

“Management Challenges in the 21st Century”

“Manažment v 21. storočí: problémy a východiská”

**Services in the Digital Era : Problems and Prospects /
Služby v digitálnej ére : problémy a perspektívy**

Conference Proceedings / Zborník príspevkov



April 25th, 2018, Bratislava

Management Challenges in the 21st Century : 10th Annual Conference

Services in the Digital Era : Problems and Prospects / Služby v digitálnej ére : problémy a perspektívy

April 25th, 2018, Bratislava

Conference Proceedings / Zborník príspevkov

School of Management in Trenčín / Vysoká škola manažmentu v Trenčíne
Panónska 17, Bratislava, April 25, 2018, Slovakia

INTERNATIONAL RESEARCH COMMITTEE

Chairman of the Program Committee:

prof. Ing. Edita Hekelová, PhD., rector of School of Management in Trenčín, Slovakia

Members of the Program Committee:

prof. RNDr. Hvorecký Jozef, PhD., School of Management in Trenčín, Slovakia
prof. Dr. Michael Pitts, Virginia Commonwealth University Richmond, USA
prof. Arthur J. Rubens, PhD., Florida Gulf Coast University, Fort Myers, USA
doc. PhDr. Monika Šestáková, DrSc., School of Management in Trenčín, Slovakia
prof. Dr. Arnold Schuh, Vienna University of Economics and Business, Austria

PROGRAM COMMITTEE

Chairman:

prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD., School of Management in Trenčín, Slovakia

Members of the Program Committee:

Denisa Hackett, PhD., MBA
Ing. Jaroslav Jambor, PhD.
Ing. Renata Janošcová, PhD.
Mgr. Valéria Medárová, PhD., MBA
PaedDr. Jana Palenčárová, PhD.
doc. Ing. Mária Tajtáková, PhD.

Science editor

Ing. Renata Janošcová, PhD.

Language editors

Mgr. Valéria Medárová, PhD., PaedDr. Jana Palenčárová, PhD.

Reviewers: All members of Research Committee participated in reviewing processes

Technical editors

Marek Karais, MSTM

Photos:

Marek Karais, MSTM



9788089306367

ISBN 978 – 80 – 89306 – 36 - 7

Content

Plenary Session

Moderated by S. Ferenčíková & J. Hvorecký

Mgr. Vladimír Vaňo, MBA, CentralNic Group

Digital revolution and its implications for businesses, customers and economists *Poster presentation*

Ing. Rastislav Chovanec, PhD., Ministerstvo hospodárstva SR

Shared service centers and business centers in Slovakia: problems and prospects *Poster presentation*

8

Ing. Fridrich Rácz, PhD., CBRE Slovakia

CBRE: A special services provider (case study from CEE and Slovakia)
Poster presentation

Ing. Marek Chudík, MBA, IBM ISC, Accounting Operations Europe

Shared service centers and business centers in Slovakia: IBM Case or What is more exciting than accounting? *Poster presentation*

5

Ing. Martin Renner, ČSOB Slovensko, Innovation Studio, Banking products

Digitalization and innovation trends in financial and banking sector
Poster presentation

18

Kamil Aujeský

Najnovšie trendy v digitálnom marketingu *Poster presentation*

SECTION 1 - Digitalization and Financial system

Chairperson: doc. PhDr. M. Šestáková, DrSc.

doc. PhDr. Monika Šestáková, DrSc.

Tax Challenges of the Digital Economy

149-157

prof. Ing. Sona Ferenčíková, PhD. - Ing. Jana Hrdličková

Digitálne služby v bankovníctve: prípad zahraničného investora na slovenskom trhu

38-43

Ing. Daniela Maťovčíková, PhD.

Vplyv digitalizácie na finančné zdravie podniku

104-110

Ing. Kamil Mikulič, CSc.

Digitalizácia podnikových finančných služieb na príklade spoločnosti I.D.C. Holding, a. s.

