80%93+FINAL+REPORT+&summary=summary&more_options_source=global&more_options_date=*&more_options_date_from=&more_options_date_to=&more_options_language=en&more_options_f_formats=*&swlang=en.
4. European Commission. (2015). Final report: Mapping and Performance Check of the Supply of Accessible Tourism Services. Retrieved September 10, 2015, from http://www.accessibletourism.org/resources/2015-04-02-eu-supply-study-final_report.pdf.
5. Kazuist, European Network for Accessible Tourism (EANT), Národní rada osob se zdravotním postižením ČR, Trianon. (2010). *Athena na cestách. Přístupný cestovní ruch v kostce*. Třinec : Kazuist.
6. Navrátilová, B. (2011). *Univerzální design a přístupnost staveb veřejné hromadné dopravy osobám s tělesným nebo smyslovým handicapem*. Praha : Fakulta architektury ČVUT.
7. Neumann, P. et al. (2004). *Economic Impulses of Accessible Tourism for All*. Retrieved August 10, 2015, from <http://www.bmw.de/English/Redaktion/Pdf/economic-impulses-of-accessible-tourism-for-all-526,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=en,rwb=true.pdf>.
8. Packer L.T., Mckercher, B. & Yau, K., M. (2007). Understanding the complex interplay between tourism, disability and environmental contexts. *Disability and Rehabilitation*, 29(4), 281-292.
9. Shaw, G. & Coles, T. (2004). Disability, holiday making and the tourism industry in the UK: a preliminary survey. *Tourism Management*, 25(3), 397-403.
10. Burgstahler, S. (2015). *Universal Design of Instruction (UDI): Definition, Principles, Guidelines, and Examples*. Retrieved August 12, 2015, from <http://www.washington.edu/doit/universal-design-instruction-udi-definition-principles-guidelines-and-examples>.
11. UNWTO. (2013). *UNWTO approves accessible tourism recommendations*. Retrieved August 12, 2015, from <http://media.unwto.org/press-release/2013-09-10/unwto-approves-accessible-tourism-recommendations>.



INTERNATIONAL SCIENTIFIC
CONFERENCE
MERKÚR

Title: The Proceedings of the International Scientific Conference
for PhD. Students and Young Scientists MERKÚR 2015

Published by: Vydavateľstvo EKONÓM
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

Publishing year : 2015

ISBN 978-80-225-4179-4