

MANEKO

MANažment a EKOnomika podniku
Journal of Corporate MANAgement and ECONomics



02/2012
Ročník IV

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

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

Redakčná rada

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

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

Členovia:

SR

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

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

Ing. Martina Szabóová, PhD., Úrad vlády SR

Zahraničie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vedecká rada

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

Členovia:

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

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

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

Zodpovedný redaktor: Ing. Jana Plchová, PhD.

Grafická úprava: Ing. Nadežda Fuksová, PhD.

Redakčná úprava: Bc. Marek Harmata

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

Číslo 2/2012 bolo redakčne spracované v mesiacoch 10/2012 – 12/2012

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



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

VEDECKÉ ČLÁNKY

FINANČNÉ ASPEKTY HODNOTENIA INOVAČNÉHO POTENCIÁLU PODNIKU

FINANCIAL ASPECTS OF THE BUSINESS OF INNOVATION POTENTIAL

Irina Bondareva

Abstract:

Purpose of the article. The article deals with evaluation of innovative potential of the company.

Methodology/methods. Estimation of the innovation potential of the company in terms of financial resources and the impact of innovation on the financial stability of the company.

Scientific aim. Analysis of the possibilities of the estimation of innovative potential of the company, based on its assessment of the financial stability

Findings Using this model allows companies to avoid possible freezing of funds, which in practice means more efficient use of their financial resources.

Conclusions (limits, implications etc). Exploring methods can be used in forecasting the impact of introducing innovations to the financial stability of the company. To avoid the problem just in the process of drawing up plans for prospective excluded from the list of alternatives considered innovative projects that do not conform to the innovative potential of the company and in terms of financial security company is not currently able to implement them.

Key words: competitiveness, innovation capacity, the financial stability of the enterprise

JEL Classification: G32, M21

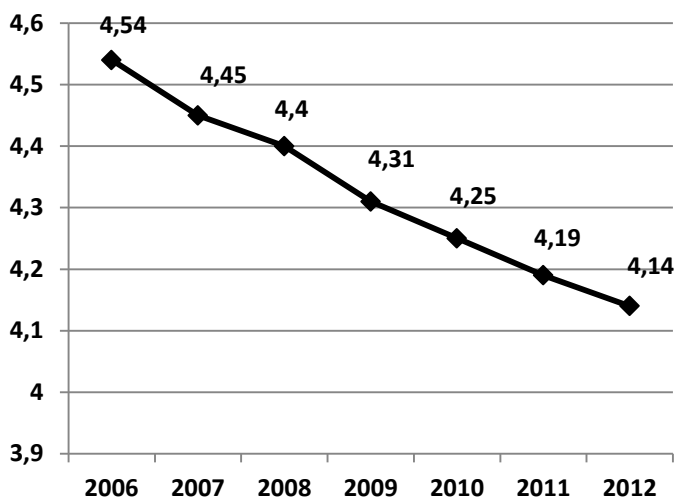
ÚVOD

Podľa Svetového ekonomického fóra, schopnosť štátu dosiahnuť udržateľný rast v strednodobom a dlhodobom horizonte závisí od mnohých faktorov, jedným z ktorých je schopnosť inovačného rozvoja organizácií. Inovácie nie sú len faktorom pre prežitie a komerčný úspech firmy, ale sú tiež dôležitým faktorom v celom hospodárskom vývoji krajiny. Dnes, typickým rysom ekonomiky je vývoj high-tech odvetví, zvyšovanie úlohy duševného vlastníctva a rozširovanie malých podnikov, založených na špičkových technológiách. Malý a stredný biznis sa stáva prirodzeným prostredím pre rozvoj inovačných procesov. V súčasnosti inovácie predstavujú jeden z hlavných faktorov, ktorý umožňuje malým a stredným firmám získať konkurenčné výhody.

Inovácie sú významnou konkurenčnou výhodou, pretože umožňujú včas chrániť firmu pred novými hrozbami z vonkajšieho prostredia cestou priebežného vyhľadávania nových príležitostí pre prežitie a rozvoj. Pri tom sa posilňujú adaptačné schopnosti firmy, rozširuje sa horizont rozhodovania, zvyšuje sa rôznorodosť a sofistikovanosť produktov a technológií, v dôsledku čoho rastie produktivita práce. Moderná ekonomická teória naznačuje, že inovácie sú zdrojom rozvoja firiem iba za podmienok ich aktívneho a efektívneho použitia. Pre účinnú integráciu nových technológií do hospodárskej činnosti dôležitou úlohou je predbežné hodnotenie inovačného potenciálu firmy, a tiež jeho následná a trvalá analýza.

1 INOVAČNÝ POTENCIÁL PODNIKU AKO ZÁKLAD JEHO KONKURENCIESCHOPNOSTI

Podľa aktuálnej správy Svetového ekonomického fóra z roku 2012, z hľadiska konkurencieschopnosti, Slovensko sa nachádza na 71 mieste z 144 krajín, hodnotených v správe. Pri tom index konkurencieschopnosti Slovenska má klesajúcu tendenciu (graf 1).



Graf 1: Index konkurencieschopnosti Slovenska

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií World Economic Forum, 2012.

Pod vplyvom globalizácie a aplikácie nových technológií sa znižuje význam úspor z rozsahu výroby tovarov a služieb. Spolu s tým neustále sa zvyšuje význam malého a stredného podnikania a jeho prínos do národného hospodárstva. Ako uvádza E. Šubertová „Podnikateľský stav je v SR regionálne silný, ale treba dobudovať jeho konkurencieschopnosť smerom do zahraničia...“ (Šubertová, E., 2009).

V súčasných ekonomických podmienkach rast konkurencieschopnosti podnikov je úzko spojený s aplikáciou inovácií do všetkých sfér hospodárskej činnosti podnikov. Ukazuje sa, že byť úspešnou v súčasnom turbulentnom prostredí môže byť iba taká firma, ktorá hlavne razantnou inovačnou politikou dokáže zabezpečiť špecifické a veľmi rôznorodé požiadavky zákazníkov a reagovať na ne svojim produkčným programom. Úlohou manažmentu organizácie je prepojiť technickú a manažérsku úroveň celého výrobného procesu a zabezpečiť schopnosť manažérov formulovať inovačné úlohy. Súčasne musí rozumieť procesu tvorby inovácií, poznať možnosti ich zdrojov a časové možnosti ich riešenia. (Heřman, J., Horová, O., 2011)

V ekonomickej literatúre pod pojmom "inovácie" sa rozumie uplatnenie výsledkov výskumu a vývoja zameraného na zlepšenie výrobného procesu, ekonomických, právnych a sociálnych vzťahov firmy, transformácia potenciálu vedeckého a technického pokroku do reálnych výsledkov a pod. Teda cieľom zavádzania inovácií je dosiahnutie ekonomického, sociálneho, ekologického, technického a iného efektu. Slovensko sa radí medzi slabých inovátorov, nakoľko na Slovensku inovuje len 30 % podnikov (Stankovičová, I., 2012).

Proces formovania efektívneho systému inovačného riadenia závisí od úrovne inovačného potenciálu podniku, t. j. od jeho možností dosiahnutia vytýčených inovačných cieľov. Realizácia týchto cieľov je cestou k dosiahnutiu vysokého zisku v dlhodobom časovom horizonte, upevneniu a zvýšeniu konkurenčných možností na trhu, riešeniu

krízových problémov a problémov existencie podniku ako celku. Čím je vyššia úroveň inovačného potenciálu podniku, tým úspešnejšie čelí nástrahám krízových situácií. Súčasne hodnotenie úrovne jednotlivých faktorov inovačného rozvoja Slovenskej republiky v porovnaní s Českou republikou a najlepšimi svetovými hodnotami je uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Porovnanie jednotlivých faktorov inovačného rozvoja SR a ČR, max (najlepšia) hodnota indexu = 7

Faktor inovačného rozvoja	Slovenská republika		Česka republika		Najlepšie hodnoty	
	index	rating	index	rating	index	krajina
Kapacita pre inovácie	2,93	88	4,13	22	5,87	Japonsko
Kvalita vedeckých výskumných inštitúcií	3,39	90	4,89	26	6,35	Izrael
Výdavky firiem na výskum a vývoj	2,93	85	3,88	28	5,93	Švajčiarsko
Spolupráca priemyslu s univerzitami v oblasti výskumu a vývoja	3,22	100	4,54	28	5,93	Švajčiarsko
Verejné obstarávanie vysoko technologických výrobkov	2,83	127	2,95	122	5,77	Katar
Dostupnosť vedcov a inžinierov	3,89	79	4,47	43	6,2	Fínsko
Počet udelených patentov na mil. obyvateľov	6,05	40	18,42	28	311	Švédsko

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií World Economic Forum: The Global Competitiveness Index 2012-2013

Termín inovačného potenciálu, zabezpečujúceho rast ľubovoľného systému cestou zavedenia inovácií, do ekonomického modelu zaviedol anglický ekonóm Christopher Freeman. Inovácia podľa Freemana znamená systém činností smerujúcich k vypracovaniu a hlavne k využívaniu celého výrobného ekonomického a sociálne organizačného potenciálu, ktorý je k dispozícii.

Praktický aspekt pojmu "inovačný potenciál" sa odráža aj v dielach P. Druckera, v ktorých skúma zdroje moderného priemyslu. P. Drucker poznamenal, že každá inovácia sa začína analýzou existujúceho potenciálu firmy s cieľom jeho efektívneho využitia.

Teda inovačný potenciál firmy v tomto príspevku budeme chápať ako ekonomické možnosti podniku nasmerované na efektívne využitie inovácií v hospodárskej činnosti.

K takýmto možnostiam patria:

- Intelektuálne (technologická dokumentácia, patenty, licencie, vynálezy, inšpirujúce modely, priemyselne vzory);
- Materiálne (prístrojové vybavenie, pilotne zariadenia, výskumné, experimentálne a laboratórne zariadenia);
- Finančné (vlastné, cudzie, investičné, rozpočtové, grantové);
- Personálne (líder-novátor, ktorý má záujem zavádzať inovácie, kvalifikovaný personál, odborníci v sfére marketingu, plánovania a prognózovania požiadaviek trhu);
- Infraštruktúralne (vlastné výskumné pracoviská, konštrukčné oddelenia, manažment kvality, atď.);

- Doplnkové zdroje pre zlepšenie výsledkov inovačnej činnosti (partnerské a osobné vzťahy s vedecko-výskumnými pracoviskami, skúsenosti v strategickom riadení projektov a iné).

Existencia a možnosti rozvoja týchto sfér inovačnej činnosti určuje nielen bežnú mieru pripravenosti, ale aj budúci stupeň efektívnosti zavedenia inovácií v podniku. (Plchová, 2009) Od veľkosti inovačného potenciálu závisí vyber tej alebo inej stratégie inovačného rozvoja. V súčasnosti sa rozlišujú dva typy inovačnej stratégie firmy:

- konkurenčná, kedy inovácie sú základom dosiahnutia úspechu, prostriedkom získania konkurenčnej výhody;
- adaptívna, kedy firma využíva inovácie ako reakciu na meniace sa trhové podmienky, aby si zachovala svoju pozíciu na trhu, t.j. aby prežila.

Keď podnik vlastní všetky potrebné zdroje, môže realizovať konkurenčnú stratégiu lídra, spracovať a realizovať principiálne nové alebo základné inovácie. Táto stratégia si vyžaduje trvalú inovačnú aktivitu, trvalé skvalitňovanie organizácie prostredníctvom trvalého hodnotenia a experimentovania v oblasti hľadania vhodných analytických metód a riešenia vzniknutých problémov.

Keď sú inovačné možnosti ohraničené, tak je vhodné ich zvyšovať a vybrať adaptívnu stratégiu realizátora inovačných technológií. Adaptívnu stratégiu charakterizuje koncentrácia úsilia na realizáciu čiastkových zmien, doplnkové skvalitnenie existujúcej produkcie, trhu, technológií, ktoré väčšinou sa pohybujú v medziach tradične zaužívaných ciest k dosiahnutiu úspechov. Podniky, ktoré sa vybrali cestou adaptívnej stratégie, môžu pokračovať po predchádzajúcej ceste, ktorá ich priviedla v minulosti k úspechu, ale iba do tej doby, pokiaľ konkurenčné podmienky zostanú relatívne statické. Ale ak sa tieto podmienky prudko menia, adaptívna stratégia neposkytne možnosť kriticky prehodnotiť metódy riešenia vzniknutých problémov, z čoho vyplýva aj jeho obmedzené použitie.

V súčasnosti pri výbere tej alebo inej inovačnej stratégie je nedostatočné ohraničovať ju iba hodnotením faktorov len inovačnej sféry. Teraz takýto prístup sa stáva neaktuálnym. Príčinou tohto je prudké skracovanie životnosti inovácií, ktoré vyvoláva zvýšenie intenzity zavádzania na trh nových a nových tovarov a služieb. Z toho vyplýva, že pri hodnotení inovačného potenciálu firmy je potrebné hodnotiť nielen možnosti inovačnej sféry, ale aj analyzovať dostatočnosť finančných zdrojov pre výrobu inovovaných tovarov a služieb. Teda inovačný potenciál hrá rozhodujúcu úlohu vo výbere inovačnej stratégie firmy a ukazuje aj jej pozície v konkurenčnom prostredí. (Plchová, 2012)

2 METÓDA HODNOTENIA INOVAČNÉHO POTENCIÁLU PODNIKU

Úloha hodnotenia inovačného potenciálu podniku môžu byť postavená v dvoch rovinách:

- 1) hodnotenie schopnosti podniku realizovať inovačný projekt;
- 2) hodnotenie priebežnej schopnosti podniku z hľadiska udržania projektov, ktoré sa v súčasnosti realizujú.

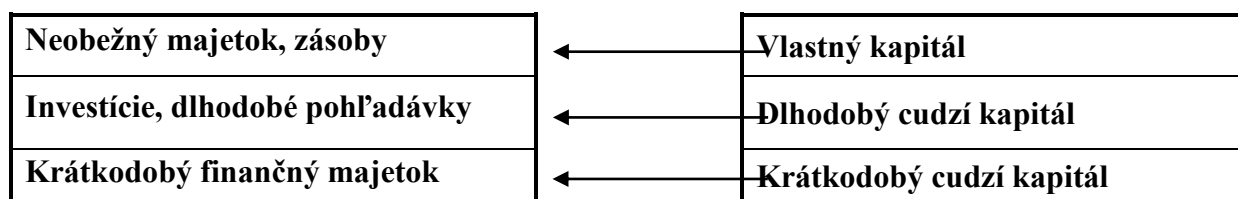
V tomto príspevku sa analyzuje inovačný potenciál podniku z pohľadu hodnotenia jeho finančnej pripravenosti k realizácii nových inovačných projektov.

V ekonomickej teórii a v hospodárskej praxi pre riešenie úloh v oblasti analýzy ekonomických možností podniku sa vo veľkej miere používa metóda hodnotenia finančnej stability. Zachovanie finančnej stability spočíva v schopnosti firmy vytvárať a trvalo udržiavať správny vzťah medzi používaným majetkom a kapitálom. Pri tom pracovný kapitál firmy môže byť zabezpečený:

- 1) vlastnými finančnými zdrojmi;
- 2) vlastnými finančnými zdrojmi a dlhodobými záväzkami;
- 3) vlastnými finančnými zdrojmi, dlhodobými a krátkodobými záväzkami.

Jednou zo základných úloh analýzy finančnej stability podniku je stanovenie stupňa zabezpečenia pracovného kapitálu vlastnými a cudzími finančnými zdrojmi a taktiež vzťah objemu vlastných a cudzích prostriedkov.

Štruktúra súvahy sa považuje za vyhovujúcu, ak cudzí kapitál sa používa na krytie najviac likvidných aktív (pohľadávky, finančné prostriedky, krátkodobé cenné papiere), čo je dôležité v prípade naliehavej potreby pre splácanie dlhu, a najviac nelikvidná časť obežných aktív (zásoby) by mala byť pokrytá vlastným kapitálom (obrázok 1). Tým sa vytvorí vlastný pracovný kapitál, existencia ktorého je jednou zo základných podmienok finančnej stability podniku.



Obrázok 1: Finančná štruktúra ktorá zabezpečuje finančnú stabilitu podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

Teda, hodnotenie inovačného potenciálu podniku je možné uskutočniť na základe výpočtu a hodnotenia prebytku alebo nedostatku finančných zdrojov na tvorbu pracovného kapitálu. Takýto prístup k hodnoteniu finančnej štruktúry podniku navrhujú mnohí autori (Krištofik, P., 2009; Kráľovič, J. – Vlachynský, K., 2011 a iné)

Analýza hodnôt prebytku alebo nedostatku finančných zdrojov na tvorbu pracovného kapitálu dáva možnosť odpovedať na otázky:

- 1) je v silách podnik vytvoriť vlastný pracovný kapitál v potrebnom objeme?
- 2) neporuší zavedenie inovácií finančnú stabilitu podniku?

Pre získanie celkového obrazu o rôznych druhoch finančných zdrojov podniku (vlastného kapitálu, dlhodobého a krátkodobého cudzieho kapitálu) za uvedeným cieľom, je potrebné urobiť výpočet nasledovných ukazovateľov:

- hodnota pracovného kapitálu krytého vlastným kapitálom (PK_{VK}):

$$PK_{VK} = VK - NM \quad (1)$$

kde:

VK – vlastný kapitál (vlastné imanie), NM – neobežný majetok

- hodnota pracovného kapitálu krytého vlastným kapitálom a dlhodobým cudzím kapitálom (PK_{VK+DCK})

$$PK_{VK+DCK} = PK_{VK} + DCK \quad (2)$$

kde:

DCK – dlhodobý cudzí kapitál (dlhodobé záväzky a dlhodobé bankové úvery)

- hodnota pracovného kapitálu krytého vlastným kapitálom, dlhodobým a krátkodobým cudzím kapitálom ($PK_{VK+DCK+KCK}$).

$$PK_{VK+DCK+KCK} = PK_{VK+DCK} + KCK \quad (3)$$

kde:

KCK – krátkodobý cudzí kapitál (krátkodobé záväzky a bežné bankové úvery)

Na základe uvedených ukazovateľov, ktoré charakterizujú dostupnosť finančných zdrojov krytia pracovného kapitálu potrebného na realizáciu hospodárskej činnosti firmy, je možné vypočítať dostatočnosť finančných zdrojov na krytie zásob firmy:

- prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov krytia zásob:

$$\Delta PK_{VK} = PK_{VK} - Z \quad (4)$$

kde:

Z – zásoby

- prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov a dlhodobých záväzkov na krytie zásob:

$$\Delta PK_{VK+DCK} = PK_{VK+DCK} - Z \quad (5)$$

- prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov, dlhodobých a krátkodobých záväzkov na krytie zásob:

$$\Delta PK_{VK+DCK+KCK} = PK_{VK+DCK+KCK} - Z \quad (6)$$

Na určenie typu finančnej stability sa používa trojrozmerná funkcia:

$$FS = \{FS_1(x_1); FS_2(x_2); FS_3(x_3)\} \quad (7)$$

kde:

$$x_1 = \Delta PK_{VK};$$

$$x_2 = \Delta PK_{VK+DCK};$$

$$x_3 = \Delta PK_{VK+DCK+KCK}$$

Funkcia FS(x) je definovaná nasledovne:

$$FS(x) = 1, \text{ keď } x \geq 0;$$

$$FS(x) = 0, \text{ keď } x < 0;$$

V teórii finančnej analýzy sú definované štyri základné typy finančnej stability:

- **Absolútna finančná stabilita** firmy, kedy zdrojmi krytia zásob sú vlastné finančné zdroje. Vymedzuje sa podmienkami: $\Delta PK_{VK} \geq 0$; $\Delta PK_{VK+DCK} \geq 0$; $PK_{VK+DCK+KCK} \geq 0$; $FS(x) = (1; 1; 1)$.
- **Normálna finančná stabilita**, kedy zdrojmi krytia zásob sú vlastné prostriedky a dlhodobé záväzky. Vymedzuje sa podmienkami: $\Delta PK_{VK} < 0$; $\Delta PK_{VK+DCK} \geq 0$; $PK_{VK+DCK+KCK} \geq 0$; $FS(x) = (0; 1; 1)$.
- **Nestabilná finančná situácia**, kedy zdrojmi krytia zásob sú vlastné prostriedky, dlhodobé a krátkodobé záväzky. Vymedzuje sa podmienkami $\Delta PK_{VK} < 0$; $\Delta PK_{VK+DCK} < 0$; $PK_{VK+DCK+KCK} \geq 0$; $FS(x) = (0; 0; 1)$.
- **Krízová finančná situácia**, keď podnik nedisponuje zdrojmi krytia zásob. Vymedzuje sa podmienkami $\Delta PK_{VK} < 0$; $\Delta PK_{VK+DCK} < 0$; $PK_{VK+DCK+KCK} < 0$; $FS(x) = (0; 0; 0)$.

Rozširovanie vyššie uvedenej metodiky a zahrnutie do funkcie finančnej stability nákladov a výdavkov spojených s rozpracovaním a využitím inovácií, umožní odpovedať na otázku: je daný podnik schopný, popri vytváraní finančných zdrojov potrebných na zabezpečenie bežnej

výrobnej hospodárskej činnosti, ešte realizovať aj stratégiu inovačného rozvoja? Teda, takýto prístup dovoľuje analyzovať inovačné možnosti (inovačný potenciál) podniku.

S týmto cieľom, pri hodnotení vyváženosti objemu finančných zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii a potrebou zdrojov na zabezpečenie hospodárskej činnosti, do zoznamu analyzovaných výdavkov je treba zahrnúť tiež finančné potreby na inováciu, ktoré sú nevyhnutné pre ich využitie vo výrobnom procese.

Ak doplníme vzorce výpočtu absolútnej, normálnej a nestabilnej finančnej situácie o náklady na vývoj a zavádzanie inovácií, dostaneme hodnoty, ktoré charakterizujú finančný stav podniku po vývoji a zavedení inovácii, čo umožňuje hodnotiť dostatok (potenciál) finančných zdrojov podniku na realizáciu týchto inovačných projektov.

Teda:

- prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov krytia zásob a nákladov na realizáciu inovačných projektov:

$$\Delta PK_{VK}^i = PK_{VK} - Z - N_i \quad (8)$$

kde:

N_i - náklady na realizáciu inovačných projektov

- prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov a dlhodobých záväzkov na realizáciu inovačných projektov:

$$\Delta PK_{VK+DCK}^i = PK_{VK+DCK} - Z - N_i \quad (9)$$

- prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov, dlhodobých a krátkodobých záväzkov na realizáciu inovačných projektov:

$$\Delta PK_{VK+DCK+KCK}^i = PK_{VK+DCK+KCK} - Z - N_i \quad (10)$$

Na základe vypočítaných ukazovateľov ΔPK_{VK}^i , ΔPK_{VK+DCK}^i , $\Delta PK_{VK+DCK+KCK}^i$ je možné klasifikovať aj typ finančnej stability, ktorý bude mať podnik po vývoji a zavedení inovácií, t.j. hodnotiť inovačný potenciál. Na určenie typu finančnej stability podniku po realizácii inovačného projektu je možné použiť funkciu:

$$FS^i = \{FS_1(x_1); FS_2(x_2); FS_3(x_3)\} \quad (11)$$

kde:

$$x_1 = \Delta PK_{VK}^i;$$

$$x_2 = \Delta PK_{VK+DCK}^i;$$

$$x_3 = \Delta PK_{VK+DCK+KCK}^i$$

Takisto ako aj funkcia $FS(x)$, funkcia $FS^i(x)$ je definovaná nasledovne:

$$FS^i(x) = 1, \text{ keď } x \geq 0;$$

$$FS^i(x) = 0, \text{ keď } x < 0;$$

Po zohľadnení hodnoty funkcie $FS^i(x)$ je možné vyčleniť štyri základné typy inovačného potenciálu podniku, ktoré dávajú odpoveď na otázku: má podnik dostatočný finančný potenciál na vývoj a zavedenie do hospodárskej činnosti inovácií pri súčasnom zabezpečení podmienky finančnej stability? (Tabuľka 1)

Tabuľka 1: Typy a charakteristika inovačného potenciálu firmy

Typ inovačného potenciálu	Hodnota a charakteristika inovačného potenciálu	Stratégia inovačného rozvoja	Zdroje krytia inovácií
Vysoký inovačný potenciál	$FS^1(x) = \{1; 1; 1\}$	Konkurenčná stratégia	Realizáciu stratégie inovačného rozvoja firma môže uskutočniť bez použitia cudzieho kapitálu
Priemerný inovačný potenciál	$FS^1(x) = \{0; 1; 1\}$	Konkurenčná alebo adaptívna stratégia	Realizáciu stratégie inovačného rozvoja firma môže uskutočniť len za podmienky použitia určitého objemu cudzieho kapitálu.
Nízky inovačný potenciál	$FS^1(x) = \{0; 0; 1\}$	Adaptívna stratégia	Realizáciu stratégie inovačného rozvoja firma môže uskutočniť len za podmienky použitia značného objemu cudzieho kapitálu.
Firma nemá inovačný potenciál	$FS^1(x) = \{0; 0; 0\}$	-	Deficit alebo absencia zdrojov krytia zásob potrebných na bežnú hospodársku činnosť.

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplýva z tabuľky, hodnotenie inovačného potenciálu umožňuje predovšetkým analyzovať finančnú stabilitu podniku vo vzťahu k inovačnému potenciálu. Stanovenie inovačného potenciálu podniku na základe zabezpečenia jeho finančnej stability dovoľuje hodnotiť správnosť vybraného smeru inovačného rozvoja podniku z hľadiska jeho súčasného a budúceho finančného stavu.

Uplatnením uvedenej metódy podnik dostáva nástroj na hodnotenie svojich inovačných možností, ktorý sa používa taktiež pre výber možných stratégií inovačného rozvoja. V etape vypracovania strategických plánov podnik môže vylúčiť zo súboru posudzovaných alternatív nereálne (z hľadiska finančného zabezpečenia) inovačné projekty a vyhnúť sa budúcim problémom.

3 APLIKÁCIA METODIKY HODNOTENIA INOVAČNÉHO POTENCIÁLU PODNIKU NA SPOLOČNOSŤ KERAMIK, A.S.

Spoločnosť Keramik, a.s. je stredným podnikom, základnou činnosťou ktorého je výroba žiaruvzdorných keramických výrobkov, a tiež výskum a vývoj žiaruvzdorných materiálov. Spoločnosť pôsobí ako na domácom, tak aj zahraničnom trhu (Česko, Ukrajina, Maďarsko, Francúzsko a iné). Najväčšími konkurentmi spoločnosti Keramik, a.s. na európskom trhu sú česká spoločnosť Ceramics a.s. a nemecká firma Keramikfliesen, G.m.b.H, ktoré ponúkajú na európsky trh podobné produkty za porovnateľné resp. nižšie ceny vďaka nižším výrobným nákladom a vyššej produktivite práce.¹ Preto zabezpečenie konkurencieschopnosti spoločnosti Keramik, a.s. je podmienené neustálou inováciou výroby a vývojom produkcie s vyššími úžitkovými vlastnosťami, ktoré vyžadujú nové technologické procesy v oceliarske a cementárskom priemysle.

¹ Na žiadosť vedenia, názvy všetkých spomínaných firiem boli zmenené.

Základné ukazovatele finančného plánu, ktoré sú potrebné na hodnotenie inovačného potenciálu spoločnosti Keramik, a.s. sú uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Výsek z finančného plánu spoločnosti Keramik, a.s.

Ukazovateľ	Číslo riadku	Skratka	Hodnota, v €
Neobežný majetok	002	NM	1 700 000
Zásoby	031	Z	2 600 000
Vlastné imanie	067	VK	1 680 000
Dlhodobé záväzky	094	DCK	770 800
Bankové úvery dlhodobé	119		2 130 000
Krátkodobé záväzky	106	KCK	900 000
Bežné bankové úvery	120		190 000

Zdroj: Finančný plán spoločnosti Keramik, a.s.

Výpočty pre analýzu a hodnotenie finančnej stability spoločnosti Keramik, a.s. podľa finančného plánu sú uvedené v tabuľke 3.

Tabuľka 3: Hodnotenie finančnej stability spoločnosti Keramik, a.s.

Ukazovateľ	Skratka	Číslo vzorca	Hodnota, v €
Pracovný kapitál krytý vlastným kapitálom	PK_{VK}	(1)	-20 000
Prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov krytia zásob	ΔPK_{VK}	(4)	-2 620 000
Pracovný kapitál krytý vlastným kapitálom a dlhodobým cudzím kapitálom	PK_{VK+DCK}	(2)	2 880 800
Prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov a dlhodobých záväzkov na krytie zásob	ΔPK_{VK+DCK}	(5)	280 800
Pracovný kapitál krytý vlastným kapitálom, dlhodobým a krátkodobým cudzím kapitálom	$PK_{VK+DCK+KCK}$	(3)	3 970 800
Prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov, dlhodobých a krátkodobých záväzkov na krytie zásob	$\Delta PK_{VK+DCK+KCK}$	(6)	1 370 800
Funkcia finančnej stability pred realizáciou inovačných projektov	FS	(7)	{0;1;1}

Zdroj: vlastné výpočty

Funkcia finančnej stability ukazuje, že spoločnosť dosiahne v plánovanom období normálnu finančnú stabilitu, kedy zdrojmi krytia zásob budú vlastné prostriedky a dlhodobé záväzky. Spoločnosť sa charakterizuje dobrou platobnou schopnosťou, efektívne využíva úverové zdroje a má vysokú ziskovosť výroby. Avšak keď zohľadníme finančné zdroje potrebné na vývoj a zavádzanie inovácií, finančná situácia spoločnosti môže sa zmeniť. Preto je treba ohodnotiť, ako zavádzanie inovačného projektu ovplyvní finančnú stabilitu podniku, t.j. ohodnotiť inovačný potenciál spoločnosti vo vzťahu ku konkrétnemu inovačnému projektu.

Za účelom zníženia výrobných nákladov a rastu produktivity práce spoločnosť analyzuje možnosti realizácie dvoch inovačných projektov automatizácie časti výrobného procesu.

Prvý projekt je spojený s zavádzaním principiálne novej technológie pri tom sú potrebné finančné zdroje v hodnote 950 000 €. Ako alternatívny variant a možnosť výberu inej cesty inovačného rozvoja, spoločnosť hodnotí projekt, ktorý je spojený so zlepšovaním existujúcej technológie formou čiastočnej automatizácie výrobného procesu. Tento inovačný projekt potrebuje finančné zdroje vo výške 180 000 €.

Hodnotenie inovačného potenciálu spoločnosti z pohľadu finančných možností podniku vo vzťahu k uvedeným inovačným projektom je uvedené v tabuľke 4.

Tabuľka 4: Hodnotenie inovačného potenciálu spoločnosti Keramik, a.s.

Ukazovateľ	Skratka	Číslo vzorcu	Hodnota, v €	
			1.variant	2.variant
Finančné zdroje na realizáciu inovačného projektu	N_i	-	950 000	180 000
Prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov krytia zásob a nákladov na realizáciu inovačných projektov	ΔPK^1_{VK}	(8)	-3 570 000	-3 175 000
Prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov a dlhodobých záväzkov na realizáciu inovačných projektov	ΔPK^1_{VK+DCK}	(9)	- 669 200	100 800
Prebytok (nedostatok) vlastných zdrojov, dlhodobých a krátkodobých záväzkov na realizáciu inovačných projektov	$\Delta PK^1_{VK+DCK+KCK}$	(10)	420 800	1 190 800
Funkcia finančnej stability po realizácii inovačných projektov	FS^1	(11)	{0;0;1}	{0;1;1}

Zdroj: vlastné výpočty

Ako je vidieť z tabuľky 4, ak si spoločnosť zvolí projekt spojený so zavádzaním principiálne novej technológie, môže stratiť finančnú stabilitu, na čo ukazuje funkcia finančnej stability $FS^1 = \{0;0;1\}$. Na základe tohto je možné konštatovať, že spoločnosť zatiaľ nemá dostatočné finančné zdroje na realizáciu tohto inovačného projektu a mala by postupne zvyšovať svoj inovačný potenciál. Keby spoločnosť pristúpila k realizácii tohto projektu, nemala by dostatok finančných zdrojov na jeho ukončenie. To by mohlo priviesť k nedostatku finančných zdrojov na zabezpečenie hospodárskej činnosti, alebo by to viedlo k dočasnému pozastaveniu, alebo k zamrznutiu začatého inovačného projektu. Pozastavenie realizácie inovačného projektu môže vyvolať riziko z omeškanej komercializácie. V termíne, kedy nové výrobky budú pripravené k realizácii na trhu, môžu sa stať už zastaralými.

Čo sa týka projektu, ktorý je spojený so zlepšovaním existujúcej technológie formou čiastočnej automatizácie výrobného procesu, môžeme konštatovať priaznivú finančnú situáciu, o čom svedčí funkcia finančnej stability $FS^1 = \{0;1;1\}$. Spoločnosť je schopná zabezpečiť finančné zdroje na realizáciu tohto inovačného projektu bez ohrozenia straty finančnej stability. Z toho vyplýva, že v súčasnosti spoločnosť mohla by sa zamerať na zavedenie vylepšených technológií alebo zvyšovať svoj inovačný potenciál.

ZÁVER

Inovačná činnosť podniku spojená s nepretržitým procesom rôznorodých zmien, si vyžaduje využívanie metód riadenia, zohľadňujúcich osobitosti inovačných stratégií. Formovanie investičnej stratégie podniku predpokladá výber a zdôvodnenie nasmerovania inovačnej činnosti, objemu a štruktúry inovačných projektov a doby ich realizácie.

Použitie uvedeného modelu umožňuje podnikom vyhnúť sa možnému zmrazovaniu prostriedkov, čo v praxi znamená efektívnejšie využitie svojich finančných zdrojov. V tejto súvislosti sa v literatúre používa termín "overtrading", kedy v honbe za perspektívnymi možnosťami, podniky zvyšujú investičné výdavky, ktoré nezodpovedajú úrovni ich finančných možností pre zabezpečenie takého rozsahu prác. Pri tom podniky znižujú svoje finančné rezervy viac ako je to prípustné. Následkom toho je skutočnosť, že veľa podnikov sa nakoniec stretáva s problémom likvidity a sú nútené pozastavovať na neurčité obdobie už začaté investičné projekty.

Uvedená metóda sa môže použiť pri prognózovaní podobných situácií. S cieľom vyhnúť sa takýmto problémom stačí v štádiu vypracúvania perspektívnych plánov vylúčiť zo zoznamu posudzovaných alternatív inovačné projekty, ktoré nezodpovedajú inovačnému potenciálu podniku a ktoré z hľadiska finančného zabezpečenia podnik nie je schopný v súčasnosti realizovať.

LITERATÚRA

- ARCHIBUG, D. – HOWELLS, J. – MICHIE, J.: *Innovation systems in a global economy*, 1998, The University of Manchester, Discussion paper N 18, 25 s. Dostupne na: <http://economics.ouls.ox.ac.uk/13846/1/dp18.pdf>
- ČIMO, J. – MARIÁŠ, M., 2006. *Inovačný manažment*. 1.vydanie. Bratislava : GeoPARNAS, 2006. 219 s. ISBN 80-969420-3-4.
- DRUCKER, PETER F., 2003. *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review on The Innovative Enterprise, 2003. Boston: Harvard Business School Press. p. 111-127
- ФРИМЭН, К., 1974. *Экономическая теория промышленных инноваций* (The economics of industrial innovation), 1974.
- HEŘMAN, J. – HOROVÁ, O. *Rozvoj inovačního potenciálu průmyslových podniků*. [online] [cit.2011-04-08] Dostupne na: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-rozvoj-inovacniho-potencialu-prumyslovych-podniku.html>
- KORNAI, J.: *Innovation and dynamism. Interaction between Systems and Technical Progress*. In.: Вопросы экономики, № 4, 2012, s. 3 – 31. Dostupno na: http://bief.ru/LIBRARY/PDF/Voproseconom/2012/Journal_vopseco_4_2012.pdf
- KOTLER, PH. – TRIAS DE BES, F., 2005. *Inovativní marketing*. 1.vydanie. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- KRÁČOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K., 2011: *Finančný manažment*. 3.vydanie. IURA EDITION, spol. s.r.o., Bratislava, 2009, 468 s., ISBN 978-80-8078-356-3
- KRIŠTOFÍK, P.: *Riadenie pracovného kapitálu - zbytočnosť či nevyhnutnosť?* In: Finančný manažment a controlling. č. 6/2009. IURA EDITION, spol. s.r.o., Bratislava, 2009, s. 327-332, ISSN 1337-7574
- PITRA, Z., 2006. *Manažment inovačných aktivít*. 1.vydanie. Praha : Professional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
- PLCHOVÁ, J. 2009. Meranie entropie vo firme ako východisko pre diagnostiku jej stavu. *Forum Statisticum Slovacum Roč. 5, č. 4*. s. 71--75. ISSN 1336-7420.

- PLCHOVÁ, J., 2012. *An assessment of the quality management system effectiveness in the production company*. Czestochowa: AWR Editor, Katowice, Polska, 2012. 133 s. ISBN 978-83-934225-3-1.
- STANKOVIČOVÁ, I., 2012. *Modelovanie inovačných procesov v SR*. In.: Zborník odborných článkov. Academic Program. SAS forum, Bratislava, 2012, s. 61-71. Dostupne na:
http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/uni/zbornik_2012.pdf
- ŠÚBERTOVÁ, E., 2009. *Prejavy hospodárskej krízy v malých a stredných podnikoch SR*. In.: *Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, roč. 38, č. 3, 2009, s. 420. ISSN 0323-262X
- ТРИФИЛОВА, А.А., 2005. *Оценка эффективности инновационного развития предприятия*, 2005, Москва: Финансы и статистика, 2005, 150 с. ISBN: 5-279-02994-7
- WORLD ECONOMIC FORUM, 2012. *The Global Competitiveness Index 2012-2013*, data platform. [online] [cit.2012-09-5] Dostupne na:
<http://www.weforum.org/issues/competitiveness-0/gci2012-data-platform/>
- WORLD ECONOMIC FORUM, 2011. *The Global Competitiveness Report 2011–2012*, World Economic Forum Geneva, Switzerland, 2011. [online] [cit.2012-09-5] Dostupne na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Autor:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc. ,
oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU
Vazovova 5, 812 37 Bratislava
Tel.: +421/0905 410 952,
e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

Recenzenti:

doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.
doc. Ing. Irina Družinina, CSc.

METÓDY MERANIA A HODNOTENIA MARKETINGOVEJ ORIENTÁCIE PODNIKOV

METHODS OF MEASUREMENT AND EVALUATION OF MARKETING ORIENTATION

Jaroslav Ďaďo - Jana Ďaďová

Abstract

Purpose of the article This paper describes a marketing orientation, methods of measurement and evaluation of marketing orientation and influence of marketing orientation on business performance. Measurement and evaluation of marketing orientation and performance is an integral part of modern and efficient enterprises. Companies which want to be competitive need to understand and use measurement and evaluation methods of marketing orientation. Also they need to be able to find solutions to the results which these methods will give them.

Methodology/methods The principal information we have obtained by own research collection of primary and secondary data and their following interpretation with focus on the perception of marketing orientation and on the methods of their measurement and evaluation. We applied expert SPAN method, mathematical and statistical correlation analysis and weighted average.

Scientific aim The main objective of this paper is to identify and evaluate methods of measurement and evaluation of marketing orientation abroad, and on selected small and medium enterprises in Slovakia to verify their suitability and with business performance indicators to measure and evaluate impact of marketing orientation on their business performance.

Findings Existing methods of measurement and evaluation of marketing orientation have shortcomings and this is why there is a place to talk about their addition and finalization. Between marketing orientation and business performance of companies is a medium to strong dependence and marketing orientation and business performance are directly linear dependent.

Conclusions (limits, implications etc) Based on the results obtained we can conclude that the currently used methods of measurement and evaluation of marketing orientation are not complex and have shortcomings. Therefore, we proposed a method of measuring and evaluating of marketing orientation in relation to business performance. Based on the results we can confirm that marketing orientation has a positive impact on business performance. The results say that the marketing orientation and business performance is directly dependent, and therefore should companies take their about their marketing orientation in relation to its business performance seriously.

Keywords: Marketing concept, Business performance, Methods of measurement and evaluation of marketing orientation, Competitiveness, Customer.

JEL Classification: M30, M31, M39

ÚVOD

Problematika, ktorú riešime je v zahraničnej literatúre v nami prezentovanom rozsahu málo rozpracovaná a vplyv marketingovej orientácie na výkonnosť podnikov je nedocenený. V slovenskej, či českej literatúre o marketingovej teórii chýba celkový pohľad na marketingovú orientáciu ako takú, ale tiež chýba jej spojenie s meraním a hodnotením marketingovej orientácie podnikov a vplyvom na výkonnosť podnikov.

Chápanie marketingovej orientácie vychádza z histórie marketingu ako takého. Americká spoločnosť General Electric sa v roku 1952 rozhodla, že ich nová marketingová koncepcia bude zameraná na „marketingového človeka = marketéra“, ktorý bude stáť nie na konci, ale na začiatku výrobného procesu. Postupne sa takto marketing integroval do každej fázy podnikovej činnosti. General Electric bola prvá americká spoločnosť, ktorá oficiálne akceptovala marketingovú koncepciu ako podnikovú filozofiu a poukázala na potreby zákazníkov.

1 CIEĽ A METODIKA

Hlavným cieľom príspevku je vymedziť a zhodnotiť existujúce metódy merania a hodnotenia marketingovej orientácie v zahraničí, a na vybraných malých a stredných podnikoch na Slovensku overiť ich vhodnosť, a zmerať a zhodnotiť vplyv marketingovej orientácie na výkonnosť týchto podnikov. Pri spracovávaní zvolenej problematiky sme použili domáce a zahraničné literárne pramene a publikované štatistické údaje. Ťažiskové informácie sme získali vlastným výskumom, zberom primárnych a sekundárnych údajov a ich interpretáciou, so zameraním na vnímanie marketingovej orientácie u nás a v zahraničí a na metódy jej merania a hodnotenia. Z našich zistení vyplýva, že marketingová orientácia ako taká je v marketingovej teórii málo rozpracovaná a jej vplyv na výkonnosť podnikov je nedocenený. Uvedené zistenia nás viedli k formulovaniu nasledovných hypotéz:

H₁: V súčasnosti využívané metódy merania a hodnotenia marketingovej orientácie podnikov nie sú komplexné a majú nedostatky.

- Hypotéza pojednáva o aktuálnom stave využívaných metód merania a hodnotenia marketingovej orientácie podnikov. Overenie tejto hypotézy uskutočníme prostredníctvom výskumu vo vybraných slovenských podnikoch na Slovensku.

H₂: Malé a stredné slovenské podniky, ktoré sú marketingovo orientované dosahujú vyššiu výkonnosť a naopak marketingovo neorientované podniky dosahujú nižšiu výkonnosť.

- Touto hypotézou chceme overiť vplyv marketingovej orientácie na výkonnosť malých a stredných podnikov na Slovensku.

V rámci spracovania informácií získaných terénnym výskumom a na overenie hypotéz sme aplikovali matematicko-štatistickú metódu korelačnej analýzy. Využili sme aj vážený aritmetický priemer, ktorý nám pomohol získať priemerné hodnoty všetkých skúmaných parametrov v rámci dotazníka.

2 MARKETINGOVÁ ORIENTÁCIA PODNIKU

Pochopiť zmysel marketingovej orientácie a jej úlohy v podniku môže pomôcť sústava pojmov marketingovej orientácie. Sústava pojmov pozostáva z troch častí. Prvá časť popisuje faktory (bariéry, predpovede a podmienky), ktoré vplývajú na stupeň marketingovej orientácie. Ide o interné faktory, ktoré pozostávajú z charakteristík vrcholového manažmentu a organizačných charakteristík daného podniku ako aj z interných vzťahov na pracovisku. Externé faktory marketingovej orientácie pozostávajú z konkurencie, trhových a technologických turbulencií a stavu ekonomiky. Druhá časť sústavy pojmov sa zaoberá ukazovateľmi marketingovej orientácie a jej zložkami, medzi ktoré patrí dôraz na zákazníka, informačné spravodajstvo, rozširovanie informácií a schopnosť podniku reagovať na informácie z trhu. Tretia časť sústavy popisuje dôsledky resp. výsledky marketingovej orientácie, t.j. výkonnosti podniku. Kohli a Jaworski (1990) definujú marketingovú orientáciu nasledovne: ide o „organizovaný spôsob získavania informácií z trhu o súčasných alebo budúcich potrebách zákazníkov, rozšírenie týchto informácií v rámci celého podniku

a zabezpečenie správneho prístupu a zodpovednosti k týmto informáciám.“ „Marketingová orientácia sa vzťahuje k spôsobu ako podnik implementuje marketingovú koncepciu.“

2.1 METÓDY MERANIA A HODNOTENIA MARKETINGOVEJ ORIENTÁCIE

Metódy merania marketingovej orientácie podnikov možno rozdeliť do troch oblastí: stupnica merania marketingovej orientácie MKTOR, stupnica merania marketingovej orientácie MAKROR a stupnica merania marketingovej orientácie MORTN.

Stupnica merania marketingovej orientácie MKTOR

„Prístup kultúrne determinovaného správania“ popisuje marketingovú orientáciu ako spôsob, ktorým sa podniku darí vytvárať vyššiu hodnotu pre zákazníka a tak sa spätne zabezpečuje vyššia podniková výkonnosť. Takto Narver a Slater (1990) definovali marketingovú orientáciu a pokúsili sa ju merať v troch rôznych oblastiach: orientácia na zákazníka (CO - customer orientation), orientácia na konkurenciu (COO - competition orientation) a interfunkčná koordinácia (IC - interfunctional coordination). Každá z týchto oblastí sa ďalej rozkladá do ďalších podoblastí (CO: šesť podoblastí, COO: štyri podoblasti, IC: päť podoblastí), ktoré sú hodnotené podľa Likertovej stupnice od 1 po 7 bodov. Táto stupnica 15-tich faktorov, nazývaná ako MKTOR stupnica (tabuľka 1) bola aplikovaná v 113 podnikoch a korporáciách tak, aby bolo zabezpečené overenie spoľahlivosti a platnosti tejto metódy. V rámci tejto metódy sa musí odpovedať na každú otázku, žiadna sa nesmie vynechať.

Tabuľka 1: MKTOR stupnica merania marketingovej orientácie podnikov

	Vôbec nevykonávame	Veľmi zriedka vykonávame	Zriedka vykonávame	Striedmo vykonávame	Intenzívne vykonávame	Veľmi intenzívne vykonávame	Extrémne intenzívne vykonávame
	1	2	3	4	5	6	7
CO	Naše podnikové ciele sú poháňané uspokojovaním potrieb našich zákazníkov.						
CO	Neustále monitorujeme úroveň uspokojovania potrieb našich zákazníkov.						
CO	Všetci naši manažéri pravidelne navštevujú existujúcich i potenciálnych zákazníkov.						
CO	Naše podnikové ciele sú výsledkom snahy o vytvorenie väčšej hodnoty pre našich zákazníkov.						
CO	Systematicky a pravidelne meriame spokojnosť našich zákazníkov.						
CO	Kladíme veľký dôraz na popredajné služby.						
COO	Veľmi rýchlo reagujeme na konkurenčné stratégie, ktoré nás ohrozujú.						
COO	Naša stratégia zameraná na tvorbu konkurenčnej výhody je založená na pochopení zákazníckych potrieb.						
COO	Top manažment pravidelne analyzuje silné a slabé stránky konkurencie.						
COO	Snažíme sa nasmerovať zákazníkov tým smerom, kde máme konkurenčnú výhodu.						
IC	Naši predajcovia pravidelne poskytujú informácie potrebné ku konkurenčnej stratégii nášho podniku.						
IC	Na všetkých úrovniach manažmentu podniku voľne komunikujeme o úspešných aj neúspešných zákazníckych skúsenostiach						
IC	Každé naše oddelenie (napr. marketing, výroba, financie atď.) sa podieľa na uspokojovaní potrieb našich cieľových trhov.						
IC	Všetci naši manažéri vedia, ako môžu prispieť k tvorbe "zákazníckej hodnoty".						
IC	Zdieľame zdroje aj s inými podnikovými jednotkami.						

Orientácia na zákazníka (CO - customer orientation)

Orientácia na konkurenciu (COO - competition orientation)

Interfunkčná koordinácia (IC - interfunctional coordination)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Narver a Slater, 1990

Hoci sú v tejto stupnici prítomné tri oblasti merania marketingovej orientácie, zdá sa že orientácia na zákazníka je takmer dvakrát tak dôležitá ako orientácia na konkurenciu alebo interfunkčnú koordináciu. Stupnica MKTOR sa považuje skôr za stupnicu merania

zákazníckej orientácie, ako za stupnicu merania marketingovej orientácie. MKTOR neberie do úvahy „stakeholder“ rozmer marketingovej orientácie.

Stupnica merania marketingovej orientácie MARKOR

Vývoj poznania marketingovej orientácie sa podľa Greenley (1995), Harris a Piercy (1997), Borghgraaff a Verbeke (1997) postupne sústredil najmä na tieto tri oblasti: konceptualizáciu, vplyvy na marketingovú výkonnosť a zmiernujúcu úlohu určitých premien v prostredí. Táto marketingovo orientovaná stupnica pozostáva z 20-tich oblastí (pôvodne obsahovala až 32 oblastí) merania marketingovej orientácie podnikov (informačno-trhové spravodajstvo: šesť oblastí, rozširovanie získaných informácií: päť oblastí, odozva podniku: deväť oblastí). MARKOR stupnica merania marketingovej orientácie je znázornená v tabuľke 2. Stupnica bola overená v 222 strategických podnikoch a v rámci tejto metódy sa pri jednotlivých oblastiach (otázkach) autori odporúčajú zamerať skôr na SBU (strategickú podnikateľskú jednotku) ako na podnik ako celok. Ak sa otázka nedá aplikovať v danom podniku, vynecháva sa.

Tabuľka 2: MARKOR stupnica merania marketingovej orientácie podnikov

1.	V tejto SBU sa stretávame so zákazníkmi aspoň raz za rok, aby sme zistili aké produkty alebo služby budú potrebovať v budúcnosti.	1	2	3	4	5
2.	V tejto SBU realizujeme veľa vnútropodnikových výskumov.	1	2	3	4	5
3.	Sme pomalí pri zisťovaní preferencií našich zákazníkov. ^R	1	2	3	4	5
4.	Snažíme sa aspoň raz ročne, aby naši dodávatelia zhodnotili kvalitu našich produktov a služieb.	1	2	3	4	5
5.	Sme pomalí pri zisťovaní zásadných zmien v našom odvetví (napr. konkurencia, technológia, regulácia). ^R	1	2	3	4	5
6.	Pravidelne v našom odvetví skúmame pravdepodobný vplyv zmien na našich zákazníkoch.	1	2	3	4	5
7.	Minimálne raz za štvrtrok máme porady ohľadom vývoja a nových trendov.	1	2	3	4	5
8.	Manažér marketingu komunikuje o budúcich potrebách zákazníkov aj s manažermi iných oddelení	1	2	3	4	5
9.	Keď sa uskutoční niečo dôležité na cieľovom trhu v krátkom čase o má tom informáciu celá SBU.	1	2	3	4	5
10.	Dôležité informácie potrebné na zabezpečenie spokojnosti zákazníkov sú poskytnuté všetkým úrovňam v SBU.	1	2	3	4	5
11.	Dôležité informácie o konkurencii sa medzi jednotlivými oddeleniami podávajú veľmi ťažko. ^R	1	2	3	4	5
12.	Rozhodnutie o tom ako budeme reagovať na cenové zmeny konkurencie nám trvá veľmi dlho. ^R	1	2	3	4	5
13.	Z určitých dôvodov ignorujeme určité požiadavky našich zákazníkov. ^R	1	2	3	4	5
14.	Pravidelne analyzujeme vývoj našich produktov, aby naši zákazníci dostávali to čo potrebujú.	1	2	3	4	5
15.	Pravidelne realizujeme stretnutia viacerých oddelení ohľadom tvorby konkurenčného plánu.	1	2	3	4	5
16.	Ak náš najväčší konkurent spustí intenzívnu kampaň zameranú na našich zákazníkov reagujeme okamžite.	1	2	3	4	5
17.	Aktivity jednotlivých oddelení sú veľmi dobre koordinované.	1	2	3	4	5
18.	Sťažnosti našich zákazníkov ostávajú nevypočuté. ^R	1	2	3	4	5
19.	Aj keby sme prišli so sľubným marketingovým plánom pravdepodobne by sme ho nestihli včas implementovať. ^R	1	2	3	4	5
20.	Ak zistíme, že zákazníci si vyžadujú modifikáciu produktov alebo služieb, urobíme preto všetko.	1	2	3	4	5

^R = obrátené hodnotenie, pozn.: 1 – veľmi nesúhlasím, 5 – veľmi súhlasím

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kohli, Jaworski a Kumar, 1993

Deshpande, Farley a Webster (1993) uviedli metódu D-F-W, ktorá bola orientovaná na zákazníka, ale postrádala cieľový trh. Podobnú stupnicu merania a hodnotenia marketingovej orientácie vytvorili ešte v roku 1993 tí istí autori. Táto stupnica bola orientovaná na tvorbu

dlhodobého zisku (tabuľka 3) a pozostáva z hodnotenia 9-tich bodov marketingovej orientácie. Bola overená v 138 japonských podnikoch.

Tabuľka 3: Stupnica merania marketingovej orientácie podnikov Deshpande, Farley a Webster, 1993

1.	Pravidelne realizujeme merania a hodnotenia našich služieb u zákazníkov.	1	2	3	4	5
2.	Vývoj našich produktov a služieb je založený na dobrých informáciách z trhu a od zákazníkov.	1	2	3	4	5
3.	Dobre poznáme našu konkurenciu.	1	2	3	4	5
4.	Máme dobrý zmysel vycítiť ako naši zákazníci hodnotia naše produkty a služby.	1	2	3	4	5
5.	Sme viac zameraní na zákazníkov ako naša konkurencia.	1	2	3	4	5
6.	S našou konkurenciou súťažíme najmä v rozdielnosti našich produktov a služieb.	1	2	3	4	5
7.	Záujmy zákazníkov by mali byť vždy prvoradé, až potom nasledujú záujmy vlastníkov.	1	2	3	4	5
8.	Naše produkty a služby sú najlepšie v danom odvetví.	1	2	3	4	5
9.	Veríme, že náš podnik je tu primárne na to, aby uspokojoval zákazníkov.	1	2	3	4	5

Pozn.: 1 – veľmi nesúhlasím, 5 – veľmi súhlasím

Zdroj: Deshpande, Farley a Webster, 1993

Stupnica merania marketingovej orientácie MORTN

Deshpande a Farley (1998) neskôr definovali marketingovú orientáciu ako sústavu funkčných procesov a činností nasmerovaných tak, aby sa zabezpečilo uspokojovanie potrieb zákazníkov prostredníctvom nepretržitého odhadu potrieb trhu. Na meranie marketingovej orientácie podnikov vytvorili tzv. MORTN sumarizačnú stupnicu, ktorá integruje tri vyššie spomínané stupnice (Narver a Slater, 1990, Kohli, Jaworski a Kumar, 1993, Deshpande, Farley a Webster, 1993). Táto metóda (tabuľka 4) bola aplikovaná v 8-mich európskych a 19-tich amerických podnikoch. Jednotlivé body (vyhlásenia) v tejto stupnici merania marketingovej orientácie podnikov popisujú normy, ktorými sa riadi každý podnik.

