

Analytický pohľad na konkurencieschopnosť amerického dolára v kontexte globálnych zmien

Ján VRAVEC

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra účtovníctva a controllingu

Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia

jan.vravec@unipo.sk, vravec@gmail.com

Abstrakt: The article discusses the position of the US dollar in the current world economy. Significant geopolitical changes, however, affect the dominance of the US dollar and the US economy in the world. As a world currency, the dollar does not only fulfil its traditional functions in the country of origin, but its use has gradually spread to the entire world. The US dollar is the dominant currency in transactions in foreign exchange markets and international trade. Globalization trends in the financial markets since the Second World War are linked to the development of euro-denominated markets dominated by euro-dollar transactions. The future of the US dollar is also determined by the efforts of other countries to break with the dollar's influence. Countries like China and Russia are working hard to build their own monetary and financial systems independent of the US dollar.

Kľúčové slová: americký dolár, národná mena, medzinárodný menový systém.

JEL klasifikácia: E42, F33

Informácia: Tento článok je vypracovaný s podporou a v rámci projektu VEGA č. 1/0887/17.

1. Historický úvod

Americký dolár je mená, ktorej vznik úzko súvisí so vznikom Spojených štátov amerických ako nového štátneho útvaru a v neskoršom období aj svetovej superveľmoci. Prvé dôvody na vznik novej americkej meny je možné hľadať už v roku 1763, keď sa anglickí kolonisti zmocnili dominantnej časti Severoamerického kontinentu, eliminovali vplyv Francúzska a začali tam presadzovať svoju menu prostredníctvom Bank of England. Noví prisťahovalci na územie dnešných USA, ktorí prišli na Severoamerický kontinent v prvých vlnách najmä z Anglicka, Francúzska a Nemecka, tak boli prinútení platiť Anglicku dane v drahých kovoch, najmä v zlate a striebre. Povinnosť platiť dane Britskému impériu bola medzi osadníkmi, ktorí často ušli z Európy na nový kontinent pred despoticými monarchiami, veľmi nepopulárna.

Samotný názov dolára sa nezačína v budove americkej banky, ale na území súčasného Česka. Dnes dolár poznáme ako americkú menu, ktorá vládne v globálnom hospodárstve. Jeho reči rozumejú bez prekladateľa na celom svete. Jeho predchodca pochádza z českého Jáchymova, ktoré sa v minulom storočí preslávilo uránovými baňami. Ak ideme v krajine prisťahovalcov do histórie, len máločo je tam americkou záležitosťou. Na začiatku 16. storočia sa razil vo vtedajšom Joachimstahli „toliar“, čo bolo skrátene pomenovanie joachimsthalera. Išlo o striebornú mincu, ktorá nahradila zlaté florény a bola veľmi obľúbená. Práve z toliara sa napokon stal v angličtine dolár. Najpopulárnejšie toliare zrejme razila rakúska cisárovná Mária Terézia, jej mince boli v obehu na Blízkom východe ešte v 60. rokoch 20. storočia. (Ondrášik, 2007)

Neútešná ekonomická situácia nútila často amerických osadníkov požiadať si od bankárov za vysoké úroky peniaze na platenie britských daní. Nespokojnosť osadníkov s vykorisťovaním, zadlžovaním sa a zamotávaním sa do úrokovej pasce neustále narastala. Dôsledkom nespokojnosti s týmto stavom bolo vypuknutie Americkej vojny za nezávislosť v roku 1775. O necelý rok po vypuknutí vojny 4. júla 1776, bola vyhlásená nezávislosť trinástich severoamerických kolónií. Tento dátum sa do histórie zapísal ako deň vzniku nového nezávislého štátu – Spojených štátov amerických.

Koniec 19. a začiatok 20. storočia bol pre americký dolár vynikajúcim obdobím. Americké hospodárstvo rýchlo rástlo, americký dolár bol pevne naviazaný na zlato v pomere 1 USD=1/20 oz. zlata. Od konca I. svetovej vojny, po ktorej niektoré európske štáty zaznamenali vážne finančné a ekonomické problémy (najmä hyperinfláciu) význam amerického dolára postupne vzrastal v celosvetovom meradle. V roku 1926 zostali Spojené štáty už len ako jediný veľký štát s menou plne krytou zlatom. Výhodou pre USA bola najmä skutočnosť, že mali možnosť determinovať vývoj svetového hospodárstva prostredníctvom menového kurzu. Väzba amerického dolára na striebro trvala len do roku 1900, potom už bol dolár čisto viazaný len na zlato. Razba strieborných dolárových mincí rôznych nominálnych hodnôt však pokračovala až do roku 1969. Naproti tomu zlaté dolárové mince boli z obehu stiahnuté už počas Veľkej hospodárskej krízy v roku 1933 (Gold seizure). V roku 1934 bola hmotnosť zlata, ktorou bol dolár krytý, zmenená na 0,88867g (t.j. 35 USD/oz.) a toto štandardné krytie vydržalo až do roku 1968. (Vravec, 2013)

2. Základné východiská amerického dolára

Po II. svetovej vojne, v roku 1945, bol do praxe zavedený Brettonwoodskeý menový systém, ktorý zabezpečoval doláru pozíciu svetovej meny a ktorý zahraničným vládám zaručoval jeho vymeniteľnosť za zlato. Tento menový systém zanikol v roku 1971 a spolu s ním zanikla aj väzba amerického dolára na zlato. Brettonwoodskeý menový systém počas svojej existencie zaistil doláru, že sa z neho stala oficiálna svetová rezervná mena a ostatné meny boli ním významne ovplyvňované. Menový systém, ktorý bol dohodnutý v Bretton Woods sa stal určitým variantom zlatého štandardu. V období po zániku krytia dolára zlatom, zaznamenal dolár rapidný prepád. Tento prepád bol determinovaný najmä nákladnou Vietnamskou vojnou a prvým celosvetovým ropným šokom. Nixonova administratíva vytrvalo hľadala spôsoby, ako by sa dala obnoviť dôvera voči americkej mene. (Vravec, 2013)

Náhradou za krytie zlatom sa medzi rokmi 1975–2000 stala ropa a americký dolár získal štatút tzv. “petromeny resp. petrodolára”. Od roku 1975 vstúpil americký dolár do obdobia plávajúcich menových kurzov a obrovských menových obchodov na Forex-e. Nominálna hodnota dolára voči trojskej unci zlata od roku 1975 do súčasnosti vzrástla z 42,22 USD na približne 1200 USD za uncu (koniec roku 2013). Podobne aj kúpna sila jedného amerického dolára od roku 1913 (vznik FED-u) do súčasnosti klesla na vtedajšie cca 2 centy.

Graf 1 Kúpna sila USD od roku 1775 do roku 2000



Zdroj: <http://www.dollardaze.com>

Významným posilnením postavenia amerického dolára boli rozhodnutia predstaviteľov organizácie OPEC zo začiatku 70. rokov 20. storočia, ktorým predchádzali bilaterálne dohody medzi USA a Saudskou Arábiou. Dolár sa stal jedinou menou západného sveta, ktorá bola používaná pri obchodovaní s ropou, zemným plynom a ostatnými fosílnymi palivami. Vznik tzv. petrodolárov bol determinovaný tým, že väčšina krajín si musela vytvárať dolárové rezervy určené k nakupovaniu ropy.

3. Analýza hlavných aspektov dominancie amerického dolára

- Ak mena dominuje v jednej sfére, bude mať výrazné tendencie posilniť si svoju pozíciu aj v ostatných ekonomických, obchodných a menových aspektoch. Americký dolár prevzal svoju dominanciu od britskej libry, veľmi rýchlo a efektívne na seba prevzal funkcie a úlohy svetovej meny. Americký dolár okrem základných funkcií (jednotka zúčtovania, prostriedok výmeny, uchovávateľ hodnoty), ktoré plní v USA, prebral na seba funkciu svetových peňazí takmer vo všetkých častiach sveta. Na devízových trhoch a na svetových trhoch tovarov a služieb sa americký dolár stal dominantnou menou, ktorá nemá v súčasnom svete reálnu konkurenciu, snáď len s výnimkou eura. Centrálné menové banky ho využívajú pri intervenciách, medzinárodné organizácie a inštitúcie ho využívajú pri poskytovaní úverov a záruk, podnikateľské subjekty po celom svete ho využívajú ako prostriedok výmeny a uchovávateľ hodnôt.
- Americký dolár položil základy svojej dominancie ako rezervná mena medzinárodného menového systému podpísaním brettonwoodskej zmluvy už v roku 1944. Podpisom tejto zmluvy sa dolár stal globálnou rezervnou menou. Dolár tak posilnil svoj vplyv na vývoj medzinárodného menového, bankového a ekonomického systému na dlhé desaťročia dopredu. Do nového systému sa spočiatku mohli priamo zapojiť iba krajiny dolárovej oblasti, pretože mali stanovenú paritu svojich mien k americkému doláru aj zlatu. Tieto štáty tak mohli efektívnejšie rozvíjať ekonomické a obchodné vzťahy. Európske a ďalšie krajiny sveta boli nútené v rámci Medzinárodného menového fondu dohodnúť si väzbu svojej národnej meny na americký dolár.
- Americký dolár dominuje aj vďaka svetovému obchodu, ktorý sa v prevažnej miere realizuje v amerických dolároch. Významné komodity svetového obchodu (ako zlato, striebro, farebné kovy, ropa, poľnohospodárske a potravinárske produkty,...) sa spravidla oceňujú v amerických dolároch a ich ceny sú tak úzko naviazané na vývoj kurzu USD. Významné energetické komodity ako ropa a zemný plyn sú takmer výlučne obchodované v amerických dolároch. Kótovanie cien a obchodovanie komodít v amerických dolároch významnou mierou posilňuje postavenie dolára ako dominantnej svetovej meny.
- Podobný význam aký má americký dolár na komoditných trhoch má aj na devízových trhoch. Výsledky prieskumov BIS potvrdzujú, že štruktúra obchodov na devízovom trhu je viac-menej rovnaká, pričom objem týchto obchodov dynamicky stúpa. Dominantné postavenie dolára odráža aj počet krajín, ktoré fixujú kurz svojej národnej meny na americký dolár. V súčasnosti okolo 200 štátov sveta vo väčšej alebo menšej miere viažu svoje národné meny na USD.
- Podiel amerického dolára na zahraničných menových operáciách predstavuje v súčasnosti okolo 80% a súčasne americký dolár je dominantný pri tvorbe štátnych devízových rezerv. S funkciou peňazí ako uchovávateľa hodnôt úzko súvisia bankové vklady a devízové rezervy. Najväčší podiel na alokovaných devízových rezervách majú americké doláre (cca 60%), za nimi nasledujú rezervy v eurách (cca 33%), na treťom mieste sú rezervy alokované v britských librách a japonských jenoch (cca. 2%).
- S dominanciou amerického dolára sú spojené aj negatíva, ktoré nie je možné podceňovať. Medzi nevhody, s ktorými sa musia USA vyrovnávať, je možné zaradiť (Janáček a Komárek, 2012): výkyvy v dopyte po amerických dolároch, ktoré vedú k volatilita peňažnej zásoby alebo úrokových sadzieb; rast dopytu po amerických dolároch s potenciálom prílišnej apreciácie a tvorby dlhodobých deficitov bežného účtu platobnej bilancie; pokúšenie vytvárať vysoké fiškálne deficity; obmedzenie účinnosti menovej politiky FEDu, pokiaľ zahraničný dopyt vplýva na úroveň úrokových sadzieb; priama väzba na vývoj na komoditných trhoch, najmä na trhu ropy.

Tabuľka 1. Funkcie dominantnej svetovej meny

Funkcie meny	Oficiálne aspekty	Podnikateľské aspekty	Súkromné aspekty
Uchovávateľ hodnoty	Devízové rezervy	Investičná mena	Bankové vklady
Jednotka zúčtovania	Menová kotva	Fakturačná mena	Fakturačná mena
Prostriedok výmeny	Devízové intervencie	Prostriedok medzinárodného obchodu	Devízové a valutové prostriedky
USD spĺňa	ÁNO	ÁNO	ÁNO

Zdroj: vlastné spracovanie

4. Strategický význam amerického dolára pre USA a svet

Spojené štáty americké predstavujú ekonomickú a politickú veľmoc, ktorá svoju svetovú dominanciu presadzuje aj prostredníctvom svojej národnej a zároveň aj svetovej meny. Americký dolár sa využíva ako strategický nástroj na posilnenie spojencov USA a na oslabenie štátov, ktoré sú voči USA nepriateľské. Americký dolár nachádza svoje strategické, ale aj taktické využitie v oblasti obchodných a menových vojen. Prostredníctvom dolára dokážu USA realizovať nie len svoje ekonomické, ale aj geopolitické zámery a ciele. Americký dolár bol v minulosti a pravdepodobne bude aj v budúcnosti využívaný na vytváranie ekonomického tlaku, zhoršenia obchodných vzťahov, hyperinflácie, bankových a finančných problémov v krajinách, na ktoré sa USA geopoliticky sústreďujú ako na svojho nepriateľa. USA dokážu prostredníctvom svojej meny hospodársky aj politicky veľmi zničujúco pôsobiť na svojich protivníkov, bez toho aby musel padnúť jediný výstrel.

Menové nástroje, ktoré môžu USA uplatniť na presadzovanie svojich ekonomických a politických cieľov sú viac ako zrejmé. Americký dolár predstavuje približne 60% svetových devízových rezerv, 80% celosvetových platieb a takmer 100% globálnych ropných transakcií. Banky na celom svete, ktoré poskytujú úvery svojim klientom denominovaným v dolároch, si musia tieto doláre požičiavať alebo zobchodovať na devízových trhoch. Tieto banky realizujú svoje pôžičky na trhu s depozitmi v eurodolároch alebo s cenými papiermi alebo bankovkami denominovanými v amerických dolároch. Aj keď banky alebo podnikateľské subjekty majú sídlo mimo územia USA alebo EÚ, napr. vo Švajčiarsku, nemôžu sa jednoducho vymaniť spod vplyv dolára na ich ekonomické aktivity a transakcie. Dôvodom dominancie dolára je skutočnosť, že USA neovládajú len samotný dolár, ale ovládajú najmä systém dolárových platieb a transakcií po celom svete. Príkladom môže byť digitálna kniha držiteľov amerického dlhu, platobný systém Fedwire a združenie Clearing House (nástupca New York Clearing House a majiteľ CHIPS, Clearing House Interbank Payments System) zložené z najväčších amerických bánk. Takmer každá medzinárodná platba v amerických dolároch z banky prechádza cez jeden z týchto platobných systémov riadených v USA.

Medzinárodný obchod na svetovej úrovni zatiaľ nie je predstaviteľný bez amerických dolárov. A americké sankcie založené na dolároch sú veľmi silnou finančnou zbraňou, pred ktorou nie je imúnna žiadna ekonomika sveta. Tento súčasný svetový poriadok však nemusí byť definitívny a môžu vzniknúť pokusy o jeho transformáciu. Krajiny ako Čína a Rusko veľmi efektívne pracujú na tom, aby vznikol svet, v ktorom dolár nie je hlavnou rezervnou a obchodnou menou. Z dlhodobého hľadiska Čína, Rusko, India, Brazília, Irán a ďalšie štáty sveta pripravujú podmienky na vytvorenie nezávislých finančných a platobných systémov bez účasti amerického dolára. Najmä Čína a Rusko vyvíjajú veľké úsilie na vytvorenie finančného a menového systému, ktorý by finančné a obchodné transakcie mohol spracovávať a overovať bez závislosti od dolára a bánk kontrolovaných USA a EÚ. Vytvorenie alternatívy k západným finančným systémom a ich menám je veľmi náročný cieľ, ktorý si vyžiada obrovské úsilie a najmä obrovské finančné náklady, ktorých návratnosť je otázna.

Klasickým príkladom súčasnej finančnej sily a sily amerického dolára sú sankcie, ktoré Spojené štáty uvalili na Rusko po anexii Krymu v roku 2014. Už niekoľko desaťročí vedú USA celosvetovú finančnú vojnu s Kubou a Iránom, čo viedlo k hyperinflácii, devalvácii národných mien a sociálnym nepokojom. Žiadna z ekonomických a finančných sankcií USA by nebola účinná a efektívna bez využitia sily amerického dolára a dolárového platobného systému. V ostanom období sa USA pokúšajú obmedziť ekonomickú a finančnú moc Číny. Až čas ukáže či sila amerického dolára a americkej ekonomiky je dostatočne veľká na to, aby dokázala zlomiť aj takú ekonomickú veľmoc ako je ČĽR.

Sankcie voči Rusku, Kube, či Iránu majú jednoznačne geopolitický základ, zatiaľ čo čínske sankcie sú skôr ekonomického charakteru. USA a Čína súperia o ekonomickú a technologickú dominanciu v 21. storočí. Geopolitický a ekonomický súper si dobre uvedomujú, nakoľko sú zraniteľní sankciami založenými na amerických dolároch. Aj krajiny ako Rusko a Čína sú v zajatí dolára, tak v rezervách, ako aj v cieľoch svojich najväčších korporácií. Korporácie ako Gazprom, Lukoil, Huawei, ktoré túžia po tom, aby sa raz stali významnými globálnymi hráčmi, obchodujú najmä v dolároch. Čína síce tlačí svojich obchodných partnerov, aby prijali čínsky jüan za tovary a služby. Jüan je dnes len nepatrnou časťou globálnych platieb (asi 2 %), ktoré sú v porovnaní s dolárovými platbami zanedbateľné.

5. Výsledky a diskusia

Budúcnosť amerického dolára a menového systému, ktorý je založený na tejto mene je len ťažko predvídateľná. Medzinárodný menový fond už oznámil úsilie o presunutie osobitného práva čerpania (SDR), na distribuovanú knihu. Výsledkom tohto procesu v rámci MMF by bolo vytvorenie globálnej kryptomeny SDR, ktorá by mohla slúžiť na vyrovnanie platobných transakcií medzi Čínou, Ruskom, Indiou, Brazíliou a ďalšími členmi MMF. SDR by tak čiastočne nahradil systém zložený na americkom dolári.

Okrem kryptomien je tu ešte aj najstaršia forma peňazí, ktorú predstavujú drahé kovy. Použitie zlata je ďalším zo spôsobov, ako sa vyhnúť finančnej vojne s USA a americkým dolárom. Zlato má fyzickú formu, takže ho nemožno tak ľahko transportovať no zároveň je neotrasiteľným uchovávateľom hodnoty. Výhodou je aj skutočnosť, že sa dá prepravovať v zabezpečených kontajneroch na palube lietadiel alebo lodí, takže pohyby nemožno vysledovať satelitmi. Ruská federácia a ČĽR neustále zvyšujú podiel zlata v devízových rezervách svojich krajín. Niektoré dôkazy hovoria aj o tom, že napríklad Irán v súčasnosti platí za severokórejské zbrojárske technológie zlatom a dá sa očakávať, že budúce čínske platby za iránsku ropu sa uskutočnia aspoň čiastočne vo forme zlata.

Od začiatku roka 2015 Ruska federácia neustále obnovuje svoju rezervnú pozíciu pod vedením guvernérskej ruskej centrálnej banky. Ruské rezervy sú na úrovni okolo 500 miliárd USD a stále sa zvyšujú. Napriek tomu existuje obrovský rozdiel medzi ruskými rezervami v roku 2014 a tými súčasnými. Rozdiel je v podiele zlata na celkových rezervách centrálnej banky. Počas kolapsu rezerv v roku 2014 Rusko predávalo podľa potreby aktíva v amerických dolároch na udržanie likvidity, ale nikdy neprestalo nakupovať zlato. Ruské zlaté rezervy vzrástli z 1275 ton v polovici roku 2015 na takmer 2000 ton v polovici roku 2018. To je 50% nárast zásob zlata za menej ako tri roky. Pri súčasných trhových cenách zlata má Rusko drahý kov za približne 100 miliárd USD, čo je 20% celkovej rezervnej pozície Ruska. Aký by mala dôvod krajina držať 20% svojich rezerv v zlate, ak by neočakávala, že zlato bude v budúcnosti významnou súčasťou medzinárodného menového systému. Rusko nielenže očakáva, že zlato bude súčasťou systému, prisudzuje mu dôležitosť aj v spolupráci s Čínou, Indiou, Tureckom a Iránom.

S príchodom finančnej krízy v roku 2008 až po súčasnosť sa však neustále objavujú nové otázky, či si americký dolár udrží status globálnej svetovej meny. Otázky sa vynárajú najmä v súvislosti s tým, ktorá mena má predpoklady nahradiť americký dolár, či to bude euro, čínsky jüan alebo nejaká iná mena. Podarí sa Číňanom, Rusom, Indom a Brazíľčanom zaviesť a presadiť novú nadnárodnú menu, ktorá by oslabilá dominanciu dolára, alebo nie. Existujú názory, že zbraň menom americký dolár bude čoskoro obeťou vlastného úspechu. Kým USA ovládajú svet pomocou dolára, svet ticho pripravuje nový nedolárový systém. Veľa finančných expertov a ekonómov nemá jednotný názor na to, či dolár zotrvá v pozícii globálnej meny alebo bude postupne nahradený inými menami. Niektorí experti presadzujú názor, že by sa mala zaviesť nová nezávislá nadnárodná rezervná mena, iní experti tvrdia, že vedúcu úlohu prevezme euro alebo čínsky jüan.

6. Záver

Dominantné postavenie amerického dolára v medzinárodnom menovom a finančnom systéme nie je možné považovať za nemenné. Významné zmeny v hodnote dolára za uplynulé obdobia a výkyvy na devízovom trhu neodradili subjekty spravujúce devízové rezervy a investorov od tejto meny a americký dolár stále dominuje ako medzinárodná obchodná a rezervná mena. Budúcnosť amerického dolára však do istej miery závisí na tom, ako Spojené štáty americké zreformujú svoj finančný systém, ako sa vyrovnajú s vysokými rozpočtovými schodkami a či sa im podarí oživiť ekonomiku bez inflačných tlakov.

Aké sú šance amerického dolára, aby vydržal v dominantnom postavení v svetovej ekonomike? V neprospech dolára hovoria najmä rýchlo rastúce ekonomiky ostatných častí sveta, prípadné zmeny ekonomických a vojenských síl. Jedným zo scenárov je strata záujmu významných investorov o dolárové aktíva a pozície, čo by spôsobilo destabilizačný pokles hodnoty amerického dolára. Narástli by náklady na refinancovanie amerického štátneho dlhu a prudko by vzrástli americké úrokové miery. Tento scenár je však zatiaľ málo pravdepodobný, pretože ekonomická a geopolitická sila USA je v súčasnosti neotrasiteľná, no budúcnosť môže priniesť neočakávané prekvapenia.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Janeček, K. a Komárek, L. 2012. Bude americký dolar nadále dominantní světo-vou rezervní měnou? In. Politická ekonomie (on line). (cit. 05.08.2018) Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/abstrakt.php3?IDcl=829>
2. Kadlec, M., 2009. Dolár áno ako rezervná mena, no nie ako dlhodobá investícia. In. Fin-web. (on line). (cit. 03. 08. 2018) Dostupné z: <http://finweb.hnonline.sk/cl-37725270-dolar-ano-ako-rezervna-mena-no-nie-ako-dlhodo-ba-investicia-span-style-text-size-9px-font-weight-normal-color-606060-exkluzivny-kome.html>
3. Ondrášik, B., 2007. Dolár. In. Sme.sk (on line). (cit. 05.08.2018) Dostupné z: <http://encyklopedia.sme.sk/c/3298410/dolar.html>
4. Stuchlík, J., 2009. Pád Lehman Brothers: Co poslalo svět do finanční propasti. In: www.penize.cz. (on line) (cit. 07.08.2013). Dostupné z: <http://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-coposlalo-svet-do-financni-propasti>
5. TASR/AP, 2018. Najsilnejšia zbraň Ameriky môže prísť o municíu. In. O peniazoch. (on line). (cit. 07.08.2018) Dostupné z: <https://openiazoch.zoznam.sk/cl/187452/Najsilnejšia-zbran-Ameriky-moze-prist-o-municíu>
6. Vracec, J., 2013. Analýza determinantov vzniku a rozvoja peňazí, mien a menových systémov. 1st ed. Prešov: Bookman. 168 p. ISBN 978-80-8165-019-2

Analýza vlogu ako marketingového média pre umiestňovanie produktov

Ing. Ľudovít Nastišin, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra marketingu a medzinárodného obchodu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovensko

ludovit.nastisin@unipo.sk

Bc. Cyntia Pólyiová

Prešovská univerzita v Prešove

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovensko

cyntia.polyova@gmail.com

Abstrakt: Hlavným zameraním tohto príspevku bolo na základe získaných informácií z prieskumu zhodnotiť a interpretovať prístup a reakciu respondentov na product placement, teda umiestňovanie produktov vo vlogoch. Príspevok ponúka perspektívnu na efektivitu umiestňovania produktov v tejto forme digitálneho obsahu. Uvedená je aj diskusia k výsledkom a návrhy riešení pre podniky, akým spôsobom by mali využívať umiestňovanie produktov a taktiež aj to na akú cieľovú skupinu by sa mali zamerať. Rovnako príspevok poukazuje aj na oblasti, ktoré majú potenciál potenciálnych zákazníkov odohnať a čo prilákať a to, ako názor majú respondenti na túto oblasť vo všeobecnosti.

Kľúčové slová: vlog; umiestňovanie produktov; marketing, analýza

JEL klasifikácia: M30

Informácia: Tento príspevok je čiastkovým výstupom vedecko-výskumného grantu **VEGA 1/0909/16** s názvom „Výskum determinantov rozhodovania v rámci obchodného manažmentu, manažmentu predaja, pri súčasnom zohľadňovaní personálnych a psychologických aspektov obchodu a analýza možných implikácií v neuromarketingu.“

1. Úvod

V súčasnej dobe je marketing nevyhnutnou súčasťou pri predaji produktov v podnikoch. Dnes sa už žiadny produkt nepredá sám a preto treba kráčať s dobou a využívať najefektívnejšie nástroje potrebné k propagovaniu produktov, ktorými sú už väčšinou tie najmodernejšie formy propagovania. Hlavným cieľom tejto práce bolo práve zistiť, či umiestňovanie produktov vo vlogoch patrí do takejto účinnej formy propagácie. Každý podnik sa zaoberá s niečím iným, ponúka niečo iné, ale druh propagácie môže mať rovnaký a rovnako účinný. Stačí si k tomu vybrať vhodný nástroj. Podniky si musia uvedomiť, že dnes je propagácia veľmi dôležitá kvôli veľkému výberu produktov a služieb a preto nie je jedno, aký druh propagovania si určí daná firma. Aby podnik uspel, tak by sa mal riadiť týmito tvrdeniami. Podniky by mali kráčať s dobou a hlavne vedieť porozumieť zákaznikom a tým spĺňať ich požiadavky. Finančný úspech firmy často závisí na marketingových činnostiach. Cieľom marketingu je pochopiť zákazníka a dať mu najavo, že všetky činnosti v podniku sa konajú kvôli nemu. Na druhej strane podnik musí natoľko chápať a poznať zákazníka, aby mal pocit, že jeho výrobky sú ako šité na mieru pre zákazníka, t. j. akoby sa predávali samé a podnik nemusí nič siliť. Práve nato je potrebná istá komunikácia so zákazníkmi, čiže marketingová komunikácia.

Video marketing je marketingová stratégia, ktorá sa využíva na komerčný účel a je zameraná na propagáciu firmy, značky, tovaru alebo služby prostredníctvom krátkych videí. Tento druh marketingovej komunikácie čoraz viacerým používateľom internetu vyhovuje, pretože za krátky čas sa dozvedia mnoho informácií pri minimálnej námahe vynaloženej na získavanie informácií. Taktiež sa vedia dostať k týmto informáciám už kedykoľvek, pretože čoraz viac ľudí sleduje tieto videá cez svoj mobil či tablet, ktorí stále nosí so sebou. To je jedna z mála výhod videa.

Keď v roku 1994 bolo spustené prvé video, ešte nikto nevedel, že sa raz stane jedným z najsilnejších marketingových nástrojov. Pôsobivý rast všetkých digitálnych technológií za posledné dve desaťročia priniesol veľa inovatívnych marketingových stratégií. Video je dnes moderným marketingovým prístupom a výkonným prostriedkom na tvorbu obsahu, ktorý je osobný, relevantný a ponecháva nezabudnuteľný dojem na publikum. Viditeľnosť je najväčšou silou video marketingu. Vďaka svojej virálnej schopnosti nemá dosah videí žiadne hranice. V roku 2017 intenzívne narástol počet reklamných agentúr veriacich vo video marketingu viac ako v TV reklamách a v iných ďalších a z nich väčšina využíva Youtube a fFacebook na propagáciu svojej značky.

2. Základné teoretické východiská

Po úspešnom zhotovení firemného videa sa ponúka otázka, kam ho nahráť. Youtube je najväčší hráč na video trhu. Jedná sa taktiež o najväčšiu sociálnu sieť na svete a druhý najväčší vyhľadávač na svete. Youtube má mesačne cez 900 miliónov unikátnych divákov. Na päty sa mu ťahá Facebook, ktorý má zhruba dve tretiny unikátnych divákov, ale z konkurencie je tiež najrýchlejšie rastúci. V roku 2011 mal podľa YouTube 34 krát viac prehraných videí než Facebook. Tento rozdiel bol spôsobený hlavne tým, že akékoľvek funkcie na nahrávanie videí mal Facebook už pred rokom 2011, táto funkcia bola veľmi obmedzená. (Baránek, 2017)

Plnohodnotne začal Facebook s videom pracovať až od roku 2015. A vzhľadom k počtu užívateľa stránky je logické, že sa funkcia rozšírila veľmi rýchlo. Podľa rešpektovaného webu Alexa (2017) a jeho rebríčku najpopulárnejších internetových stránok, je YouTube k roku 2017 celosvetovo druhou nenavštevovanjšou stránkou súčasného internetu. Pred ním je Google.com a za ním na treťom mieste práve najviac spomínaný Facebook. (Vardhman, 2017)

Je nepopierateľné, že YouTube je rovnako ako ostatné kanály online komunikácie relevantnejší hlavne u mladšieho publika. Ale jeho zásah je i u staršej cieľovej skupiny veľký (Blattberg 2015). Ďalšou dobrou voľbou, kam si firmy môžu nahráť svoje videá je Vimeo. Vimeo má svoje silné stránky. Autorom poskytuje užitočnú spätnú väzbu, pred prezretím videa nás nenúti k povinnému sledovaniu reklamy a združuje ľudí s vašou pre produkciu filmov. Kým YouTube je stránka pre masu s nahrávaním neobmedzeného množstva videí, Vimeo spája kreatívov a filmárov (Rezáková 2015).

Zadávateľia reklamy čoraz viac testujú svoje kampane najskôr na sociálnych sieťach a až potom s nimi idú na ostatné kanály. Tento prístup sa bude len stupňovať, pretože sociálne siete ponúkajú široké možnosti zberu a merania dát.

Vlog je jednoducho povedané skrátene video blogu, teda blogu, ktorý využíva namiesto textu a fotografií video formát. Tieto video logy nie sú väčšinou jednorazové, ide skôr o webové seriály, ktoré majú pokračovanie. Témy Vlogov môžu byť v podstate akékoľvek - od varenia, cez video komentáre z každodenného života, až po Vlog venovaný špecifickým témam. Video nahrávky môžu byť nahrané v jednom kuse, prípadne sú rozdelené či zosrihané pomocou niektorých z video editačných aplikácií. Vlogy sa najčastejšie nachádzajú na obľúbenej video službe YouTube. (Bačík, Fedorko, Horváth 2017)

3. Metodológia

Hlavným cieľom bolo zistiť, či je product placement, čiže umiestňovanie produktov vo vlogoch účinnou formou propagácie. Na zber potrebných údajov sme použili dotazníkovú metódu. Dotazník je jedna z techník sociálneho prieskumu. Vybrali sme si ju preto, lebo ide o vysoko efektívnu techniku zberu údajov, pretože umožňuje nazbierať za veľmi krátky čas informácie od veľkého počtu respondentov. Ďalšou presvedčivou výhodou dotazníka pre respondentov je jeho anonymita. Aby sme dostali čo najpresnejšie a najjasnejšie odpovede, snažili sme sa sformulovať jednoduché a zrozumiteľné otázky, aby respondenti maximálne pochopili otázky a aby im zabral tento dotazník čo najmenej času.

Výskumnú vzorku tvorilo 134 respondentov, z toho 80 žien (59,9%) a 54 mužov (40,1%) rôznej vekovej kategórie. Najmladší respondent bol vo veku 14 rokov a najstarší vo veku 54 rokov. Na prieskum sme použili náhodnú metódu respondentov. Každý respondent po oslovení a objasnení zámeru dotazníka obdržal dotazník v elektronickej forme, a odpovedal na vopred definované otázky. Najmenšiu vekovú skupinu respondentov tvorila veková kategória v rozmedzí od 41-55 rokov, čo je v prepočte 8,8%. Druhá skupina respondentov je vo vekovej kategórii od 26-40 rokov s 22,2 % a treťou skupinou sú respondenti vo veku od 14-25 rokov. Ich bolo 92, čiže sme od nich dostali najviac odpovedí. V prepočte ich bolo teda až 68,4 %.