111-119

Christoph Mueller, MSc, BBA

Qualitative Parameters within a New Quantitative Due Diligence Approach to Assure a Successful Post-Merger-Integration

120-128

Ing. Slavomíra Blahútová – doc. Ing. Mariana Sedliačiková, PhD.

Vplyv digitalizácie v procese finančného riadenia nadnárodných korporácií

27-37

Ing. Vladimír Petřík - doc. Ing. Mariana Sedliačiková, PhD.

The Role of Human Behaviour in Cybersecurity of a Company

JūratėKuklytė

Revealing the Computer-focused Cyber Deviance by Analysing Cybercrime Costs *Poster presentation*

11

SECTION 2 ICT sector and education in digital era: pressing problems and possible solutions

Chairpersons: prof. RNDr. J. Hvorecký, PhD., PhDr. Erik Kubička, PhD., MBA

Ing. Jaroslav Jambor, PhD.	
Systémy kvality v podmienkach vysokých škôl SR	70-77
prof. Ing. Soňa Ferencíková, PhD. - prof. RNDr. Jozef Hvorecký, PhD.	
Academic Ethics: One of the Core Problems of the Slovak University System	44-50
Mgr. Alena Piknová	
Vzdelávanie – nástroj na zdokonaľovanie manažérov	145-148
Ing. Renata Janošcová, PhD.	
Príprava študentov manažerstva kvality v oblasti CAQ	78-89
PhDr. Erik Kubička, PhD., MBA	
Technologické firmy a organizačná kultúra ako factor úspešnosti	90-96
Jürgen Max Kuske, MSc., MBA	
IT supported Production Planning and Control Systems in Mechanical Engineering	97-103

SECTION 3 Services in specific areas: non-profit, culture, health care, quality management, transport and logistics etc.

Chairpersons: doc. Ing. M. Tajtáková, PhD., PhDr. Ing. Z. Ondrejová, PhD.

Christian Schlicht, MBA, BSc.	
Digitization in planning, construction and operation of shopping centers : BIM from the perspective of a shopping center operator	158-166
Bernard Joseph-Auguste	
Challenges in Public Administration and Examples	15-26
Ing. Bc. Lenka Švajdová, Ph.D.	
The Impact of Sharing Economy on Tourism	167-173
Mgr. Bc. Michal Beňo	
Apps Transform the Taxi Industry, a Case from Austria and Slovakia	3-14
Mgr. Zlatica Papcová	
Omni-channel retailing a jeho využitie pri poskytovaní služieb zákazníkom v podnikoch módného odvetvia	129-144
Ing. Jana Hrdličková	
Marketingový výskum ako základ analýzy spotrebiteľského správania	60-69
doc. Ing. Mária Tajtáková, PhD.	
Marketingový kontroling v neziskových službách v ére digitalizácie	174-181
PaedDr. Terézia Horná	
Etický leadership v súčasnej digitálnej transformačnej ére	51-59

Photos

Apps Transform the Taxi Industry, a Case from Austria and Slovakia

Michal Beňo

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne

Abstract:

Digitisation influences our life more and more. The rise of the so-called “sharing economy” has created new competition across a number of industries, most notably hotels, through Airbnb, HomeAway, HomeToGo, and taxis, through ride-sharing services like Uber, Lyft, Sidecar and others. As modern transportation systems become more complex, a need has developed for mobile applications that allow travellers to navigate efficiently in cities. The app service providers offer advantages and disadvantages for the customers as well as for the drivers, e.g. creation of transparency in the price, better quality and improved efficiency, and higher earnings. We examine shortly application’s development and deployment in two cities, Vienna and Bratislava, and analyse the services of the app providers. We try to show the similarities, differences and uniqueness associated with the growth of the taxi apps.

Keywords: digitisation, sharing economy, taxi apps, Vienna, Bratislava, market analysis

Introduction

The market for transport services, which originated in the streets of London and Paris in the 17th century, did not lead to rapid technological change (Fischer, 2016). The taxicab has long been one of the key forms of transportation in cities worldwide. The earliest car-sharing has actually been traced to a cooperative known as Sefage (in English SelfDriveCommunity) in Zürich, Switzerland, in 1948, and was very popular especially in Northern Europe in the 1980s, where it was operated by many small and community-based not-for-profit cooperatives (Shaheen et al., 1999).