Tabuľka 4: MORTN stupnica merania marketingovej orientácie podnikov

1.	Naše podnikové ciele sú poháňané uspokojovaním našich zákazníkov.	1	2	3	4	5
2.	Neustále monitorujeme úroveň uspokojovania potrieb našich zákazníkov.	1	2	3	4	5
3.	Na všetkých úrovniach manažmentu podniku voľne komunikujeme o úspešných aj neúspešných zákazníckych skúsenostiach.	1	2	3	4	5
4.	Naša stratégia zameraná na tvorbu konkurenčnej výhody je založená na pochopení zákazníckych potrieb.	1	2	3	4	5
5.	Systematicky a pravidelne meriame spokojnosť našich zákazníkov.	1	2	3	4	5
6.	Pravidelne realizujeme merania a hodnotenia našich služieb u zákazníkov.	1	2	3	4	5
7.	Sme viac zameraní na zákazníkov ako naša konkurencia.	1	2	3	4	5
8.	Veríme, že náš podnik je tu primárne na to, aby uspokojoval zákazníkov.	1	2	3	4	5
9.	Snažíme sa donútiť našich zákazníkov, aby aspoň raz ročne zhodnotili kvalitu našich produktov a služieb.	1	2	3	4	5
10.	Dôležité informácie potrebné na zabezpečenie spokojnosti zákazníkov sú poskytnuté všetkým úrovňam v SBU.	1	2	3	4	5

Pozn.: 1 – veľmi nesúhlasím, 5 – veľmi súhlasím

Zdroj: Deshpande a Farley, 1998

Bigné et al. (2004) vytvorili svoju metódu na základe metódy MARKOR. Metódu obohatili o nasledovné oblasti výskumu marketingovej orientácie podnikov: cenová politika, smerovanie trhu, segmentácia, úspech nových produktov, stratégia zmien a plynulá výmena informácií medzi podnikom a zákazníkmi. Langerak (2002) hovorí, že vo všeobecnosti môžeme povedať, že byť marketingovo orientovaný je dôležitým faktorom, pretože vytvára vhodné podmienky správania sa zamestnancov v podniku. Toto zodpovedajúce správanie zamestnancov vedie k postupnej tvorbe vyššej hodnoty pre zákazníkov a tým aj vyššej výkonnosti samotného podniku.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Na realizáciu analýzy existujúcich metód merania a hodnotenia marketingovej orientácie podnikov sme využili existujúce stupnice merania a hodnotenia marketingovej orientácie podnikov MAKROR, MKTOR, MORTN. Výskum bol realizovaný v nasledovných podnikoch: výrobný podnik E L K O P, s.r.o. z Dolného Kubína, podnik zameraný na obchod TROST AUTO SERVICE TECHNIK s.r.o. z Banskej Bystrice, podnik služieb ESOX Consulting, s.r.o. so sídlom v Banskej Bystrici a obchodný podnik EURO CENTER TRADE s.r.o. z Prešova. Pri meraní a hodnotení marketingovej orientácie vybraných podnikov spomínanými stupnicami bola zistená rovnaká marketingová orientácia všetkých štyroch podnikov pri každej metóde, až na stupnicu MKTOR (tabuľka 5). Pri využití tejto stupnice bola pri podniku E L K O P zistená stredná marketingová orientácia, pričom pri ostatných troch stupniciach bola zistená silná marketingová orientácia. Dôvodom je pravdepodobne citlivejší spôsob hodnotenia (7-bodová Likertova škála) jednotlivých otázok pri MKTOR stupnici.

Tabuľka 5: Porovnanie marketingovej orientácie analyzovaných podnikov

		Marketingová orientácia			
		ELKOP	TROST	ESOX	ECT
1.	MARKOR – stupnica	silná	veľmi silná	silná	stredná
2.	MKTOR – stupnica	stredná	veľmi silná	silná	stredná
3.	Stupnica - Deshpande, Farley a Webster (1993)	silná	veľmi silná	silná	stredná
4.	MORTN – stupnica	silná	veľmi silná	silná	stredná

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie

Z tohto výskumu vyplynulo, že existujúce metódy merania a hodnotenia marketingovej orientácie podnikov majú nedostatky, a preto je na mieste hovoriť o ich dopracovaní a doplnení. Znamená to, že hypotéza H_1 sa potvrdila. Skúmaným podnikom z výskumu boli navrhnuté odporúčania ako svoju marketingovú orientáciu zlepšiť prípadne zmeniť.

Je potrebné uviesť, že pri hodnotení marketingovej orientácie analyzovaných podnikov sme nehodnotili iba ich momentálny stav, ale najmä ich dlhodobú marketingovú orientáciu. V posledných rokoch má na marketingovú orientáciu týchto podnikov vplyv aj finančná a ekonomická kríza, keď ponuka prevažuje dopyt. Aj to sa odrazilo na marketingovej orientácii týchto podnikov. Na základe tohto výskumu môžeme zhodnotiť, že malé a stredné slovenské podniky považujú marketingovú orientáciu za potrebnú, ale väčšiu pozornosť jej venujú až vtedy, keď podnik pociťuje pokles obratu alebo väčšej sily konkurencie.

3.1 MERANIE A HODNOTENIE MARKETINGOVEJ ORIENTÁCIE PODNIKOV POMOCOU VLASTNEJ METÓDY

Výskumnú vzorku podnikov charakterizujeme na základe identifikačných údajov od opytovaných respondentov, ktorí podniky zastupovali. Identifikačné údaje o podnikoch a respondentoch sme získali pomocou vyškolených anketárov. Výskumnú vzorku tvorilo 60 malých a stredných podnikov so sídlom podnikania na Slovensku. Pripomíname, že výskum je zameraný na malé a stredné podniky na Slovensku. Štruktúra výskumnej vzorky podľa veľkosti podnikov je uvedená v tabuľke 7.

Tabuľka 7: Zastúpenie malých a stredných podnikov v rámci výskumnej vzorky podnikov

Počet zamestnancov podniku	Početnosť	Percentuálny podiel
1 – 9 zamestnancov	22	37 %
10 – 49 zamestnancov	21	35 %
50 – 249 zamestnancov	17	28 %
Spolu	60	100 %

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie

3.2 MERANIE A HODNOTENIE VÝKONNOSTI PODNIKOV AKO DÔSLEDKU MARKETINGOVEJ ORIENTÁCIE PODNIKOV

Reprezentanti podnikov mali odpovedať na päť oblastí otázok venovaných ekonomickej a neekonomickej výkonnosti podnikov. Na základe priemerného hodnotenia za celú výskumnú vzorku bolo hodnotenie výkonnosti podnikov stanovené nasledovne:

- 1 až 1,4 = veľmi nízka výkonnosť podniku,
- 1,5 až 2,4 = nízka výkonnosť podniku,
- 2,5 až 3,4 = neutrálna výkonnosť podniku,
- 3,5 až 4,4 = vysoká výkonnosť podniku,
- 4,5 až 5 = veľmi vysoká výkonnosť podniku.

Metóda SPAN je modifikovaná pre „hlasovanie“ expertných skupín o významnosti jednotlivých ukazovateľov pre účely danej analýzy. Využili sme ju na expertné posúdenie významnosti jednotlivých ukazovateľov marketingovej orientácie podnikov a na posúdenie významnosti ekonomickej a neekonomickej výkonnosti podnikov ako dôsledku marketingovej orientácie podnikov. Ako expertné skupiny sme využili dlhoročné skúsenosti troch expertov a to obchodných a marketingových manažérov z podnikov ESOX Consulting, TROST AUTO SERVICE TECHNIK a EURO CENTER TRADE. Každý z expertov dostal po 100 bodov, ktoré mal podľa svojho uváženia rozdeliť medzi ukazovatele marketingovej orientácie podnikov a medzi zvyšných dvoch expertov. V tabuľkách 9 a 10 je uvedené ako jednotliví experti rozdelili svoje body.

Tabuľka 9: Rozdelenie bodov medzi ukazovatele marketingovej orientácie – SPAN

Expert/ otázka	10.	11.	12.	13.	Body ukazovatele MO	Expert č. 1	Expert č. 2	Expert č. 3	Body expert	Body spolu
Expert č. 1	30	15	30	25	100		0	0	0	100
Expert č. 2	20	10	15	15	60	20		20	40	100
Expert č. 3	20	10	25	25	80	10	10		20	100

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie

Tabuľka 10: Rozdelenie bodov medzi ukazovatele výkonnosti podnikov - SPAN

Expert/ otázka	28.	29.	30.	31.	32.	Body ukazovatele výkonnosti	Expert č. 1	Expert č. 2	Expert č. 3	Body expert	Body spolu
Expert č. 1	25	15	25	20	15	100		0	0	0	100
Expert č. 2	20	15	15	5	5	60	20		20	40	100
Expert č. 3	25	25	20	5	10	85	5	10		15	100

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie

Tak ako si vyžaduje metodika SPAN metódy, realizovali sme desať iterácií pri ukazovateľoch miery marketingovej orientácie podnikov tak aj pri ukazovateľoch výkonnosti podnikov. Po realizácii desiatej iterácie sme dospeli k takým citlivým váham (tabuľka 11 a 12), že sme ich mohli použiť na výpočet skóre marketingovej orientácie podnikov a skóre podnikovej výkonnosti.

Tabuľka 11: Váhy ukazovateľov marketingovej orientácie podnikov

Ukazovatele marketingovej orientácie podnikov	Pridelené body	Váhy
Dôraz a zameranie na zákazníka	87,34694	0,291156463
Marketingové spravodajstvo	43,67347	0,145578231
Interfunkčná koordinácia/Marketingová integrácia	87,85714	0,292857143
Odozva na informácie/Protireakcia	81,12245	0,270408163
Ukazovatele marketingovej orientácie podnikov	87,34694	0,291156463
Spolu	300	1

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie

Tabuľka 12: Váhy ukazovateľov podnikovej výkonnosti

Ukazovatele podnikovej výkonnosti	Pridelené body	Váhy
Ekonomická výkonnosť	85,20408	0,284013605
Spokojnosť zákazníkov	66,73469	0,222448980
Vracanie sa (lojalita)	73,46939	0,244897959
Závazky voči podniku	37,44898	0,124829932
Pocit solidarity	37,14286	0,123809524
Spolu	300	1

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie

Pomocou štatistického softvérového programu IBM SPSS Statistics sme zrealizovali korelačnú analýzu získaných skóre marketingovej orientácie podnikov a ich podnikovej výkonnosti. V tabuľke 13 sú výsledné hodnoty Pearsonovho korelačného koeficientu, ktorý je mierou lineárnej závislosti marketingovej orientácie podnikov a podnikovej výkonnosti. Môžeme vidieť, že hodnoty Pearsonovho korelačného koeficientu nadobúdajú pri skóre marketingovej orientácie podnikov ako aj pri skóre podnikovej výkonnosti hodnoty 0,591 na hladine významnosti 0,01. Podľa Cohenovej pomôcky (1988) interpretácie korelačných môžeme konštatovať, že podľa Pearsonovho korelačného koeficientu je medzi marketingovou orientáciou podnikov a ich podnikovou výkonnosťou silná resp. veľká priama lineárna závislosť.

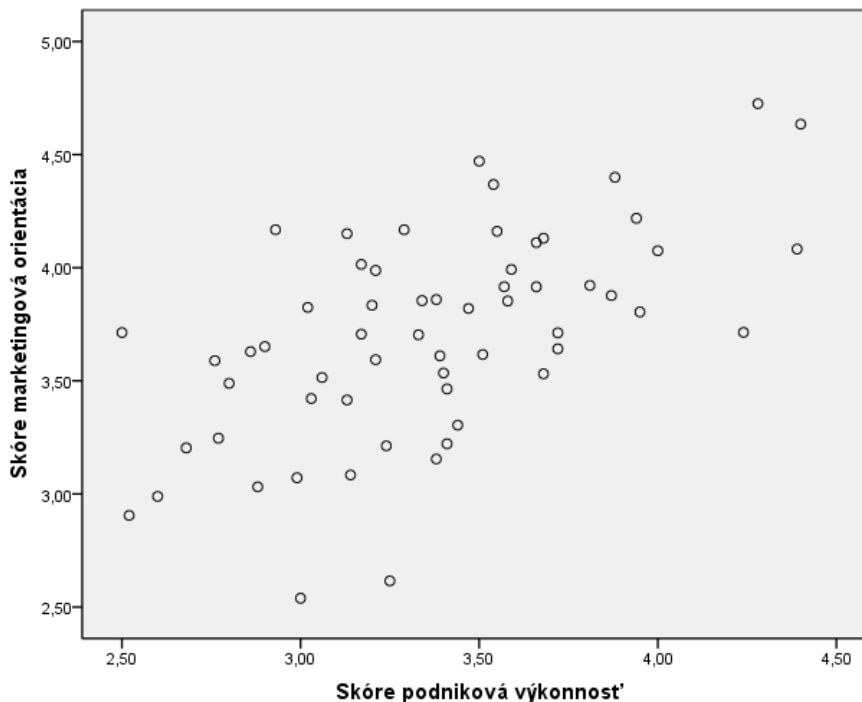
Tabuľka 13: Korelačná analýza hypotézy H2 - Pearsonov párový korelačný koeficient

		Skóre marketingová orientácia	Skóre podniková výkonnosť
Skóre marketingová orientácia	Pearson Correlation	1	,591**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Skóre podniková výkonnosť	Pearson Correlation	,591**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Korelácia na hladine významnosti 0,01 (2-sledovania).

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie podľa IBM SPSS Statistics

Je dôležité neurobiť závery iba na základe výsledných hodnôt vyššie uvedených koeficientov (Šoltés, 2008). Tie nás neinformujú o sklone ich regresnej priamky. Je nevyhnutné, aby sme preskúmali aj bodový diagram resp. regresnú priamku marketingovej orientácie podnikov a podnikovej výkonnosti (viď. graf 1).



Graf 1: Bodový diagram hypotézy H₂ - závislosť marketingovej orientácie podnikov a podnikovej výkonnosti

Zdroj: vlastný výskum a spracovanie podľa IBM SPSS Statistics

Po preskúmaní bodového diagramu resp. regresnej priamky marketingovej orientácie podnikov a ich podnikovej výkonnosti môžeme zhodnotiť, že medzi marketingovou orientáciou podnikov a podnikovou výkonnosťou je zjavne stredná až silná závislosť, pričom zdôrazňujeme, že marketingová orientácia podnikov a podniková výkonnosť sú priamo lineárne závislé. Na základe vyššie realizovanej korelačnej analýzy marketingovej orientácie podnikov a ich podnikovej výkonnosti, kde sa nám potvrdila stredná priama lineárna závislosť môžeme konštatovať, že hypotéza H₂ v znení „Malé a stredné slovenské podniky, ktoré sú marketingovo orientované dosahujú vyššiu výkonnosť a naopak marketingovo neorientované podniky dosahujú nižšiu výkonnosť“ sa potvrdila.

ZÁVER

Na základe dosiahnutých výsledkov môžeme konštatovať, že v súčasnosti využívané metódy merania a hodnotenia marketingovej orientácie podnikov nie sú komplexné a majú nedostatky. Preto sme navrhli vlastnú metódu merania hodnotenia marketingovej orientácie vo vzťahu k podnikovej výkonnosti. Na základe dosiahnutých výsledkov môžeme potvrdiť, že marketingová orientácia má pozitívny vplyv na výkonnosť podnikov. Získané výsledky hovoria o tom, že vzťah marketingovej orientácie podnikov a podnikovej výkonnosti je priamo závislý, a preto by mali podniky brať svoju marketingovú orientáciu vo vzťahu k svojej podnikovej výkonnosti vážne. Avšak v súčasnosti mnohé podniky zabúdajú na meranie a hodnotenie svojej marketingovej orientácie, väčšina podnikov začína riešiť príčiny poklesu obratu až vtedy, keď sa dostane podnik do situácie, že je to naozaj zlé. Mnohým podnikom chýba to, čo je v dnešnej krízovej a turbulentnej dobe tak nevyhnuté, potreba venovať sa príčinám aj tých najmenších výchyľok obratu a čo najrýchlejšie na ne reagovať.

LITERATÚRA

- BIGNÉ, J. E. et al. 2004. Market orientation: an antecedent to the industrial manufacturer's power. In *European Journal of Marketing*. 2004, roč. 38, č. 1/2, s. 175-193.
- BROWN, R. 1987. Marketing - a function and a philosophy. In *The Quarterly Review of Marketing*. 1987.
- COHEN, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York : LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES. 1988. ISBN: 8-8058-0283-5.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J. U., WEBSTER, F. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. In *Journal of Marketing*. 1993, roč. 57, č. 1.
- DESHPANDE R., FARLEY J. U. 1998. Measuring market orientation: Generalisation and Synthesi. In *Journal of Market Focused Management*. 1998.
- GREENLEY, G. 1995. Market orientation and company performance: empirical evidence. In *British Journal of Management*. 1995.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. In *Journal of Marketing*, 1990, roč. 54, č. 2.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. In *Journal of Marketing*, 1993, roč. 57.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J., KUMAR, A. 1993. MARKOR: A measure of market Orientation. In *Journal of Marketing Research*, 1993.
- LANGERAK, F. 2002. What is the predictive power of market orientation?, Erasmus research institute of management. In *Report series research in management*, 2002.
- NARVER, J., SLATER, S. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability: *Journal of Marketing*, 1990, roč. 54, č. 4.
- SLATER, S. F., NARVER J. C. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? In *Journal of Marketing*, 1994.

Autori:

Prof. Ing. Jaroslav Ďaďo, PhD. - Ing. Jana Ďaďová

Ekonomická fakulta UMB

Tajovského 10

974 01 Banská Bystrica

Tel.: 0903 140 311

e-mail: jaroslav.dado@umb.sk; jana.dadova0@gmail.com

Recenzenti:

doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

VPLYV VYBRANÝCH NÁSTROJOV INTERNETOVÉHO MARKETINGU NA NÁVŠTEVNOSŤ WEBU

IMPACT OF SELECTED INTERNET MARKETING TOOLS ON WEBSITE TRAFFIC

Radovan Madleňák, Lucia Madleňáková

Abstract

Purpose of the article

In the virtual environment of Internet exist a lot of marketing tools that are dedicated to attract the visitors to target websites. This process is named the primary conversion. It is not so easy to find some suitable Internet marketing tools that are influencing this primary conversion. The purpose of this article is to find adequate Internet marketing tools that increase the number of visitors at the business website.

Methodology/methods

The correct methodology has to be used for achieving the objectives. For the Analysis of website traffic were used Google Analytics, and Facebook Insights tool and statistical methods of correlation analysis was used for finding the degree of dependence between visitors streams at personal website and official business website.

Scientific aim

Main scientific objective is to verifying the hypothesis, that there is the dependence between web traffic at the official business website and web traffic at the personal website of the business website owner.

Findings

The results of the research described in this article show the clear dependence between website traffic at business and personal websites and clear dependence between competition at social network and business websites traffic.

Conclusions (limits, implications etc) *The problem described in this article is frequent and the research shows very interesting results, which can be used for various web sites problem – lack of visitors. The important implication resulted from this research shows that the creation of primary website must be supported by additional activities as a social network activities, frequent actualization of website and creation secondary websites, that are connected with primary website.*

Keywords: *Internet marketing, website traffic, correlation, social media,*

JEL Classification: *M31, L86*

ÚVOD

V dnešnej dobe je používanie internetu súčasťou takmer každého dňa, pričom ho používatelia využívajú na súkromné účely a pracovné využitie. Vo virtuálnom svete existuje množstvo internetových stránok. Používateľ hľadájúci informácie, uspokoja svoju informačnú potrebu ich nájdením. Pre používateľa je dôležitý samotný obsah webovej stránky. K tomu, aby ju používateľ internetu našiel, je potrebné použiť niektoré nástroje internetového marketingu.

Internet ponúka množstvo nástrojov ako dosiahnuť, aby používateľ našiel to čo hľadá. Z pohľadu teórie je možné túto sadu nástrojov zaradiť do marketingového komunikačného mixu. Schweiger a Schrattecker rozlišujú komunikačné nástroje podľa dvoch kritérií:

- nad líniu („above the line“),
- pod líniu („below the line“).

Nad líniu zahŕňajú všetky komunikačné nástroje, ktoré záujemcu majú osloviť neosobne alebo cez masovú komunikáciu. Pod líniu opisujú personalizované a individualizované obsahy. Nástroje pod líniu ponúkajú tiež bezprostrednú možnosť kontaktu so zákazníkmi. Nástroj online komunikácia zahŕňa aj komunikáciu cez internet.

Marketingová komunikácia na internete vzhľadom na rôzne ciele, na ktoré je smerovaná, môže mať rôzne formy. Podľa stanovených cieľov sú následne volené nástroje, ktoré podnik ku komunikácii využíva.

Medzi základné nástroje marketingu na internete patrí:

- reklama - Reklama je nástroj na presvedčovanie a informovanie ľudí. Využíva sa k navodeniu okamžitého záujmu o produkt a k vytvoreniu dlhodobého vzťahu so zákazníkom. Internetová reklama predstavuje efektívny nástroj na oslovenie širokého spektra potenciálnych zákazníkov v krátkom čase a za pomerne nízke náklady. V súčasnosti je najrozšírenejším a najrýchlejšie sa vyvíjajúcim druhom reklamy. V rámci internetového marketingu ide o najviac využívanú zložku marketingového komunikačného mixu.
- podpora predaja - Podpora predaja na internete môže byť zameraná na produkty predávané on-line v e-shopoch, ale aj predávané v kamenných obchodoch. V tomto prípade je internet predovšetkým komunikačným médiom a informuje o určitých aktivitách na podporu predaja. Podporu predaja používa podnik zvyčajne k tomu, aby podporili predaj svojich tovarov a služieb a tým porazil konkurenciu.
- public relations - Public relation (označovaný aj ako PR) sa na internete, rovnako ako v klasickom marketingu, používa predovšetkým k budovaniu povedomia firmy a značky. Rozširuje možnosť, ako sa môžu potenciálni zákazníci dozvedieť o konkrétnej firme, podobne ako to robí aj reklama a participácia na sociálnych sieťach. Pomocou PR aktivít sa zvyšuje popularita stránok a znamená to zároveň aj prínos z pohľadu vyhľadávačov a následné jednoduchšie vyhľadanie hľadaných informácií.
- priamy marketing - V literatúre o klasickom marketingu, priamy marketing predstavuje priamu komunikáciu s vybraným segmentom zákazníkov, ktorým je ponúkaná špeciálna ponuka s cieľom získať čo najrýchlejšiu odozvu a zároveň budovať dlhodobé vzťahy s týmito zákazníkmi. Priamy marketing na internete znamená takú formu marketingovej komunikácie, kde dochádza k osloveniu zákazníka a zároveň má zákazník možnosť okamžitej reakcie. Presnejšie sa jedná o komunikáciu medzi dvoma subjektmi. Cieľom priamej komunikácie je získať určitú odozvu, ktorá je očakávaná hneď alebo vo veľmi krátkej dobe. Môže sa efektívne kombinovať s inými zložkami marketingového komunikačného mixu ako napríklad s reklamou, PR a podporou predaja.

Každý z uvedených nástrojov má špecifickú formu aplikácie. Medzi najčastejšie formy realizácie marketingu na internete s cieľom nájsť informácie čo používateľ internetu hľadá patrí:

- PPC (pay-per-click),
- PPA (pay-per-action),
- plošná reklama,

- zápisy do katalógov,
- prednostné výpisy,
- SEO,
- virálny marketing,
- advergaming
- a participácia v rôznych variantoch sociálnych sietí.

1 CIEĽ A METODIKA

Predmetom výskumu opisovanom v tomto článku je vplyv vybraných nástrojov internetového marketingu na návštevnosť webovej stránky.

Hlavným cieľom výskumu je sledovať, ako vplýva aplikácia vybraných nástrojov internetového marketingu na návštevnosť webového sídla. Pre tento výskum boli vybrané nasledujúce nástroje a ich sledovanie:

- implementácia webovej stránky firmy a osobnej stránky majiteľa firmy, kde sú uverejňované krátke blogy,
- využitie sociálnej siete Facebook.

Na dokázanie vplyvu osobnej stránky majiteľa firmy, kde sú uverejňované krátke zamyslenia na rôzne témy súvisiace s podnikaním vo forme blogov a súťaže širenej prostredníctvom sociálnej siete Facebook na návštevnosť webovej stránky boli stanovené dve hypotézy:

- H1: Predpokladá sa, že návštevnosť firemnej webovej stránky závisí od návštevnosti osobnej webovej stránky majiteľa firmy.
- H2: Predpokladá sa, že návštevnosť firemnej webovej stránky závisí od dosahu súťaže na používateľov sociálnej siete Facebook.

Pre zistenie vplyvu vybraných nástrojov internetového marketingu na návštevnosť webovej stránky bola zvolená reálna firma zaoberajúca sa predajom záhradných riešení podnikajúca v Banskobystrickom regióne. Táto firma bol objektom výskumu, pričom hlavným predpokladom bol fakt, že nemá implementované nástroje internetového marketingu a ponúka možnosť re-inžinieringu webovej stránky a komparáciu návštevnosti pred a po zavedení vybraných nástrojov.

Pre sledovanie návštevnosti a meranie súvisiacich údajov, potrebných pre riešenie výskumu, bol použitý nástroj Google Analytics, ktorý sleduje ako používatelia internetu našli webovú stránku, akým spôsobom ju prezerajú a poskytuje denné prehľady o návštevnosti. Ako vstupy pre skúmanie stanovenej problematiky boli využité údaje o dennom počte návštev, počte zobrazení webovej stránky, zdroje, z ktorých sa dostal návštevník na webovú stránku a kľúčové slová, ktoré boli zadané do vyhľadávača.

Návštevnosť na sociálnej sieti Facebook bola meraná nástrojom Facebook Insights. Tento nástroj je dostupný pre webové stránky, ktoré sa „páčia“ aspoň 30 ľuďom. Panel prehľadov poskytuje štatistiky, koľkým ľuďom sa stránka páči, na koľkých ľuďoch má dosah, koľkí o nej hovoria a ostatné. Dôležitým údajom bolo, na koľkých používateľov sociálnej siete Facebook má daný príspevok dosah.

Na vyhodnotenie týchto primárnych údajov bola použitá korelačná analýza. Korelačná analýza je štatistická metóda, ktorá zisťuje, či existuje alebo neexistuje závislosť medzi veličinami, prípadne sleduje mieru intenzity tohto vzťahu.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

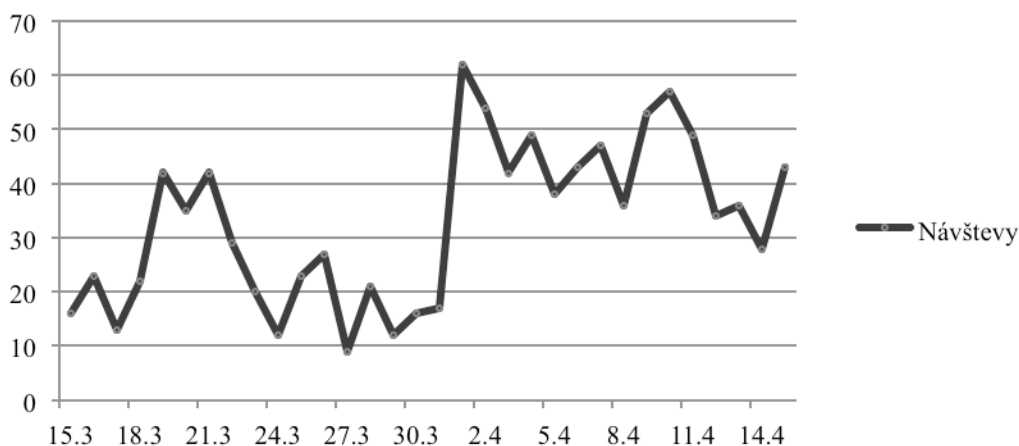
2.1 REINŽINIERING WEBOVEJ STRÁNKY

Najjednoduchší spôsob ako zvýšiť návštevnosť webového sídla je jeho reinžiniering, resp. zmena jeho dizajnu. Táto zmena nastala aj pri analyzovanom firemnom webovom sídle.

Pôvodná webová stránka, ktorá bola používaná, nebola dostatočne prehľadná z dôvodu väčšieho počtu záložiek, ktoré nespĺňali svoj obsah a neboli naplnené aktuálnymi informáciami. Záložky, ktoré sa nachádzali na webe boli úvod, o nás, záhradné centrum, návrhy, služby, galéria, referencie, partneri a kontakt. Na úvodnej stránke bola vložená iba prezentácia obrázkov bez textu, takže návštevník nevedel hneď zistiť, o akú firmu sa jedná.

Kvalitná webová stránka je základom pre aplikáciu internetového marketingu. Pri návrhu sa kládol dôraz hlavne na jednoduchú a prehľadnú štruktúru, aby sa návštevník vedel rýchlo a intuitívne orientovať, prihliadajúc na cieľovú skupinu, ktorá nemusí byť zručná s používaním internetu. Inovovaná webová stránka bola vytvorená pre cieľovú skupinu vo veku 20-65 rokov, ktorí sa venujú záhradníctvu. Aktualizovaná webová stránka bola spustená do prevádzky 1.4. 2012 a bola vychádzala primárne z farebnosti loga firmy. Menu bolo umiestnené na horizontálnu úroveň, tak aby bolo prehľadné a nezasahovalo do tela stránky a zároveň sa zredukoval počet záložiek.

Návštevnosť webovej stránky za sledované obdobie



Obrázok 1: Návštevnosť firemnej webovej stránky

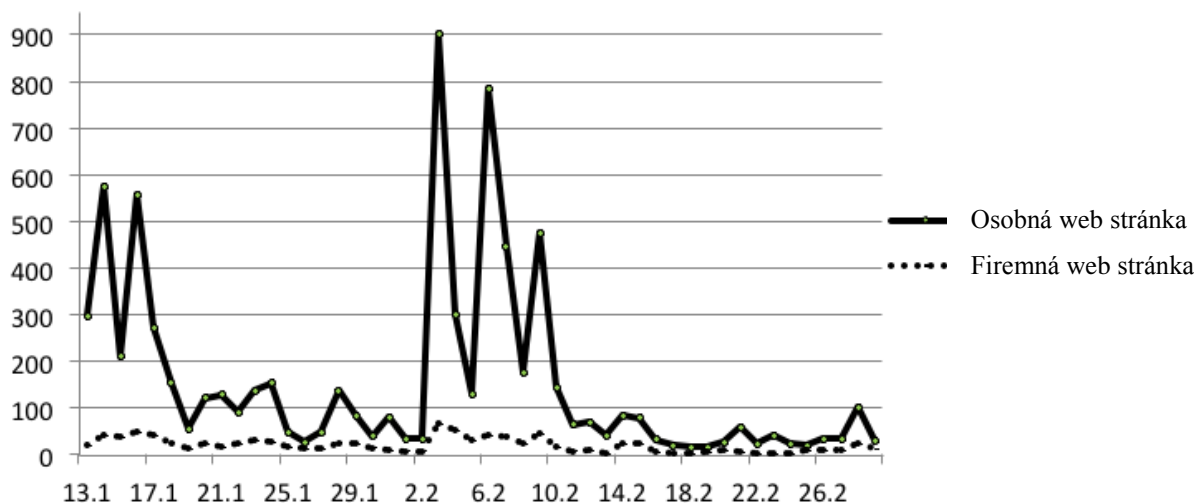
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukazovateľ návštevnosti webovej stránky je meraný nástrojom Google Analytics, ktorý prinášal denne údaje o návštevnosti. Z analýzy návštevnosti je vidieť, že posledné 2 týždne používania pôvodného webu bola priemerná návštevnosť za deň približne 23 návštev. Po spustení nových webových stránok sa priemerná návštevnosť na deň za obdobie od 1. do 15. apríla 2012 zvýšila na takmer 45 návštev denne. Je teda visieť jasnú zmenu v návštevnosti webovej stránky po jej reinžinieringu.

2.2 TVORBA OSOBNÉJ WEBOVEJ STRÁNKY

Majiteľ firmy sa rozhodol, že si vytvorí osobnú webovú stránku, v ktorej sa bude venovať písaniu blogov, v ktorých sa nebude venovať len téme záhradníctva, ale aj iným témam, ktoré sú majiteľovi blízke, a ktorým sa vo voľných chvíľach venuje. Po spustení osobnej webovej stránky bol počet návštev na nich prekvapivo vysoký, pričom v niektoré dni sa blížili až k 1000 návštevám za deň.

Návštevnosť osobných a firemných webových stránok



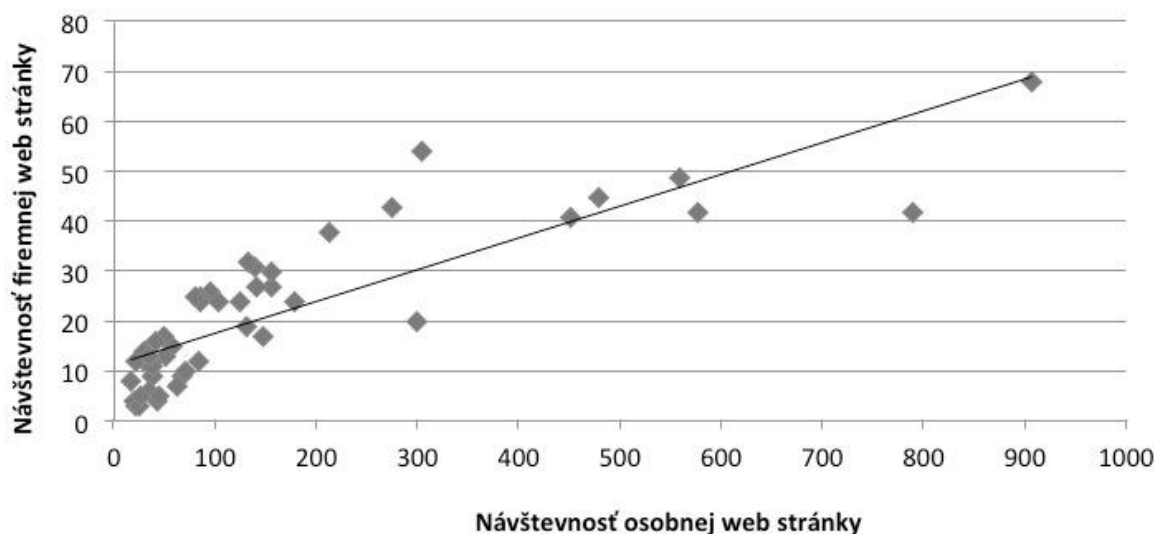
Obrázok 2: Porovnanie návštevnosti firemných a osobných webových stránok

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe výsledkov návštevnosti webových stránok firmy a osobných stránok majiteľa firmy bolo uskutočnené meranie korelácie oboch údajov o návštevnosti. Merala sme závislosť medzi týmito dvoma veličinami a bola vypočítaná hodnota korelačného koeficientu vo výške 0,846, čo znamená, že sa jedná o pozitívnu koreláciu.

Na základe výpočtu korelácie návštevnosti oboch webových stránok možno konštatovať, že ich návštevnosť je vzájomne závislá. Hypotéza H1, ktorá bolo na začiatku položená, či návštevnosť firemnej webovej stránky závisí od návštevnosti osobnej webovej stránky majiteľa firmy, bola potvrdená.

Korelácia osobnej webovej stránky majiteľa a firemnej webovej stránky



Obrázok 3: Korelácia osobnej a firemnej webovej stránky

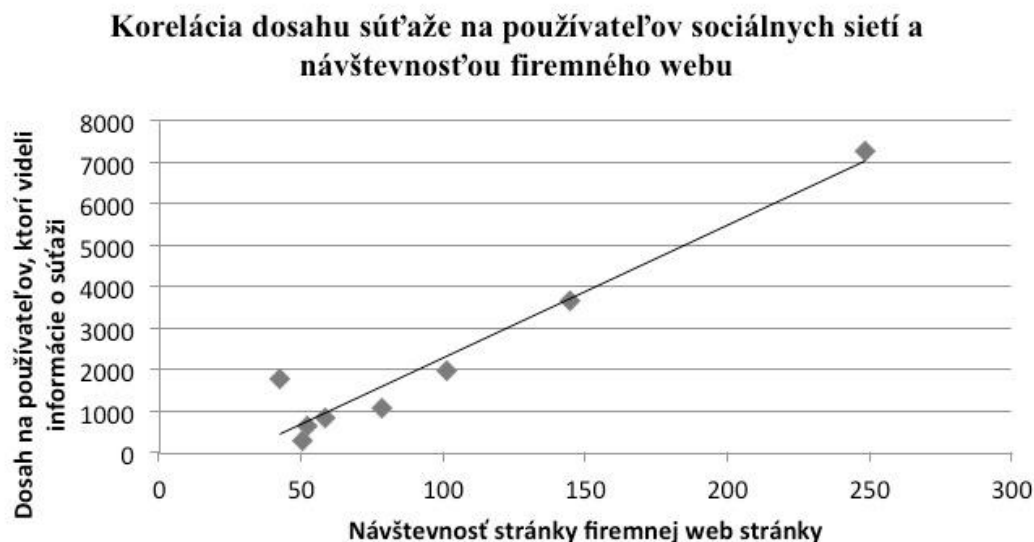
Zdroj: Vlastné spracovanie

2.3 SÚŤAŽ ŠÍRENÁ SOCIÁLNYMI MÉDIAMI

Analyzovaná firma mala už v minulosti vytvorený svoj firemný profil v sociálnej sieti Facebook. Túto sociálnu sieť využívala s cieľom vytvoriť prostriedok pre zvýšenie návštevnosti a povedomia o firme. Prepojenie firemných webových stránok a profilu firmy na sociálnej sieti došlo s využitím Likebox objektu, ktorý ukazuje návštevníkovi tejto firemnej webovej stránky, že existuje aj profil firmy na sociálnej sieti Facebooku a taktiež ukazuje zoznam fanúšikov, ktorým sa táto web stránka páči.

Vo všeobecnosti je možné tvrdiť, že participácia firmy na sociálnej sieti Facebook prispieva k zvýšeniu počtu návštev oficiálnej webovej stránky firmy. Počas dvojmesačného sledovaného obdobia na základe sledovania údajov z nástroja Google analytics došlo k 25% zvýšeniu návštevnosti, čo tvorili návštevníci z prostredia sociálnej siete Facebook.

Ďalšou aktivitou bolo využitie sociálnej siete Facebook na šírenie súťaže, ktorú organizovala analyzovaná firma s cieľom zaistiť vyšší počet návštevníkov firemnej stránky. Na analyzovanie účinnosti šírenia súťaže v sociálnych sieťach bol v sledovanom období získavaný údaj o počte používateľov internetu, ktorí videli informácie o súťaži v sociálnej sieti Facebook. Tieto údaje vychádzali z nástroja Facebook Insights.



Obrázok 4: Korelácia dosahu súťaže v sociálnej sieti a návštevnosťou firemnej webovej stránky

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre zistenie závislosti návštevnosti medzi počtom návštev na firemných web stránkach a dosahom šírenia súťaže na Facebooku na používateľov, ktorí mohli vidieť informácie o súťaži, bola opätovne vykonaná korelačná analýza. Vypočítaný korelačný koeficient bol 0,96 a znamená, že závislosť medzi týmito dvoma javmi je vysoká. Hypotéza H2, či má šírenie informácií o súťaži na Facebooku vplyv na návštevnosť firemnej webovej stránky, bola potvrdená prostredníctvom korelačnej analýzy.

ZÁVER

Marketing potrebuje prostredie, v ktorom je možné ho realizovať. Internet predstavuje prostredie kde sa v súčasnosti odohrávajú najaktívnejšie marketingové boje o zákazníka. Toto miesto je dostupné 24 hodín denne 7 dní v týždni, ale nevie nič, pokiaľ ho to sami nenaučíme. Je iba prostredím, ktoré má nesmierny potenciál pre marketing. Marketing na internete

ponúka rôzne nástroje pre rozličné typy bojov o zákazníka. Jedným zo zápasov je prilákanie zákazníka na web stránky firmy – tzv. primárna konverzia.

Pre zvyšovanie návštevnosti webových stránok nie je potrebné využívať všetky nástroje internetového marketingu, ale je dôležité vedieť, za akým účelom si vybrať konkrétny nástroj a čo je za každým krokom, pre ktorý sa rozhodneme. Všetky webové subjekty chcú mať vysokú návštevnosť svojich webových sídiel, ale je potrebné si uvedomiť, že keby jeden deň prišlo na stránku 100-krát viac návštevníkov, či by bol aj počet zákazníkov 100-krát väčší. Je nevyhnutné si uvedomiť, kam chceme návštevníka webovej stránky dostať, čo chceme, aby urobil a aký je náš cieľ. Vtedy môže byť potenciál internetového marketingu naozaj využitý.

V uskutočnených výskumoch a následných analýzach uvedených v tomto článku, boli identifikované závislosti medzi návštevnosťou webového sídla a použitým nástrojom internetového marketingu.

LITERATÚRA

- Schweiger, G. – Schrattenecker, G. Werbung: eine Einführung. 7. vydanie. Stuttgart: Lucius&Lucius, 2009. 402 s. ISBN 978-3-8282-0477-5.
- Vroomen, G. Podľa: Scott, M. D.: Nové pravidlá marketing & PR. Bratislava: Easton Books, 2010. 257 s. ISBN 978-80-8109-149-0
- Madleňák, R. – Zboranová, A.: Formy a nástroje e-marketingu, In: Doprava a spoje, internetový vedecký časopis. - ISSN 1336-7676. - 2007. - Č. 1 (2007), 10 s.
- Madleňák, R. – Švadlenka, L.: Akceptace internetové reklamy užívateli v České republice, In: Ekonomie a management = Economics and management : vědecký ekonomický časopis. - ISSN 1212-3609. - Roč. 12, č. 1 (2009), s. 98-107.

GRANTOVÁ PODPORA:

- **VEGA 1/0421/12** - Modelovanie difúzie znalostí v podnikových hodnotových reťazcoch
- **IV 6/KS/2012** - Optimalizácia poštových technologických procesov vo väzbe na dopravný systém

Autori:

doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD., Ing. Lucia Madleňáková, PhD.

Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline

Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina

Tel.: +421/41/5133124, +421/41/5133125

e-mail: radovan.madlenak@fpedas.uniza.sk, lucia.madlenakova@fpedas.uniza.sk

Recenzenti:

doc. Ing. Juraj Vaculík, PhD.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.

SOCIÁLNE A ZDRAVOTNÉ POISTENIE ŽIVNOSTNÍKOV V SLOVENSKEJ A ČESKEJ REPUBLIKE

SOCIAL AND HEALTH INSURANCE OF FREELANCERS IN THE SLOVAK REPUBLIC AND THE CZECH REPUBLIC

Alexandra Piačková, Petra Koudelková

Abstract

Purpose of the article: Purpose of the article is to compare economic influence of social security contribution burden on small enterprises established in the Slovakia and in the Czech Republic. Same time comparison of small business in the Slovakia and Czech Republic, as countries with similar history, shows the advantages and disadvantages of business.

Methodology/methods: It was used secondary research (literature and case studies) for this article. There is compared social security in the Slovakia and the Czech Republic in this article. It analyses actual situation of paying social security in each country, and it compares this payment in the Slovak and the Czech Republic.

Scientific aim: Aim of this article is to show the advantages and disadvantages of social security contribution in the Slovakia and the Czech Republic.

Findings: It was found that there are several aspects that influence the establishment of business in the Czech Republic and in the Slovakia. These aspects are similar.

Conclusions: The results provide information about actual situation of social security contribution in the Slovak and the Czech Republic as countries with similar history and as neighbours. The results obtained from these studies are suitable for the businessmen to choose where they want to make business, which country from these two is more open for business.

Keywords: Small enterprises, contribution, advantages and disadvantages of small business in the CR and SR

JEL Classification: M13

ÚVOD

Malí a drobní podnikatelia sú dôležitou súčasťou každej ekonomiky štátu, predstavujú veľkú časť príjmov do štátnej pokladnice daného štátu. Rozdiel medzi podnikaním v jednotlivých krajinách predstavuje daňová politika, legislatíva, ako aj ekonomicko-politické bariéry vstupu. V súčasnej dobe mnohé krajiny menia svoju odvodovú politiku a zameriavajú sa na sprísnenie legislatívy pre malých podnikateľov. Aj to je jedným z opatrení na doplnenie chýbajúcich financií do štátneho rozpočtu.

Vplyvom daňového zaťaženia na podnik a podnikanie sa zaoberajú viacerí autori napríklad Valach (1999). Vplyv daní z príjmu na podnikanie, Dluhošová (2010) Vybrané kapitoly, Hrdý (2011). Vplyv jednotlivých daní na rozhodovanie a riadenie podniku. Podnikanie na základe viacerých prípadových štúdií v Českej republike skúmal Koráb V.(2007), Pokročilé metódy v podnikaní malých a stredných podniků. Problematika zaťaženia daní na podnik, je rozšíreným a skúmaným problémom aj v zahraničí. Malými a strednými podnikmi sa zaoberajú napríklad López, Mestre (2011), alebo veľké podniky skúmali Barclay, Smith (1995). Zaujímavá je i štúdia „Tax competition when firms choose their

organizational form: Should tax loopholes for multinationals be closed?“ od autorov Bucovetsky, Haufler (2008).

V Slovenskej republike sa téme odvodov venujú viacerí autori, ako napríklad: Šúbertová E. a kolektív (2011) Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Prípadové štúdie a príklady. Vo svojich článkoch sa tejto problematike venujú napríklad: Grisáková, N. (2012) Vplyv zmeny nepriamej dane na trhovú rovnováhu, Šúbertová E.(2012), Činnosť slovenských podnikateľov v MSP a ich aktuálne praktické problémy, Šabíková, I.(2012) *Odvody* živnostníkov na rok 2012. Tejto téme sa venuje aj Bondareva I.(2009) Finančná podniková subkultúra, ako dôležitý prvok formovania finančnej stratégie podniku.

Doposiaľ však v literatúre chýba porovnanie Českej a Slovenskej republiky, ktoré spája rovnaká minulosť, ale ktoré od seba môžu odlišovať daňovou podmienkou pre podnikateľov, podnikateľskou klímou a inými faktormi.

V našom článku rozoberieme odvodové zaťaženie samostatne zárobkovo činných osôb (ďalej SZČO) v Slovenskej a Českej republike, rozoberieme rozdiely týchto povinných zaťažení. Na základe ich porovnania zistíme výhody a nevýhody podnikania v jednotlivých krajinách, spojených spoločnou históriou, ktoré spolu susedia. Porovnáme, ktorá krajina je pre podnikanie SZČO výhodnejšia z hľadiska daňovo odvodového zaťaženia.

1. CIEĽ A METODIKA

Cieľom tohto článku je porovnať vplyv odvodového zaťaženia na živnostníkov v Slovenskej a v Českej republike. Na dosiahnutie toho cieľa použijeme metódu komparácie jednotlivých odvodových zaťažení živnostníkov v týchto krajinách. Budeme analyzovať rozdielnu výšku odvodového zaťaženia živnostníkov, ako aj jednotlivé dane, ktoré musia ako podnikatelia platiť. V poslednej časti nášho článku porovnáme odvodové a daňové zaťaženia živnostníkov v Slovenskej a v Českej republike, uvedieme výhody a nevýhody podnikania živnostníkov v jednotlivých krajinách za rok 2012, a to na základe výpočtov k 1.7.2011.

2. VÝSLEDKY A DISKUSIA

2.1 Podnikanie živnostníkov v Slovenskej republike

Podnikanie živnostníkov v Slovenskej republike má dlhodobú tradíciu. Ich počet sa v jednotlivých obdobiach menil. V súčasnosti je v Slovenskej republike približne 375 tisíc živnostníkov. Veľký vplyv má na ich počet vysoké odvodové zaťaženie, ktoré sa nepriaznivo prejavuje v ich konkurencieschopnosti a zamestnanosti Slovenska.

„Podnikateľské prostredie si vyžaduje stabilnú a presnú legislatívu, ktorá okrem množstva povinností pre podnikateľské subjekty prináša do činností podnikov prehľadný systém a uľahčenie práce. Potom sa môžu na trhu pohybovať ceny tak, aby boli spokojní zákazníci a firmy dosahovali primeraný zisk.“² Jednou z príčin poklesu počtu živnostníkov je novela Živnostenského zákona, s platnosťou odo dňa 1.6.2010, ktorá zmenila niektoré aspekty živnostníkov.

Na základe vplyvu hospodárskej krízy a nedostatku financií v Sociálnej poisťovni sa k 1.7.2011 sa mení odvodová politika Sociálnej poisťovne pre samostatne zárobkovo činnú

¹ŠÚBERTOVÁ Elena. Činnosť slovenských podnikateľov v MSP a ich aktuálne praktické problémy. In Aktuálne problémy podnikovej sféry : zborník vedeckých prác [z medzinárodnej vedeckej konferencie, Bratislava 17. 5. 2012]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3427-7, s. 532-538.

osobu. „Od 1.7.2011 vzniká povinné nemocenské a povinné dôchodkové poistenie tým SZČO (živnostníkom), ktorých príjem (bez odpočítania výdavkov) bol za rok 2010 vyšší ako 12-násobok minimálneho vymeriavacieho základu, teda vyšší ako 3 948,72 €. SZČO je povinná v takomto prípade prihlásiť sa na povinné poistenie do 11. 07. 2011 v miestne príslušnej pobočke Sociálnej poisťovne.“³ V nasledujúcej tabuľke uvádzame výšku jednotlivých odvodov, ktoré musia platiť živnostníci za rok 2011.

Tabuľka č.1: Výška odvodov SZČO (živnostníkov) v EUR od 01.07.2011 pre povinne poistenú SZČO

Poistenie	Poistná sadzba	Odvody z 1000 EUR	Minimálny vymeriavací základ v EURÁCH	Maximálny vymeriavací základ v EURÁCH	Minimálne odvody	Maximálne odvody
Starobné poistenie	18,00%	180	329,06	2 978,00	59,23	536,04
Invalidné poistenie	6,00%	60	329,06	2 978,00	19,74	178,68
Rezervný fond	4,75%	47,5	329,06	2 978,00	15,63	141,45
Nemocenské poistenie	4,40%	44	329,06	1 116,75	14,47	49,13
Dobrovoľné poistenie v nezamestnanosti	2,00%	20	329,06	2 978,00	6,58	59,56
Odvody do sociálnej poisťovne	33,15%	331,5	-	-	109,07	905,3
Odvody do zdravotnej poisťovne	14,00%	140	329,06	2 233,50	46,06	312,69
ODVODY SPOLU	47,15%	471,5	-	-	155,13	1 217,99

Zdroj: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/486/category/dane-a-odvody/article/odvody-zivnostnikov-do-socialnej-poisťovne-od-1-7-2011.xhtml>, vlastné spracovanie

Minimálne odvody predstavujú 155,13 EUR mesačne, pričom tam nie je započítané dobrovoľné poistenie v nezamestnanosti. Výnimkou pri platení odvodov predstavujú začínajúci živnostníci. Odvody živnostníkov pozostávajú zo sociálneho a zdravotného poistenia a spolu predstavujú 47,15 % z vymeriavacieho základu daňovníka. Pričom iba výška odvodov do sociálnej poisťovne predstavuje 33,15 % z vymeriavacieho základu.

„Začínajúci živnostník v prvom roku podnikania nemusí platiť odvody do Sociálnej poisťovne. Môže ich však platiť dobrovoľne, ak sa tak rozhodne. Platiť musí začať až od júla nasledujúceho roku a to iba v prípade, ak za predchádzajúci rok zarobil viac ako 12-násobok minimálneho vymeriavacieho základu, čo je za rok 2011 suma 4078,68 € (ide o hrubý príjem - bez odpočítania výdavkov). Kto v predchádzajúcom roku nedosiahol príjmy vyššie, ako je uvedená suma, nie je povinný platiť odvody do Sociálnej poisťovne. Odvody do zdravotnej

² Odvody SZČO (živnostníkov) do Sociálnej a zdravotnej poisťovne od 1. 7. 2011 In podnikajte.sk [online] [cit.2012-04-30] dostupné na : <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/486/category/dane-a-odvody/article/odvody-zivnostnikov-do-socialnej-poisťovne-od-1-7-2011.xhtml>

poisťovne však aj začínajúci živnostník musí platiť hneď od začiatku podnikania a to v minimálnej výške (teda z minimálneho vymeriavacieho základu).⁴

Ďalšie dôležité položky pre živnostníka sú:

1. *Daň z príjmu fyzických osôb*: V Slovenskej republike je živnostník zdaňovaný 19 % daňou z príjmu fyzických osôb.
2. *DPH*: V slovenskej republike je stanovená základná sadzba DPH 20 % a znížená DPH vo výške 10 % na vybrané zdravotnícke tovary a knihy
3. *Spotrebná daň* upravená zákonom č. 530/2011 je stanovená:
 - a. Liehoviny
 - b. Víno
 - c. Tabak, cigarety
 - d. Ropné plyny
 - e. Oleje, mazadlá
 - f. Pohonné hmoty.
4. *Daň z motorových vozidiel (cestná daň)*: „Predmetom dane z motorových vozidiel je motorové vozidlo a prípojné vozidlo kategórie M, N a O, ktoré sa používa v Slovenskej republike na podnikanie alebo na činnosti, z ktorých plynúce príjmy sú predmetom dane z príjmov.“⁵ Patrí medzi miestne dane, ktoré sú platené do rozpočtu VÚC. Túto daň upravuje zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady v znení neskorších predpisov. V roku 2011 niektoré samosprávne kraje zvýšili sadzby dane z motorových vozidiel z dôvodu pretrvávajúcej ekonomickej krízy. Je rozdielna v jednotlivých krajoch.