Tabuľka 1. Vnímaná zaujímavosť vlogu

	Určite áno	Skôr áno	Neviem posúdiť	Skôr nie	Určite nie
<i>Vlog mi pripadá viac zaujímavý ako blog</i>	29 %	32,8 %	32,1 %	5,3 %	0,8 %

Na tvrdenie, vlog mi pripadá viac zaujímavý ako blog odpovedalo iba 0,8% respondentov s úplným presvedčením záporne, čo je v prepočte 1 človek, čo znamená, že s tvrdením vôbec nesúhlasí a iba 5,3% respondentov tvrdí, že skôr nesúhlasí. Na druhej strane až 32,8% respondentov si myslí, že vlog je skôr viac zaujímavý ako blog a až 29% respondentov zodpovedalo na otázku s úplným presvedčením kladne a si myslí, že vlog je viac zaujímavý ako blog. 32,1% respondentov odpovedalo na otázku neutrálne, čiže nevedeli posúdiť, pričom približne jednu tretinu z týchto odpovedí spájame s odpoveďou v predošlej otázke, kde tvrdili, že nevedia posúdiť, či už videli nejaký vlog.

Ďalej sa ukázalo, že najviac respondentov, presne 34,1%, sleduje vlogy raz za týždeň. Veľká časť respondentov sleduje vlogy menej ako raz za mesiac. V percentuálnom vyjadrení je ich 23,3%. Treťou skupinou sú respondenti, ktorí vôbec nesledujú vlogy, alebo len o tom nevedia. Ich je 17,1% a skoro v takom istom pomere, presne 16,3% respondentov sleduje denne vlogy. Najmenšiu skupinu tvoria respondenti s 9,3 percentami, ktorí sledujú vlogy iba raz za mesiac.

Pri otázke, koľko vlogerov pravidelne respondenti sledujú sme zistili, že najviac respondentov, čiže 33,6% nesleduje ani jedného konkrétneho vlogera, ale druhý najväčší počet respondentov sleduje až viac ako troch vlogerov s percentuálnym zastúpením 20,1%. Odpovede „sledujem dvoch vlogerov“ a „neviem posúdiť“ označilo rovnaký počet respondentov, presne 17,2%. Jedného vlogera sleduje 7,5% respondentov a troch vlogerov sleduje 4,5% respondentov.

Pri otázke, ktoré zameranie sledujú respondenti najviac si mohli respondenti vybrať z viacerých možností a zároveň aj viac odpovedí. Možností v dotazníku bolo 5, ale respondenti ešte doplnili ďalších 5 odpovedí, ktoré mali možnosť doplniť pri kolónke „iné“. Každé zameranie bolo v dotazníku v krátkosti opísané. Zistili sme, že skoro polovica respondentov, presnejšie 47,3% sleduje Rewiews, čiže recenzie a testy rôznych služieb a produktov. Druhý

najväčší počet, 40,9% respondentov sleduje Travel, čiže video záznamy z ciest. V tesnej blízkosti sú kategórie Opinions a Singing. Zameranie Singing sleduje 29,9% respondentov, čiže rôzne hudobné a spevácke výkony. 28,3% respondentov sleduje Opinions, čiže vlogerov, ktorí prezentujú vlastný názor. Posledným zameraním, ktoré sa nachádzalo v dotazníku, bol Gaming. Je to vlog o rôznych, typicky počítačových hrách. Toto zameranie označilo 11% respondentov. Piatí respondenti dopísali vlastné zameranie. Prvý z týchto respondentov sleduje denné vlogy, druhý fashion vlogy a tretí vtipné vlogy. Dvaja respondenti dopísali, že sledujú vlogy o bežnom živote a dvaja nesledujú žiadne vlogy.

Tabuľka 2. Preferencia zahraničných vlogerov

	Určite áno	Skôr áno	Neviem posúdiť	Skôr nie	Určite nie
<i>Pri sledovaní vlogov uprednostňujem zahraničných vlogerov</i>	10,4 %	20,9 %	30,6 %	32,1 %	6 %

Pri tomto tvrdení, že pri sledovaní vlogerov uprednostňujem zahraničných vlogerov odpovedalo iba 6% respondentov úplne zápornou odpoveďou, t. j. určite nie. Trochu viac respondentov, presne 10,4%, odpovedalo opačne, že určite uprednostňuje zahraničných vlogerov. 32,1% respondentov skôr neuprednostňuje a 20,9% respondentov skôr uprednostňuje zahraničných vlogerov. Veľká časť respondentov, presne 30,6% nevedelo odpovedať na túto otázku.

Dôležitým faktorom k zisteniu cieľu tohto prieskumu je, či si už nejaký respondent niekedy niečo kúpil na odporúčenie vlogera. Až 66,4% respondentov tvrdí, že nikdy nič nekúpil na odporúčenie vlogera. 18,7% respondentov si už raz niečo kúpilo na odporúčenie vlogera a 14,9% respondentov si už viackrát kúpilo niečo na odporúčenie vlogera.

Tabuľka 3. Význam produktov vo vlogoch

	Určite áno	Skôr áno	Neviem posúdiť	Skôr nie	Určite nie
<i>Produkty vo vlogoch beriem do úvahy</i>	8,2 %	31,3 %	29,9 %	24,6 %	6 %

Pri tejto otázke sme chceli zistiť, či sa ľudia riadia produktmi a značkami, ktoré sú umiestňované vo vlogoch. Či vôbec vnímajú isté produkty, ktoré sa objavujú vo vlogoch. Keďže dnes je trendy sledovať bežný život iných ľudí a taktiež kopírovať ich životy, chceli sme sa o tom presvedčiť. Tiež je to veľmi dôležitý fakt, potrebný k výsledku prieskumu. Z tejto otázky sme zistili, že najväčšia skupina s tvrdením „produkty vo vlogoch beriem do úvahy“ skôr súhlasí. Presne 31,3% respondentov. Opačný názor má na toto tvrdenie 24,6%, čiže s tvrdením skôr nesúhlasia. 29,9% respondentov nevie posúdiť, čo môžeme pripisovať aj tomu, čo sme predtým spomínali, že nevedia čo je to vlog. Iba 6% respondentov si bolo istých, že určite neberie do úvahy produkty vo vlogoch a 8,2%, že produkty vo vlogoch berie na isto do úvahy.

Tabuľka 4. Vplyv značiek vo vlogoch na nákupné správanie

	Určite áno	Skôr áno	Neviem posúdiť	Skôr nie	Určite nie
<i>Značky, ktoré sú umiestňované vo vlogoch, vplývajú na moje nákupné rozhodovanie</i>	7,5 %	25,4 %	20,1 %	29,1%	17,9 %

Ďalším tvrdením, s ktorým skôr nesúhlasilo 29,1% respondentov, bolo v dotazníku „Značky, ktoré sú umiestňované vo vlogoch, vplývajú na moje nákupné rozhodovanie“. S týmto tvrdením úplne nesúhlasilo 17,9% respondentov. Na druhej strane 25,4% respondentov s týmto tvrdením skôr súhlasí, ale iba 7,5% respondentov súhlasí úplne s týmto tvrdením. 20,1% respondentov nevedelo posúdiť, či značky umiestňované vo vlogoch vplývajú na ich nákupné rozhodovanie.

Z prieskumu sme chceli tiež zistiť, či ľudia umiestňovanie produktov vo vlogoch otravuje. Najviac respondentov označilo odpoveď skôr nie, až 34,3%. Iba 10,4% respondentov vôbec neotravuje umiestňovanie produktov vo vlogoch, čo je veľmi prekvapujúce zistenie. 23,1% respondentov nevedelo posúdiť, či ho otravuje product placement. Ako sme čakali, iba 8,2% respondentov určite otravuje product placement, no dosť vysoké percentuálne číslo nám vyšlo pri respondentoch, ktorí zaškrtili, že ich umiestňovanie produktov vo vlogoch skôr otravuje.

Tabuľka 5. Umiesťňovanie produktov vo vlogoch ako forma propagácie

	Určite áno	Skôr áno	Neviem posúdiť	Skôr nie	Určite nie
<i>Umiesťňovanie produktov vo vlogoch je podľa mňa dobrou formou propagovania</i>	32,1 %	32,1 %	25,4 %	7,5 %	3 %

Najdôležitejšou otázkou tohto prieskumu bola otázka, či umiestňovanie produktov vo vlogoch je dobrou formou propagovania podľa respondentov, keďže cieľom celého prieskumu je zistiť, či je product placement, čiže umiestňovanie produktov vo vlogoch účinnou formou propagácie. Respondenti veľmi pozitívne odpovedali na túto otázku. Až 32,1% respondentov s určite myslí, že product placement je dobrou formou propagovania a taktiež 32,1% si myslí, že je skôr dobrou formou propagovania. 25,4% respondentov to nevedelo posúdiť a len 7,5% respondentov dalo, že skôr nepodporujú tento typ propagovania a 3% respondentov si myslí, že product placement vo vlogoch je efektívnu formou propagovania.

4. Diskusia a záver

V tomto prieskume bola analyzovaná efektívnosť umiestňovania produktov vo vlogoch. Chceli sme zistiť, ako ľudia vnímajú produkty, ktoré sa objavujú vo vlogoch. V prieskume boli sledované reakcie respondentov na otázky koncipované s chronologickou postupnosťou. Na základe týchto výsledkov sme zistili, že až 45% respondentov sleduje presne druh vlogu Reviews, čiže recenzie a testovanie rôznych produktov, čo znamená, že sa zameriavajú presne na nejaké produkty, ktoré sa vo vlogoch nachádzajú, či testujú a nie na iné druhy vlogov. Práve tento fakt je pre náš prieskum dôležitý a veľmi kladný, pretože sme sa zamerali presne na účinnosť umiestnenia produktov vo vlogoch. Ďalším zistením bolo, že až 40% z našich respondentov berie do úvahy tieto produkty, ktoré sú umiestnené vo vlogoch, čo je pre nás ďalším kladným faktom. Znamená to, že sa jednotlivým podnikom oplatí umiestňovať produkty do vlogov, nakoľko to nie je ani finančne náročné propagovanie produktov, ale môže byť veľmi účinné. Aj keď umiestňovanie produktov vo vlogoch a ich propagovanie nie je vždy prvotným cieľom či obsahom pre vlogy, napriek tomu táto metóda môže byť veľmi účinnou formou propagácie, dokonca viac účinnou, ako klasické formy propagovania produktov, keďže ide o modernú formu marketingovej komunikáciu. Na druhej strane až 66% respondentov nenakupuje na základe odporúčenia vlogera, čiže v prípade, ak je daný vlog priamo zameraný na istý produkt alebo ho vloger opisuje ako kvalitný, ktorý aj on sám používa. Môže to byť spôsobené tým, že v tom potencionálny zákazník vidí už isté presvedčenie, či usmerňovanie k danému produktu. Preto daný zákazník stráca dôveru ku vlogerovi a taktiež aj k danému produktu, pretože si myslí, že je to iba ďalšia reklama pre danú značku. Na druhej strane, keď je produkt vo vlogu umiestnený iba v pozadí a vloger ho prvoplánovo neopisuje ani sa ním nezaobrá, potencionálny zákazník to vníma tak, že keď ten produkt používa daný vloger, ktorý je častokrát obľúbený, v tom prípade daný produkt musí byť kvalitný. Je to prípad klasického nesileného product placementu, keď vloger „nesilí“ daný produkt a práve vďaka tomu u potencionálneho zákazníka získava dôveru.

Z tohto prieskumu vyplýva, že product placement umiestňovaný vo vlogoch je účinný iba v istej forme. To znamená, že ak je okatý až silený, môže značke skôr poškodiť ako pomôcť. Platí to aj pre daného vlogera, ktorý sa daným produktom zaoberá, či ho opisuje alebo odporúča. Môže sa ľahko stať, že ho už daný odberateľ viac nenavštívi alebo prestane sledovať jeho vlogy. Druhým prípadom je product placement, ktorý sme spomínali, tzv. reklama v pozadí, čiže keď daný produkt je v priestore, ale nerozpráva ani záberu nedominuje. To znamená, že daného sledovateľa neotravuje ani nepresvedča, no potencionálny zákazník si ten produkt ľahko všimne a v najlepšom prípade si ho aj zakúpi. Vo všeobecnosti sme teda zistili, že silené reklamy môžu skôr uškodiť ako pomôcť. Preto sa odporúča využívať nesilený druh product placementu, keďže sme z prieskumu zistili aj to, že 32% respondentov product placement otravuje. To môže byť zapríčinené práve spomínaným sileným umiestňovaním

produktov vo vlogoch. 45% respondentov zase tvrdí, že ich product placement neotravuje, čo môže byť ten opačný prípad, keď produkt nedominuje vo vlogu.

Na najdôležitejšiu otázku, či je umiestňovanie vo vlogoch dobrou formou propagovania, odpovedali respondenti veľmi kladne. Až 64% respondentov si myslí, že je to dobrou formou propagovania, z čoho by sme mohli rovno zhodnotiť prieskum kladne, pretože hlavným cieľom bolo zistiť práve odpoveď na túto otázku. Podľa týchto výsledkov, by sa podniky mohli ešte viac sústrediť na propagovanie svojich produktov prostredníctvom vlogov, či aspoň vyskúšať tento druh propagovania, keďže veľa podnikov tomu šancu ani nedáva, pretože viac dôverujú klasickým formám marketingu. Musia si však uvedomiť, že treba kráčať s dobou a využívať na propagovanie také nástroje, ktoré ľahko zaujmú pozornosť zákazníkov alebo ktoré zákazníci vyžadujú a očakávajú. Tak je väčšia pravdepodobnosť, že ich potreby budú splnené. Podľa výsledkov z vykonanej analýzy sme ešte zistili, že väčšina respondentov, ktorí sledujú vlogy, alebo sa riadia produktmi umiestnenými v nich, sú vo vekovej kategórii od 20-35 rokov. Väčšina respondentov nad 35 rokov sa vôbec neriadi produktmi umiestňovanými vo vlogoch a nie sú ovplyvnení týmito produktmi. Môže to byť spôsobené aj tým, že starší ľudia dôverujú viac klasickým formám propagovania a taktiež tým, že mladší ľudia sledujú častejšie vlogy. Z toho vyplýva, že táto forma propagovania by sa mala zacieliť hlavne na produkty, určené pre túto vekovú kategóriu, čo však nevylučuje využívanie tejto formy propagovania aj pre ostatné produkty. S týmto súvisí aj zistenie o tom, že niektorí respondenti nevedia posúdiť, či už videli niekedy nejaký vlog. Môže to byť zapríčinené aj tým, že nepoznajú význam tohto termínu, alebo ho sledujú, ale nevedia, že to má takéto pomenovanie. To však efektívnosť umiestňovania produktov vo vlogoch neovplyvňuje, hlavne ak vlog sledujú, len ho nevedia pomenovať.

Z daného prieskumu teda vyplýva, že product placement vo vlogoch ako nový trend v marketingovej komunikácii v súčasnosti boduje, iba ho treba vedieť využívať efektívne. To znamená, že v prvom rade je potrebné si určiť cieľovú skupinu, na ktorú sa podnik potrebuje zamerať, a u ktorej s daným produktom chce zabodovať. Je to hlavne tým, že nie všetky vekové skupiny majú záujem o takýto druh marketingovej komunikácie. V podstate sme z prieskumu zistili, že tento druh propagovania je najvhodnejší pre mladšiu vekovú kategóriu. A druhým najdôležitejším krokom vyplývajúceho z tohto prieskumu pre efektívne umiestňovanie produktov vo vlogoch je potreba si určiť druh product placementu, pričom z prieskumu vyplýva, že je to nesilený druh product placementu, čiže decentnejší product placement.

Zoznam bibliografických odkazov

- Alexa. 2009. "The top 500 sites on the web." Citované [6-8-2018]. <https://www.alexa.com/topsites>.
- Bačík, R. et al. 2017. „Analýza aktuálneho stavu e-commerce vo svete a prognóza jeho ďalšieho vývoja.“ *Journal of Global Science* [elektronický zdroj]. - ISSN 2453-756X. - Vol. 2, no. 3 (2017)
- Baránek, V., 2017. Online marketing, či internetový marketing? [online]. Bratislava: emos Citované [6-8-2018]. Dostupné z: <http://www.online-marketing.sk/internetovymarketing/>
- Blattberg, E., 2015. The demographics of YouTube, in 5 charts [online]. Berlín: Digiday Citované [6-8-2018]. Dostupné z: <http://blog.paravan.sk/ultimaty-zoznammarketingovych-trendov-na-ktorych-zarobite-v-roku-2017/>
- Rezáková, V., 2015. Ako správne využiť potenciál videomarketingu [online]. Bratislava: UNISITE Citované [6-8-2018]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/manazmentmarketing/c/1952/category/marketing/article/potencial-video-marketingu.xhtml>
- Vardhman, R., 2017. 127 Facts You Probably Didn't Know About Video Marketing [online]. London: Wordpress Citované [6-8-2018]. Dostupné z: <https://websitebuilder.org.uk/blog/127-facts-you-probably-didnt-know-about-the-videomarketing/>

Analýza vnímania vybranej vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie z pohľadu spotrebiteľa

PhDr. Jaroslava Gburová, PhD. *
Prešovská univerzita v Prešove
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia
jaroslava.gburova@unipo.sk

PhDr. Ivana Kerestúrová, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

* corresponding author

Abstrakt:

V súčasnosti v znalostnej spoločnosti zohrávajú stále väčšiu a nezastupiteľnú úlohu univerzity a vzdelávacie inštitúcie. Veľkým dôkazom je najmä široké spektrum úloh, ktoré plnia. Univerzity ponúkajú a vytvárajú ľudský kapitál a intelektuálne bohatstvo, ktoré je potrebné pre ďalšie fungovanie vo svete vzdelávania, ale aj obchodu. Význam univerzít pre rozvoj regiónov, v ktorých pôsobia je nesporná. Cieľom príspevku je teoretické spracovanie problematiky znalosti a vzdelávania, ako aj analýza vnímania spokojnosti a prestíže vzdelávania, ako aj samotnej vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie pôsobiacej na slovenskom trhu z pohľadu slovenského spotrebiteľa.

Kľúčové slová: vzdelávanie, spotrebiteľ, propagácia, znalosti, vzdelávacia inštitúcia.

JEL klasifikácia: M30; M150

Informácia: Tento príspevok je jedným z čiastkových výstupov v súčasnosti riešených vedecko-výskumných grantov VEGA 1/0806/16 „Výskum problematiky spotrebiteľského správania novej generácie zákazníkov s akcentom na identifikáciu preferencií a využiteľnosti mobilných komunikačných platforiem v procese elektronického obchodovania subjektov lokalizovaných dominantne na stredoeurópskom trhu.“

VEGA 1/0789/17 „Výskum dominantných marketingových postupov a významných charakteristík spotrebiteľského správania pri využívaní mobilných komunikačných platforiem pre účely elektronickej komercie.“

Úvod

Interaktívne, inovatívne, kreatívne metódy uplatňované v procese vzdelávania zlepšujú a rozvíjajú spôsobilosti študentov i pedagógov, ponúkajú kreatívny, netradičný a originálny pohľad na rozličné témy i činnosti, zainteresovaní učia súťažiť, podstupovať riziko v prospech dosiahnutia stanovených cieľov, byť pohotoví a tvoriví. Ak sa ako integrálna súčasť procesuálnych pedagogických prístupov na vysokej škole systematicky pestujú na všetkých stupňoch a vo všetkých formách vzdelávania, explicitne inzerujú kvality študentov, absolventov, budúcich manažérov na trhu vzdelávania i na trhu práce (Ferencová, 2011). Marketingová orientácia vysokej školy vychádza z toho, že hlavnou úlohou inštitúcie je čo najpresnejšie zistiť potreby a požiadavky cieľových trhov a vychádzajúc z týchto informácií uspokojiť cieľové trhy prostredníctvom čo najvhodnejšie konfigurovanej ponuky vzdelávacích programov, komunikačnej politiky, cenovej tvorby a čo najefektívnejšej realizácie a distribúcie primeraných a konkurenčne zdatných programov a súvisiacich služieb. Inštitúcia s marketingovou orientáciou sa sústreďuje na uspokojenie potrieb svojej klientely. Tieto inštitúcie uznávajú, že výkonnosť a dobrý programy a služby sú všetky prostriedkami aj výsledkami uspokojenia cieľových trhov. Bez analýzy a uspokojenia potrieb cieľových trhov by sa mnohé typy inštitúcií čoskoro ocitli bez zákazníkov (Štefko, 2003).

Pre úspech firiem pôsobiacich v súčasnom silnom konkurenčnom prostredí a globalizovanom svete sú nesmierne dôležité znalosti, nové technológie a inovácie. Pri získavaní znalostí môžu výrazne napomáhať univerzity, ktoré zbierajú, využívajú, vytvárajú a rozširujú znalosti v rámci regiónu. Okrem toho sú významnými producentmi nových technológií. Výstupy základného výskumu realizovaného univerzitami sú využívané firmami v aplikovanom výskume a experimentálnom vývoji a novo vyvinuté technológie sú následne komercionalizované. Význam univerzít pre firmy spočíva aj v ich úlohe producentov kvalifikovanej pracovnej sily a ľudského kapitálu, ktorý je významným zdrojom konkurencieschopnosti. Jednou z najdôležitejších oblastí vzájomnej spolupráce univerzít a súkromného sektora je transfer znalostí (Urbančíková, 2006).

1. Základné teoretické východiská

Za posledné dve desaťročia sa situácia v regiónoch podstatne zmenila. Úspech regiónov už nie je založený len na využívaní prírodných zdrojov, ale v čoraz väčšej miere na ich schopnosti učiť sa, vytvárať, rozširovať a aplikovať poznatky, prinášať inovácie a vyvíjať nové technológie. Vplyvom neustále a nepredvídateľne sa meniaceho prostredia, silnejúcej konkurencie a rozmachu informačných a komunikačných technológií prestávajú platiť tradičné zásady a postupy v manažmente regiónov. Uspejú len tie regióny, ktoré sú schopné rýchlo sa učiť a reagovať na zmeny. Práve takéto znaky sú typické pre učiace sa regióny. Každý učiaci sa región sa vyznačuje schopnosťou neustále a nepretržite sa učiť, prispôbovať a meniť. Významnou konkurenčnou výhodou stáva schopnosť využívať poznatky. Práve poznatky sa stávajú významným determinantom ekonomického rastu regionálnych ekonomík (Ali Taha, 2011).

Znalostná spoločnosť kladie stále väčšie nároky na jednotlivcov, u ktorých už nestačí byť len v úlohe pasívneho príjemateľa informácií. Naopak, rastie potreba aktívneho vyhľadávania informácií, ktoré významne napomáhajú pri rozhodovaní a riešení problémov. Veľké množstvo poznatkov a milióny článkov publikovaných každoročne spôsobujú, že je takmer nemožné aj pre tých najodddanejších a najaktívnejších jednotlivcov držať krok s aktuálnym vývojom a pokrokom. V súčasnosti inštitúcie zameriavajú svoju pozornosť na získavanie pracovníkov, ktorí sú výnimoční v tom zmysle, že majú veľa poznatkov alebo disponujú poznatkami, ktoré nevie nik iný (Kelemen, 2007).

Podľa Johnsona (2009), poznatky obsahujú hlbšie porozumenie, pochopenie ako dáta alebo informácie. Rozdiel medzi dátami a poznatkami je v tom, že:

- poznatky sú do vzájomnej súvislosti dané a kontextualizované dáta, ktoré sú podrobené zovšeobecneniam, oproti dátam nepodliehajú takým prudkým zmenám, vypovedajú o zovšeobecneniach a všeobecných zákonitostiach. Novozískané dáta môžu byť v rozpore s existujúcimi poznatkami.
- dáta odrážajú súčasný stav na úrovni dištancií, obsahujú mnoho detailov, sú objemné, často a rýchlo sa menia a ich správnosť môže byť objektívne verifikovaná.

V súčasnosti má každý prístup k informáciám, ale nie každý má rovnakú schopnosť hľadať súvislosti medzi informáciami, nachádzať nové spôsoby ich včleňovania do zložitejších a zmyslupnejších celkov a používať ich pri riešení problémov. A práve v tom spočíva zásadný rozdiel medzi poznatkami a informáciami. Informácie sú samé osebe bezvýznamné. Význam a užitočnosť nadobúdajú ak sú vhodne spájané do súvislostí a významných kontextov. Samotné disponovanie informáciami nestačí, je preto potrebné mať poznatky resp. znalosti, ktoré umožnia

informácie správne interpretovať a vhodne využiť (Ali Taha, 2011). Tradičnou úlohou univerzít je *vzdelávanie*, ktorého výstupom sú najvzdelanejšie skupiny v populácii. Podľa Stephena (2007) univerzity vytvárajú intelektuálne bohatstvo, ktoré je podľa neho možné komercionalizovať a ktoré prispieva k vytváraniu nových podnikov a priemyselných odvetví. Popri výučbe sa venujú aj *vedecko-výskumnej činnosti*, ktorej výsledky prinášajú prospech podnikateľskému sektoru aj celej spoločnosti. A v neposlednom rade sú významným *producentom nových technológií*.

Vedecký systém a hlavne výchova a vzdelávanie sú podľa Bučeka (2006, s.70) „kritickými prvkami pri transmisii (prenose) poznatkov“. Úlohu univerzít je podľa uvedeného autora možné rozdeliť do troch kľúčových oblastí:

- 1. vzdelávacia** – vzdelávanie pôsobí ako faktor hospodárskej a sociálnej transformácie a univerzity ako významné vzdelávacie a vedecké ustanovizne vzdelávajú študentov a vychovávajú odborníkov a vedcov, čím vytvárajú a určujú zásobu a kvalitu ľudského kapitálu v celej spoločnosti.
- 2. výskumná** – univerzity sú v pozícii tvorcov a šíriteľov poznatkov, ktoré publikujú vo forme vedeckých prác, článkov, kníh alebo na seminároch a konzultáciách.
- 3. transfer poznatkov a technológií do podnikateľského sektora** sa stáva najdôležitejšou súčasťou spolupráce univerzít a podnikateľského sektora a významným spôsobom prispieva k zvyšovaniu inovačnej schopnosti národnej ekonomiky. Toto sprostredkovanie výsledkov výskumu podnikateľskému sektoru vedie k tomu, že okrem teoretického významu nadobúda výskum čoraz viac aj praktický význam.

V zahraničnej a domácej odbornej literatúre sa problematikou marketingových aplikácií v špecifických podmienkach vysokoškolskej praxe zaoberá viacero autorov. Bez nároku na úplnosť je možné uviesť niekoľko významných autorov, s publikáciami ktorých je možné sa stretnúť na domacom, ako aj zahraničnom trhu. Aplikácií marketingu v podmienkach vysokého školstva sa venoval už v roku 1985 Kotler. Z českých autorov venujúcich sa problematike marketingu škôl je to najmä Světlík (1996, 2001, 2006). Z domácich autorov sa marketingu vysokých škôl zaoberajú napr. Deák (2005), Lesáková (2002), Lieskovská (2005) a Štefko (1996, 1999, 2000, 2001, 2003).

Světlík (1996) definuje marketing školy ako proces riadenia, ktorého výsledkom je poznanie, ovplyvňovanie a v konečnej fáze uspokojenie potrieb a práni zákazníkov školy efektívnym spôsobom zaisťujúcim zároveň splnenie cieľov školy. Marketing vzdelávacích organizácií podľa Štefka (2003) pozostáva z činností zameraných na vytvorenie, udržanie alebo zmenu postojov a správanie cieľových publik k danej organizácii. Je to definícia, ktorú autor uvádza po úprave na základe pôvodného vymedzenia marketingu organizácií uvádzaného Kotlerom (1998) marketing vzdelávacích inštitúcií je efektívne riadenie výmenných vzťahov danej inštitúcie s rôznymi trmi a cieľovými publikami.

Z hľadiska vnímania a aplikácie marketingu manažmentom konkrétnej vysokej školy je možné podľa Lesákovvej (2002) začleniť vysokú školu do jednej z troch skupín:

- marketing je na pôde vysokej školy považovaný za niečo neprofesionálne, čo by znižovalo veľkosť a kvalitu vysokých škôl, teda manažment robím minimum alebo takmer nič;
- manažment vysokých škôl reaguje vydávaním informačných a propagačných materiálov o vysokej škole, publikovaním početných informácií v rôznych médiách, budovaním oddelení public relations, prijímaním pracovníkov pre styk s verejnosťou. Táto skupina vidí hlavnú úlohu marketingu v budovaní goodwillu školy a v získavaní podpory a finančných prostriedkov od absolventov, rôznych nadácií, podnikov a agentúr;
- manažment vysokých škôl pravidelne analyzuje vonkajšie prostredie, cieľové skupiny, nové potreby na trhu vzdelávania, prehodnocuje jasný zmysel misie, charakteristiky cieľových segmentov a svoju celkovú pozíciu.

Odlíšnosť tradičnej školy od inštitúcie s marketingovou orientáciou spočíva podľa Lesákovvej (2002) v sledovaní cieľových skupín a dlhodobých záujmov cieľových skupín. Vysoké školy môžu buď ignorovať rozdiely medzi potenciálnymi študentmi alebo tieto rozdiely konfrontovať. Ak si vysoká škola vyberie prvú z uvedených alternatív, realizuje masový marketing alebo možno aj „nemarketing“ (Lewison, Hawes, 2007). Stratégia masového marketingu je založená na myšlienke zaujať s jednoduchým širokospektrálnym marketingovým prístupom. Druhý prístup predpokladá, že celkový trh musí byť rozdelený do logických trhových segmentov, ktoré sa odlišujú s ohľadom na faktory ovplyvňujúce výber produktu alebo iné kritické znaky a charakteristiky. Stratégia umiestňovanie kladie dôraz na odlišné preferencie vybraných trhových segmentov. Jej súčasťou je dosiahnutie zmysluplného a odlišného konkurenčného postavenia na cieľovom trhu, ktoré umožňuje odlišenie ponuky vysokej školy od ponuky jej konkurentov a vytvára priestor pre získanie konkurenčnej výhody. Ponuka vysokej školy môže byť odlišovaná

pomocou produktu – vzdelávania (študijný odbor, študijný predmet, predmety a obsah predmetov), služieb (knihnica, internet, ubytovanie, stravovanie), personálu (štruktúra pedagógov a ich kvalifikácia), distribúcie (formy vzdelávania, klasické a inovatívne metódy vzdelávania) a imidžu (logo, ročenka, brožúry, letáky, atmosféra na pracovisku), teda prostredníctvom jednotlivých nástrojov.

Základom vytvárania a udržiavania spolupráce medzi univerzitami a priemyslom je vzájomný prospech a úžitok vyplývajúci z týchto interakcií. Hlavné benefity univerzít vyplývajúce zo spoločnej spolupráce a spoločného výskumu s priemyselnými podnikmi sú podľa Dooleya a Kirka (2007):

- popri tradičnom verejnom financovaní získajú univerzity prístup k ďalším finančným prostriedkom - z výskumných fondov, čo umožňuje manažérom výskumných centier prehĺbiť a rozšíriť svoje kompetencie a tiež rozšíriť realizovaný výskum;
- univerzity získavajú ľahší prístup k patentovaným technológiám vo vlastníctve priemyslu, ktoré uľahčujú proces objavovania;
- v porovnaní s verejne financovaným výskumom sa posilní ich status a to aj vďaka schopnosti preukázať kanály, ktoré umožňujú efektívne šírenie výstupov (výsledkov) výskumu smerom k verejnosti a dokázať svoj prínos k ekonomickému rozvoju územia;
- rýchlejšia reakcia na výstupy výskumu a vedné objavy dosiahnuté na univerzite; výsledky výskumu sa rýchlejšie dostanú do praxe a sú verifikované a uvedené do platnosti.

Univerzity vo svete venujú čoraz väčšiu pozornosť aplikovanému výskumu, inovatívne a kreatívne spôsoby výučby a službám miestnemu a národnému verejnému ako aj súkromnému sektoru. Trendom je aj vznik tzv. podnikateľských univerzít, pre ktoré je typická komercializácia svojich výskumných aktivít a aktívnejší prístup k ekonomickému rozvoju svojho regiónu. Pri zaostalejších regiónov je vhodnejšie budovanie a podpora nových univerzít (Buček, 2006).

2. Výsledky a diskusia

Cieľom výskumu bola analýza vnímania spokojnosti a prestíže vzdelávania, ako aj samotnej vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie pôsobiacej na slovenskom trhu z pohľadu slovenského spotrebiteľa, t.j. študenta.

Náhodným výberom sme si pre výskum zvolili konkrétnu vysokoškolskú vzdelávaciu organizáciu - Ekonomickú fakultu Technickej univerzity v Košiciach, pričom cieľovú skupinu tvorili študenti posledných ročníkov dennej a externej formy v 3. ročníku Bakalárskeho štúdia a v 2. ročníku Inžinierskeho štúdia. Výskumnú vzorku spolu tvorilo 356 vrátených a plne vyplnených dotazníkov.

72,8% skúmaných respondentov bolo prevažne z Košického kraja a blízkeho okolia. Iba 27,2 % respondentov pochádzalo z iných krajov SR a to zväčša Prešovského, Banskobystrického a pod. Väčšie percento zastúpenia v rámci výskumu mali ženy až (64,6%) ako muži a to iba (35,4%). Na základe tohto výsledku môžeme konštatovať, že Ekonomickú fakultu TU v KE vo väčšej miere navštevujú ženy ako muži. Môže to byť dôsledkom toho, že ekonomické povolanie je skôr orientované pre ženské pohlavie a pre profesiu ženy. V rámci stupňa štúdia bolo v 55,9% opýtaných respondentov v bakalárskom stupni štúdia a 44,1% opýtaných respondentov v inžinierskom stupni štúdia.