Zníženie dane z motorových vozidiel : Novela zákona jednoznačne vymedzuje vozidlá, ktoré sú oslobodené od dane zo zákona. Ide o vozidlá, v dokladoch ktorých je ako držiteľ vozidla zapísaný vyšší územný celok, do rozpočtu ktorého plynie daň z motorových vozidiel a vozidlá diplomatických misií a konzulárnych úradov, ak je zaručená vzájomnosť. Vztahuje sa na vozidla:

2.2 Podnikanie živnostníkov v Českej republike

Samostatne zárobkové osoby (ďalej SZČO), tvoria v Českej republike zhruba pätinu pracovnej sily. V súčasnej dobe sa pre ne snaží štát vytvárať také podmienky, aby bolo toto drobné podnikanie pre ne výhodné a dokázali sa užiť. Negatívny vplyv na túto snahu má celosvetová hospodárska kríza, ktorá núti vládu k reformám a rôznym finančným škrtom. Z toho dôvodu sa pre niektorých živnostníkov podmienky sprísňujú a stávajú sa menej atraktívne. Príkladom sú tzv. výdavkové paušály pre živnostníkov, ktoré sa stali veľmi diskutovanou témou v ČR. Doposiaľ tak umožňovali veľmi výrazné zníženie daní pre SZČO a to v prepočte skoro len na 2 %. Teraz sa uvažovalo o ich zrušení a návrate k dani, avšak je tu tiež možnosť sprísnenia podmienok využívania výdavkových paušálov pre živnostníkov. Mali by zostať zachované pre živnostníkov, ktorých obrat nepresiahne 200 000 EUR (5 000 000,- Kč).

Výdavkové paušály v súčasnej podobe (ZDP):

- 80 % pre príjmy z remeselnej živnosti, z poľnohospodárskej výroby, lesného

³ Odvody SZČO - živnostník do sociálnej a zdravotnej poisťovne In moje podnikanie 2012 [online] [cit.2012-03-21] Dostupné na: <http://www.mojepodnikanie.sk/clanky/odvody-szco>

⁴ Zákon č. 538/2007 Z. z. novela zákona č. 582/2004 Z. z.

a vodného hospodárstva, ostatné príjmy (§10) z poľnohospodárskej výroby, ktorá nie je prevádzkovaná poľnohospodárskym podnikateľom

- 60 % pre príjmy zo všetkých živností okrem remeselných
- 40 % pre príjmy z iného podnikania podľa zvláštnych právnych predpisov, z užitia alebo poskytnutia práv z priemyslového či iného duševného vlastníctva, autorských práv vrátane práv príbuzných právu autorskému, a to vrátane príjmu z vydávania, rozmnožovania a rozširovania literárnych a iných diel vlastným nákladom, z inej samostatné zárobkovej činnosti (napr. SZČO bez živnosti).

Pomocou takto stanovených výdajov sa dá jednoduchšie zistiť základ dane a z nej vypočítať daň z príjmu. Ostatné SZČO platia daň vo výške 15 %.

V nižšie uvedenej tabuľke je uvedený prehľad platieb, ktoré SZČO hradí. Z toho daň a sociálne poistenie platí SZČO povinne, zdravotné poistenie neplatí vôbec.

Tabuľka 2: Prehľad základných platieb živnostníkov v ČR za rok 2012

Ukazovateľ/ Sadzba	Sadzba vymeriavacieho základu v %	Sadzba zo zisku v %	Mesačné odvody v EUR pre hl. činnosť	Daňová sadzba v %	Odvody z 1000 EUR
Zdravotné poistenie	13,50%	6,75%	68,05		135
Sociálne poistenie	29,20%	14,60%	73,63		292
Daň z príjmu FO				15%	150

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa NBS 1 EURO = 24,936 českých korún⁵

Pokiaľ by bolo podnikanie ako SZČO na vedľajšiu pracovnú činnosť, sú stanovené iné sadzby a podmienky pre platby sociálneho a zdravotného poistenia. Sú stanovené horné limity pre platby do SSSZ a ZP:

- horné limity pre platbu sociálneho poistenia tvorí 48 386,91 EUR (1 206 576 Kč)
- horné limity pre platbu zdravotného poistenia tvorí 72 580,37 EUR (1 809 864 Kč)

Z hľadiska daňového zaťaženia, je v Českej republike výhodné podnikat' ako živnostník.

Ďalšie dane, ktoré SZČO v rámci svojho podnikania môžu platiť s ohľadom na činnosť podnikania. Pre potreby tohto príspevku sú vybrané:⁶

- 1) Cestná daň
- 2) DPH (daň z pridanej hodnoty)
- 3) Spotrebná daň.

1. *Daň z príjmu fyzických osôb:* živnostníci odvádzajú 15 % daň z príjmu FO.
2. *DHP:* Platcom dane z pridanej hodnoty je každý subjekt so sídlom, prevádzku či miestom podnikania registrovaného ako platcu DPH. Platcom sa musí povinne stať subjekt, ktorého obrat presiahne za najbližších 12 predchádzajúcich po sebe idúcich

⁵ Aktuálny kurz NBS ku dnu 9.10.2012, 2012 [online] [cit.2012-10-09] dostupné na: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/kurzovy-listok/denny-kurzovy-listok-ecb>

⁶ Zakony a právne normy 2012 [online] [cit.2012-03-21] Dostupné na: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

kalendárnych mesiacov čiastkou 40 000 EUR (1 milión Kč). Poplatníkom dane z pridanej hodnoty je každá fyzická i právnická osoba pri nákupe väčšiny druhou tovarov a služieb. Momentálne sú v ČR dve sadzby DPH.

3. *Spotrebná daň*: je stanovená zákonom 353/2003 Zb. o spotrebnej dani:
 - Liehoviny
 - Víno
 - Tabak, cigarety
 - Ropné plyny
 - Oleje, mazadlá
 - Pohonné hmoty
4. *Daň z motorových vozidiel (Cestná daň)*: Poplatok dane z motorových vozidiel sa delí podľa toho, či ide o osobnú alebo nákladne auto. U osobného auta rozhoduje o poplatku zdvihový objem motoru (napr. Do 800 cm³ = 48,12 EUR za rok), u nákladného automobilu je to počet náprav. Jednotlivé sadzby sú uvedené v § 6 Zákona o dani z motorových vozidiel. V rámci dane z motorových vozidiel si podnikateľ znižuje, alebo zvyšuje základ pre výpočet dane.

Zníženie:

- o 48 % po dobu 36 kalendárnych mesiacov od dátumu prvej registrácie
- o 40 % po dobu nasledujúcich ďalších 36 kalendárnych mesiacov a
- o 25 % po dobu nasledujúcich ďalších 36 kalendárnych mesiacov

Sadzbu zvýšime o 25 % pre vozidlá prvýkrát registrované v ČR alebo v zahraničí do 31. 12. 1989.

3 POROVNANIE ODVODOVÉHO A DAŇOVÉHO ZAŤAŽENIA ŽIVNOSTNÍKOV V SLOVENSKEJ A V ČESKEJ REPUBLIKY

Aspekty podnikania živnostníkov v Slovenskej a v Českej republike sú z dlhodobého historického hľadiska veľmi podobné. Preto veľa podnikateľov uvažuje, alebo už podniká v jednej, alebo v druhej krajine. Rozdiel medzi podnikateľským prostredím v týchto krajinách je ovplyvňovaný legislatívou a odvodovým zaťažením jednotlivých krajín. Z hľadiska sadzieb odvodov je percentuálne vyjadrenie odvodov rozdielne, ako vidíme v tabuľke č.3.

Tabuľka č. 3: Porovnanie percenta jednotlivých odvodov SZČO v SR a ČR

ukazovatele	Slovenská republika	Česká republika	Rozdiel SR a ČR
Daň z príjmu FO	19,00 %	15,00 %	+ 4,00 %
Zdravotné poistenie	14,00%	13,50 %	+ 0,50 %
Sociálne poistenie	33,15%	29,20 %	+ 3,85 %
DPH	20,00 %	20,00 %	+ 0,00 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri porovnaní odvodov je dôležitým rozdielom mena v týchto štátoch. V Slovenskej republike je peňažná mena vyjadrená v EURÁCH a v Českej republike v korunách. To zohľadňujeme aj pri podnikaní v danej krajine. Tiež sme porovnali výhody a nevýhody podnikania živnostníkov v oboch krajinách.

Tabuľka č. 4: Porovnanie výhod a nevýhod živnosti v Slovenskej A Českej republike

	Slovenská republika	Česká republika
Výhody živnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Nie je potreba základného kapitálu • Flexibilný pracovný čas • SZČO nepotrebuje vytvoriť rezervný fond pri založení • Pri založení je oslobodený od platenia odvodov do Sociálnej poisťovne • Elektronická komunikácia 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie je potreba základného kapitálu • Flexibilný pracovný čas • Možnosť viesť daňovú evidenciu alebo uplatňovať tzv. paušálne výdaje
Nevýhody živnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Benefity, ktoré majú zamestnanci: stravné lístky, benefity, vyššie nemocenské oproti zamestnancom apod. • Zvýšenie odvodov SZČO • Sprísnenie legislatívy • Nevyhnutnosť platenia odvodov aj v prípade platobnej neschopnosti • Ručenie celým svojím majetkom 	<ul style="list-style-type: none"> • Benefity, ktoré majú zamestnanci: stravné lístky, benefity, vyššie nemocenské oproti zamestnancom apod. • Ručenie celým svojím majetkom

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vidíme v predchádzajúcej tabuľke výhody podnikania v oblasti živnosti sú podobné tak v Slovenskej ako aj v Českej republike. Odlišujú sa skôr odvodovým zaťažením a poplatkami, ktoré musia platiť v jednotlivých krajinách, tie sú ovplyvňované aj kurzom českej koruny k EURU.

ZÁVER

Živnostníci predstavujú veľkú časť podnikateľov v Slovenskej a v Českej republike. Hoci majú tieto dve krajiny spoločnú históriu, tak legislatívne obmedzenia pre SZČO sa odlišujú jednak daňovou legislatívou jednotlivých krajín, poplatkami miestnych samospráv, ako aj menou v týchto krajinách.

V tomto článku sme rozobrali odvodové zaťaženie živnostníkov v oboch krajinách. Rozobrali sme podrobnejšie rozdielne odvody do sociálnej a zdravotnej poisťovne, ktoré sadzby sú výhodnejšie pre živnostníkov. V poslednej časti sme porovnali výhody a nevýhody

podnikania živnostníkov. Na základe tohto porovnania konštatujeme, že podmienky podnikania živnostníkov v oboch krajinách sú si veľmi podobné. Jedným z hlavných rozdielov považujeme rozdielne peňažné meny, ktoré môžu pre živnostníkov predstavovať prekážky v podnikaní. Ďalšou dôležitou prekážkou v oboch krajinách je stále meniaci sa legislatíva, ktorá postupne začína znevýhodňovať podnikanie živnostníkov. Ale aj napriek nevýhodám, je v súčasnosti ešte stále veľa podnikateľov pôsobiacich ako živnostníkov.

ZDROJE:

- BARCLAY, M.J., SMITH, Jr. C.W. (1995). The maturity structure of corporate debt. *J Finance*(2). pp.v609–31.
- BONDAREVA, Irina (2009). Finančná podniková subkultúra, ako dôležitý prvok formovania finančnej stratégie podniku. In *Maneko 02/2009 Roč. I. s.216* Bratislava ISSN: 1337-9488.
- BUCOVETSKY, S., HAUFLE, A. (2008). Tax competition when firms choose their organizational form: Should tax loopholes for multinationals be closed? *Journal of International Economics*, 74(1), 188-201.
- DLUHOŠOVÁ, Dana at al. (2010). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha, Ekopress, 2010.
- HRDÝ, Milan. Vliv daní na finanční řízení a rozhodování podniku. *Český finanční a účetní časopis*. 2011, roč. 2011, č. 3, s. 106-118. ISSN 1802-2200.
- KORÁB, V, Pokročilé metody v podnikání malých a středních podniků. In *Conference proceedings*. 1. Brno: VUT, FP, 2007. s42 (s.) ISBN: 978-80-214-3482-0.
- LÓPEZ-GRACIA, J., MESTRE-BARBERÁ, R. (2011). Tax effect on Spanish SME optimum debt maturity structure. *Journal of Business Research*, 64(6), 649-655.
- ŠABÍKOVÁ, Ingrid. *Odvody živnostníkov na rok 2012*. In *Mzdové účtovníctvo a personalistika profí [elektronický zdroj]*. - Bratislava : Verlag Dashöfer, s. r. o., 2011. ISSN 1338-4740.
- ŠÚBERTOVÁ Elena. Činnosť slovenských podnikateľov v MSP a ich aktuálne praktické problémy. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry : zborník vedeckých prác [z medzinárodnej vedeckej konferencie, Bratislava 17. 5. 2012]*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3427-7, s. 532-538.
- ŠÚBERTOVÁ, Elena et al. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch : prípadové štúdie a príklady*. Bratislava: KARTPRINT, 2011.118 s.[5,65 AH]. ISBN 978-80-8870-95-1.
- VALACH at al. (1999): *Finanční řízení podniku*. Praha, Ekopress, 1999.
- Daňová evidencia, výdaje stanovené paušálom, podvojný účetníctví – jak prokázat příjmy a výdaje OSVČ, 2011. In: *Ipodnikatel*. [online] [cit. 2012-04-09]. Dostupné na: <http://www.ipodnikatel.cz/Ucetnictvi-a-danova-evidence/danova-evidence-vydaje-stanovene-pausalem-podvojne-ucetnictvi-jak-prokazat-prijmy-a-vydaje-osvc.html/>
- Finance media, 2012. *Základ a sazby pojistného u sociálního pojištění OSVČ*. [online] [cit. 2012-03-29]. Dostupné na: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/socialni-pojisteni-osvc/zaklad-a-sazby/>
- Odvody SZČO (živnostníkov) do Sociálnej a zdravotnej poisťovne od 1. 7. 2011 In [podnikajte.sk](http://www.podnikajte.sk) [online]: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/486/category/dane-a-odvody/article/odvody-zivnostnikov-do-socialnej-poistovne-od-1-7-2011.xhtml>
- Odvody SZČO - živnostník do Sociálnej a zdravotnej poisťovne, 2011 In *moje podnikanie* [online] [cit.2012-03-21] Dostupné na: <http://www.mojepodnikanie.sk/clanky/odvody-szco>

Odvody SZČO, 2011. In Firma, 2011 [online] [citované 2012-03-21] Dostupné
na: <http://www.firma-sk.sk/odvody-2011/odvody-szco-2011>

Spotrebné dane 2011 In. Financie, [online] [citované 2012-03-23] Dostupné
na: <http://www.finance.sk/dane/informacie/spotrebne-dane/>

Zákony a právní normy, 2012. In: *Businesscenter*. [online] [citované 2012-04-09]. Dostupné
na: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

Autori:

Ing. Alexandra Piačková,

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Mobil: 0904443343

E-mail: piackova.alexandra@gmail.com

Ing. Petra Koudelková

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská, Ústav management

Kolejní 2906/4

612 00 Brno, Česká republika

E-mail: koudelkova@fbm.vutbr.cz

Recenzenti:

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

COMPETENCE APPROACH IN MANAGEMENT OF THE HUMAN CAPITAL

Сергей Радько

Purpose of the article In article it is considered features of the competence approach in management of human capital. Necessity of creation of the effective mechanism of development of the human capital on a basis competence approach is shown. It is determined, that components of labour potential can form a basis for definition the competence, acting as of criteria of development of the human capital.

Methodology The opportunity of development of the human capital is methodologically proved on the basis of allocation competences, interconnected with personnel sphere. The competences are descriptive characteristics of components of the labour potential reflecting a professional knowledge, practical skills, personal and psychophysiological characteristics of workers.

Scientific aim Development of the basic new approach to management of the human capital, based on real characteristics of workers and objective representation promoting reception about a degree of its development.

Findings The opportunity of allocation competences, interconnected with the human capital and being a basis for acceptance of administrative decisions on personnel questions is determined.

Conclusion Development of the human capital probably on the basis of allocation competences the workers interconnected to all personnel sphere and rendering direct influence on opportunities of management by the human capital and labour potential. The model of interrelation of characteristics of the labour potential being also structural elements and the human capital, includes characteristics as theoretically, and practically being competences and allowing in managerial process to keep integrity of control systems of the staff.

Keywords competence approach, the competence; the human capital; management; labour potential; a formulate

JEL Classification: J24 – Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

ВВЕДЕНИЕ

Человек принимает решения более уверенно там, где он владеет достаточной для прогнозирования развития событий информацией. Связано это с тем, что некомпетентность порождает неприятие неосведомленности, поэтому люди предпочитают иметь дело с рисками с известными вероятностями исходов каких-либо событий в ситуациях, в которых они чувствуют себя **компетентными**. Отсюда же следует то, что человек не хочет иметь дело с рисками с неизвестными вероятностями исходов событий в ситуациях, в которых они чувствуют себя **некомпетентными**. Сегодня существует достаточно много методов оценки программ развития персонала, используемых для установления денежных эквивалентов и уровней достоверности мнения людей, выступающих в качестве экспертов. Конечно, существует проблема качества выполняемых экспертиз и решений самих руководителей, т.е. тех, кто стремится нанимать экспертов и может получить специалистов, не имеющих достаточной квалификации для выполнения различных обязанностей. Если при выполнении экспертиз существуют затруднения в определении соотношения цена ↔ качество, то это свидетельствует или об отсутствии средств на эффективную экспертизу, или о низком качестве самих экспертных процедур. В результате этого инновационные технологии в кадровой сфере могут быть заявлены как инновационные,

но сводится к чисто формальным процедурам. Связано это в первую очередь с проблемой выработки универсальных подходов к развитию человеческого капитала, обсуждаемой на протяжении уже многих лет.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫРАБОТКИ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Высокую объективность по оценке качества принимаемых решений предоставляет **компетентностный подход**, позволяющих избежать многих проблем, связанных с экспертизой. Даже если руководящий состав не может или не испытывает желания нанимать дорогостоящих экспертов, можно воспользоваться каким-либо набором типовых компетенций. Существующие до настоящего времени методы оценки человеческого капитала не отвечают потребностям специалистов в области развития персонала. Сложности выбора методов оценки связаны, во-первых, с тем, что аналитические зависимости для анализа объема инвестиций используют в основном денежные измерители. Значительный по объему математический аппарат, связанный, например, с определением полезности, выпадает из практического применения. Для нематериальных измерений, таких, как удовлетворенность потребителей или работников, а также для компаний, у которых цели бизнеса не обязательно выражаются в денежном выражении, сложно подобрать уравнения для отражения и оценки категорий, подобных человеческому капиталу или трудовому потенциалу. Поэтому интересной представляется проблема оценки возможностей и ценности кадрового состава на основе компетентностного подхода, решение которой позволит решить проблему информационного обеспечения систем управления кадрами, учитывающего особенности управления персоналом в условиях неопределенности.

Отметим, что в последние десятилетия возрастает интерес к развитию инновационных технологий в различных сферах человеческой деятельности. В том числе растут усилия, касающиеся следующего направлений в кадровой сфере:

- выработка экономико-математического аппарата оценки возврата на инвестиции в развитие кадров;
- проектирование систем поддержки принятия решений в кадровой сфере.

Если рассматривать управление процессом развития персонала как процедуру, основанную на инновационных технологиях, необходимо строить оценки на объективных данных. Результаты оценки персонала также могут оказаться не только субъективными, но и ошибочными, а решения, которые принимают руководители по поводу инвестиций в обучение кадрового состава и развития технологий управления человеческим капиталом, становятся рискованными в долгосрочном периоде. Поэтому в государственных и общественных организациях потребности в наличии показателей, характеризующих человеческий капитал, явно существуют. Выше было отмечено, что методы оценки человеческого капитала несовершенны. Тем не менее в практике деятельности многих предприятий, финансирующих деятельность по созданию инструментария оценки человеческого капитала, существуют качественные разработки. Но в силу того, что подобные методики стоят дорого и приносят значительный эффект, они практически всегда скрываются за занавесом, называемым «коммерческая тайна». В силу этого большой интерес представляют разработки, опубликованные в учебной литературе и выложенные в сети Internet. Но их недостатком является в первую очередь излишняя насыщенность теоретическими выкладками, затрудняющая практическое приложение.

Создание инновационных технологий в кадровой сфере должно опираться на

междисциплинарную теорию и методологию измерения величин отдачи на вложения в персонал. Сама по себе область развития человеческих ресурсов безусловно является междисциплинарной. Сегодня осуществляются поиски новых путей оценки возврата на инвестиции в обучение, предоставляющие возможность получать представление о степени развития человеческого капитала. Известно, что подходы к инвестициям в обучение, с которым многими исследователями непосредственно связывается развитие человеческого капитала, и возврату на них, отличаются от традиционных финансовых и бухгалтерских оценок. Оценка возврата на инвестиции не будет представлять собой чисто бухгалтерскую задачу. Поэтому подходы к оценке возврата на инвестиции в развитие человеческого капитала следует выработать с помощью междисциплинарных подходов к реальным условиям и параметрам, характеризующим профессиональную среду. Отметим следующее.

1. Инвестиции в человеческие ресурсы не являются вложениями в основные средства. Эти инвестиции включают процесс обучения с последующими изменениями поведения и улучшением производственной деятельности. Как успешно работник будет учиться и как он сможет применить полученные знания на практике, зависит от очень многих переменных: предыдущий опыт обучения, образование, опыт работы и т.п. Учет подобных факторов позволит выработать подходы к снижению неопределенности при принятии решений в кадровой сфере. Компетентностный подход является одним из них.

2. Степень использования полученных знаний на рабочем месте и их влияния на результаты производственной деятельности часто зависят от факторов, присутствующих на организационном уровне и в окружающей среде. Например, большую роль играет то, что обозначается понятием «корпоративная культура».

3. Преимущества инвестиций в развитие человеческого капитала могут иметь не только денежное выражение. Многие исследования показывают, что изменение поведения не всегда приводит к изменению производительности труда, с которой легко увязать величину изменения прибыли. Целью развития инновационных технологий может стать изменение поведения работников, которое трудно отразить финансовыми показателями.

Таким образом, сегодня существует потребность в создании эффективного механизма развития человеческого капитала, позволяющего измерять нематериальный вклад в результаты деятельности производственных предприятий, а также готовить компетентные и квалифицированные кадры для выполнения трудовых обязанностей.

В качестве основных составляющих системы управления человеческим капиталом и его развития следует определять подходы к управлению им, позволяющие:

- 1) устанавливать объективные критерии управления развитием человеческим капиталом, направленные на реализацию миссии предприятия;
- 2) определять факторы и особенности, конкретизирующих каждый из критериев;
- 3) оптимизировать процедуру оценки человеческого капитала и совершенствовать подходы к управлению им.

В условиях жесткой конкурентной внешней среды, а также неопределенности в приоритетах высшего менеджмента, больше внимания следует уделять созданию системы управления персоналом, обеспечивающей максимально возможное удовлетворение потребностей предприятия. В рыночной обстановке, для которой характерны частая смена требований к кадрам, большое значение приобретает управление такими социально-экономическими образованиями, как трудовой потенциал. Известно, что трудовой потенциал группы складывается из индивидуальных трудовых потенциалов работников. Качество индивидуального

потенциала определяется соответствием качественного уровня компонентов трудового потенциала работника выполняемым им производственным обязанностям. Эффективное использование трудового потенциала выражается в способностях максимально полно учитывать возможности и потребности каждого работника. Отсюда можно вывести аналогию относительно человеческого капитала, который по определению состоит из совокупности способностей, знаний, навыков и мотиваций. Сегодня существует достаточного много показателей, предлагаемых различными исследователями для отражения человеческого капитала. По аналогии можно также использовать показатели, предназначенные для оценки трудового потенциала.

Относительно как человеческого капитала, так и трудового потенциала существуют различия в понимании их сути и содержания. В отношении человеческого капитала можно отметить, что существует множество его определений, различающихся подчас значительно. По одной из наиболее распространенных точек зрения, человеческий капитал – **совокупность качеств человека, которые могут стать источниками доходов для человека, семьи, предприятия и общества** (Генкин Б.М., 2003, 416 с.).

С учетом содержания категории «трудоустройство», обоснованного в (Радько С.Г., 2010, 140 с.), приведем следующее определение трудового потенциала.

Трудовой потенциал предприятия представляет собой **основанную на профессиональных знаниях, практических навыках, личностных и психофизиологических характеристиках работников способность персонала реализовывать цели предприятия при надлежащем материально-техническом, информационном и организационном обеспечении процесса труда.**

Практика управления человеческими ресурсами показала, что создание подходов к управлению человеческим капиталом удобно выполнять с позиций степени развития составляющих трудового потенциала, т.е. способностей, знаний, навыков и мотиваций. Данные характеристики заложены в структуру как трудового потенциала, так и человеческого капитала, и на их основе целесообразно формировать компетенции, в наибольшей степени определяющие результативность деятельности кадрового состава. Развитие и повышение уровня использования уже имеющегося трудового потенциала субъектов рыночного хозяйствования будет способствовать повышению результативности управления в том числе и человеческого капитала.

Управление человеческим капиталом и трудовым потенциалом подразумевает выработку связи между ними и кадрами предприятий. Подобная связь должна иметь некий конкретизированный характер, в оптимальном варианте отражающий степень ценности человеческого капитала и уровень развития трудового потенциала. Подобная связь может быть выражена через компетенции, которые отражают способности человека правильно решать рабочие задачи и получать требуемые результаты. Несмотря на широкий спектр определений, встречающихся в публикациях относительно содержания компетенций, подобное их понимание не противоречит сложившемуся отечественному и европейскому их представлению.

Для качественного управления человеческим капиталом интерес представляет сопоставление составляющих компетенций, позволяющих их сравнивать не только между собой, но и по структурным характеристикам (способностям, знаниям, навыкам и мотивациям). В качестве структурных характеристик при этом выступают компоненты трудового потенциала (Радько С.Г., 2010, 140 с.). Развитие человеческого капитала при таком подходе отражается описательными характеристиками компонентов, являющимися своеобразными критериями степени развития самого трудового потенциала. С учетом содержания особенностей потенциальных трудовых

возможностей удобно формулировать компетенции. В табл. 1 представлены эталонные описательные характеристики человеческого капитала, сформулированные на основе содержательного описания компонентов трудового потенциала и сгруппированные по четырем уровням. В качестве эталонов выступают особенности компетенций, разграниченные по степени их наличия (развития) у конкретного работника. Каждая характеристика может послужить основой для формулировки компетенции, а также составления максимально полного их перечня.

Таблица 1: Эталонные характеристики трудового потенциала, на основе которых формулируются компетенции

Уровень оценки	Признаки и их описательные характеристики
Мотивации (проявление лидерских качеств)	
1	Проявляет лидерские качества всегда
2	Проявляет лидерские качества в специфических областях своей деятельности
3	Проявляет лидерские качества при необходимости и целесообразности
4	Не проявляет лидерских качеств
Способности (наличие организационных качеств)	
1	Проявляет организационные качества всегда
2	Организационные качества проявляются при необходимости и целесообразности
3	Организационные качества выявляются слабо
4	Организационные качества отсутствуют
Навыки (ориентация на качественное выполнение служебных обязанностей)	
1	Всегда сориентирован на качество при выполнении служебных обязанностей
2	Периодически проявляются недостатки при выполнении служебных обязанностей
3	Качественно выполняет служебные обязанности при указаниях руководства
4	Качество при выполнении служебных обязанностей не имеет значения.
Навыки (убедительность в общении)	
1	Всегда и в любой аудитории убедителен при общении
2	Убедительность в общении проявляется периодически
3	Убедительность в общении недостаточная для служебных обязанностей
4	Практически не удается убедить других в своей правоте
Знания (обладание специальными знаниями)	
1	Обладает специальными знаниями в ряде областей
2	Специальными знаниями обладает в одной области, но требуется повышение квалификационных навыков
3	Специальные знания присутствуют не в значительной степени
4	Не обладает специальными знаниями
Навыки (формулирование и решение проблем)	
1	Всегда способен сформулировать проблемы, предоставляет возможные способы их решения
2	Формулирует проблемы в периоды вдохновения, намечает способы их решения
3	Формулирует проблем с трудом, качественные решения предоставить не

	может
4	Не обладает навыками решения проблем

Навыки (понимание стратегии предприятия)	
1	Понимает общую стратегию предприятия, транслирует ее и выполняет руководство в ее рамках
2	Понимает общую стратегию
3	Не понимает общей стратегии
4	Стратегические перспективы не является приоритетными
Способности (выработка нестандартных решений)	
1	Всегда предлагает новые нестандартные решения
2	Предлагает нестандартные решения при необходимости
3	Иногда предлагает новые решения
4	Не предлагает нестандартных решений
Способности (проявление решительности)	
1	Проявляет разумную решительность во всех аспектах управления человеческим капиталом
2	Достаточно решителен
3	В основном решителен
4	Нерешителен
Способности (обладание стратегическим мышлением)	
A	Обладает стратегическим мышлением и действует в рамках стратегии
B	В основном действует в рамках стратегии
C	Не видит общей стратегии, иногда интуитивно реализует задачи
D	Не обладает стратегическим видением
Навыки (выстраивание межличностных отношений)	
1	Способен выстраивать межличностные отношения таким образом, чтобы окружающая обстановка устроила все окружение
2	Удастся выстроить межличностные отношения для большинства
3	С трудом удастся находить компромиссы в межличностных отношениях
4	Не удастся выстроить межличностные отношения ни с кем
Навыки (устойчивость к негативным изменениям)	
1	Устойчив к негативным изменениям, работает в любых изменениях
2	В основном проявляет устойчивость к негативным и стрессовым событиям
3	Иногда теряет контроль за развитием событий
4	Не способен контролировать развитие событий
Мотивация (наличие мотивации к труду)	
1	Очень большая мотивация к труду
2	Мотивирован достаточно для успешного выполнения служебных обязанностей
3	Мотивация появляется при условии ее стимулирования
4	Немотивирован
Навыки (адаптивность к новой ситуации)	
1	Быстро адаптируется к новой ситуации
2	В большинстве проблемных ситуаций проявляет гибкость
3	Гибкость проявляется редко при больших волевых усилиях
4	Очень трудно адаптируется к новой ситуации

Источник: разработка автора

В экономической практике до сих пор не использовалось унифицированного определения компонента трудового потенциала, четко обозначающего его принадлежность к человеческому капиталу. Поэтому целесообразно выполнять дальнейшие исследования, касающиеся определения взаимосвязи между трудовым потенциалом и человеческим капиталом, на основе представлений качеств человека, являющихся структурными составляющими трудового потенциала. В публикации Радько С.Г. впервые приведен подробный перечень личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик человека, выступающих в качестве компонентов трудового потенциала (Радько С.Г., 2010, 140 с.). Чтобы определить взаимосвязь между человеческим капиталом и трудовым потенциалом, следует выделить те из них, которые обоснованно включались бы в структуру обоих социально-экономических образований. Для определения таких качеств целесообразно выделять характеристики человека, являющиеся важными для осуществления эффективной трудовой деятельности и формулирования компетенций. В табл. 2 приведены качества работников, выполняющих значимые для развития человеческого капитала должностные обязанности.

Таблица 2: Качества работников, выполняющих значимые для развития человеческого капитала должностные обязанности

№	Качества работников
1	Умение формулировать проблемы и предложить подходы к их решению
2	Способность генерировать новые идеи, а также предлагать методы и способы их реализации
3	Умение составлять отчеты в контролирующие и вышестоящие органы
4	Способность качественно выполнять работу сверх установленных обязанностей
5	Умение выполнять должностные обязанности в установленные сроки
6	Умение устанавливать сроки выполнения поставленных перед работниками задач
7	Умение устанавливать контакты со специалистами иных предприятий (организаций)
8	Умение принимать самостоятельно решения при отсутствии руководства
9	Способность перенимать опыт работы в области профессиональной деятельности
10	Способность обобщать знания, представленные в литературных источниках
11	Свободное владение компьютером
12	Способность выбирать наиболее эффективные методы и средства реализации поставленных целей
13	Умение осуществлять эффективные коммуникации при общении с подчиненными, коллегами и руководителями
14	Способность осуществлять эффективное взаимодействие с окружающими вне сферы профессиональных обязанностей
15	Способность постигать и использовать инновационные технологии в сфере профессиональной деятельности
16	Способность развивать аналитические способности
17	Способность доводить любые поставленные задачи до логического завершения
18	Способность выполнять профессиональные обязанности в стрессовых условиях
19	Умение выступать перед широкой аудиторией
20	Способность грамотно, в доступной форме письменно излагать свои идеи и предложения
21	Способность выдвигать инновационные предложения, выделять и формулировать сопутствующие проблемы и предлагать способы их решения

22	Умение внушать окружающим уверенность
23	Умение организовывать трудовую деятельность
24	Способность брать на себя ответственность как в стандартных условиях, так и в кризисных ситуациях
25	Способность делегировать полномочия в ситуациях, требующих нестандартных решений

Источник: разработка автора

Возможности персонала непосредственно связаны с стимулированием работников, увольнениями и наймом новых сотрудников, адаптацией к коллективу вновь принятых работников, перестановками в должностях и т.д. При построении моделей компетенций могут реализовываться различные цели, например, снижение рисков. Цель анализа рисков в управлении человеческим капиталом определяется необходимостью снижения неопределенности при принятии управленческих решений, что во многом связано с непрерывными изменениями качества трудового потенциала. Объективные управленческие решения в отношении работников, человеческий капитал которых не вполне определен, принимать сложно. Каждое из указанных изменений оказывает непосредственное воздействие на человеческий капитал. Значит, должна быть совокупность характеристик человеческого капитала, позволяющая определять его состояние и давать представление о возможностях и путях его развития. Подобные характеристики могут в том числе приниматься за базу квалификации и компетентности кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особенности управления человеческим капиталом определяют специфические требования к основным элементам системы управления кадрами предприятий – системам мотивации, особенностям учета и представления трудовых показателей, применяемым информационным технологиям, стилям управления и т.д. Отсюда вытекает важность выделения компетенций, способствующих развитию именно человеческого капитала. Человеческий капитал многими исследователями признается важнейшим фактором рыночного хозяйствования, поэтому его экономическая сущность заключается в разнице между достигнутым и предыдущим состояниями кадрового развития при условии максимально полного использования резервов предприятия. Это означает, что должна быть решена проблема «достижение устойчивого развития человеческого капитала». Инструментарий достижения устойчивости удобно вырабатывать на основе предоставляющего широкие возможности компетентностного подхода. С учетом выделенных личностных, психофизиологических и профессиональных характеристик человека, выступающих в качестве компонентов трудового потенциала, возможно создать модель взаимосвязи особенностей систем управления кадрами, отражающих потенциальные трудовые возможности и способствующих качественному управлению персоналом. В модель взаимосвязи характеристик трудового потенциала, являющихся также структурными элементами и человеческого капитала, включаются характеристики, как теоретически, так и практически являющиеся компетенциями и позволяющие в процессе управления сохранять целостность систем управления кадрами.

ЛИТЕРАТУРНЫЕ ИСТОЧНИКИ

- BONDAREVA, I.: Finančná podniková subkultúra, ako dôležitý prvok formovania finančnej stratégie podniku. In: časopis MANEKO č. 2, Oddelenie manažmentu CHaPT ÚM STU v Bratislave, Bratislava 2009, s. 118 - 125 , ISBN 1337-9488
- ГЕНКИН Б.М.: Экономика и социология труда [Текст]. – М.: Норма, 2003. – 416 с. ISBN: 5-89123-779-2.
- ГЕНКИН Б.М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы [Текст]. – М.: Норма, 2007. – 400 с. ISBN: 978-5-468-00117-2.
- ОДЕГОВ Ю.Г., РУДЕНКО Г.Г., БАБЫНИНА Л.С.: Экономика труда [Текст]. В 2 т. Т. 1. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 760 с. ISBN: 978-5-94280-242-4.
- PLCHOVÁ, J.: Measurement of the human potencial by means of the internal entropy in the firm. In: Problems of Management in the 21 st Century, Volume 5,2012, Scientia Educologica, Lithuania 2012, s.99-107, ISSN 2029-6932
- РАДЬКО С.Г., АФАНАСЬЕВА А.И.: Риски в управлении трудовым потенциалом [Текст] // Человек и труд. 2003. № 10. С. 62–65.
- РАДЬКО С.Г.: Анализ и оценка трудового потенциала [Текст]. – СПб.: Просвещение, 2005. –136 с. ISBN: 5-09-012909-6.
- РАДЬКО С.Г.: Оценка трудового потенциала специалистов управленческого звена [Текст] // Проблемы управления. 2006. № 1. с. 20–25.
- РАДЬКО С.Г.: Теоретические основы управления трудовым потенциалом [Текст]. – СПб.: Просвещение, 2007. – 130 с. ISBN: 5-87055-061-0.
- РАДЬКО С.Г.: Трудовой потенциал как социально-экономическая категория [Текст]. – СПб.: Просвещение, 2010. –140 с. ISBN: 978-5-09-020770-6.
- РАДЬКО С.Г.: Трудовые риски в системе социально-экономических категорий [Текст]. – СПб.: Просвещение, 2012. –183 с. ISBN: 978-5-09-028675-6.
- ЧЕЛОВЕК. ОБРАЗОВАНИЕ. ТРУД. [Текст]. / Под. ред. И. Ф. Симоновой. – Изд-во ЦентрЛитНефтеГаз, Москва, 2008. – 256 с. ISBN: 978-5-902665-38-0.
- СИМКИНА Л.Г.: Человеческий капитал в инновационной экономике [Текст]. – СПб: СПбГИЭА, 2000. – 152 с. ISBN: 5-88996-175-6.
- ШАПКИН А.С., ШАПКИН В.А.: Теория риска и моделирование рискованных ситуаций [Текст]. – М.: Дашков и К^о, 2005. – 88- с. ISBN: 5-94798-488-1.

Автор:

доц., д-р эк. н. Сергей Радько

кафедра экономики и менеджмента института
Экономики и менеджмента, Московский
государственный университет дизайна и
технологии

ул. Садовническая, д. 33,
mobil: +7 903 124 22 69,
e-mail: av146886@comtv.ru

Recenzenti:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

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

**СТАНКОСТРОЕНИЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ:
ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ, ТЕНДЕНЦИИ
И ПЕРСПЕКТИВЫ
(часть вторая)**

**MACHINE-TOOL CONSTRUCTION
OF THE RUSSIAN FEDERATION:
ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE, TENDENCY AND
PROSPECT
(part second)**

Елена Шибанова-Роечко

Abstract:

Purpose of the article. From the standpoint of the modern development of the world machine tool industry, the author aims to assess current trends and prospects of production and consumption of machine tool production in the Russian Federation. Particular attention is given to the review of instruments of state regulation crisis state machine tool industry of Russia.

Methodology/methods. The study used the method of comparative analysis, system analysis, retrospective analysis, a way of analogy, a statistical overview and review of government regulatory controls.

Scientific aim. Identification of the economic crisis static machine-building industry of the Russian Federation as a system, namely: the causes of the crisis as sources, factors as the driving force of the negative trends, the impact of the consequences of the crisis and the parameters of positive and negative effects of the crisis.

Findings. The increasing complexity of modern management, quality of products and the temporality of market supply and demand create a stable demand consumer machines - the timeliness and accuracy of manufacturing of parts at low cost. This is a necessary and sufficient condition for a functional machine tool market products and production philosophy producers.

Conclusions (limits, implications etc). Isolated examples of advancement in the Russian machine tool do occur. Sounds upbeat note change of total annual decline in production on its growth, the increase in breakeven companies resume production of CNC machines. There has been a steady trend of Russian consumers to buy domestic packaging equipment. Full demand from consumers find cheap production equipment for simple processing.

Key words: machine tool industry machinery; systemic crisis, the negative effects, the positive effects of the elements.

JEL классификация: B22; H12; L16; L52; L61

ВВЕДЕНИЕ

Техническое состояние станкостроительного производства как наукоёмкой, комплектующей отрасли машиностроения во многом определяет уровень развития любой национальной экономики. В долевым распределении мирового наукоёмкого продукта Россию опережают многие страны – не только США, Германия, Великобритания, но и Китай, Израиль, Финляндия. Особо следует признать, что станкостроение в Российской Федерации находится в длительном и глубоком упадке, и большинство влиятельных негативных тенденций внешней среды, сформировавшихся в переходный период, сохраняются до сих пор. И хотя

государство озабочено состоянием собственного станкостроения, отойти с кризисных позиций пока не удастся. Причина: многочисленные технологические инновации в мировом станкостроении демонстрируют отставание российских разработчиков станкопродукции в подавляющем большинстве позиций.

1. ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Единичные примеры продвинутой в российском станкостроении все же имеют место. Так, по уровню качества и технологичности к мировым стандартам приближаются разработки *ОАО «Стерлитамакский станкостроительный завод»* (универсальные станки для комплексной обработки) и станкозавода *ОАО «САСТА», г. Рязань* (разработки токарного прецизионного оборудования, производство высокоточных станков с ЧПУ и с оперативной системой управления с направляющими качения). Осваиваются многооперационные обрабатывающие центры и гибкие производственные модули на *«Савеловском машинозаводе»*, заводах *«Красный пролетарий»*, *«РСЗ»*, *МАО «Седин»*, *«ИЗТС»*. Современные внутришлифовальные автоматы и круглошлифовальные прецизионные станки производятся на станкозаводе *«Техника», г. Владимир*, зубообрабатывающие станки с ЧПУ – на станкозаводах *г. Саратова и г. Рязани*.

Слабой, но оптимистичной нотой звучит смена общего ежегодного падения объемов производства на его рост, увеличение количества безубыточных предприятий, возобновление выпуска станков с ЧПУ. К этому добавляется наметившаяся тенденция российских потребителей покупать, наряду с импортным, российское ФАСОВОЧНОЕ оборудование, причем, по мнению экспертов, вполне приемлемо работающее. Чего нельзя сказать о металлообрабатывающих станках – современные попытки российских производителей хоть и имеют все более растущие темпы, но не всегда удачны и явно неконкурентны. Традиционно в России производится отрезное оборудование (МРС), в использовании которого нуждаются многие заводы нескольких отраслей; однако потеряв господствующие позиции на внутреннем рынке, до их восстановления производству указанных станков еще далеко. Также, по мнению специалистов, структура мирового спроса на металлообрабатывающие станки более всего изменяется в сторону специального и сложного оборудования.

Опосредованно оптимизм российских экспертов-машиностроителей основан на ожидании повышения общего интереса участников рынка РФ к станкостроительной продукции, которое связывается с ростом ВВП и общей политической стабильностью, высоким доходом от продаж ресурсов, увеличением интенсивности грузовых перевозок.

Реализация описанных ожиданий может в целом увеличить воздействие на отрасль благоприятных факторов. Однако современная ситуация делает отрицательные факторы все более доминантными и продолжает, по мнению профессионалов-станкостроителей, «топить» и станкостроение, и машиностроение в целом. Причем, если перечитать выше приведенные сведения с позиций экономической статистики кризиса, то в станкостроительной отрасли РФ можно выявить полноценный элементный состав кризиса как системы. Добавим, что к наиболее значимым последствиям отраслевого кризиса следует отнести низкую конкурентоспособность российской продукции и потерю рынков несырьевых отраслей промышленности.

Также, справедливости ради, отметим, что помимо востребованности на российском рынке сервисного обслуживания, автор статьи все же отыскал один пример явной конкуренции российских производителей станков импортному оборудованию. В частности, собственный российский выпуск дешевого оборудования для примитивной

обработки – гильотины, трубогибы и т.п. – находит полноценный спрос у своих же, российских, потребителей, которыми являются малые и сверхмалые (микро-) предприятия, сформировавшиеся из кустарных (так называемых «гаражных») хозяйств и не готовые пока приобретать дорогостоящее современное импортное оборудование. К тому же в станкостроительной отрасли есть своеобразная информационная проблема, выражающаяся в следующем: стереотипное понимание относит европейские станки из Германии, Швейцарии, Италии, Великобритании, Франции к традиционно хорошим, но и дорогим; станки же из Юго-Восточной Азии имеют в ценовом спектре дешевое, но и откровенно плохое оборудование, которое лучше не покупать.

Развитие выявленного сегмента российских станкопроизводителей и станкопотребителей оборудования для примитивной обработки имеет весомые недостатки, состоящие в том, что в денежном и конкурентном разрезе рынки МИКРО- или МАЛОГО бизнеса очень невыразительны, а добавленная стоимость на них, соответственно, минимальна. Здесь добавим, что в среде СРЕДНЕГО бизнеса медленно, но уже вызывает востребованность в мобильных станках для небольших цехов фальцпроката, закатки, порезки. Также важно понимать: хотя упомянутая информационная асимметрия и играет ПОКА на-руку российским «гаражным» станкопроизводителям и станкопотребителям, однако, в ней же имеются вызовы и угрозы.

Поясним. Да, во многих случаях европейские станки стали чрезмерно сложными и имеют больше функций, чем требуется для исполнения узких и конкретных эксплуатационных задач. И изначально «напуганный» ценой на импортное западное оборудование, потребитель, «не ведающий», что наряду с высокоэффективным оборудованием производятся и простейшие станки с ручным управлением, развивается модернизация станков прежних лет выпуска, имеется в продаже оборудование со скромными техническими параметрами и простыми эксплуатационными характеристиками. К тому же увеличивается число оборудования, оснащаемого линейными двигателями, которые обладают меньшим шумом и более длительным временем сохранения точности линейных перемещений в сравнении с традиционными приводами. Активно заявляет о себе тенденция к выпуску экологически безвредных станков, а также к пересмотру излишеств в конструкции для решения проблем энергосбережения. Для малого производства, которое в российских городках и поселках располагается порой в жилом секторе либо вплотную к домостроениям и использует порой бытовые электросети, это важные характеристики. Добавим, что наибольшие предпочтения в таком оборудовании выказывает «локомотив» – строительный сектор, которому особенно интересны минимальное энергопотребление, низкая стоимость и простота в эксплуатации, чтобы на таком оборудовании могли работать даже неквалифицированные кадры.

К тому же азиатский рынок в сравнении с европейским рынком более гибок и стремительно развивается. Рост конкуренции со стороны южнокорейских, тайваньских и китайских фирм налицо. Эти страны – третьи в иерархии станкопроизводителей (в сравнении с Германией, Швейцарией, Италией, Японией, Великобританией, Францией, Испанией, Болгарией и Чехией) – появились на российском рынке относительно недавно, начали практически с «чистого листа» и уже добились определенных успехов в сбыте своей продукции. Правда, китайская продукция в парке российских станков занимает пока очень незначительное место (поставки инструментов более существенны). Однако серьезные зарубежные инвестиции в китайское станкостроение, несколько заводов ведущих западных и японских фирм, уже построенных в Китае и выпускающих высокотехнологичную продукцию (пока в основном на китайский

рынок) – все это заставляет задуматься, что на российском рынке может в скором времени появиться серьезный и опасный конкурент (причем, с поистине конфуцианской невозмутимостью настроенный на то, что ему придется аргументировано и всерьез убеждать потенциальных потребителей в высоком качестве и надежности своей продукции).

Здесь уместно (для российских производителей) привести выдержки из структуры германской станкостроительной отрасли как наиболее передовой по большинству позиций страны, к тому же активно интегрирующейся в российский рынок. (ПОТАПОВ В.А., 2012); (БАЗЫКИН Д., 2012).

21% выпускаемых станков в Германии используется в автомобилестроении наряду с общим машиностроением, которые являются движущей силой германской промышленности. Значительное количество произведенных станков поступает в электротехническую промышленность и металлообработку (11%). Примерно столько же станков предназначено для других отраслей и, что очень важно, поступает в распоряжение дистрибьюторов.

Да, значительная часть германских станков и прессов, являющихся чаще всего высокотехнологичным оборудованием, идет на экспорт, который по отдельным группам оборудования достигает 90%. Наибольший объем экспорта приходится на то оборудование, в котором Германия наиболее сильна – обрабатывающие центры, токарные, отрезные, шлифовальные и зубообрабатывающие станки, а также гибочные, вырубные машины и прессы. Хотя США в течение многих лет были и до сих пор остаются основным потребителем немецких станков, однако в последние годы их быстрыми темпами нагоняет Китай, который, опередив в 2002 г. Францию, стал вторым после США потребителем германского МОО. Следующими по важности объектами экспорта являются Великобритания и Франция; несколько отстают от них Австрия и Италия; к странам, в которые экспорт германских станков растет очень высокими темпами, можно смело отнести и Россию. Наибольшим спросом у наших потребителей пользуются токарные и фрезерные станки, оборудование для физико-химической обработки (в среднем в РФ поставляется МРС на \$38-75 млн.), ковочные машины и молоты, ножницы и вырубные прессы, гибочные и рихтовочные машины (в среднем в РФ поставляется КПО на \$30-33 млн.). Если экспорт германской станочной продукции в Россию неуклонно растет, то ее импорт из России в Германию столь же неуклонно падает: в среднем германский экспорт в РФ превышает по стоимости ее импорт в Германию примерно в 30 раз.

Германские фирмы, наряду с японскими, швейцарскими и американскими фирмами, составляют большинство в рэнкинге крупнейших станкостроительных производителей мира, который выглядит следующим образом (приведем список первой десятки): *Yamazaki Mazak, Trumpf, Gildemeister, Amada, Mori Seiki, Okuma, Agie Charmilles, Toyoda, Makino, Dalian*.

Как отмечает обозреватель производственно-конструкторской фирмы «Уралтех», после прекращения в 2001 г. выпуска издания *Blue Bulletin*, ежегодно расставлявшего станкостроительные фирмы по своим местам сообразно объему их продаж (приводились сведения о 247 фирмах из 13 стран) и позволявшего отслеживать динамику их развития, в станкорэнкинге наступил период неопределенности. («УРАЛТЕХ», 2012). Лишь летом 2004 г. с выходом общемирового рейтинга крупных и средних станкостроительных фирм, составленного главным редактором американского экономического издания *Metalworking Insider Review* Дж.Джаблоновским (J. Jablonowski) под эгидой издательства *Gardner Publications*, вновь появилась возможность их сопоставления, оценки и планомерного мониторинга.

Таким образом, по сост. на 2004 г. – нач. 2005 г. в упоминаемый рэнкинг вошли 98 фирм, сравнение которых происходило не по объему продаж, а по величине их дохода. Это позволяет сделать ряд интересных выводов о нынешнем состоянии мирового станкостроения. В частности, в первой десятке отсутствует американская фирма *Unova*, переместившаяся с 5-го на 15-е место, и японская *Fiji*. Общеизвестны крупные успехи, которых добились в последние годы фирмы *Gildemeister* и *Mori Seiki*, постоянно представляющие крупнейшие экспозиции на всех важнейших станкостроительных выставках.

Впервые в «табели о рангах» появились 3 китайские фирмы. Это вполне соответствует резко увеличившемуся в последние годы весу Китая в мировом станкостроении; в частности, производство МОО всего лишь за три года – в период с 2000 г. по 2003 г. – увеличилось в этой стране почти вдвое. Из сюрпризов мирового рэнкинга следует отметить две крупнейшие корейские фирмы – *Daewoo* (входящая в концерн *Doosan Infracore*), находящаяся теперь на 24 месте, и особенно *Hyundai*, переместившаяся с 49 на 29 место, а также крупнейшую бразильскую фирму *Romi*, которая совершила рекордный прыжок с 100 места на 49. Россия в рэнкинге не представлена совсем. Хотя подавляющее большинство фирм в рэнкинге крупнейших станкостроительных производителей мира производит МРС, несколько фирм (всего их 9, т.е. почти 15%) выпускают КПО, лазерное и абразивно-струйное оборудование. Наличие такого, относительно весомого, числа фирм указывает на успешное развитие как классических видов обработки методом пластической деформации, так и новых методов обработки, в частности, лазерной и абразивно-струйной. Особняком стоят традиционно помещаемые в любые рейтинги *Siemens* и *Fanuc* – крупнейшие мировые производители устройств ЧПУ (фирма *Fanuc* выпускает также сверлильные и электроэрозионные станки), доход которых существенно превышает доход любой из фирм, представленных в упоминаемом рэнкинге.

Мнения относительно того, какое будущее ожидает национальное станкостроение РФ, часто кардинально расходятся. Некоторые специалисты полагают, что ликвидировать накопившееся отставание в отрасли уже не удастся, и России нет необходимости развивать собственное станкостроение. Кто-то предлагает использовать для нужд промышленности существующие и представленные на мировом рынке продукты и дополнительно активнее внедрять иные – немеханические – способы обработки металлов. В частности, в гражданском машиностроении (*ОАО «Автогенмаш»*) внедряются новые весьма эффективные технологии обработки металлов. Вырезку заготовок из нержавеющей стали, алюминия осуществляют при помощи установок плазменной резки. При этом производительность вырезки заготовок в 8-12 раз выше, а удельные энергозатраты ниже по сравнению с традиционной механической обработкой. Нанесение покрытий высокой плотности и адгезии для упрочнения и защиты от износа и агрессивной коррозии производится с применением установок сверхзвукового напыления. (СЧЕТНАЯ ПАЛАТА РФ, 2010).

Однако, по мнению специалистов, отнюдь не любое оборудование, инструмент и технология могут быть свободно приобретены у зарубежных производителей, поскольку развитые страны контролируют экспорт наиболее наукоёмкого оборудования и технологий как принадлежащих к технологиям двойного назначения. С этим согласен проректор по развитию *Московского государственного технического университета «Станкин» Александр Андреев*, который отмечает, что все индустриально развитые страны ограничивают экспорт технологий двойного назначения посредством введения обязательного лицензирования (США, Япония) и контроля специально уполномоченными госорганами (ЕС): «Россия уже сталкивалась с

ограничениями, когда нам отказывались продавать системы ЧПУ для пятикоординатной обработки деталей. При этом сейчас российские станкостроительные заводы выпускают оборудование, примерно на 70% состоящее из импортных узлов и деталей, которые частично подпадают под определение технологий двойного назначения. Так что мы можем быть в любой момент отрезаны от стратегических технологий». (БАЗЫКИН Д., 2012).

Таким образом, вопросы технологической безопасности отечественного станкостроения и станкопотребления напрямую пересекаются с вопросами национальной безопасности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конечно, в заключение статьи можно было бы сосредоточиться на еще более неутешительных результатах: например, в Республике Кыргызстан станкостроение и инструментальное машиностроение представлено всего 3 предприятиями; их удельный вес в машиностроении составляет 3,3%, в промышленности в целом – 0,13%. (КЫРГЫСТАН, 2012). Базой становления и, по сути, развития в республике современного станкостроения явились предприятия СССР, эвакуированные в годы Второй мировой войны. Сегодня производимые станки в основном ориентированы на целесообразные и экономически обоснованные задачи по выпуску и ремонту комплекса электротехнических приборов и устройств, таких как: электромельницы, прессы для отжима растительного масла, установки для производства макаронных изделий, электромясорубки, электросоковыжималки, измельчители кормов, деревообрабатывающие станки народного потребления, насосы для водоподъема.

Эти данные лишь на первый взгляд очень далеки от проблем российского станкостроения.

Вдумайтесь сами. Согласно определениям отраслевой групповой структуры, приведенной в самом начале статьи, станкостроение в РФ относится к группе НАУКОЁМКИХ, комплектующих отраслей, развивающихся вслед за потребностями всех иных отраслей промышленности, включая и само машиностроение. Однако из структуры собственности российских станкостроительных заводов ясно следует, что государство уже не управляет станкостроением, а только регулирует условия его функционирования, стремясь достичь определённых макроэкономических целей. Ибо 80% предприятий уже являются полностью частными, 90% акционированы, в руках же государства находятся лишь научные и проектные организации. Серьезной финансовой проблемой приобретения российскими предприятиями нового оборудования и технологий является то, что до 80% поставок продукции осуществляется через посреднические фирмы. При этом российское федеральное законодательство не ограничивает участие посреднических организаций в размещении заказов для федеральных нужд.

С учетом того, что большая часть капитальных вложений (в основном более 70%) осуществляется предприятиями за счет собственных средств, становится ясно: наполнять доверху *наукоЁМКОСТЬ* отечественного станкостроения частный капитал не торопится, ведь мясорубки в комплекте с соковыжималками более ориентированы на целе- и экономически сообразные задачи.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Потапов В.А. *Станкостроение мира в России.*

АМТ, VDW.

Доступно на: <http://www.stankoinform.ru/article/machinetool%20construction.htm>

Базыкин Д. *Станкостроение в России: состояние, тенденции, перспективы.*

Equipnet.ru – Оборудование для малого и среднего бизнеса.

[дата обращения 11.09.2012].

Доступно на: http://www.equipnet.ru/articles/tech/tech_348.html

Кто есть кто в мировом станкостроении.

ООО «ПКФ «Уралтех».

Доступно на: <http://ural-tech.ru/index.php/stat-yi/349-mirovooe-stankostroenie>

Счетная палата Российской Федерации. 2010. Отчет Коллегии № 59К (761) «*О результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка потребностей организаций, находящихся в юрисдикции Российской Федерации, в поставках техники и приобретении технологий и степени удовлетворения указанной потребности имеющимися объемами и качеством поставок техники и технологий».*

АНО «Центр информационных исследований». Доступно на: http://www.budgetrf.ru/Publications/Schpalata/2011/ACH201106291230/ACH201106291230_p_006.htm

Машиностроение и металлообработка в Кыргызстане.

Добро пожаловать в Кыргызстан: машиностроение и металлообработка.

Доступно на: <http://www.welcome.kg/ru/economics/industry/qw/>

Author:

Ph.d. in Economic, Elena Shibanova-Roenko.

The Russian University of Friendship of the People,

117198 Russia, Moscow, Miklukho-Maklay Str., h.6

Tel.: (495)4332029 (Moscow)

roenfo@mail.ru

Recenzenti:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

Ing. Jozef Sandtner

ODBORNÉ ČLÁNKY

HODNOTENIE TRHOVÉHO POSTAVENIA PODNIKOV NA SLOVENSKU

EVALUATION OF COMPETITIVE POSITION OF ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Jaroslav Ďaďo, Monika Ďaďová

Abstract

Purpose of the article The article is focused on presenting research results concerning the company competitive position and its evaluation. The evaluation as a support process of management provides feedback on the objectives set out in various areas of business. Based on the results of the company's competitive position evaluation managers are able to identify the strengths and weaknesses that can be adjusted into the desired form based on the assessment of business opportunities. Analysis of the company's competitive position provides input into the strategic management process, where the information is transformed into strategic goals and objectives for future business development.

Methodology/methods We used as primary research method questioning. For the pre-research we utilized qualitative research in the form of a structured interview with Delphi method elements and a structured interview with the managers of enterprises in Slovakia. The focus of research consisted of interviews through structured questionnaires.

Scientific aim The aim was to examine the evaluation systems market position of enterprises in Slovakia. Identify which elements characterize evaluation systems market position of enterprises in Slovakia.

Findings Managers prefer quantitative before qualitative evaluation. Evaluation is carried out on various bases, regular and irregular, depending on the individual needs of each company. Most often used method for company competitive position evaluation is analysis of the financial performance of the company and analysis of the company strengths and weaknesses. In most cases the top management is responsible for implementing the competitive position evaluation system.

Conclusions (limits, implications etc) Based on the findings of the research, we consider necessary to further examine the issue of company competitive position and its evaluation. Research has shown that managers would carry out competitive comparisons of their enterprises if they knew the benefits of such an assessment. Therefore, we propose to develop further research into the company competitive position, which would be focused on the review of financial and non financial benefits resulted from the management of company competitive position.

Keywords: company competitive position, competitive comparison, assessment, enterprise

JEL Classification: M21

ÚVOD

Oblasť hodnotenia výkonov podniku a ich komparácia s konkurentmi nie je vzdialená podnikateľskej praxi na Slovensku, ani za jeho hranicami. V tom vidíme jeden z najväčších rozdielov v porovnaní so stavom skúmania problematiky trhovej pozície, kde sa jej praktickej aplikácii v podnikoch venuje len minimum pozornosti. Niektoré metódy hodnotenia sú konštrukčne jednoduchšie, iné zložitejšie. 90. roky pokladáme za obdobie, kedy sa aj na

slovenskej akademickej pôde začali odborníci zaoberať analýzou trhového postavenia podniku. Aj napriek tomu sa skúmanie trhového postavenia podniku počas nasledujúcich dvoch desaťročí významne neposunulo.

Analýzou trhového postavenia sa zaoberá finančno-ekonomická analýza. Jej podstatou je hodnotenie určitého podniku v porovnaní s konkurenčnými podnikmi v odvetví. Na základe analýzy finančných aj nefinančných ukazovateľov je možné určiť silu podniku voči jeho konkurentom. Analýza trhového postavenia je zložitý proces výberu ukazovateľov, ktoré charakterizujú výkony podniku a konkurentov, s ktorými má podnik v úmysle sa porovnávať a metód, ktoré sú základom porovnávania.

Na základe výsledkov hodnotenia trhového postavenia podniku je možné identifikovať silné a slabé stránky podniku, ktoré je možné korigovať do želanej podoby na základe zhodnotenia vlastných možností podniku. Analýza trhového postavenia podniku poskytuje vstupné informácie do procesu strategického manažmentu, kde sa tieto informácie transformujú do strategických cieľov zameraných na budúci rozvoj podniku.

Príspevok popisuje výsledky výskumu, ktoré boli dosiahnuté v rámci riešenej dizertačnej práce na tému Hodnotenia trhovej pozície a trhového postavenia podnikov. Príspevok je zameraný na prezentovanie výsledkov výskumu týkajúcej sa len oblasti trhového postavenia a jeho hodnotenia. Hodnotenie, ako podporný proces, poskytuje manažmentu spätnú väzbu na plnenie cieľov, stanovených v jednotlivých oblastiach podnikateľskej činnosti. Okrem toho predstavuje „odrazový mostík“ pre formuláciu a prijímanie nových strategických rozhodnutí, ktoré majú zlepšiť výkonnosť a konkurenčnú schopnosť podniku na trhu. Objektom skúmania boli slovenské podniky.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ TRHOVÉHO POSTAVENIA A JEHO HODNOTENIA

Dostupné zdroje uvádzajú definíciu trhového postavenia ako „miesta, ktoré na trhu zaujíma hospodársky subjekt vo vzťahu k iným subjektom. Závisí od charakteru a od počtu účastníkov trhu“ (Šíbl a kol. 1996, s. 426). „Trhové postavenie podniku sa vzťahuje k podielu jeho tržieb vo vzťahu ku konkurentom na určitom trhu“ (Hoque, James, 2000, s. 1). Trhové postavenie sa zužuje na jeho určovanie na základe veľkosti trhového podielu. Iné ukazovatele trhovej výkonnosti podniku, ako objem predaja alebo trhový podiel, sú ukazovatele charakterizujúce úspech podniku vzťahujúci sa k minulosti. Tieto ukazovatele vypovedajú o tom ako úspešne sa podniku darilo uspokojovať trhy a zákazníkov v minulosti (Blanchard, Ballard, Finch, 2004 In Lošťáková, 2007). Podiel na trhu pokladáme iba za jeden z mnohých významných ukazovateľov úspešnosti podniku.

Trhové postavenie podniku chápeme ako synonymum postavenia podniku na trhu. Definujeme ho ako umiestnenie podniku medzi konkurenčnými podnikmi v rámci daného trhu, na ktorom podnik pôsobí. Chápeme ho ako skóre finančných a nefinančných ukazovateľov podniku. V rámci odvetvia je trhové postavenie jednotlivých podnikov definované v širšej škále, kým v rámci trhu len podľa extrémnych hodnôt.

Informácie vstupujúce do analýzy a hodnotenia trhového postavenia vychádzajú z interného a externého prostredia. Informácie týkajúce sa interného prostredia reprezentujú vo veľkej miere finančné a nefinančné údaje, ktoré je možné vygenerovať z podnikového informačného systému. Interné informácie slúžia na analýzu podniku, na ich základe nie je možné uskutočniť hodnotenie trhového postavenia podniku, pretože nezohľadňujú výsledky hodnotenia konkurenčných podnikov. Informácie vychádzajúce z externého prostredia umožňujú porovnať výsledky podnikov v odvetví alebo na trhu celkom. Kombinácia

informácií z interného a externého prostredia a ich analýza tvorí dostatočný základ pre hodnotenie trhového postavenia podniku a jeho konkurencie v rámci odvetvia.

Časť finančnej analýzy slúži aj na hodnotenie trhového postavenia. Csáková (1997) využila metódu váženého bodového hodnotenia na hodnotenie postavenia pobočky banky. Wilson (1994) uvádza konkurenčné analýzy, konkurenčné profilovanie a konkurenčný benchmarking, ako spôsoby hodnotenia trhového postavenia podnikov. Podľa Bujalobokovej (2001, s. 110) je „konkurenčný benchmarking hodnotiace porovnávanie, ktoré porovnáva podobné procesy konkurentov, pričom toto porovnanie zahŕňa aj porovnanie konkurenčných produktov.... Podnik tým môže analyzovať svoje trhové postavenie.“ Aj z tohto výroku je možné vnímať prepojenie analýzy a hodnotenia trhového postavenia.

L. Lesáková (2007, s. 126) uvádza ako predpoklady úspešnej realizácie analýzy a hodnotenia trhového postavenia podniku:

- „zabezpečenie porovnateľnosti porovnávaných podnikov (vecná porovnateľnosť, porovnateľnosť v čase, porovnateľnosť vo veľkosti, formálna porovnateľnosť),
- voľbu vhodných (správnych) ukazovateľov na hodnotenie činnosti podniku a
- voľbu vhodných metód analýzy a hodnotenia trhového postavenia podniku.“

Trhové postavenie je možné vyjadriť pomocou dvoch skupín základných metód. Prvá skupina obsahuje prevažne metódy založené na primárnych a sekundárnych údajoch získaných z externého, ako aj interného prostredia. Sekundárne údaje vychádzajú zo správ inštitúcií a správ odborníkov o vývoji trhu a odvetvia. Údaje sú získavané prostredníctvom primárneho výskumu o preferenciách zákazníkov, o konkurencii a z ďalších dostupných zdrojov. Druhou skupinou sú metódy prevažne kvantitatívneho charakteru založené na matematike a štatistike. Výsledky získané použitím tejto skupiny sa porovnávajú so sekundárnymi informáciami zozbieranými špecializovanými inštitúciami. Skupiny metód hodnotenia podniku sú podľa Zalaia (1996, 2007) a L. Lesákovvej (2007):

- komparatívno analytické metódy (napr. analýza SWOT, analýza kritických faktorov úspešnosti, portfóliová analýza dvoch dimenzií) a
- matematicko-štatistické metódy (napr. metódy multikriteriálneho hodnotenia, metóda SPAN, metóda párovej komparácie alebo Saatyho metóda).

Komparatívno analytické metódy sú založené na porovnávaní konkurenčných podnikov z hľadiska ich silných a slabých stránok. Ich analýza vychádza z interného prostredia podniku. Silné a slabé stránky sa týkajú všetkých podnikových činností ako sú: výroba, výskum a vývoj, personálne, financie, marketing a ostatné. Analýzu silných a slabých stránok uvádza aj analýza kritických faktorov úspešnosti. Predstavujú tie stránky podniku, ktoré majú z hľadiska medzipodnikového porovnávania rozhodujúci význam.

Ďalšou z tejto skupiny metód je portfóliová analýza dvoch dimenzií. Analýz porovnáva podniky v odvetví na základe atraktívnosti trhu a konkurenčnej spôsobilosti - konkurenčnej sily.

Pre potreby analýzy a hodnotenia podniku na trhu sú využívané klasické metódy deskriptívnej štatistiky, prevažne miery stredných hodnôt a miery variability, tieto tvoria základ pre konštrukciu metód medzipodnikového porovnávania založenú na viacerých ukazovateľoch. Metódy multikriteriálneho porovnávania vychádzajú z porovnávania podnikov podľa jednotlivých ukazovateľov, jednorozmerných metód. Metódy multikriteriálneho hodnotenia syntetizujú výsledky analýz založených na jednorozmerných metódach porovnávania. Viacerí autori (Zalai 1996, 2007; L. Lesáková, 2007; Kotulič, Király, Rajčániová, 2007; Marinič, 2008) kladú dôraz pri analýze trhového postavenia podniku práve na metódu multikriteriálneho hodnotenia. Východiskom tejto metódy je zostavenie matice objektov a ich ukazovateľov.

„Cieľom všetkých metód multikriteriálneho hodnotenia je transformácia a syntetizácia rôznych ukazovateľov do jedného - integrálneho ukazovateľa (výslednej charakteristiky, d_i) komplexne vyjadrujúceho úroveň jednotlivých podnikov v súbore skúmaných podnikov“ (L. Lesáková, 2007, s. 136). Pri výbere matematicko-štatistických metód je možné vybrať si z viacerých porovnávacích metód, ako sú metóda váženého súčtu poradí, bodovacia metóda, metóda normovanej premennej, či metóda vzdialenosti od fiktívneho objektu (L. Lesáková, 2007). Marinič (2008, s. 104) uvádza aj „metódu jednoduchého súčtu poradí, ktorej podstata spočíva v tom, že za každý ukazovateľ vo východiskovej matici sa každému podniku priradí konkrétne poradie. Konečné poradie je výsledkom súčtu jednotlivých poradí za každý podnik. Najnižší súčet bodov bude mať najlepšie hodnotený podnik vo výbere.“ Kotulič, Király, Rajčániová (2007, s. 81) definujú „metódu jednoduchého podielu.“ Tieto metódy sú jednoduché na konštrukciu, umožňujú zachytiť kvalitatívne aj kvantitatívne ukazovatele. Nevýhodou ich aplikácie je nemožnosť kvantifikovať odchýlky medzi podnikmi, postihujú iba poradie podnikov.

Metódy multikriteriálneho hodnotenia určujú trhové postavenie podniku objektívnejšie než komparatívno-analytické metódy. Oproti komparatívno-analytickým metódam dáva možnosť analyzovania väčšieho súboru podnikov a ukazovateľov.

2 CIEĽ A METODIKA

Hlavným cieľom výskumu, o ktorom pojednáva príspevok, bolo preskúmať systémy hodnotenia trhového postavenia podnikov na Slovensku. Zistiť, ktoré prvky charakterizujú systémy hodnotenia trhového postavenia podnikov na Slovensku. Hlavný cieľ mal široký obsah, preto bol dekomponovaný na niekoľko parciálnych cieľov.

Prvým čiastkovým cieľom bolo definovať trhové postavenie a jeho hodnotenie.

Ďalším čiastkovým cieľom výskumu bolo preskúmať súčasný stav poznania a skúmania trhového postavenia a systému jeho hodnotenia. Preskúmať mieru využitia a riadenia trhového postavenia v hospodárskej praxi na Slovensku.

Pri hodnotení trhového postavenia podniku záleží na type podniku (veľký, malý, rodinný atď.) a na veľkosti konkurenčného prostredia (Mallya, 2007). V rámci systému hodnotenia bol výskum sústredený na metódy využívané na hodnotenie, periodicitu hodnotenia, osobu zodpovednú za hodnotenie a ostatné využívané kritériá. Okrem toho výskum bol výskum zameraný aj na príčiny nerealizovania hodnotenia trhového postavenia.

V prípravnej a hodnotiacej fáze výskumu boli využité: historická metóda, metódy analýzy, syntézy, komparácie a analógie. Výskum vychádzal z analýzy vedeckej a odbornej, knižnej a časopiseckej literatúry. Realizačná fáza mala charakter exploratívneho výskumu.

Vzhľadom na fakt, že objektom skúmania boli slovenské podniky, aj základný súbor tvorili všetky podniky na Slovensku, ktoré evidoval Štatistický úrad Slovenskej republiky v roku 2010. Z celého spektra podnikov boli do výberového súboru zhrnuté podniky, ktorých hlavným predmetom činnosti je výroba a služby. Objektom skúmania boli podniky, ktoré sa podľa členenia SK NACE rev. 2 radili do skupiny C až S.

Výskum využíval predovšetkým opytovaciu metódu. V predvýskumnej časti bol využitý štruktúrovaný rozhovor s prvkami delfskej metódy a štruktúrovaný rozhovor s manažermi podnikov na Slovensku. Predvýskum mal charakter kvalitatívneho výskumu. Ťažisko výskumu tvorilo opytovanie formou štruktúrovaného dotazníku.

Štruktúrovaný rozhovor s prvkami delfskej metódy overil teoretické výskumné predpoklady a pomohol predikovať mieru riadenia a využívania trhovej pozície a trhového postavenia v podnikateľskej praxi na Slovensku. Na základe výsledkov rozhovorov s prvkami delfskej metódy sme boli schopní konfrontovať očakávania expertov so skutočnými

„terénnymi“ výsledkami. Rozhovory s manažérmi podnikov nám pomohli preniknúť do podstaty riešenej problematiky. Výsledky individuálnych rozhovorov nám pomohli prehodnotiť a upraviť koncept štruktúrovaného dotazníka. Dotazník sme distribuovali do 136 podnikov.

Ďalšiu časť tvoril okruh otázok zameraný na získanie informácií týkajúcich sa systému hodnotenia trhového postavenia podniku. Primárne bol výskum sústredený na zistenie, či manažéri podnikov poznajú a hodnotia trhové postavenie podniku a či považujú takéto hodnotenie podniku za významné. V prípade, že manažéri podnikov hodnotili trhové postavenie podniku, boli predmetom záujmu prvky charakterizujúce tento systém hodnotenia: predmet hodnotenia v rámci podniku, osoba zodpovedná za vykonávanie hodnotenia, periodicita hodnotenia, metódy hodnotenia trhového postavenia a ostatné údaje, ktoré môžu mať význam v rámci procesu hodnotenia trhového postavenia.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Finančno-ekonomická analýza chápe trhové postavenie a metódy jeho zisťovania ako nástroj na posúdenie miesta, ktoré konkrétny podnik zastáva v porovnaní s konkurenčnými podnikmi v odvetví. Podľa nášho názoru trhové postavenie podniku odráža objektívny úspech podniku na trhu, čo znamená, že ho nie je možné charakterizovať iba jediným ukazovateľom. Existujú spôsoby, ako transformovať niekoľko ukazovateľov na jeden celkový ukazovateľ, ktorý bude odrážať konkurenčnú silu podnikov v skupine.

Existuje niekoľko spôsobov, ako určiť trhové postavenie podniku v porovnaní s konkurenciou. V zahraničnej literatúre sa daná problematika skúma pod oblasťou konkurenčného benchmarkingu.

Analýza trhového postavenia sa zaoberá primárne finančnými, ľahšie kvantifikovateľnými ukazovateľmi. Častým spôsobom využívaným na vyjadrenie postavenia v konkurenčnom prostredí, je podiel na trhu. Aj Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero, Gutiérrez-Cillán (2008) považujú podiel na trhu za najčastejší indikátor hodnotenia trhového postavenia. Malega (2008) vo svojej publikácii v časti Hodnotenie konkurenčného postavenia vybraného podniku využíva metódu konkurenčného benchmarkingu, kde za hodnotiace kritérium s najväčšou váhou považuje podiel podniku na trhu. Z empirického výskumu vyplynulo, že z tých respondentov, ktorí vedeli definovať svoje trhové postavenie, ho definovali cez svoj trhový podiel a postavenie, ktoré z neho vyplýva. Nepovažujeme trhový podiel za najspoľahlivejší ukazovateľ. Napriek tomu, že trhový podiel odráža trhové postavenie, nemyslíme si, že by to mal byť jediný ukazovateľ, na základe ktorého by sa malo určovať trhové postavenie. Neodráža všetky finančné aj nefinančné stránky podniku. V podiele na trhu sa odráža peňažné vyjadrenie výkonov podniku. Tento náš názor podporuje aj tvrdenie autorov Fleishera a Bensoussana (2007). Do hodnotenia trhového postavenia vstupuje trhový podiel, zákaznícke vnímanie produktu, aktuálne uplatňované marketingové stratégie, ceny a náklady. Hodnotenie trhového postavenia tiež poskytuje informácie o relatívnych trhových pozíciách a silných a slabých stránkach konkurenčných podnikov (Fleisher, Bensoussan, 2007).

Podľa nášho názoru v oligopolnom type konkurencie je možné ľahšie určiť trhový podiel jednotlivých konkurentov. V tomto prípade pokladáme trhový podiel za vhodný ukazovateľ, prostredníctvom ktorého by bolo možné hodnotiť trhové postavenie podniku. V prípade monopolistickej konkurencie, kedy je počet účastníkov trhu veľký, je možné veľkosť trhového podielu určiť ťažšie. Znamená to, že v tomto prípade to nebude najspoľahlivejší ukazovateľ trhového postavenia. Z tohto dôvodu je nutné do hodnotenia trhového postavenia zahrnúť aj iné ukazovatele.

Z údajov o postojoch manažérov podnikov k záujmu o trhové postavenie a jeho hodnotenie vyplýva, že až 86,03 % manažérom nie je ľahostajné ich trhové postavenie, a preto sa o trhové postavenie podniku zaujímajú. Zvyšnému percentu manažérov podnikov vo výbere je trhové postavenie ľahostajné a nezaujímajú sa oň. Z tých respondentov, ktorí označili, že sa o trhové postavenie svojho podniku zaujímajú, väčšina (82,91 %) označila, že trhové postavenie podniku aj hodnotí. Presne štvrtina všetkých opýtaných manažérov podnikov odpovedala, že trhové postavenie podniku nehodnotí. Až 88,24 % (97) z tých respondentov, ktorí vyjadrili názor, že nehodnotia trhové postavenie podniku, patrilo do kategórie malých podnikov. Výsledky výskumu preukázali, že medzi manažérmi podnikov existuje záujem o hodnotenie trhového postavenia.

Ďalej výskum odhalil dôvody, ktoré manažérov podnikov odrádzajú od jeho vykonávania. Existuje mnoho dôvodov, prečo manažéri podnikov nebazirujú na vykonávaní hodnotenia trhového postavenia. Z výsledkov výskumu vyplynulo, že manažérov od hodnotenia trhového postavenia najviac (54,41 %) odrádzajú práve nedostatočné znalosti z oblasti metodológie a postupov uskutočňovania takéhoto hodnotenia. Ďalším početným dôvodom nehodnotenia (44,11 %) je strach manažérov podnikov vyplývajúci z nedostatku skúseností v danej oblasti. Nasledovali dôvody ako časová náročnosť činnosti (32,35 %), pracovné zaťaženie zamestnancov (30,15 %), finančná náročnosť činnosti (27,94 %) a vyhodnotenie tejto aktivity ako bezvýznamnej (25,73 %).

Respondenti patriaci do kategórie podnikov poskytujúcich služby ako tri najčastejšie dôvody nehodnotenia trhového postavenia uvádzali neznalosť metodológie a postupov, nedostatok skúseností v danej oblasti a bezvýznamnosť tejto aktivity. Manažéri výrobných podnikov tiež označili za hlavný dôvod nehodnotenia trhového postavenia neznalosť metodológie a postupov. Ako ďalšie príčiny uviedli pracovné zaťaženie zamestnancov, ako aj nedostatok skúseností v danej oblasti a časovú náročnosť tejto aktivity.

Po analýze pravdepodobných príčin, ktoré bránia manažérom hodnotiť trhové postavenie podniku, sme sa zaujímali o ich názory a fakty, ktoré by presvedčili manažérov podnikov, aby hodnotili trhové postavenie podniku. Až 100 (73,53 %) respondentov uviedlo argument, ktorý by mohol viesť manažérov podnikov k vyššiemu záujmu o hodnotenie trhového postavenia. Zo všetkých respondentov vyjadrilo 52 (38,24 %) presvedčenie, že po preukázaní finančného alebo iného prínosu pre podnik, by manažéri boli ochotní zmeniť svoj negatívny postoj k hodnoteniu trhového postavenia. Niektorí manažéri 36 (26,47 %) nevedeli alebo nechceli uviesť žiaden presvedčivý argument. Silnejúca konkurencia, negatívne výsledky podniku, odliv zákazníkov a s tým spojený pokles tržieb, či expanzia podniku by mohli predstavovať motiváciu pre zavedenie systému hodnotenia trhového postavenia. Zlepšenie možností získať lacno informácie o konkurencii a dostatok času na prácu, považujú niektorí manažéri za argument v prospech hodnotenia trhového postavenia.

Z odpovedí sme vytvorili dve skupiny podnikov - s jasne definovaným trhovým postavením a nejasne definovaným trhovým postavením. Kľúčom pre začlenenie odpovedí do skupiny bola miera konkrétnosti popísaného trhového postavenia podniku. Väčšina manažérov (53,92 %) nepopísala alebo nejasne popísala trhové postavenie. Zvyšok opýtaných (46,08 %) vedel jasne stručne definovať trhové postavenie podniku. Do skupiny nejasne definovaného trhového postavenia sme zaradili prázdne odpovede, všeobecné odpovede, ako napr. „sme najlepší, veľmi dobré, stabilné, adekvátne, popredné“ a podobné vyjadrenia. Do druhej skupiny sme zaradili odpovede vyjadrujúce trhové postavenie spôsobom, napr. „sme líder, výklenkár, monopol, dominantné“ a iné podobné. Ďalej sme do tejto skupiny zaradili bližšie špecifikované popisy trhového postavenia, či vyjadrenie trhového postavenia v podiele na trhu.

Z výskumu vyplynulo, že manažéri podnikov najčastejšie hodnotia trhové postavenie prostredníctvom analýzy účtovných výsledkov. Tento spôsob hodnotenia nepovažujeme za objektívny, pokladáme ho za metódu samohodnotenia výsledkov podniku a na tento účel ju aj odporúčame využívať. V danej metóde absentuje konkurenčný rozmer, ktorý by objektivizoval realizované hodnotenie. Práve preto neodporúčame na hodnotenie trhového postavenia využívať túto metódu. Aj pri snahe o objektivizáciu hodnotenia trhového postavenia prostredníctvom analýzy účtovných výsledkov je ťažké uskutočniť takéto hodnotenie z dôvodu absencie porovnateľných účtovných výsledkov konkurencie. Informácie o konkurentoch majúce účtovný a finančný charakter je ťažké získať, čo považujeme za najväčšiu prekážku aplikácie hodnotenia trhového postavenia do podnikovej praxe. Jedným z riešení problému je hodnotiť trhové postavenie na základe dostupných informácií o konkurentoch podniku. Predpokladáme, že väčšina manažérov sleduje kroky konkurentov podniku týkajúce sa prvkov marketingového mixu. Existuje veľa informačných zdrojov poskytujúcich dané informácie - web stránky konkurentov, údaje z Obchodného registra, správy Európskej databanky, správy v ročenkách a odborných periodikách, výskumy trhu, názory zákazníkov a mnohé ďalšie. Ďalšou možnosťou ako podnik môže uskutočniť hodnotenie trhového postavenia a využiť pritom svoje účtovné výsledky, je ich porovnanie s ukazovateľmi za príslušné odvetvie.

Uviedli sme kritériá porovnateľnosti, ktoré Zalai (1996, 2007) a Ľ. Lesáková (2007) považujú za predpoklady objektívneho hodnotenia trhového postavenia. „Pri medzipodnikovom porovnávaní je pri výbere ukazovateľov nutné dbať na to, aby bolo porovnávané len to, čo skutočne porovnateľné je. Znamená to, že je potrebné zabezpečiť porovnateľnosť formálnu (porovnávať rovnaké a rovnako konštruované ukazovatele) a porovnateľnosť časovú (porovnávať výsledky za rovnaké, resp. rovnako dlhé časové obdobie)“ (Kicová, 2004, s. 4). Dôležitosť zachovania kritérií porovnateľnosti zvyrazňujú aj autori Zalai (1996, 2007) a Ľ. Lesáková (2007).

Aby bol zaručený, čo možno najobjektívnejší výsledok hodnotenia trhového postavenia, je potrebné dodržať zásady porovnateľnosti. Zaujímali sme sa predovšetkým o charakter konkurenčných podnikov, s ktorými sú výsledky podniku porovnávané. Pod charakterom podniku máme na mysli jeho veľkosť, odvetvie, v ktorom pôsobí, a príbuznosť podnikateľskej činnosti, ktorú konkurenčný podnik vykonáva. Až 60,78 % manažérov porovnáva podniky s konkurentmi, ktorí sú rovnako veľkí ako podnik. Niektoré podniky (31,37 %) sú porovnávané s väčšími podnikmi. Minimum podnikov (7,84 %) je porovnávaných s menšími podnikmi. Analyzovali a porovnali sme celkové výsledky výskumu s výsledkami za jednotlivé kategórie. Výsledky v členení podľa veľkostných kategórií a podľa zamerania podnikateľských aktivít podnikov sa v priemere nelíšili od výsledkov charakterizujúcich celú skúmanú vzorku. Výnimku tvorili podniky spadajúce do kategórie malých podnikov. Približne polovica (42,31 %) malých podnikov je porovnávaná s rovnako veľkými podnikmi a približne druhá polovica (53,85 %) týchto podnikov je porovnávaná s podnikmi, ktoré sú väčšie ako sú ony samé.

V závislosti od definovania konkurenčného rámca je možné vybrať, v rámci hodnotenia trhového postavenia do výberu porovnávaných podnikov, podniky s rôznym charakterom podnikania. Iba dvaja respondenti uviedli, že sa porovnávajú s podnikmi s rozdielnym charakterom podnikateľskej činnosti. Väčšina (98,04 %) manažérov podnikov uviedla, že podnik porovnávajú s konkurentmi, ktorí majú podobný charakter podnikateľskej činnosti. Podobné rozloženie odpovedí ako v prípade celého výberového súboru charakterizuje aj rozloženie za jednotlivé skúmané subkategórie podnikov. Všetci opýtaní manažéri podnikov uviedli, že podnik porovnávajú s konkurenčnými podnikmi pôsobiacimi v rámci daného odvetvia.

Po analýze objektov hodnotenia trhového postavenia bolo naším záujmom zistiť, aké ukazovatele uprednostňujú manažéri podnikov pri hodnotení trhového postavenia podniku. Väčšina (60,78 %) manažérov podnikov uprednostňuje, keď je hodnotenie spracované do kvantitatívnej podoby. Zvyšok opýtaných uprednostňuje kvalitatívne hodnotenie. Jednotlivé skúmané subkategórie vykazujú podobné rozloženie početností ako celý výberový súbor, až na skupinu malých podnikov. Väčšina (53,85 %) manažérov malých podnikov uprednostňuje kvalitatívne hodnotenie pred kvantitatívnym. Z údajov z výskumu vyplýva, že manažéri podnikov uprednostňujú čísla pred slovami.

Podľa nášho názoru je dodržanie kritérií porovnateľnosti základom pre získanie objektívnych výsledkov hodnotenia vyjadrujúceho trhové postavenie. Napriek tomu, že si uvedomujeme dôležitosť dodržania jednotlivých kritérií porovnateľnosti, dodržanie niektorých z nich v praxi môže predstavovať problém. Nie sme presvedčení, že manažéri podnikov pri hodnotení trhového postavenia kladú dôraz na zachovanie najvýznamnejšieho kritéria porovnateľnosti a to formálnej porovnateľnosti. Dôvod, ktorý nás vedie k danému presvedčeniu, vyplýva z názorov respondentov týkajúcich sa neschopnosti získať relevantné informácie o konkurentoch podniku. Podľa Kicovej (2004) najmenej dôležitým kritériom porovnateľnosti je vecná porovnateľnosť a porovnateľnosť vo veľkosti podnikateľských subjektov. Tieto kritériá porovnateľnosti sú podnikmi najčastejšie naplnené.

Výsledky týkajúce sa predmetu hodnotenia trhového postavenia sme skúmali v závislosti na predmete činnosti podniku a na jeho veľkosť. Z pohľadu výsledkov za jednotlivé skúmané kategórie podnikov sme neidentifikovali signifikantné rozdiely v porovnaní s celkovými výsledkami za skupinu podnikov, ktorá uviedla, že vykonáva hodnotenie trhového postavenia.

Výskum preukázal, že manažéri podnikov uprednostňujú kvantitatívne hodnotenie pred kvalitatívnym. Pokladáme za vhodné kombinovať kvantitatívne hodnotenie s kvalitatívnym hodnotením. Kvantitatívne hodnotenie reprezentuje číselné vyjadrenie výsledkov výkonov. Niektoré výsledky je ťažké ohodnotiť číselne, z tohto dôvodu odporúčame kombinovať obidva typy hodnotenia.

Najdôležitejší prvok hodnotenia trhového postavenia, o ktorý sme sa zaujímali, boli metódy hodnotenia trhového postavenia. Použili sme metódy, ktoré sú definované v literatúre. Ďalej sme medzi možnosti zaradili aj odhad a analýzu účtovných výsledkov. Respondenti mali možnosť vybrať a označiť viacero metód z ponuky, v závislosti od ich reálneho využitia v podnikovom porovnávaní.

Manažéri podnikov uviedli, že najčastejšie hodnotia svoje trhové postavenie analýzou účtovných výsledkov. Analýzou účtovných výsledkov je možné realizovať predovšetkým samohodnotenie trhového postavenia podnikov. Z predošlých zistení vieme, že manažéri podnikov nemajú jednoduchý prístup k informáciám o konkurencii, ktoré potrebujú na uskutočnenie hodnotenia trhového postavenia. Každá podnikateľská jednotka si stráži svoje interné údaje, týkajúce sa výsledkov svojej podnikateľskej činnosti, preto je pre manažérov podnikov ťažké získať relevantné informácie, ktoré by predstavovali vstup do systému hodnotenia trhového postavenia.

Ďalšou často označovanou skupinou metód bola metóda kvalitatívneho charakteru, analýza silných a slabých stránok podniku (49,02 %). Túto metódu je možné flexibilnejšie využiť pri hodnotení trhového postavenia podniku v porovnaní s jeho konkurentmi. Nevýhodou metódy je fakt, že je do značnej miery ovplyvnená subjektívnym názorom hodnotiteľa. Metódu je možné objektivizovať prídelením váh jednotlivým stránkam analýzy.

Odhad je najmenej kvalifikovanou metódou uvedenou v zozname možností. Napriek tomuto fakt, odhad ako metódu hodnotenia trhového postavenia vyznačilo 39,22 % respondentov. Respondenti označili aj ďalšie kvalitatívne metódy hodnotenia trhového

postavenia, a to portfóliové analýzy (21,57 %) a metódu hodnotenia kritických faktorov úspešnosti (19,61 %).

Metódy multikriteriálneho hodnotenia využíva iba 5,88 % respondentov. Daní respondenti zvolili najjednoduchšiu metódu zo skupiny multikriteriálnych metód hodnotenia trhového postavenia, metódu jednoduchého súčtu poradí. Sofistikovanejšie metódy zo skupiny multikriteriálnych sa podľa respondentov v praxi nevyužívajú.

V možnosti „iná metóda“ niektorí manažéri uviedli, že nepoznajú metódy hodnotenia trhového postavenia ich podniku, pretože výsledky hodnotenia dostávajú spracované do podoby konečnej správy. Manažéri ďalej spomenuli aj benchmark index.

Ak by sme z výsledkov výskumu abstrahovali od dvoch spôsobov hodnotenia trhového postavenia, odhadu a analýzy účtovných výsledkov, zistili by sme, že najčastejšie využívanými metódami hodnotenia trhového postavenia sú práve komparatívno-analytické metódy. Odhad považujeme za najmenej presný a neodborný spôsob hodnotenia trhového postavenia. Analýzu účtovných výsledkov považujeme za metódu, ktorej chýba konkurenčný rozmer. Napriek tomu, že manažéri uviedli, že preferujú kvantitatívne hodnotenie pred kvalitatívnym, v oblasti metód hodnotenia trhového postavenia podniku. Práve kvalitatívne metódy sú podľa výsledkov výskumu využívané najviac. Z uvedeného vyplýva, že rozhodujúcim faktorom pri výbere metódy hodnotenia trhového postavenia je jej časová a konštrukčná nenáročnosť a nie objektivita danej metódy.

Pri skúmaní podnikov z hľadiska kategórie predmetu podnikateľskej činnosti sme dokázali identifikovať poradie metód hodnotenia trhového postavenia vo výrobe a v službách. V oboch skupinách zhodne existuje nasledujúce poradie využívaných metód: analýza účtovných výsledkov, analýza silných a slabých stránok a odhad. Kým manažéri veľkých podnikov sa vyhýbajú hodnoteniu trhového postavenia podniku prostredníctvom odhadu. Manažéri malých podnikov sa najčastejšie uchýľujú k použitiu práve tejto metódy hodnotenia trhového postavenia.

V oblasti výberu metód hodnotenia trhového postavenia odporúčame kombinovať analytické metódy s metódami multikriteriálneho hodnotenia.

Periodicita hodnotenia trhového postavenia sa uskutočňuje v pravidelných alebo nepravidelných cykloch. Z výsledkov výskumu vyplýva, že periodicita hodnotenia vo výberovom súbore je značne diferencovaná. Približne štvrtina opýtaných uprednostňuje diferencovanú frekvenciu hodnotenia trhového postavenia. Manažéri uskutočňujú hodnotenie trhového postavenia podniku najčastejšie raz za polrok (25,49 %) alebo rok (25,49 %), prípadne ešte zriedkavejšie ako jeden rok (25,49 %). Až viac ako tri štvrtiny (76,47 %) opýtaných hodnotí trhové postavenie podniku na pravidelnej báze. Kým manažéri podnikov poskytujúcich služby uprednostňujú ročnú frekvenciu hodnotenia, manažéri výrobných podnikov uprednostňujú vykonávanie polročného hodnotenia trhového postavenia. Rovnaké preferencie sme identifikovali v prípade manažérov stredných a veľkých podnikov. Kým manažéri stredných podnikov najčastejšie hodnotia trhové postavenie ročne, v prípade manažérov veľkých podnikov je hodnotenie vykonávané polročne. Kategória manažérov v malých podnikoch uprednostňuje príležitostné hodnotenie svojho trhového postavenia. Odporúčame podnikom vykonávať hodnotenie trhového postavenia minimálne raz ročne.

Poslednou informáciou, o ktorú sme sa zaujímali v časti hodnotenie trhového postavenia bol subjekt, ktorý je zodpovedný za jeho vykonávanie. Identifikovali sme organizačné jednotky, ktoré sme pokladali za najpravdepodobnejšie, s právomocou vykonávať tento typ hodnotenia. Z údajov vyplýva, že hodnotenie trhového postavenia je prevažne (96,08 %) vykonávané vo vlastnej réžii podniku. Najviac (47,06 %) respondentov vyjadrilo názor, že je to práve vedenie podniku, ktoré hodnotí trhové postavenie. Ďalším prizývaným subjektom k hodnoteniu trhového postavenia sú pracovníci marketingového

oddelenia. Menej ako 15 % opýtaných využíva oddelenie predaja, finančné oddelenie, či účtovné oddelenie aj na hodnotenie trhového postavenia. Len 3,92 % opýtaných na hodnotenie trhového postavenia využíva služby externých organizácií alebo iných subjektov.

Okrem kategórie veľkých podnikov, kde je najčastejšie za vykonávanie hodnotenia trhového postavenia zodpovedné marketingové oddelenie, vo všetkých ostatných skúmaných kategóriách najčastejšie zabezpečuje hodnotenie trhového postavenia vedenie podniku.

Myslíme si, že v prípade malých a stredných podnikov by vykonávanie tohto hodnotenia malo ostať v kompetencii vedenia podniku. V prípade veľkých podnikov je možné vykonávanie hodnotenia trhového postavenia delegovať na marketingové oddelenie alebo obchodné oddelenie. V prípade podnikov s dostatkom finančných zdrojov a s nedostatkom skúseností vo vykonávaní hodnotenia trhového postavenia alebo v prípade veľkého pracovného zaťaženia pracovníkov podniku odporúčame podniku „outsourcovať“ analýzy hodnotenia trhového postavenia podniku na externú organizáciu. Na zjednodušenie vykonávania hodnotenia trhového postavenia majú podniky možnosť zakúpiť si softvér finančnej analýzy, ktorý počíta všetky finančné ukazovatele a umožňuje používateľovi vykonávať hodnotenie trhového postavenia.

ZÁVER

Príspevok bol zameraný na popísanie jednotlivých prvkov systému hodnotenia trhového postavenia, podľa toho ako sú v praxi realizované. Manažéri podnikov prevažne hodnotia svoje celkové výsledky. Konkurenčné porovnanie sa uskutočňuje s podnikmi rovnakej veľkosti, prípadne s podnikmi o niečo väčšími ako sú ony samé s podobným charakterom podnikateľskej činnosti v rámci odvetvia na ktorom pôsobia. Manažéri podnikov uprednostňujú kvantitatívne pred kvalitatívnym hodnotením na rôznej pravidelnej, či nepravidelnej báze v závislosti od individuálnych potrieb každého podniku. Najvyužívanejšou metódou hodnotenia trhového postavenia je analýza účtovných výsledkov podniku a kvalitatívna metóda analýzy silných a slabých stránok podnikov. Identifikovali sme mieru využitia a riadenia trhového postavenia v hospodárskej praxi na Slovensku.

Na základe všetkých prezentovaných zistení sme dospeli k názoru, že je potrebné ďalej skúmať problematiku trhového postavenia a jeho hodnotenia. Výskum preukázal, že manažéri podnikov by boli viac naklonení vykonávaniu hodnotenia trhového postavenia, keby poznali prínosy vyplývajúce z takéhoto hodnotenia. Ďalší výskum v tejto oblasti by sa mal zamerať na skúmanie finančných a nefinančných prínosov trhového postavenia podniku. Limity navrhovaného výskumu vidíme v dvoch oblastiach. Prvou limitujúcou oblasťou je fakt, že empirický výskum jasne preukázal, že podniky neuplatňujú hodnotenie trhového postavenia v rozsahu a forme definovanom v teórii. Z výskumu vyplynulo, že väčšina manažerov podnikov hodnotí trhové postavenie spontánne. Druhou limitujúcou oblasťou je charakter výskumu, ktorý skúma prínosy z uplatnenia strategických prístupov. Takéto prínosy sa neobjavia okamžite, ale vyžadujú si dlhšie obdobie na to, aby sa prejavili.

LITERATÚRA

- Bujaloboková, B. 2001. Zlepšovanie kvality metódou konkurenčného porovnávania. In *Technická univerzita v Košiciach* (online) [cit. 2010-01-07] Dostupné na internete: <http://actamont.tuke.sk/pdf/2001/n5/23bujalobokova.pdf>
- Csákóová, E. 1997. Marketingová stratégia banky. In *Biatec*, Bratislava: Národná banka Slovenska, roč. 5, č. jún, 1997. 6-8 s. ISSN 1335-0900

- Fleisher, C. S. – Bensoussan, B. E. 2007. *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. New Jersey: Financial Press, 2007. 103 s. ISBN 0-13-187366-0.
- Hoque, Z. J. – James, W. 2000. Linking Balanced Scorecard to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. In *Journal of Management Accounting Research*, roč. 12, 2000. 1-17 s. ISSN 1049-2127
- Kicová, E. 2004. Finančná analýza ex-post a jej možnosti pri zhodnotení finančnej situácie podniku. In *Podniková ekonomika a manažment*, Žilinská univerzita v Žiline, roč. 1, 2004. 3-6 s. ISSN 1336-5878
- Komárek, J. 2007. Úskalí vícekriteriálního hodnocení. In *Ekonomika a manažment*, roč. 4, 2007, č. 2. ISSN 1336-3301, s. 105-109
- Kotulič, R. – Király, P. – Rajčániová, M. 2007. *Finančná analýza podniku*. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-117-0
- Lesáková, Ľ. a kol. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica: EF UMB a OZ Ekonómia, 2007. ISBN 978-80-8083-379-4
- Lošťáková, H. 2007. Vliv spokojenosti zákazníku na ziskovost podniku. In *Marketing & komunikace*, roč. 17, 2007. ISSN 1211-5622. [online] [cit. 2012-01-07]. Dostupné na internete: <<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007100011>>
- Malega, P. 2008. *Možnosti zlepšenia konkurenčného postavenia vybranej spoločnosti*. [online] [cit. 2012-01-07]. Dostupné na internete: <<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/malega.pdf>>
- Mallya, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- Marinič, P. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4
- Rodríguez-Pinto, J. – Rodríguez-Escudero, A. I. – Gutiérrez-Cillán, J. 2008. Order, positioning, scope and outcomes of market entry. In *Industrial Marketing Management*, č. 37, 2008. 154-166 s. ISSN 0019-8501
- Šíbl, D. a kol. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia. Výkladový slovník A-Ž*. Bratislava: sprint, 1996. 426, 538 s. ISBN 80-88848-02-4
- Wilson, R. 1994. Competitor analysis. In *Financial Management*, roč. 72, č. 4, 1994. 24-25 s. ISSN 14719185.
- Zalai, K. a kol. 1996. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: EKONÓM, 1996. 153-171. ISBN 80-225-0763-6
- Zalai, K. a kol. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2007. 355 s. ISBN 978-80-89085-74-1

Autori:

Prof. Ing. Jaroslav Ďaďo PhD., Ing. Monika Ďaďová

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela

Tajovského 10, Banská Bystrica, 974 01

Tel.: 0904 946 139, 0903 801 502

e-mail: jaroslav.dado@umb.sk, monika.dadova@yahoo.com

Recenzenti:

doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

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

BENCHMARKING – JEDEN Z NÁSTROJOV MANAŽÉRSTVA KVALITY

BENCHMARKING – ONE OF THE TOOLS OF QUALITY MANAGEMENT

Jaroslav Gonos

Abstract

Purpose of the article is to highlight the problems of one of the tools of quality management, which is a method of benchmarking, briefly describe the implementation process benchmarking and process benchmarking model, the classification of benchmarking and benchmarking application area.

Methodology/methods used in the article is one of many methods of quality management-benchmarking, which focuses on measuring and comparing their organization and experience with leading organizations to define their own goals of improving activities.

Scientific aim is to familiarize readers with the issue of benchmarking methodology, which is an integral part of quality management systems.

Findings from the examination of the problem using the method of benchmarking are to continuously improved their own efficiency in business processes. This improvement leads to an effective quality management, which in turn leads to the improvement of economic performance, increasing interest in customer requirements and the development of corporate culture and leadership.

Conclusions (limits, implications etc) of the benchmarking issue, linked to modern approaches to quality management, we can confirm that the introduction of benchmarking will help in better decision making in the organization, set demanding targets, increase customer satisfaction, accelerate the process changes, eliminating inefficient operations, increased cost savings, increases the incentive to its employees and improves the ability of market competition.

Keywords: management, quality, improvement, competition, processes, methods

JEL Classification: L15, L25

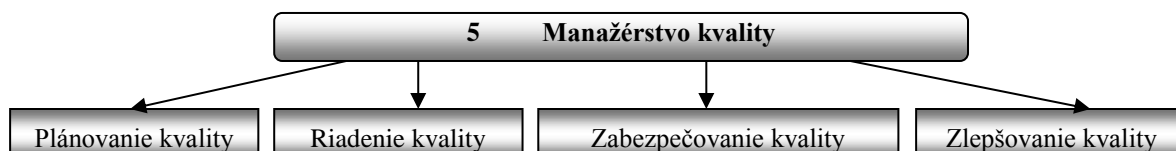
ÚVOD

Kvalita výroby je v súčasnej dobe zásadným ukazovateľom podnikania. Ako je základom obchodného úspechu na trhu, tak i držiteľkou celkovej obchodnej prosperity, a to z dôvodu toho, že kvalitou môže byť zaistený ekonomicky účinný predaj produktov na konkurenčných obtiažnych trhoch. Manažérstvo kvality je neoddeliteľnou súčasťou manažérstva výroby, ktorého hlavný cieľ je uspokojovanie potrieb zákazníkov požadovanými produktmi a taktiež zaistiť ekonomický blahobyt spoločnosti. Systém manažérstva kvality predstavuje spôsob, ako organizácia riadi a kontroluje tie podnikateľské činnosti, ktoré súvisia s kvalitou. Práve vysoká kvalita je kľúčovým faktorom udržania sa na trhu.

1 MANAŽÉRSTVO KVALITY

Kvalita je súbor vlastností výrobku alebo služby, ktoré spĺňajú požadované alebo predpokladané potreby zákazníka (Šolc, M. a kol., 2011; Markulík a kol., 2009).

Manažérstvo kvality predstavuje koordinované činnosti manažmentu zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu (Mateides a kol., 2006), ktoré sa uplatňujú v systéme kvality prostredníctvom plánovania kvality, riadenia kvality, zabezpečovania kvality a zlepšovania kvality. Rada činností, ktoré sa v rámci organizácie uskutočňujú, sa môžu rozdeliť do štyroch hlavných kategórií, nazvaných ako plánovanie, riadenie, zabezpečovanie a zlepšovanie kvality.



Obr. 1 Rozdelenie manažérstva kvality (Plura, J., 2001)

Plánovanie kvality tvorí časť manažérstva kvality, ktorej cieľom na vytvorenie cieľov kvality a ktorá upresňuje nevyhnutné prevádzkové postupy a príslušné prostriedky na dosiahnutie cieľov kvality (Nenadál a kol., 1998). Plánovanie kvality je v zásade strategickým súborom procesov, ktorý má za úlohu zaviesť to, čo organizácia zamýšľa v budúcnosti v oblasti kvality dosiahnuť prostredníctvom určitých metód a zdrojov. Riadenie kvality je časťou manažérstva kvality zaoberajúca sa plnením požiadaviek zákazníka na kvalitu. Jedná sa napríklad o samotné riadenie výroby, riadenie meracích prístrojov, nákup, a podobne. Zabezpečovanie kvality je časťou manažérstva kvality, ktorej zámerom je poskytnutie vernosti, za účelom splnenia požiadaviek na kvalitu. Najvýznamnejšími činnosťami pri zaistení kvality sú kontroly a posudzovania zhody, ako i zavádzanie auditov. Zlepšovanie kvality je časťou manažérstva kvality zaoberajúca sa zvyšovaním schopnosti splniť požiadavky na kvalitu (Šolc, M. a kol., 2012). Zlepšovaním kvality sa rozumejú opatrenia vedúce k vyhoveniu požiadaviek.

2 ROZDELENIE METÓD MANAŽÉRSTVA KVALITY

Aplikáciou vhodných metód a nástrojov sa zabezpečí kvalita obchodných procesov. Rozsiahlu skupinu metód predstavujú metódy zabezpečovania a riadenia realizačných procesov, niektoré sa týkajú identifikácie a premeny požiadaviek zákazníkov a iné na rozvíjanie nových produktov. Metódy a nástroje manažérstva kvality možno klasifikovať podľa rôznych kritérií.

Tab. 1 Rozdelenie metód manažérstva kvality (Molnár,P., 2002)

I. Pomocné metódy	1. Formuláre na zber údajov 2. Stĺpcové grafy 3. Diagram afinity 4. Diagram vzťahov	5. Stromové grafy 6. Ganttové grafy 7. Pavúkové diagramy 8. Kruhové diagramy
II. Rozhodovacie metódy	1. Metóda párového porovnávania 2. ABC metóda 3. Lorenčova krivka 4. P-Q diagram	5. Metóda pomerných čísel 6. Metóda rozborovo-prepočtová 7. Metóda postupného rozvrhovania váhy (významu) 8. Metóda odchýlkovej stupnice
III. Plánovacie metódy	1. CPM 2. PERT 3. CPM – COST	4. PERT – COST 5. GERT
IV. Štatistické metódy	1. Bodový diagram 2. Histogram 3. Pareto diagram	4. Ishikawov diagram 5. Regulačné diagramy 6. SPC (Statistical Process Control)

V. Tvorivé metódy	1. Brainstorming, Brainwriting 2. Maind mapping 3. Gordonova metóda 4. Synektická metóda 5. Diskusia 66 6. Delfi metóda 7. Metóda analógie 8. Metóda porovnávania podobnosti	9. Metóda agregácie-dezagregácie 10. Metóda dimenzovania 11. Metóda kinematického obrátenia 12. Metóda kombinácie s interakciou 13. TRIZ – ARIZ 14. Morfológická matica 15. Strom významnosti
VI. Porovnávacie (multikriteriálne) metódy	1. Metóda najlepších hodnôt 2. Metóda kvadrátov podielov 3. Metóda virtuálneho výrobku	4. Korter, Pattern 5. Metóda párových vzťahov návrhov
VII. Analyticko-syntetické metódy	1. BENCHMARKING 2. Metóda atestácie pracovísk 3. FMEA	4. FTA 5. Riziková analýza 6. QFD

V praxi sú využívané najčastejšie nasledujúce manažerské nástroje:

Tab. 2 Využitie manažerských metód v praxi

Manažerské metódy (nástroje)	Manažerské nástroje podľa obľúbenosti v globálnom prostredí (v % organizácii):
Strategické plánovanie	84
Benchmarking	83
Meranie spokojnosti zákazníkov	77
Stanovenie misie (poslanie) a vízia	75
Platenie podľa výkonu	74
Outsourcing	71
Stratégia rastu	63
TQM (Total Quality Management)	61
Segmentácia zákazníkov	60
Strategické aliancie	60

(zdroj: Bain & Company)

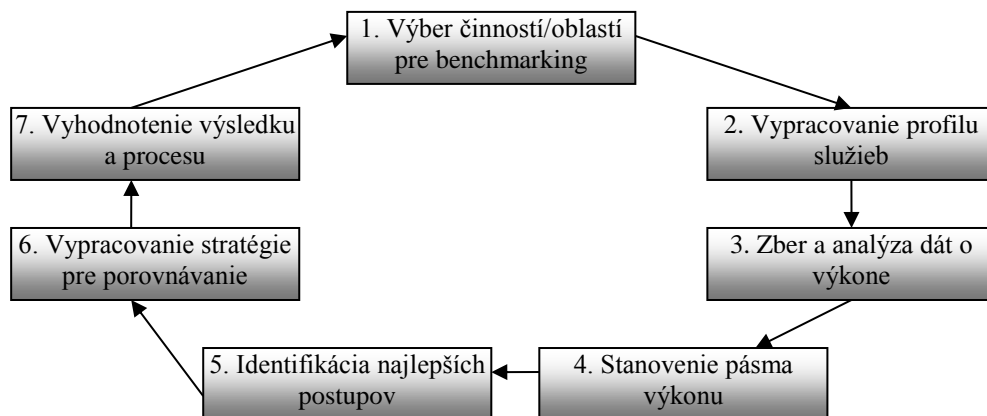
3 BENCHMARKING

Benchmarking (anglicky *bench* – latka, *marking* – označenie) je sústavný systematický proces, ktorý sa zameriava na porovnávanie a meranie vlastnej organizácie a praxe so špičkovými organizáciami za účelom definovať ciele zlepšovania vlastných aktivít, je nástroj strategického manažérstva. Anglické slovo „benchmark“ pochádza z oblasti geografie, kde znamená meranie oproti referenčnému bodu. V oblasti zlepšovania je „benchmark“ dosiahnutie úrovne „najlepšieho vo svojej kategórii“ (best-in-class). Dosiahnutie tejto úrovne je tým referenčným bodom a normou výnimočnosti v porovnaní s podobným procesom alebo výkonom, ktoré meriame (Girmanová, L. a kol., 2009).