V jednej z uvedených otázok sa respondenti mali vyjadriť, či majú aj naďalej záujem pracovať v odbore, v ktorom práve študujú. 29,2% opýtaných respondentov sa nevedelo vyjadriť, či chcú aj ostať pracovať v odbore, v ktorom aktuálne študujú. Jedným z dôvodov bol aj fakt, že išlo najmä o študentov bakalárskeho štúdia, ktorí chcú ďalej pokračovať v štúdiu a taktiež z dôvodu, že pomerne veľké množstvo študentov sa domnieva, že si prácu nájde ľahšie kvôli aktuálnej hospodárskej kríze u nás a vo svete. Aj napriek tomuto faktoru je približne 60% opýtaných respondentov naopak presvedčených, že si prácu v odbore, v ktorom študujú, nájdu pomerne rýchlo, a preto aj v tomto odbore pracovať chcú.

Nasledujúcou otázkou sme sa snažili zistiť, či si študenti myslia, že daný študijný program, ktorý študujú, je aj relatívne dobrou zárukou uplatnenia v práci a praxi. Respondenti mohli vyjadriť svoj názor na základe Likertovej päťstupňovej škály kde si zvolili jednu z nasledujúcich možností 1 = rozhodne áno, 2 = skôr áno, 3 = neviem, 4 = skôr nie, 5 = rozhodne nie. Na základe zistených výsledkov môžeme konštatovať, že takmer polovica opýtaných respondentov je presvedčená, že sa v danom študijnom programe uplatní aj v praxi, pričom 36,5% respondentov sa nevie vyjadriť a takmer 10% respondentov si nemyslí, že sa uplatnia v praxi v rámci štúdia tohto študijného programu.

V rámci výskumu sme sa zamerali, aj na zistenie do akej miery je podľa študentov vysokoškolská vzdelávacia organizácia na ktorej študujú významná v spoločnosti/krajine. V rámci miery významnosti fakulty, sa 63,8% respondentov vyjadrilo, že fakulta je prestížna v spoločnosti a krajine, pričom zaujímavé zistenie bolo, že až 20% sa nevedelo vyjadriť, či je alebo nie je fakulta prestížna. Opäť iba malé percento (0,3%) sa vyjadrilo, že fakulta nie je prestížna v spoločnosti. Na základe týchto výsledkov môžeme opäť konštatovať, že opýtaní respondenti sú v priemere spokojní so štúdiom na tejto fakulte.

Na otázku, či po ukončení štúdia plánujú skúmaní študenti pracovať v kraji, v ktorom študovali/študujú poukazujú nižšie uvedené výsledky. Respondenti mohli vyjadriť svoj názor na základe Likertovej päťstuňovej škály kde si zvolili jednu z nasledujúcich možností 1 = rozhodne áno, 2 = skôr áno, 3 = neviem, 4 = skôr nie, 5 = rozhodne nie. V rámci záujmu pracovať v kraji v ktorom respondenti študujú, boli vo výskume rôznorodé výsledky. Rovnaké percento bolo v rámci odpovedí „nie“ a „neviem“ a iba približne 40% respondentov sa vyjadrilo, že by malo záujem pracovať v študovanom kraji.

V rámci možnosti zamestnať sa v regióne práve v študovanom odbore sa opäť nadpolovičná väčšina nevedela vyjadriť, či bude mať zamestnanie. 34,6% respondentov si myslí, že si prácu v študovanom odbore nájde. Nadpolovičná väčšina opýtaných respondentov sa opäť nevedela vyjadriť, či si prácu v regióne mimo svojho odboru nájde ľahšie, ako v študovanom odbore. Iba veľmi malé percento si myslí, že si prácu mimo odboru nájde ľahšie a v priemere 40% respondentov sa s týmto tvrdením nestotožňuje. Z výsledkov výskumu vyplýva, že iba veľmi malé percento (6,7%) uvažuje o postgraduálnom štúdiu na tejto fakulte, pričom ani jedno percento sa nevyjadrilo pre možnosť „5“ - „rozhodne áno“. Polovica opýtaných respondentov sa vyjadrila, že nechce pokračovať ďalej v 3. stupni štúdia a až 15,2% percenta si zvolilo možnosť „rozhodne nie“.

3. Záver

Pozícia vysokoškolskej vzdelávacej organizácie a jej vnímanie vo vzťahu k verejnosti je v súčasnej konkurenčnej dobe neodmysliteľná súčasť imidžu, v ktorom sa daná vysokoškolská vzdelávacia organizácia nachádza. Úlohu pozitívneho vnímania vysokoškolskej vzdelávacej organizácie k verejnosti plnia najmä aktivity PR, ktoré sme už vyššie spomínali. Aktivity PR sú preto jedny z najdôležitejších, a zároveň nie sú až tak finančne náročné ako aktivity reklamy. Investície do PR sú vo veľkej miere návratné investície (pričom v prípade nástroja reklamy to zaručené nie je), ktoré sa prejavujú vyššou známosťou organizácie, jej priaznivým pôsobením navonok, prílivom študentov, ratingom, dobrým menom a pod. Vysokoškolská vzdelávacia organizácia, ktorá aktivity vo vzťahu k pozitívnemu vnímaniu fakulty k verejnosti až tak nerealizuje, nie je dostatočne známa, dostatočne uznávaná a často krát nie je u väčšiny študentov prioritou, skôr iba malou poistkou v prípade neúspechu iných významných organizácií v blízkom okolí. Aby študenti vnímali vysokoškolskú vzdelávaciu organizáciu pozitívne, je potrebné aktivity PR neodmysliteľne podporovať, preto je samozrejmé, že organizácie v súčasnosti majú už vlastné PR oddelenia na čele s marketingovými pracovníkmi, ktorí sa venujú práve komunikácii vo vzťahu k verejnosti, ale realizujú aj interné a externé PR, pričom tieto aktivity sú plne podporované celou vysokoškolskou vzdelávacou organizáciou.

Na základe výsledkov výskumu je možné opäť konštatovať, že je v niektorých oblastiach viditeľný nedostatok informovanosti vo vzťahu k verejnosti zo strany vysokoškolskej vzdelávacej organizácie. V tejto oblasti je preto nevyhnutná podpora najmä komunikačnej politiky vysokoškolskej vzdelávacej organizácie navonok. Komunikačná politika v oblasti vysokoškolského vzdelávania je jednou z najsilnejších a najdôležitejších marketingových aktivít, ktoré nielen fakulta, ale celá univerzita musí realizovať na to, aby obstála v konkurenčnom boji v oblasti poskytovania vzdelávania.

Hlavným cieľom vzdelávania je dosahovanie pozitívnych zmien aj vo vzťahu k regiónu. Avšak nemyslíme tým len cieľovú skupinu, regionálnych aktérov, pretože oni nie sú základom týchto zmien v regióne. Na zmenu v regióne má vplyv sociálna, spoločenská, výchovná činnosť, tvorba inovácií, príprava pre prax, prínos nových poznatkov, motívácií, inovácií do praxe a pod. Toto všetko do určitej miery môže regionálna Fakulta priniesť do regiónu, na jednej strane prilákať ľudí a investície do regiónu a na druhej strane intelektuálny kapitál. Cieľom vysokoškolskej vzdelávacej organizácie je naučiť mladých ľudí príprave na prax, zmeniť názory, správanie pozitívnym smerom, tak aby boli účelne využité práve pre prospech spoločnosti, v ktorej študovali. Všetky investície vložené do ľudí sa následne vracajú v podobe produkcie iných prospešných výsledkov, myšlienok, nápadov a pod. Preto je nevyhnutná komunikácia vysokoškolskej vzdelávacej organizácie s publikami regiónu, ako je napr. VÚC kraja, mestský úrad a iné verejné inštitúcie, aby sa tieto prispôbovali a vnímali potreby regiónu.

Zoznam bibliografických odkazov

- Ali Taha, V. 2011. *Význam univerzít pre rozvíjajúce sa regióny v kontexte znalostnej spoločnosti*. Prešov: Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove.
- Buček, M. a kol. 2006. *Regionálny rozvoj – novšie teoretické koncepcie*. Bratislava: Ekonóm.
- Deák, P. 2005. *Kvalita a image manažérskych škôl*. Praha: ASPI.
- Dooley, L., Kirk, D. 2007. University – industry collaboration; Grafting the entrepreneurial paradigm onto academic structures. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10, Iss. (No.) 3, 2007. p. 316-332.
- Ferencová, M. 2011. Komunikácia vybraných vzdelávacích inštitúcií s cieľovými skupinami. In *K otázkam podôb komunikácie v humanitnom vzdelávaní na technických vysokých školách. Zborník recenzovaných vedeckých prác s medzinárodnou účasťou*. Prešov: Technická univerzita Košice. s. 117-121.
- Johnson, D.J. 2009. *Managing knowledge networks*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kelemen, J. 2007. *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Iura Edition.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing.
- Lesáková, D. 2002. Uplatňovanie marketingu a PR v podmienkach univerzít SR. In *Trend*. Bratislava: Trend Holding, 2002. č. 13. s. 7-8.
- Lewinson, D.M., Hawes, J.M. 2007. Student Target Marketing Strategies for Universities. In *The Journal of College Admission*. 2007. č. 196, s. 14-19.
- Lieskovská, V. a kol. 2005. *Spotrebiteľské správanie na trhu bezhotovostného platobného styku*. Bratislava: Ekonóm.
- Světlík, J. 1996. *Marketing školy*. Zlín: EKKA.
- Štefko, R. 2003. *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. Bratislava: Royal Service.
- Urbančíková, N. 2006. *Ludské zdroje v regionálnom rozvoji*. Košice: TU v Košiciach.

Diversity Management as a Competitive Advantage Source of the Successful Company

doc. PhDr. Radovan Bačík, PhD. MBA*
University of Presov
Department of Marketing and International Trade
Prešovská ul. 5, 080 01 Prešov, Slovakia
radovan.bacik@unipo.sk

Alexandra Turáková*
University of Presov
Department of Marketing and International Trade
Prešovská ul. 5, 080 01 Prešov, Slovakia
alexandra.turakova@centrum.sk

* Corresponding author

Abstract: *Diversity is an integral part of corporate culture and an essential for competitiveness of company in global environment. It is no longer just about awareness, but diversity has to be treated authentically within the company. In today's new workplace is diversity management an integral part of the corporate culture and an imperative for the success of company. Diverse employee base can offer much broader range of new approaches and perspectives. Each employee brings to the enterprise several dimensions of diversity - diverse backgrounds, gender, characteristics, skills and experiences. It is needed to use soft edges of diversity for recognizing and managing differences. Diverse employees have a different character which affects their behavior and the way how they act, what is acceptable or what has a higher priority for them. Diversity factor at visible and invisible dimension as a part of corporate culture has power to stimulate and form strong culture within each enterprise. Ability to recognize and understand diversity in cross-cultural situation supports growth and success of company from global perspective.*

Key words: *diversity; dimensions of diversity; benefits of diversity; company performance*

JEL Classification: *M1 Business, M14 Administration Corporate Culture • Diversity • Social Responsibility*

1. Theoretical sources – Diversity as a part of corporate culture

Corporate culture has been defined many times by many authors. Between some of them there are slight differences, some of those definitions using different wording but expressing the same meaning. In the pool of innumerable corporate culture definitions we can find one common trait. Corporate culture is unique. Each enterprise has an own corporate culture. This culture is matchless and we can say that it represents the DNA of the company. Corporate culture is made up of people and it has a social character. Each employee is different and carries own diverse. The basic component of the social system in each company is the employee whose diversity (behavior, thoughts, beliefs and own core values) influence the company- corporate culture and its performance. Corporate culture represents according to Needle (2004) the collective values, beliefs and principles of company members. Culture of each enterprise is shaped by history, product, market, technology, strategy, leadership style, and we should not forget an impact of a national culture. In the Lewis's book (2006) it is well described raising of the child and the child dependence on the parents based on differences in the cultures. Related to his explanation and comparison of different cultures we can liken relationship of employee to the company. We might compare corporate culture with parents' role. Corporate culture as "a parent" clearly defines for an employee as "a child" what is

acceptable and what is not, what is right and what is wrong. It defines core values, basic rules for behavior. This help employees to identify themselves with an organization, affects the way they interact with each other, within or across departments, with business partners and customers. The influence of diversity has an impact on corporate culture set up and the run of the business.

2. Dimensions of diversity & diversity management

Diversity management, a part of human resource management, involves the recognition, effective deployment and harmonization of individual employee singularity. Successful diversity management helps managers to maximize employee's knowledge and expertise to better achieve organizational objectives (Allen, 2004). We can divide elements of diversity into the two groups (fig.1 below):

- **Visible elements** – express character of the human which is recognizable by external environment as well. We can include here all elements as clothes, race, gender, age etc.
- **Invisible elements** – represent all elements which are hidden under the “surface” as values, attitudes, behavior, background, skills, education, communication style and others.

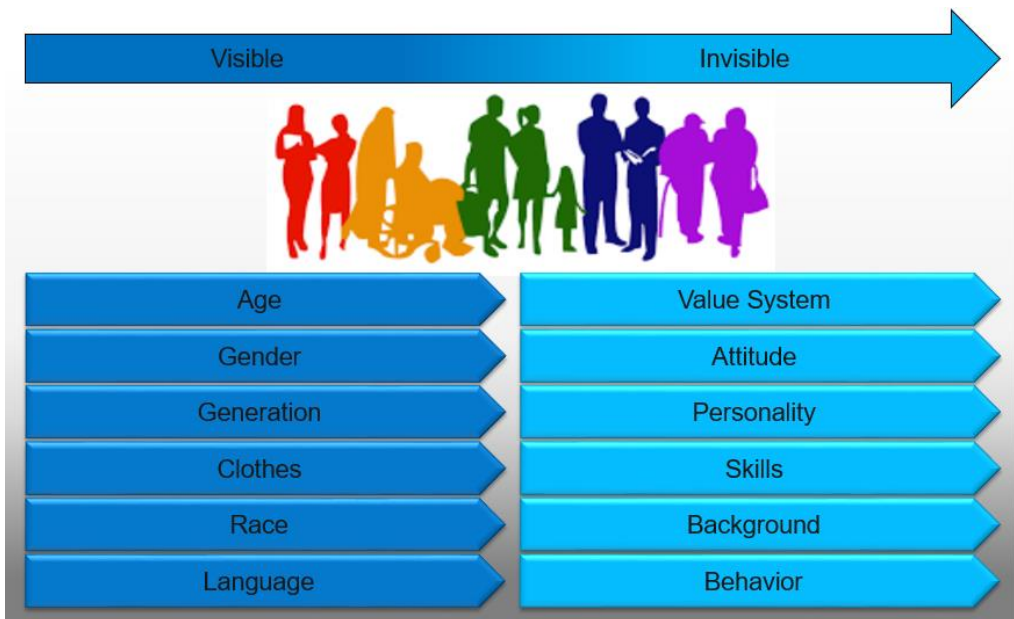


Fig.1 Visible and invisible dimensions of diversity (own source, 2018)

Dimensions of diversity help us to differentiate a range of visible and non-visible differences that exist between groups or people working in the company. There are more options how to describe diversity. People from different cultures share basic concepts, values but view them from different perspectives. Geert Hofstede (2010) defined diverse culture as “the collective programming of the mind that distinguishes the members of one category of people from another.” The key expression in this definition is collective programming. Each employee as an individual has specific mindset. All employees create the culture in enterprise and let corporate culture to influence them. Diversity can be viewed from many variable angles. It applies to whole package of the human being aspects - age, race, sex, religion, opinions, background, nationality etc. We can observe some specific various types of diversity

within a company as e.g. positions, gender, leadership styles, behavior, experiences and skills. Those diverse factors have a broader differential by national comparison. According to Hofstede's research 80 percent of the differences in employee's attitudes and behaviors are influenced by national culture.

There is definitely a global trend in business from a worldwide perspective that culture is moving on to the top position of the agenda as a major challenge for success. In shaping the corporate culture it is imperative to respect the relevant laws and principles. We can describe briefly some important and major areas of cultural differences:

- **Values** – people from different regions have different national characteristics which affect their core beliefs, influence attitudes and a world view
- **Communication** – People around the world are using different speech styles and have different listening habits too. The most visible aspect of culture. Low-context cultures - the message is conveyed by the words used. High-context cultures - words convey only a limited part of the message
- **Time concept** - the same sentence has different meaning, e.g. "Meeting starts at 10:00" – for German it means that he/she needs to attend this session and be in the room prior to the meeting start. For Italian it means that he/she is at 10:15 in the cafeteria to take a coffee and be in the meeting room at 10:25.
- **Space concept** - personal space has different dimensions across different cultures. We can demonstrate it on the example of greetings. Some cultures prefer shaking hands, some hugging, some prefer just eye contact instead of personal contact.

Diversity management is held by leaders. The leaders are those who advocate and can successfully manage diversity. Knowing how to manage diversity means knowing how to manage differences. There are some basic rules for managing diversity:

- Tolerating differences
- Accepting differences
- Equal treatment of everybody
- Avoiding conflicts or difficulties arising from differences.

The world, markets, consumer demands are undergoing rapid changes. Power of multiple perspectives is a catalyst for innovation. Diversity elements determine a new approach to master a new dynamic business.

3. Benefits of diversity in company

There are many benefits of having a diversity at the workplace. People bring to the work environment a lot of differences related to diversity: race, gender, sexual orientation, religion, age, background (educational, economical), experience, knowledge, way of thinking and communication styles (Fig.2).

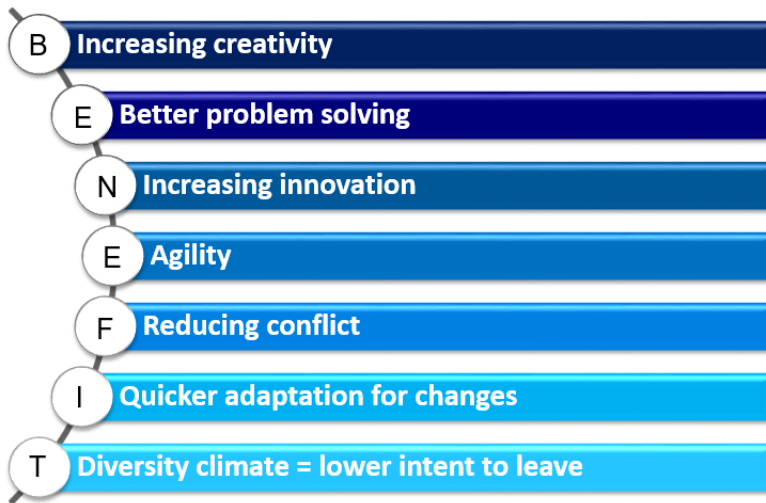


Fig.2 Benefits of diversity (own source, 2018)

There are more benefits to having diversity in the workplace listed below (McKinsey, 2018):

- Employees from diverse backgrounds imbue organizations with creative new ideas and perspectives informed by their cultural experiences
- A diverse workplace will help organizations better understand target demographics and what moves them
- A diverse workplace can better align an organization’s culture with the demographic make-up of America
- Increased customer satisfaction by improving how employees interact with a diverse clientele and public

4. Correlation between diversity and company performance

Racial diversity also is found to have a positive impact on growth and business performance. Diversity strategies need to be designed to support business objectives and strategies to add real value to company performance.

McKinsey run in 2015 research to examine an additional financial performance measure in relation with diversity. The team of McKinsey & Company explores not only *whether* and *where* in the organization diversity matters, but also *how* companies can put it to work in pursuit of their business goals. Their latest research improves the understanding and global relevance of the correlation between diversity and company financial performance (Fig.3.). The research is based on a larger data set of over 1,000 companies covering 12 countries and using two measures of financial performance – profitability (measured as average EBIT margin) and value creation (measured as economic profit margin). A study found that a racially diverse workforce was positively associated with more customers, increased sales revenue, greater relative profits, and greater market share. The study also examined gender diversity and found it to be positively associated with increased sales revenue, more customers, and greater relative profits. McKinsey measured the “organizational excellence” of companies in Europe, North America, and Asia by evaluating them on nine organizational criteria.

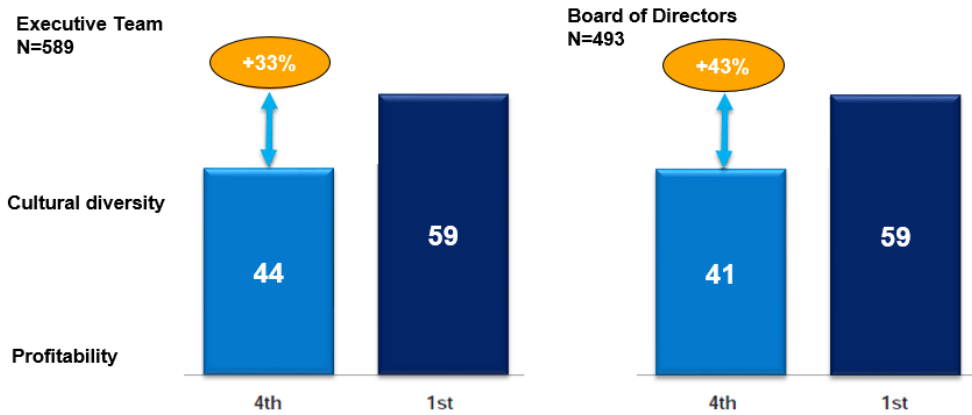


Fig.3 Correlation between diversity and company performance (McKinsey, 2018)

The cultural diversity’s correlation with outperformance on profitability was also statistically significant at board level. It has been found that companies with the most culturally diverse boards worldwide are 43% more likely to experience higher profits. Positive correlation between ethnic/cultural diversity and value creation at both the executive team and board levels has been detected as well (McKinsey, 2018).

Cultural diversity on executive teams continues to correlate strongly with company financial performance support the argument that there is value in promoting cultural diversity in company top teams around the world. For companies, addressing the challenge of building an inclusive company culture across cultural differences could significantly strengthen organizational effectiveness. Cultural diversity at the highest levels of leadership in the company could serve as a signal to employees and other stakeholders that the organization truly understands and values the community and customers that they serve.

Conclusion

The corporate culture represents social system which consists of people and therefore must be seen each enterprise as a social alive system. The essence required for this system in the enterprise is built from diverse employees who are unique. Their specific behavior, thoughts, beliefs, values influence and form corporate culture. All elements of diversity shape business and power of company.

From global perspective has diversity intelligence an important role, supports business success and strengthen corporate culture. In case employees understand defined strategy and diversity management, follow the vision and respect values of the enterprise they feel involved, respected, connected with corporate culture. Factor just like diversity imports to the business competitive edge – influences performance and success of the enterprise in the global market.

Diversity can maximize the effectiveness of teamwork and represents the way forward. It is a task of leaders to encourage and to make diversity authentic for their employees. Diversity has to be visible at different levels of the organization. If the diversity is managed successfully it has a competitive advantage for the company at global market in terms of differentiation, innovation. Increase in diversity has positive impact on performance and employer branding of the company. Diversity management shapes success of the company and represents competitive advantage at global market.

References

ALLEN RS, Dawson G, Wheatley K, White CS (2007). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relat.* 30(1):20-33.

HOFSTEDE, G.; *Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill Education Ltd; 3rd edition - revised edition; 2010; ISBN-13: 978-1-904838-02-9

LEWIS,R.; *When Cultures Collide: LEADING ACROSS CULTURES*; Printed in Finland by WS Bookwell; 3rd edition; 2006; ISBN-13: 978-1-904838-02-9

McKinsey; *Delivering through Diversity*, January 2018, online (August 4th, 2018):

https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx

NEEDLE, D.; *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*; 2004; ISBN 978-1861529923

Event marketing a jeho úloha pri podpore cestovného ruchu – analýza prípadovej štúdie mesta Bardejov

Ing. Ľudovít Nastišin, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovensko
ludovit.nastisin@unipo.sk

Mgr. Dominika Jackaninová
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovensko
dominika.jackaninova@gmail.com

Abstrakt: Tento článok sa zaoberá event marketingom a jeho rolu pri rozvoji cestovného ruchu. Cieľom je charakterizovať event marketingové akcie a udalosti v meste Bardejov v rámci cestovného ruchu a pomocou analýzy zistiť a zhodnotiť prínos týchto podujatí pre rozvoj cestovného ruchu v tomto regióne. Bol využitý dotazníkový prieskum zameraný na už uskutočnené podujatia v meste Bardejov. Záverom článku uvádzame návrhy a možnosti ďalšieho rozvoja cestovného ruchu v regióne a rovnako uvádzame aj možnosti na podporu event marketingu vo zvolenom regióne.

Kľúčové slová: event; marketing; cestovný ruch; Bardejov; analýza.

JEL klasifikácia: M30

Informácia: Tento príspevok je čiastkovým výstupom vedecko-výskumného grantu **VEGA 1/0909/16** s názvom „Výskum determinantov rozhodovania v rámci obchodného manažmentu, manažmentu predaja, pri súčasnom zohľadňovaní personálnych a psychologických aspektov obchodu a analýza možných implikácií v neuromarketingu.“

1. Úvod

Ľudská spoločnosť je pohltená veľkým množstvom ponúk výrobkov či služieb najrôznejších spoločností. Pre zákazníkov je zložitejšie vybrať si zo širokej ponuky spoločností a pre výrobcov sa stáva náročnejším v tak preplnenom svete nájsť, osloviť a zaujať svoju cieľovú skupinu zákazníkov. Spoločnosti preto musia stále vymýšľať a zdokonaľovať komunikáciu smerom k zákazníkovi. K tomu môžu využiť nové techniky, medzi ktoré môžeme zaradiť aj event marketing. Taktiež aj pocity a emócie hrajú stále významnejšiu rolu v dennom živote každého jedinca. Event marketing so sebou prináša prvky vzrušenia, napätia, má silný emocionálny náboj. Práve preto je tento marketingový nástroj tak úspešný a využívaný. Event marketing integruje a využíva rôzne komunikačné nástroje, ktoré vedú k zinscenovaniu zážitkov, ktoré umožňujú efektívnejší predaj ponúkaných služieb. Ľudia organizovali rôzne podujatia už od pradávna. Na týchto udalostiach sa schádzali účastníci z rôznych miest, z rôznych dôvodov a spoločne tak vytvárali význam jednotlivých udalostí. Udalosti boli niekedy používané ako nástroj nevšednosti, ako niečo výnimočné, časovo obmedzené a účasť na nich prinášala ľuďom buď individuálny úžitok, zážitok alebo posilnenie ich spoločenského postavenia. To všetko však pretrváva dodnes. Udalosť, respektíve podujatie je možné vytvoriť prakticky z čohokoľvek, avšak nie každá udalosť má potenciál budúceho rozvoja, ktorý je z pohľadu cestovného ruchu kľúčovým prvkom udržateľnosti udalostí a ziskovosti, a nie pre každé podujatie alebo udalosť je možné vytvoriť marketing. Zatiaľ čo sa niektoré udalosti organizujú až po ich vzniku, iné sa plánujú niekoľko rokov dopredu. Správne načasovaná udalosť môže pomôcť miestnym podnikateľom v kríze či zachrániť významné prírodné prvky v krajine tým, že odkloní príliv návštevníkov do iného miesta. Z tohto dôvodu je potrebné brať event marketing ako ucelený pojem, ktorý siaha do všetkých oblastí ľudského života, krajiny a ekonomiky. Čo sa týka cestovného ruchu, tak ten má v rámci Slovenskej republiky dlhú tradíciu. Jeho tvár sa ale postupom času mení a moderná doba ponúka nové trendy, ktorým skrátka nie je možné uniknúť. Akcie a udalosti zaznamenávajú v cestovnom ruchu neobvyklý rozvoj.

2. Základné teoretické východiská

Event podľa Nízkej (2007) je podnikom organizovaný zážitok vo forme udalosti, podujatia alebo akcie, ktorý sprostredkováva určitej cieľovej skupine zákazníkov, ako napríklad aj obchodníkom, spolupracovníkom ale aj širokej verejnosti správy týkajúcej sa podniku, jeho produktov a značky, a to prostredníctvom prežitia zážitku s cieľom dosiahnuť vytýčené ciele podniku. Veľký slovník marketingovej komunikácie uvádza niekoľko definícií pojmu event marketing. Podľa slovníka marketingovej komunikácie (Jurášková, Horňák et al 2012) je event marketing marketingovo-komunikačný nástroj, ktorý slúži k vytváraniu zážitkov, prostredníctvom organizovania rôznych udalostí, stretnutí a akcií. Event marketing je podľa Juráškovej a Horňáka (2012) taktiež komplexným nástrojom marketingovej komunikácie, ktorý v sebe zahŕňa niekoľko rôznych aktivít – od prípravy cez plánovanie, realizácia rôznych druhov, typov a foriem eventov, až po ich následnú kontrolu. Podľa Labskej, Tajtákovvej a Foreta (2009) môžeme pod pojmom event marketing označiť všetko, čo sa dotýka tvorby, organizovania, riadenia a propagácie rôznych udalostí, resp. eventov.

Na prípravu a vytvorenie úspešného eventu je potrebné viac ako len dobrý nápad. Dôležitá je intenzívna príprava, dostatočne vyškolený personál a plynulý priebeh. „Musí to hovoriť priamo k vašej značke a vniesť kvalitu a hodnotu, ktorá je spojená so značkou a predložiť to priamo spotrebiteľovi“. Usporiadatelia a marketéri by si mali byť vedomí toho, že usporiadanie eventu nie je lacnou záležitosťou. (Suhányi 2014) Hlavným a rozhodujúcim prvkom pri plánovaní akcií a eventov je stanovenie cieľov. Pokiaľ vieme, prečo udalosť alebo akciu organizujeme, tak potom vieme, čo od nej očakávame, čo by nám mala priniesť. Dôležitejšie je však vedieť, čo prinesie účastníkom, a aký bude dôvod na ich účasť. Preto si najprv stanovíme cieľ a podľa neho vyberieme vhodný typ eventu. Medzi základné ciele pri organizovaní eventu podľa Lattenberga (2010) patria: poskytnúť nové informácie, dať ľuď dokopy, prezentovať a propagovať nové výrobky, produkty alebo služby, oceniť svojich partnerov, získať verejnú uznanie, pripomenúť firemnú značku alebo výrobie, vytvoriť vlastnú komunitu, zvýšiť lojalitu zamestnancov.

Ciele event marketingu môžu byť definované aj podľa ich smerovania a to do narôznejších oblastí (Hesková, Štarchoň 2009):

- Identifikácia s určitým cieľovým segmentom alebo jeho životným štýlom
- Zvýšiť povedomie o firme alebo produkte, posilniť a zlepšiť image

- Vytvoriť a posilniť vnímanie kľúčových asociácií spojených so značkou
- Poskytnúť zážitok a evokovať pozitívne pocity
- Pobaviť kľúčových klientov, odmeniť dôležitých zamestnancov.

Pri správnom nastavení a načasovaní sa môže event marketing stať efektívnejším nástrojom ako reklama či sponzoring pri zachovaní rovnakých finančných prostriedkov. Na druhej strane však neexistuje jednoduchý model na meranie jeho účinnosti. Vždy to závisí od stanovenia cieľov a očakávaní spojených s danou udalosťou (Přikrylová, Jahodová 2010). Čím špecifickejšie sú cieľ vymedzené, tým ľahšie je v závere umožniť hodnotenie splnených cieľov (Stevens 2005).

3. Metodológia a hlavné zistenia výskumu

Cieľom tejto štúdie je charakterizovať event marketingové akcie a udalosti v meste Bardejov v rámci cestovného ruchu a pomocou analýzy zistiť a zhodnotiť prínos týchto podujatí pre rozvoj cestovného ruchu v tomto regióne. Záver tejto práce si kladie za cieľ navrhnúť možnosti ďalšieho rozvoja cestovného ruchu v regióne a taktiež navrhnúť možnosti na podporu event marketingu a cestovného ruchu v meste Bardejov. Pre zistenie cieľa práce, teda či event marketingové udalosti prispievajú k rozvoju cestovného ruchu v Bardejove, sme v analytickej časti využili dotazníkový prieskum. Tento dotazník bol zameraný na už uskutočnené podujatia. Dotazník sme vytvorili v elektronickej podobe pomocou webovej stránky www.docs.google.com. Dotazníkový prieskum sme uskutočnili v dňoch od 12. marca 2018 do 20. marca 2018. Prieskumnú vzorku sme získali náhodným výberom respondentov. Dotazník pozostával z 22 otázok a bol poskytnutý účastníkom podujatí bez ohľadu na vek a bez dôrazu na aktívne alebo pasívne zapojenie pri podujatiach.

Pre účely tohto skúmania sme si stanovili nasledujúce výskumné problémy:

1. Zistenie štatisticky významných rozdielov v úrovni dostatočnej informovanosti o daniach v meste v závislosti od miesta bydliska.
2. Zistenie štatisticky významných rozdielov medzi vekovou kategóriou a mierou spokojnosti s organizovanými podujatiami a daniach v meste.
3. Zistenie štatisticky významných rozdielov v úrovni preferovania online marketingovej komunikácie s potenciálnymi návštevníkmi v závislosti od pohlavia.

Tieto problémy boli následne pretransformované na nasledujúce výskumné hypotézy:

H1: Predpokladáme, že existuje štatisticky významný rozdiel v úrovni dostatočnej informovanosti o daniach v meste v závislosti od miesta bydliska

H2: Predpokladáme, že existuje štatisticky významný rozdiel medzi vekovou kategóriou a mierou spokojnosti s organizovanými podujatiami a daniach v meste.

H3: Predpokladáme, že existuje štatisticky významný rozdiel v úrovni preferovania online marketingovej komunikácie s potenciálnymi návštevníkmi v závislosti od pohlavia.

Nášho dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 125 respondentov. Tento počet je postačujúci na to, aby sme si vytvorili predstavu o tom, ktorých udalostí sa respondenti najviac zúčastňovali a tiež či sú spokojní s podujatiami a celkovým daniach v meste Bardejov.

Najväčšie zastúpenie respondentov v rámci dosiahnutého vzdelania majú respondenti, ktorí majú ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou. To predstavuje 64 respondentov, čo činí 51% opýtaných, ide teda o viac ako polovicu respondentov, ktorí sa dotazníkového výskumu zúčastnili. V poradí druhú skupinu predstavujú respondenti s vysokoškolským vzdelaním I. stupňa, to tvorí absolútne 27 respondentov (22%), na treťom mieste sú respondenti s vysokoškolským vzdelaním II. stupňa, ktoré tvorí absolútne 23 respondentov (18%). Najmenej početnou skupinou sú respondenti s dosiahnutým stredoškolským vzdelaním bez maturity, čo je 8 respondentov (6,5%) a s ukončeným základným vzdelaním, 3 respondenti (2,5%).

Podľa prieskumu odkiaľ naši respondenti pochádzajú, môžeme nami vybrané event marketingové akcie označiť za regionálne akcie, nakoľko väčšina respondentov, konkrétne 53 (42%), má svoje trvalé bydlisko priamo v meste Bardejov. Väčšie zastúpenie návštevníkov sme očakávali aj z obcí v okrese Bardejov, avšak prekvapilo nás, že viac respondentov pochádza z obcí alebo miest mimo okresu Bardejov. Ide o 46 respondentov (37%). Respondentov, ktorí pochádzajú z obcí v okrese bolo 26 (21%).

Takmer polovica, 58 respondentov (46%) sa zúčastňuje podujatí v meste Bardejov najmä kvôli zábave a stretnutiu sa s priateľmi. Druhým najčastejším dôvodom je ten, že ľudia chcú vyplniť svoj voľný čas. Túto možnosť zvolilo 17 respondentov (14%). Organizované podujatia v meste 15 respondentov (12%) považuje za spôsob relaxácie. Na grafe vidieť, že opýtaných ľudí účasť na takýchto podujatiach baví. Avšak iba 4 respondenti (3%) označili možnosť, že dôvodom účasti je spoznanie nových ľudí.

Z celkového množstva opýtaných sa najväčší počet zúčastnil Bardejovského jarmoku, ktorý je najpopulárnejším a najviac navštevovaným podujatím v meste. Tejto akcie sa zo 125 opýtaných ľudí zúčastnilo až 119 respondentov (95%). Druhým najnavštevovanejším podujatím bol silvestrovský program so 64 návštevníkmi (51%), ktorý sa každoročne koná na bardejovskom námestí. Hneď za ním nasleduje mikulášsky program so 61 účastníkmi (49%). S malým odstupom nasleduje akcia s názvom My sme Východ, ktorej sa zúčastnilo 59 respondentov (47%). Ostatné podujatia respondentov asi príliš neoslovili. Podujatia s názvom Hry rytiera Rolanda sa zúčastnilo iba 37 opýtaných (30%), tunning show 31 respondentov (25%), ľudovej akcie Vyvodzene kačura 26 respondentov (21%), Bažant kinematograf 21 (17%), jazdecké preteky v parkúrovom skákaní 18 (13,5%), oslavy oslobodenia Bardejova 17 respondentov (14,5%). Najhoršie obstáli Organové dni J. Grešáka, ktorých sa zúčastnilo iba 6 respondentov (5%).

Overenie štatistických hypotéz

Na vyhodnotenie stanovených výskumných hypotéz sme použili program IBM SPSS Statistics 20. Štatistické spracovanie sme vykonali prostredníctvom T- Testu.

H1: Predpokladáme, že existuje štatisticky významný rozdiel v úrovni dostatočnej informovanosti o danií v meste v závislosti od miesta bydliska.

Tabuľka 1. Štatistická verifikácia hypotézy H1

	Bydlisko	N	Priemer	Št. odch.	T	St. voľ	P
<i>Informovanosť o danií v meste Bardejov</i>	Mesto Bardejov	53	6.6226	1.70098	2.036	123	0.044
	Obec v okrese BJ, obec alebo mesto mimo okresu BJ	72	6.0278	1.54712			

Na základe výsledkov, ktoré sú spracované v tabuľke, môžeme vidieť, že existuje štatisticky významný rozdiel v úrovni dostatočnej informovanosti o danií v meste v závislosti od miesta bydliska. Pri porovnaní mesta Bardejov a obce respektíve mesta v okrese Bardejov spolu s obcou alebo mestom mimo okresu Bardejov sme zistili štatisticky významný rozdiel, keďže hodnota $t=2,036$ a hodnota $p=0,044$. Rozdiel, ktorého hodnota je 0,5948 nám hovorí o tom, že medzi obyvateľmi mesta Bardejov je vyššia úroveň dostatočnej informovanosti o danií v meste ako medzi obyvateľmi, ktorí pochádzajú z obcí resp. miest v okrese a mimo okresu Bardejov. Keďže hodnota $p < 0,05$, z tohto analytického zistenia nám vyplýva, že hypotézu č.1 nezamietame, práve naopak, táto hypotéza je pre nás štatisticky významná.

H2: Predpokladáme, že existuje štatisticky významný rozdiel medzi vekovou kategóriou a mierou spokojnosti s organizovanými podujatiami a daniím v meste.

Tabuľka 2. Štatistická verifikácia hypotézy H2

	Vek	N	Priemer	Št. odch.	T	St. voľ	P
<i>Miera spokojnosti</i>	Do 25 rokov	56	6.8393	1.44947	-0.959	123	0.340
	Nad 25 rokov	69	7.1159	1.71958			

Na základe výsledkov, ktoré sú spracované v tabuľke, môžeme vidieť, že v rámci hypotézy č.2 neexistuje štatisticky významný rozdiel medzi vekovou kategóriou a mierou spokojnosti s organizovanými podujatiami a dianím v meste. V tejto hypotéze sme porovnávali respondentov vo veku do 25 rokov a respondentov vo veku nad 25 rokov. V tomto prípade je hodnota $t=-0,959$ a hodnota $p=0,340$. Keďže hodnota $p>0,05$ tak v tomto prípade môžeme hypotézu č.2 zamietnuť, to znamená, že hypotéza nie je štatisticky významná.

H3: Predpokladáme, že existuje štatisticky významný rozdiel v úrovni preferovania online marketingovej komunikácie s potenciálnymi návštevníkmi v závislosti od pohlavia.

Tabuľka 2. Štatistická verifikácia hypotézy H3

	Pohlavie	N	Priemer	Št. odch.	T	St. voľ	P
Online marketingová komunikácia	Žena	100	6.86	1.63929	0.706	123	0.482
	Muž	25	6.60	1.68325			

Pri výskumnej hypotéze č.3 sme zisťovali, či existujú štatisticky významné rozdiely v úrovni preferovania online marketingovej komunikácie s potenciálnymi návštevníkmi v závislosti od pohlavia. Z výsledkov v tabuľke nám vyplýva, že neexistujú štatisticky významné rozdiely v úrovni preferovania online marketingovej komunikácie s potenciálnymi návštevníkmi v závislosti od pohlavia. Hodnota $t=0,706$ a hodnota $p=0,482$, a keďže hodnota $p > 0,05$, v tomto prípade hypotézu č.3 zamietame, táto hypotéza nie je štatisticky významná.

4. Diskusia a záver

Event marketing predstavoval niekedy iba doplnkovú činnosť v rámci klasického marketingu. V súčasnosti už ale dokáže byť event marketing sám o sebe úspešným nástrojom propagácie rôznych spoločností. Usporiadávanie akcií hrá veľkú rolu aj v cestovnom ruchu. Jeho význam sa neustále zvyšuje, spoločne s vyšším záujmom o zážitkovú turistiku. Event marketing je považovaný za jeden z komunikačných nástrojov, je to jedna z možností, ako v dnešnom svete, ktorý je zaplnený výrobkami a službami, zaujať a osloviť potenciálneho zákazníka. Event marketing sa považuje za neoddeliteľnú súčasť komunikačného mixu a v rámci neho je zvýrazňovaná úzka spolupráca a prepojenie s ostatnými nástrojmi. Hlavnou náplňou event marketingu je organizácia podujatí a eventov, ktoré sú typické kreativitou a originalitou. Hlavným cieľom udalostí je zaujať zákazníka, návštevníka a dostať určitú danú značku do jeho povedomia. Podstatou týchto udalostí je zapojiť jednotlivcov do určitých aktivít, ktoré vyvolávajú pozitívne emócie a tým aj pozitívne vnímanie značky alebo spoločnosti. Event marketing úzko súvisí aj s public relations. Úlohou public relations je budovanie dobrých vzťahov s verejnosťou. Spoločným znakom public relations a event marketingu je využívanie emócií. Public relations dokáže pomocou event marketingových udalostí či podujatí dlhodobo udržiavať určitý image a pozíciu firmy, spoločnosti, produktu či služby.

Mesto Bardejov je významnou destináciou v rámci Slovenska. Vzhľad mesta s jeho fotogenickým námestím a výraznými dominantami, ktorými sú historická radnica, bazilika či zachované mestské opevnenie, sú atribúty ľahko využiteľné pre rozvoj cestovného ruchu. V meste má taktiež silné postavenie kúpeľníctvo a jeho tradícia a zahraničná klientela kúpeľov významne zlepšuje okresnú štatistiku cestovného ruchu. Tieto danosti tvoria potenciál pre rozvoj cestovného ruchu, aký nemá k dispozícii každé porovnateľne veľké mesto na Slovensku a v strednej Európe. Tento potenciál je pre Bardejov veľkou výhodou, ale pre udržateľný rozvoj cestovného ruchu je postačujúci. Preto je nevyhnutné zvyšovať konkurencieschopnosť cestovného ruchu pri lepšom využití tohto potenciálu. Mesto Bardejov je znevýhodnené svojou odľahlosťou a ťažšou dostupnosťou.

Rozvoj cestovného ruchu je aj v Bardejove ovplyvnený viacerými trendmi, ktoré postupne smerujú od realizácie masového turizmu k turizmu založenému na plnení individuálnych potrieb návštevníkov formou zážitkového poznávania destinácie, regiónu. Medzi trendy, ktoré ovplyvňujú rozvoj cestovného ruchu patria určite dôraz na jedinečnosť a autenticitu lokality ako silnej konkurenčnej výhody destinácie, rastúce preferencie návštevníkov zamerané na komfort, dobrodružstvo, zdravie, ekológiu, dôraz na poznávanie, kultúru, zábavu a rozptýlenie, prechod od pasívnej dovolenky k dovolenke ako skúsenosť a zážitok, získavanie nových vedomostí a poznatkov, autentických pocitov s dôrazom na kvalitu služieb. Na rozvoji cestovného ruchu by sa výraznou mierou malo podieľať využívanie informačných technológií pri ponuke a distribúcii produktov a tiež profilovanie nových foriem cestovného ruchu. Ako už bolo vyššie spomenuté, nevyhnutné je zvyšovanie konkurencieschopnosti cestovného ruchu pri lepšom využití

jeho potenciálu a vytvárať nové pracovné príležitosti. Ťažiskovými formami cestovného ruchu, pre ktoré má mesto Bardejov a jeho okolie najlepšie predpoklady a ktoré je potrebné prednostne určite podporovať, rozvíjať a skvalitňovať, sú mestský a kultúrny cestovný ruch, kúpeľný a zdravotný cestovný ruch, zimný a letný cestovný ruch, kongresový cestovný ruch a vidiecky cestovný ruch a agroturistika. Mestský cestovný ruch je považovaný za najrýchlejšie expandujúci segment trhu cestovného ruchu. Predstavuje každú formu pobytu návštevníkov v meste, ktorého hlavným cieľom je zážitok založený na unikátnom rozsahu pestrosti a koncentrácií historických pamiatok a s nimi spojenými kultúrnymi udalosťami. Veľmi dôležitou podmienkou pre rozvoj mestského cestovného ruchu je zabezpečenie kvalitných služieb a to hlavne ubytovacích, stravovacích služieb, dopravy a zábavy, taktiež poskytovanie informácií a bezpečnosť návštevníkov. Perspektívou pre mesto Bardejov je jeho historické zachovalé jadro, ktoré je vyhlásené za mestskú pamiatkovú rezerváciu. Je to jedna z najlepších foriem na prezentovanie kultúrneho dedičstva, kultúrno-historického potenciálu mestskej zóny formou kultúrneho a mestského turizmu. Snaha a úsilie vyvíjané v cestovnom ruchu by mali smerovať k tomu, aby sa Bardejov so svojou ojedinelosťou a historickou bohatosťou stal známym centrom cestovného ruchu s vysokým štandardom poskytovaných služieb, ktoré sa dá porovnať s inými mestami podobného charakteru. Pre naplnenie tohto cieľa je určite veľmi dôležité zabezpečiť špecifické úlohy samosprávy pre ďalší rozvoj mesta Bardejov a to v prvom rade zlepšiť úroveň informačných služieb a poradenstvo, vytvoriť územné predpoklady a podmienky pre budovanie sféry cestovného ruchu a infraštruktúry pre cestovný ruch, zlepšiť imidž mesta ako turistickej destinácie, trhovú stratégiu a vzťah s trhom, zlepšiť marketing mesta v cestovnom ruchu a taktiež globálnu propagáciu mesta. Potrebné je tiež zabezpečiť zvýšenú starostlivosť o mestskú zeleň, lepšie udržiavať verejné priestranstvá hlavne v okolí historických pamiatok, pretože na prilákanie turistov nestačia len historické pamiatky, ale sú potrebné aj podporné akcie ako napríklad zvýšená čistota a pocit bezpečia. Dôležité je zabezpečiť lepšie využitie verejných priestranstiev a poskytovanie kvalitných služieb. Na zvýšenie atraktívnosti a dobrého pocitu stráveného v turistickej lokalite je niekedy potrebná aj reorganizácia podľa potrieb návštevníkov – napríklad terasy na námestí, pešie a odpočinkové zóny a iné zaujímavosti a atraktivity.

Zoznam bibliografických odkazov

- Hesková M., Štarchoň, P. 2009. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN: 978-80-245-1520-5
- Jurášková O., Hornák P. a kol. 2012. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN: 978-80-247-4354-7.
- Labská H., Tajtáková M., Foret M. 2009. Základy marketingovej komunikácie. Bratislava: EUROKÓDEX, s. r. o., 2009. ISBN: 978-80-89447-11-4.
- Lattenberg, V. 2010. Event aneb Úspěšná akce krok za krokem. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2397-3.
- Nízka, H. 2007. Aplikovaný marketing. Bratislava: Iura Edition, s. r. o., 2007. ISBN: 978- 80-8078-157-6.
- Přikrylová, J., Jahodová, H. 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3622-8.
- Stevens, R. 2005. Trade Show and Event Marketing: Plan, Promote and Profit. USA: RR Donnelley, 2005. ISBN 0-324-20624-0.
- Suhányi, L. 2014. Regionálny marketing v kultúre. In: Exclusive journal: economy and society and environment. 2(2), s 131-139. ISSN1339-0260.

Implementácia eGovernmentu v praxi a ľudský faktor

Peter Lošonczi

Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach

Ústav bezpečnostného manažérstva

Kukučínova 17, 040 01 Košice, Slovakia

peter.losonczi@vsbm.sk

Abstrakt: Cieľom tejto štúdie je posúdenie súčasného stavu využívania e-služieb zamestnancami verejnej správy. Štúdia okrem úvodného teoretického vymedzenia problematiky obsahuje výsledky dotazníkového prieskumu a návrh odporúčaní, ako napomôcť k dodržiavaniu bezpečnostných pravidiel pri využívaní systémov elektronickej komunikácie. Poukazuje na nedostatky, ktoré boli zistené pri prieskume a súvisia zväčša s najchýbovejšou časťou systému – človekom.

Kľúčové slová: eGovernment, informatizácia, elektronizácia, bezpečnosť

JEL klasifikácia: K22, G38, H76

1. Úvod

Verejná správa predstavuje správu vecí verejných, je správou vo verejnom záujme a realizuje sa ako prejav výkonnej moci v štáte. Verejná správa na Slovensku funguje ako oddelený model štátnej správy a územnej samosprávy. Funguje na troch stupňoch: štát, kraj a obec.

Informatizácia spoločnosti je chápaná ako koncepčne riadený proces, ktorý predstavuje postupný prechod k maximálnemu využívaniu informačných a komunikačných technológií vo všetkých oblastiach spoločenského, politického aj hospodárskeho života. (Blišťanová, Sedlák, 2012)

2. Základné východiská pre elektronizáciu verejnej správy

eGovernment na Slovensku sa začal rozvíjať už v roku 1995 a to prijatím zákona NR SR č. 261/1995 Z. z. o informačných systémoch verejnej správy. eGovernment alebo informatizácia spoločnosti, či tzv. elektronizácia verejnej správy sú založené na princípe využívania informačno-komunikačných technológií v rámci inštitúcií verejnej správy, vďaka ktorým je možné efektívne a promptne zabezpečiť splnenie prioritných potrieb obyvateľstva súvisiacich s činnosťou a poskytovaním konkrétnych služieb jednotlivých orgánov verejnej správy na všetkých úrovniach. eGovernment teda označuje aktivity verejnej správy sprístupnené elektronickou formou prostredníctvom informačno-komunikačných technológií, ktorými sú počítače, počítačové siete, internetové siete či mobilné telefóny. (<http://www.itapa.sk/>, 12.10.2017)

V súlade so zákonom NR SR č. 305/2013 Z. z. o elektronickej podobe výkonu pôsobnosti orgánov verejnej moci a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o eGovernmente) v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony s účinnosťou od 1. novembra 2016 sú orgány verejnej moci povinné uplatňovať výkon verejnej moci elektronicke. To znamená, že všetky orgány verejnej moci musia po uplynutí prechodného obdobia prijímať elektronické podania predpísaným spôsobom prostredníctvom elektronických schránok. Zároveň musia vytvárať aj elektronické rozhodnutia a doručovať ich dotknutým subjektom elektronicke. V opačnom prípade nebudú splnené podmienky na elektronickú komunikáciu pri výkone verejnej moci podľa citovaného zákona. Výnimka platí pre orgány verejnej moci, ktorým osobitný zákon tento výkon neumožňuje čiže ho explicitne zakazuje. (<https://www.slovensko.sk/>, 7.2.2018)

Ministerstvo financií Slovenskej republiky ako ústredný orgán štátnej správy pre oblasť informatizácie spoločnosti zriadilo sekciu informatizácie spoločnosti. Do pôsobnosti tejto sekcie patrili úlohy pre tvorbu koncepcií informatizácie, usmerňovania tvorby koncepcií, vydávania informačných štandardov, sledovania stavu informatizácie, riadenia implementácie operačných programov, správa ústredného portálu verejnej správy a pod.. Pod gesciou ministerstva bol vytvorený portál informatizacia.sk, ktorý zastrešuje danú problematiku v oblasti informatizácie spoločnosti na Slovensku. Od 1. júna 2016 sa informatizácia spoločnosti presunula pod gesciu Úradu podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu, ktorý:

- pripravuje koncepcie informatizácie spoločnosti a legislatívu v oblasti informatizácie verejnej správy a vydávania štandardov pre ISVS,
- sleduje stav a hodnotenia rozvoja informatizácie spoločnosti,
- usmerňuje tvorbu koncepcií rozvoja informačných systémov verejnej správy,
- riadi správu IT zdrojov verejnej správy v oblasti informačných technológií a implementácie prioritnej osi 7 Operačného programu Integrovaná infraštruktúra ako sprostredkovateľský orgán pod riadiacim orgánom.

Operačný program Informatizácia spoločnosti je referenčný dokument, na základe ktorého bola poskytovaná finančná podpora zo štrukturálnych fondov Európskej únie a to na všetky projekty informatizácie spoločnosti v období rokov 2007-2013. Tieto finančné prostriedky boli na Slovensku použité v súlade so stratégiou Európskej únie. Jej cieľom bolo vybudovať konkurencieschopnú európsku ekonomiku založenú na vedomostiach a inováciách. Globálnym cieľom OPIS-u preto bolo vytvorenie inkluzívnej informačnej spoločnosti, ako prostriedku pre rozvoj vysoko výkonnej vedomostnej ekonomiky.

Informačná bezpečnosť je laicky povedané ochrana informačno-komunikačných technológií a ochrana všetkého čo s nimi súvisí. Význam informačnej bezpečnosti úmerne rastie s rozvojom informačno-komunikačných technológií, ktoré ľudia využívajú a sú od nich čoraz viac závislí. V každej organizácii je dôležité technické zabezpečenie pred potenciálnymi útokmi ľudí, ktorí sú schopní využiť každú chybu systému. No na druhej strane nesmieme zabúdať ani na možné zlyhanie ľudského faktora a preto musíme zabezpečiť aj neustále vzdelávanie zamestnancov v tejto oblasti. Základným pilierom informačnej bezpečnosti a ochrany osobných údajov je bezpečnostná politika každej organizácie, ktorá popisuje pravidlá pre eliminovanie bezpečnostných rizík.

Z jednej strany pohľadu je ľahké občanovi tvrdiť, že elektronická komunikácia je naozaj bezpečná. No z druhej strany pohľadu tým zložitejším kritériom je to, ako ľudí o tom presvedčiť a zároveň ako to dokázať, ale aj zabezpečiť. Zavedenie eGovernmentu do verejnej správy na Slovensku prináša hlavne časové a finančné úspory, ale na druhej strane musíme brať do úvahy zložitý proces implementácie a hlavne hrozby a riziká, ktoré súvisia z bezpečnosťou pri naplňaní a dodržiavaní litery jeho zákona. Významný dôraz je kladený aj na silný vplyv zákona NR SR č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a nariadeniu Európskeho parlamentu a Rady EÚ č. 2016/679 o ochrane fyzických osôb pri spracúvaní osobných údajov a o voľnom pohybe týchto údajov - GDPR.

3. Metodológia - prieskum aktuálneho stavu v praxi

Prieskumom realizovaným začiatkom roku 2018 dotazníkovou formou bolo cieľom zistiť aký je súčasný stav bezpečného využívania elektronickej komunikácie zamestnancami v samospráve, poukázať na nízku informovanosť zamestnancov, na chýbajúce znalosti o e-komunikácii, nedodržiavanie bezpečnostnej politiky a bezpečnostných pravidiel zamestnancami, ktorých sa eGovernment bezprostredne dotýka. Miestom skúmania bolo krajské mesto Košice. Prieskumnú vzorku tvorili zamestnanci samosprávy Mesta Košice, Úradu Košického samosprávneho kraja a košických mestských častí. Spôsob výberu vzorky respondentov bol náhodný a veľkosť vzorky bola 100 respondentov (32 % mužov a 68 % žien). Podľa rozdelenia respondentov do piatich vekových skupín, mala prevahu skupina vo veku od 51-60 rokov (36 %), ďalej od 41-50 rokov (29 %), nasledovala skupina od 31-40 rokov (16 %), predposlednou bola skupina najmladších od 18-30 rokov (10 %) a poslednou veková skupina nad 60 rokov (9 %). Čo sa týka prieskumu vzdelanostnej úrovne respondentov, prevahu mali respondenti s vysokoškolským vzdelaním a to až 70 % a so stredoškolským vzdelaním bolo 30 %. Respondenti boli rozdelení do dvoch základných pracovných pozícií na referenta (90 %) a vedúceho zamestnanca (10 %).

3.1 Kľúčové zistenia z prieskumu v skratke

Vstupnou otázkou bola „Viete, čo znamenajú termíny eGovernment, informatizácia alebo elektronizácia verejnej správy?“, kedy sme u respondentov chceli zistiť, či im niečo hovorí pojem eGovernment, informatizácia či elektronizácia verejnej správy. Na túto otázku kladne, odpovedalo 65 % respondentov, ktorí vedia čo znamená eGovernment, informatizácia či elektronizácia verejnej správy. Čiastočne je informovaných 31 % (31) respondentov, neinformovaných o tejto problematike je 3 % (3) respondentov a 1 % respondentov nezaujíma, čo znamená pojem eGovernment.

Pri otázke „Viete, na čo slúži elektronická schránka (eDesk)?“ sme získali zväčša odpoveď že Elektronická schránka (eDesk) slúži na doručovanie elektronickej úradných dokumentov, čo predstavuje 87 zo 100 opýtaných. 52 % respondentov odpovedalo, že na zasielanie elektronickej podaní, 3 % respondentov si myslia, že elektronická schránka slúži na e-mailovú komunikáciu a 8 %

Siedma otázka dotazníka znela „Viete, čo potrebujete pre vstup do elektronickej schránky?“. Respondent mal výber zo siedmich možností. Bola to otázka, pri ktorej mohol respondent zaškrtnúť ľubovoľný počet odpovedí a tak preukázať aj odborné znalosti pre vstup do elektronickej schránky. 87 % (87) respondentov si myslí, že pre vstup do elektronickej schránky je potrebný občiansky preukaz s čipom. 58 % respondentov označilo, že je potrebný aj aktívovaný BOK, 57 % respondentov potrebuje pre vstup do elektronickej schránky aj počítač a 54 % aj pripojenie na internet. Pre vstup do elektronickej schránky potrebuje čítačku kariet aj 58 % respondentov. Za prísušný softvér, ktorý je potrebný pre vstup do elektronickej schránky sa vyjadrilo iba 37 %. 7 % (7) respondentov nevie vôbec, aké komponenty a zariadenia potrebuje pre vstup do elektronickej schránky.

Na ôsmu otázku dotazníka, ktorá znela: „Vlastníte elektronickú identifikačnú kartu?“ iba 22 % (22) respondentov má vo vlastníctve elektronickú identifikačnú kartu a 78 % (78) respondentov ju ešte vôbec nevlastní.

Deviatou otázkou sme sa respondentov opýtali: „Viete, akými kódmi je chránená Vaša elektronická identifikačná karta (eID)?“. Na výber boli tri možnosti kódov: BOK, KEP PIN, KEP PUK a štvrtá možnosť výberu bola neviem. 50 % zvolilo možnosť, že eID karta je chránená BOK-om - bezpečnostným osobným kódom. 28 % respondentov si myslí, že ochranu zabezpečuje aj KEP PIN - bezpečnostný kód pre kvalifikovaný elektronický podpis. 23 % respondentov sa pridalo k názoru, že eID karta je chránená aj kódom KEP PUK, ktorý vlastne slúži na odblokovanie súkromného kľúča. Z celkového počtu 100 respondentov sa 46 % respondentov vyjadrilo, že nevie, akými kódmi je chránená elektronická identifikačná karta. Z výsledkov vyplýva, že respondenti nemajú postačujúce informácie a vedomosti o ochrane eID kódmi.

Desiatu otázku úzko súvisela s ôsmou otázkou a znela: „Máte aktivovaný BOK (bezpečnostný osobný kód)?“. Respondenti mali na výber tri možnosti: áno, nie a neviem, čo je BOK a na čo sa používa. 16 % respondentov sa vyjadrilo, že má aktivovaný BOK, 74 % respondentov nemá aktivovaný BOK a 10 % respondentov nevie, čo je BOK a na čo sa používa. Keď pri ôsmej otázke sa 78 % respondentov vyjadrilo, že nevlastní eID kartu s čipom, tak na porovnanie pri tejto otázke 74 % respondentov nemá ani aktivovaný BOK - bezpečnostný osobný kód.

Jedenásta otázka „Viete, čím sa podpisuje úradné rozhodnutie v elektronickej komunikácii?“ ponúkala respondentovi na výber z piatich možností. Bola to, ktorá umožnila zaškrtnutie viacerých variant:

- zaručeným elektronickým podpisom,
- kvalifikovaným elektronickým podpisom s mandátnym certifikátom,
- kvalifikovanou elektronickou pečaťou,
- naskenovaním podpisu,
- neviem.

39 % respondentov označilo, že na podpísanie úradného rozhodnutia je potrebný zaručený elektronický podpis, 64 % respondentov sa vyjadrilo za kvalifikovaný elektronický podpis s mandátnym certifikátom a 44 % respondentov nevie, na čo slúži mandátny certifikát a 5 % respondentov by mandátnym certifikátom podpísalo dokument aj v listinnej podobe - forme. Vyhodnotením tejto otázky môžeme konštatovať aj odbornú neznalosť z radov respondentov, ktorí by sa pokúšali aj o nemožné, podpísať mandátnym certifikátom aj listinný dokument. Podľa spracovaných výsledkov a grafického zobrazenia môžeme konštatovať, že asi polovica respondentov nie je si istá respektíve nevie, čím môže podpisovať úradné rozhodnutie v elektronickej komunikácii.

Dvanástou otázkou či „Viete, na čo slúži mandátny certifikát?“ sa respondenti vyjadrili k štyrom možnostiam:

- na podpisovanie dokumentov v listinnej podobe,
- na podpisovanie elektronických dokumentov fyzickou osobou oprávnenou konať za inú osobu,
- na podpisovanie elektronických úradných rozhodnutí,
- neviem.

48 % respondentov si myslí, že na podpisovanie dokumentov fyzickou osobou oprávnenou konať za inú osobu. 47 % respondentov sa priklonilo k názoru, že na podpisovanie elektronických úradných rozhodnutí. 19 % respondentov nevie, na čo slúži mandátny certifikát a 5 % respondentov by mandátnym certifikátom podpísalo dokument aj v listinnej podobe - forme. Vyhodnotením tejto otázky môžeme konštatovať aj odbornú neznalosť z radov respondentov, ktorí by sa pokúšali aj o nemožné, podpísať mandátnym certifikátom aj listinný dokument. Podľa spracovanej štatistiky by sa o to pokúsilo 5 % žien starších vekových kategórií.

Predposledná otázka či „Nechávate čipovú kartu zasunutú v čítačke počas celej pracovnej doby?“ . Dvaja respondenti čo predstavuje 2 % opýtaných sa vyjadrili, že áno, nechávajú čipovú kartu zasunutú celý deň v čítačke. 31 % respondentov nenecháva čipovú kartu zasunutú v čítačke počas celej pracovnej doby a 67 % respondentov nepoužíva čipovú kartu, čiže ju zasunutú v čítačke ani nemá.

Poslednou otázkou bola otázka v súčasnosti často interpretovaná aj v médiách „ Veríte, že elektronická komunikácia je bezpečná?“. Aj na záverečnú otázku mali možnosť reagovať oslovení respondenti a vyberať z piatich možností, z ktorých mohli označiť iba jednu. Iba 8 % respondentov verí, že elektronická komunikácia je bezpečná. 22 % respondentov sa vyjadrilo, že neverí a 6 % respondentov neverí od čias, kedy boli napadnuté čipy na

občianskych preukazoch. Pochybnosť o bezpečnej elektronickej komunikácii má 37 % respondentov a 27 % respondentov odpovedalo, že nevie posúdiť, či elektronická komunikácia je bezpečná.

4. Výsledky a diskusia

Z výsledkov nášho prieskumu sme dospeli k záveru, že z respondentov, ktorí sa zapojili do ankety, viac ako polovica je informovaná o eGovernmente a vie, čo je informatizácia verejnej správy. Táto znalosť tkvie v tom, že zamestnanci košickej samosprávy už používajú elektronickú komunikáciu. Väčšina respondentov vie, načo slúži elektronická schránka a čo potrebujú pre vstup do stránky. Málo z respondentov vlastní elektronickú identifikačnú kartu s čipom, má aktivovaný bezpečnostný osobný kód a vie, akými kódmi je eID karta chránená. Polovica z respondentov vie, na čo slúži mandátny certifikát a že ním môžu podpísať elektronický úradný dokument. No našli sa medzi respondentmi aj takí, ktorí by mandátnym certifikátom podpísali aj dokument v listinnej podobe. Všetci opýtani tvrdia, že neposkytli eID kartu a heslo kolegom na podpísanie elektronického dokumentu a väčšina z nich nenecháva zasunutú kartu v čítačke počas celej pracovnej doby. Čo sa týka dôvery v bezpečnosť e-komunikácie, verí jej len 8 % respondentov, čo je pohľad zamestnancov samosprávy veľmi málo. Veľa z nich stratilo dôveru pre napadnuté čipy na občianskych preukazoch, neveria jej, alebo majú o nej pochybnosť.

Pri vyhodnotení hypotézy „Čím vyšší vek zamestnancov samosprávy, tým väčšia pravdepodobnosť nezaujmu o elektronizáciu verejnej správy.“, sme vychádzali z praxe, že starší zamestnanci samospráv už nevidia záujem o zavádzanie elektronizácie vo verejnej správy. Prikláňajú sa skôr k názoru, že papier a listinná forma komunikácie bola, je a bude tým najjednoduchším a najlepším spôsobom vybavovania úradných záležitostí. Z výsledkov prieskumu sme došli k záveru, že vekové skupiny od 41-50 a od 51-60 rokov majú o elektronizáciu najväčší záujem, čím sme hypotézu vyvrátili.