Benchmarking je procesom merania, ktorý môže výrazne prispieť k dosiahnutiu konkurenčnej výhody. Americké centrum pre produktivitu a kvalitu definuje benchmarking ako „proces neustáleho porovnávania a merania organizácie oproti vedúcim organizáciám kdekoľvek vo svete, s cieľom získať informácie, ktoré organizácii pomôžu prijať a realizovať aktivity, vedúce k zlepšeniu svojej vlastnej výkonnosti.“

3.1 PROCES REALIZÁCIE BENCHMARKINGU

Benchmarking je neustále sa opakujúci proces, je to spôsob riadenia zmien a cesta k trvalému zlepšovaniu.



Obr. 2 Benchmarkingový cyklus (Mailingová a kol., 2005)

Tento obrázok znázorňuje metodiku benchmarkingu OMBI (Ontario Municipal Benchmarking Initiative) v siedmych krokoch a ukazuje, ako tieto kroky a nevyhnutné činnosti, ktoré zahrňujú, vytvárajú plynulý cyklus výberu, merania, analýzy, implementácie zmien a kontroly vedúce k vysokej kvalite a vynikajúcim službám.

- Výber činností/oblastí pre benchmarking: Výber služby pre porovnávanie je prvým krokom. Je potrebné zvoliť službu alebo činnosť, ktorou je množné merať. Základom (dôvodom) výberu môže byť mnoho faktorov, napr. veľký počet sťažností a reklamácií, vysoké náklady alebo iné problémy vo výkone.
- Vypracovanie profilu služieb: Tento krok umožňuje lepšie porozumieť službe (činnosti), pre ktorú má byť urobený benchmarking. Pokiaľ má byť služba dôkladne analyzovaná, je výhodné využiť niektoré nástroje mapovania procesov, napr. logické modely a kalkulácia nákladov podľa činnosti. To umožní navrhnúť vhodné ukazatele výkonu (pokiaľ ešte neexistujú). Ukazatele by mali umožniť získať o službe podrobné a relevantné informácie.
- Zber a analýza dát o výkone: V tomto bode sa provedie zber dát o službe (programe), ktorý vychádza z ukazateľov výkonu stanovených v predchádzajúcom kroku. Tento krok môže byť pomerne časovo náročný v závislosti na tom, o akú službu sa jedná, a ako ľahko sa dáta získavajú. Zozbierané dáta sa analyzujú. Táto analýza môže zahrňovať vzorce dát, najnižšie alebo najvyššie náklady, výsledky prieskumu spokojnosti zákazníkov a pod.
- Stanovenie pásma výkonu: Ďalším krokom po dokončení analýzy dát je stanovenie pásma dobrých alebo aspoň prijateľných výkonov. Najskôr je potrebné stanoviť kritéria pre vymedzenie tohto pásma. K nim sa potom priradia dáta v súradnicovom systéme, aby sa zistilo, kto má najlepší výkon alebo patrí do skupiny najlepších.
- Identifikácia najlepších postupov: V tomto kroku sa zisťuje najlepší postup. Najlepší postup je preferovaná metóda poskytovania služby (realizácia činnosti) založená na previazaných hodnotách spadajúcich do pásma výkonu. Najlepšie postupy sa stanovia na základe kombinácie nákladov a/alebo kvality.
- Vypracovanie stratégie pre porovnávanie: Ďalším krokom je spracovanie stratégie pre porovnávanie. Je preto treba veľmi podrobne preštudovať najlepší postup. Je nutné zvážiť jeho eventuálnu modifikáciu a prispôbiť ju potrebám a možnostiam danej organizácie v rámci návrhov podrobného procesu implementácie.
- Vyhodnotenie výsledku a procesu: Tento krok zahrňuje monitorovanie novozavedeného najlepšieho postupu pre zistenie, či sa hodnoty výkonu programu alebo služby zlepšili. Hodnotenie môže trvať pomerne dlho, pokiaľ sa novozavedený

najlepší postup usadí, takže na začiatku jeho hodnoty nemusia presne odpovedať požiadavkám.

3.2 PROCESNÝ MODEL BENCHMARKINGU

Benchmarking nemá jednoznačný algoritmus vykonávania, ale v každom prípade by mala byť zachovaná postupnosť nasledujúcich etáp: plánovanie, analýza, integrácia, implementácia (Špaček, 2005).

a) Plánovanie

V tejto etape musí byť sformovaný benchmarkingový tím, zodpovednosti a právomoci jednotlivých členov, ktorí za podpory vrcholového manažmentu zabezpečujú celý proces benchmarkingu. V etape plánovania ide minimálne o tieto činnosti:

- Identifikácia objektu benchmarkingu

Identifikácia objektu benchmarkingu je súčasťou rozhodovania o type benchmarkingu, ktorý chce organizácia realizovať. Objekt pre porovnanie sa špecifikuje väčšinou na základe výsledkov interných auditov, analýz spokojnosti zákazníkov, zistenia neefektívnosti, samohodnotenia a pod, pretože práve tieto činnosti môžu odhaliť slabé stránky, či problémové oblasti.

- Výber partnerov pre benchmarking

Je možné rozlišovať tri skupiny partnerov – konkurentov:

- *priami partneri* – organizácie, ktoré poskytujú na trhu podobné výrobky,
- *nepriami partneri* – organizácie, ktoré zatiaľ nepatria medzi priamych konkurentov, ale majú všetky predpoklady k tomu, aby sa nimi v budúcnosti stali,
- *tzv. nejlepší v danej oblasti* – organizácie, ktoré sa zaoberajú úplne iným druhom podnikania, ale daný proces tiež vykonávajú (napr. vystavovanie faktúr, poskytovanie servisu a pod.)

Pri výbere konkurenta je dôležité získať z rôzne dostupných zdrojov informáciu o organizáciách, v ktorých sú naše slabé stránky naopak prednosťami. Súčasťou tejto fázy je aj samotné nadviazanie kontaktu s vybranou organizáciou a taktiež uzatvorenie zmluvy o realizovaní benchmarkingu. Zberom, vyhodnocovaním a odplatným poskytovaním benchmarkingových údajov sa taktiež zaoberajú aj špecializované firmy. Tieto môžu poskytnúť anonymné údaje (napr. rôzne odvetové priemery), získané podnikové údaje vyhodnotiť a roztriediť na základe zistenej efektívnosti analyzovaných subjektov. Takto kategorizované a následne priemerované údaje sú artikulované formou tzv. leadera, ktorý predstavuje špičku v príslušnom odbore a laggarda, ktorý symbolizuje naopak outsidera v odbore. Následne je veľmi jednoduché porovnať proti týmto dvom hraničným hodnotám výkonnosť vlastnej organizácie a určiť tak potenciál pre zlepšenie.

- Výber metódy zberu údajov a ich získavania

Pre zhromažďovanie údajov o výkonnosti konkurencie je možné využiť napr. metódu dotazníkovú, interview, pozorovanie priamo na mieste, príp. analýzu rôznych záznamov, dokumentácie. Je vhodné uvedené metódy kombinovať, každá z nich má výhody i nevýhody. Úlohou tohto procesu je získať podrobný popis skúmaného objektu (procesu) a získanie jeho kvantifikovateľných charakteristík (náklady, čas, rozsah nezhôd a pod.).

b) Analýza

Etapa analýzy sa zameriava predovšetkým na vlastné porovnanie údajov, vyhodnotenie údajov, definovanie medzier. Cieľom je kvantifikovať rozdiely vo výkonnosti porovnáwanej a porovnávajúcej organizácii. V tejto fáze je dôležité ako organizácia definovala benchmarkingové metriky, ktoré sú najsprávnejšie pre porovnanie efektivity firemných procesov pre každý konkrétny prípad benchmarkingu. Podľa (Špaček, 2005) metriky umožňujú organizácii porozumieť efektívnosti vlastných firemných procesov vo vzťahu k externým ukazovateľom (napr. odvetvové priemery, výkony najlepších firiem) a vyhodnotiť svoj vlastný pokrok dosiahnutý v sledovanom čase. Aby bolo možné dosiahnuť porovnateľnosť, odporúča metriky normalizovať, t.j. previesť ich na rovnaký základ a tým dosiahnuť elimináciu neporovnateľných veličín.

c) Integrácia

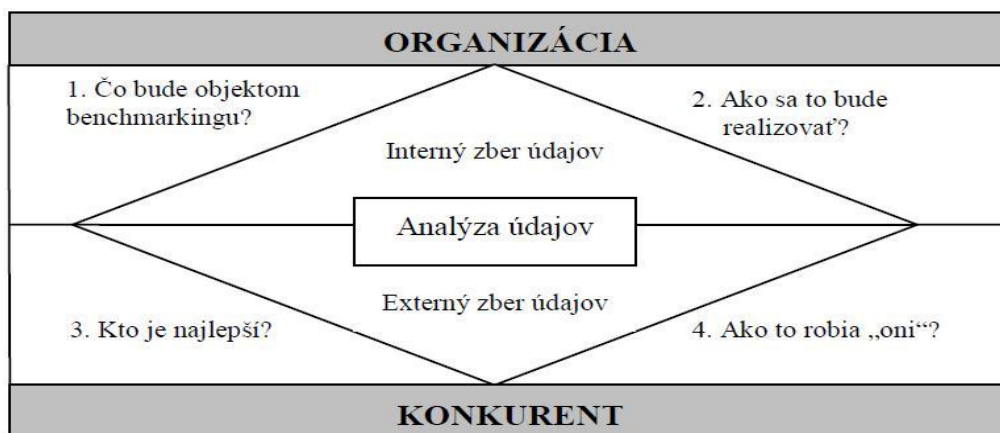
V etape integrácie je nevyhnutné začleniť návrhy predpokladaných nápravných opatrení a postupov do podnikového riadiaceho procesu. Zahŕňa:

- definovanie budúcej hladiny vlastnej výkonnosti,
- vyhlásenie a realizáciu projektu zlepšovania, ktorý sa stáva súčasťou podnikového plánu.

d) Implementácia

Proces implementácie jednotlivých opatrení je priebežne monitorovaný. Je možné ho priebežne upravovať. Vlastné naštartovanie programu zmien je výhodné previazať s podnikovým plánom, čo umožňuje sledovanie rôznych ukazovateľov efektivity, prínosu zavedených opatrení pre podnikové procesy a celkovú výkonnosť. Celý proces benchmarkingu je nevyhnutné systematicky opakovať, získavať spätnú väzbu z výsledkov implementácie a v prípade potreby i preklasifikovať porovnávacie štandardy.

Horeuvedené etapy benchmarkingu je možné vyjadriť aj tzv. modelom so štyrmi kvadrantami (Obr.3), ktorý ktorý objasňuje základný princíp benchmarkingu. Vyvinuli ho štyri organizácie, ktoré sa benchmarkingom intenzívne zaoberajú (Boeing, Digital, Equipment, Mororola a Xerox). Táto šablóna stanovuje všeobecné súvislosti pre tvorbu procesného modelu a vyjadruje špecifickú postupnosť krokov a činností pre zavedenie benchmarkingu.



Obr. 3 Model realizácie benchmarkingu (Koreňová, M., 2007)

3.3 ROZDELENIE BENCHMARKINGU

Základným zmyslom benchmarkingu je poznanie vlastnej pozície na trhu a následné zlepšenie tejto pozície na základe porovnania s konkurenciou s dôrazom na zlepšenie vlastných nedostatkov, využitia svojich predností a učenia sa od konkurencie tam, kde je ona lepšia.

Existujú dva rozdielne prístupy k benchmarkingu:

1. Výkonový alebo produkčný benchmarking (Product Benchmarking) - skúma výsledok podnikania (produkt). Sústreďuje sa na relatívnu výkonnosť pomocou vybraného súboru meradiel, často medzi konkurentmi. Hodnotia sa prevažne parametre súvisiace s kvalitou (vrátane technických parametrov) a produktivitou (výrobné náklady, cena). Tento typ benchmarkingu sa robí často ako konzorciálny, kedy štúdiu realizujú viaceré organizácie, za účasti tretej strany – konzultantov.
2. Procesný benchmarking (Process Benchmarking) – predmetom skúmania je proces vytvárania produktu. Meria individuálnu výkonnosť procesu a jeho funkčnosť oproti organizáciám, ktoré sú najlepšími v realizácii týchto procesov. Procesný benchmarking hľadá najlepšie praktiky (Best Practices) pre jednotlivé procesy. Najlepšími praktikami sú metódy alebo prístupy v oblasti vedenia, riadenia alebo prevádzky, ktoré vedú k výnimočnej výkonnosti. Ide o relatívny pojem, nie o absolútny štandard. Odpovedá teda na otázku „ako“ organizácia dosahuje vynikajúcu výkonnosť.

Podľa výberu porovnávajúcich a porovnávaných subjektov sa benchmarking kategorizuje na:

- a. Vnútorň (interný) benchmarking (Internal Benchmarking) - porovnáva podobné činnosti, postupy či výkony v rámci rôznych podnikateľských jednotiek jednej organizácie, napr. medzi dcérskymi spoločnosťami, pobočkami, útvarmi a pod. Interný benchmarking sa vyskytuje najmä u veľkých organizácií, kedy inšpirujúce prístupy a samotné porovnávanie sa hľadá vo vnútri organizácie medzi útvarmi, ktoré realizujú podobné úlohy lepšie.
- b. Vonkajší (externý) benchmarking (Competitive Benchmarking) - výkony častí organizácie sa porovnáva s identickými výkonmi v iných organizáciách, v tomto prípade je dôležité správne určiť porovnávacie kritériá (benchmarks) - poznatky sa čerpajú od iných subjektov. Problémom môže byť nájdenie legálnej cesty preberania informácií (ochrana priemyselných práv). Externý benchmarking ďalej rozdeľujeme na:
 - Funkčný alebo odvetvový benchmarking - porovnáva podobné funkcie v rámci rovnakého odvetvia alebo porovnáva organizačnú výkonnosť s výkonnosťou vedúcej organizácie v odvetví (hľadáme u konkurencie predovšetkým to, čo sa týka výrobku) a na:
 - Mimoodvetvový (hľadáme mimo konkurenciu - týka sa napr. spôsobu archivácie údajov, komunikácie v organizácii apod.).
 - Generický benchmarking (Best-in-class-Benchmarking) - porovnáva pracovné praktiky alebo procesy v inom odvetví.

V závislosti od toho, čo je predmetom benchmarkingového skúmania, sa rozlišuje:

- Benchmarking manažmentu (Best-practices Benchmarking) – využíva špecifické metódy manažmentu (pozri príklad v tab. 3).
- Strategický benchmarking (Strategic Benchmarking) – skúma kompatibilitu výsledkov jednotlivých porovnávajúcich kritérií so stratégiou organizácie, analyzované sú jednotlivé porovnávacie čísla vzhľadom na ich konzistenciu v celom organizačnom systéme.
- Systémový benchmarking (Systematic Benchmarking) - posúva jednotlivé organizácie do kontextu jeho okolia.

Tab. 3 Formy benchmarkingu -príklady (Mateides a kol., 2006)

Formy benchmarkingu	Príklad objektu porovnávania
Výkonový	Presné dodržiavanie časov príchodov (spoje)
Procesný	Spokojnosť so správaním recepcných
Benchmarking manažmentu	Výkon pracovníkov organizácie, ktorá ponúka vyššie mzdy
Strategický	Stupeň fluktuácie
Systémový	Manažment životného prostredia

Ani jeden z uvedených prístupov nepredstavuje zaručený recept na úspech. Každý prístup je potrebné inteligentne adaptovať na potreby organizácie.

3.4 POSTUP BENCHMARKINGU

- 1) Dôkladne poznajte svoju pozíciu na trhu, svoje činnosti, seba – prednosti a slabiny (ak ich nepoznáš, nemôžeš sa zlepšiť) a snaž sa ich kvantifikovať (o koľko konkurent lepší, koľko má zákazníkov apod.).
- 2) Ako sa správa konkurencia - akými spôsobmi dosahuje svoje výsledky, určí ich prednosti a slabiny (porovnávaj sa len s tým najlepším).
- 3) Na základe zistených informácií definuj faktory úspechu - prevezmi to najlepšie od svojich konkurentov - formy prevzatia môžu byť rôzne - napodobenie, modifikácia, akceptácia.
- 4) Získaj prevahu - napravil si svoje nedostatky a využívaš svoje prednosti.
- 5) Tieto kroky stále opakuj - nebuď nikdy dostatočne spokojný s tým, čo si dosiahol.

Benchmarkingový výskum má mnoho foriem: telefonický výskum, písané dotazníky, prieskum v literatúre, výmenu pripravených materiálov alebo návštevy na mieste.

3.5 OBLASŤ POUŽITIA BENCHMARKINGU

V podstate existujú tri široké oblasti, v ktorých je možné aplikovať benchmarking:

- a. *Oblasť manažérstva kvality* - cieľom benchmarkingu a nadväzujúcich zlepšovani je dosiahnuť vyššiu produktivitu, spokojnosť interných aj externých zákazníkov, vyššiu rentabilitu a lepšie uspokojenie z vlastnej práce u všetkých zamestnancov. Benchmarking je nástrojom pre odhaľovanie a poznanie toho, ako si organizácie vybudovali svoje systémy manažérstva kvality. V oblasti manažérstva kvality je možné používať benchmarking pre definíciu kvality tak, ako ju vníma zákazník (s problematikou týkajúcou sa vzťahov so zákazníkmi, uspokojenie zákazníkov a porovnaní s konkurenciou), kvality v podnikových normách (s problematikou, týkajúcou sa procesu vývoja, výroby, distribúcie a podporných procesov) a kvality

rozvoja organizácie (s problematikou zahrňujúcou aktivity na vytvorenie organizácie kvalifikovanej pre dosahovanie vysokej kvality oproti zákazníkom aj v organizačných normách, ale aj v rozvoji ľudských zdrojov, ich zapojení a zainteresovanosti).

- b. *Produktivita* - benchmarking zameraný na produktivitu predstavuje úsilie o dosiahnutie vynikajúcich ukazovateľov vo využití vstupov či zdrojov, alebo hľadania konkrétnych príležitostí pre znižovanie kapitálovej náročnosti a vo využívaní procesov netypických pre dané priemyselné odvetvie. Zdôrazňuje sa najmä význam určovania produktivity vyjadrenej výškou pridanej hodnoty na zamestnanca za použitia vzorca Du Pont (meranie produktivity určitej operácie pomocou jej vyjadrenia ako návratnosti celkových fondov) a analýzy ABC.
- c. *Čas* - veľkou výhodou „času“ je, že tomuto pojmu všetci rozumejú (čo nemusí byť prípad „kvality“ a určite nie „produktivity“). Vyššia ekonomika využitia času prispieva ako kvalite, tak produktivite; napr. skrátenie operačných dôb nie je prínosom len samo o sebe, ale prispieva rovnako k zákazníkom vnímanej kvality a k produktivite.

Medzi ďalšie oblasti, na ktoré sa benchmarking najčastejšie vzťahuje, patria:

- distribúcia,
- administratívne procesy,
- finančné manažérstvo,
- náklady (náklady surového materiálu na jeden produkt, pracovné náklady na produkt, celkové náklady na produkčnú jednotku),
- produkty,
- zákaznícky servis (opakovaný nákup, počet sťažností, čas dodávky),
- inovácie (počet patentov za rok, investície do výskumu a vývoja),
- využitie zdrojov (úroveň automatizácie).

ZÁVER

Benchmarking môže mať na organizáciu mimoriadny dopad. Búra zabehnuté paradigmy, pomáha organizáciám udržiavať sa v stave pripravenosti k akcii a poskytuje modely smerujúce k výnimočnosti (excelencii). Zámerom benchmarkingu je stanoviť ciele pre to, aby organizácia mohla naštartovať proces zlepšovania a aby porozumela zmenám, ktoré sú k takému zlepšovaniu nutné. Konečné dôsledky benchmarkingu sa tak môžu odraziť napríklad (v lepšom rozhodovaní založenom na lepších informáciách, v stanovení náročnejších cieľov, v zvýšenej spokojnosti zákazníkov, v urýchlení procesu zmeny, v úsporách nákladov alebo v porozumení výkonnosti na úrovni svetovej triedy), teda v konečnom dôsledku v zlepšení konkurencieschopnosti, či konkurenčnej pozície organizácie. Benchmarking môže poskytnúť údaje, ktoré porovnávajú výkonnosť daného procesu (ktorý chceme zlepšiť) medzi viacerými cieľovými organizáciami. Môže popísať medzeru organizácie vo výkonnosti tak, ako bola zistená porovnaním s identifikovanými úrovňami výkonnosti. Pomáha tiež nájsť najlepšie praktiky a hybné sily, ktoré vyvolávajú také výsledky, ktoré bolo možné sledovať počas realizácie benchmarkingovej štúdie. Umožňuje stanoviť výkonnostné ciele pre proces a identifikovať oblasti, v ktorých je potrebné prijať opatrenia k zlepšeniu.

LITERATÚRA

- Bain & Company, Manažérske techniky (nástroje), Business Consulting poradenství, [online] [CIT: 2012-10-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.business-consulting.cz/nastroje.html>>.
- Csikósová, A. a kolektív: Benchmarking of steel plants in Europe, Metalurgija. Vol. 51, no. 3 (2012), p. 432. - ISSN 0543-5846.
- Csikósová, A. a kolektív: Benchmarking of steel plants in Europe, Metalurgija. Vol. 51, no. 3 (2012), p. 432. - ISSN 0543-5846.
- Girmanová, L. a kolektív: Nástroje a metódy manažerstva kvality, Košice, HF TU 2009, ISBN 978-80-553-0144-0.
- Koreňová, M.: Benchmarking- nástroj na zlepšenie kvality, Infoprojekt, s.r.o. Poprad, 2007.
- Markulík, Š. a kolektív: Systém manažerstva kvality, Košice: Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta 2009. ISBN 978-80-553-0306-2.
- Mailingová, Ľ., Meričková, B.: Uplatnenie metódy benchmarkingu, Marathon č. 62, 5/2005, [online] [CIT: 2012-10-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.valencik.cz/marathon/05/mar050505.htm>>.
- Mateides, A. a kolektív: Manažerstvo kvality – história, koncepty a metódy, Bratislava: Epos 2006, ISBN 80-8057-656-4, r. 2006.
- Molnár, P.: Vybrané metódy manažerstva kvality. In: Kvalita, roč. X, 2002, č. 4, str. 22-23. ISSN 1335-9231.
- Nenadál, J. a kolektív: Moderní systémy řízení jakosti. Management Press, Praha, 1998, 283 str., ISBN 80-85943-63-8.
- Plura, J.: Neustále zlepšování jakosti. Computer press 2001, Praha, ISBN: 8072265431.
- Rusinko, Ľ., Hovanec, M.: Neustále zlepšovanie systému manažerstva kvality v súčinnosti s ergonomiou, Bezpečnosť-Kvalita-Spoľahlivosť: 5. medzinárodná vedecká konferencia: zborník. - Košice: TU, 2011 S. 251-255. - ISBN 978-80-553-0612-4.
- Šolc, M. a kolektív: Kvalita žiaruvzdorných materiálov v procese výroby hliníka, 16. Medzinárodná vedecká konferencia Kvalita a spoľahlivosť technických systémov, máj 2011, Nitra, ISBN 978-80-552-0595-, str.139-144.
- Šolc, M. a kolektív: Quality of refractory materials in the technological process, Advanced Materials Research. Vol. 524-527 (2012), p. 2026-2030. - ISSN 1022-6680.
- Špaček, M.: K čemu a jak využit benchmarking. In: Moderní řízení, 2005, č. 4, str. 51-54. ISSN 0026-8720.
- Virčíková, E. a kolektív: Integrované manažérske systémy, 2. preprac. vyd., TU Košice, 2012, 158 s., ISBN 978-80-553-0927-9.

Autor:

Ing. Jaroslav Gonos, PhD.
Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu, Katedra ekonómie a ekonomiky
Konštantínova ul. 16
080 01, Prešov
e-mail: jaroslavgonos@gmail.com

Recenzenti:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.
doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

KONTROLA VÝVOZU ZEMĚDĚLSKÝCH PRODUKTŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ

MONITORING OF EXPORT OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN THE CZECH REPUBLIC

Aleš Hes, Radek Vanka

Abstract:

In countries with market economics and Czech Republic certainly belongs to them, the major attention in the customs provisions is granted to importation of goods. The regulations in the area of export are just minor, however the Customs Authorities pay attention to goods to which prohibitions and restrictions apply. The competences of paying agency are in the Czech Republic fulfilled by State Agricultural Intervention Fund (SZIF). Also European Union grants financial resources for the area of agriculture in EU Member States. Export refunds are paid by SZIF to legal or natural persons – entrepreneurs for the purposes of financial support in the framework of Common Agricultural Policy. This contribution was processed within the Research Project of MSM 6046070906 “The economics of Czech agricultural resources and their efficient use within multifunctional systems of agriculture and food”, Faculty of Economics and Management, Czech University of Life Sciences in Prague.

Abstrakt:

Ve státech s tržní ekonomikou, mezi které Česká republika bezesporu patří, je větší pozornost v celních předpisech věnována dovozu zboží. Vývoz bývá pouze nepatrně regulován, a proto celní orgány věnují zvýšenou pozornost zboží, jehož vývoz podléhá zákazům a omezením. V České republice vykonává působnost platební agentury Státní zemědělský intervenční fond (SZIF). Finanční prostředky do zemědělství členských států též poskytuje Evropská unie. Vývozní náhrady k financování společné zemědělské politiky jednotlivým právnickým osobám nebo fyzickým osobám – podnikatelům vyplácí SZIF. Článek byl zpracován v rámci VZ MSM 6046070906 „Ekonomika zdrojů českého zemědělství a jejich efektivní využívání v rámci multifunkčních zemědělskopotravinářských systémů“, Provozně ekonomické fakulty, České zemědělské univerzity v Praze.

Klíčová slova: zemědělská politika, společná zemědělská politika, vývozní náhrady, kontrola, české celní orgány

Key words: Agricultural policy, Common Agricultural Policy, export refund, checks, Czech Customs Authorities

1 ÚVOD

Společná zemědělská politika se historicky řadí do 1. skupiny tzv. společných politik a jako taková patří mezi nejsložitější a nejproblematictější politiky EU. Vytvoření Společné zemědělské politiky přispělo ke stabilizaci ekonomické situace v členských státech EU a též zajistilo životní úroveň skupiny obyvatelstva zaměstnaného v zemědělství.

Článek se zabývá možnostmi kontroly zemědělských produktů vyvezených z ČR do třetích zemí po skončeném celním řízení s cílem zabezpečení ochrany rozpočtu EU a státního rozpočtu ČR.

2 CÍL A METODIKA

Hlavním cílem článku je nezávislé vyhodnocení kontrolního mechanismu vývozu z ČR ze strany českých státních orgánů a podle platné právní úpravy po ukončeném celním řízení.

Jednou ze záruk dodržování zákonnosti a finanční disciplíny v oblasti finančních vztahů je finanční kontrola. Finanční kontrolu chápeme jako činnost příslušných státních a jiných orgánů. Obsahem finanční kontroly je porovnání daného stavu v jednotlivých oblastech finančních vztahů se stavem, který předpokládají platné finančně právní předpisy v zájmu zjištění příčin, proč se daný vztah nekryje s předpokládaným stavem, a stanovení opatření k odstranění zjištěných nedostatků [2]. Za určitou formu kontroly považovat i státní dozor, jímž se ve smyslu obecného pojetí rozumí aktivita, jejíž postatou je porovnání určité činnosti nebo určitého stavu, na které navazuje hodnocení, popřípadě též aplikace prostředků směřujících k zajištění účelu sledovaného dozorčí činností [1].

V souladu s veřejným zájmem posilující účinnost a hospodárnosti veřejné správy a s ohledem na tehdy připravované členství ČR v EU byl v roce 2001 přijat zákon o finanční kontrole [7]. Základní okruhy finanční kontroly v ČR jsou:

- **rozpočtová kontrola** spočívající v tvorbě, rozdělování a používání veřejných rozpočtů,
- **bankovní kontrola**, kterou vykonává Česká národní banka v rámci bankovního dohledu,
- **devizová kontrola**, kterou mohou provádět Česká národní banka nebo Ministerstvo financí jako devizový orgán,
- **celní kontrola**, kterou na základě celního kodexu Společenství [4] provádějí české celní úřady nebo celní ředitelství v rámci celního dohledu,
- **daňová kontrola**, kterou provádějí finanční orgány, celní orgány a další orgány jako správce daně.

Základní legislativní rámec v oblasti finanční kontroly a ochrany před podvody a jiným protiprávním jednáním je článek 10 Smlouvy o Evropském společenství. Podle tohoto článku členské státy EU přijmou všechna opatření obecné nebo zvláštní povahy, aby zabezpečily plnění závazků vyplývajících z plnění této smlouvy nebo z opatření přijatých orgány EU [2].

Hlavní metody, které byly použity při zpracování článku, jsou následující: deskripce dokumentu, systematická analýza, syntéza, komparace a logická dedukce.

3 VÝSLEDKY A DISKUSE

V ČR plní funkci platební agentury Státní zemědělský intervenční fond. V souvislosti s vývozem zemědělských produktů do třetích zemí, na které jsou poskytovány vývozní náhrady, Státní zemědělský intervenční fond přijímá a posuzuje žádosti od žadatelů, rozhoduje o poskytnutí vývozní náhrady a provádí platby na účty žadatelů.

Jednou z podmínek poskytnutí vývozní náhrady je, že zemědělský produkt musí být vyvezen za stanovených podmínek vyvezen buď do určené nebo do kterékoli třetí země. K vývozu zemědělského produktu musí vývozce splnit vývozní formality, aby zemědělské produkty mohly opustit území EU.

Na základě celního kodexu Společenství celní orgány členských států EU v souladu s podmínkami stanovenými v národních předpisech provádějí kontroly, které považují za

nezbytné pro zajištění řádného používání celních předpisů. Celní zákon [5] zmocňuje české celní úřady a celní ředitelství provádět ve lhůtě 3 let od skončení celního řízení kontrolu po propuštění zboží. Protože při celním řízení postupují české celní orgány podle daňového řádu [9], mohou též provádět daňovou kontrolu.

Daňová kontrola

Daňový řád je tvoří daňového právo procesní. Názory volající po subsidiárním použití správního řádu v celním řízení se nejvíce odvolávají na obecný pohled tradiční právní teorie, dle něhož by v rámci principu jednoty a vnitřní bezrozpornosti právního řádu měly být zákony připravovány provázaně z pohledu celého systému. Správní řád [8] je procesní předpis, který je prostředkem aplikace zcela odlišné hmotně-právní úpravy, zakládající existenci administrativně-právních vztahů mezi nositeli a adresáty veřejné správy, přičemž tyto vztahy se dají nikoliv v nepodstatných rysech odlišovat od vztahů finančněprávních.

Provedení daňové kontroly českými celními orgány je praktické v těch případech, kdy celní řízení je zahájeno z moci úřední, například při nezákonně vyvezeném zboží. Další eventualitou je, že celní úřad, popřípadě v odůvodněném případě celní ředitelství, provedením daňové kontroly prošetřuje údaje, na jejichž základě rozhodl o propuštění zboží do režimu vývozu.

Před zahájením daňové kontroly celní orgán zpravidla příslušnou osobu upozorní, že u ní bude vykonána daňová kontrola. Celní orgán tak může učinit písemně, kdy kontrolované osobě neukládá žádné povinnosti, nebo telefonicky. Tato oznámení o úmyslu zahájit daňovou kontrolu nemají procesní důsledky, například zákonná lhůta pro dodatečné doměření částky cla a daně se nepřerušuje. Daňová kontrola nemusí být vždy komplexním prověřením v úvahu přicházejících okolností, ale může být tematicky zaměřena pouze na předem deklarovanou oblast nebo na určité časové období.

Osoba, která je podrobena daňové kontrole, je ve vztahu k celnímu orgánu oprávněna:

- požadovat, aby zaměstnanec celního orgánu prokázal svoji příslušnost k celní správě,
- být přítomna jednání se zaměstnanci celního orgánu,
- podávat námitky proti postupu zaměstnance celního orgánu,
- klást otázky svědkům a znalcům při ústním jednání a místním šetření,
- vyjádřit se před ukončením kontroly k výsledku uvedenému ve zprávě a ke způsobu jeho zjištění, případně navrhnout jeho doplnění,
- nahlížet u celního orgánu v obvyklou úřední dobu do převzatých dokladů.

Pokud kontrolovaná osoba podá námitku proti postupu zaměstnance celního orgánu, o námitce rozhodne nadřízený zaměstnanec, proti jehož postupu námitky směřují. Ten buď námitce vyhoví a neprodleně zajistí nápravu nebo kontrolované osobě písemně sdělí důvody, pro které nelze námitce vyhovět. Proti rozhodnutí o námitce se nelze samostatně odvolat.

O výsledcích kontroly jsou zaměstnanci celního orgánu povinni sepsat zprávu o kontrole a projednat ji s kontrolovanou osobou. Zprávu o kontrole podepisují zaměstnanci celního orgánu a kontrolovaná osoba, resp. statutární orgán nebo prokurista firmy. Bezdůvodné odepření podpisu zprávy o kontrole ze strany kontrolované osoby je pro platnost zjištění uvedených ve zprávě bezvýznamné, o čemž je kontrolovaná osoba vždy poučena.

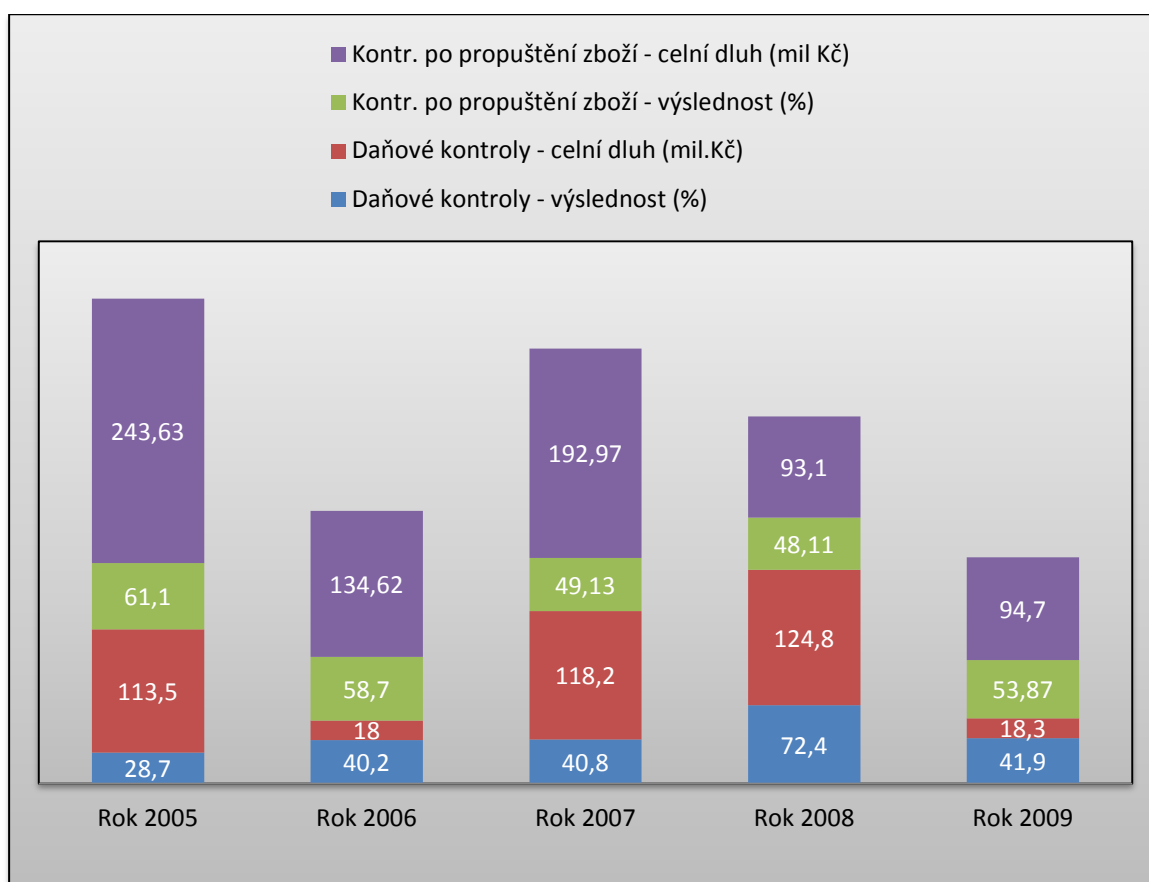
Kontrola po propuštění zboží

Kontrola po propuštění zboží se provádí podrobnou kontrolou obchodních dokladů a jiných údajů vztahujících se k vývozním operacím nebo následným obchodním operacím se zbožím, na které se vztahuje celní prohlášení. Kontrola může být provedena v místnostech vývoze nebo jiné osoby, která se přímo nebo nepřímo zúčastnila obchodních operací, anebo u osoby,

kteřá má u sebe zmíněné doklady a údaje pro obchodní účely. Kontrolu zahajuje celník, který prokáže svoji příslušnost k celní správě a kontrolované osobně oznámí, že u ní bude kontrola provedena. Pokud celní orgán dospěje k závěru, že vzhledem k účelu kontroly bude výhodnější kontrolu provést v prostorách celního ředitelství nebo celního úřadu, vyzve kontrolovanou osobu, aby se ke kontrole na celní orgán dostavila, a uvede, jaké doklady má ke kontrole přinést a předložit.

O výsledcích kontroly jsou celníci provádějící kontrolu povinni sepsat zprávu o kontrole a projednat ji s kontrolovanou osobou. Srovnání zjištěného celního dluhu a výslednosti daňové kontroly a kontroly po propuštění zboží provedené českými celními úřady a celními ředitelstvími v letech 2005 až 2009 se uvádí v grafu č. 1.

Graf č. 1: Srovnání celního dluhu (v mil. Kč) a výslednosti (v %) daňové kontroly a kontroly po propuštění zboží



Zdroj: www.celnisprava.cz on line 2012

S účinností daňového řádu lze daň, clo anebo poplatek doměřit pouze na základě výsledku daňové kontroly. Výjimkou jsou pouze případy, kdy lze předpokládat doměření cla a daně na základě nových skutečností nebo důkazů zjištěných mimo daňovou kontrolu a ke kterým se musí daňový subjekt vyjádřit. Pokud daňový subjekt se ke zjištěným skutečnostem nevyjádří a tím výzvě nevyhoví, podle daňového řádu lze daň doměřit podle pomůcek. Kontrola celního prohlášení po propuštění zboží má ve srovnání s daňovou kontrolou specifický předmět kontroly, který může zahrnovat skutečnosti nefiskálního charakteru, a tím se dotýká širšího okruhu subjektů, které mohou této kontrole podléhat. Z tohoto důvodu nelze kontrolu celního prohlášení po propuštění zboží považovat za období daňové kontroly.

Kromě Ministerstva zemědělství, které po uskutečnění vývozu zemědělských produktů do třetích zemí, může u vývozce provést kontrolu obchodní dokumentace [5], podklady pro vyměření vývozní náhrady u vývozců ověřují celní úřady a celní ředitelství. S účinností nového zákona o Celní správě České republiky [10], tj. 1. ledna 2012, budou celními orgány Generální ředitelství cel a celní úřady, čímž celní ředitelství zaniknou. Přesto oprávnění celních úřadů ke kontrole po propuštění zboží a daňové kontrole zůstane zachováno.

Zřizovat nebo rušit správní úřady nebo státní fondy a jejich působnost lze pouze zákonem. Státní zemědělský intervenční fond jako platební agentura neprovádí u vývozců kontroly zaměřené na ověřování údajů a podkladů pro vyplacení vývozních náhrad. Z tohoto důvodu lze dovést tyto hypotézy:

1. hypotéza: formální inovace.
2. hypotéza: organizační inovace založená na uzavření veřejnoprávní smlouvy mezi celními orgány a Státním zemědělským intervenčním fondem.

Předpokladem **formální** inovace je přijetí nového zákona, který by zrušil Státní zemědělský a intervenční fond a veškeré dosud jím vykonávané činnosti by přešly na celní úřady, které by plnily funkci platební agentury jak je tomu ve Spolkové republice Německo.

Veřejnoprávní smlouvy jsou v českém právním řádu upraveny částí pátou správního řádu a výjimečně zvláštním zákonem. Pokud zvláštním zákon s výjimkou taxativně uvedených případů věc neupravuje, použije se ustanovení občanského zákoníku. Veřejnoprávní smlouva musí být uzavřena písemně a projevy vůle smluvních stran.

Správní řád člení veřejnoprávní smlouvy do tří skupin podle toho, kdo reprezentuje smluvní stranu. Proto veřejnoprávní smlouvy můžeme členit na smlouvy

- a) koordinační uzavírané mezi dvěma či více orgány veřejné správy (ministerstvo, správní úřad, státní fond, tj. organizační složky státu),
- b) subordinační, kdy účastníkem je adresát výkonu veřejné správy [3],
- c) smlouvy uzavírané mezi osobami, které jsou nebo by mohli být účastníky správního řízení (tj. uzavírané mezi soukromoprávními subjekty s veřejnoprávním obsahem).

Pro charakter smlouvy je důležité, aby měla povahu veřejnoprávní smlouvy, tzn. musí se týkat oblasti správního práva. Rozhodující není charakter subjektu, protože účastníkem veřejnoprávní smlouvy mohou být i soukromoprávní subjekty jednající ve veřejném zájmu. Z těchto důvodů se veřejnoprávní smlouva vždy posuzuje podle obsahu.

Pro veřejnoprávní smlouvy platí obdobně jako pro všechny úkony prováděné ve správním řízení zásada legality (zákonnosti). Veřejnoprávní smlouva nesmí být v kolisi s právním předpisem a musí být v souladu s veřejným zájmem. Veřejnoprávní smlouva musí mít písemnou formu a lze ji měnit písemnou dohodou smluvních stran, a to za stejných podmínek, jaké platí pro uzavření smlouvy. Veřejnoprávní smlouva může zaniknout uplynutím výpovědní lhůty, pokud lhůta byla při jejím uzavření sjednána. S výpovědí nemusí souhlasit nadřízený správní úřad, a to ani v případě, kdy se souhlas nadřízeného správního úřadu vyžaduje k uzavření veřejnoprávní smlouvy.

ZÁVĚR

Státní zemědělský intervenční fond jako platební agentura neprovádí u vývozců kontroly po propuštění zboží nebo daňové kontroly zaměřené na ověřování správnosti jím vyplacené vývozní náhrady. V případě existence stávajících institucí se jeví jako potřebné možnost uzavírat či průběžně aktualizovat veřejnoprávní smlouvu, kterou lze považovat za speciální formu realizace veřejné správy.

LITERATURA

- BAKEŠ, M. a kol.: Finanční právo. 3. aktualizované vydání. H. C. Beck, Praha, 2003, s. 49
- GRÚŇ, L.: Finanční právo a jeho instituty. 2. vyd., Linde, Praha, 2006, 323 s., ISBN: 80-7201-620-2
- JEMELKA, L.; SLOVÁČEK, J.: Veřejnoprávní smlouvy. Právní rozhledy, 11/2007, ISSN 1210-6410
- EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA: Nařízení Rady (EHS) č. 2913/92 ze dne 12. října 1992, kterým se vydává celní kodex Společenství. Úřední věstník Evropské unie, L 302, 19.10.1992, s. 1-50
- EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA: Nařízení Rady (ES) č. 485/2008 ze dne 26. května 2008 o kontrole opatření tvořících součást systému financování Evropského zemědělského záručního fondu, prováděné členskými státy. Úřední věstník Evropské unie, L 143, 3.6.2008, s. 53-59
- PARLAMENT ČR: Zákon České národní rady č. 13/1993 Sb., celní zákon. In Sbíрка zákonů ČR, Praha, částka 5, 1993
- PARLAMENT ČR: Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In Sbíрка zákonů ČR, Praha, částka 122, 2001
- PARLAMENT ČR: Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád. Sbíрка zákonů ČR, částka 174, 2004
- PARLAMENT ČR: Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád. In Sbíрка zákonů ČR, částka 87, 2009
- PARLAMENT ČR: Zákon č. 17/2012 Sb., o Celní správě České republiky. In Sbíрка zákonů ČR, částka 5, 2012
- internetové stránky Celní správy České republiky: www.celnisprava.cz/ [cit. 7.3. 2012].

Autoři:

doc. Ing. Aleš Hes, CSc., Ing. Radek Vanka

Katedra obchodu a financí

Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze

Praha 6 - Suchbátka, Kamýcká 169, PSČ 165 21

e-mail: hes@pef.czu.cz, fairfai@seznam.cz

Recenzenti:

doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

doc. Ing. Elena Šubertová, PhD.

MERANIE IMIDŽU V POŠTOVOM PODNIKU

IMAGE MEASUREMENT IN POSTAL CORPORATION

Lucia Madleňáková – Radovan Madleňák

Abstract

Purpose of the article The article brings the research result of image measurement in a specific postal corporation – The Slovak post, a.s. There were studied the subjective opinions of respondents to the individual components of image. The article therefore discusses the importance of building and image measurement as an element of marketing communications.

Methodology/methods This article describes the methods of image measurement in companies focusing on postal sector. The methodology describes the characteristics of image, its classification, the relation of communication policy and image, methods of image measurement and it subscribes in details the factors influencing the image. It points at the benefits of image measurement, its building and constant improvement.

Scientific aim Aim of the article dealt with the image measurement in specific postal enterprise (national postal operator) with using research methods – questionnaire and by personal interview.

Findings Image is an important element of marketing communications. The building and strengthening the image of the specific postal operator is necessary because there is the increased competition in a fully liberalized market. It is the perception of the company and its image, which greatly influences the customer's buying decision.

Conclusions (limits, implications etc) There are three typical reasons for building a measurement of the image in terms of operator:

- if the operator is worse than planned and anticipated, and when empirical data are unable to explain the cause of this failure;
- if the operator opens another branch, or introducing a new product or brand, in order to find adequate space to minimize market risk or determine the next strategy;
- Market access to new competition, so you will clarify its position on the market and determine the future direction of the new addition to the existence of competition.

It should be noted also that if the image analysis carried out continuously, it is possible to compare the observed data and adequately respond to them. Research has shown that individual segments of respondents exhibit different responses to different image factors.

Keywords: Image. Postal corporation. Communications policy. Factors influencing the image of postal corporation. Methods of image measurement. Semantic differential. Projective techniques

JEL Classification: L87, M39

ÚVOD

Imidž je atribút, ktorý nás či už vedome alebo nevedome ovplyvňuje pri rozhodovaní v každodenných situáciách. V súčasnosti sa jeho budovanie nespája len s osobami, ale čoraz viac i s produktmi a službami a v neposlednom rade i spoločnosťami vo všetkých oblastiach hospodárstva, pričom výnimkou nie je ani poštový sektor.

Každý poštový podnik, či už vedome alebo nevedome, si vytvára vlastný imidž a to často krátko aj nezávisle od vlastnej vôle. Vyvíja sa od prvotných neurčitých názorov až po veľmi ustálené, ťažko meniteľné predstavy. Je preto vhodnejšie, ak sa poštový podnik o svoj imidž stará, cieľavedome ho buduje a posilňuje. Proces budovania imidžu je dlhodobý, náročný a musí sa realizovať v integrácii so všetkými prvkami marketingového mixu, zvlášť s komunikačnou politikou. V dôsledku rastúcej konkurencie na poštovom trhu a najmä v období po ukončení liberalizačného procesu sa pojem imidž stáva pre poskytovateľa

univerzálnej služby významným nástrojom pre pozitívne vnímanie jednotlivcom či spoločnosťou.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MERANIA IMIDŽU

Odborná literatúra uvádza niekoľko definícií pojmu imidž, pre potreby príspevku uvádzame dve definície, ktoré vhodne odrážajú praktické skúsenosti jej autorov:

Imidž predstavuje súbor názorov, myšlienok a dojmov konkrétnej osoby na určitý objekt. Je to komplex kladných alebo záporných pocitov, symbolický obraz ponúkaného výrobku, značky, služby, podniku a pod. vo vedomí príjemcu, pričom predstavy obsahujú aj určité očakávania. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

Imidž je súhrn objektívnych a subjektívnych, správnych a nesprávnych predstáv, postojov a skúseností jednotlivcov alebo určitej skupiny ľudí o určitom objekte či predmete. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

Podľa uvedených definícií je možné vyvodit' záver, že imidž je súčasťou poštového podniku ako objektu vnímania zákazníkov. Je to jeho určitý obraz, čo vystihuje aj pôvod tohto slova (z lat. „imago“ – obraz). Kľúčové sú potom pojmy ako **pocity, názory, očakávania, predstavy, skúsenosti, postoje, informácie**. Tieto však nemusia vychádzať zo skutočností, môžu byť do značnej miery skreslené a subjektívne.

Imidž tvorí množstvo faktorov. Podstatné je, že každý vytvára v rámci v procese budovania imidžu svoj efekt. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s celým radom faktorov pôsobiacich na imidž. Faktory možno rozdeliť do niekoľkých skupín, ktoré súvisia s jednotlivými nástrojmi marketingového mixu, pričom do popredia vstupuje predovšetkým marketingová komunikácia.

1. Faktory súvisiace s komunikačnou politikou (značka, reklama, Public Relations a sponzoring),
2. Faktory súvisiace so službou a produktovou politikou (kvalita služby, originalita služby, inovácie v službách a pod.).
3. Faktory súvisiace s distribučnou politikou (pobočky, ich dostupnosť, hustota, vybavenie a pod.).
4. Faktory súvisiace s cenovou politikou.
5. Faktory súvisiace so zamestnancami (správanie zamestnancov, odbornosť, komunikačné zručnosti a pod.).
6. Ďalšie faktory (tradícia, atmosféra, starostlivosť o zákazníkov a pod.).

V rámci budovania imidžu je nevyhnutné, aby poštový podnik zamerl marketingovú komunikáciu na všetky zainteresované strany ako sú *zákazníci, vlastní zamestnanci, dodávatelia výrobkov, služieb a surovín, sprostredkovatelia, konkurencia a široká verejnosť patriaca do marketingového prostredia poštového podniku*, ktorí sú v marketingovej teórii chápaní ako **adresáti imidžu**, ktorí sa tiež podieľajú na jeho tvorbe. Každá z uvedených skupín môže imidž vnímať inak a rozdielne môže byť vnímaný aj u jednotlivcov. (Čihovská, Hanuláková a Lipianska, 2001).

1.1 DÔVODY MERANIA IMIDŽU

Analyzovať imidž možno z viacerých dôvodov, avšak podľa Vysekalovej a Mikeša, ide predovšetkým o tri dôvody, ktoré sú typické aj pre poštový podnik:

- ak má poštový podnik horšie výsledky, ako plánoval a predpokladal a keď empirické dáta nie sú schopné vysvetliť príčinu tohto zlyhania;

- ak poštový podnik otvára ďalšiu pobočku, prípadne zavádza nový produkt alebo značku, aby tak našiel zodpovedajúcu trhovú medzeru na minimalizovanie rizika, prípadne určil ďalšiu stratégiu;
- ak pristúpi na trh nová konkurencia, takto si ozrejmí svoje postavenie na trhu a určí ďalšie smerovania popri existencii novej konkurencie.

Treba podotknúť aj to, že ak sa analýza imidžu vykonáva priebežne, možno zistené údaje porovnávať a adekvátne na ne reagovať.

1.2 VYBRANÉ METÓDY VHODNÉ PRE MERANIE IMIDŽU V POŠTOVOM PODNIKU

Aby poštový podnik zistil stav imidžu, je potrebné vykonať merania, prostredníctvom ktorých sa identifikuje postavenie imidžu, ako aj jeho slabé a silné stránky. Analyzovať imidž však nie je jednoduché, keďže pre jeho meranie neexistujú exaktne vymedzené metódy. Pre dosiahnutie vyššej dôveryhodnosti je vhodné vždy využiť kombináciu metód. Pre potreby príspevku uvádzame stručnú charakteristiku vybraných metód, ktoré boli použité v realizovanom výskume.

Sémantický diferenciál

Metóda sémantického diferenciálu (sémantický = významový) umožňuje detailnejšiu analýzu imidžu vo vzťahu k poštovému podniku. Pomocou tejto techniky je možné zmerať a porovnávať subjektívne pocity. Najskôr je potrebné vytvoriť faktorovú analýzu, čo znamená vytvoriť si bipolárne škály pojmov (Kozel a kol., 2006). Tieto dvojice pojmov sú usporiadané na sedemstupňovej alebo päťstupňovej škále, dokonca niekedy sa uvádza aj viacstupňová škála. Názory autorov sa líšia v tom, že niektorí uvádzajú párne (odpoveď je buď pozitívna alebo negatívna) a iní naopak nepárne škály (opýtaný si môže vybrať aj neutrálny stupeň). Výsledky je možné vyjadriť v prehľadnej grafickej forme. Rozlišujeme pritom tri skupiny faktorov (Vysekalová, Mikeš, 2009):

- **hodnotiace faktory** (kvalitný – nekvalitný, dobrý – zlý, nápadný - nenápadný),
- **potenčné faktory** (veľký – malý, priestorný – tesný, bezpečný – málo bezpečný),
- **faktory aktivity** (rýchly – pomalý, výkonný – nevýkonný, vyvolávajúci závisť – vyvolávajúci pohrdanie).