Pri druhej hypotéze „V oblasti eGovernmentu digitálna gramotnosť populácie s vysokoškolským vzdelaním predstavuje vyššiu úroveň“ sme vychádzali z výsledkov prieskumu 7. otázky a z predpokladu, že vysokoškolsky vzdelaná populácia v samospráve má v oblasti eGovernmentu vyššiu úroveň digitálnej gramotnosti. Z výsledkov prieskumu sme došli k záveru, že v tejto oblasti sú najgramotnejší a najinformovanejší respondenti s vysokoškolským vzdelaním a tým sa nám aj potvrdila naša hypotéza.

Tretiu hypotézu „Mladšie vekové skupiny populácie veria v bezpečnosť elektronickej komunikácie viac ako staršie.“ sme overili na základe výsledkov prieskumu poslednej otázky a vekových skupín respondentov. Tvrdením bolo, že mladšie vekové skupiny veria v bezpečnosť elektronickej komunikácie viac ako tie staršie. Podľa výsledkov prieskumu sme dospeli práve k opačnému tvrdeniu a tým sa hypotéza vyvrátila.

4.1 Odporúčania pre zvýšenie efektívnosti a bezpečnosti

Implementácia procesov eGovernmentu do verejnej správy priniesla so sebou aj novú potrebu vzdelávania jej zamestnancov. Efektívnym vzdelávaním, zvyšovaním kvalifikácie i preškolením môže každý zamestnanec verejnej správy získať určité vedomosti, poznatky, znalosti, zručnosti a schopnosti na výkon svojej práce. V súčasnej dobe moderných informačných technológií, kedy je agenda úradov spracovávaná elektronicke a na vzdelanostnú úroveň zamestnancov sa kladú väčšie nároky a očakávania, je nevyhnutnou podmienkou každého zamestnanca počítačová gramotnosť. (Kováčová, Vacková, 2015)

Ak chceme, aby v inštitúciách a úradoch verejnej správy pracovali vzdelaní, odborní a flexibilní ľudia, navrhujeme:

- zabezpečiť systematické vzdelávanie zamestnancov v odbore IT s koncentráciou na triezve posúdenie bezpečnosti,
- zabezpečiť zamestnancom rôzne formy celoživotného vzdelávania,
- zabezpečiť školenia zamestnancov v oblasti elektronizácie,
- a motivovať ľudí, ktorí moderné technológie odmietajú.

Veľmi veľa závisí aj na ochote zamestnancov vzdelávať sa. Získané nové vedomosti a zručnosti vzdelávaním zamestnancov sa však odrazia nielen na ich práci, vzájomnej komunikácii, ale hlavne na spokojnosti občanov.

Bezpečnosť elektronickej komunikácie z pohľadu eGovernmentu

Môžeme s určitosťou tvrdiť, že bezpečnosť v oblasti eGovernmentu je v súčasnosti jednou z najpreberanejších tém v našej spoločnosti. Bezpečnosť je základnou a zároveň veľmi dôležitou súčasťou každého fungujúceho systému. Potenciálne narušenie bezpečnosti vedie k poklesu dôvery tak občanov ako aj užívateľov elektronizácie. Bez dôvery by sa občania, či už ako klienti verejnej správy alebo užívatelia informačných systémov, ktorí odmietajú moderné technológie, uzavreli a odmietali by tento technologický pokrok ešte vo väčšej miere ako doposiaľ. Problematika bezpečnosti v oblasti eGovernmentu už bola podceňovaná napadnutím ochranných prvkov na čipových občianskych preukazoch. Bezpečnosť eGovernmentu je jedným z kľúčových atribútov, rastie počet narušení a útokov voči jeho systémom, preto navrhujeme niektoré odporúčania.

Z pohľadu občana, či už ako klienta alebo zamestnanca, je základnou požiadavkou bezpečný prístup a bezpečné využívanie elektronickej komunikácie tak, aby nedošlo pri spracovaní osobných údajov v databázach k zneužitiu a nebola ohrozená ich dôvernosť, integrita a dostupnosť. Oblasť informačnej bezpečnosti sa stále mení a každým dňom sa objavujú nové hrozby a riziká. Jedným z rizík môže byť aj nízke bezpečnostné povedomie zamestnancov, zodpovednosť za svoje konanie, podceňovanie rizík či úmyselná počítačová kriminalita. Problematika zabezpečenia počítačových systémov je v súčasnosti veľmi zložitá a organizácie vynakladajú na ich ochranu nemalé finančné prostriedky. Preto najlepším spôsobom ochrany je prevencia a eliminácia rizík na prijateľné alebo zostatkové riziko, pretože potenciálne riziko stále existuje. Pre elimináciu rizík odporúčame venovať pozornosť týmto bezpečnostným požiadavkám:

- permanentne školiť zamestnancov VS v oblasti počítačovej bezpečnosti,
- zálohovať elektronické dáta pravidelne,
- zabezpečiť zálohové úložiská na inom mieste,
- zabezpečiť bezpečnosť informačných systémov samospráv,
- zabezpečiť technické prepojenie IS samospráv a ÚPVS na základe dohody o integračnom zámere,
- zabezpečiť systémové riešenia projektov OPIS,
- zabezpečiť legislatívne opatrenia v oblasti informačnej bezpečnosti,
- zabezpečiť dodržiavanie legislatívnych opatrení zamestnancami VS,
- zvýšiť bezpečnostné povedomie a dôslednosť zamestnancov,
- zabezpečiť neustálu bezpečnosť elektronických schránok,
- zabezpečiť neustálu bezpečnosť a archiváciu elektronických dokumentov,
- zabezpečiť bezpečnosť zaručenej konverzie proti potenciálnemu zneužitiu,
- zabezpečiť zadávanie prihlasovacích údajov v IS verejnej správy,
- zabezpečiť zadávanie prihlasovacích údajov do elektronickej schránky na portál ÚPVS prostredníctvom eID karty,
- zabezpečiť kryptológiu, čiže šifrovanie a kódovanie kľúčov, aby nedochádzalo k potenciálnemu dešifrovaniu algoritmov,
- dodržiavať bezpečnostné štandardy,
- aktívne využívať a manažovať bránu firewall,
- nainštalovať a pravidelne aktualizovať antivírusový program,
- zabezpečiť heslom pripojenie do siete,
- zabezpečiť zdieľanie adresárov a súborov,
- zapnúť kontrolu používateľských kont,
- zabezpečiť bezpečnú komunikáciu, uloženie a prenos dát,
- zabezpečiť prístup užívateľov k modulom, agendám, funkciám a údajom prístupovými heslami,
- zabezpečiť pravidelnú obmenu hesiel a ich zložitosť.

Ochrana osobných údajov

Bezpečnosť a ochrana osobných údajov je v súčasnosti pre každú organizáciu jednou z najdôležitejších tém, ktoré rieši súčasná legislatíva a nariadenie Európskeho parlamentu - GDPR. V súvislosti s touto legislatívou, ktorá vstúpi do platnosti v máji tohto roka, je každý prevádzkovateľ aj sprostredkovateľ povinný prijať primerané technické aj organizačné opatrenia vo forme bezpečnostnej smernice. Cieľom týchto opatrení je zaisťiť bezpečnosť a ochranu osobných údajov. Najdôležitejšou úlohou zamestnancov verejnej správy je efektívne využívať, poskytovať a zároveň chrániť osobné údaje občanov, ktoré sú uložené v databázach.

Nový zákon rozširuje okruh osobných údajov o údaje technického charakteru, sprísňuje náležitosti súhlasu osoby so spracovaním osobných údajov, sprísňuje vymazanie osobných údajov, zavádza povinnosť nahlasovať bezpečnostné incidenty, povinnosť ustanoviť zodpovednú osobu, ale aj zavádza prísnejšie pokuty za porušenie povinností. V súvislosti s týmito novými legislatívnymi zmenami odporúčame:

- zabezpečiť odborné školenia zamestnancov v oblasti ochrany osobných údajov,
- obmedziť zamestnancom prístup k osobným informáciám,
- zabezpečiť integritu, čiže neporušiteľnosť údajov,
- zabezpečiť dôvernosť údajov, čiže neposkytnúť ich neoprávnenému subjektu,
- zabezpečiť časovú dostupnosť údajov,
- zabezpečiť zadávanie prístupových práv do elektronického IS len so súhlasom nadriadenej osoby,
- zabezpečiť prístup k rodným číslam a URI adresám v IS len so súhlasom nadriadenej osoby,
- zabezpečiť prístup užívateľov do elektronickej schránky len so súhlasom štatutára,
- zabezpečiť obmedzenie prístupových práv k osobným údajom,
- poučiť zamestnancov a vysvetliť význam ochranných kódov na eID karte s čipom (občianskom preukaze a mandátom certifikáte),
- sledovať udelené oprávnenia jednotlivým zamestnancom,
- odobrať oprávnenia v prípade bezpečnostného incidentu,
- zrušiť oprávnenia v prípade zmeny pracovnej pozície,
- zrušiť oprávnenia v prípade ukončenia pracovného pomeru,
- zabezpečiť zainteresovanosť zamestnancov, aby vedeli čo majú, čo môžu, čo musia a čo nesmú robiť pri spracovávaní informácií.

Vieme o tom, že mnohé z týchto odporúčaní sú už dávno základným štandardom pre prevádzku informačných systémov verejnej správy, avšak im nasadenie a udržiavanie v správnom režime je dosť neisté. Len z tohto dôvodu sme si ich dovolili tu zrekapitulovať.

5. Záver

Implementáciu eGovernmentu do verejnej správy na Slovensku je veľmi zložitým procesom, ktorý ešte stále nie je ukončený. Každé rozvíjanie novej technológie prináša nové úskalia, ktorým musíme čeliť a im odolávať, aby sme ich mohli úspešne zvládnuť, pretože majú svoj význam. Pripravenosť technologická neznamená automatickú pripravenosť ľudskú, schopnosť zvládať zmenu práce, osvojiť si nové postupy, znalosti a trendy prerozu od papierovej agendy k elektronickej. Nastáva obdobie, kedy nevyhnutnou súčasťou fungovania verejnej správy bude aj potreba udržiavať u zamestnancov poznanie a zručnosti v informačnej oblasti vždy na aktuálnej úrovni.

Zoznam bibliografických odkazov

BLIŠŤANOVÁ, M. - SEDLÁK, V. 2012. *Manažérske informačné systémy*. 1. vyd. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažerstva v Košiciach, 2012. 81 s. ISBN 978-80-89282-78-4.

© 2018 The Author(s). Published by Journal of Global Science.

7

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

ITAPA. *eGovernment*. [online]. [cit. 2017-10-12]. Dostupné na internete:

<http://www.itapa.sk/egovernment/>

POŽÁR, Jozef. 2005. *Informační bezpečnost*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čenek, s.r.o., 2005. 311 s. ISBN 80-86898-38-5.

KOVÁČOVÁ, L.; VACKOVÁ, M. 2015. Applying Innovative Trends in the Process of Higher Education Security Personnel in Order to Increase Efficiency, In: *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. - Oxford: Elsevier, 2015. - ISSN 1877-0428. - S.120-125.

ÚRAD PODPREDESEDU VLÁDY SR PRE INVESTÍCIE A INFORMATIZÁCIU. 2007. *Stratégia informatizácie verejnej správy*. [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na internete:

<http://www.informatizacia.sk/strategia-informatizacie-verejnej-spravy/>

Nariadenie Európskeho parlamentu a rady EÚ č. 2016/679 z 27. apríla 2016 o ochrane fyzických osôb pri spracúvaní osobných údajov a o voľnom pohybe takýchto údajov, ktorým sa zrušuje smernica 95/46/ES (všeobecné nariadenie o ochrane údajov).

ÚSTREDNÝ PORTÁL VEREJNEJ SPRÁVY. 2016. *Usmernenie k základným povinnostiam orgánov verejnej moci podľa zákona o eGovernmente*. [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné na internete:

<https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/ usmernenie-k-zakladnym-povinnosti/>

Zákon NR SR č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Zákon NR SR č. 305/2013 Z. z. o elektronickej podobe výkonu pôsobnosti orgánov verejnej moci a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o e- Governmente).

Leadership Success Profile and Excellent Leader Abilities

doc. PhDr. Radovan Bačík, PhD. MBA*
University of Presov
Department of Marketing and International Trade
Prešovská ul. 5, 080 01 Prešov, Slovakia
radovan.bacik@unipo.sk

Alexandra Turáková*
University of Presov
Department of Marketing and International Trade
Prešovská ul. 5, 080 01 Prešov, Slovakia
alexandra.turakova@centrum.sk

* Corresponding author

Abstract: *The increasingly complex, connected world, where quality attention to internal and external customers, strategic direction and future vision is leadership an essential for business success. Concretely focuses on success profiles of leaders, which represents basic, but helpful view on leader's individual personality traits – their knowledge, competencies, experience and specific personal attributes. Excellent leaders have power to transform the relationships, team and company. Leadership influence can improve productivity and has impact on organizational growth through engagement and motivation. Companies wanted to be successful in constantly changing environment focus on getting and/or developing great leaders. Question that is crucial in this regards is: "What are the qualities, characteristics, abilities and capabilities of a successful leader?"*

Key words: *success profile; excellent leadership; abilities of leader*

JEL Classification: *M1 Business, M14 Administration Corporate Culture*

1. Definition of success profile

For the company as a whole is target to succeed. That is the reason to find out what everything affects its success. It is necessary to define specification of the company success which means to design the success profiles applicable for recruiting, development and performance.

In case we would like to get a clearer picture what is the content of the success profile, it might be helpful to use the visualization attached below (fig.1). Over time all four characteristics should be in dynamic equilibrium. The success profiles stand for the package of four traits which could help organization in two different perspectives:

- to promote the best candidate for the new or open positions
- to lead employees according to those criteria, the readiness for next development step



Fig.1. Success Profile (source DDI, 2018)

According DDI research the success profiles present the exclusive package of four characteristic. Every success profile category is described as follows (DDI, 2018):

- **Experience** - affected by “**what I have done**”. We can add to this category previous work experience as international experience, functional experience (different department, job variety, etc.), and leadership experiences (project leader, team leader, etc.)
- **Knowledge** - including skills describe the level of “**what I know**”. This category contains obtained education and trainings necessary or desired for job success (Study, Language skills, Business, Systems & Processes, etc.)
- **Personal Attributes** – describe basically traits that make up the personality, which *define* “**who I am**” as a person. The characteristics of an individual’s personality and the factors that contribute to the individual’s motivation to perform at a high level and remain on the job (Passion, Learning, Endurance, Patience, etc.)
- **Competencies** - specify an individual’s capabilities that allow high performance “**what I can do**”. (Strategic Orientation, Communication, Networking, Delegation, Entrepreneurship, etc.)

2. Set up of excellent leadership

The excellent leaders show many different abilities. It is important to know the difference between management and leadership. „To manage“ means to be in charge of, be responsible for. Leadership represents the influence, guidance and actions. The essential for excellent leader is power to influence. Leaders influence organizational productivity and growth through engagement, motivation and emotional intelligence. The defined leadership traits of success profile can be learned and sharpened with time and practice. Leaders are the power and intellect behind the company. Excellent leaders are authentic, coach the team and lead by example.

The personal attributes of leaders are crucial because leaders have to be connected to the business strategy, value system of organization. The excellent leaders with convenient attributes catalyze their readiness for growth into more complex responsibility. This readiness for step forward affects the degree of the success profile characteristics.

It’s important to fully understand exactly what is required in the leader role and which capabilities are important to performing the job and impact success. Assess the skills, knowledge and attributes required for effective performance in the role of excellent leader. We can summarize following expectation of excellent leader in long-term vision connected to success profiles:

- **“Ensure followership”** –is a framework to ensure that employees in critical-to-success roles display on-the-job abilities and behaviors that drive business results in success. By assuming of critical roles (which ones, when and how many) is important to prepare an internal or external recruiting processes to identify candidates with „strategic talents“ fitting those roles . In this case we are talking about leader and expert position too.
- **“Ensure development process”** - ongoing learning reinforce effective training & learning opportunities in sufficient number (particularly for Leadership roles on all levels). The integral part of development is to check the alignment of the candidates to the success profiles and to define their potential to grow, to offer the opportunity for gaining deeper knowledge, skills and experience necessary to grow into more responsibility roles.
- **“Mapping of performance”** – the degree of an individual’s success in executing the objectives and competencies required in the current position. The measurement and adjustment of activities are based on the employee’s performance during daily business. HR responsible use the sustainable practice for identification of the assessing performance (results and behaviors) and growth potential for the position with more responsibility in the future.

There is a need to have an alignment of leadership and company vision. Target of each company is to become the employer and business partner of choice. Leaders have a big impact on both aspects. On one hand is their role to attract, retain and motivate people. On the other hand by driving quality, building trust, effective communication leaders assist company to become business partner of choice on the market. Both aspect affect growth and success of the company in the continually changing business environment.

3. Excellent leader abilities

Leadership know-how comes from personal experience and from reflecting on what has made leader successful. Exceptional leaders are adept at handling stress and balancing their personal and professional lives. List of Excellent leader abilities is displayed below (fig.2).



Fig.2. Excellent leader abilities (own source, 2018)

Every leaders need to be a visionar and be able to see company’s future. They have to set up clear, concrete goals. They have to be confident, enthusiastic, optimistic and inspire others. A thinking out of the box, open-minded approach is necessary for moving forward. Leaders have to be curious and interested in company and business environment. Only if they know the business, they are able to set up the strategy and are able to adjust their strategies to capture emerging opportunities or tackle unexpected challenges. The role of the successful leaders is not based on ability to react on the changing environment but they have to lead the change.

Powerful leaders keep balance between „when to talk“ and „when to listen“. They communicate effectively. By effective communication can leaders manage collaboration. People follow defined strategy & vision of leaders only in case they do understand it (what is target? What does the change mean? How can I influence it? a.o.) Effective leaders take responsibility for what they are doing, in case of the mistake as well and the same they expect from others. Collaboration with the team, promotion of teamwork build essential for successful leadership. Collaboration within/outside of the team is not possible without networking. Networking is vital force and a requirement for the run of the business. For strong leaders is feedback important. They have to be able to give a constructive feedback and ask for feedback on regular basis. Feedback is easier to accept if you keep a positive attitude. The feedback should be seen as an opportunity for personal development, learning. Active listening is very important during feedback. Feedback is helpful only if it is taken complete and exact statement.

Another ability of an excellent leader is emotional intelligence. It gives leader a competitive edge in the ability to influence and lead team. Leaders should be able to put themselves in the position of stakeholders, team members to understand what is important to them. Excellence of leadership is linked to authenticity. Leader has to be authentic and seen as role model. It is happening if leaders are building the trust, sharing their knowledge and experience. Leader has to be confident, knows own strengths and weaknesses, be honest, humble and tread all with respect.

The high level description of the different capability area of the leadership success profile provides an overview below (SSC, 2018):

Navigating for the future

- **Leading strategically** - Think, plan, and act strategically; to engage others in the vision, and position teams, organizations, and sectors to meet customer and future needs.
- **Leading with influence** - Lead and communicate in a clear, persuasive, impactful, and inspiring way; to convince others to embrace change and take action.

Stewardship

- **Enhancing organizational performance** - Drive innovation and continuous improvement; to sustainably strengthen long-term organizational performance and improve outcomes for customers
- **Enhancing system performance** - Work collectively across boundaries; to deliver sustainable and long-term improvements to system and customer outcomes.
- **Leading at the political interface** - Bridge the interface between government and the public sector; to engage political representatives and shape and implement the government's policy priorities.

Identifying and developing our talent

- **Enhancing people performance** - Manage people performance and bring out the best in managers and staff; to deliver high quality results for customers
- **Developing talent** - Coach and develop diverse talent; to build the people capability required to deliver outcomes.
- **Enhancing team performance** - Build cohesive and high performing teams; to deliver collective results that are more than the sum of individual efforts.

Making it happen

- **Managing work priorities** - Plan, prioritize, and organize work; to deliver on short and long-term objectives across the breadth of their role.
- **Achieving through others** - Effectively delegate and maintain oversight of work responsibilities; to leverage the capability of direct reports and staff to deliver outcomes for customers.

Conclusion

In order to succeed in a constantly changing and developing environment it is crucial for the companies to ensure having and developing the leaders, as the right leaders have power to transform relationships, team and company. We found a set of profiles like experience, competency, knowledge, personal attributes and a portfolio of leadership abilities such as agility, authenticity, stakeholder focus, which are common to creative, inspiring and successful leaders. Creating of success profiles for all of the organization processes is a difficult, time-consuming process which follows the stages like: definition of target group, job position for succession planning, information collection, creation of model, mapping of approach, confirmation for defined profiles, "go live" action. Constantly changing business environment makes this process even more difficult. It is necessary to create success profile able to update quickly. Each leader who identifies his/her own purpose, vision or passion, in their life and their organization's demands and culture, can make a difference. It is important for the individual to discover their capabilities and talents and how he/she best connects to others to get the 'right' thing to happen in the right way. This is a significant aspect of leadership development. Leadership is about taking actions that inspire others to want to follow. Great leaders share certain qualities and attitudes. They need vision, energy, authority and strategic direction to enhance company success.

References

Success Profile, 2018. Last modified Jun 20. <https://www.ddiworld.com/products/success-profiles>

Manipulácia v manažmente pracovných skupín

Anna Tomková*

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra manažérskej psychológie

Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia

anna.tomkova@unipo.sk

Tatiana Lorincová*

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra manažérskej psychológie

Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia

tatiana.lorincova@unipo.sk

* corresponding author

Abstrakt: Jednanie ľudí v pracovných skupinách sa prejavuje rôznymi spôsobmi, pričom rozoznávame rôzne prejavy manipulácie. Cieľom príspevku bolo zistiť, do akej miery sa u členov prieskumnej vzorky prejavujú sklony k manipulácii, aké faktory ich ovplyvňujú v motivačnej orientácii. Následne bolo úlohou určiť významnosť jednotlivých faktorov pri ich porovnaní. V príspevku sme skúmali ľudí zo stredného manažmentu a ľudí, ktorí majú pod sebou podriadených v porovnaní s vojakmi.

Kľúčové slová: manipulácia; motivačná orientácia; pracovná skupina

JEL klasifikácia: C22; C51; Q11; Q13

Informácia: This contribution was supported by the Slovak Grant Agency under Grant Kega 0033PU-4/2017.

Úvod

Každý človek je jedinečná osobnosť, ktorú tvorí mnoho vlastností, vplyvajú na ňu rôzne faktory. V príspevku sme sa zamerali na osobnosti riadiacich pracovníkov, ktorí by mali mať okrem odborných schopností aj určité vlastnosti, ktoré sú potrebné na vykonávanie kvalitnej práce a vedenie ľudí. Vo príspevku sme skúmali ľudí zo stredného manažmentu a ľudí, ktorí majú pod sebou podriadených v porovnaní s vojakmi. Práca v armáde sa dá istým spôsobom považovať za manažerstvo strednej úrovne, keďže dochádza k riadeniu ľudí, zadávaniu príkazov, prísnej organizácii vojenských útvarov, ich kontrole.

1. Manipulácia

Manipulácia je súčasťou života – manipulujú médiá, reklama, politici a už si to ani neuvedomujeme. Tým sa však znižuje citlivosť a ostražitosť voči manipulatívne správaniu. Bežná komunikácia v zdravých a zreľých vzťahoch s inými ľuďmi je určená nepísanými pravidlami, ktoré nás vedú k tomu, že v princípe úprimne prejavujeme city a hovoríme pravdu, a to isté očakávame od ostatných (Edmuller, Wilhelm 2005).

S psychickou manipuláciou sa stretávame aj vo vzťahoch v rodine, v škole, v práci a možno manipulujeme iných aj my sami a ani si to neuvedomujeme. Veď čo iného je to, že sa učíte svojim správaním ovládať ľudí bez ich vedomia a tak ich priviesť k tomu, aby sa zmenili a mali vás radi bez úprimných hlbších citov a vzťahov. Občas sa uchýľujeme k psychickej manipulácii všetci. Človek sa niekedy, povedzme v zlosti, správa manipulatívne – vyhráza sa, odíde bez vysvetlenia. Po takomto záchvate ho však „hryzie“ svedomie, snaží sa ospravedlniť, vysvetliť, alebo zmeniť nevhodné správanie (Škodová 2009).

U manipulátora je to však inak. Ten manipuluje neustále a zneužíva ľudí na dosiahnutie svojich cieľov všetkými možnými spôsobmi bez ohľadu na morálku a mravnosť. Je teda rozdiel niečo občas urobiť a skutočne byť niečím ako charakteristika osobnosti. Manipulátor psychicky manipuluje, až týra, svoju obeť, ktorá stráca vlastnú dôstojnosť, slobodu a identitu. Základnou črtou psychickej tyranie je totálna absencia úprimného rozhovoru. V populácii je zastúpenie takýchto manipulátorov asi 2-3%. Štatisticky by sa teda takmer každý z nás mal s manipulátorom vo svojom živote stretnúť. Ak ste badali opakované u niekoho v rozhovoroch tieto prejavy: počúva s nechuťou – nápadné povzdychy, opovrhlivé úškrny, veľavravné náznaky, nenávisťné pohľady, vyhýbavé pohľady, náhle začína hovoriť o inom, hovorí hlasnejšie alebo tichšie ako ostatní, drží sa v ústraní alebo vehementne presadzuje, vyhľadáva také miesto, aby ho ostatní vnímali ako ústrednú osobu (v cele stolu, v najväčšom kresle) – mali by ste spozornieť, lebo práve toto sú prejavy psychickej manipulácie. Hľadajte u dotyčného ďalšie vedomé či nevedomé prejavy manipulácie: prehnané priateľské alebo výhražné gestá – búchanie do stola, prst namierený na niekoho, predstiera, že sa ho nič netýka, nedáva najavo city, potláča gestá – zalamuje prstami, odkašľava, sťahuje žuvacie svaly, odkladá stretnutia, bez vysvetlenia nepríde, často chodí neskoro. Ak ešte vypozerujete aj v reči niektoré z týchto prejavov: nejednoznačné vyjadrovanie, neposkytuje všetky informácie naraz, hovorí v neúplných vetách, nedopovie myšlienku, používa mnohoznačné alebo samé cudzie slová, vyžaduje predbežné sľuby ale sám sa sľubom vyhýba, neodpovedá na otázky alebo odpovedá protiotázkou, argumentuje polopravdami, uchyluje sa ku tzv. dvojitej väzbe (vysiela súčasne dve správy, ktoré si navzájom odporujú – napríklad slovami s niečím súhlasí ale súčasne nesúhlasne krúti hlavou, hovorí s hnevom v hlase ale súčasne sa usmieva) – tak máte s vysokou pravdepodobnosťou dočinenia s manipulátorom! (Vejsada, Klementová 2008; Škodová 2009).

Dlhodobý kontakt s manipulátorom a psychická manipulácia je silný stresor. Čím je kontakt častejší, tým sú prejavy stresu silnejšie. Spôsobuje zdravotné problémy: poruchy spánku, ťažkosti s trávením, zvýšenie svalového napätia, vysoký krvný tlak, žalúdočné vredy. Vyvoláva aj psychické problémy: depresie, strach, úzkosť, zníženie sebavedomia a sebaúcty, narušené medziľudské vzťahy, pasivitu a neschopnosť spontánne prežívať svoj život. Okrem toho zasahuje aj celú komunitu, pretože jedným z prvých signálov, že nami systematicky niekto manipuluje je narušenie vzájomných vzťahov v rodine, v triede, na pracovisku. Nastáva rozdeľovanie ľudí do skupín, podozrievanie, nesúdržnosť, precitlivené vnímanie konfliktov a rozoštvávanie ľudí. Pociť základnej istoty a bezpečia nám zabezpečuje súkromie a rodina.

2. Pracovná skupina

Pracovná činnosť prebieha v pracovnej skupine, v istom sociálnom systéme vzťahov, v skupine fyzicky prítomných pracovníkov, ktorých spájajú spoločné ciele ich úsilia. Aj v takých prípadoch, keď ľudia na pracovisku plnia istú pracovnú úlohu izolovane, ide o izolovanosť len relatívnu. (Boroš 1987; Sojka a kol. 2008). Pracovné skupiny sa vyznačujú určitými spoločnými znakmi.

Spoločná minulosť. Na výkon, ako aj na formovanie vzťahov v skupine má vplyv čas, počas ktorého jednotliví členovia v skupine spolupracujú. Čím viac úloh skupina splnila, čím lepších výsledkov dosiahla, má vybudovanú vlastnú morálku, platia tu aj nepísané pravidlá, fungujú aj mimo pracovné vzťahy, to všetko môže skvalitniť prácu skupiny v budúcnosti. Manažér vie akým spôsobom ovplyvniť jednotlivcov v skupine a tak aj skupinu ako celok. Efektívne využívanie osvedčených pravidiel podstatne zjednoduší plnenie cieľov.

Charakteristika účasti. Charakteristika účasti podľa autora znamená to, ako sa tím a jeho jednotlivci vedú stotožniť so spoločnými cieľmi.

Komunikácia. Komunikácia v skupine poukazuje na to, ako sú ochotní členovia skupiny si navzájom predávať informácie a názory. Dôležité je najmä to akým spôsobom si poskytujú informácie.

Súdržnosť. Súdržnosť skupiny je určená silou väzieb medzi jej členmi. To, že členovia skupiny predstavujú i navonok jednotný celok, robí tím atraktívny aj pre iných, ktorí by sa radi pripojili k tímu.

Atmosféra. Atmosféru tímu môžeme vnímať. Je buď priateľská alebo nepriateľská, formálna alebo neformálna. Atmosféra úzko súvisí so súdržnosťou a lojalitou. Pôsobí aj na spokojnosť tímu, na jeho výkonnosť, ale aj na čas, počas ktorého chce pracovník v tíme ostať pracovať.

Skupinové normy. Štandardy predstavujú súbor pravidiel, ktoré určujú, čo je správne a vhodné. Každá skupina má vlastné štandardy a preto môže byť problematické, pre nového pracovníka, stotožniť sa s nimi. Pracovné štandardy často potláčajú inovačný proces a pôsobia proti rozvoju a je na manažérovi aby vyvinul patričné úsilie k ich zmene.

Štruktúra organizácie. Optimálne je aby formálna organizácia korešpondovala s neformálnym usporiadaním. Organizácia súvisí s rolami v tíme. Sledovanie štruktúry organizácie pomáha manažérovi predchádzať informačným šumom a vytváraniu nežiaducich subkultúr. Ak prestáva existujúci typ organizačnej štruktúry fungovať, je potrebné zmeniť ju (Metódy práce a vedenia skupiny 2010, Majercák, Farkašová 2005).

3. Metodológia

Cieľom príspevku bolo zistiť, do akej miery sa prejavuje agresia a manipulácia v živote ľudí, ktorí pracujú v pozemných silách Slovenskej republiky v porovnaní s ľuďmi, pôsobiacimi v rôznych iných oblastiach.

Cieľ 1: Zistiť, do akej miery majú členovia prieskumnej vzorky sklony k manipulácii.

Cieľ 2: Zistiť, ktoré faktory ovplyvňujú respondentov v ich motivačnej orientácii.

Prieskum sme sa rozhodli aplikovať na dve cieľové skupiny. Prvá pozostávala z vojakov a druhú, tzv. kontrolnú skupinu tvorili ľudia s rôznymi zamestnaniami, na rôznych pracovných pozíciách. Pre prieskum však nebolo podstatné, v akej oblasti pracujú. Dôležité bolo, aby to boli vedúci pracovníci, ktorí riadia aspoň malú skupinu podriadených. Zamerali sme sa hlavne na porovnanie zamestnancov vojakov a ostatných. Chceli sme zistiť, či aj v dnešnej dobe chcú vojaci ovládať iných, majú sklony k manipulácii aj v bežnom živote, či ich výber povolania a pôsobenie v armáde má vplyv na ich psychiku.

Prieskum prebiehal v mesiacoch január až marec 2018. Dotazníky boli rozdane respondentom aj s krátkou písomnou informáciou o spôsobe ich vypracovania. Keďže druhú skupinu respondentov tvorili ľubovoľní respondenti, dotazníky im boli poskytnuté na vyplnenie pri osobnom stretnutí. Účasť respondentov na prieskume bola dobrovoľná. Zistené údaje sme spracovali podľa kľúča vyhodnotenia k jednotlivým dotazníkom, pričom sme použili aj štatistické metódy, a to aritmetický priemer, smerodajnú odchýlku, Studentov dvojvzorkový t-test.

Prieskumná vzorka pozostávala z 80 respondentov, 40 vojakov a 40 respondentov s iným zamestnaním. Celkovo sa prieskumu zúčastnilo 13 žien, z toho 4 príslušníčky – ženy vo vojenskej službe a 9 žien s iným zamestnaním. Vojakov bolo vo prieskumnej vzorke 36 a ostatných mužov 27. Respondenti boli vo veku od 21 do 53 rokov, 52 respondentov so stredoškolským vzdelaním s maturitou a 28 s vysokoškolským vzdelaním.

V prieskume sme použili batériu dotazníkov, skladajúcu sa z dvoch dotazníkov. Z dotazníka upraveného Machiavelliho osobnostného testu a dotazníka TMO – test motivačnej orientácie. Upravený a zjednodušený Machiavelliho osobnostný test - MACH-IV sa skladal z desiatich tvrdení, mapujúcich spôsob jednanja ľudí, dosahovanie vlastných záujmov, dôveru k ľuďom, vzťah k majetku a práci.

Test motivačnej orientácie pozostával z dvoch čiernobielych obrázkov (TMO 1/1 – 1/2), ktoré sú zámerne nejasné, ale predsa v respondentovi môžu vyvolávať rôzne pocity a emócie. Na jednom obrázku sú dvaja a na druhom traja ľudia rôzneho veku, rodu a sociálneho statusu, zachytené pri rôznych činnostiach. Pod každým obrázkom sa nachádza 20 položiek škálovaných na päťstupnovej intervalovej škále (maximálne nevystihuje, nevystihuje, vyvíja, maximálne vystihuje). Za účelom zvýšenia reliability testu a možnosti kvantitatívneho spracovania údajov boli vytvorené tieto položky, ktoré nahradili písanie príbehu o dianí na obrázku. Úlohou respondentov bolo zhodnotiť každý obrázok na základe týchto položiek podľa toho, ako uvedené položky podľa ich subjektívneho názoru vystihujú daný obrázok.

4. Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov

Tabuľka 1 MACH skóre

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	26,58	4,38	1,71
Kontrolná skupina	28,60	6,06	

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri porovnaní MACH skóre medzi vojakmi a kontrolnou skupinou sme zistili, že vyššiu priemernú hodnotu mala kontrolná skupina, a to 28,6. Hodnota sa približuje vyššiemu MACH skóre, čo znamená, že členovia kontrolnej skupiny sú očarujúci, sebavedomí, povrchní, ale tiež arogantní, vypočítaví a cynickí, náchylní manipulovať ľudí a do všetkého sa miešať.

Tabuľka 2 Faktor sociálnej podpory a afiliácie

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	20,58	8,53	1,20
Kontrolná skupina	22,68	6,89	

Zdroj: vlastné spracovanie

Ľudia, ktorí pracujú v inej sfére ako armáda, majú v priemere vyšší faktor sociálnej podpory a afiliácie, ktorý u nich dosahuje hodnotu 22,68. Prejavuje sa to vyššou schopnosťou spolupráce, dôverou, oddanosťou, vzájomnosťou. Sú schopní poskytovať vyššiu mieru podpory. Vojaci majú nižší prach trpezlivosti a mieru odhodlania, ich faktor dosahuje hodnotu 20,58.

Tabuľka 3 Faktor strachu

	Priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	22,18	5,87	2,66
Kontrolná skupina	18,35	6,97	

Zdroj: vlastné spracovanie

Rozdiel vo faktore strachu ako činiteľa pri celkovej nálade a rozhodovaní medzi vojakmi a kontrolnou skupinou sa ukázal ako významný na základe vyrátanej t-hodnoty. U vojakov dosahuje tento faktor hodnotu 22,18, zatiaľ čo u

kontrolnej skupiny je to 18,35. Tento faktor sme stanovili na základe subjektívneho vnímania pozitívnych vnemov ako sú radosť, pôžitok, nadšenie a voľnosť. Na druhej strane vnímanie negatívnych ako je úzkosť, riziko, obava a strach.

Tabuľka 4 Faktor vplyvu

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	6,83	2,81	1,93
Kontrolná skupina	8,05	2,84	

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri delegovaní moci využívajú vo väčšej miere svoju moc, vplyv a hnev členovia kontrolnej skupiny, ktorých výška faktora vplyvu je v priemere 8,05. U vojakov je 6,83. Hodnota tohto faktora je na hranici významnosti.

Tabuľka 5 Faktor sociálnej podpory a sociálneho uvoľnenia

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	25,68	10,62	1,80
Kontrolná skupina	29,20	6,31	

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri delegovaní moci využívajú vo väčšej miere svoju moc, vplyv a hnev členovia kontrolnej skupiny, ktorých výška faktora vplyvu je v priemere 8,05. U vojakov je 6,83. Hodnota tohto faktora je na hranici významnosti.

Tabuľka 6 Faktor výkonu

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	8,10	3,34	2,81
Kontrolná skupina	10,03	2,78	

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vysoko významný faktor pri porovnávaní vojakov s kontrolnou skupinou sa prejavuje faktor výkonu. Úsilie, odhodlanie a spolupráca sú vlastnosti, ktoré vojakom oproti kontrolnej skupine chýbajú. Priemerná hodnota u vojakov 8,10 sa oproti hodnote kontrolnej skupiny 10,08 javí ako dôležitý rozdiel na základe t-hodnoty.

Tabuľka 7 Faktor strachu II

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	11,25	4,34	0,97
Kontrolná skupina	12,15	3,92	

Zdroj: vlastné spracovanie

Strach ako osobnostná charakteristika človeka, ktorý sme skúmali na základe strachu, súcitu, obavy, hnevu, pokory a úzkosti, prevláda u kontrolnej skupiny o niečo viac. Hodnota tohto faktora je u tejto skupiny 12,15, u vojakov 11,25. Tento rozdiel sa nepovažuje za významný.

5. Diskusia

Dotazník, Machiavelliho osobnostný test, určil, či respondenti využívajú pri dosahovaní svojich cieľov manipulatívne techniky a manipulatívne správanie. Vyššie priemerné MACH skóre majú ľudia z kontrolnej skupiny ako vojaci. Sú viac očarujúci, povrchní, ale tiež arogantní, vypočítaví a cynickí, náchylní manipulovať ľudí a do všetkého sa miešať. Dosiahnutý výsledok však ukázal, že tento rozdiel medzi porovnávanými skupinami nie je významný. Aj napriek tomu, že v histórii sú známe prípady vládcov – manipulátorov, u dnešných vojakov sa takéto prvky machiavelizmu prejavujú len v zanedbateľnej miere.

Test motivačnej orientácie pozostával z dvoch čiernobielych obrázkov. Respondenti ich hodnotili na základe subjektívneho názoru pomocou uvedených položiek. Zistili sme, do akej miery jednotlivé faktory v priemere ovplyvňujú skúmané skupiny.

Rozdiel medzi porovnávanými skupinami sa prejavil ako najvýznamnejší pri faktore výkonu. Na dosiahnutie dobrého výkonu využívajú ľudia s rôznymi zamestnaniami odhodlanie a vlastné úsilie vo väčšej miere ako vojaci. Kladú pri tom väčší dôraz na spoluprácu. Faktor strachu I, ktorý je v tomto prípade ponímaný ako pozadie emocionálnych stavov a má funkciu činiteľa pri celkovej nálahe a rozhodovaní sa viac prejavil u vojakov. V porovnávaní sa ukázal ako veľmi významný faktor. Rozhodovanie vojakov je ovplyvnené rizikom a obavami, čo môže byť zapríčinené vplyvom prostredia, v ktorom sa pohybujú.

Pri priamom delegovaní moci, ktorý sme určili na základe faktora vplyvu, svoj hnev členovia kontrolnej skupiny využívajú vo väčšej miere ako vojaci. Z hľadiska významnosti sa tento faktor približuje ku jej hranici.

Výsledky prieskumu ukázali, že u vojakov sa faktor sociálnej podpory a afiliácie, ako aj faktor sociálnej podpory a sociálneho uvoľnenia vyskytol v priemere v oveľa nižšej miere.

Vojaci majú málo sociálneho kontaktu, sú málo družní, orientujú sa viac dovnútra. Pri rozhodovaní sú málo uvoľnení. V porovnaní so zamestnancami v iných oblastiach však rozdiel v zistených hodnotách nie je významný. Oblasti, v ktorých ľudia pracujú, neovplyvňuje faktor strachu II. Faktor vyjadruje strach ako osobnostnú charakteristiku človeka, ktorá vyplýva z jeho povahy.

Celkovo sme dospeli k záveru, že pri porovnaní vojakov a členov kontrolnej skupiny sme nezaznamenali relevantné rozdiely. Dosiiahnuté MACH skóre, teda využívanie manipulatívnych techník, koreluje s faktorom vplyvu a faktorom výkon. Ten sa viac prejavil u ľudí zo stredného manažmentu, pracujúcich v rôznych oblastiach.

Záver

Riadiace osobnosti pri vykonávaní práce disponujú okrem odborných schopností aj osobnostnými vlastnosťami, určitým spôsobom jednanja, v ktorom sa prejavujú prvky manipulácie. V príspevku sme sa zamerali na riadiacich pracovníkov v strednom manažmente z rôznych oblastí a na vojakov. Batériou dvoch dotazníkov sme zistili do akej miery majú sklony k manipulácii a ktoré faktory ich ovplyvňujú v motivačnej orientácii. Ku každému faktoru sme určili významnosť. Po porovnaní dosiahnutých výsledkov sme dospeli k záveru, že pri porovnaní vojakov s ľuďmi, pracujúcimi v iných oblastiach, nie sú podstatné rozdiely. Manipulatívne techniky a manipulatívne správanie využívajú pri riadení vo väčšej miere ľudia z iných oblastí ako je armáda. Prieskumom sme zistili, že sa nedá konkrétne vymedziť, aké osobnostné vlastnosti má vojak. Našli sme však isté črty, ktorými sa ako skupina môžu prejavovať, teda sme zhodnotili, že niektoré vlastnosti sú pre nich typické.

Zoznam bibliografických odkazov

- Birknerová, Z. 2011. Organizačné správanie: od teórie k aplikácii v praxi. Pezinok: Via Bibliotheca.
- Boroš, J. 1987. Základy psychológie. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo v Bratislave.
- Edmuller, A., Wilhelm, T. 2005. Nenechte sebou manipulovať!. Praha: Grada Publishing.
- Majercák, P., Farkašová, V. 2005. Osobnosť riadiaceho pracovníka v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky. In Manažment v teórii a praxi. [online]. 2005, Vol.1, No.2 [cit. 2010-02-21]. Dostupné na internete: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/majercak.pdf>> ISSN 11336-7137.
- Metódy práce a vedenia skupiny... In Euroekonom [online]. 2010 [cit. 2010-02-23]. Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/manazment-zmien/metody-prace-a-vedenia-skupiny/>>
- Sojka, L. a kol. 2008. Manažment ľudských zdrojov. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove.
- Škodová, I. 2009. Psychická manipulácia naša každodenná... In Integra.fost [online]. 2009 [cit. 2010-02-27]. Dostupné na internete: <[http://www.integra.fost.sk/clanky/Psych Manip Kazdod.pdf](http://www.integra.fost.sk/clanky/Psych%20Manip%20Kazdod.pdf)>
- Vejsada, P., Klementová, J. 2008. Studie machiavelismu. [online]. Praha: Filozofická fakulta Karlovej univerzity v Prahe, 2008. 43s. [cit. 2010-03-29]. Dostupné na internete: <<http://studium.propsychology.cz/system/files/fullstudy1.pdf>>

Možnosti využitia distribučnej politiky a destinačného manažmentu v oblasti cestovného ruchu

PhDr. Jaroslava Gburová, PhD. *
Prešovská univerzita v Prešove
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu
Konštantinova 16, 080 01 Prešov, Slovakia
jaroslava.gburova@unipo.sk

* corresponding author

Abstrakt:

Cestovný ruch je významným sektorom národného hospodárstva. V súčasnom vysoko konkurenčnom prostredí musia o svoju prestíž a spotrebiteľov bojovať, aj cestovné organizácie pôsobiace na slovenskom trhu. Správne a efektívne využitie distribučnej politiky a destinačného manažmentu zvyšuje možnosti úspechu a odlišenia sa od konkurencie v oblasti cestovného ruchu. Cieľom príspevku je teoretické spracovanie problematiky destinačného manažmentu a distribučnej politiky, ako aj analýza vnímania využitia distribučnej politiky a destinačného manažmentu v oblasti cestovného ruchu z pohľadu slovenského spotrebiteľa.

Kľúčové slová: cestovný ruch, destinačný manažment, distribučná politika, cestovná organizácia, spotrebiteľ, .

JEL klasifikácia: M31; M10

Informácia: Tento príspevok je jedným z čiastkových výstupov v súčasnosti riešených vedecko-výskumných grantov VEGA 1/0806/16 „Výskum problematiky spotrebiteľského správania novej generácie zákazníkov s akcentom na identifikáciu preferencií a využiteľnosti mobilných komunikačných platforiem v procese elektronického obchodovania subjektov lokalizovaných dominantne na stredoeurópskom trhu.“

VEGA 1/0789/17 „Výskum dominantných marketingových postupov a významných charakteristík spotrebiteľského správania pri využívaní mobilných komunikačných platforiem pre účely elektronickej komercie.“

Úvod

Aby sa mohol cestovný ruch a destinácia udržateľne a dlhodobo rozvíjať v súčasnom vysokokonkurenčom prostredí, je nevyhnutná jeho podpora. K tomuto zámeru napomáha destinačný manažment, pričom manažment v tomto zmysle neznamená len riadenie destinácie cestovného ruchu zhora nadol, ale aj koordinácia aktivít jednotlivých subjektov destinácie k dosiahnutiu cieľov (Gúčík, 2010).

V dôsledku vzťahov k vonkajšiemu prostrediu je systém cestovného ruchu otvoreným systémom. Ak je systém cestovného ruchu ovplyvňovaný vonkajším prostredím, ktoré ho obklopuje a zároveň toto prostredie ovplyvňuje, hovoríme o vstupoch (inputoch) alebo o výstupoch (outputoch). Intenzita vstupov a výstupov nám dokáže poskytnúť informácie o miere vplyvu cestovného ruchu ako systému na iné systémy (Vystoupil a kol. 2006). Vzhľadom na to, že cestovný ruch sa stále viac a viac dostáva do popredia záujmu, uplatňujú sa aj rôzne prístupy jeho skúmania. V teórii a praxi býva najčastejšie zdôrazňované ekonomické hľadisko, ktoré skúma cestovný ruch z pohľadu ekonomických procesov potrebných k zaisteniu účasti ľudí na cestovnom ruchu a taktiež z hľadiska dopadov cestovného ruchu na ekonomiku štátu, regiónu. Dôležitým aspektom je aj ekologické, ktoré poukazuje na hodnotenie potenciálu územia pre cestovný ruch. Hľadisko, ktoré zohľadňuje cestovný ruch a jeho spojenie s geografickým prostredím a dôležitosť tohto prostredia pre rozkvet cestovného ruchu je súčasťou geografického hľadiska. Motívy účasti na cestovnom ruchu, vzťahy medzi účastníkmi cestovného ruchu a miestnymi obyvateľmi miest cestovného ruchu pozoruje sociologické a psychologické hľadisko (Indrová a kol., 2004).

1. Základné teoretické východiská

Hesková a kol. (2006) definujú cestovný ruch ako významný spoločensko-ekonomický fenomén ako z pohľadu jednotlivca, tak aj spoločnosti. Každoročne predstavuje enormný pohyb ľudí za rekreáciou, poznávaním a naplnením vlastných potrieb. O tvrdení, že cestovný ruch je fenomén, niet pochyb. Foret a Foretová (2001) uvádzajú, že cestovný ruch sa stal v posledných desaťročiach významným celosvetovým fenoménom, hlavne ako dôležitá súčasť, tzv. priemyslu voľného času. Jeho ekonomické, ekologické, sociálne, politické, kultúrne a mnohé iné dopady sú významnou súčasťou zmien dnešného sveta.

Koncept destinačného manažmentu je relatívne mladý a v súčasnej, aj keď stále sa vyvíjajúcej podobe existuje od 90. rokov minulého storočia. Trend marketingového riadenia destinácií smeroval od tzv. politického destinačného manažmentu, charakteristického pre 70. roky, cez marketingový manažment chápaný ako zázemie pre obchodné organizácie. Smeroval až k presadzovaniu marketingového manažmentu destinácie ako aktívneho činiteľa utvárajúceho a realizujúceho obchod (obchodné poňatie destinačného manažmentu) (Palatková, 2011).

Podľa Palatkovej (2006) je destinačný manažment vhodný pre silné regióny, ktoré majú dostatok odvahy k sústredeniu síl pre spoločný rozvoj, organizáciu a aktívny predaj svojich kľúčových konkurenčných výhod. Taktó vznikajú destinácie, ktoré poskytujú návštevníkom správne zorganizovaný komplex služieb odpovedajúci ich voľbe. Podobný pohľad na destinačný manažment zastupuje Kiráľová (2003) a Jamieson (2006), ktorí zdôrazňujú, že všetky činnosti, ktoré sú realizované v destinačnom manažmente by mali viesť k dosiahnutiu udržateľného rozvoja cestovného ruchu a destinácie v dlhodobom horizonte a zachovaniu konkurencieschopnosti destinácie cestovného ruchu na trhu.

Destinačný manažment má kľúčovú úlohu pri riešení mnohých a niekedy aj protichodných problémov, ktoré vznikajú v súčasnom cestovnom ruchu. Destinácia predstavuje pre destinačný manažment problém z hľadiska toho, že predstavuje širokú škálu potrieb návštevníkov, podnikateľských subjektov, domáceho obyvateľstva, ktoré destinačný manažment musí uspokojiť. To znamená, že destinačný manažment musí zohľadňovať to, že destinácia je tvorená rôznymi časťami a má prispievať k pozitívnej súčinnosti týchto častí, aby spoločne fungovali a vytvárali harmonický celok (Howie, 2003).

Cieľom organizácií destinačného manažmentu je podľa Fellegiovej (2008) predovšetkým zistenie záujmov jednotlivých subjektov v destináciách, formulovanie spoločného záujmu destinácie a schopnosť odpovedať si na otázku „Čo z toho bude mať destinácia a čo každý jej prvok?“. Hesková (2006) ako cieľ organizácií destinačného manažmentu uvádza zapojenie poskytovateľov služieb do pružných a konkurencieschopných jednotiek. Autorka vyzdvihuje tri kľúčové činnosti, ktoré by organizácie destinačného manažmentu mali spĺňať:

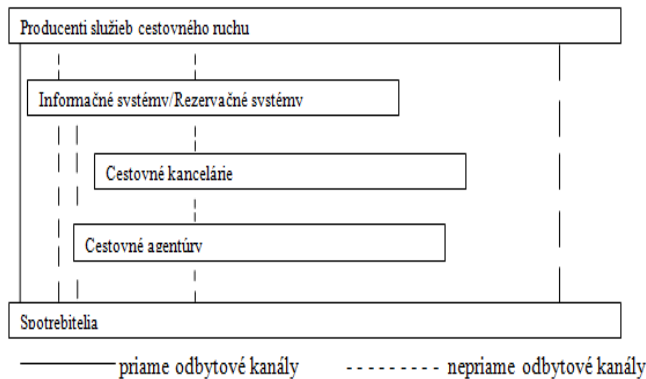
- systém kľúčových obchodov – kooperácia oblastných a externých partnerov pri rozvoji prvotných obchodov,

- manažment realizácie na trhu – zahŕňa aktivity spojené s výskumom trhu, riadením tvorby produktu, tvorby ceny a realizácie predaja,
- systémový manažment – vytvára synergické vzťahy medzi partnermi.

Tak ako má produkt cestovného ruchu odlišné vlastnosti aj proces poskytovania služby je odlišný. Podľa Gúčika (2010) je charakteristický tým, že do samotného procesu je potrebné zahrnúť externý faktor (spotrebiteľa alebo tovar) a zaistiť odbyt služieb. Tento proces prebieha zároveň s poskytovaním služby. Poskytovanie služby má tri fázy:

1. Pripravenosť na poskytovanie služby – táto prvá fáza sa týka predovšetkým poskytovateľa služby a zahŕňa jeho dispozíciu poskytovať službu, ide o tzv. potenciál služieb. Znamená, dostatok interných produkčných činiteľov, a to prácu (ľudia), tovar (budovy, materiál) a informácie (ponuka služieb). Spojením interných produkčných faktorov dosiahne poskytovateľ služby schopnosť v požadovanej forme, čase a mieste poskytovať službu.
2. Proces poskytovania služby nie je možný bez začlenenia externých faktorov do tohto procesu. Napríklad v prípade osobných služieb, ako je poskytovanie informácií sa ich poskytovania zúčastňuje spotrebiteľ, ktorý má želanie a ochotu prijať službu.
3. Výsledok poskytovania služby vzniká ako spolupráca poskytovateľa služby a spotrebiteľa služby. Aktivity späté s poskytovaním služby sú dokončené a môžu mať za následok žiadaný efekt. Pre poskytovateľa služby je efektom tržba za poskytnutú službu a pre spotrebiteľa je služba úžitkovým efektom.

V cestovnom ruchu sa distribúcia produktov od distribúcie v iných odvetviach líši predovšetkým tým, že spotrebiteľia ich spotrebúvajú priamo v cieľovom mieste (Gúčík a kol., 2011). Na obrázku 1 sú znázornené priame a nepriame distribučné kanály, ktoré dodávajú produkt alebo služby spotrebiteľom.



Obrázok 1 Distribučné kanály v cestovnom ruchu
(Gúčík Marián a kol. Marketing cestovného ruchu. 2010)

Spoločnosti môžu všeobecne využívať viac ako jednu formu odbytového kanála, napríklad maloobchodné cestovné kancelárie. Skúsenosti producentov navrhujú, aby ich obchodná stratégia mala čo najviac odbytových kanálov, ktoré umožnia optimalizáciu dopytu po produktoch a službách. Predovšetkým začlenenie internetu do distribúcie a jeho využívanie ako odbytového kanála, prinieslo zásadný rozdiel. Rozvoj internetu zvýšil počet a rozmanitosť distribučných ciest. V súčasnosti existuje odbytový kanál, ktorý využíva takmer každá organizácia destinačného manažmentu a to predaj prostredníctvom internetu: priamy online predaj. Predstavuje nízko nákladový odbytový kanál, s neobmedzenou kapacitou a umožňuje spojenie rôznych operácií. Potenciálni spotrebiteľia prostredníctvom internetu vyhľadávajú informácie o jednotlivých destináciách, o ponukách organizácií, kupujú si produkty a služby. Producenti, ktorí v minulosti spolupracovali výlučne s veľkoobchodníkmi alebo touroperátormi a cestovnými kancelármi, si teraz môžu vytvoriť vlastné webové stránky a jednať so spotrebiteľmi priamo bez zapojenia sprostredkovateľov. Webová stránka každej organizácie je významným indikátorom profesionality a efektívnosti ich činnosti, nakoľko predstavujú možnosť prilákania návštevníkov do destinácie. Prostredníctvom internetu môžu cestovné kancelárie poskytovať svoje služby v rámci distribučného systému pomocou rôznych

sprostredkovateľov alebo priamo na svojich internetových stránkach, prípadne kombináciou oboch možností (Middleton, 2001).

Jakubíková (2012) ďalej vo svojej publikácii uvádza, že v distribučných systémoch sa uplatňujú elektronické systémy rezervácií a multimediálne systémy. Počítačové rezervačné systémy (CRS) a globálne distribučné systémy (GDS) boli vytvorené v sedemdesiatych rokoch a v súčasnosti patria medzi rozhodujúce distribučné systémy v oblasti cestovného ruchu. Počítačové rezervačné systémy je možné členiť do dvoch skupín a to na:

- informačno–rezervačný elektronický systém poskytuje informácie o možnostiach využitia služieb cestovného ruchu (informácie o destináciách, dopravné spojenie, atraktivity cestovného ruchu a podobne) a súčasne umožňuje rezerváciu niektorých služieb. Tento systém využívajú letecké spoločnosti, rôzni dopravcovia atď.
- rezervačný systém, ktorý ponúka len možnosť rezervácie, je stále častejšie nahradzovaný informačno – rezervačným systémom.

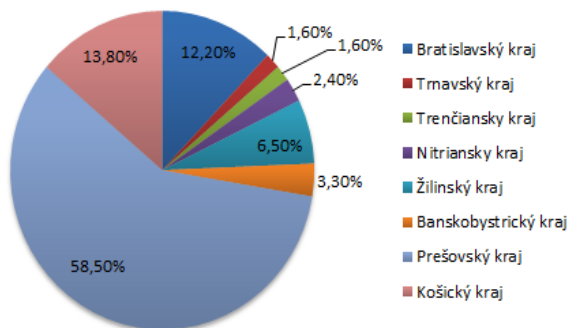
2. Výsledky a diskusia

Cieľom prieskumu je analýza vnímania využitia distribučnej politiky a destinačného manažmentu v oblasti cestovného ruchu z pohľadu slovenského spotrebiteľa.

Prieskumnú vzorku spolu tvorilo 123 respondentov, a to 88 žien a 35 mužov. Najväčšiu kategóriu v rozmedzí veku od 19 do 25 rokov tvorilo 78 respondentov (64, 4%). Druhú skupinu tvorili respondenti vo veku od 26 do 35 rokov, ktorí predstavujú 14,6%. Za nimi nasledovali respondenti vo veku od 36 do 45 rokov, ktorí tvoria 13%. Iba 4,1% tvorili respondenti vo veku od 46 do 55 rokov. Dotazníku sa zúčastnili aj respondenti vo veku 55 a viac rokov, tí tvorili 3,3%. Najmenej respondentov patrilo do vekovej kategórie do 18 rokov, ktorá činí 1,6%. najpočetnejšiu skupinu tvorili respondenti so stredoškolským vzdelaním. Predstavujú počet 61 a percentuálny podiel je 49,6%. Respondentov s vysokoškolským vzdelaním I. stupňa bolo 38, čo je v percentuálnom vyjadrení 30,9%. Za nimi nasledujú respondenti v dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním II. stupňa v počte 22 a podielom 17,9%. 2 respondenti so základným vzdelaním, tí činili 1,5%.

V jednej z úvodných dotazníkových otázok sa respondenti mali vyjadriť, či uprednostňujú návštevu destinácie v rámci Slovenskej republiky pred zahraničím. Respondenti mohli vyjadriť svoj názor na základe Likertovej päťstupňovej škály kde si zvolili jednu z nasledujúcich možností 1 = rozhodne áno, 2 = skôr áno, 3 = neviem, 4 = skôr nie, 5 = rozhodne nie. Na základe zistených výsledkov môžeme konštatovať, že zo 123 opýtaných respondentov rozhodne dáva prednosť Slovenským destináciám 12,2% respondentov a skôr im dá prednosť 33,3% respondentov. Neutrálny postoj k tejto otázke zaujalo 13 respondentov, ktorí činili v percentuálnom vyjadrení 10,6%. Prednosť zahraničnej destinácií skôr dáva 39% z opýtaných respondentov a rozhodne dávajú prednosť 6 respondentov.

Nasledujúcou otázkou sme sa snažili zistiť, ktorý z uvedených krajov Slovenska navštevujú respondenti kvôli destinácii najčastejšie. Výsledky sú zobrazené v grafe 1.



Graf 1 Návštevnosť krajov SR z pohľadu respondentov
(vlastné spracovanie)

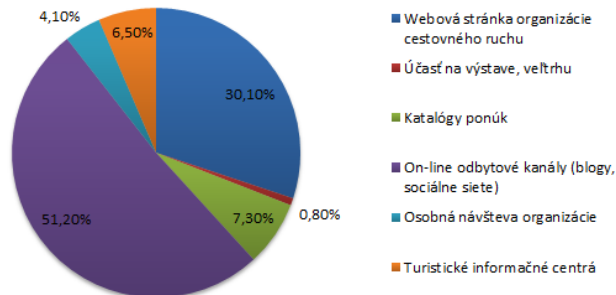
Na základe výsledkov spracovaných v grafe 1 môžeme konštatovať, že najväčšiu časť respondentov tvorili tí, ktorí najčastejšie kvôli destinácií navštevujú Prešovský kraj. Konkrétnejšie tvorili 72 respondentov zo 123 a v percentuálnom vyjadrení 58,5%. Druhou najnavštevovanejšou destináciou respondentmi je Košický kraj, ktorý predstavuje 13,8%. O niečo menej je navštevovaný Bratislavský kraj s percentuálnym podiel 12,2%. Za ním nasleduje Žilinský kraj, ktorí najčastejšie navštevuje 8 respondentov (6,5%). Banskobystrický kraj navštevujú 4 respondenti (3,3%), Nitriansky kraj uprednostňujú 3 respondenti (2,4%). Trnavský kraj a Trenčiansky kraj sú na tom rovnako s percentuálnym podielom 1,6%.

Pásková a Zelenka (2002) uvádzajú, že organizácie destinačného manažmentu sú zamerané na manažment destinácie v oblasti vytvárania a presadzovania destinácie a jej produktov cestovného ruchu na trhu. Realizujú zámery destinačného manažmentu, to znamená že sú zamerané na vývoj a aktívny predaj hlavných produktov, koordinujú a riadia produkciu produktov cestovného ruchu, cenovú politiku a aktívny predaj destinácie. Organizácie destinačného manažmentu sú spravidla podporované alebo vytvárané hlavnými poskytovateľmi služieb v destinácií.

V rámci prieskumu sme sa zamerali, aj na zistenie, či respondenti uprednostňujú pri rozhodovaní o výbere destinácie osobný kontakt s danou organizáciou pred internetovým kontaktom. Respondenti si mali možnosť vybrať na Likertovej päťstupňovej škále, kde si zvolili jednu z nasledujúcich možností 1 = rozhodne áno, 2 = skôr áno, 3 = neviem, 4 = skôr nie, 5 = rozhodne nie. Výsledky prieskumu nám poukazujú na to, že počet respondentov ktorí rozhodne uprednostňujú osobný kontakt s organizáciou pred internetovým je 20,3%. Skôr mu dáva prednosť 32 respondentov, to predstavuje 26% z celkového počtu. Neutrálny postoj k otázke zaujalo 16 respondentov, ktorí činili 13%. Z opýtaných respondentov skôr dá prednosť internetovému kontaktu 33,3% a rozhodne mu dá prednosť 7,3%.

Výsledky prieskumu nám ďalej poukazujú na to, že čo sa týka návštevnosti webových stránok organizácií cestovného ruchu, tak viac respondentov navštevuje webové stránky organizácií CR. Rozhodne stránku navštevuje 55 respondentov, ktorí v percentuálnom vyjadrení predstavujú 44,7%. Pozitívny postoj k otázke zaujalo ďalších 38 respondentov, ktorí činia 30,9%. Neutrálny postoj zaujalo len 7 opýtaných. Webové stránky nenavštevuje 12,2%, čo predstavuje 15 respondentov a rozhodne ich nenavštevuje 8 respondentov, ktorí v percentuálnom vyjadrení zastupujú 6,5%.

V dotazníku sme od respondentov zisťovali, ktorý z uvedených zdrojov najčastejšie využívajú pri získavaní informácií o destinácií, ktorú chcú navštíviť. Výsledky sú spracované v grafe 2.



Graf 2 Najvyužívanejšie zdroje získavania informácií o destinácií
(vlastné spracovanie)

Graf 2 nám poukazuje na to, že viac ako polovica respondentov najčastejšie využíva on-line odbytové kanály pre získanie viac informácií. Presnejšie je to 63 respondentov, v percentuálnom vyjadrení 51,2%. Ďalšia skupina respondentov v počte 37 (30,1%) využíva webové stránky organizácií CR ako hlavný zdroj informácií o destinácií. Len 9 respondentov (7,3%) sa zameriava na katalógy ponúk, ako možný zdroj informácií. Za nimi nasledujú TIC, ktoré navštevuje pre získanie informácií 8 respondentov (6,5%). Osobnú návštevu organizácie za účelom získania informácií využíva 5 respondentov (4,1%). Poslednú časť tvorí jeden respondent (0,8%), ktorý využíva účasť na veľtrhu, výstave ako zdroj informácií.

Ak ďalej vychádzame z informácií získaných z dotazníkového skúmania veľa respondentov navštevuje webové stránky OOCR kvôli možnosti dozvedieť sa viac informácií o destináciách. Taktiež sú webové stránky OOCR významným nástrojom distribúcie produktov a služieb. Webová stránka každej organizácie CR je významným indikátorom profesionality a efektívnosti ich činnosti, nakoľko predstavujú možnosť prilákania návštevníkov do destinácie.

Nakoľko návšteva každej destinácie je spojená so zaistením dopravy, ubytovania, stravovania, prípadne nákupom ďalších služieb. Na tvorbe produktových balíčkov sa podieľa mnoho rôznych podnikov a organizácií a tiež sám spotrebiteľ. Sú vhodným riešením, ktoré vedie k zníženiu rozdielnosti jednotlivých regiónov CR, pretože umožňujú rovnomerné využitie potenciálu CR a premietajú sa do zmeny image destinácie. Predovšetkým však sú veľmi dobrým prostriedkom, ktorý umožňuje zvýšenie návštevnosti jednotlivých destinácií. Produktové baličky ponúkajú komplexný konkurencieschopný produkt, ktorý zbaví návštevníkov starostí s vlastným zostavovaním dovolenky.

3. Záver

Nástroje marketingu sú veľmi dôležité aj v špecifickejšej forme riadenie cestovného ruchu, v destinačnom manažmente. Destinačným manažmentom sa zaoberajú špecializované organizácie. Organizácie sa majú jeden spoločný cieľ, rozvíjať destináciu a cestovný ruch v nej. Snažia sa vytvoriť oblasti, ktoré sú typické rôznymi atraktivitami, službami a výsledkom ktorých je dlhodobá koncentrácia návštevníkov. Veľmi významným prvkom destinačného manažmentu je spolupráca samospráv a podnikateľských subjektov vo vnútri destinácie. Ich spolupráca môže viesť k vytvoreniu silnej a konkurencieschopnej destinácie, ktorá môže obstáť na trhu cestovného ruchu.