Meranie známosti a priaznivosti postojov k poštovému podniku

Pri metóde merania známosti a priaznivosti postojov k danému poštovému podniku sa zisťujú pomocou dopytovania dva hlavné údaje v každej skupine:

- **Miera známosti poštového podniku** – informuje o tom, či verejnosť alebo cieľová skupina o poštovom podniku vie, a to položením otázky typu: „Poznáte poštový podnik XY?“ K možnostiam odpovede je vhodné vytvoriť primeranú škálu
- **Stupeň priazne, ktorú pociťujú respondenti** – táto otázka je kladená iba tým respondentom, ktorí v predchádzajúcej otázke vybrali jednu z možností poznám ho, viem o ňom pomerne veľa alebo poznám ho veľmi dobre. Priazeň respondentov sa dá zistiť položením otázky: „Aký je Váš postoj k poštovému podniku XY?“ Pre vyhodnotenie je vhodné použiť škálu rovnako ako aj v predchádzajúcej otázke.

Výsledky tejto metódy je potrebné ďalej transformovať do grafickej podoby, kde os x predstavuje stupeň známosti daného poštového podniku (nízky - vysoký) a os y zobrazuje postoj, ktorý prechovávajú respondenti k poštovému podniku (priaznivý - nepriaznivý). (Eger, Egerová, 2001).

Projektívne techniky

Projektívne techniky sú založené na osobnej reakcii, ktorú spôsobil určitý vonkajší podnet (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001). Umožňujú tak vyjadriť emocionálnu úroveň

respondenta vzhľadom k imidžu, jeho preferencie, motiváciu, stereotypy, sympatie a podobne (Vysekalová, Mikeš, 2009).

- **Fyziognomický test** je obrazová technika. Respondentom sa predkladajú fotografie ľudí alebo kreslené postavy rôzneho sociálneho postavenia, veku, pohlavia ako aj rozdielneho vzdelania. Z predložených obrázkov si respondent vyberie ten, ktorý mu najviac korešponduje k produktu, značke, podniku a pod. Na základe tohto výberu môžeme následne dospieť k záveru o psychologickom obraze respondenta, ako aj o úrovni imidžu. (Vysekalová, Mikeš, 2009)
- **Asociatívne postupy** sú založené na tvrdení, že slovné reakcie na určité podnetové slovo vyjadrujú subjektívne prežívanie a vnímanie. Podstata spočíva v hľadaní nevedomých súvislostí. Ich výsledky sa dajú potom hodnotiť na základe počtu odpovedí, ich klasifikácie, doby reakcie, ale možno rovnako vychádzať aj zo spôsobu chovania. Patrí tu napríklad **test nedokončených viet**. Tu respondenti doplnia chýbajúcu časť vety. Môže ísť pritom napríklad aj o nasledujúce vety: „*Keď prídem do poštového podniku, tak...*“, „*Značka poštového podniku mi pripomína...*“ „*Produkty poštového podniku využívajú ľudia, ktorí...*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009)

2 CIEĽ A METODIKA

Cieľom vedeckého príspevku je prezentácia výsledkov výskumu zameraného na meranie imidžu popredného poskytovateľa poštových služieb – Slovenskej pošty, a.s.. Nakoľko imidž je veľmi špecifická kategória marketingovej komunikácie, nie je možné pre jeho meranie využiť len jednu metódu. Pre potreby skúmania boli spracované údaje získane sekundárnym a primárnym výskumom, ktorý bol realizovaný na Katedre spojov v roku 2012. Ako vhodné metódy sa ukázali test nedokončených viet, fyziognomický test a metóda sémantického diferenciatu, ktorých stručná charakteristika je uvedená v predchádzajúcej kapitole.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Meranie imidžu z pohľadu zákazníka bolo aplikované na národného poštového operátora – Slovenskú poštu, a.s., ktorý je z historického hľadiska najväčším poskytovateľom poštových služieb v SR, pričom výrazným spôsobom sa uplatňuje aj v segmente logistických, peňažných a komunikačných služieb.

Prvým krokom pri realizácii výskumu je stanovenie cieľov a formulovanie hypotéz, čo predstavuje jednu z najnáročnejších úloh, nakoľko sa ciele a hypotézy premietajú do ostatných etáp, určujú smer ďalšieho výskumu. Pre účely výskumu boli stanovené nasledujúce ciele:

- **Identifikovať faktory, ktoré majú vplyv na imidž**
- **Zistiť celkový imidž Slovenskej pošty, a.s.**
- **Zistiť závislosť medzi imidžom a jednotlivými charakteristikami respondentov**

Nasledujúcim krokom vo výskume bolo stanovenie hypotéz. Na základe všeobecných tvrdení a predpokladov, ktoré sa dotýkajú imidžu Slovenskej pošty boli stanovené nasledovné hypotézy:

- Hypotéza 1.: *Logo Slovenskej pošty pozná približne 80% z opýtaných respondentov.*
- Hypotéza 2.: *Najpriaznivejšie spomedzi všetkých faktorov je vnímaná tradícia.*
- Hypotéza 3.: *Najmenej priaznivo spomedzi všetkých faktorov je vnímaná ponuka služieb z hľadiska požiadaviek zákazníkov.*

- Hypotéza 4.: *Celkový imidž Slovenskej pošty z hľadiska hodnotených faktorov je skôr pozitívny (priemerná známka 2 a lepšie).*
- Hypotéza 5.: *Kvalita služieb bude vnímaná ako skôr vysoká.*
- Hypotéza 6.: *Respondenti sú tým kritickejší k jednotlivým faktorom imidžu, čím sú mladší.*
- Hypotéza 7.: *V porovnaní s konkurenciou sú ceny za služby pre respondentov vnímané skôr ako nízke.*
- Hypotéza 8.: *Reklama Slovenskej pošty viac oslovuje ženy.*
- Hypotéza 9.: *Internetovú stránku ešte nenavštívilo minimálne 50% z opýtaných respondentov.*
- Hypotéza 10.: *Správanie zamestnancov Slovenskej pošty vnímajú negatívne predovšetkým mladí ľudia vo veku 18-33 rokov.*
- Hypotéza 11.: *Pocity respondentov pri vybavovaní svojich požiadaviek v priestoroch Slovenskej pošty sú závislé od veku. Čím je respondent starší, tým sú jeho pocity pozitívnejšie.*
- Hypotéza 12.: *Typickým zákazníkom Slovenskej pošty sú ľudia vo vyššom veku, respektíve dôchodcovia.*

Stanovené ciele si vyžiadali aplikáciu rôznych metód:

- Zisťovanie faktorov imidžu formou *sekundárneho výskumu* – využitie známych faktov, už publikovaných výsledkov výskumov v oblasti imidžu, článkov či iných publikácií, na základe čoho boli následne identifikované faktory vhodné pre vlastné skúmanie imidžu v poštovom podniku;
- Zisťovanie celkového imidžu a závislosti vnímania jednotlivých faktorov imidžu a charakteristík respondentov – realizácia formou *primárneho prieskumu* t.j. údaje sú unikátne získané zberom v teréne.

Ako základný nástroj výskumu imidžu Slovenskej pošty bol využitý dotazník s využitím grafických prvkov, čoho dôsledkom bolo doplnenie klasickej dotazníkovej formy o osobný rozhovor, nakoľko prax ukazuje, že vizualizácia zisťovaných stavov formou grafického znázornenia umožňuje respondentom lepšie pochopiť skúmané atribúty.

Prvá skupina otázok bola zameraná na skúmanie postojov respondentov k jednotlivým faktorom imidžu formou pridelovania známok zo štvorstupňovej hodnotiacej škály s vylúčením možnosti neutrálneho postoja. Pre potreby skúmania imidžu Slovenskej pošty boli vybrané nasledovné faktory, ktoré názorne uvádzame s charakteristikami vyjadrujúcimi hraničné polarity:

- logo (dôveryhodné – nedôveryhodné),
- dizajn loga (moderný – zastaraný),
- tradícia (dlhá - krátka),
- interiér pobočiek (moderný - zastaraný),
- rozmiestnenie pobočiek (dostupné - nedostupné),
- ponuka služieb z hľadiska požiadaviek zákazníkov (široká - nedostatočná),
- ponuka služieb z hľadiska používaných technológií (moderná - zastaraná),
- kvalita ponúkaných služieb (vysoká - nízka),
- reklama v médiách (pútavá - prehladnutelná),
- prehľadnosť internetovej stránky (prehľadná - neprehľadná),
- vzťah ceny produktov vzhľadom ku kvalite produktov (zodpovedá kvalite – nezodpovedá kvalite),
- vzťah ceny produktov s cenou u konkurencie (nízka - vysoká).

Druhá skupina otázok reflektuje subjektívne postoje respondentov, ktoré je nevyhnutné zisťovať osobným dopytovaním. Uvedená časť dotazníka pozostáva z troch kategórií otázok napr.:

- A. Pokiaľ sa respondent vyjadril, že pozná logo, mal za úlohu toto logo opísať, čiže povedať aké farby ho tvoria a čo je na ňom zobrazené.
- B. Nedokončené vety tvorili ďalší druh otázok, kde respondent mal domyslieť a dopovedať zvyšok výroku, pričom boli použité nasledovné dva výroky: „*Ak využívam služby Slovenskej pošty, zamestnanci sa väčšinou správajú...*“, „*Pri službách Slovenskej pošty mi vždy chýba...*“

(Z dôvodu obmedzených možností príspevku a z dôvodu rozsiahlosti údajov získaných primárnym zberom, nie je možné v príspevku prezentovať výsledky tejto časti výskumu.)

- C. Ďalšie otázky boli realizované *fyziognomickým testom*. Respondent má možnosť výberu z ponúkaných obrázkov a tento výber slovne odôvodniť. Uvedený test bol zameraný na skúmanie nálady, ktorú respondent pociťuje pri vybavovaní svojej požiadavky, pričom charakter nálady respondent identifikoval na základe predloženého grafického návrhu (ikona/obrázok) a následné slovné ohodnotenie výberu – zdôvodnenie prečo respondent pociťuje práve označenú náladu, a čo je jej príčinou. Druhá kategória otázok uvedeného testu sa zameriava na identifikáciu typického zákazníka Slovenskej pošty. Jednotlivé zákaznicke segmenty boli rozdelené do štyroch skupín, pričom každá z nich bola v dotazníku prezentovaná graficky:

- Obrázok mal evokovať pre respondentov skupinu mladých študentov.
- Obrázok reprezentoval firmy a ich pracujúcich zamestnancov.
- Obrázok znázorňoval mladú rodinu.
- Obrázok je ako posledná možnosť a ten predstavoval skupinu starších ľudí (v dôchodkovom veku).

(Z dôvodu obmedzených možností príspevku a z dôvodu rozsiahlosti údajov získaných primárnym zberom, nie je možné v príspevku prezentovať výsledky tejto časti výskumu.)

Tretou skupinou boli otázky zamerané na identifikáciu respondenta a tvorili záver dotazníkového prieskumu. Zaujímali nás charakteristiky, akými boli – pohlavie, veková kategória, ukončené vzdelanie, zaradenie (zamestnaný/-á, študent/-ka, nezamestnaný/-ná, dôchodca/-kyňa) a taktiež aj lokalita bydliska (mesto, obec).

Vzhľadom na použité metódy výskumu bola zvolená menšia vzorka respondentov. Jednotlivým respondentom bolo potrebné venovať sa individuálne a vymedziť si pre nich náležitý čas. Štruktúra respondentov bola tvorená podľa dvoch kvótnych znakov: vek a pohlavie. Bolo oslovených 20 žien a 20 mužov, čo predstavovalo spolu 40 respondentov, pričom išlo o nasledovné 4 segmenty: prvá skupina respondentov vo veku od 18 do 33 rokov, druhá skupina od 34 do 49 rokov, tretia skupina od 50 do 66 rokov, štvrtá skupina vo veku 66 rokov a vyššie.

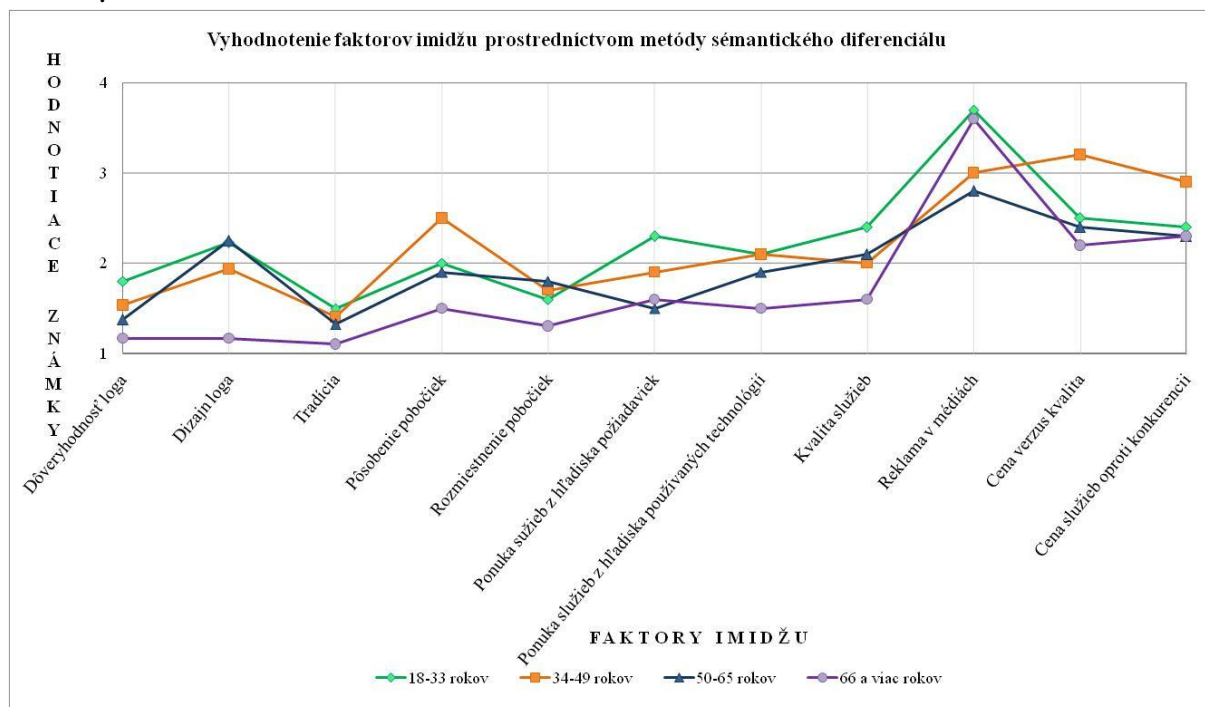
3.1 VYHODNOTENIE VÝSLEDKOV VÝSKUMU

Ako už bolo uvedené, logo predstavuje významnú súčasť komunikačnej politiky podniku, je reprezentantom firemnej kultúry a je akýmsi grafickým identifikátorom. Logo Slovenskej pošty pozostáva zo žltej (niekedy sa môže táto farba javiť aj ako oranžová) a modrej farby. Na logu je znázornený modrý obrys obálky v kombinácii s trúbkou poštového doručovateľa a zvyšná plocha je žltá. Po okrajoch je aj nápis Slovenská pošta v modrej farbe.

Na otázku „*Poznáte logo Slovenskej pošty?*“ odpovedala väčšina respondentov kladne. Približne 77% (35% mužov a 42% žien) z opýtaných poznalo logo a vedelo opísať jeho farbu alebo približné tvary, prípadne obe charakteristiky. Väčšina z respondentov (rovnako muži aj ženy) vnímala ako prvú žltú farbu, modrá farba bola druhá. Vyobrazenie na

tomto logu respondentom pripomínalo nasledovné symboly: „obálka, nejaká trúbka, alebo zatočený symbol, respektíve slimák“. Zvyšných 23% z opýtaných logo nepoznalo. Z celkového počtu respondentov to predstavovalo 15% mužov a 8% žien, čo bolo v konečnom dôsledku o polovicu menej žien ako mužov.

Ukážka použitia sémantického diferenciálu:



Obrázok1: Krivky sémantického diferenciálu podľa jednotlivých skupín

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Semestrálne práce študentov Katedry spojov zamerané na riešenie postavenia národného poštového operátora na trhu poštových služieb. 2011/2012

Otázky tejto časti testu boli zamerané na jednotlivé faktory imidžu. Respondenti ich mohli ohodnotiť známku od 1 po 4, čiže od najviac pozitívneho stanoviska po to najviac negatívne. Výsledkom hodnotenia je krivka sémantického diferenciálu. Hodnotenie faktora - webová stránka Slovenskej pošty bolo z výsledného hodnotenia vylúčené pre nedostatočné množstvo informácií získaných o uvedenom faktore – dôvodom bolo nedostatočná návštevnosť uvedeného webového sídla. Z opýtaných predmetný web navštívilo iba 15% respondentov (4 muži a 2 ženy) a to iba z prvých dvoch vekových kategórií.

Obrázok 1 znázorňuje zastúpenie štyroch vekových skupín. Na vodorovnej osi sú nanosené konkrétne faktory imidžu a na zvislej osi je rozsah známok hodnotiacej škály. Prvé dve skupiny hodnotili v celkovom priemere imidž v porovnaní s ďalšími skupinami najviac negatívne a to konkrétne 18 – 33 roční na známku 2,23 a takmer rovnako aj 34 – 49 roční, ktorých celková známka predstavovala číslo 2,20. Tretia skupina 50 – 65 roční boli o niečo pozitívnejší v hodnotení, pretože celkový imidž ohodnotili na známku 1,97. Najstaršia skupina udelila celkovo najlepšiu známku a to 1,73, čo je možné zreteľne vidieť na fialovej krivke.

V tabuľke 1 je uvedené poradie faktorov imidžu z hľadiska pozitívnosti hodnotenia podľa vekovej štruktúry respondentov. Pre tento účel je vytvorená tabuľka, ktorá zachytáva rozdiely v jednotlivých skupinách. Vyplýva z nej, že nie všetky faktory hodnotili skupiny respondentov rovnako, pretože niektoré sú ohodnotené lepšie jednou skupinou a inou horšie

alebo naopak. V každej skupine respondentov bol ako najlepšie ohodnotený faktor tradície, to znamená že ju považovali za dlhú. V troch skupinách (18 – 33, 66 a viac, 50 – 65 rokov) dopadol ako najhoršie faktor reklamy, pretože väčšina respondentov nepostrehla v médiách reklamu Slovenskej pošty a považovala ju za prehliadnutelnú. V niektorých prípadoch zmýlila respondentov reklama Poštovej banky a zamieňali si ju za reklamu Slovenskej pošty. V skupine 34 – 49 rokov najhoršie dopadol faktor ceny poskytovaných služieb v spojitosti s kvalitou, z čoho vyplýva, že pre nich cena za služby nezodpovedá kvalite.

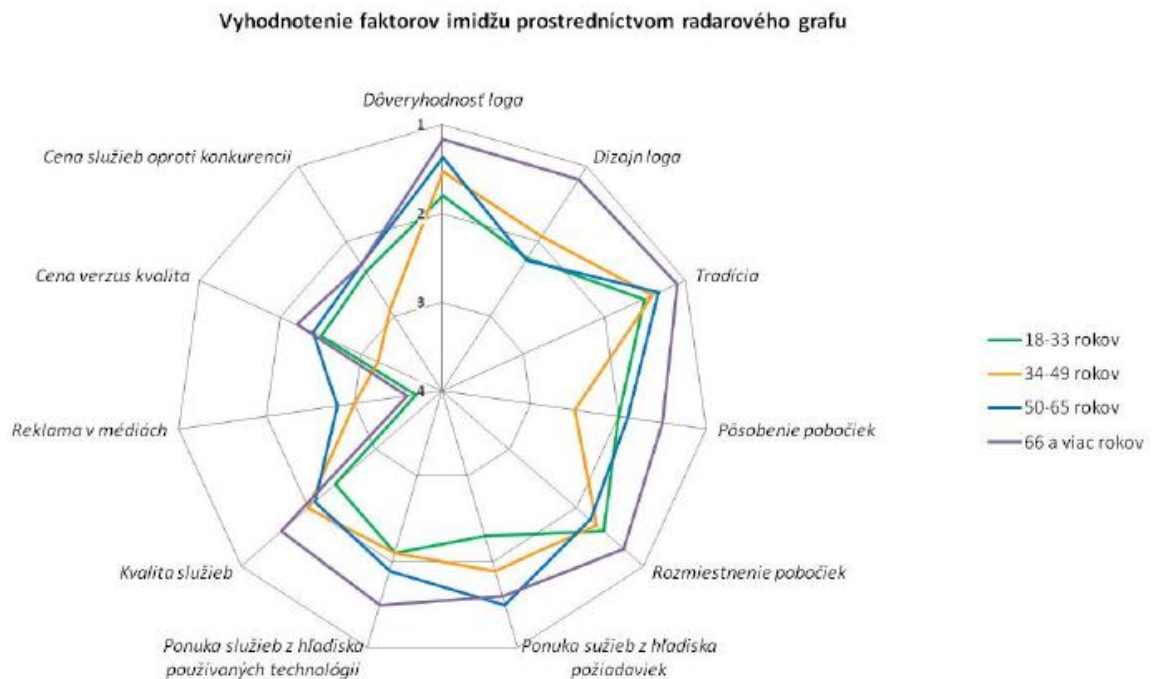
Tabuľka 1: Hodnotenie vybraných faktorov imidžu

	18 – 33 rokov	34 – 49 rokov	50 – 65 rokov	66 a viac rokov
1.	Tradícia (1,50)	Tradícia (1,40)	Tradícia (1,33)	Tradícia (1,10)
2.	Rozmiestnenie pobočiek (1,60)	Dôveryhodnosť loga (1,53)	Dôveryhodnosť loga (1,38)	Dôveryhodnosť loga (1,17)
3.	Dôveryhodnosť loga (1,80)	Rozmiestnenie pobočiek (1,70)	Požiadavky na ponuku služieb (1,50)	Dizajn loga (1,17)
4.	Pôsobenie pobočiek (2,00)	Požiadavky na ponuku služieb (1,90)	Rozmiestnenie pobočiek (1,80)	Rozmiestnenie pobočiek (1,30)
5.	Technológia ponúkaných služieb (2,10)	Dizajn loga (1,93)	Pôsobenie pobočiek (1,90)	Pôsobenie pobočiek (1,50)
6.	Dizajn loga (2,23)	Kvalita služieb (2,00)	Technológia ponúkaných služieb (1,90)	Technológia ponúkaných služieb (1,50)
7.	Požiadavky na ponuku služieb (2,30)	Technológia ponúkaných služieb (2,10)	Kvalita služieb (2,10)	Požiadavky na ponuku služieb (1,60)
8.	Kvalita služieb (2,40)	Pôsobenie pobočiek (2,50)	Dizajn loga (2,25)	Kvalita služieb (1,60)
9.	Cena oproti konkurencii (2,40)	Cena oproti konkurencii (2,90)	Cena oproti konkurencii (2,30)	Cena v porovnaní s kvalitou (2,20)
10.	Cena v porovnaní s kvalitou (2,50)	Reklama v médiách (3,00)	Cena v porovnaní s kvalitou (2,40)	Cena oproti konkurencii (2,30)
11.	Reklama v médiách (3,70)	Cena v porovnaní s kvalitou (3,20)	Reklama v médiách (2,80)	Reklama v médiách (3,60)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Semestrálne práce študentov Katedry spojov zamerané na riešenie postavenia národného poštového operátora na trhu poštových služieb. 2011/2012

Ukážka použitia radarového grafu

Pre účely porovnávania získaných výsledkov je použitý radarový graf. Výsledkom sú rôzne tvary pripomínajúce obrys nepravidelného jedenásťuholníka. Hodnotiacia škála je uvedená na hlavnom ramene, ktoré je ako jediné vo vertikálnej pozícii. V strede grafu je nanosená najhoršia známka 4 a postupne smerom von z grafu sú lepšie hodnotiace známky, čiže až po známku 1. Každá zložka imidžu je nanosená na jednotlivé ramená grafu. Z grafického znázornenia je zrejmé postavenie jednotlivých zložiek. Smerom k stredu je najhoršia pozícia a následne, čo najbližšie k vonkajším okrajom grafu, je tá najlepšia dosiahnuteľná pozícia.



Obrázok 2: Vyhodnotenie faktorov imidžu podľa zákazníckych segmentov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Semestrálne práce študentov Katedry spojov zamerané na riešenie postavenia národného poštového operátora na trhu poštových služieb. 2011/2012

3.2 VERIFIKÁCIA HYPOTÉZ

Stanovené hypotézy boli porovnané s údajmi získanými primárnym prieskumom.

Hypotéza 1.: Logo Slovenskej pošty pozná približne 80% z opýtaných respondentov.

Hypotéza sa nepotvrdila, pretože logo Slovenskej pošty pozná menej ako 80% respondentov. V našom prípade išlo konkrétne o 77%-nú znalosť loga.

Hypotéza 2.: Najpriaznivejšie spomedzi všetkých faktorov je vnímaná tradícia.

Potvrdenie tejto hypotézy bolo jednoznačné. Faktor tradície v celkovom hodnotení bol spomedzi všetkých skúmaných faktorov ohodnotený najviac pozitívne. V priemere za všetky vekové kategórie mu prislúcha známka 1,47. Rovnako najlepšie bol ohodnotený aj v jednotlivých vekových kategóriách.

Hypotéza 3.: Najmenej priaznivo spomedzi všetkých faktorov je vnímaná ponuka služieb z hľadiska požiadaviek zákazníkov.

Hypotéza nebola potvrdená. Ponuka služieb z pohľadu požiadaviek zákazníkov nebola ohodnotená najnegatívnejšie. Znamka 1,83 hovorí o tom, že práve tento faktor patril k lepšie ohodnoteným faktorom. Najhoršie boli hodnotené faktory reklama v médiách (3,28) ako aj cena služieb v porovnaní s kvalitou (2,58), taktiež horšie ohodnotenie získali faktory ako cena služieb v porovnaní s konkurenciou (2,48), kvalita služieb (2,03), pôsobenie pobočiek (1,98), ponuka služieb z hľadiska používaných technológií (1,90), dizajn loga (1,89).

Hypotéza 4.: Celkový imidž Slovenskej pošty z hľadiska hodnotených faktorov je skôr pozitívny (priemerná známka 2 a lepšie).

Hypotéza nebola potvrdená, pretože celkový imidž bol ohodnotený známkou 2,03. Ak by bola hypotéza overovaná vo vzťahu k jednotlivým zákazníckym segmentom, do stanoveného intervalu by sa dostali dve vekové kategórie: skupina 50 – 65 rokov (1,97) a 66 a viac rokov (1,73). Zvyšné dve skupiny toto rozpätie nespĺňali (18 – 33 rokov: 2,23; 34 – 49 rokov: 2,20).

Hypotéza 5.: Kvalita služieb bude vnímaná ako skôr vysoká.

Hypotéza sa nepotvrdila v celkovom hodnotení všetkými respondentmi. Pridelenou známku od respondentov pre faktor kvality služieb Slovenskej pošty bola známka 2,03. V dvoch skupinách však nastalo potvrdenie, nakoľko skupina 34 – 49 ročných udelila známku 2,00 a skupina 66 ročných a starších udelila známku 1,60. U zvyšných skupín bolo hodnotenie vyššie ako 2 (18 – 34 roční: 2,40 a 50 – 65 roční: 2,10).

Hypotéza 6.: Respondenti sú tým kritickejší k jednotlivým faktorom imidžu, čím sú mladší.

Nepriama úmera tejto hypotézy bola získanými výsledkami potvrdená. Svedčí o tom aj postupnosť priemerných známok pre imidž v jednotlivých skupinách. Najhoršiu známku prideliť najmladšia skupina respondentov 18 – 33 rokov (2,23). O niečo pozitívnejšie bolo hodnotenie skupiny 34 – 49 rokov (2,20), pričom ešte pozitívnejšie hodnotenie mala skupina 50 – 65 rokov (1,97). Najviac pozitívne ohodnotila imidž prostredníctvom známok najstaršia veková skupina 66 rokov a viac (1,73).

Hypotéza 7.: V porovnaní s konkurenciou sú ceny za služby pre respondentov vnímané skôr ako nízke.

Podľa názorov respondentov došlo k vyvráteniu tejto hypotézy. V celkovom priemere udelili respondenti známku 2,48. Vypovedacia hodnota tejto známky sa blíži k stredu. Môže to znamenať aj existenciu dvoch skupín, z ktorých jedna považuje tieto služby za drahšie oproti konkurencii a druhá skupina ich považuje naopak za lacnejšie.

Hypotéza 8.: Reklama Slovenskej pošty viac oslovuje ženy.

Hypotéza sa potvrdila. Pre faktor reklamy v médiách priradili ženy v celkovom hodnotení lepšiu známku ako muži. Ženy prideliť priemernú známku 3,10 a muži 3,45, čiže o rozdiel 0,35 pozitívnejšie. Treba však spomenúť aj to, že tento faktor patril medzi tie, ktoré boli hodnotené najhoršími známkami.

Hypotéza 9.: Internetovú stránku ešte nenavštívilo minimálne 50% z opýtaných respondentov.

Aj pri tejto hypotéze došlo k potvrdeniu. Internetovú stránku nenavštívilo až 85% respondentov, čo bolo veľmi vysoké percento. Z vekových kategórií 50 – 65 rokov a 66 rokov a viac nenavštívil túto internetovú stránku žiadny respondent. Tí, ktorí ju aspoň raz navštívili, patrili do zvyšných dvoch vekových skupín.

Hypotéza 10.: Správanie zamestnancov Slovenskej pošty vnímajú negatívne predovšetkým mladí ľudia vo veku 18-33 rokov.

Pri tejto hypotéze, ktorá vyplývala z prvej nedokončenej vety, došlo k jej potvrdeniu. Z výskumu vyplynulo, že správanie zamestnancov vníma najnegatívnejšie najmladšia veková kategória, čiže respondenti vo veku 18 – 33 rokov. V tejto skupine boli názory pozitívne ako aj negatívne. V porovnaní s ostatnými skupinami bol počet negatívnych názorov najvyšší.

Hypotéza 11.: Pocity respondentov pri vybavovaní svojich požiadaviek v priestoroch Slovenskej pošty sú závislé od veku. Čím je respondent starší, tým sú jeho pocity pozitívnejšie.

Táto hypotéza, ktorej potvrdenie bolo sledované prvou vetou vo fyziognomickom teste, sa nepotvrdila. Najpozitívnejšie emócie pociťovali respondenti vo vekovej kategórii 50 – 65 rokov. Najstaršia veková skupina 66 rokov a viac bola druhá najpozitívnejšia. Za ňou nasledovala skupina vo vekovej kategórii 34 – 49 rokov. Najnegatívnejšie pocity mala najmladšia skupina vo veku 18 – 33 rokov.

Hypotéza 12.: Typickým zákazníkom Slovenskej pošty sú ľudia vo vyššom veku, respektíve dôchodcovia.

Hypotéza nebola potvrdená. V celkovom počte názorov respondentov bolo za skupinu dôchodcov ako typického zákazníka Slovenskej pošty sedemnášť respondentov. Osemnášť respondentov však považovali za typického zákazníka zamestnancov firiem, čím tesne prevýšili o jeden názor predchádzajúcu skupinu.

ZÁVER A ZHODNOTENIE IMIDŽU

Ohodnotiť imidž Slovenskej pošty na základe zistení, ku ktorým sme dospeli prostredníctvom výskumu, nie je možné jedným slovom ani vetou. Jeho štruktúra je komplikovanejšia a pozostáva z rozličných faktorov. Nemožno povedať o ňom jednoznačne, že by bol výslovne pozitívny alebo negatívny, nakoľko zistené výsledky boli rôzneho charakteru. Každá jedna jeho zložka bola vnímaná individuálne konkrétnym respondentom a odvíjala sa od jeho získaných skúseností, zážitkov, ktoré v spojitosti so Slovenskou poštou prežil. Na základe výsledkov prieskumu však možno konštatovať nasledovné:

- Slovenská pošta patrí medzi podniky s dlhou tradíciou, na ktorej je potrebné v budúcnosti budovať imidž, či v tomto zmysle budovať komunikačnú politiku. Z výsledkov vyplýva, že logo vzbudzuje v očiach respondentov pocit dôveryhodnosti, čo je obrovským pozitívom vo vzťahu k imidžu. Je vhodné ho takisto využiť pri prezentácii spoločnosti na verejnosti. Ďalším veľkým pozitívom časti imidžu je aj vybudovaná hustá sieť pobočiek, ktoré sú rozmiestnené po celom území Slovenskej republiky.
- V blízkej budúcnosti by mala Slovenská pošta zamerať pozornosť na zlepšovanie imidžu v nasledujúcich oblastiach:
 - väčšie zviditeľnenie prostredníctvom reklamy v rôznych médiách a týmto opatrením zaujať rozmanité vekové kategórie, nakoľko v súčasnosti je reklama vnímaná ako prehliadnutelná.
 - zvyšovanie návštevnosti internetovej stránky. Táto skutočnosť by taktiež mohla prispieť k vyriešeniu nezodpovedaných otázok respondentov, ktoré sa týkali špecifik konkrétnych služieb, rozpätia otváracích hodín, prípadne iných potrebných skutočností, ktorých nevedomosť neprospieva vnímaniu celkového imidžu.
 - zamerať pozornosť na zlepšovanie správania sa zamestnancov voči zákazníkom, zrýchľovanie doby obsluhy pri vybavovaní požiadaviek, čo by sa následne prejavilo dosiahnutím pozitívnej emócie u zákazníka.

LITERATÚRA

- Čihovská, V. - Hanuláková, E. - Lipianska, J. 2001. *Firemný imidž*. Bratislava: Eurounion, 2001. 136 s. ISBN 80-88984-24-6.
- Eger, L. - Egerová, D. 2001. *Image školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 22 s. ISBN 80-7083-440-4.
- Eger, L. 2012. *Měření image*. [online] [cit. 2012-09-03] Dostupné na: <http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/image/im_mer.htm>.
- Foret, M. 2006. *Marketingová komunikace*. Bratislava: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- Holtánová, J. 2010. *Imidž vybraného poštového podniku*. Diplomová práca. Katedra spojov, ŽUZ
- Jastrabanová, Z. - Chrenková, A. 2007. Brands used by selected postal enterprises. In: *TRANSCOM 2007 : 7-th European conference of young research and science workers*: Žilina June 25-27, 2007, Slovak Republic. Section 2: Economics and management - part 1 (A-K). - Žilina: University of Žilina, 2007. - ISBN 978-80-8070-706-4. - s. 157-160.
- Kotler, P. - Armstrong, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s.

- ISBN 80-247-0513-3.
- Kozel, R. a kol. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- Nízka, H. 2007. *Aplikovaný marketing*. Bratislava: Iura Editon, 2007. 198 s. ISBN 978-80-8078-157-6.
- Pokojná, K.: *Firemný imidž nie sú len prázdne slová*. [online] [cit. 2012-09-23] Dostupné na: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/firemny-imidznie-su-len-prazdne-slova.html>>.
- Rostášová, M. - Kremeňová, I. 2005. *Marketing v službách: algoritmy marketingových činností*. Žilina: Žilinská univerzita, 2005. 150 s. ISBN 80-8070-355-8.
- Surynek, M. - Komárková, R. – Kašparová, E. 2001 *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- Švadlenka, L. 2006 *Marketing v poštovních službách*. První vydání. Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-839-X
- Tomek, L. 2007. Doba je bláznivá, image je nanic? In: *Marketing Magazine*, ISSN1211-7315, 2007. roč. 11 č. 04, s. 14-15.
- Vykydal, J. 2000. Firemní image. In: *Marketing & komunikace* – Roč. 11, č. 3(2000), s. 8-10.
- Vysekalová, J. - Mikeš, J. 2009: *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- Vysekalová, J. - Komárková, J. 2002 *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing, 2002. 264 s. ISBN 80-247-0402-1.
- Výskum imidžu podniku*. [online]. [s.a.]. [Citované 2012-10-12]. Dostupné na: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-analyza/vyskum-imidzupodniku/>>.
- Semestrálne práce študentov Katedry spojov zamerané na riešenie postavenia národného poštového operátora na trhu poštových služieb. 2011/2012

Grantová podpora:

VEGA 1/0421/12 Modelovanie difúzie znalostí v podnikových hodnotových reťazcoch

Autori:

Ing. Lucia Madleňáková, PhD. , doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD.

Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline

Univerzitná 1

Tel.: 041/5133125

e-mail: Lucia.Madlenakova@fpedas.uniza.sk

Recenzenti:

doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.

SWOT ANALÝZA- SÚČASŤ PROCESU TVORBY STRATÉGIE V ORGANIZÁCI

SWOT ANALYSIS – PART OF THE PROCESS OF DEVELOPING THE STRATEGY IN THE ORGANIZATION

Marek Šolc - Andrea Sütóová

Abstract

Purpose of the article is to highlight the use of SWOT analysis method, which used to examining the strengths and weaknesses of the organization, review the opportunities and threats that are very important in terms of strategy making process. Subsequently, the article is devoted to the SWOT analysis, the procedure for implementing SWOT analysis, using the SWOT method and finally the article is an example of a SWOT analysis and thought, why is not pay to underestimate the SWOT analysis.

Methodology/methods used in the article is called SWOT analysis, is a tool for quickly processing the strategic overview of the situation of the company and is an integral part of quality management tools.

Scientific aim is to familiarize readers with the measurement of strengths and weaknesses in an organization that is an integral part of the quality of production.

Findings Findings examination methods SWOT analysis is, the SWOT analysis should be doing in order to help drive strategic change in the organization. SWOT analysis have to make sense if we want to change things for yourself and / or when we are looking for new ways to do, how to do something better.

Conclusions (limits, implications etc) SWOT analysis of the issue, as one of several tools of quality management, respectively. tool for quickly processing the strategic overview of the situation in the company plays an important role in assessing the strengths and weaknesses of the organization, then to assess opportunities and threats, but this method should only serve as an additional basis for decision-making.

Keywords: analysis, method, quality, SWOT, management, process

JEL Classification: L1, L15,D11

ÚVOD

Sledovať a vyhodnocovať vývojové trendy v neustále sa meniacom vonkajšom prostredí, identifikovať trend alebo smer vývoja ako príležitosť alebo hrozbu, je v súčasnosti pre organizáciu nevyhnutnosť. To, čo sa na prvý pohľad zdá ako príležitosť, ňou vo vzťahu k organizačným zdrojom, kultúre, uplatňovanej stratégii vôbec nemusí byť. Nástrojom pre celkovú analýzu vonkajších a vnútorných činiteľov sa stala SWOT analýza.

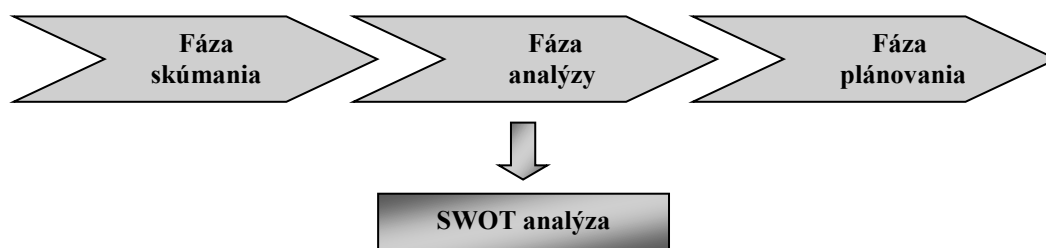
1 TEORETICKÝ ZÁKLAD SWOT ANALÝZY

SWOT analýza je zhodnotenie silných a slabých stránok organizácie s cieľom stanoviť špecifické prednosti organizácie a súčasne rozhodnúť o opatreniach na odstránenie nedostatkov, ktoré obmedzujú konkurenčnú schopnosť organizácie. Analýza sa uskutočňuje v porovnaní so zásadnými konkurentmi vo všetkých oblastiach podnikového manažérstva.

Názov tohto postupu je odvodený z anglických slov vyjadrujúcich jednotlivé časti analýzy(Girmanová, L. a kol., 2009):

- ❑ Strength – sila, silné stránky, kde je organizácia dobrá,
- ❑ Weakness – slabosť, slabé stránky, kde organizácia nie je dobrá a danú oblasť potrebuje zlepšiť,
- ❑ Opportunities – príležitosť,.
- ❑ Threats – ohrozenia, hrozby.

Pôvodne sa začala používať pri vypracovávaní stratégií pre riadenie organizácií, neskôr sa adaptovala na iné oblasti, vrátane priestorového plánovania, regionálneho rozvoja a pod. SWOT analýza je jedným z najužitočnejších nástrojov plánovania, ktorý pomáha ujasniť si súčasnú situáciu a zhodnotiť potenciál.

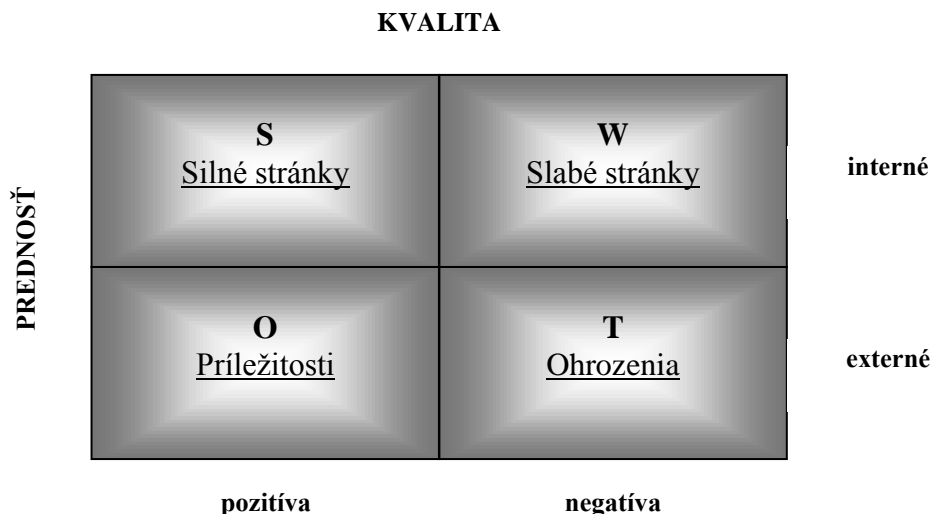


Obrázok 1: Miesto SWOT analýzy v strategickom plánovaní

Účelom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov organizácie k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru a podrobenie rozboru i vonkajších príležitostí a obmedzení určované trhom. Na jej základe môže organizácia prikočiť k formulácii špecifických cieľov. SWOT analýza predstavuje kombináciu dvoch analýz:

- a) Analýza silných a slabých stránok (SW analýza),
- b) Analýza príležitostí a ohrození (OT analýza).

S-W analýza predstavuje vnútornú (internú) analýzu, v ktorej ide o rozbor vnútorných faktorov organizácie (silných a slabých stránok), naproti tomu O-T analýza predstavuje vonkajšiu (externú) analýzu, ktorá sa zameriava hlavne na vonkajšie prostredie (príležitosti a ohrozenia). SWOT analýza kompletizuje a zoraďuje vnútorné silné a slabé stránky organizácie a jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa dôležitosti. Je to ľahko použiteľný nástroj pre rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii v organizácii. SWOT analýza predstavuje základný bod, v ktorom úlohou stratégie je vytvoriť tesný súlad medzi internými schopnosťami organizácie (jej silami a slabosťami) a jej vonkajším prostredím (jej príležitosťami a hrozbami) vid'. obr 2. (Sákal, P. a kol., 2007). SWOT analýza je systematická identifikácia faktorov a stratégie, ktoré si vzájomne najlepšie zodpovedajú. Zakladá sa na logike, že efektívna stratégia maximalizuje silné podnikateľské stránky a príležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby. Tento predpoklad má významné následky pre úspešnú voľbu a navrhovanie efektívnej stratégie (Sedlák, M., 1997).



Obrázok: 2 Grafické znázornenie SWOT analýzy

Zdroj: Jedlička, 2003

2 ČO JE HLAVNÝM CIEĽOM SWOT ANALÝZY?

Cieľom SWOT analýzy nie je len spracovanie jednoduchého prehľadu silných a slabých stránok a potenciálnych príležitostí a ohrození, ale predovšetkým idea dôkladnej štruktúrnej analýzy, poskytujúcej užitočné poznatky o strategickej situácii organizácie. Aplikácia SWOT analýzy musí smerovať k identifikácii, nájdeniu a posúdeniu vplyvov, k predikcii vývojových trendov vonkajšieho prostredia a vnútornej situácie v organizácii a ich vzájomných súvislostí. Iba SWOT analýza, realizovaná naznačeným spôsobom môže plniť významnú úlohu v procese tvorby stratégie (Lesáková, D. a kol., 2004). Po identifikácii interných slabostí a predností sa položky hodnotia, pretože zvyčajne nie sú rovnako dôležité. Napríklad, niektoré slabosti sa môžu ukázať ako osudové, kým na iných veľmi nezáleží, alebo sa môžu ľahko napraviť. Z hľadiska strategickej perspektívy sú dôležité silné stránky organizácie, pretože sú základom, na ktorom sa buduje stratégia a konkurenčná výhoda. Ak organizácia nedisponuje silami pre tvorbu atraktívnej stratégie, potom vedenie organizácie musí rýchlo budovať požadované schopnosti. Súčasne dobrá stratégia vyžaduje sústrediť sa na zvrátenie tých slabostí, ktoré činia organizáciu zraniteľnou, alebo ju obmedzujú pri sledovaní atraktívnej príležitosti. Podstata je jednoduchá: *Stratégia organizácie sa musí veľmi dobre prispôbiť tomu, čo je schopný robiť*. Dosiagnúť tento stav znamená určiť sily a slabosti organizácie, a potom rozhodnúť, aké sú potrebné strategické opatrenia, aby sa dosiahol efektívny súlad so stratégiou.

2.1 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK – SW ANALÝZA

Hodnotenie vplyvu vonkajších činiteľov, vykonávané so zámerom stanoviť ciele organizácie, musí byť doplnené rozborom vnútorných činiteľov. Viaceré organizácie dnes poznajú príležitosti, ktoré im trh ponúka, avšak chýba im schopnosť ich využiť. Na základe analýzy silných a slabých stránok vie organizácia stanoviť, čo je z hľadiska súčasnej a očakávanej situácie rozumné konať. Pri zostavovaní SW analýzy môžeme využiť nasledovné pomocné otázky (Girmanová, L. a kol., 2009):

- Silné stránky: Aké sú naše silné stránky? Čo robíme dobre? V čom vynikáme v porovnaní s inými?
- Slabé stránky: Čo potrebujeme vylepšiť? Čo robíme zle?

Za dôležité znaky konkurenčnej sily organizácie sa považujú: vysoký podiel na trhu, rastúca spotrebiteľská základňa a lojalita, koncentrácia na najrýchlejšie rastúci segment trhu, silne preferovaný produkt, nákladová výhoda, nadpriemerná ziskovosť, technológia, inovačná schopnosť, kvalitné výrobky, pozitívny imidž, kvalifikovaný personál, vysoká úroveň výskumu a vývoja a iné. Za dôležité znaky konkurenčnej slabosti sa považujú: strácanie pozície voči rivalom, podpriemerný rast príjmov, nedostatok finančných zdrojov, klesajúca reputácia u zákazníkov, príliš malý podiel na trhu, nízka kvalita produktov, vysoké ceny, absencia motivácie v systéme odmeňovania, negatívny imidž, nepružná organizačná štruktúra atď.

Každá organizácia potrebuje pravidelne vyhodnocovať svoje silné a slabé miesta. Znamená to kvalifikované a nestranné posúdenie vlastných schopností a zručností, vlastnej výkonnosti, zdrojových možností a úrovne manažmentu. Pri hodnotení silných a slabých stránok je potrebné každý faktor odstupňovať podľa dôležitosti (rozhodujúca silná stránka, marginálna silná stránka, neutrály faktor, rozhodujúca slabá stránka, marginálna slabá stránka) a podľa intenzity jeho vplyvu - výkonu (vysoký, stredný, nízky). Výsledok spojenia stupňa výkonu a dôležitosti predstavuje štyri možné alternatívy vid'. obr. 3:

		VÝKON	
		vysoký	nízky
DÔLEŽITOSŤ	vysoká	KVADRANT 1 Sústrediť snahu	KVADRANT 2 Udržať snahu
	nízka	KVADRANT 3 Nízka priorita	KVADRANT 4 Pravdepodobne nadmerné úsilie

Obrázok: 3 Matica výkonu a dôležitosti

Kvadrant 1 pozostáva z oblastí, ktoré sú dôležité, ale v ktorých organizácia momentálne vykazuje slabý výkon, preto sa musí sústrediť na posilnenie týchto oblastí. *Kvadrant 2* pozostáva z oblastí, v ktorých je síce organizácia úspešná, ale do budúcnosti si musí túto úspešnosť udržať. *Kvadrant 3* tvoria oblasti, ktoré nie sú dôležité, zdokonalenia v tomto kvadrante majú nízku prioritu. V *kvadrante 4* nie sú dôležité oblasti, pričom podnikanie je zbytočne silné.

Na základe tejto analýzy je zrejmé, že silné stránky sa nemusia vždy pretransformovať do konkurenčnej výhody. Dôvodov, prečo je to tak, je niekoľko, pričom najčastejšími sú zákazníkmi vnímaná nízka dôležitosť produktov, a rovnako silná konkurencia. Identifikácia silných miest organizácie je možná len na základe porovnania s ich hlavnými konkurentmi. Ani sústredenie sa na prekonanie všetkých slabých stránok nemusí priniesť očakávaný efekt, pretože náklady potrebné na ich transformovanie do silnej stránky sa nemusia vrátiť.

Pozornosť treba venovať príležitostiam, v ktorých má organizácia najviac silných stránok, alebo oblastiam, v ktorých sa vzhľadom na veľkú príležitosť a potenciálnu návratnosť investícií ukazuje efektívne vytvorenie nových silných stránok. Príklady z praxe uvádzajú, že i zastaralá organizácia má popri slabých miestach aj silné miesta, ktoré pokiaľ dokáže správne identifikovať a využiť, vytvárajú predpoklady pre získanie lepšieho postavenia na trhu, alebo vstupu na nový trh.

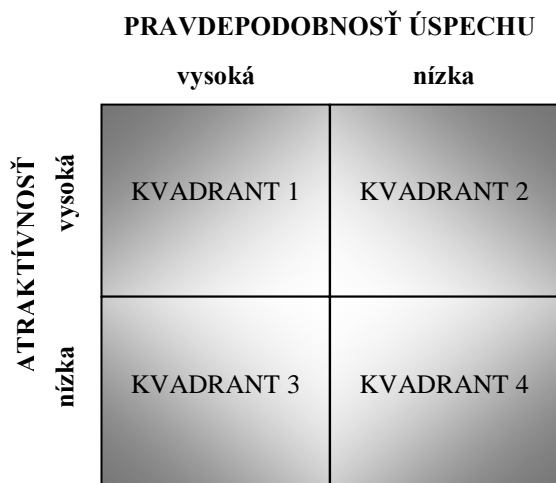
2.2 ANALÝZA PRÍLEŽITOSTI A OHROZENÍ – OT ANALÝZA

OT analýza umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti, ktoré skrýva trh a ktoré môžu organizácii priniesť výhody pred ostatnými účastníkmi podnikania. Súčasne tiež nabáda k zamysleniu nad problémami, s ktorými bude organizácia zápasiť. Pri zostavovaní OT analýzy môžeme využiť nasledovné pomocné otázky:

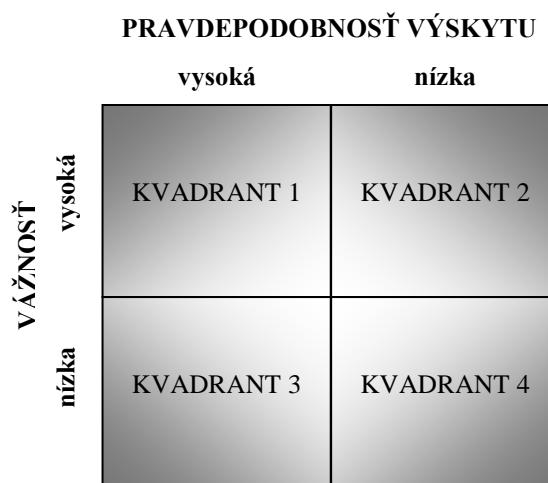
- Príležitosti: Aké zaujímavé trendy sa zdajú byť príležitosťou pre organizáciu? Aké šance sa ponúkajú z vonkajšieho prostredia?
- Ohrozenia: Čo môže negatívne ovplyvniť organizáciu? Ako sa správa konkurencia?

Znamená to, že organizácia musí sledovať významné sily makroprostredia (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislatívne, sociálne a kultúrne) a tiež tých účastníkov mikroprostredia, ktorí ovplyvňujú jej schopnosť dosiahnuť na trhu zisk (zákazníci, konkurenti, dodávatelia, distribútori). Príležitosti by mali byť posudzované z hľadiska ich atraktívnosti a pravdepodobnosti úspechu. Najideálnejší trh z hľadiska atraktívnosti je trh, ktorý rastie a má tendenciu rásť. Pravdepodobnosť, že organizácia dosiahne úspech, nezávisí len od jej konkurenčnej sily, ale aj od toho či, je táto sila v porovnaní s konkurenciou väčšia. Príležitosťou je napríklad neexistencia priamej domácej alebo zahraničnej konkurencie, jednoduchý vstup na nové trhy, moderné trendy v technológiách, odstránenie ochranných opatrení na určité výrobky, nové možnosti na medzinárodných trhoch a pod. V rámci analýzy SWOT by sa mala organizácia koncentrovať na identifikáciu potenciálnych príležitostí – existencia neuspokojených zákazníkov, možnosť vstupu na nové trhy, segmenty, zanikajúce bariéry vstupu na atraktívnych zahraničných trhoch, zrýchľovanie rastu trhu.

Popis matice príležitosti, vid'. obr. 4: Kvadrant 1 pozostáva z príležitosti ponúkajúcich najvyšší úžitok, preto by sa mal manažment sústrediť na tieto aktivity. Naopak, príležitosti v kvadrante 4 sú buď príliš malé, alebo ich organizácia nebude vedieť dostatočne využiť. Príležitosti v kvadrante 2 a 3 sú zaujímavé len v prípade, že existuje možnosť zvýšenia ich atraktívnosti alebo pravdepodobnosti úspechu.