Zoznam bibliografických odkazov

- Fellegiová, E. 2008. *Destinační management – Příležitost i pro váš region*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Foret, M., Foretová, V. 2001. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada.
- Gúčík, M. 2010. *Cestovní ruch – úvod do štúdia*. Banská Bystrica: DALI – BB, s. r. o.
- Gúčík, M. a kol. 2011. *Marketing cestovného ruchu*. Banská Bystrica: DALI – BB, s. r. o.
- Hesková, M. a kol. 2006. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2006. Praha: Fortuna.
- Howie, F. 2003. *Managing the Tourist Destination*. 2003. UK: TJI Digital. Cengage Learning EMEA.
- Indrová, J. 2004. *Cestovní ruch I*. Praha: Oeconomica.
- Jakubíková, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Grada Publishing, a. s.
- Jamieson, W. 2006. *Community Destination Management in Developing Economies*. Psychology Press.
- Kirářová, A. 2003. *Marketing destinace cestovního ruchu*. 2003. Praha: Ekopress.
- Middleton, V.T.C. 2001. *Marketing in Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann.
- Palatková, M. 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Palatková, M. 2011. *Marketingový management destinace*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Pásková, M., Zelenka, J. 2002. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Vystoupil, J. 2006. *Základy cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita.

Podstata a prínosy neuroekonómie

Anna Tomková*

Prešovská univerzita v Prešove
Katedra manažérskej psychológie
Konštantinova 16, 080 01 Prešov, Slovakia
anna.tomkova@unipo.sk

Ivana Ondrijová*

Prešovská univerzita v Prešove
Katedra manažérskej psychológie
Konštantinova 16, 080 01 Prešov, Slovakia
ivana.ondrijova@unipo.sk

* corresponding author

Abstrakt: Cieľom príspevku je teoreticky popísať a priblížiť nový vedný odbor s názvom neuroekonómia. Neuroekonómia začala vznikáť v minulom storočí spojením vied neurológie, psychológie a ekonómie. Cieľom bolo analyzovať možnosťami neurovied ekonomické správanie subjektov, ktoré ekonomická teória dovtedy nedokázala vysvetliť. Neuroekonómia používa vo svojom výskume zložité meracie techniky, ktoré pred tým využívala len medicína. Prínosom je pridanie presnosti do ekonomických modelov so súčasným pochopením biologického a emocionálneho diania, ktoré predchádza ekonomickým rozhodnutiam.

Kľúčové slová: neuroekonómia; behaviorálna ekonómia; ekonómia; neuroveda

JEL klasifikácia: A12

Informácia This work was supported by the Slovak Grant Agency under Grant VEGA No. 1/0909/16.

1. Úvod

Bohatosť a pestrosť myslenia sa neutvára len na základe informovanosti z mnohých zdrojov, ale deje sa na základe zážitkovej úrovne, ktorú naše zmysly nie sú schopné presne spozorovať v prejavoch správania ľudí navonok. V mozgu sa myslenie prejavuje obrovskou rýchlosťou, ktorú často naše vnímanie nezaznamená u druhých, aj napriek tomu, že je ich rozhodovanie zásadne ovplyvňované. Niektó tomu hovorí náhoda, iný emócie, či podvedomie, cítenie a podobne (Horký 2009).

2. Vznik neuroekonómie

Už v roku 1925 tvrdil Viner (1925, In Camerer, Loewenstein a Prelec 2004), že „ľudské správanie vo všeobecnosti, a pravdepodobne teda aj na trhu, nie je pod neustálym a podrobným vedením presných a hedonických výpočtov, ale je výsledkom nestálych a neracionálnych reflexných akcií, impulzov, inštinktov, návykov, zvykov, módy a hystérie“. Z toho vyplýva, že uvažovanie o dôležitosti ľudskej psychiky v ekonomickom správaní a spochybňovanie tradičných ekonomických modelov nie je len súčasný vedecký módný trend.

Keďže vysvetlenia tradičných ekonomických modelov nestačili na pokrytie ekonomického správania ľudí, vznikla nová veda s názvom „behaviorálna ekonómia“. Ako uvádza Baláž (2009), vznik behaviorálnej ekonómie sa spojil s pokrokom v mikroekonómii a psychológii. Pre vznik behaviorálnej ekonómie bolo charakteristické, že sa v podstatnej miere opierala o výsledky ekonomických experimentov. Za základ behaviorálnej ekonómie je považovaný článok Kahnemana a Tverskyho Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk (v skratke „prospektová teória“) z roku 1979. Autori v ňom skombinovali poznatky psychológie o nelineárnom vážení pravdepodobnosti s princípmi teórie očakávaného úžitku a teórie hier. Utvorili novú teóriu úžitkov a voľby, ktorá zachovávala myšlienkový rámec pôvodnej teórie očakávaného úžitku, ale rozšírili jej platnosť aj na oblasti, ktoré pôvodná teória nebola schopná vysvetliť. Veľkou odlišnosťou od teórie očakávaného úžitku bola nová definícia úžitku z hľadiska rozhodovania. Pôvodná teória odvodzovala úžitok od objemu majetku. Prospektová teória tvrdí, že pre rozhodovanie nie sú dôležité absolútne objemy, ale zmeny v úžitku oproti nejakému referenčnému bodu. Ľudia nereagujú na stav, ale na zmeny. Nová teória poukazovala aj na averziu ku strate – ľudia sú na straty omnoho citlivejší ako na zisky (Baláž 2009).

Thaler (2017) tvrdí, že z hľadiska tradičnej ekonomickej teórie si ľudia vyberajú pomocou optimalizácie. Zo všetkých tovarov a služieb, ktoré by si mohli kúpiť, si rodina vyberie tie najlepšie, ktoré si môže dovoliť. Zároveň sa predpokladá, že názory, na základe ktorých si ekonomickí ľudia vyberajú, sú objektívne, a že si vyberáme na základe racionálnych očakávaní. Problém je však v tom, že predpoklady, na ktorých ekonomická teória spočíva, trpia chybami. V prvom rade sú problémy optimalizácie často tak zložité, že ich obyčajní ľudia nevedia vyriešiť alebo sa k riešeniu vôbec priblížiť. Taktiež neplatí, že názory, na ktorých základe sa ľudia rozhodujú, sú objektívne (Thaler 2017).

Behaviorálna ekonómia teda skúma psychologické zázemie ekonomického správania. Na presné zistenie, čo sa deje v mozgu človeka, ak vykonáva ekonomické rozhodnutia, začala postupne používať rôzne, pôvodne medicínske, prístroje, až vznikla neuroekonómia.

3. Podstata neuroekonómie

Neuroekonómia sa objavila koncom 90. rokov 20. storočia ako nová vetva ekonómie. Využíva moderné nástroje neurológie na popísanie príčin konkrétneho ekonomického správania ľudí. Neuroekonómovia spochybňujú popisnú a normatívnu validitu tradičného ekonomického pohľadu na rozhodovanie. Argumentujú, že teória racionálnej voľby čelí častým, štatisticky významným zlyhaniam. Predložili rôzne tvrdenia, aby dokázali, že neurosociálne poznatky môžu vysvetliť rozhodovanie v rámci ekonomickej analýzy (Fumagalli 2010).

Ako uvádza Fumagalli (2010), na základe viacerých autorov možno tvrdiť, že neuroekonómia je:

- Veda zjednocujúca ekonómiu, psychológiu a neurovedy s cieľom poskytnúť všeobecnú teóriu ľudského správania
- Špecifická aplikácia ekonomickej teórie na neurovedecké modelovanie a teoretizovanie
- Rozšírenie behaviorálnej ekonómie s použitím faktov o mozgových aktivitách

- Aplikácia neurovedeckých konceptov, metód a nástrojov na ekonomickú analýzu
- Veda pozostávajúca z dvoch častí – využívanie modelovacích techník a ekonomickej matematiky na modelovanie relatívne skrytých častí mozgu, a zároveň prostredníctvom neurozobrazovania dát nahrádzanie špecifických aspektov mikroekonómie faktami a predpokladmi psychológie

Zak (2004) definuje neuroekonómiu ako transdisciplinárnu oblasť, ktorá používa neuroidentifikačné techniky na identifikáciu nervových substrátov spojených s ekonomickými rozhodnutiami. "Ekonomia" by tu mala byť interpretovaná v najširšom zmysle ako akýkoľvek možný (ľudský alebo iný ako ľudský) rozhodovací proces, ktorý sa robí vyhodnotením alternatív.

Camerer, Loewenstein a Prelec (2004) poukazuje na analógiu vysvetlenia správania ľudí s teóriou firmy. Tradičné modely považovali firmu za čiernu skrinku, ktorá produkuje tovary na základe vstupu finančného a pracovného kapitálu, a na základe výrobných funkcií. Toto zjednodušenie je užitočné, avšak moderné teórie otvárajú čiernu skrinku a skúmajú, čo je v nej, napr. ako vlastníci najímajú a kontrolujú pracovnú silu. Podobne môže neuroekonómia modelovať detaily dejúce sa v mozgu spotrebiteľa tak, ako organizačné modely skúmajúce čo sa deje vo firme. Vysekalová a kol. (2011) popisuje čiernu skrinku spotrebiteľa. Čierna skrinka predstavuje interakciu spotrebiteľa k určitému rozhodnutiu pri nákupe s tým, že súčasne na rozhodovací proces pôsobia aj okolité podnety. Štartovacím prvkom celého procesu je podnet, či už vonkajší alebo vnútorný. Čierna skrinka v tomto prípade znamená mentálny proces, ktorý sa deje na zvonku neviditeľnej úrovni. Neuroekonómia sa zaoberá viacerými témami, ktorými sú preferencie, rozhodovanie za rizika a neistoty, teória hier a sociálne rozhodovanie (Camerer, Loewenstein a Prelec 2004).

Z hľadiska zisťovania údajov z tela respondenta sa používa pozitronová emisná tomografia (PET), magnetická rezonancia (MRI), elektroencefalografia (EEG), metóda vnemovo viazaných potenciálov (ERP), meranie galvanického odporu kože a ďalšie. Vzhľadom na náročnosť používania týchto meracích metód sú neuroekonomické výskumy zložitejšie v porovnaní s klasickým zberom dát, napr. prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Ako uvádza Zak (2004), PET zobrazovanie bolo prvýkrát použité na ľuďoch začiatkom 70. rokov minulého storočia. Princípom tejto metódy je, že respondentovi je najskôr vpichnutá rádioaktívna látka, ktorá umožní pozorovať proces v mozgu. Funkčná magnetická rezonancia (fMRI) bola na ľuďoch použitá prvýkrát v roku 1992 a ponúka 3D vizualizáciu neurálnej aktivity zobrazovaného miesta mozgu. Kým jeden subjekt môže absolvovať PET meranie len dvakrát do roka, meranie fMRI je možné robiť častejšie. EEG / ERP používa 16 a 256 skalpových elektród na meranie elektrickej aktivity veľkých skupín (viac ako jeden milión) neurónov. ERP sa líši od EEG tým, že subjekt dostáva špecifické úlohy na vykonanie, čo spôsobuje príslušné reakcie v mozgu, ktoré sa pozorujú.

Zak (2004) delí výskum neuroekonómie do dvoch kategórií:

- V prvej kategórii prebieha identifikácia neuroónových procesov zapojených do rozhodovania v modeloch, kde ekonomická teória správne predpovedá správanie. Tieto výskumy sú zvyčajne vedené neurovedcami.
- V druhej kategórii sa vytvárajú štúdie „anomálií“, kde tradičné modely zlyhávajú, pričom v tomto prípade vedú výskumy ekonómia.

Používaním nových meraní na zisťovanie ekonomického správania je nevyhnutné, aby vedecké tímy v oblasti neuroekonómie tvorili nerovedci (neurológovia) a ekonómia.

Prínosy neurovedy pre ekonómiu (Camerer, Loewenstein a Prelec 2004):

- Merania neurovedy majú porovnateľnú výhodu v prípadoch, keď sú zdroje dát nespoľahlivé alebo zaujaté, ako to často býva pri prieskumoch a dotazníkoch. Keďže sa neurovedci „pýtajú priamo mozgu, nie osoby“, možno predpokladať, že priame merania budú vytvárať spoľahlivejšie indexy niektorých premenných, ktoré sú dôležitejšie pre ekonómiu, napr. spotrebiteľská dôvera alebo blaho.
- Základný výskum neuroekonómie by mal byť v ideálnom prípade schopný prepojiť hypotézy o špecifických mozgových mechanizmoch (umiestnenie a aktivácia) s nepozorovateľnými prechodnými premennými (pomôcky, presvedčenia, plánovanie dopredu) a s pozorovateľným správaním (výber z možností).
- Neuroekonómia má poukázať na ekonomické rozhodnutia, ktoré sú v teórii odlišné, avšak v rámci skúmania mozgu sa pri nich využívajú rovnaké mozgové obvody. To naznačuje prepojenia, na ktoré by súčasná teória neprišla.

- Prínosom neurovedy je pridanie presnosti do funkcií a parametrov v štandardných ekonomických modeloch. Pochopenie účinkov biologických a emocionálnych procesov vedie k novým typom predpovedí o tom, ako zmeny v týchto procesoch ovplyvňujú ekonomické správanie.

4. Záver

Neuroekonómia vznikla, aby vysvetlila, čo sa deje v ľudskom mozgu, ak vykonáva určité, často iracionálne rozhodnutie. Táto nová veda spája poznatky neurológie, psychológie a ekonómie a tým presahuje ohraničenia a limity jednotlivých spomínaných vied. Neuroekonómia však nie je jedinou vednou disciplínou spájajúcou poznatky neurológie, psychológie a inej vedy. Ďalšou neurovedou je aj neuromarketing, kde sa skúmanie orientuje na spotrebiteľa a jeho, už spomínanú, čiernu skrinku. Poznatky neurovied otvárajú úplne nové možnosti skúmania problémov. Umožňujú odhaliť „pravdu“, keďže skúmajú vnútorné príčiny správania, nie len jeho vonkajšie prejavy.

Zoznam bibliografických odkazov

- Baláž, V. 2009. *Riziko a neistota. Úvod do behaviorálnej ekonómie a financií*. Bratislava: Veda. ISBN 978-80-224-1082-3
- Camerer, C.F., Loewenstein G.a D. Prelec. 2004. Neuroeconomics: Why Economics Needs Brains. *Scandinavian Journal of Economics*. Oxford: Blackwell Publishing. 106(3), 555–579, 2004 DOI: 10.1111/j.1467-9442.2004.00378.x
- Fumagalli, R. 2010. The disunity of neuroeconomics: a methodological appraisal. *Journal of Economic Methodology*, 17:2, 119-131, DOI: 10.1080/13501781003756493
- Horký, M. 2009. Rozdíly v nákupním chování a rozhodovacích procesech muže a žen. *Trend Marketing*, 10.
- Suhányi, L. 2014. Regionálny marketing v kultúre. *Exclusive journal : economy and society and environment*. Vol. 2, no. 2 (2014), s. 131-139.
- Thaler, R.H. 2017. *Neočekávané chování. Příběh behaviorální ekonomie*. Praha: Dokořán. ISBN 978-80-7363-838-2
- Vysekalová J. a kol. 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3
- Zak, P.J. 2004. Neuroeconomics. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci*. 359(1451): 1737–1748. DOI: 10.1098/rstb.2004.1544

SKÚMANIE ČINNOSTI MANAŽMENTU S OHĽADOM NA SKVALITNENIE PODNIKOVEJ VÝKONNOSTI V PODNIKOKCH

JÁN DOBROVIČ, EDUARD MARKOVIČ, EVA BRIJOVÁ, VERONIKA BRIJOVÁ, PETER MLYNÁR

jan.dobrovic@unipo.sk, eduard.markovic@autotyp.com, eva.brijova@gmail.com,
veronika.brijova@gmail.com, peter.mlynar@smail.unipo.sk

Abstrakt: Článok sa zaoberá teoretickými východiskami, prostredníctvom tohto príspevku bolo poukázať na moderné postupy na meranie výkonnosti podniku a definovať problematiku skúmania činnosti manažmentu s ohľadom na skvalitnenie podnikovej výkonnosti v podnikoch. Analýza bola zameraná na skúmanie manažmentu v personálnej a pracovnej činnosti, ktoré sú zamerané na funkciu kontroly zamestnancov, kontroly pracovného prostredia, s ohľadom na skvalitnenie výkonnosti podniku. Objektívne a včasné informácie, profesionálna úroveň manažérov, kontrolórov a kontrolovaných zamestnancov spoločnosti, ako aj v neposlednom rade prístup ku kontrole, controllingu, je dnes v konkurenčnom svete základným predpokladom úspešného, moderného, výkonného podniku na trhu. Výkonnosť predstavuje pojem, ktorý sa pomerne bežne používa v bežnom živote, hlavne v pracovnom, športovom, finančnom ponímaní, ale aj v celosvetovej ekonomickom sektore. Je veľmi dôležité a náročné nájsť vhodnú metódu - model na objektívne meranie výkonnosti podniku. Cieľom článku bolo poukázať na jeden z moderných nástrojov merania a hodnotenia výkonnosti podniku, ktorou je metóda Balanced Scorecard – BSC (vyvážený systém hodnotiacich ukazovateľov). BSC je strategický systém merania výkonnosti, ktorý vznikol na začiatku 90-tych rokov minulého storočia zásluhou amerických odborníkov R. Kaplana a D. Nortona .

Kľúčové slová: výkonnosť, manažment, metódy, identifikácia faktorov, controlling, podnikový a strategický manažment.

1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Súčasnú dobu sa vyznačuje vysokým stupňom informatizácie. Sprievodným znakom rozvoja informačných technológií je nárast dostupných informácií, ktoré je výhodné aplikovať pre riadenie rozhodovacích procesov a samotnú analýzu pri zvyšovaní podnikovej výkonnosti podniku. Práve špecifické požiadavky manažmentu, založené na požiadavkách a kvalite informácií, rýchlosť ich získavania a ich orientáciu na trh a tým aj konkurenčnú schopnosť si vyžadujú špecializované moderné prístupy k poskytovaniu informácií, ich analýze, výbere, dostupnosti, spracovaniu, forme, metóde a ostatných atribútov, ktoré z údajov robia skutočnú informáciu pre rozhodovanie a úspešné riadenie podniku. Je to systém vytvorený za účelom zhromažďovania, analýzy, vyhodnocovania informácií o trhu, ktoré sú nevyhnutné pre kvalitnejšie plánovanie, organizovanie, riadenie, manažment a kontrolu informačných a marketingových činností. Každý podnik si vytvára svoje vlastné riadiace činnosti vrcholového manažmentu s ohľadom na zvýšenie podnikovej výkonnosti, na základe informácií:

- a) interných (z účtovníctva a statickú evidenciu, rozborov ekonomickej činnosti, prehľadu o tržbách atď.). Informácie z týchto zdrojov sú lacné, ľahko dostupné, overiteľné a majú široké využitie.
- b) externých (zo štatistických ročeniek, prehľadov vydávaných vládou, odborných konferencií, časopisov, publikácií a pod.
Podávajú údaje o demografických, ekonomických, sociálnych a iných aspektoch života spoločnosti príslušného štátu.

Manažment (z anglického slova „management“) nie je v literatúre jednoznačne definovaný a pre názornosť uvádzame niekoľko definícií pojmu manažment: Manažment je otvorená sústava poznatkov o špecifických činnostiach (funkciách) manažérov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov organizácie (Majtán a kol., 2003.) My sa prikláňame k definícii, ktorá definuje manažment ako „**vedu a umenie, ako uskutočňovať zámery, viesť ľudí, spravovať majetok a akumulovať maximálny zisk**“. (Čambál a spol, 2000.)

Už od nepamäti je manažment súčasťou ľudstva a našich činností. A to nie len v zamestnaní. Mnohí si to ani neuvedomujú, ale či už v rodine, medzi priateľmi alebo kdekoľvek inde niektorí jedinci vystupujú v roli manažérov. Riadenie je potrebné v každom odvetví. Vývoj v oblasti informačných systémov a informačných technológií je dnes tak rýchly a zmeny sú tak zásadné, že si vynútil i koncepcie nové prístupy k riešeniu informatiky na podnikovej, regionálnej

i celoštátnej úrovni. Z tohoto pohľadu sú aj otázky informačnej potreby manažérov a riadenia informačných tokov vo firmách keď množstvo informácií narastá veľmi rýchlo. Cena správnej informácie sa v dnešnom vysoko konkurenčnom prostredí neustále zvyšuje. Vzniká potreba prezentovať vybrané ukazovatele v grafickej podobe s možnosťou rýchlej orientácie a zmeny pohľadov na sledovanú informáciu. Tieto možnosti poskytujú manažérske informačné systémy, ktoré zabezpečujú definovanie požiadaviek na informácie ale i naplnenie všetkých požiadaviek o **finančnej výkonnosti, hlavne v podobe podnikovej praxi pre budúce obdobie podniku.**

2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU VÝKONNOSTI PODNIKU

Je nutné vykonať vnútornú analýzu podniku ako aj analýzu okolia. Vnútorným prieskumom si podnik ohodnotí pozíciu, na ktorej sa nachádza v rámci konceptu spoločenskej zodpovednosti. Touto analýzou by sa priemyselné podniky mali zamerať predovšetkým na ekonomiku, prosperitu, ľudské zdroje - starostlivosť o zamestnancov, zákaznícky servis, aktivity podniku, spoločnosti a hlavne zamerať sa na spôsob merania ich výkonu, vrcholových manažérov podniku. Takisto by nemali zabúdať ani na očakávané prínosy zodpovedného správania sa a pod. Analýzou okolitého prostredia, kde sa bude hodnotiť externé okolie podniku, sa určujú možné externé podnety (globalizácia, technologický rozvoj, inovácia procesov, nové moderné metódy pri zvyšovaní výkonnosti podniku, nová legislatíva a pod.)

Realizuje sa prieskum aktivít a konkurenčných nástrojov, tiež sa porovnáva výkonnosť s najlepším podobným podnikom v našom odbore (benchmarking).

Korešpondovať s podnikovými hodnotami a princípmi. Tieto ciele sa môžu vytýčiť na obdobie jedného roku, po jeho uplynutí sa následne vyhodnotí ich splnenie, prípadne nespĺnenie očakávanej výkonnosti podniku.

Tvorba podnikového BSC je systematický proces. Dôležitú úlohu zohráva tímová práca vrcholového manažmentu a vedenia podniku. Proces tvorby BSC pozostáva z analýzy konkretizácie strategických cieľov, prepojenie strategických cieľov reťazami príčin a následkov, výberom a novým návrhom analýzy manažérskych postupov.

V dnešnej realite ekonomického vývoja firemný manažment využíva okrem bežných meradiel aj tzv. nefinančné meradlá a kritéria efektívnosti a výkonnosti. Je to spôsobené tým, že už nestačí tradičné obmedzené kritérium v podobe maximálneho zisku ako základného nástroja na meranie podnikovej výkonnosti.

Preto koncepcia ABC/ABM (Activity-based Costing/Activity-based Management) Je výborným doplnkom týchto komplexných manažérskych koncepcií riadenia. Dôvodom je to, aby bola podstatne zvýšená vypovedacia schopnosť výsledkov nimi vykonávaných meraní, a hodnotení efektívnosti a výkonnosti podniku, ktoré by nielen čo najlepšie a najreálnejšie umožnili merať a hodnotiť plnenie a dosahovanie všetkých rôznorodých firemných cieľov, ale aj pomohli pri ich definovaní.

Spolupráca medzi ABC a ABM je znázornená na obrázku.

<p>ABC- transformuje zdroje – náklady na procesy, aktivity a iné nákladové objekty. Vykonáva procesné nákladové kontroly a ziskové analýzy vzhľadom k nákladovým objektom</p>	<p>ABCM – poskytuje informačnú spätnú väzbu v podobe transformovanej nákladovej štruktúre, čo umožňuje vykonávať efektívnu koncepciu neustáleho zlepšovania</p>	<p>ABM – na základe nových informácií (ABC a ABCM) vykonáva aktívne riadenie aktivít a procesov pomocou ich hodnotových charakteristík</p>
<p>ABC/ABM</p>		

ABC je presná metóda pridelenia nákladov k pracovným aktivitám, procesom, produktom/servisom, zákazníkom a v obchodoch. Je založená na predstave, že úsilie požadované k výrobe výrobkov a služieb môže byť kvantifikované a teda priradené výrobku alebo službe.

ABC má dva hlavné elementy – **náklady na merania a výkon merania**. Môžeme ju chápať ako koncepciu nákladov tvorených aktivitami firmy.

ABM chápeme, ako manažérsky nástroj moderného procesného hodnotového riadenia umožňujúceho efektívne dosiahnuť súčasných komplexných podnikové ciele. Je to aktívny proces manažmentu, vyvinutý za účelom zlepšenia výkonu. Zmenou podnikateľského myslenia smerom k procesnému a hodnotovému pohľadu sa v 90-tych rokoch stala populárna metóda ABC/M (Activiti-based Costing/ Management). Umožňovala zobrazit', merať a hodnotiť výkonnosť firmy vzhľadom k jej produktom a umožniť efektívnejšie realizáciu neustáleho zlepšovania efektívnosti a výkonnosti podniku.

Koncepciu ABC/M môžeme rozdeliť na tri vzájomne súvisiace etapy, ktoré sa môžu za určitých okolností prekrývať. Tieto etapy nazývame:

- Operatívne (ABC – Activity based costing)
- Taktické (ABCM – Activity based cost management)
- Strategické (ABM – Activity based management)

3. VÝKONNOSŤ PODNIKU

Výkonnosť a finančná stabilita podniku je jednou z hlavných oblastí, na ktorú musí byť zameraná najväčšia pozornosť. Pravidelné hodnotenie finančnej kondície podniku napomáha k identifikácii a stanovenie príčin zlého hospodárenia podniku. Pojem „výkonnosť“ normy ISO série 9000 používajú veľmi často, no nedefinujú ju.

Európska nadácia pre manažérstvo kvality (EFQM – European Foundation for Quality Management) definuje pojem „výkonnosť“ ako „mieru dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, organizáciami a vykonanými procesmi“

Ak by sme chceli výkonnosť merať, musíme tak konať v porovnaní s definovanou, tzv. cieľovou hodnotou výsledku (Nenadal 2004). Podľa E. Lesákovej [3] **výkonnosť podniku** je schopnosť podniku dosahovať požadované efekty či výstupy, a to pokiaľ možno v merateľných jednotkách (Lesáková 2004). Týmto konštatovaním sa problematika výkonnosti rozdeľuje do dvoch otázok: Pojem výkonnosť je potrebné chápať ako schopnosť podniku o najlepšie zhodnotenie investícií vložených do podnikateľských aktivít (Frost 2005).

Ako uvádzajú Neumaierová a Neumaier [5], hodnota podniku je daná jeho výkonnosťou. Ak chceme, aby sa zvýšila hodnota podniku, je potrebné neustále zvyšovať jeho výkonnosť. Ak chceme zvýšiť výkonnosť podniku, mali by sme zvýšiť výkonnosť podnikových procesov, a to najmä hlavných procesov. Riadenie výkonnosti predstavuje spôsob riadenia a motivácie pracovníkov na základe cieľov charakterizovaných na základe prevažne kvantitatívnych výkonových ukazovateľov. Tieto ukazovatele nie sú len finančné, ale aj ďalšie, ako sú uspokojenie zákazníkov, kvalita výstupu, dĺžka inovačného cyklu, priebežná procesná doba a pod. Riadenie výkonnosti predpokladá jasné individuálne a organizačné ciele založené na finančných a ďalších ukazovateľoch. Stratégia zvyšovania výkonnosti procesov v podniku znamená pre podnik zisk, zvýšenie konkurencieschopnosti, lepšiu pozíciu na trhu a ich ekonomické prínosy pre podnik si vie vypočítať každý manažér. No skôr, ako sa začne táto stratégia naplňovať, je potrebné položiť si zásadnú otázku: Aká je kvalita procesov a produktov? A práve v odpovedi na túto otázku je skryté tajomstvo úspechu podniku www.standard-team.com/cikkek/Six-sigma-cestazvyšovania-vykonnosti-podnikov.php [6].

Výkonnosť podniku môže byť hodnotená rôzne. Závisí to na účastníkovi trhu, ktorý toto hodnotenie robí.

- *Z pohľadu zákazníka* je výkonným ten podnik, ktorý je schopný predvídať jeho potreby v momente ich vzniku a ponúknuť taký produkt, ktorý by odpovedal požadovanej kvalite, cene a dodacej lehote.
- *Z pohľadu manažéra* je výkonnosť podniku vysoká vtedy, keď podnik prosperuje, má stabilný podiel na trhu, lojálnych zákazníkov, nízke náklady, vyrovnané peňažné toky a jeho hospodárenie je rentabilné. Meradlom tejto schopnosti je rýchlosť reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia.
- *Z pohľadu vlastníkov*, ktorí chcú dosiahnuť zhodnotenie vloženého kapitálu, je výkonným ten podnik, ktorý je schopný to urobiť v najväčšej možnej miere a v čo najkratšom čase s najmenším počtom pracovníkov.

Meranie výkonnosti podniku

Tradičné prístupy k meraniu výkonnosti podniku sú nedostačujúce preto, že poskytujú iba retrospektívny pohľad na konkurenčné postavenie podniku, ktorý existoval v určitom okamžiku v minulosti. Tieto prístupy poskytujú len málo možností k odhaleniu skutočnej dynamiky a premenlivosti faktorov ziskovosti podniku. Klasické ukazovatele výkonnosti nehovoria, prečo celkové výsledky sú také aké sú, alebo ktoré oblasti podniku treba zlepšiť, aby podnik splnil svoje strategické ciele. Preto je dôležité tieto klasické finančné ukazovatele doplniť o ďalšie dynamickejšie a perspektívnejšie, ktoré sú prispôbené konkrétnym konkurenčným podmienkam. Zamerať sa na monitorovanie a porovnávanie realizačných výsledkov charakterizujúcich výkonnosť s plánovanou úrovňou výkonov, sledovanie smerovania stratégií pri ich realizácii, zisťovanie sprievodných problémov zásadného významu a vykonávanie nevyhnutných zmien a úprav (Dudoková 2009).

Meranie výkonnosti podniku nie je samoúčelné. Cieľom nie je merať, ale umožniť zlepšovanie výkonnosti. Meranie pomocou určitých ukazovateľov preto musí byť súčasťou neustále prebiehajúceho programu analyzovania, hodnotenia a zlepšovania prevádzkovej výkonnosti (Hammer 2007).

Meranie výkonnosti je nevyhnutné pre riadenie podniku v dlhšej časovej etape. Je základom pre zabezpečenie správneho smeru realizácie stratégie. Aby bola stratégia úspešná, je dôležité zamerať sa na tieto zásadné ukazovatele:

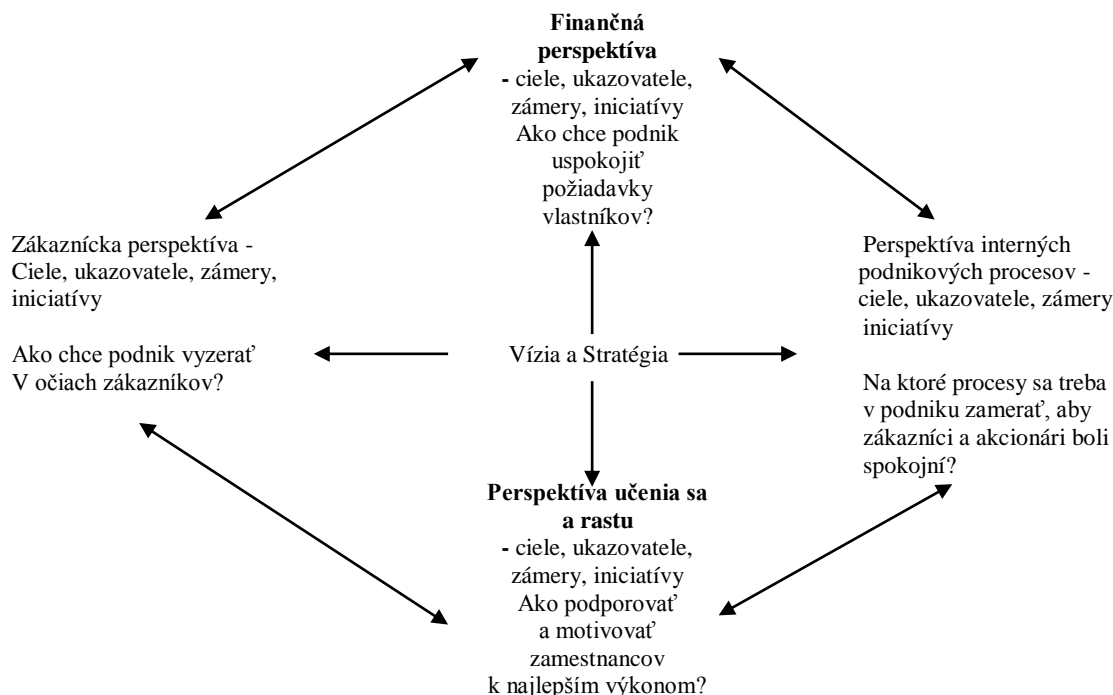
- Systematické venovanie pozornosti základnej stratégii podniku a sledovanie, či:
 - zvolený smer postupu je správny a východiskové strategické hypotézy sú platné,
 - zameranie je orientované na kľúčové problémy.
- Zameranie sa na strategickú výkonnosť a sledovanie:
 - aké sú výkony, ktoré sú dosahované pomocou súčasne používaných technológií,
 - či sú skutočné výkony porovnateľné s plánovanými,
 - či sú súčasné stratégie vhodné,
 - či v stratégiách je potreba vykonať zmeny.
 - či je správne nastavený controlling podniku

Ak sa hodnotí výkonnosť, je potrebné určiť ukazovatele, ktoré chce podnik dosiahnuť – úroveň očakávaných výsledkov. Potom nasleduje meranie týchto ukazovateľov, tzn. meranie skutočných ukazovateľov, ktoré podnik dosahuje a nakoniec porovnávanie s predpokladaným výkonom. Následne sa určia rozdiely (odchýlky) od predpokladaných hodnôt a stanovia sa príčiny ich vzniku. Ďalej nasleduje vykonanie nápravných opatrení, ktoré môžu mať charakter zlepšenia vykonávania jednotlivých činností, presmerovanie zdrojov, zmeny ukazovateľov výkonnosti alebo dokonca korekcie stratégie. To, že nič netrvá večne, platí aj v prípade hodnotiacich kritérií a dokonca dvojnásobne. Rovnako ako sa vyvíjajú podnikové priority a konkurenčné prostredie, mali by sa vyvíjať aj hodnotiace kritériá (Dudoková 2009). Meranie výkonnosti

podniku nadväzuje na finančnú analýzu a analýzu konkurencieschopnosti v odlišení ich zdrojov a na vedomosti v oblasti finančného riadenia a strategického manažmentu (Marinič 2008).