Obrázok: 4 Matica príležitosti



Obrázok: 5 Matica ohrození

Ohrozenia sú klasifikované z hľadiska ich závažnosti a pravdepodobnosti výskytu. Pri analýze okolia z hľadiska možných hrozieb je potrebné zamerať sa na potenciálne hrozby – vznik nových lacnejších technológií, nových, lepších produktov, vstup nových konkurentov s nižšími nákladmi, nové regulácie štátu, rastúca vyjednávacía sila zákazníkov či dodávateľov a iné. Ohrozením je napríklad silné postavenie kľúčových konkurentov, voľný vstup zahraničných konkurentov na domáci trh, zhoršujúce sa postavenie organizácie v konkurenčnom prostredí, neschopnosť konkurovať v trhoch, zmeny v legislatíve a pod.

Popis matice ohrození, vid' obr. 5: Ohrozenia z 1. kvadrantu môžu organizáciu vážne zraníť, preto treba pripraviť plán marketingových aktivít, keďže pravdepodobnosť ohrozenia je vysoká. Ohrozenia v 2. a 3. kvadrante treba podrobiť dôkladnému skúmaniu v prípade, ak sa stávajú kritickými, netreba však zostavenie plánu eventuálnych alternatív. Ohrozenia v 4. kvadrante sú malé a väčšinou ich možno ignorovať.

Hlavným nedostatkom pri identifikácii a hodnotení príležitostí a ohrození je skutočnosť, že organizácia nemôže, respektíve len výnimočne môže tieto faktory svojimi aktivitami ovplyvniť. Je však schopný ich vytípať, monitorovať, vyhodnotiť a navrhnúť opatrenia na ich maximálne využitie, odvrátenie, obmedzenie alebo zmiernenie ich následkov. Príležitosti a ohrozenia závisia od:

- intenzity konkurencie v odvetví,
- existencie bariér vstupu do odvetvia,
- existencia a postavenie substitútov,
- sily a koncentrácie kupujúcich a predávajúcich.

O-T analýza umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti, ktoré skrýva trh a zároveň nabáda zamyslieť sa nad problémami, ktorý bude musieť organizácia v budúcnosti čeliť.

3 POSTUP PRI PREVEDENÍ SWOT ANALÝZY

Postup pri realizovaní SWOT analýzy sa prevádza v troch krokoch:

- a) *Identifikácia a prognózovanie hlavných zmien vo vonkajšom prostredí.* Osobitnú pozornosť je dôležité sústrediť na hybné zmenotvorné sily a kľúčové faktory úspechu. Vypracovaný prehľad by nemal presiahnuť 7-8 položiek.

- b) *Na základe výsledkov jednotlivých častí analýz vnútorných zdrojov a schopností organizácie identifikovať silné a slabé stránky organizácie. Opäť sa odporúča obmedziť prehľad jednotlivých položiek na 7-8 charakteristík.*
- c) *Posúdiť vzájomné vzťahy jednotlivých silných a slabých stránok na jednej strane a rozhodujúcich zmien vo vonkajšom prostredí organizácie na druhej strane. Často býva obtiažne odhadnúť, či určitý jav znamená príležitosť alebo ohrozenie a či určitá charakteristika organizácie predstavuje jeho silnú alebo slabú stránku. Ďalšie otázky, ktoré sa vynárajú v súvislosti so SWOT analýzou sa vzťahujú na štandardy, s ktorými budú jednotlivé silné/slabé stránky organizácie porovnávané, aké štandardy uplatňuje konkurencia a/alebo najúspešnejšie organizácie v odvetví a pod.*

Pre organizáciu nie je postačujúce jednoduché konštatovanie, že existujú silné/slabé stránky a príležitosti/ohrozenia pri uskutočňovaní marketingových aktivít. V takomto prípade je výsledkom SWOT analýzy iba dlhý zoznam položiek, ktorý nesmeruje k vyjasneniu situácie. Je preto nevyhnutné silné/slabé stránky a príležitosti/ohrozenia systematicky skúmať a ohodnotiť ich. Získané výsledky môžu byť použité pre docielenie vyššej prosperity.

4 POUŽITIE SWOT ANALÝZY

SWOT analýza sa najčastejšie vypracováva pri rozbiehaní nových aktivít: pri zakladaní organizácie, vzdelávacej inštitúcie a pod. Pomáha pri rozhodovaní, či v tejto oblasti začať alebo rozvinúť činnosť. SWOT analýza sa môže vzťahovať na:

- určité územie, napr. SWOT analýza košického regiónu,
- samotnú organizáciu, napr. SWOT analýza zdrojov (hnutel'ny a nehnuteľný majetok, kapitál, ľudské zdroje) danej organizácie,
- odvetvie činnosti, napr. SWOT analýza vzdelávania v oblasti marketingovej komunikácie na Slovensku,
- cieľovú skupinu aktivít, napr. SWOT analýza študentov vysokých škôl odboru Kvalita produkcie.

SWOT analýza môže byť v závislosti od účelu komplexná a mať rozsah niekoľko strán až niekoľko desiatok strán. Veľmi často sa však používa skrátaná analýza iba v rozsahu jednej strany. Takáto analýza slúži pre rýchly prehľad o najdôležitejších faktoroch ovplyvňujúcich danú organizáciu alebo projekt a uvádzajú sa v nej iba tie najvýznamnejšie údaje. Takýto typ SWOT analýz sa často používa napríklad pri vypracovaní žiadostí o nenávratný finančný príspevok zo štrukturálnych fondov EÚ, ale aj v prípade iných druhov žiadostí o granty (Girmanová, L. a kol., 2009).

5 V ČOM SPOČÍVA VÝSLEDOK SWOT ANALÝZY?

Spojenie jednotlivých častí SWOT analýzy spočíva v porovnaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami organizácie. Ich kombináciou a prienikom vzniká stratégia ako vyvažujúci faktor, ktorý uvádza organizáciu do súladu s okolím. Takto chápaná a formulovaná stratégia dovoľí organizácii orientovať sa len na také príležitosti, ktoré zodpovedajú jej schopnostiam a umožní vyhnúť sa hrozbám, proti ktorým sa nedokáže brániť. Vzhľadom na rozdielny význam a váhu jednotlivých analyzovaných položiek existujú rozličné varianty stratégie, ktoré zobrazuje matica výsledkov SWOT analýzy (Slávik, Š., 1999).

SWOT analýza poskytuje mechanizmus pre vzájomné poznanie a pochopenie vonkajšieho prostredia a vnútorných schopností organizácie. Zároveň poskytuje manažérom logický rámec pre hodnotenie súčasnej a budúcej pozície ich organizácie. Na základe takéhoto hodnotenia môžu manažéri využiť vhodné strategické alternatívy, ktoré sú zobrazené na obr. 6.

	S - silné stránky	W – slabé stránky
	1. 2. 10.	1. 2. 10.
O - príležitosti	Stratégia SO využiť silné stránky na získanie konkurenčnej výhody	Stratégia WO prekonať slabiny využitím príležitostí
T – ohrozenia (hrozby)	Stratégia ST využiť silné stránky na čelenie hrozbám	Stratégia WT minimalizovať náklady a čeliť hrozbám

Obrázok: 6 Schéma SWOT analýzy

Stratégia SO je najatraktívnejšia strategická alternatíva. Môže ju využiť organizácia, ktorej pozícia je ideálna s prevažujúcimi silnými stránkami nad slabými. Takáto organizácia je schopná využívať svoje silné stránky na realizáciu príležitostí, ktoré ponúka externé prostredie. Musí však pri tom sledovať svoje slabé stránky a vyhýbať sa ohrozeniam (hrozbám). **Stratégia WO** je vhodná pre organizáciu, v ktorej prevládajú slabé stránky. Na ich elimináciu však musí preto využiť alternatívne príležitosti. Využívaniu príležitostí často bránia práve existujúce slabé stránky. Takáto organizácia by mala voliť opatrný postup. **Stratégia ST** spočíva vo využití silných stránok a vyhýbaní sa, resp. obmedzovaní vplyvu ohrozenia vonkajšieho prostredia. Vhodne zvolená stratégia a pripravenosť organizácie na pôsobenie ohrozenia (hrozieb) môžu byť podobne agresívne ako v prípade stratégie SO. **Stratégia WT** je defenzívna stratégia, založená na redukovaní, resp. eliminácii slabých stránok a vyhýbaní sa ohrozeniam (hrozbám). Neistá a zvyčajne riziková pozícia organizácie vedie často k využitiu defenzívnych stratégií a/alebo k likvidácii. Výber strategickej alternatívy vychádza z kvantitatívneho a kvalitatívneho porovnania externých aj interných faktorov tak, aby bola zvolená najefektívnejšia stratégia.

5.1 PRÍKLAD SWOT ANALÝZY V ORGANIZÁCIÍ

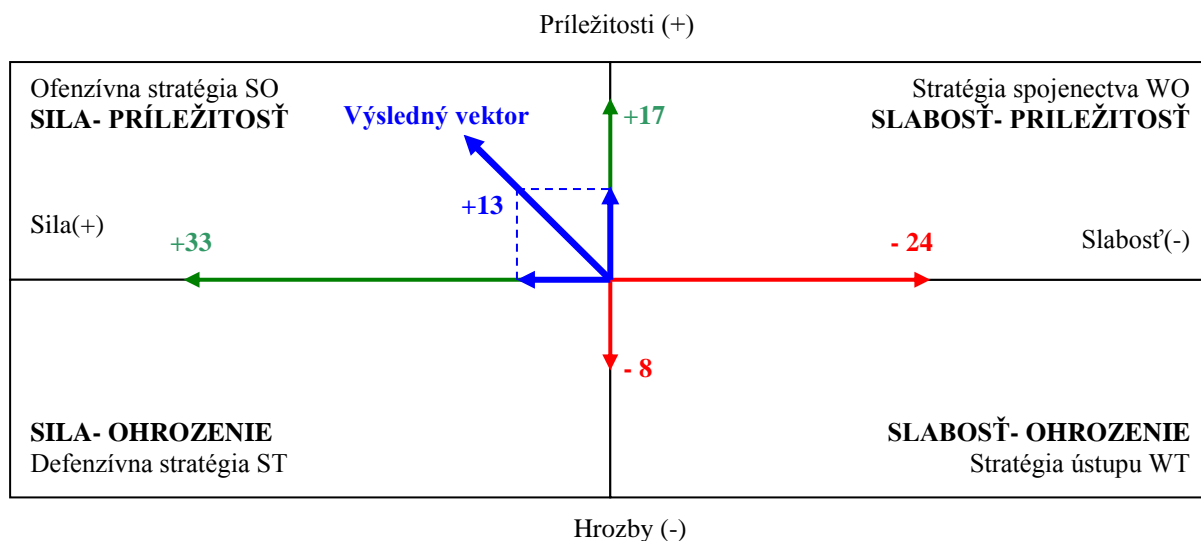
Nemenovaná organizácia sa zaoberá výrobou keramických obkladových materiálov. Organizácia sa rozhodla pre uplatnenie tzv. **stratégie SO**. To znamená, že bude využívať a posilňovať svoje silné stránky a zároveň využije ponúkané príležitosti. Pre organizáciu to znamená snahu využiť nižšie ceny, poskytovať rabaty pre veľkoobchodných predajcov, na rýchlejšie presadenie sa na trhu a na zvyšovanie trhového podielu. Cenová primeranosť, nenáročná údržba a dlhá životnosť by mali viac lákať spotrebiteľov ako výrobky

konkurenčných výrobcov. Tomu prispieva použiteľnosť prírodných ekologických materiálov a variabilita, čo by malo ešte viac prispieť k odlišeniu sa od konkurencie.

Tabuľka: 1 Príklad SWOT analýzy nemenovanej organizácii

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cenová primeranosť (5) - oderuvzdornosť (3) - dlhá životnosť, nenáročná údržba (5) - mrazuvzdornosť (4) - prírodné ekologické materiály (4) - nenáročná údržba (3) - variabilnosť (4) - vhodnosť do mokrých priestorov (5) <p>Spolu: 33</p>	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nepresnosť výrobkov (5) - slabý marketing (3) - slabé tepelno-izolačné vlastnosti (4) - úzky sortiment výrobkov (4) - slabá ponuka farebných odtieňov a vzorov (5) - kĺzavosť (3) <p>Spolu: 24</p>
<p>Príležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zvýšenie dopytu po rekonštrukcii bytových jadier (3) - prenikanie módy a nových módných trendov zo zahraničia (5) - meniace sa zvyklosti v zariaďovaní kúpeľní (2) - rast reálneho príjmu obyvateľstva (4) - ekonomický rast v krajine (3) <p>Spolu: 17</p>	<p>Ohrozenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zvýšenie dovozu substitučných výrobkov (3) - dovozné certifikáty (3) - clá (2) <p>Spolu: 8</p>

Bodovacia stupnica: 5 - veľmi významný faktor, 4 - významný faktor, 3 - priemerný faktor, 2 - menej významný faktor, 1 - málo významný faktor



Obrázok: 7 Grafické znázornenie SWOT analýzy nemenovanej organizácii

6 SWOT ANALÝZU SA NEOPLATÍ PODCEŇOVAŤ

Nezostáva nám povedať to, než že SWOT analýza je mocným nástrojom, ktorý je však len tak mocný, ako mocní sú tí, ktorí ho aplikujú. SWOT analýza má zmysel robiť vtedy, keď sami chceme niečo zmeniť a/alebo keď hľadáme nové cesty, čo robiť, ako niečo robiť lepšie a pod. Zo záverov SWOT analýzy by sa však nikdy nemali robiť unáhlené rozhodnutia, pretože, ako bolo povedané už vyššie, ide len o určitú časť situačnej analýzy. SWOT analýza ako taká popisuje len malú časť toho, čo chod organizácie v svojom dôsledku ovplyvňuje. Dôsledným a podrobným postupom by sa možno dalo popísať všetko viac do detailu, ale tým

by sa bohužiaľ vytratila ona stručnosť, jasnosť a prehľadnosť. SWOT analýza sama o sebe by tak nemala slúžiť ako priamy podklad na rozhodovanie, ale skôr ako priamy podklad k ďalšiemu premýšľaniu (Zikmund, M., 2010).

ZÁVER

Mnoho organizácií vykonáva SWOT analýzu len preto, aby si v zozname úloh odškrtli, že splnili to, čo si naplánovali. SWOT analýza je často požadovanou súčasťou najrôznejšej dokumentácie projektov, štúdií uskutočniteľnosti, atď. Správne by sa však SWOT analýza mala robiť preto, aby pomohla riadiť v organizácii strategickú zmenu. Jej realizácia na rozdiel od mnohých iných analýz nezaberie príliš veľa času a pritom dokáže pomôcť včas identifikovať nové ohrozenia (hrozby) či príležitosti. Nie je preto zlé, keď sa urobí SWOT analýza v celej organizácii, jednotlivých produktoch alebo služieb tak často ako napríklad finančná uzávierka, ktorá sa v mnohých organizáciách robí z daňových a ďalších dôvodov štvrťročne. Samotná SWOT analýza má však zmysel iba vtedy, keď na ňu nadviažu aj ďalšie kroky, prípadne úpravy či zmeny stratégie.

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0004/11.

LITERATÚRA

- Balážiková, M.: Vplyv stresu na výkonnosť zamestnancov, *Aktuálne otázky bezpečnosti práce*, TU Košice, 2008, str. 214-217, ISBN 9788055301006.
- Girmanová, L. a kol.: *Nástroje a metódy manažérstva kvality*, Košice, HF TU 2009, ISBN 978-80-553-0144-0.
- Lesáková, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*, Hronský Beňadik: NETRI 2004, ISBN 80-968904-8-4.
- Markulík, Š. a kol.: *Systém manažérstva kvality*, Košice: Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta 2009. ISBN 978-80-553-0306-2.
- Sákal, P. a kol.: *Strategický manažment v praxi manažéra*, Trnava SP: Synergia, 2007, ISBN 978-80-89291-04-5.
- Sedlák, M.: *Manažment*, Bratislava, Elita 1997, ISBN 80-8044-015-8.
- Slávik, Š.: *Stratégia riadenia podniku*, Bratislava, Sprint 1999, ISBN 80-88848-41-5.
- Teplická, K.: *Kaizen - účinný spôsob znižovania nákladov v podniku*, Zisk č. 4 (2009), str. 52-55, ISSN 1337-9151.
- Zikmund, M.: *Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza*, Business Vize 2010.

Autori:

Ing. Marek Šolc, PhD., Ing. Andrea Sütóová, PhD.

Katedra integrovaného manažérstva, Hutnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach
Letná 9, 042 00, Košice, Slovensko

e-mail: marek.solc@tuke.sk, andrea.sutoova@tuke.sk

Recenzenti:

ing. Štefan Markulík, PhD.

doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

**СТАНКОСТРОЕНИЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ:
ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ, ТЕНДЕНЦИИ
И ПЕРСПЕКТИВЫ
(часть первая)**

**MACHINE-TOOL CONSTRUCTION
OF THE RUSSIAN FEDERATION:
ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE, TENDENCY AND
PROSPECT
(part one)**

Елена Шибанова-Роечко

Abstract:

Purpose of the article. From the standpoint of the modern development of the world machine tool industry, the author aims to assess current trends and prospects of production and consumption of machine tool production in the Russian Federation. Particular attention is given to the review of instruments of state regulation crisis state machine tool industry of Russia.

Methodology/methods. The study used the method of comparative analysis, system analysis, retrospective analysis, a way of analogy, a statistical overview and review of government regulatory controls.

Scientific aim. Identification of the economic crisis static machine-building industry of the Russian Federation as a system, namely: the causes of the crisis as sources, factors as the driving force of the negative trends, the impact of the consequences of the crisis and the parameters of positive and negative effects of the crisis.

Findings. The increasing complexity of modern management, quality of products and the temporality of market supply and demand create a stable demand consumer machines - the timeliness and accuracy of manufacturing of parts at low cost. This is a necessary and sufficient condition for a functional machine tool market products and production philosophy producers.

Conclusions (limits, implications etc). Isolated examples of advancement in the Russian machine tool do occur. Sounds upbeat note change of total annual decline in production on its growth, the increase in breakeven companies resume production of CNC machines. There has been a steady trend of Russian consumers to buy domestic packaging equipment. Full demand from consumers find cheap production equipment for simple processing.

Key words: machine tool industry machinery; systemic crisis, the negative effects, the positive effects of the elements.

JEL классификация: B22; H12; L16; L52; L61

ВВЕДЕНИЕ

Президенту США Ф.Д. Рузвельту (1933–1945 г.г.) принадлежит важное и сущностное с экономической точки зрения изречение о том, что «благополучие страны начинается с топора и молотка, а не с брокерских контор и банков». Но и в прикладной позиции определяется исключительная, первостепенная важность научно-технического прогресса для развития самой экономики. И тот факт, что любой национальный рынок, включая Российскую Федерацию, окружен тьмой научно-технических конкурентов, неоспорим. Говоря же о долевом распределении мирового наукоёмкого продукта,

следует признать, что Россию опережают многие страны – не только США, Германия, Великобритания, но и Китай, Израиль, Финляндия.

Однако ход истории, континуум научной мысли – дело объективное, а вот сама мысль – это субъективные дела конкретных интеллектуалов. Разобраться с этим положением автор статьи решил в разрезе современного состояния российского станкостроения: что это – проблемы, которые возможно перевести в разряд решаемых задач, либо это вечно недостижимые наукоёмкие горизонты, причем движение к ним будет идти в полной неопределенности, непредсказуемости и сверхрискогенности? Давайте разбираться.

1 ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ

Машиностроение России, в состав которого входит интересующее автора станкостроение, представляет собой комплекс отраслей российской промышленности, выпускающих средства производства, транспорта, предметы потребления длительного пользования, а также оборонную продукцию. Этот комплекс включает в себя более 90 тыс. компаний, из которых 7500 относятся к крупным и средним предприятиям. Объем рынка машиностроительной продукции составляет около 3,0 трлн. руб. (2008 г.); средние показатели рентабельности отдельных отраслей комплекса не превышают 7,0% (2007 г.); количество занятых работников – около 3,9 млн. чел., что составляет 34,5% трудоспособного населения, занятого в промышленности. (ОБЗОР ИК «ЕВРОФИНАНСЫ», 2012)

По мнению специалистов, грани между различными отраслями, определявшимися ранее по принадлежности к министерствам, постепенно стираются, и их анализ становится более удобным, а классификация более логичной в привязке к тем рынкам, на которые выходит их продукция. Поэтому автором статьи приводится отраслевая структура машиностроительного комплекса, агрегированная в пять групп, что представляется вполне удобной типологией (БАЗЫКИН Д., 2012):

1. Группа так называемого инвестиционного машиностроения (тяжёлое, энергетическое, транспортное, нефтяное, строительно-дорожное), развитие которых определяется инвестиционной активностью топливно-энергетического комплекса, строительного и транспортного комплексов.

2. Группа предприятий тракторного и сельскохозяйственного машиностроения, машиностроения для перерабатывающих отраслей агропромышленного комплекса и предприятий лёгкой промышленности, зависящих от платежеспособности производителей и переработчиков сельхозпродукции, а также, частично, от спроса населения.

3. Электротехника, приборостроение, СТАНКОСТРОЕНИЕ – группа наукоёмких, так называемых, комплектующих отраслей, развивающихся вслед за потребностями всех иных отраслей промышленности, включая и само машиностроение.

4. Автомобильная промышленность, производство которой в части легковых автомобилей, как и отраслей, выпускающих товары длительного пользования, ориентировано на конечных потребителей (домашние хозяйства), а в части грузовых автомобилей и автобусов – на потребности предприятий, фирм и местных исполнительных органов власти.

5. Предприятия оборонного профиля, производящие машиностроительную продукцию для нужд Министерства обороны или Рособоронэкспорта.

Также специалистами нередко приводится следующая классификация машиностроительного комплекса: тяжелое машиностроение, общее машиностроение, среднее и наукоёмкое машиностроение. В этом варианте СТАНКОСТРОЕНИЕ

относится к среднему типу, а к наукоёмкому относятся радиотехническая и электронная промышленности, приборостроение и электротехническая промышленность.

Доля машиностроения в общепромышленном выпуске России равна 19,5 %, а доля в российском ВВП каждой из отдельных машиностроительных отраслей, включая станкостроение, составляет около 1% (для сравнения этот показатель в Германии, Японии, США составляет 39-45%). В структуре мирового рынка станков РФ имеет долю = 0,3%.

То, что станкостроение в Российской Федерации находится в длительном и глубоком упадке, не является особым и большим секретом.

К сожалению, отмечается всеми российскими исследователями, сформированный в прошлом производственный уклад советской промышленности опирался только на собственные силы. Машиностроение не являлось исключением и было ориентировано, в основном, на нужды оборонной промышленности, а также жизнеобеспечивающих инфраструктурных отраслей – топливно-энергетического комплекса, электроэнергетики, железнодорожного транспорта. Многие предприятия дублировали друг друга, не конкурируя между собой. Сознательно проведённое в начале 1990-х г.г. многократное снижение оборонного заказа и заказов со стороны естественных монополий предопределили нехватку денежных средств у российских предприятий, консервацию или перепрофилирование части мощностей, а главное, общее падение производства, объем которого начал возрастать лишь после глубочайшего кризиса 1998 г.

После дефолта, объявленного Правительством РФ в 1998 г., в результате резкого изменения соотношения между рублем и долларом и освобождения сильно подорожавшим импортом значительных рыночных ниш, определившийся этим подъём внутреннего производства в машиностроении характеризовался следующими показателями: 1999 г. – 117,2 %; 2000 г. – 120 %; 2001 г. – 107,2 %; 2002 г. – 102 %. К 2003 г. темпы упали ниже средних по промышленности, а другие показатели (количество убыточных предприятий, соотношение экспорта и импорта) вернулись к прежнему – докризисному – уровню. Таким образом, ресурс положительного импульса, данного машиностроению РФ в 1998 г., исчерпался.

И если некоторые отрасли и сегменты российского машиностроения – автопром, транспортное машиностроение, производство зерноуборочных комбайнов, трелёвщиков – «пошатнулись», но сохранили отдельные позиции и даже единичные положительные тенденции, то станкостроение России под агрессивным давлением импортной станочной продукции «ушло» в глубокую и быстро стабилизовавшуюся технологическую отсталость с недостатком финансовых ресурсов, резким снижением конкурентоспособности на внутреннем рынке, наличием на большинстве предприятий-станкопотребителей устаревающего оборудования.

В этой связи российскими исследователями обычно приводится ряд следующих данных. В частности, объем производства в натуральном исчислении к 1998 г. составил всего 7500 станков (для сравнения – в Германии только металлорежущих станков было произведено 90680 станков). Эта цифра национальной статистики не изменилась и по истечении 10 лет, т.е. производство металлорежущих станков (МРС) и кузнечно-прессового оборудования (КПО) составляет в 14,5 раз меньше, чем в РСФСР за 1990 г. Поистине катастрофическим является износ российского станочного парка: к 2000 г. возраст более 85% установленных станков составил 10 лет, а 70% станков эксплуатируются свыше 15-20 лет и находятся на грани полного физического износа. Таким образом, говорить о конкурентоспособности продукции, произведенной на

станке-металломе, не приходится; в то время как современные станки ведущих зарубежных компаний обеспечивают колоссальную производительность при высокой точности. Эксперты – и зарубежные, и россияне – единодушны, что такой подход значительно расширяет возможности серийного станка-образца без его серьезной реконструкции, избавляя от необходимости приобретать специальные станки. Но при этом западные станкостроительные концерны большое внимание уделяют совершенствованию не только механической части, но и электронной, а также улучшению эргономики и дизайна МОО. Сложился и продолжает устойчиво сохраняться низкий уровень спроса российских потребителей на продукцию собственного станкостроения; начиная с 2002 г., импорт механообрабатывающего оборудования (МОО) превышает его внутреннее производство. Тем не менее, годовая потребность российской промышленности составляет не менее 50 тыс. единиц нового МОО, что предопределяет удовлетворение внутреннего спроса преимущественно за счет импорта: сегодня импортная зависимость РФ в станочной продукции составляет около 90%.

Негативные тенденции внешней среды станкостроительной отрасли РФ сохраняются до сих пор, как-то: агрессивная ценовая политика крупных транснациональных компаний- станкопроизводителей, выходящих на российский рынок; неблагоприятная макроэкономическая конъюнктура, сказывающаяся на снижении рентабельности выпускаемой продукции национальными производителями; высокий уровень использования импортных комплектующих.

Исходя из желания сократить объем пессимистической информации, сформулируем кратко сегодняшней день российского станкостроения как важной отрасли промышленности: это низкий уровень прямых инвестиций в отрасль; высокая изношенность основных фондов станкостроительных заводов; крайне малый объем экспортного МОО; старение инженерно-технических и производственных кадров на фоне слабой подготовки молодых специалистов; приход к власти новых собственников машиностроительных предприятий, не стремящихся к финансовому оздоровлению производства и эффективной санации расходов; большой уровень страновой инфляции; высокий процент по коммерческим кредитам.

Техническое состояние станкостроительного производства во многом определяет уровень развития любой национальной экономики. Ведь особенностью этой отрасли является производство средств производства для производства средств производства. Однако во всем мире у такой «стержневой» отрасли имеется низкая рентабельность и малая привлекательность для инвесторов. Поэтому поддержкой станкостроения в развитых странах занимается государство, которое заинтересовано в развитии высокотехнологичных отраслей, обеспечении технологической независимости, а на ее основе – обороноспособности.

Справедливости ради, отметим, что и в РФ государство озабочено состоянием собственного станкостроения. В частности, в «Концепции развития станкоинструментальной промышленности России на период до 2010 г.», разрабатывавшейся Министерством промышленности, науки и технологий РФ, предполагалось создать региональные центры технологического развития, обеспечивающие комплексную поставку оборудования предприятиям, идущим на техническое перевооружение, а впоследствии эксплуатационное сервисное обслуживание поставленного оборудования. Центры предполагалось объединить информационной сетью с тем, чтобы проблемы могли быть преодолены совместными усилиями регионов. Государство уже начало объединять подконтрольные активы в рамках *ОАО «Росстанкопром»*. Разработан проект белорусско-российской программы

развития станкостроения. Документ предусматривает инвестиции в станкостроительную отрасль двух стран в размере нескольких млрд. руб. на 2009–2013 г.г. Ключевые направления программы: повышение конкурентоспособности, точности параметров оборудования, обеспечение условий безопасности труда.

Станкостроению в РФ также крайне необходимо создание центра компетенции. Кроме того, предполагалось создать Федеральный центр технологического перевооружения, который мог бы замыкать на себя наиболее крупные проекты, а также обеспечивать научный задел в области станкостроения для всей отрасли. Поэтому в 2008 г. на базе *Московского государственного технического университета «Станкин»* создан специальный государственный инжиниринговый центр, в деятельности которого выделены два стратегических направления: технологическое (создание наукоёмкого технологического оборудования, относящегося к двойным технологиям) и организационно-экономическое (развитие станкоинструментальной промышленности и технологическое перевооружение машиностроения).

В резолюции экспертных слушаний на тему «Развитие отечественного станкостроения как необходимое условие инновационного развития страны и модернизации национальной экономики», прошедших 21.09.2010 г. в Общественной палате Российской Федерации, отмечалось, что станкоинструментальная промышленность является одной из важнейших фондообразующих отраслей. В связи с этим особое внимание будет уделено реализации Концепции развития станкоинструментальной промышленности до 2016 г., направленной на повышение конкурентоспособности указанной отрасли, защиту внутреннего рынка и субсидирование процентной ставки по кредитам, полученным при проведении технического перевооружения предприятий станкоинструментальной промышленности.

В продолжение прежним государственным программным документам Министерства промышленности и торговли Российской Федерации разработана подпрограмма «Развитие отечественного станкостроения и инструментальной промышленности на 2011–2016 г.г.», которая войдет составной частью в Федеральную Целевую Программу «Национальная технологическая база». Реализацию данной подпрограммы предполагается осуществить в два этапа, что обусловлено взаимосвязью научно-исследовательской организацией конструкторских работ (НИОКР), выполняемых в рамках подпрограммы, и капитальных вложений в организацию серийного производства результатов этих НИОКР: на первом этапе (2011–2013 г.г.) основным направлением будет выполнение НИОКР по созданию механообрабатывающего оборудования и инструментов, необходимых российскому машиностроению; на втором этапе (2014–2016 г.г.) при продолжении НИОКР планируется основные затраты направить на капитальные вложения, обеспечивающие создание производств разработанного механообрабатывающего оборудования и инструментов на российских предприятиях.

К концу 2016 г. реализация предусмотренных подпрограммой мероприятий должна обеспечить достижение следующих положительных результатов, определяющих ее социально-экономическую эффективность:

- ликвидацию критической зависимости российских стратегических машиностроительных предприятий от поставок зарубежных технологических средств машиностроительного производства;
- обеспечение технологического перевооружения российских предприятий стратегического машиностроения и процесса постоянного воспроизводства и совершенствования применяемых ими технологий производства;

– повышение научно-технического, производственного и экспортного потенциала собственных российских станкостроительной и инструментальной промышленности, создание на российских предприятиях отрасли новых рабочих мест и условий для их дальнейшего кадрового развития.

По мнению и прогнозам экспертов Министерства вышеперечисленные программные документы предусматривают реализацию действенных мер, обеспечивающих развитие отраслей российского машиностроения, и в случае успешной реализации проектов уже к 2015 г. российское станкостроение сможет поставить для машиностроительных предприятий около 700 тыс. единиц нового МОО.

Однако пока отойти с кризисных позиций не удается.

К сожалению, внутренние российские станкопотребители предпочитают покупать импортное оборудование даже в том случае, если в России производятся его аналоги. Несмотря на определенные предпочтения по цене, отечественные производители аукционов не выигрывают. Например, на ОАО «НПК «Уралвагонзавод» из 12 единиц приобретенного в 2009 г. оборудования стоимостью 776,1 млн. руб. только 2 единицы оборудования – отечественного производства (23,0 млн. руб.) (СЧЕТНАЯ ПАЛАТА РФ, 2010).

Для сравнения заметим, что в развитых странах объем потребления станкостроительной продукции очень высок, и в среднем потребителями МОО закупается на \$1 млрд. в год. Таким образом, при сохранении ориентации на экономический рост Российская Федерация должна будет закупать станки примерно на эту сумму, однако выплатить ее придется зарубежным производителям, ибо основными поставщиками являются не отечественные станкостроительные заводы.

Почему так происходит?

Вначале обратимся к рейтингу предпочтений заказчиков станочной продукции, составленному посредством аналитического мониторинга среди американских заказчиков обрабатывающих центров (представлено в таблице 1).

Таблица 1: Технические и экономические приоритеты заказчиков станков

	Технические и экономические приоритеты (в порядке убывания)	Средний показатель приоритетности, %
1	Надежность	96,9
2	Эксплуатационные характеристики	96,9
3	Точность обработки	93,6
4	Наличие запасных частей	91,9
5	Возможность своевременного решения возникших проблем	91,3
6	Наличие системы заводского обслуживания станков и технической поддержки	89,7
7	Легкость работы на станке и удобство доступа к нему	82,6
8	Возможности системы ЧПУ	82,2
9	Наличие в данном регионе сервисной службы поставщика и системы технической поддержки	80,7
10	Простота эксплуатации станка	79,6
11	Полная документация, поставляемая вместе со станками	75,5
12	Время цикла обработки и скорость проведения операции	73,5
13	Возможность телефонной связи с поставщиком	72,3
14	Длительная гарантия на поставляемый станок	70,5
15	Возможность обучения операторов работе на станке у поставщика	68,4
16	Термостабильность станка	64,9
17	Стоимость запасных частей	59,9
18	Финансовая устойчивость поставщика	57,7
19	Стоимость станка	56,9

20	Установка станка силами поставщика	55,2
21	Лидерство поставщика в области технологии	55,1
22	Опыт отношений с поставщиком	54,1
23	Помощь в установке и эксплуатации со стороны заводских инженеров	48,3
24	Возможность программирования станка в цехе	46,8
25	Высокая квалификация технических представителей поставщика	45,7
26	Сроки поставки станка	41,2
27	Обеспечение поставки «под ключ»	31,7
28	Наличие у станка системы дистанционной диагностики	26,4
29	Широкое присутствие поставщика в мире	18,8
30	Скидки со стороны поставщика в процессе переговоров о закупке	16,2
31	Поставщик восстанавливает старые станки своего производства	11,9
32	Внешний вид станка	7,5
33	Поставщик обеспечивает финансирование	6,1

Источник: ООО «Баиштанкоцентр», 2012. Доступно на: www.ufastanki.ru

Агрегируя данные Таблицы 1, производственная философия дает поставленному выше вопросу прагматичный ответ: усложнение современного управления, требований к качеству выпускаемой продукции и темпоральность рыночного спроса и предложения сформировали устойчивое требование станкопотребителей – своевременность и точность изготовления деталей при низких на это затратах. Это, читай, функциональное условие рынка. С позиций прикладного развития немаловажными для многих потребителей являются возможность установки на станках систем электронного управления, цифровой индикации, объединения нескольких станков в технологические линии. В конечном итоге, если при закупке станка и его эксплуатации требование заказчика удовлетворено, то в соответствии с рыночными и деловыми законами этот заказчик осуществит максимум обращений к одной и той же надежной фирме. На это оказывают свое влияние традиционно высокая культура производства, высокий технический уровень оснащенности, в том числе сервисного обслуживания, и широкий ассортимент выпускаемой продукции.

На российском станкостроительном рынке европейские, и особенно германские, фирмы часто действуют объединенными усилиями, организуя потенциальным потребителям из различных отраслей выставки, симпозиумы и семинары для знакомства со своей продукцией. В таких мероприятиях принимает участие большое число ведущих фирм-производителей обрабатывающих центров, зубообрабатывающих, протяжных и шлифовальных станков, а также гидравлических, штамповочных, гибочных, вырубных и лазерных прессов, которые наглядно и массивно демонстрируют широкие возможности своих станкостроителей.

Соответственно, кластеризация экономики, давно «шагающая» по развитым странам и лишь разворачивающаяся в России, укрепляет позиции предложения. Производственная кооперация, играющая важную (если не сказать – основную) роль в промышленном кластере, позволила мировым лидерам-производителям станков начать активный запуск новых систем с изменяемой архитектурой – так называемые реконфигурируемые производственные системы (*RMS*). Данные системы обладают производственной мощностью, которая изменяется в зависимости от спроса на продукцию на основе адаптации к ее новым функциям. Конструктивно *RMS* обеспечивают новые технологические процессы более высокого уровня, в том числе дистанционный мониторинг и дистанционное управление оборудованием через сети удаленного доступа. Относительно металлорежущих станков *RMS* позволяют расширить номенклатуру оборудования для комплексной обработки на одном станке

все более сложных деталей, причем объединение на одном обрабатывающем комплексе различных технологий снятия припуска уже проходит внедрение.

Также ведущие мировые конструкторы-станкостроители большое внимание уделяют агрегатно-модульному принципу построения оборудования: уже разработаны станки, в которых сочетается лазерная обработка и механическое фрезерирование; активно расширяется диапазон использования электроискровой обработки; прослеживаются тенденции согласования и даже объединения между собой термической, химической или электрохимической обработок, рост применения чистовых и получистовых методов обработки металлов давлением (данный процесс не требует удаления стружки); растет потребность в прецизионных и высокоточных зуборезных станках для изготовления и обработки штампов и пресс-форм.

Мировые технологические инновации можно определить в следующих направлениях станкостроения: интегрирование системы для автоматизации (роботы, обработка изображения, автоматизированные потоки материалов); интеграция процессов и технологий, управление на основе сети Интернет; гибкие концепции оборудования; упомянутое реконфигурируемое оборудование с использованием модульного принципа построения; обработка новых материалов (комбинированные волокна керамики, труднообрабатываемые и жаростойкие сплавы и др.); технологии быстрого создания прототипов и моделирование процессов; миниатюризация и микротехнологии; интегрированные технологии обработки поверхностей на уровне нанопроцессов.

Среди небольших промышленных предприятий в развитых странах в последнее время активно формируется такое популярное направление, как создание центров по комплексной металлообработке. Обычно технологическим ядром такого центра выступают лазерные технологии, которые позволяют производить интегрированную обработку материала в достаточно широком диапазоне: сварку и поверхностную обработку (термоупрочнение, легирование и наплавку), резку и размерную обработку, раскрой материалов в заготовительном производстве, маркировку и гравировку, прецизионную микросварку электронных компонентов. Такие «лазерные ателье» позволяют крупным машиностроителям предлагать в аутсорсинг ряд непрофильных технологических операций и, стало быть, снижать затраты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, сегодняшний этап общей мировой стратегии технологической станкостроительной эволюции – это создание многофункциональных станков с дополнительными опциями, резко увеличивающих возможности оборудования для обработки деталей высокой сложности плюс совершенствование традиционных технологий трех- и четырехкоординатной обработки.

Перечисленные параметры ведущей конструкторской и внедренческой станкостроительной мысли демонстрируют в подавляющем большинстве позиций отставание российских разработчиков от иностранных конкурентов, уже предлагающих рынку станки следующего поколения, например, пятикоординатной обработки деталей. Получается замкнутый круг – спрос на российский станок на внутреннем рынке настолько низкий, что это не позволяет отечественному станкостроительному предприятию вырваться на иной, более высокий, уровень производства и реализации своей продукции. К тому же большинство даже крупных российских заводов-станкопотребителей чаще занимаются ремонтом и модернизацией уже имеющегося устаревшего парка станков и лишь единичной закупкой новой станочной продукции. По данным Счетной палаты РФ, из 1000 крупных российских предприятий с

собственным парком МОО лишь несколько десятков закупают новые станки на сумму немногим более 1-1,5 млрд. руб.; в то время, как Германия уже 10 лет назад перешагнула порог годового импорта новых станков в \$1,5 млрд. и потребления собственных станков в \$4,6 млрд. Причем структура даже этих незначительных закупок представлена, в основном, импортным оборудованием на фоне низкой заинтересованности в новых станках отечественных производителей. Ведь работать надо сегодня, а не ждать, пока появятся соответствующие требованиям заказчика российские станки.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Машиностроение России.

[дата обращения 17.02.2011]. Доступно на: <http://newsruss.ru/doc/index.php/>

Машиностроение. Ч.1. Обзор отрасли: структура, динамика, рыночные акции. Аналитический обзор инвестиционной компании «Еврофинансы».

[дата обращения 25.09.2012]. Доступно на:

http://www.eufn.ru/download/analytics/mm/machinery_manufacturing_05_2009_part_1.pdf

Базыкин Д. *Станкостроение в России: состояние, тенденции, перспективы.*

Equipnet.ru – Оборудование для малого и среднего бизнеса.

[дата обращения 11.09.2012].

Доступно на: http://www.equipnet.ru/articles/tech/tech_348.html

Счетная палата Российской Федерации. 2010. Отчет Коллегии № 59К (761) «О результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка потребностей организаций, находящихся в юрисдикции Российской Федерации, в поставках техники и приобретении технологий и степени удовлетворения указанной потребности имеющимися объемами и качеством поставок техники и технологий».

АНО «Центр информационных исследований». Доступно на: http://www.budgetrf.ru/Publications/Schpalata/2011/ACH201106291230/ACH201106291230_p_006.htm

Author:

Ph.d. in Economic, Elena Shibanova-Roenko.
The Russian University of Friendship of the People,
117198 Russia, Moscow, Miklukho-Maklay Str., h.6
Tel.: (495)4332029 (Moscow)
roenfo@mail.ru

Recenzenti:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.
Ing. Jozef Sandtner

ČLÁNKY DO DISKUSIE

UPLATNENIE METODIKY BALANCE SCORECARD V SÚKROMNOM PODNIKU

APPLICATION OF BALANCE SCORECARD METHODOLOGY IN PRIVATE COMPANY

Mária Antošová - Peter Gallo

Abstract

Purpose of the article: A main idea of this article is to present Balanced Scorecard methodology as a new innovation method and apply this method how it works in reality. Balanced Scorecard method is at the moment less known tool of management, therefore main aim is to provide information by theoretic and practice way and show application of this method for company.

Methodology/methods: This article contains methods, which are basic indicators for using Balanced Scorecard method. It means basic indicators as costs, profit, innovation, number of products and statements from Human Resources and logistics. Data are shown by picture, table and by graph. Graph and table are created by the way of excel. These information, which are published in practice part are based on statements of own Information company system.

Scientific aim: Refer on the possibility of applying Balanced Scorecard method, developed by Norton and Kaplan as necessary method for balanced operation of company. Additionally this article provides information about Balanced Scorecard method for companies, which doesn't have enough knowledge about itself and also for companies, which doesn't know this method.

Findings: Performance Balanced Scorecard method as an innovation method, where basic elements are four perspectives - finances, customer, processing a perspective of learning and growth. Performance of this method is not only theory, but also introduction to practice in the company that is application of theory in practice. The result is positive impact for company and its activities.

Conclusions (limits, implications etc.): Creating of this method and its real applying in the practice through the whole company shows obviously the values that are important for company operation. Balanced Scorecard Method shows us in which fields we can see progress and which fields we can still improve.

Keywords: company, market value, business, competitive, strategy, customer, perspectives, process, strategy, employee, innovation,

JEL Classification: L10, M19

ÚVOD

V súčasnom náročnom a neustále sa meniacom konkurenčnom prostredí musia podniky pružne reagovať na meniace sa podmienky najmä tým, že budú pravidelne monitorovať a vyhodnocovať úroveň vlastnej výkonnosti. Výkonnosť podniku hodnotí každý zainteresovaný subjekt inak – vlastník očakáva návratnosť vložených investícií, zamestnanci očakávajú vyššiu kvalitu pracovného života, zákazník hodnotí výkonnosť podľa uspokojenia

svojich požiadaviek na produkt, cenu ap., dodávatelia a finančné inštitúcie podľa schopnosti podniku splácať svoje záväzky atď. Manažéri musia preto vedieť efektívne riadiť, musia teda vedieť ako výkonnosť merať, aj vyhodnocovať, ale hlavne dbať na to, aby podnik svoju výkonnosť dokázal stále zlepšovať. Vhodné je hľadať taký manažérsky nástroj, ktorý umožní prepojiť podnikovú stratégiu s operatívnymi cieľmi, a pomôže tiež integrovať neustále zlepšovanie každodenných činností. Oblasť merania výkonnosti sa neustále rozvíja, vznikajú nové koncepty, ktoré môžu mať pri implementácii stratégie v podniku mimoriadny význam. Jedným z takých nástrojov je koncept riadenia výkonnosti podniku Balanced Scorecard.

1 METODIKA A TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Balanced Scorecard je inovatívna metóda, ktorá predstavuje systém pre meranie výkonnosti spoločnosti. Základom tejto metódy je mať na zreteli najdôležitejšie aspekty podnikania vyjadrené v podnikovej vízii, poslaní a stratégii. Konceptcia Balanced Scorecard bola prvýkrát prezentovaná v roku 1992 v Harvard Business Review jej hlavnými predstaviteľmi R. S. Kaplanom a D. P. Nortonom. V roku 1996 bola publikovaná v knihe "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Kniha zožala veľký úspech a dostala metódu BSC do povedomia podnikov a verejnosti. Východiskom koncepcie bola kritika prílišného zamerania amerických podnikov na systém riadenia podľa finančných ukazovateľov. Autori sa preto snažili o rozšírenie ukazovateľov a nájdenie vyváženejšieho (balanced) súboru charakteristík (scorecard) výkonnosti podniku.

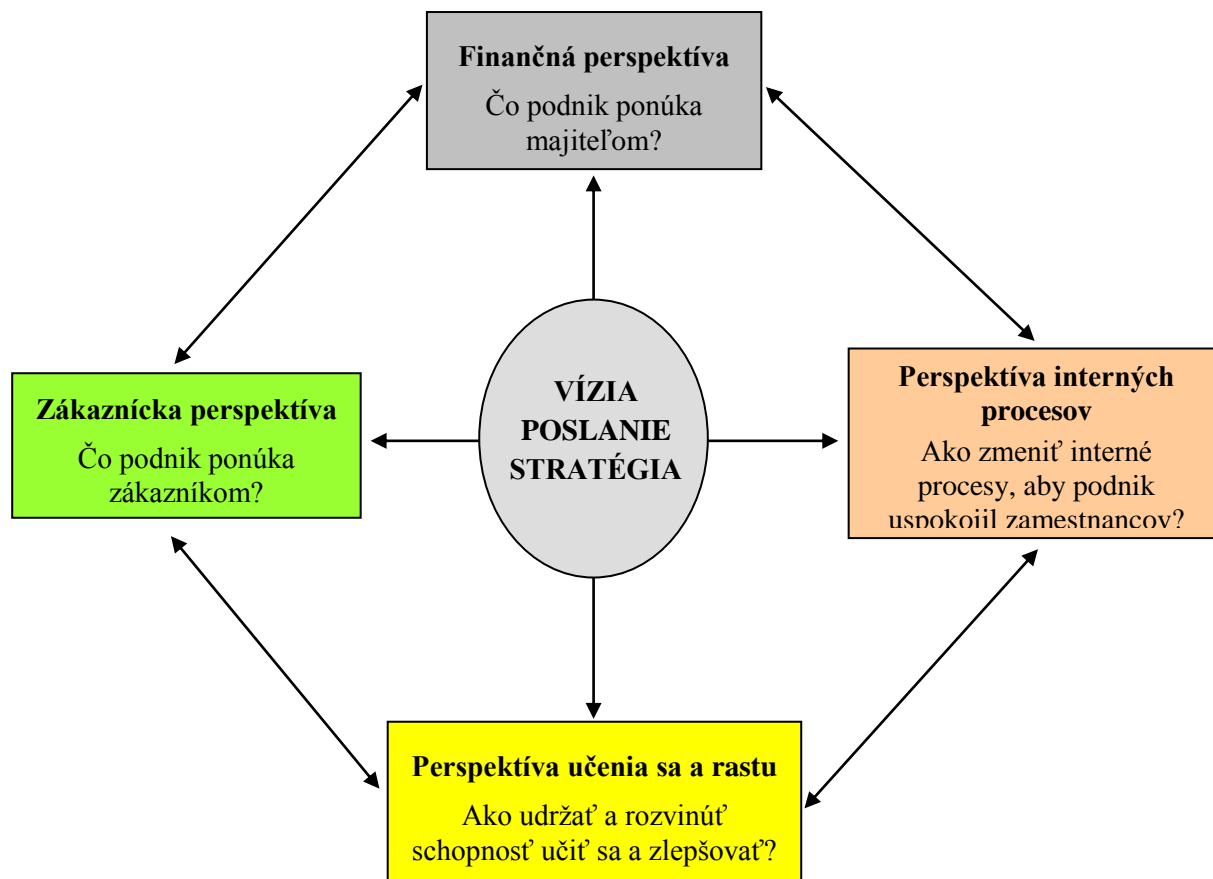
Hlavným poslaním Balanced Scorecard je, že sa podnik neriadi podľa minulosti, ale prostredníctvom do budúcnosti zameraných stratégií, aby bola zabezpečená jeho dlhodobá existencia. Je dôležité formulovať stratégiu tak, aby bola komplexná a aby sa dotýkala všetkých podnikových oblastí, aby bola konkrétna a priehľadná, aby sa dotýkala všetkých zamestnancov a aby bola motivujúca. Pri správnom výbere cieľov a meradiel objasní BSC strategické smerovanie podniku a súčasne umožní jeho meranie. Pri zodpovedajúcom výbere cieľov môže byť prostredníctvom Balanced Scorecard usmerňované správanie podniku v súlade s jeho stratégiou, pretože ciele ovplyvňujú správanie. (Mihalčová – Gavurová, 2007)

Význam metodiky Balanced Scorecard spočíva v tom, že v popredí záujmu stoja strategické ciele podniku a ich znázornenie. Ciele sú odvodzované z vízie, poslania a stratégie a tým sa stávajú strategicky významnými pre podnik, rozhodujú o jeho celkovom úspechu. Aby bolo možné plánovať a sledovať ich dosiahnutie, je potrebné k týmto cieľom priradiť zodpovedajúce finančné a nefinančné meradlá, ako aj cieľové a skutočné hodnoty týchto meradiel. Dosiahnutie cieľov majú zaistiť strategické akcie, ktoré sú priradené k jednotlivým cieľom. Každá strategická akcia je termínová, má rozpočet a konkrétnu zodpovednú osobu. Na základe týchto faktorov pri prevode vízie a stratégie do strategických akcií doplnili Kaplan a Norton (1996) metodiku Balanced Scorecard o podtitul „Translating Strategy to Action“.

Zavedenie Balanced Scorecard do praxe podniku znamená, že sa ciele, meradlá a strategické akcie priradujú konkrétnym uhlom pohľadu, tzv. perspektívam. Priradenie k jednotlivým perspektívam má zabrániť jednostrannému premýšľaniu pri odvodzovaní a sledovaní cieľov. Premýšľanie v rámci perspektív a ich prepojovanie tak dokumentuje hlavné súvislosti dôležité pre realizáciu stratégie.

Metodika Balanced Scorecard rozlišuje štyri perspektívy: finančnú, zákaznícku, perspektívu interných procesov a perspektívu učenia sa a rastu (Antošová, 2012). Ciele a ukazovatele BSC sa odvíjajú od vízie, poslania a stratégie podniku a vyjadrujú jeho výkon z uvedených štyroch hľadísk. Každé hľadisko obsahuje ukazovatele, ktoré zodpovedajú jeho

povahe a činnosti, od ktorých závisí ich splnenie. To sú procesy, ktoré majú strategický význam, musia fungovať na výnimočnej úrovni, aby sa stratégiu podarilo realizovať. Všetky musia byť navzájom prepojené a manažéri podniku, zodpovední za jednotlivé oblasti musia medzi sebou komunikovať. Ich vzájomné prepojenie prinesie podniku požadovaný úspech a umožní úspešnú aplikáciu metodiky Balanced Scorecard.



Obrázok 1: Model BSC ako nástroj premeny stratégie na vykonávacie činnosti

Zdroj: Antošová, 2012

Každá perspektíva obsahuje určitú oblasť podniku, ktoré opisujú Kaplan a Norton (2005) nasledovne.

◀ **Finančná perspektíva** - finančné ukazovatele patria v podniku k tým najpodstatnejším. Bez zohľadnenia finančných ukazovateľov a bez dlhodobých ziskov by podnik nemohol existovať. V tejto perspektíve ide najmä o sledovanie spokojnosti vlastníkov - uspokojovanie ich záujmov, aby bol podnik dostatočne výkonný, aby poskytol majiteľom ten finančný úžitok, ktorý od nej očakáva. Finančné ciele sú spojené aj so starostlivosťou o zákazníka a zamestnancov, aby bola dosiahnutá ekonomická výkonnosť. Finančné zámery umožňujú nárast obratu, zníženie nákladov, zvyšovanie produktivity, zvýšenie využitia aktív a znižovanie rizika.

◀ **Zákaznícka perspektíva** - aby podnik splňal finančné ciele, musí poskytovať zákazníkovi určitú hodnotu, za ktorú je ochotný zaplatiť. Zákaznícku perspektívu predstavujú ukazovatele, ako trhový podiel, spokojnosť zákazníkov, starostlivosť o zákazníkov, rentabilita zákazníkov

atď. Aby ich podnik dosiahol, musí sa zamerať aj na ukazovatele, ktoré nie sú kľúčové, ale prispievajú k ich plneniu. Patria medzi ne vlastnosti produktu a servisu (t.j. funkčnosť, kvalita, cena, čas), vzťahy k zákazníkom (t.j. kompetencie, dosiahnuteľnosť, rýchlosť, reakcia, servis, prehľadnosť ai.), ale aj dobré meno a referencie.

◀ **Perspektíva interných procesov** - znamená identifikáciu procesov, pri ktorých musia byť dosiahnuté pozitívne výsledky, ak majú byť realizované predstavy akcionárov a cieľových zákazníckych segmentov. Možno tu zaradiť napr. inovačný proces, ktorý považuje za prvoradé identifikovať trhové segmenty, ktoré chce podnik uspokojiť svojimi budúcimi výrobkami a službami, potom navrhnuť a vyrobiť také produkty, ktoré tieto segmenty skutočne uspokojia. V procesnej perspektíve je potrebné zadefinovať hlavný proces (kľúčový), ktorý napĺňa strategické ciele podniku a ktorý sa podieľa na vytváraní pridanej hodnoty. K nemu je potrebné priradiť vedľajšie procesy, ktoré slúžia ako podporné procesy. Aby podnik nevynakladal svoje zdroje zbytočne a neefektívne, je potrebné eliminovať procesy, ktoré nemajú opodstatnenie, nepridávajú hodnotu a sú pre podnik stratové alebo duplicitné.

◀ **Perspektíva učenia a rastu** - je najviac zameraná do budúcnosti a predstavuje meranie strategického potenciálu nielen informačných systémov, ale hlavne rozvojový potenciál personálu, motiváciu a hodnotový systém zamestnancov. Medzi základné ukazovatele tejto perspektívy patria schopnosti zamestnancov, ich kompetencie, motivácia, delegovanie právomocí, ich zainteresovanosť v interných podnikových procesoch atď.

BSC zdôrazňuje nevyhnutnosť investovania do svojej infraštruktúry v podniku – do ľudí, systémov a procesov – ak chce dosiahnuť dlhodobé ciele. Najmä tí pracovníci, ktorí sú v blízkom kontakte so zákazníkmi musia prinášať nové myšlienky a podnety na zlepšenie výkonov a procesov. K týmto cieľom musia byť povzbudzovaní vo vzdelávaní, ďalšom rozvoji a raste. (Vysušil, 2004)

Významnou vlastnosťou BSC zo strategického hľadiska sú príčinné súvislosti. Rastúce odborné a inovačné schopnosti pracovníkov umožňujú rásť kvality, rýchlosti a efektívnosti interných procesov, ktoré sú zasa podmienkou rastúcej spokojnosti zákazníkov a rastu trhového podielu, čo v konečnom dôsledku vyústí do zlepšujúcich sa finančných výsledkov. Táto kauzalita funguje aj naopak – výkonní zamestnanci musia poznať finančné dôsledky vlastných činov (motivácia a odmeňovanie) a vrcholový manažment musí poznať hybné sily, ktoré prinášajú dlhodobý finančný úspech. BSC transformuje víziu a stratégiu do konkrétnych cieľov, ukazovateľov, úloh a opatrení, ktoré zabezpečia ich realizáciu. (Antošová, 2012)

2 APLIKÁCIA METODIKY BALANCED SCORECARD V PRAXI SÚKROMNÉHO PODNIKU NA SLOVENSKU

Jedným z úspešných podnikov, ktorý zaviedol metodiku Balanced Scorecard do praxe je MKEM spol. s r.o., Stará Ľubovňa, na východe Slovenska. Podnik vznikol v roku 1995, jeho hlavným predmetom činnosti je výroba a predaj elektrických spojovacích dielcov pre automobilový priemysel. Podnik začínal s počtom 12 zamestnancov, no v pomerne krátkom čase vybudoval mimoriadne flexibilnú štruktúru pracovného tímu. V súčasnosti zamestnáva 195 zamestnancov, je to kolektív ľudí s vysokou motiváciou, ktorí kladú dôraz na vysokú kvalitu svojej práce. Podnik sa postupne rozvíjal a stal sa významným producentom nielen na

Slovensku, ale aj v rámci Európy. Napriek tomu, že je pomerne mladým podnikom, dosahuje výborné výsledky. V súčasnosti dokáže konkurovať aj zahraničným podnikom s rovnakým zameraním výroby v oblasti automobilového príslušenstva (konektory, elektrické spojovacie dielce atď.) dokonca sa dostáva do popredia pred konkurenciou. Tieto skutočnosti sú dôsledkom dobrej vízie a poslania. Spoločnosť MKEM spol. s r.o. je držiteľom certifikátu podľa normy STN EN ISO 9001:01 a spĺňa jej podmienky. Tým sa zaručuje splnenie vysokých nárokov na kvalitu vo všetkých oblastiach činnosti.

2.1 VÍZIA, POSLANIE A STRATÉGIA ANALYZOVANÉHO PODNIKU

Ako sme uviedli v prvej časti príspevku, základom zavedenia metodiky Balanced Scorecard do praxe, je mať na zreteli najdôležitejšie aspekty podnikania vyjadrené v podnikovej vízii, poslaní a stratégii. Podnik MKEM spol. s r.o. ich vyjadril pre svoje perspektívy nasledovne :

- **Čo je podnik a čím chce byť:** MKEM spol. s r.o. sa zaraďuje do odvetvia strojárkeho priemyslu, kde pôsobí ako výrobca dielov pre automobilový priemysel. Cieľom je ďalej sa rozvíjať v záujme zamestnancov a zákazníkov, pričom chce v perspektíve troch rokov patriť k lídrom vo svojom odbore podnikania. Chce sa dostať do povedomia ďalších zákazníkov, aj ostatných subjektov na trhu ako moderný podnik, ktorý vie využiť svoj potenciál a pružne reagovať na požiadavky zákazníkov. Súčasne chce dosiahnuť kredit seriózneho zamestnávateľa, ktorý sa o svojich zamestnancov vie dobre postarať.
- **Finančná filozofia:** Najdôležitejším cieľom podniku je udržanie a zabezpečenie ďalšieho rozvoja. Na jednej strane chce zabezpečiť pracovné miesta a na druhej strane chce dosiahnuť, aby vložený kapitál zvyšoval jeho hodnotu. To je možné iba vtedy, ak tento podnik bude dostatočne ziskový. Zisk musí byť taký, aby bol schopný uhradiť všetky plánované investície a stal sa finančne nezávislý.
- **Zákaznícka filozofia:** Cieľom podniku je uspokojovať zákazníkov lepšie ako konkurencia. Orientáciou na cieľové skupiny a hľadaním ich potrieb si podnik zákazníkov nielen udrží, ale získa aj nových. Výsledkom bude vyššia kvalita výrobkov, zákazník dostane s kvalitou prostredníctvom odberateľov aj poradenstvo, aby za svoje peniaze dostal očakávanú protihodnotu. Podnik sa chce zamerať na vytváranie priaznivého pomeru ceny k výkonom, čo je možné pri vysokej kvalite zabezpečiť neustálym monitorovaním nákladov a hľadaním optimálneho riešenia.
- **Personálna politika:** Za dnešné postavenie vďačí podnik najmä svojim zamestnancom. Podnik je taký, aký sú jeho pracovníci, ak sú kompetentní, znalí, pružní, tvoriví a úspešní, aj celý podnik je výkonný a úspešný. Najväčšiu prioritu má vybudovanie vzťahu založeného na dôvere medzi manažmentom a zamestnancami. Východiskovým bodom bude integrácia cieľov jednotlivých zamestnancov do podnikových cieľov. Podnik dáva priestor, aby boli zamestnanci tvoriví, mohli prísť s nápadmi a mali priestor na ich realizáciu. Zapojením zamestnancov do všetkých procesov a spoluzodpovednosti, chce podnik zlepšiť ich spokojnosť, radosť z práce a angažovanosť. Umožnením ich ďalšieho vzdelávania podnik zvýši nielen kvalifikáciu, ale podporí aj osobný rast každého zamestnanca s primeraným ohodnotením.

2.2 VÝSLEDKY A ZHODNOTENIE ZAVEDENIA BSC V PODNIKU

Konkrétne výsledky, ktoré podnik MKEM spol. s r.o. dosiahol vo svojej činnosti sú uvedené v tabuľke 1 a graficky znázornené na obrázku 2.

Tabuľka 1: Porovnanie výsledkov pred a po zavedení BSC v podniku

Strategický cieľ	Zodpovednosť	Zdroj	Metrika	Optimum	Dosiahnuté výsledky	Minulé obdobie	Trend	% plnenia
Zvyšovať hodnotu podniku	Obchodné oddelenie	Fin. plán	EVA	>0	250 000	171 131	↗	31%
Zvyšovať ziskovosť	Obchodné oddelenie	Fin. plán	ROE	0,23	24%	15%	↗	37%
Zvyšovať likviditu	Obchodné oddelenie	Fin. plán	Lb	1 – 1,5	1,2	0,99	↗	18%
Znižovať náklady	Obchodné oddelenie	Fin. plán	ukaz nákl.	<1	0,8	0,91	↘	13%
Zvýšiť spokojnosť zákazníka	Výrobné oddelenie	Dotazník	%	10%	89%	75%	↗	16%
Rast tržieb z nových výrobkov	Obchodné oddelenie	Axapta IS	%	25%	17%	19%	↘	-11%
Počet nových výrobkov	Výrobné oddelenie	Axapta IS	%	10%	19%	22%	↘	-15%
Splniť úplnosť dodávky	Oddelenie logistiky	Axapta IS	%	100%	99%	99%	↔	0%
Bezchybnosť dodávky	Oddelenie logistiky	Axapta IS	%	100%	99%	92%	↗	7%
Zvýšiť inovatívnosť výrobného programu	Výrobné oddelenie	Conwys vývojový program	nové výrobky	>1	5	4	↗	20%
Zvýšiť účinnosť zariadení	Výrobné oddelenie	Axapta IS	%	20%	80%	60%	↗	25%
Zapojiť pracovníkov do zlepšovateľstva	Personálne oddelenie	Motivačný program		>1	10	5	↗	50%
Zvýšenie motivácie pracovníkov	Personálne oddelenie	Motivačný program	% fluktuácie,	50%	7%	15%	↘	55%
Zlepšiť systém vzdelávania	Personálne oddelenie	Dotazník	školenia	50%	5	3	↗	66%
Zdravie a bezpečnosť	Personálne oddelenie	Motivačný program	dni bez úrazu	365	100	70	↗	30%
Zvýšenie výkonnosti zamestnancov	Personálne oddelenie	Motivačný program	produktivita práce		5%	4%	↗	20%

Zdroj: vlastné spracovanie údajov z informačného systému MKEM, spol. s.r.o.

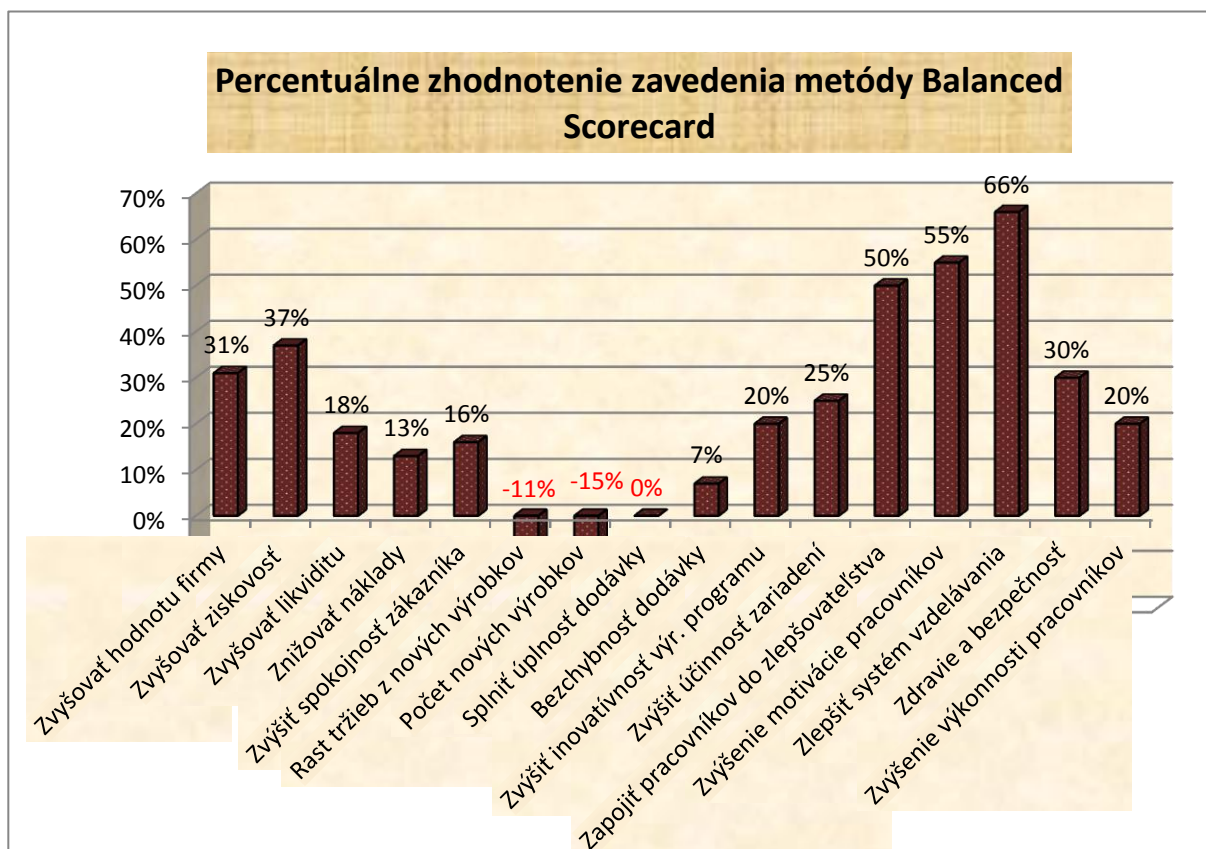
Vysvetlivky k tabuľke 1 a obrázku 2:

EVA – ekonomická pridaná hodnota, meria ekonomický zisk podniku, ktorý dosahuje podnik v prípade, ak sú uhradené nielen bežné náklady, ale aj náklady kapitálu (cudzieho a vlastného)

EBIT - zisk pred započítaním úrokov a daní

ROE (return of equity) – zisk / vlastné imanie
Likvidita – schopnosť uhradiť svoje záväzky
Axapta – informačný systém spoločnosti
Conwys – vývojový program používaný v podniku

Porovnaním výsledkov uvedených v tabuľke 1 konštatujeme, že aplikovanie metodiky Balanced Scorecard bolo pre podnik MKEM spol. s r.o. prospešné. Na obrázku 2 možno vidieť, že nie vo všetkých oblastiach nastal obrat k lepšiemu (3 mínusové ukazovatele), je však dôležité poznamenať, že inovačný proces prinesie výsledky za dlhšie časové obdobie. V ostatných charakteristikách podnik zaznamenal jednoznačný prospech. Podnik by mal v ďalšom období venovať väčšiu pozornosť a vyvinúť väčšie úsilie tak, aby došlo k pozitívnemu nárastu aj v týchto oblastiach.



Obrázok 2: Zhodnotenie zavedenia BSC v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie z materiálov MKEM spol. s r.o.

ZÁVER

Používanie metodiky BSC v praxi podnikov ukázalo, že je využiteľná nielen na meranie výkonnosti, ale aj pri implementácii podnikovej stratégie. Pretvára poslanie a stratégiu do zrozumiteľného a stručného súboru ukazovateľov, keď popri tradičných finančných ukazovateľoch obsahuje aj hybné sily ako príčiny a podmienky, ktoré umožňujú dosiahnuť tieto finančné výsledky. Doplnia finančné ukazovatele minulého výkonu o nové ukazovatele hybných síl, ktoré zabezpečia budúci výkon. BSC rozširuje súbor podnikových cieľov za hranice bežných finančných ukazovateľov. Hoci finančné hľadisko vyjadruje krátkodobý výkon, zjavne stanovuje aj hybné sily, ktoré spôsobujú budúci dlhodobý väčší finančný výkon a konkurencieschopnosť podniku.

LITERATÚRA

- Antošová, M. 2012. *Strategický manažment a rozhodovanie*. Bratislava: Iura edition 2012
- Antošová, M. 2012. *Manažment v teórii a praxi*. Košice: ES F BERG TU v Košiciach 2010
- Csikósová, A. et al. 2011. *Innovation as a tool for strategic management modernization*. In: Transfer inovácií. Č. 19 (2011), s. 15-20
- Gavurová, B. 2010. *Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu systému Balanced Scorecard*. Košice, TU v Košiciach 2010
- Herzka, P. a kol. 2010. *Ekonomika a manažment podniku*. Bratislava: STU 2010
- Horváth and Partners. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha, Profess Consulting 2002
- Interné materiály z informačného systému spoločnosti MKEM, spol. s r.o.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 2005. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press 2005
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. President and Fellows of Harvard College 1996
- Mihalčová, B. – Gavurová, B. 2007. *Balanced Scorecard a jej problémy pri implementácii v slovenských podnikoch*. In: *Ekonomika a Manažment podniku*. Roč. 5, č. 2 (2007), s. 47-57
- Papula, J. 2005. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom zmien v prostredí*. Bratislava: Kartprint 2005.
- Vysušil, J. 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consultings 2004

Autori:

doc. PhDr. Mária Antošová, PhD.

Ing. Peter Gallo – interný doktorand

Ústav podnikania a manažmentu, Fakulta BERG

Technická univerzita v Košiciach

Park Komenského 19

041 12 Košice

Tel.: +421 55 602 2983

e-mail: maria.antosova@tuke.sk, peter.gallo@tuke.sk

Recenzenti:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

IMPORTANCE OF STRATEGIC MARKETING IN ENHANCING COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Eva Ivanová

Abstract

Purpose of the article Companies carry out wide range of activities, whose quality, range and form significantly affect its performance, success on the market and overall competitiveness. Marketing activities are part of company management process and affect the philosophy of the development of the company, its overall position on the market and competitiveness. Marketing contribution in the company depends on economic and technical conditions as well as the size of the company. Content of marketing is different in small and medium enterprises and large companies. In terms of increasing competitiveness, small and medium enterprises create development strategies, which include strategic marketing.

Methodology/methods The paper is based on views and opinions presented by outstanding specialists employed in the field of marketing focused on marketing communication. Their views are discussed and applying the method of synthesis the application of new forms of marketing communication in Slovak small and medium enterprises is concluded.

Scientific aim The scientific aim of the paper is to discuss the issue of strategic marketing from the theoretical point of view; to discuss its importance in the process of creating competitive advantage and its application when enhancing the company competitiveness.

Findings Small and medium enterprises are not able to fund the process of market analysing but they can utilize effectively their links to the environment, they are able to gain information based on cooperation with large companies. Big enterprises create their competitive advantage on the basis of more sophisticated capital and technologically advanced products, i.e. product or technological innovations. Small and medium size enterprises focus more on marketing driven innovations, which utilize tradition instruments of communication mix and which are not connected with substantial cost.

Conclusions (limits, implications etc) Abstract, Small and Medium Enterprises represent such a segment of businesses that tends to be strong in current competitive environment and has a tendency to maintain its strong competitive position for a long time. To achieve this goal SME need to create real goal-oriented strategies. Designing strategic plans is a process still missing in most SME, enterprises do not systematically and purposely analyse the environment, market, resources and capacities, and they do not identify their strengths and weaknesses. SME are able to respond to the market situation in a flexible way but they are not able to predict development of the situation at the market because the analyses are missing. Mostly the enterprises can create the competitive advantage that is connected to cooperation with large companies. Due to the limited funds SME have, they apply traditional forms of marketing communication with customers. These forms are not created and used systematically; they are applied in cases when a new product is launched at the market or if there is a drop in sales.

Keywords: economy, small and medium enterprises (SMEs), marketing, strategic marketing, competitiveness

JEL Classification: M3

INTRODUCTION

In the last three decades, more focus has been given to SMEs in national economies as well as across whole of Europe. The reason for this was the position and importance of SMEs

in the overall structure of companies in the national economy and together with micro companies they represent major share of employment. There are around 23 million of SMEs employing more than 75 million people. In Slovak Republic, SMEs represent 90% of all companies and contribute around 58% to total GDP while employing more than 60% of total workforce.

In connection with globalization and integration trends in the world, the overall number of SMEs keeps growing but at the same time these are facing tougher competitive environment. In these new market realities, SMEs need to create marketing policies, which create conditions to enhance their competitiveness. Part of these policies is strategic marketing, which is subject of this article.

1 PURPOSE AND METHODOLOGY

The purpose of the paper is to discuss the issue of strategic marketing from the theoretical point of view; to discuss its importance in the process of creating competitive advantage and its application when enhancing the company competitiveness.

The paper is based on views and opinions presented by outstanding specialists employed in the field of marketing focused on marketing communication. Their views are discussed and applying the method of synthesis the application of new forms of marketing communication in Slovak small and medium enterprises is concluded.

2 FINDINGS AND DISCUSSION

2.1 SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) AND PURPOSE OF STRATEGIC MANAGEMENT

As mentioned in previous paragraph, SMEs play important role in the overall structure of companies. They are stabilizing element in the whole economic system as these are usually owned by home grown group of entrepreneurs and also create strong business middle class. SMEs usually have strong connections to regions in which they operate and are the key element of socio-economical development of the regions.

With the deepening globalization trends leading to growing power of multinational companies, the SMEs act as counterweight against the strengthening position of multinationals and usually act as suppliers of components and services to multinational companies. As an example, many SMEs in Slovakia are suppliers of components for automotive industry.

In line with the policies harmonizing legal norms, the categorization of SMEs has been developed, which is in line with the recommendations of European Commission EK 2003/361/ES dated May 6, 2003, which takes into account both quantitative and qualitative criteria (table No. 1). This definition has been in effect since 1.1. 2005.

Table No. 1: Criteria for classification of SMEs

Type of the Enterprise	No. of Employees	Annual turnover or Balance sum	
Middle sized enterprise	< 250	<= 50 million EUR	<= 43 million EUR
		(in 1996 40 mil. EUR)	(in 1996 27 mil. EUR)
Small enterprise	< 50	<= 10 million EUR	<= 10 million EUR
		(in 1996 7 mil. EUR)	(in 1996 5 mil. EUR)
Micro enterprise	< 10	<= 2 million EUR	<= 2 million EUR
		Not specified before	Not specified before

Source: European Commission, 2003

According pointed out by Strazovska, SMEs offer certain advantages and disadvantages.

Disadvantages of small enterprises:

- Limited access to capital, limited resources for research and development
- Higher manufacturing cost due to lack of economies of scale
- Smaller local markets and hence limited number of customers
- Limited possibilities for international expansion
- Lack of depth in managerial and economic skills and experiences
- Strong competition
- Aversion to planning and creation of strategy
- Higher burden put on one managing executive
- more vulnerable to tax burden
- lower expenditures on research and development.

Advantages of small enterprises:

- dynamic and flexible in adjusting to demand conditions
- specialized, possibility for flexible innovation and quality of production
- closer contact with customers
- simple organization structure, fast and flow of information
- centralized management, usually one person (owner)
- creative coordination and control
- close relations to employees, less formal communication
- overheads cost savings in the family owned businesses due to lower cost of management etc. (Strazovska, 2007)

In today's developed market economies supply exceeds demand as a result of high tech equipment production and labor productivity growth leading to growing competition in domestic and world markets. In principal, this is about how to maintain customers and how to acquire new customers. The customer is an essential element driving decisions aimed at developing of products and related manufacturing processes. Strategic marketing, which is part of strategic management, is focused on above mentioned questions.

According to Synek, Strategic management is a process, in which top managers formulate and implement strategies towards achieving the objectives in compliance with internal resources and external business environment. Strategic management is the process of creating and implementing long term development plans, product of which is a competitive advantage, which underlies the success of the enterprise on the market (Synek, 2006).

The process of strategic management, which is creating a strategy has the following phases:

- Strategic analysis
- Strategy formation
- Strategy implementation
- Strategy control

Initial phase of this process can be summarized under the concept of strategic planning (Synek, 2006). According to Armstrong essence of strategic planning is setting of company's mission and goals and result of this process is a strategic plan (Kotler, Armstrong, 2004). Part of strategic planning is a strategic marketing. There is a close relationship between strategic management and strategic marketing as strategic marketing prepares materials and provides information for strategic business decisions. It processes information about markets and competition and determining the content of functional strategies.

Basis for strategic marketing planning is a marketing concept that represents company philosophy aimed at specific targets of marketing strategy (Jakubikova, 2008).

Creation of marketing concept is based on the following tasks:

- Focus on market
- Customer orientation
- Coordinated marketing
- Focus on profitability

Market as a component of marketing concept is the basis for target role. Well built concept must be based on customer needs. (Kotler, Armstrong, 2004)

Respecting the needs of customers can create competitive advantage. In the late seventies and beginning eighties, within strategic marketing, competitive strategies based on the use of competitive advantage were created.

2.2 STRATEGIC MARKETING AND COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Competitiveness according to Borovsky (2005, page 9) is the company's ability to offer the same or better conditions to the customer. Not all factors of competitiveness have unbiased character and are often not measurable but subjectively perceived via confrontation of customers with their requirements, values or just by their moods.

The unique features of some of the factors such as product, portfolio of products on offer, conduct of the business, speed of process implementation, faster response to customer requirements, geographic location, tradition and the resulting goodwill and other, are creating a competitive advantage. Accelerating pace of scientific and technological progress changes the weighting of criteria and what may seem as competitive advantage could eventually lose this characteristic. Hence the natural requirement for maintaining competitive advantage at

the enterprise level but also state level is to change factors ahead of changes in the business environment and competition. Competitiveness in the market environment is an essential attribute for success, causing constant pressure to improve and implement radical changes.

One of the current criteria of competitiveness is the shortening of process times. The importance of time however cannot be seen only in terms of faster customer satisfaction but also as a significant element of economy of organization.

Shortening the time to develop new products means savings of capital and cost, it shortens the time needed to tie up resources for development, brings faster financial return as well as greater speed of getting new products to the market.

Shortening the production times is reducing the need for working capital and contributing to faster response to the needs of customers.

Shortening the period of material supplies requires integrated network of suppliers. „Just in Time“ method assumes removal of the need for holding and storage of materials and instead assumes direct supplies into manufacturing process by suppliers at the moment of material consumption.

Shortening reaction times to customer requests is not only the speed of delivery of products, but also about speed of response to any queries and requests of customers. Whether it is the claims or time in which organizations respond, the customer gets strong impression of the quality of organization.

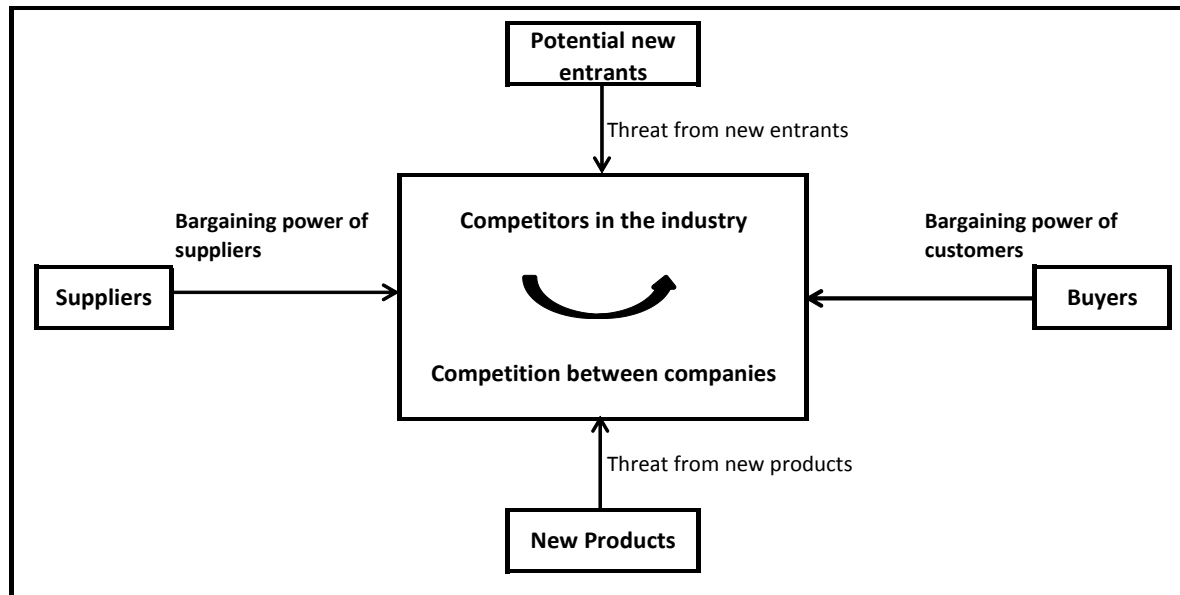
According to Kotler and Armstrong (2004, page 360), competitive advantage is gained by companies, offering their customers more value. It is either through lower price or greater benefits to justify higher price. Strong market position however cannot be built on promises. If company places a product or service on the market under the slogan promising better quality, it must also be able to deliver this promised quality.

Competitiveness is at the heart of business success or failure. Competitive strategy aims to build a profitable and sustainable position against the forces that determine the ability of competition in given sector.

The basis for the choice of competitive strategy is two central questions. First is the attractiveness of the sector in terms of long term profitability. The second question is crucial factors determining mutual competitive position within the sector or industry. Neither of these questions is directed towards the selection of competitive strategy. Both questions are dynamic, the attractiveness of the sector as well competitive position within the sector or industry can be influenced by the company, which makes the choice of competitive advantage more challenging. While the attractiveness of the sector is a reflection of factors that company has little influence over, competitive strategy has a great ability to make a sector more or less attractive.

Competitive advantage derives from the value company is able to offer or create for its customers in excess of the cost of the enterprise. Value is what consumers are willing to pay for and higher values stem from the fact, company is able to offer lower price for similar products than the competition or offers special benefits, which more than offset the higher

price. In any sector, whether domestic or international, whether they manufacture products or provide services, the rules of competition are created based on five dynamic competitive factors (picture 1).



Picture 1: Five dynamic competitive factors that determine the profitability of the industry
Source: Porter, 1993

The strength of action of these five dynamic factors of competitiveness is a function of *industry structure* or the underlying economic or technical feature of the industry. The effect of these factors determines the profitability of the industry because it affects prices, cost and capital expenditures of the company, which are essential conditions for return on investment. The result is that individual sectors are not equal in terms of their profitability. Every industry is unique and it has its unique structure.

CONCLUSION

Small and Medium Enterprises represent such a segment of businesses that tends to be strong in current competitive environment and has a tendency to maintain its strong competitive position for a long time. To achieve this goal SME need to create real goal-oriented strategies.

Designing strategic plans is a process still missing in most SME, enterprises do not systematically and purposely analyse the environment, market, resources and capacities, and they do not identify their strengths and weaknesses. SME are able to respond to the market situation in a flexible way but they are not able to predict development of the situation at the market because the analyses are missing. SME are not able to fund the process of market analysing but they can utilize effectively their links to the environment, they are able to gain information based on cooperation with large companies. Mostly the enterprises can create the competitive advantage that is connected to cooperation with large companies.

Due to the limited funds SME have, they apply traditional forms of marketing communication with customers. These forms are not created and used systematically; they are applied in cases when a new product is launched at the market or if there is a drop in sales.

LITERATURE

- Borovský, J. 2005. *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion 2005
- European Commision. 2003. *The new SME definition. User guide and model declaration*. [online] [cit.2012-10-21] Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf
- Fotr, J. - Vacík, E. - Souček, I. - Špaček, M. - Hájek, S. 2012. *Tvorba stratégie a strategické plánovaní*. Praha: Grada Publishing 2012
- Jakubíková, D. 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing 2008
- Kotler, P. - Armstrong, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2004
- Kotler, P. 1992. *Marketing manažment*. Praha: Victoria Publishing 1992
- Porter, M. E. 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria 1993
- Strážovská, H.- Strážovská, L. - Pavlík, A. 2007. *Malé a stredné podniky*. Bratislava: Sprint 2007
- Synek, M. 2006. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck 2006
- Synek, M. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing 2011

Author:

Ing. Eva Ivanová, CSc.

Department of Economics and Economy
Faculty of Social and Economic Relations
Alexander Dubcek University of Trencin
Študentská street 3
911 01 Trencin
Phone: 0327400435
e-mail: eva.ivanova@tnuni.sk

Recenzenti:

prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.
doc. Ing. arch. Jana Betáková, PhD.

ZDIEĽANIE ZNALOSTÍ AKO EFEKTÍVNY NÁSTROJ V PROCESE TVORBY SYSTÉMU ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU

KNOWLEDGE SHARING AS AN EFFECTIVE TOOL IN CREATION PROCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM

Jakub Rečičár

Abstract

Purpose of the article: This article deals with the basic creation process of knowledge management - knowledge sharing. Defines the process of knowledge sharing in the company, which deals in detail the various factors affecting this unique process - analyzing the factors supporting knowledge sharing, also negatively affecting factors on the process of knowledge sharing - ie. barriers to knowledge and, finally, the impact of personality traits of individuals.

Methodology/methods: The importance of this article is based on pointing out the interaction of various factors on the employee - an individual perceived as an individual, operating under the impact of these factors, which significantly affect individuals consciously and unconsciously in the implementation process of knowledge sharing.

Scientific Aim: Factors influencing the process of knowledge sharing can be roughly included between beneficial and unhelpful, the aim is to highlight the existence of these barriers or "catalysts" of knowledge sharing, as well as effects caused by the unique traits of individuals.

Finding The importance of each factor in the process of knowledge sharing is important, because by its nature significantly affect the overall process of knowledge sharing, but also whether it is the process of sharing knowledge ever made. Process control is strongly influenced by the corporate culture that creates an environment for effective knowledge sharing.

Conclusions It was found that the effective two-way exchange of knowledge - their sharing is conditional on the behavior of individuals and their various traits, different cultures and values, while also sharing significantly affected especially barriers, which include mainly the unavailability and lack of knowledge, limited or no access to knowledge as well as physical and social distance individuals. Conversely, informal meetings, open workspace and the associated exchange of tacit knowledge are factors facilitating knowledge sharing.

Keywords: Knowledge Sharing, Knowledge Barriers, Knowledge Enablers, Knowledge Management, Knowledge Society, Personality Traits

JEL Classification: D 83

ÚVOD

Zdieľanie znalostí patrí medzi základné funkcie systému znalostného manažmentu. Stalo sa významnou vedeckou témou, nakoľko svojou podstatou tvorí nevyhnutný článok v reťazci budovania systému znalostného manažmentu, ktorý v súčasnosti predstavuje významnú zložku intelektuálnej formy kapitálu daného podniku cennejšiu než finančný kapitál. Zdieľanie znalostí je významným činiteľom v neustále cirkulujúcom kontinuálnom procese tvorby, používania, zdieľania prípadne uchovávaní dát, informácií a znalostí. Jedinečnosť zdieľania znalostí spočíva hlavne v šírení daných informácií, znalostí alebo

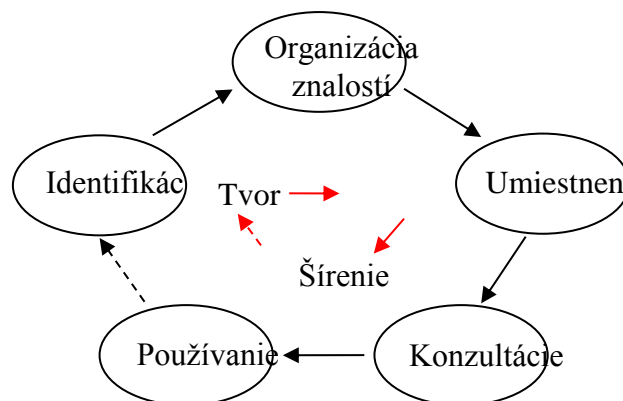
múdra medzi jednotlivých pracovníkov, ich pracovné teamy alebo v rámci celej pracovnej organizácie. Efektívnosť zdieľania znalostí je možné zväčšovať vhodným pôsobením - stimulmi na jednotlivcov, ktorí dané znalosti vytvorili a používajú ich, a taktiež odbúravaním rôznych bariér zdieľania znalostí.

1 ZDIEĽANIE ZNALOSTÍ

Zdieľanie znalostí môže byť rozčlenené rôznymi spôsobmi, od skúmania nových poznatkov prostredníctvom obnovenej kombinácie existujúcich poznatkov, až k využitiu existujúcich poznatkov. Zdieľanie znalostí môže byť tiež vnímané ako proces výmeny poznatkov- vedomostí. Zdieľanie znalostí je o zabezpečení toho, aby existujúce znalosti boli distribuované v rámci alebo naprieč jednotlivými organizáciami. Zdieľanie znalostí existuje napríklad ako model SECI (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Model SECI sa zaoberá dvoma rozmermi vedomostí, tacitnými znalosťami a explicitnými znalosťami, resp. poznáním, ktoré možno ľahko zdieľať. Poznanie sa označuje ako explicitná forma znalosti, zatiaľ čo znalosti, ktoré je ťažké zdieľať, sa označujú ako tiché – tzv. tacitné znalosti. (Lilleore, Hansen, 2010)

Vzťahy zdieľania znalostí sú skúmané prevažne z hľadiska ich pevnosti a nie z hľadiska rozdielov v pôvode, hoci rôzne teoretické pohľady predpokladajú rôzne logiky interakcií, ako sú napríklad ekonomické kalkulácie alebo altruizmus. Minulé výskumy preukázali, že správanie v podmienkach zdieľania znalostí je ovplyvnené jeho relačným kontextom. Väčšine štúdií však pripisujú iba všeobecný pozitívny alebo negatívny vplyv na tento sociálny kontext zdieľania znalostí. Zásahy v oblasti riadenia ľudských zdrojov k stimulácii správania pri zdieľaní znalostí, rovnako ako odmeňovanie, ukazujú nekonzistentné a niekedy protichodné výsledky, ktoré by mohli byť prehliadané rozdielmi vo vzťahovom kontexte. (Boer et al., 2011)



Obr.1 Životný cyklus zdieľania znalostí

Ak chce organizácia zostať v podmienkach trhovej ekonomiky dokonale alebo čiastočne konkurencieschopná, hlavne v rámci vzdelávacieho odboru, musia inštitucionálni členovia organizácie neustále presadzovať zdieľanie znalostí (Kumar, 2005 in Agarwal et al., 2012).

Dôvody, pre ktoré dochádza k výmene znalostí by sme mohli definovať nasledovne:

- reciprocita – pracovník, ktorý disponuje znalosťou očakáva, že keď poskytne svoju znalosť, dostane za ňu v budúcnosti inú znalosť,
- reputácia – pracovník si poskytnutím znalosti zlepši svoju image,
- altruizmus – pracovníkovi obvykle nejde o odmenu, ale o rozšírenie znalostí. (Kubiček, 2009).

Pokiaľ ide o systém manažmentu znalostí, najvyššou prioritou boli dané hodnoty systému alebo kultúry určené na podporu obojstrannej výmeny poznatkov, nasledované pomocou partnerstiev alebo strategických aliancií k získaniu znalostí. Najmenšia priorita bola naopak udelená odmeňovaniu zamestnanca – finančnými alebo nefinančnými motivačnými stimulmi. V prípade získavania znalostí, predplatené externé databázy a odborné časopisy dostali najvyššie preferencie, nasledované nábádaním rôznych vzdelávacích inštitúcií – dominantne fakúlt, k aktívnej účasti v projektových tímoch s externými odborníkmi. (Agarwal et al., 2012)

2 FAKTORY OVPLYVNÚJÚCE ZDIEĽANIE ZNALOSTÍ

2.1 VPLYV OSOBNOSTNÝCH ČŔT JEDINCA NA ZDIEĽANIE ZNALOSTÍ

Na konci dvadsiateho storočia bola psychológia osobnosti vyzývaná nálezmi v oblasti skromných, zdržanlivých vzťahov medzi osobnými črtami, správaním sa a vedeckou roztrieštenosťou; v literatúre bolo ponúkané nespočetné množstvo osobnostných charakterových črt, pričom bolo vyvinuté malé úsilie k syntéze týchto rôznorodých konštrukcií alebo pre integráciu empirických zistení. Počas posledných dvoch desaťročí, priniesli pokroky v teórii a metódy oživenie psychológie osobnosti. S ohľadom na neuspokojivé črty – vzťahové správanie, uznanie spoločných účinkov vlastností a situácií, spoločne s vylepšenými metódami a analytickými technikami majú zmierňovať zistenia. (Funder, 2008 in Matzler et al., 2011)

S ohľadom na štruktúru osobnosti a integráciu poznatkov, vznikol dôležitý konsenzus ohľadom organizácie osobnosti: osobnosť je hierarchická, s radom charakteristických črt alebo domén, na najvyššej, zároveň najvšeobecnejšej úrovni zahrňujúc početné užšie a nižšie úrovne a taktiež viac špecifických črt alebo stránok. Päť základných rozmerov alebo dimenzií vo vzťahu k psychológii osobnosti je reprezentovaných konkrétne: neurotizmus, extrovercia, otvorenosť voči skúsenosti, tiež známa ako intelekt, prívetivosť a svedomitosť. Tieto základné charakteristické črty vysvetľujú väčšinu zmysluplného rozptylu v osobnosti. Táto štruktúra sa objavuje medzi paradigmami, cez hodnotiteľov, skrz celú dĺžku života a naprieč kultúrami. Týchto základných päť rysov sa vzťahuje k správaniu a následným výstupom, ako je zdravie a kvalita medziľudských vzťahov. (Matzler et al., 2011)

Znalosti patria jednotlivcom, a tak zdieľanie znalostí vo virtuálnych komunitách je vzdialené od spontánnosti, najmä ak nie sú jednotlivcom poskytované žiadne odmeny. Tento proces nemôže byť nútený, ale skôr ho možno podporiť a uľahčiť pomocou stimulu vo forme odmeny. V tom prípade bude zdieľanie vedomostí pravdepodobnejšie, ak sú jedinci motivovaní. Avšak účastníci zdieľania riskujú stratu svojich jedinečných znalostí alebo svojej povesti, ak zdieľaný obsah – znalosti alebo informácie, budú nespoľahlivé. Bez odmeny na vyrovnanie nákladov účastníkov zdieľania bude zámer zdieľania znalostí klesať. Prispievateľ znalostí ťaží z ukazovania ostatným, že majú cenné skúsenosti, ich vlastný imidž sa vylepšuje a získavajú uznanie ako odborníci, a tým si budujú svoju reputáciu a prestíž. Tieto osobné výhody sú kľúčové motivačné faktory pre jednotlivca k zdieľaniu znalostí. Povest' a altruizmus sú hlavnými výhodami, vnímanými ako faktory, ktoré zlepšujú správanie ohľadom zdieľania vedomostí vo virtuálnych komunitách. Ustanovenie povesti a posilnenie postavenia sú dôležitými faktormi stimulujúcimi účastníkov, aby poskytovali obsah vo forme znalostí alebo informácií, odpovedaním častejšie a viac inteligentne. (Chang, Chuang, 2011)

2.2 FAKTORY PODNECUJÚCE ZDIEĽANIE ZNALOSTÍ

Vytvorenie kultúry zdieľania znalostí je myšlienkou, prečo je jedným z najdôležitejších činiteľov zdieľania znalostí; jedna kľúčová úloha môže byť pre uľahčenie účinného zdieľania znalostí v organizácii prospešná tým, že zaistí adsorpčné kapacity a kultúru, ktorá podporuje zdieľanie znalostí v spoločnosti. Zdieľanie znalostí má silný sociálny rozmer, v ktorom sa môžu znalosti práce najlepšie precvičovať v neformálnom prostredí, ktoré umožní asimilovať sociálnu výmenu znalostí. Zdieľanie znalostí ale aj informácií hrá dôležitú úlohu v kreativite vo výskume a vývoji. V SECI modeli (Nonaka, Takeuchi, 1995) bol socializačný režim vzťahovaný na zdieľanie tacitných znalostí vyžadujúci spojenie medzi zúčastnenými osobami. Na umožnenie zdieľania znalostí je preukázateľná vzájomná závislosť so synergickým vplyvom na zdieľanie znalostí. (Plchová, 2011). Tieto odkazy sú veľmi cenené, aj keď to môže vyžadovať veľmi málo úsilia k výraznému zvýšeniu vplyvu na prax zdieľania znalostí - napríklad spoločný otvorený priestor pre zvýšenie osobnej blízkosti, ktorý potom posilňuje frekvenciu neformálnych stretnutí a výmenu tacitných znalostí. Význam stretnutí a neformálnych priestorov vo vzťahu k praktikám zdieľania znalostí bol navrhnutý ako dôležité nastavenie pre posilnenie určitých úrovní osobnej blízkosti s cieľom pomôcť prekonať medzilidskú vzdialenosť. (Lilleore, Hansen, 2010)

2.3 BARIÉRY ZDIEĽANIA ZNALOSTÍ

Prekážky zdieľania znalostí v tejto súvislosti zahŕňajú kodifikáciu, nedostatočné informačné technológie podporujúce zdieľanie znalostí, nedostatok iniciatívy a stratégie zo strany jednotlivých pracovníkov a taktiež nedostatok času a finančných zdrojov. Taktiež nimi sú aj postupy a problémy ktoré sa vyskytujú v spoločných výskumných a vývojových aktivitách ako je výmena informácií alebo vyhľadávanie dát, v komunikačných bariérach, vzájomnej závislosti znalostí, vedomostí a zručností medzi partnermi a účastníkmi, ako aj ťažkosti s využívaním rôznej technickej terminológie. Členovia projektového tímu musia často nutne aplikovať poznatky, ktoré nadobudli v rôznych predošliých projektoch uskutočnených v rôznych kontextoch. Rozmenené na drobné, účastníci projektu by mali aplikovať poznatky, ktoré existujú v organizačnej pamäti. Projekty sú cieľavedomé činnosti s dobre definovaným časovým limitom. Zdieľanie znalostí je rozhodujúce v rámci projektu; to má vplyv na vývoj inovatívnych nápadov, ako si napríklad členovia projektu poradia so zmenami, vyrovnávajú sa s krízou, ako sa zaoberajú koordináciou a zložitými úlohami, plánmi a rozhodovaním. (Santos et al., 2012)

Opakom faktoru umožňujúceho zdieľanie znalostí často tiež existuje ako prekážka zdieľania znalostí. Niektoré z týchto prekážok sú tzv. inhibítory zdieľania znalostí:

- Žiadne znalosti alebo nedostupné znalosti
- Žiadne znalosti o existencii cenných vedomostí
- Žiadny prístup ku znalostiam
- Rozdiely medzi tacitnými a explicitnými znalosťami
- Fyzický a sociálny odstup medzi jednotlivcami (Lilleore, Hansen, 2010)

Ako kľúčové inhibítory zdieľania znalostí boli označené tieto tri faktory:

- Nedostatok absorpčnej kapacity príjemcu
- Príležitostná nejasnosť týkajúca sa samotných znalostí
- Náročný vzťah medzi odosielateľom a príjemcom

Motivačné faktory v zdieľaní znalostí hrajú iba malú úlohu v súvislosti s prenositeľnosťou vedomostí. Tieto zistenia naznačujú, že úspešné zdieľanie znalostí si

vyžaduje viac než len odovzdávanie znalostí. Okrem toho, vedomosť o tom že znalosti existujú, nie je to dostačujúci motív na začatie zdieľania vedomostí ako to predpokladá vzťah medzi účastníkmi zdieľania. (Szulanski, 1996 in Lilleore, Hansen, 2010)

Ako praktickú ukážku aplikácie zdieľania znalostí v podnikovej praxi môžeme označiť aktivity spoločnosti Quaker Chemical Ltd., ktorá sama označuje svoje pôsobenie, resp. zatriedenie do kategórie – spoločnosť založená na znalostiach. Spoločnosť pôsobí globálne – prakticky na celom svete, a zároveň realizuje svoje aktivity aj na Slovensku.

Všetky svoje aktivity realizuje za účelom využitia svojich znalostí za účelom dosiahnutia svojho cieľa – merateľných výhod pre svojich zákazníkov realizovaných vo forme používania najnovších technologických postupov. Quaker Chemical Ltd. orientuje svoje podnikanie na integráciu a zdieľanie znalostí a zameriava sa výrazne na zákazníka. Jednotlivé organizačné oddelenia pracujú na rýchlym odstránení bariér zdieľania znalostí, ktoré zabraňujú generovaniu znalostí a vzájomnej spolupráci.

ZÁVER

Funkčný a efektívny systém riadenia znalostí si vyžaduje súčinnosť rôznych faktorov, medzi ktoré patria vytváranie znalostí, transfer znalostí, používanie znalostí a najmä zdieľanie znalostí. Zdieľanie znalostí v spoločnosti budúcej vlastný systém manažmentu znalostí si vyžaduje individuálny prístup v rámci jednotlivých hierarchických úrovní. Individuálny prístup si vyžaduje budovanie systému riadenia znalostí v podmienkach určených jednotlivcom - priamym účastníkom procesu zdieľania znalostí. Jednotliví pracovníci tvoriaci základnú zložku intelektuálneho kapitálu podniku svojou rôznosťou a osobitosťou a inými charakteristickými individuálnymi prejavmi tvoria základný element, podieľajúci sa na dôležitom procese zdieľania znalostí. Tento proces nie je možné umelo vytvárať alebo ho nechať spontánne vzniknúť a pôsobiť. Možno je ho stimulovať s vedomím, že je nutné uvážiť osobitosti jednotlivých účastníkov procesu zdieľania znalostí, ale i faktorov spolupôsobiacich v rámci tohto procesu. Tie je nutné v prípade bariér znalostí neustále eliminovať, naopak, v prípade faktorov podporujúcich zdieľanie znalostí, tieto je nutné neustále podporovať a zabezpečovať ich bezproblémové fungovanie. Proces zdieľania znalostí je možné významne ovplyvňovať v pozitívnom zmysle slova, v rámci fungovania nadnárodných spoločností je efektívna rôznych aktivít znalostného manažmentu znásobovaná, v prípade zdieľania znalostí je tento efekt o to významnejší, že prostredníctvom vybudovaných informačných sietí je možné realizovať samotné zdieľanie znalostí on-line a v reálnom čase.

LITERATÚRA

- Agarwal, P.D. – Kiran, R. – Verma, A.K. 2012. *Knowledge sharing for stimulating learning environment in institutions of higher technical education*. African Journal of Business Management, Vol. 6, No.16, pp. 5533 – 5542, 2012. ISSN 1993-8233
- Boer, N.I. – Berends, H. – van Baalen, P. 2011. *Relational models for knowledge sharing behavior*. European Management Journal, Vol. 29, pp. 85-97, Elsevier Ltd., 2011.
- Chang, H.H. – Chuang, S.S. 2011. *Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator*. Information & Management No.48, pp. 9-18, Elsevier B.V., 2011 DOI:10.1016/j.im.2010.11.001

- Katuščáková, M. 2007. *Nové možnosti zdieľania vedeckého poznania*. Nová paradigma spracovania a využívania informácií. Zborník zo sympózia konaného 21.10.2007v Univerzitetnej knižnici v Bratislave, Univerzita Komenského, 2007. ISBN 978-80-223-2415-1
- Kubiček, M. 2009. *Význam zdieľania znalostí pre rozvoj organizácie*. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, 2009. ISSN 1336-8281
- Lilleore, A.M. – Hansen, E.H. 2011. *Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development*. Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 15, No. 1, pp 53-70, 2011. ISSN 1367-3270
- Matzler, K. – Renzl, B. – Mooradian, T. – von Krogh, G. – Mueller, J. 2011. *Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 2, pp. 296-310, 2011. DOI: 10.1080/09585192.2011.540156
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Inc., 1995. ISBN 0-19-509269-4
- Plchová, J. 2011. *Zlepšovanie komunikačných schopností študentov pri výučbe ekonomických a manažérskych predmetov na STU v Bratislave*. Zborník z vedeckej konferencie: K otázke podôb komunikácie v humanitnom vzdelaní na technických vysokých školách. Fakulta výrobných technológií Technickej univerzity v Košiciach so sídlom v Prešove, 2011. s. 145--149. ISBN 978-80-553-0715-2.
- Plchová, J. – Turáková, A. 2011. *Využitie zážitkovej pedagogiky pri výučbe ekonomických a manažérskych predmetov na FCHPT STU*. MANEKO Manažment a ekonomika podniku roč.3, č.1. zv. 1/2011, s. 94--102. ISSN 1337-9488.
- Santos, V.R. – Soares, A.L. – Carvalho J.Á. 2012. *Knowledge Sharing Barriers In Complex Research And Development Projects: An Exploratory Study On The Perceptions Of Project Managers*. Knowledge and Process Management, Vol. 19, No.1 pp. 27-38. 2012 DOI: 10.1002/kpm.1379
- Quaker Chemical Ltd. *Základné informácie o spoločnosti*. Získané 29.11.2012 (online) na <http://www.quakerchem.com/>

Článok je čiastkovým výstupom riešenej dizertačnej práce na tému „Aplikácia znalostného manažmentu pre zabezpečenie zvyšovania efektívnosti podnikateľských subjektov“

Autor:

Ing. Jakub Rečičár

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Ústav Manažmentu STU

Vazovova 5, 812 43 Bratislava, Slovenská republika

Tel.: +421 908 419 001

e-mail: jakub.recicar@stuba.sk

Recenzenti:

doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

POKYNY PRE AUTOROV

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

Tabuľka 1: Štruktúra príspevku

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

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

Príspevky do čísla 1/2013 prijíma redakcia časopisu do 15. apríla 2013

OBSAH

VEDECKÉ ČLÁNKY

<i>Irina Bondareva</i> Finančné aspekty hodnotenia inovačného potenciálu podniku.....	117
<i>Jaroslav Ďad'o, Jana Ďad'ová</i> Metódy merania a hodnotenia marketingovej orientácie podnikov.....	129
<i>Radovan Madleňák, Lucia Madleňáková</i> Vplyv vybraných nástrojov internetového marketingu na návštevnosť webu.....	139
<i>Alexandra Piačková, Petra Koudelková</i> Sociálne a zdravotné poistenie živnostníkov v Slovenskej a Českej republike.....	146
<i>Сергей Радько</i> КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ.....	155
<i>Елена Шибанова-Роеико</i> СТАНКОСТРОЕНИЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ (часть вторая).....	164

ODBORNÉ ČLÁNKY

<i>Jaroslav Ďad'o, Monika Ďad'ová</i> Hodnotenie trhového postavenia podnikov na Slovensku.....	171
<i>Jaroslav Gonos</i> Benchmarking – jeden z nástrojov manažérstva kvality.....	182
<i>Aleš Hes, Radek Vanka</i> Kontrola vývozu zemědělských produktů v České republice.....	192
<i>Lucia Madleňáková, Radovan Madleňák</i> Meranie imidžu v poštovom podniku.....	198
<i>Marek Šolc, Andrea Sütőová</i> SWOT analýza - súčasť procesu tvorby stratégie v organizácii	210
<i>Елена Шибанова-Роеико</i> СТАНКОСТРОЕНИЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ (часть первая).....	220

ČLÁNKY DO DISKUSIE

<i>Mária Antošová, Peter Gallo</i> Uplatnenie metodiky Balance Scorecard v súkromnom podniku	229
<i>Eva Ivanová</i> Importance of strategic marketing in enhancing competitiveness of small and medium enterprises.....	237
<i>Jakub Rečičár</i> Zdieľanie znalostí ako efektívny nástroj v procese tvorby systému znalostného manažmentu	244

MANEKO

časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

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

Vedecký časopis MANEKO (Manažment a ekonomika podniku) vydáva Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave v Nakladateľstve STU Bratislava

Vychádza dvakrát do roka, ročník 4, 2012, č.2

Tlač: Nakladateľstvo STU Bratislava

Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori

Registračné číslo MK SR EV 2908/09

© Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu
STU v Bratislave, Bratislava 2012

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