Metódy zvyšovania výkonnosti podniku

Jedným z moderných nástrojov merania a hodnotenia výkonnosti podniku je **metóda Balanced Scorecard – BSC** (vyvážený systém hodnotiacich ukazovateľov). BSC je strategický systém merania výkonnosti, ktorý vznikol na začiatku 90-tych rokov minulého storočia zásluhou amerických odborníkov R. Kaplana a D. Nortona (Gavurová 2007). Podstata metódy je zobrazená na obrázku.



Centrom metódy je vízia a stratégia podniku, ktorá sa musí premietnuť do všetkých oblastí podniku. Ak sa zmení vízia alebo stratégia podniku, premietne sa to do všetkých štyroch perspektív (oblastí). Šípky spájajúce všetky oblasti znamenajú, že ide o neustály kolobeh „vyvažovania“ všetkých štyroch perspektív. Pozornosť musí byť venovaná každej perspektíve rovnako. Autori uvádzajú pre každú perspektívu otázku, na ktorú musí podnik správne formulovať odpoveď.

Cieľom BSC je dosiahnutie komplexnej „**vyváženosti**“ (balanced), a to v smeroch:

- medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi,
- hodnotovými a naturálnymi ukazovateľmi (Závadský 2009),
- medzi oneskorenými indikátormi a hybnými silami,
- medzi vnútornými a vonkajšími faktormi výkonnosti (Fibírová 2003),(Fibírová,Šoljaková 2005).

Tvorba podnikového BSC je systematický proces. Dôležitú úlohu zohráva tímová práca vrcholového vedenia. Proces tvorby BSC pozostáva z týchto krokov (Horváth a kol. 2004):

1. konkretizácia strategických cieľov,
2. prepojenie strategických cieľov reťazami príčin a následkov,
3. výber a návrh ukazovateľov,

Finančná perspektíva

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- uspokojiť požiadavky vlastníkov podniku

Perspektíva interných podnikových procesov

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- procesy k spokojnosti zákazníkov a akcionárov

Perspektíva učenia sa a rastu výkonnosti

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- procesy k podpore a motivácií zamestnancov k najlepšej výkonnosti podniku

Zákaznícka perspektíva

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- pohľad na výkonný podnik očami zákazníkov

Vízia a stratégia

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- procesy strategického charakteru do budúcnosti-vízia neustále výkonnejšieho podniku

4. FINANČNÁ VÝKONNOSŤ PODNIKU

Finančná výkonnosť podniku, je miera dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, organizáciami a procesmi za účelom zabezpečenia finančných prostriedkov.

Ak by sme chceli výkonnosť merať, musíme tak konať v porovnaní s definovanou, tzv. cieľovou hodnotou výsledku. Podľa L. Lesákovvej výkonnosť podniku je schopnosť podniku dosahovať požadované efekty či výstupy, a to pokiaľ možno v merateľných jednotkách. Týmto konštatovaním sa problematika výkonnosti rozdeľuje do dvoch otázok:

1. Čo sú požadované výstupy?

2. Ako hodnotiť, ako merať ich plnenie v akých merných jednotkách?

Pojem výkonnosť je potrebné chápať ako schopnosť podniku o najlepšie zhodnotenie investícií vložených do podnikateľských aktivít.

Ako uvádzajú Neumaierová a Neumaier, hodnota podniku je daná jeho výkonnosťou. Ak chceme, aby sa zvýšila hodnota podniku, je potrebné zvyšovať jeho výkonnosť. Ak chceme zvýšiť výkonnosť podniku, mali by sme zvýšiť výkonnosť podnikových procesov, a to najmä hlavných procesov.

Riadenie výkonnosti predstavuje aj spôsob riadenia a motiváciu pracovníkov na základe cieľov charakterizovaných prevažne na kvantitatívnych výkonových ukazovateľov. Tieto ukazovatele nie sú len finančné, ale aj ďalšie, ako sú uspokojenie zákazníkov, kvalita výstupu, dĺžka inovačného cyklu, priebežná procesná doba a pod. Riadenie výkonnosti predpokladá jasné individuálne a organizačné ciele založené na finančných a ďalších ukazovateľoch. Stratégia zvyšovania výkonnosti procesov v podniku, znamená pre podnik zisk, zvýšenie konkurencieschopnosti, lepšiu pozíciu na trhu a ich ekonomické prínosy pre podnik. No skôr, ako sa začne táto stratégia naplňovať, je potrebné položiť si zásadnú otázku:

Aká je kvalita procesov a produktov?

A práve v odpovedi na túto otázku je skryté tajomstvo úspechu podniku. V odbornej literatúre sa stretávame s pojmom MIS v dvojakom význame. V užšom programovo –technickom chápaní, na označenie systému programov pre prácu s údajmi. V širšom chápaní rozumieme pod informačným systémom systém na zabezpečovanie informácií potrebných na riadenie. V prvom prípade je hlavnou úlohou systému spracovanie údajov, ktoré v podniku vznikli. Nerieši otázky pre koho a na aké rozhodnutia budú tieto údaje slúžiť. V druhom prípade ide nielen o spracovanie údajov, ale aj o zhromažďovanie, prenos, uchovávanie, výber a distribúciu údajov pre potreby riadiaceho subjektu. Informačný systém nemožno teda stotožňovať, resp. redukovať len na systém spracovania údajov, hlavne za účelom zvyšovania finančnej výkonnosti podniku.

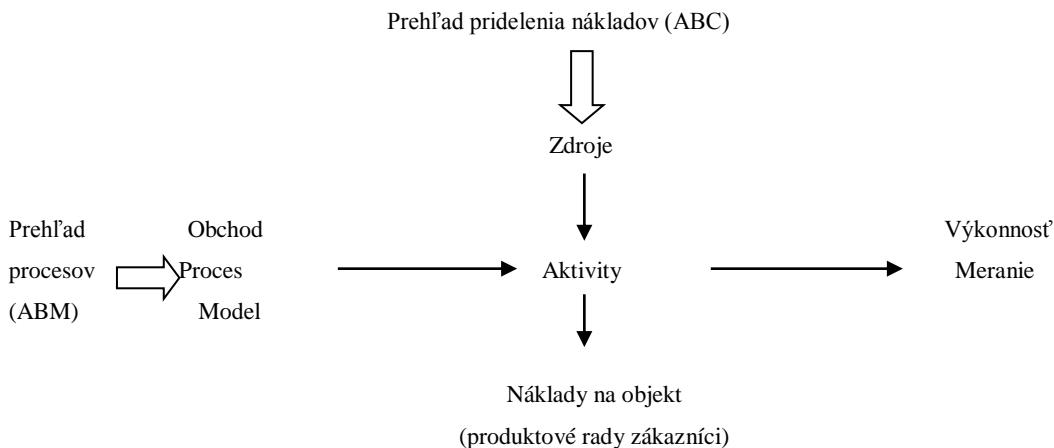
Pod pojmom manažersky informačný prístup, budeme chápať systém pozostávajúci z ľudských zdrojov, technických a programových prostriedkov na zabezpečenie zhromažďovania, prenosu, ukladania, výberu, spracovania, distribúcie a prezentácie informácií metód, pre potrebu rozhodovania tak, aby riadiaci pracovníci mohli vykonávať svoje riadiace funkcie vo všetkých zložkách riadiaceho systému. Jeho základnou úlohou je zabezpečiť dostatok relevantných, správnych a presných informácií v potrebných termínoch a požadovanej forme, metódach, na prípravu rozhodnutí. Je podsystémom systému riadenia, tou jeho časťou, ktorá zabezpečuje integráciu základných funkcií riadenia podniku. Je to metóda, systém, v ktorom sú väzby definované ako informácie a prvky transformácie informácií.

Informačný systém tvoria tieto základné zložky:

- analýza manažerských postupov
- podsystém zhromažďovania údajov
- podsystém prenosu údajov
- podsystém pamätania a uchovávania údajov
- podsystém výberu údajov
- podsystém spracovania údajov
- podsystém prezentácie a distribúcie informácií

Podsystém zhromažďovania údajov zahŕňa analyzovanie, zhromažďovanie údajov pomocou rozličných zariadení a prostriedkov a záznam na príslušné pamäťové médium a kontrolu správnosti údajov. Požiadavky vrcholového manažmentu na informácie sú orientované predovšetkým na zvyšovanie výkonnosti, rýchlosti, dostupnosti a kvalite informácií.

V dnešnej realite ekonomického vývoja podnikový vrcholový manažment využíva okrem bežných meradiel aj tzv. nefinančné meradlá a kritéria efektívnosti a výkonnosti. Je to spôsobené tým, že už nestačí tradičné obmedzené kritérium v podobe maximálneho zisku ako základného nástroja na meranie podnikovej výkonnosti. Preto koncepcia ABC/ABM (Activity-based Costing/Activity-based Management) je výborným doplnkom týchto komplexných manažerských koncepcií riadenia (Petřík 2010). Dôvodom je to, že aby bola podstatne zvýšená vypovedacia schopnosť výsledkov nimi vykonávaných meraní a hodnotení efektívnosti a výkonnosti podniku, ktoré by nielen čo najlepšie a najreálnejšie umožnili merať a hodnotiť plnenie a dosahovanie všetkých rôznorodých podnikových cieľov, ale aj pomohli pri ich definovaní. Spolupráca medzi ABC a ABM je znázornená na obrázku.



ABC je presná metóda pridelenia nákladov k pracovným aktivitám, procesom, produktom/servisom, zákazníkom a v obchodoch. Je založené na predstave, že úsilie požadované k výrobe výrobkov a služieb môže byť kvantifikované a teda priradené výrobku alebo službe. ABC má dva hlavné elementy – náklady na merania a výkon merania (Baker 2011). Môžeme ju chápať ako koncepciu nákladov tvorených aktivitami firmy. ABM chápeme ako manažérsky nástroj moderného procesného hodnotového riadenia umožňujúceho efektívne dosiahnuť súčasných komplexných podnikových cieľov. Je to aktívny proces manažmentu podniknutý za účelom zlepšenia výkonnosti podniku. Zmenou podnikateľského myslenia smerom k procesnému a hodnotovému pohľadu sa v 90-tych rokoch stala populárna metóda ABC/M (Activity-based Costing/ Management). Umožňovala zobrazit', merať a hodnotiť výkonnosť firmy vzhľadom k jej produktom a umožniť efektívnejšie realizáciu neustáleho zlepšovania efektívnosti a výkonnosti podniku.

Koncepciu ABC/M môžeme rozdeliť na tri vzájomne súvisiace etapy, ktoré sa môžu za určitých okolností prekrývať. Tieto etapy nazývame Petřík 2010):

- Operatívne (ABC – Activity based costing)
- Taktické (ABCM – Activity based cost management)

ZÁVER

Článok popisuje stratégiu zvyšovania výkonnosti procesov v podniku. Hodnota podniku je daná jeho výkonnosťou, preto ak chceme zvýšiť výkonnosť podniku, mali by sme zvýšiť najmä výkonnosť jeho hlavných procesov. Stratégia zvyšovania výkonnosti procesov znamená pre podnik zisk, zvýšenie konkurencieschopnosti, lepšiu pozíciu na trhu a pod. No skôr, ako sa začne uvedená stratégia naplňovať, je potrebné položiť si zásadnú otázku: Aká je kvalita procesov a produktov? Meranie výkonnosti podniku nie je samoúčelné. Cieľom nie je iba merať, ale najmä umožniť zlepšovanie jeho výkonnosti. Na uvedenej činnosti v modernom podniku majú túto úlohu v náplni kompetencií vrcholoví manažéri podniku, ktorí spoločne s majiteľmi zabezpečujú **zvyšovanie výkonnosti podniku**. Prínosom článku možno považovať najmä poukázanie na praktiky manažérov a zavádzanie moderných metód, finančnej analýzy, na analýzu podniku a porovnanie hodnôt ukazovateľov finančnej analýzy s hodnotami finančných ukazovateľov v danom podniku. Zároveň musí poskytnúť jasný pohľad na ziskovosť a výnosnosť, aký požadujú vlastníci iných podnikov a spoločností na svoje investície. Pohľad na výnosnosť predstavuje nový podnet pre manažérov spoločnosti na hodnotenie, zvyšovanie výkonnosti podniku. V článku sme v teoretickej aj v praktickej rovine uskutočnili porovnanie dvoch rôznych metód hodnotenia finančnej výkonnosti podniku. Moderné ukazovatele v sebe zahŕňali porovnanie výsledkov podniku interných a externých prostredím najmä porovnaním výkonnosti - ziskovosti podniku a poskytujú pohľad na podnik, ako celok. Výkonnosť podniku je hlavne zameraná na finančnú výkonnosť podniku je sústavná činnosť vrcholových manažérov v prosperujúcom podniku, kde zároveň vytvárajú skutočný obraz o reálnej kondícii podniku.

Hodnotením podniku je daná jeho výkonnosť.

Článok bol realizovaný za podpory projektu **VEGA 1/0255/2016** „Výskum možnosti optimalizácie procesne orientovaných modelov manažmentu finančných správ so zameraním na transferové oceňovanie a harmonizáciu daní v podmienkach EÚ.“

LITERATÚRA

1. EFQM Excellence Model 1991. Brussels, EFQM 1999.
2. NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
3. LESÁKOVÁ, E.: *Metódy hodnotenia malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, 2004. ISBN 80-8055-914-7.
4. FROST, W.: *ABCs of Activity Based Management*. Iuniverse, 2005. ISBN 13-978-0-595-80328-.
5. ZÁVADSKÝ, J.: *Riadenie výkonnosti podnikových procesov*. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, OZ Ekonomia, 2005. ISBN 80-8083-077-0.
6. Six Sigma – cesta zvyšovania výkonnosti podnikov. [Citované 5.12.2008] Dostupné na: <<http://www.standard-team.com/cikkek/Six-sigma-cesta-zvyšovania-vykonnosti-podnikov.php>>
7. STÝBLO, J.: Výkonnosť firiem. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, roč.43, č.11, s.25.
8. DUDOKOVÁ, M.: *Meranie výkonnosti ako predpoklad úspešnej stratégie*. [Citované 2009-3- 10]. Dostupné na: <http://www.znalostnaekonomika.net/eommlspj/_data/VEGA%202002-2004/RIESITELIA/DUDOKOVA%20MALVINA/4zilina2004%20AFD.pdf>
9. HAMMER, M.: Jak zlepšit provozní výkonnost. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2007, roč.58, č.9, s.32-36.
10. MARINIČ, P.: Komplexní přístup k měření firemní výkonnosti. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, roč.43, č.5, s.48
11. GAVUROVÁ, B.: *Význam Balanced scorecard pre meranie a riadenie výkonnosti podniku*. [Citované 2009-3-12]. Dostupné na: <<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/gavurova.pdf>>
12. ZÁVADSKÝ, J.: *Výkonnosť podnikových procesov*. [Citované 2009-3-2] Dostupné na: <<http://www.qpm.sk/Pdf/D4.pdf>>
13. FIBÍROVÁ, J.: *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0482-X.
14. FIBÍROVÁ, L., ŠOLJAKOVÁ, L.: *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vydanie. Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-084-X.
15. HORVÁTH & PARTNERS: *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2004. ISBN 978-80-7259-033-9.
16. PETŘÍK, T.: *Procesní a hodnotové řízení frem a organizací – nákladová technika a komplexní manažérska metoda ABC/ABM*. Praha: Linde Praha, a.s. ISBN 978-80-7201-648-8.
17. BAKER, J.J.: *Activity-Based Costing and Activity-Based Management for Health care*. Aspen Publishers, ISBN 0-8342-1115-7.

KONTAKT

Doc. Ing. Ján Dobrovič, PhD.
Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: jan.dobrovic@unipo.sk

PhDr. Eduard Markovič
Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: eduard.markovic@autotyp.com

PhDr. Eva Brijová
Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: eva.brijova@gmail.com

Mgr.et Mgr. Veronika Mlynárová

Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: veronika.brijova@gmail.com

Ing. Peter Mlynár
Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: peter.mlynar@smail.unipo.sk

The analysis of culture differences defined in Lewis's model and impact on corporate culture

doc. PhDr. Radovan Bačík, PhD. MBA*
University of Presov
Department of Marketing and International Trade
Prešovská ul. 5, 080 01 Prešov, Slovakia
radovan.bacik@unipo.sk

Alexandra Turáková*
University of Presov
Department of Marketing and International Trade
Prešovská ul. 5, 080 01 Prešov, Slovakia
alexandra.turakova@centrum.sk

* Corresponding author

Abstract: Corporate culture is shaped by many elements, more or less visible for its environment, but the basic element of corporate culture represents an employee. Organizational culture refers to a system of shared values, beliefs and level of its acceptance. This system shows people within company what is appropriate and inappropriate behavior. It is shaped by many elements, more or less visible for its environment, but the basic element of corporate culture represents an employee. It is needed to use soft edges of diversity for recognizing and managing cultural differences. By comparisons of national cultures we can observe differences in several parts of the culture – religion, high vs. low context by communication, past vs. future-oriented culture, collectivism vs. individualism and others. Corporate culture is effected by national culture as well and can be reflected in the way of thinking of employees in the company. From global perspective has cultural intelligence an important role. The analysis of the organisational culture identifies differences, allows observing human behaviour within the organisation and highlighting reality. Corporate culture analysis helps company to take steps to shape its direction for the future. Ability to recognize and understand differences in cross-cultural situation supports growth and success of enterprises on the international market.

Key words: *corporate culture, elements of corporate culture, Lewis's cultural types*

JEL Classification: *M1 Business, M14 Administration Corporate Culture • Diversity • Social Responsibility*

Corporate culture and its elements

Corporate culture has a social character. Its level, strength and content is highly influenced by internal environment - employees, management, leadership style and on the other hand external environment - competitors, legislation, state also affects it. Ravasi and Schultz (2006) described corporate culture as a set of shared assumptions that guide what happens in corporate by defining exemplary behavior in diverse situations. Corporate culture helps employees to identify themselves with an organization, affects the way they interact with each other, within or across departments, with business partners etc.

Elements of corporate culture

Even though there is no single definition of corporate culture we can come up with basic summary. Corporate culture represents a set of standards, basic rules and core values that are specific for each enterprise. This corporate culture set influences thinking and behavior of employees in daily business. Each culture is unique and there are a lot of factors and elements which creating one.

Elements of corporate culture are characterized by Schein (2010) in three levels model: artifacts and behaviors, espoused values and assumptions. We can simplify this model and divide corporate culture elements into the following groups (Fig.1):

- **Visible elements** – express character of the enterprise which is recognizable by external environment as well. We can include here all elements as symbols, logo, business, work clothes, work environment, equipment, architecture, etc.
- **Invisible elements** – represent all elements which are hidden under the surface, behind the enterprise gate - stories, management style, communication style, values, attitudes, behavior, standards of conduct, background, skills of employees and other.

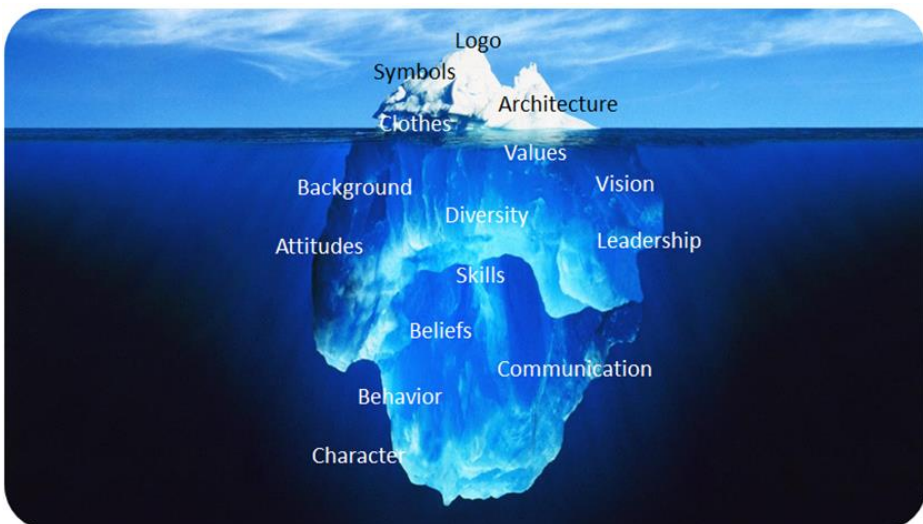


Fig.1 Visible and invisible elements of corporate culture (own source, 2017)

Visible elements represent visual part of corporate culture. Those elements stand for face of corporate, how the company and its employees look. Invisible elements are mainly under the surface of each company although from time to time it is possible to see a part of them as well. The visibility of those hidden elements depends on time – the longer you know the company the better you get to know its character, invisible traits. This part is visible by company acting.

Methods of analysis of corporate culture

Corporate culture can be analyzed by using different models. Analysis of corporate culture helps to diagnose the current state of the level of corporate culture, its content and strength. Based on the results of diagnostics is possible to define the strengths and weaknesses of corporate culture. These results are important for influencing, changing and creating a desired culture in the future. Basic types of diagnostic methods are:

- **Qualitative methods** used to analyze the corporate culture, standardized instruments (Ouch, Schein, Deal, Kennedy). These tools include interviews, role playing etc. (Jaššo 2009). Qualitative methods are very consuming in terms of time and implementation. The evaluators must have expertise, be independent and objective. The objectivity is the stumbling block –no matter what we do, the subjectivity of these methods is difficult to eliminate.
- **Quantitative methods** are based on the assumption that different corporate cultures have common features and their further optimization is possible, only if is possible benchmarking (Cameron, Denison, Havaleschka) and comparison with similar social systems. The advantage is the possibility of validation, usually of large data files (Jaššo 2009)

Cultural Categories – Lewis’s Model

Corporate culture is a characteristic of each company and it is influenced by cultural background of respective country. By comparisons of national cultures we can observe differences in social behavior in various social objects – department, company, country. Common sense, core values, behavior, beliefs, habits and others - each country or culture has an own set. To understand environment from global perspective it is needed to learn and understand, respect special features of other cultures. After visiting 135 countries and working in more than 20 of them Lewis (2006) analyzed the world’s cultures based on behavior. He came to the conclusion that people can be divided into three basic groups and he named these categories Linear-active, Multi-active and Reactive (Fig.2).

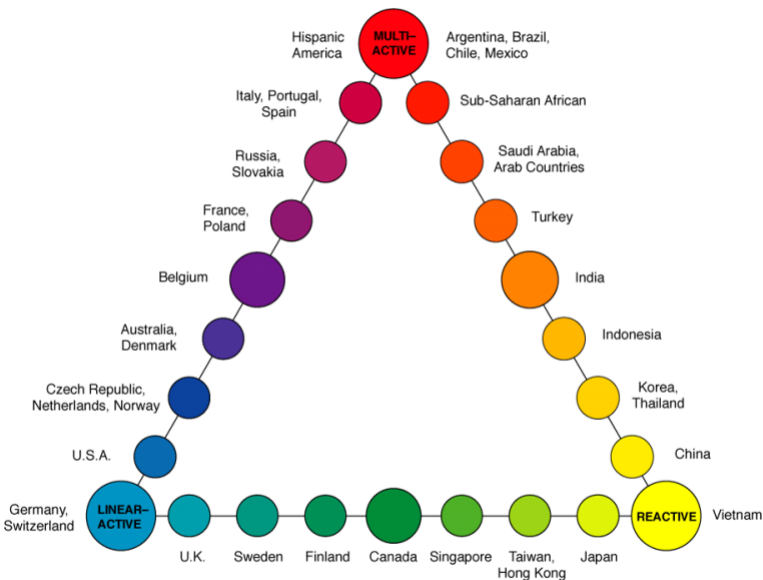


Fig.2 Basic culture categories defined (Lewis,2006)

The different world’s cultures has Lewis (2006) defined in three basic categories:

- **Linear actives** — those who plan, arrange, organize, do one thing at a time, follow action chains. The members of this group are Germans and Swiss. They are truthful rather than diplomatic and do not fear confrontation. Their work and as well as personal life is based on logic rather than emotions. Linear actives like facts, fixed agenda and they are very job oriented. They are able to separate social-private and professional life.

- **Multi-actives** — people belonging to this cultural category are able to do many things at once, planning their priorities not according to a time schedule, but according to the relative thrill or importance that each appointment brings with it. As member of this group we can consider Italians, Latin Americans and Arabs. Those cultures are very talkative and impulsive. These characteristic predict their orientation on people. They feel uncomfortable in silence. Multi-active people prefer face to face sessions.
- **Reactives** — member of this group has in the priority list courtesy and respect on the top. This group is best listening culture. Listening quietly, reacting calmly and carefully to the other side's proposals are their traits as well. This category is represented by Chinese, Japanese and Finns. Reactive cultures are the world's best listeners in as much as they concentrate on what the speaker is saying, do not interrupt a speaker while the discourse or presentation is on-going. Reactive people have large reserves of energy. Reactives tend to use names less frequently than other cultural categories.

Results of the culture analysis by using Lewis model

Lewis model has been applied in the survey for culture analysis. For survey needs has been used questionnaire with 18 questions related to behavior of employees according Lewis cultural characteristic. The survey was conducted in three enterprises in Slovakia and five small companies in China. Overall participated 631 in our analysis pool.

In total 558 participants took part in the analysis of Slovak companies, which represents 71.8% of the total number of all employees in these enterprises. Questionnaire was filled out by staff as well as by management. Second part of analysis has been carried out in Chinese enterprises. Corporate culture has been studied by a questionnaire based on Lewis cultural categories. Altogether 73 employees took part in the analysis, which represents 63.5 % of the total number of all employees. Questionnaire was filled out by staff across whole organizational structure.

The purpose of analysis was to get to know the positions of surveyed enterprises in Lewis model for cultural types. The following table 3 displays the overview of percentage results of cultural type in the both surveyed countries. The chart shown below is pointing out what cultural type has been achieved in respective country. According our survey results we can see that all surveyed enterprises have mixed character with one a stronger trait. At the this stage we can assert that Slovak companies have the strongest multi-active character with round 44% and Chinese companies achieved the highest score about 54 % in reactive cultural type.

Table.3 Weight of cultural type

	Multi-active	Reactive	Linear Active
Slovakia	43,79%	32,31%	23,91%
China	24,28%	54,11%	21,61%

Source: own, 2018

Results of the corporate culture analysis based on behavioral differences in selected enterprises shown in the table. 3 above are displaying the position of questioned Slovak and Chinese companies in Lewis cultural type model. As displayed on the table 3 above there is no clearly defined a one cultural type in analyzed enterprises in both countries. For all surveyed enterprises is the total result the mix of all cultural types.

Chinese enterprises confirmed reactive orientation as the strongest part in their behavior. From survey analysis it can be confirmed that Chinese are very good listeners. The listening is for them important and they do not interrupt others during the discussion. Rarely initiate they action or discussion, preferring first to listen to and wait for the reaction of others. They avoid confrontation and do not disagree openly.

From the results of Slovak characteristic analysis the following conclusion can be made. Slovaks are on time with prepared agenda but they are flexible with its content during the meeting run. They are able to do several things at the same time as well as talking to several people at once in case they have to. It might be caused by their communication style: Slovaks interrupt others during the communication. They display their feelings and emotion. They try to be or stay polite but in the certain point of communication you can see if they are sad, happy, agree with your argumentation or have totally different opinion. They do not express their selves only verbally but Slovaks use body language vividly as well.

Differences in Slovak and Chinese cultural type

According our results based on behavior there are some differences between Slovaks and Chinese. The very visible discrepancy is in communication. Slovaks are very talkative whereas Chinese people are better in listening. They concentrate on speaker and what he or she is saying. During the discussion have Slovaks tendency to jump in the discussion and raise their questions or comments. Slovaks split their role in communication between listener and speaker. Chinese show a different acting. They never interrupt presenter during the speech is ongoing and after the presentation they let speaker to take short rest. Chinese place all their comments and questions afterwards. Other differences are shown below on picture 3.

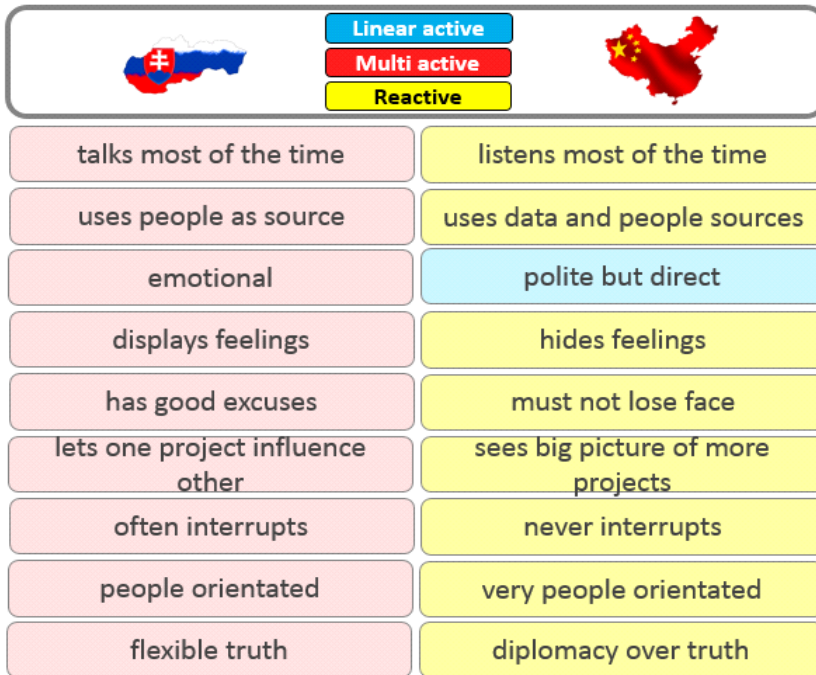


Fig.3 Survey results – different natures in surveyed countries (own source, 2018)

Our analysis confirmed several differences defined in theory between Slovaks and Chinese. One of them is related to the displaying their feelings. Slovaks react emotionally and you can observe easier than by Chinese what kind of mood they are in. You can read the feeling expression in their face as well. Chinese are careful by showing their feeling but they want to stay polite and try to be direct. Although our results mainly confirmed Lewis model based on

behavior in a different situation, by comparison of differences between Slovaks and Chinese is above described trait unique. Chinese put them in more liner role than reactive one. It might be caused by effort to get closer to European behavioral style.

Conclusion

The corporate represents an alive organism that is evolving and changing. The company development depends on corporate culture, respectively on the corporate culture level. It is therefore necessary to analyze the corporate culture. If we want to create, change and influence direction of corporate culture in global market, we must know its cultural differences. Based on the results of diagnostics according Lewis's model is possible to define the cultural traits in corporate culture. Analysis results of the cultural differences in selected enterprises in Slovakia and China have shown that there are some differences between both nations. China and Slovakia are different in their language, religion, traditions and other characteristics. According the results based on Lewis's model cultural typology like Slovaks as well as Chinese surveyed enterprises showed the mix of all cultural types but in parallel the results confirmed their stronger orientation according Lewis's defined types. Slovaks confirmed the orientation for multi active cultural type and Chinese for reactive. Each culture has its specifics and should be respected. Understanding of different natures supports business success and strengthen corporate culture. In case employees understand management, follow the vision and respect values of the enterprise they feel involved, respected, connected with corporate culture. Differences import to the business competitive edge – influences performance and success of the enterprise in the global market.

References

- HOFSTEDE, G.; *Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill Education Ltd; 3rd edition - revised edition; 2010; ISBN-13: 978-1-904838-02-9
- LEWIS, R.; *When Cultures Collide: LEADING ACROSS CULTURES*; Printed in Finland by WS Bookwell; 3rd edition; 2006; ISBN-13: 978-1-904838-02-9
- RAVASI, D.; SCHULTZ, M. (2006). "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture". *Academy of Management Journal* 49 (3): 433–458.
- SCHEIN, E. H.: *ORGANISATIONSKULTUR*; EHP, 01/2010; 3. AUFLAGE; ISBN-13: 9783897970144