Information and communication technologies (ICTs) have enabled individuals to share many modern aspects of their lives, ranging from cars (e.g. Uber, Lyft, Sidecar) to their homes (e.g. Airbnb, HomeAway, HomeToGo). These practices have been described as the “sharing economy”. There is no united consensus on what activities this term is comprised of.

Today’s e-commerce has developed modern forms of markets. The past decade has been characterised mainly by B2C (business-to-consumer) e-commerce (Geffen & Straub, 2004). Hawlitschek et al. (2016) emphasise that we are now encountering the rapid growth of consumer-to-consumer market platforms, where private persons come together to share goods as well as services in large scale peer-to-peer networks that often promise a more social, sustainable, varied, convenient, anti-capitalistic or inexpensive alternative to the usual means of consumption (Sundararajan, 2014; Teubner & Hawlitschek, 2017).

At the present time, with all the ICT progress and development, the smartphone is playing an important part in daily life. Different applications change the way of life in many forms, taxi apps being among the most popular of them (Bloomberg, 2016; Beebom, 2017). According to data from Statista (2018), consumers downloaded 149.3 billion mobile apps to their connected devices in 2016, and 197 billion in 2017.

Fischer (2016) highlights that an individual can now be a taxi driver thanks to intelligent customer referral apps, travel services at low cost, using a smartphone and a vehicle. Thanks to cheap and user-friendly service, these apps are popular among users throughout the world.

However, we have noticed conflicts in many countries regarding the licences, e.g. Uber is banned in London and is encountering legal difficulties in Spain, Italy, Greece, France and elsewhere (Dent, 2017).

The purpose of this paper is to provide a comprehensive market overview and analysis of the situation in two cities that have been chosen because of the geographical proximity of their locations and because both cities have airports. Generally, taxi drivers and companies have protested against the efforts of app service providers. The study intends to identify the advantages and disadvantages of innovative services on the taxi markets and the main reasons for choosing taxi apps instead of taxi drivers.

The first section describes the methodology used in this paper. The second one gives a brief overview of the evolution of taxi services. The third section briefly examines the sharing economy. In the fourth section, worldwide taxi app markets are presented, and the next section relates to the data of the taxi app providers for the two chosen cities, where the analysis and results are also presented. Our discussion and conclusions make up the final section.

Methodology

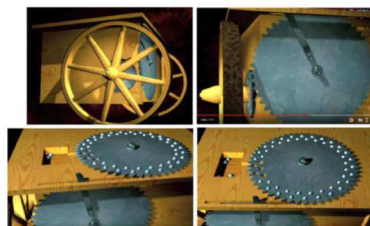
In order to obtain more insight into taxi apps in both cities, we used primary and secondary research to gain useful information and analyse the target in detail. The purpose of the primary research was to learn about the situation in relation to taxi apps in other countries. The global market research covers taxi apps in the US, the European Union and China. We evaluate typical taxi apps in these markets and investigate their advantages, disadvantages and characteristics on the basis of internet data. The purpose of the secondary research was to accumulate information, opinions and reasons from the taxi app providers in both countries, as well as to learn about their demands. On the basis of these results, we are able to define the advantages, disadvantages, issues, similarities, differences, unique qualities and growth.

We chose to analyse the cities of Bratislava and Vienna due to their geographical proximity and because both cities have international airports. Therefore, there is the potential of people using taxis for travelling in the capital cities, between the capital cities and the airport, or across the borders.

Evolution of Taxi Services

In the past, humans did not feel the need to record everything in detail. Therefore, the first references are only fragmentary and probably not relevant. We believe that animal-drawn carriages used for people could be considered to be taxis. Of course, there was no money being exchanged, no taximeter and no regulations. However, the first taximeter used was the device installed in carriages in ancient Rome as shown in Figure 1.

Figure 1 Ancient Roman Taxi Meters – Ancient Inventions



Source: Youtube, 2013

The first form of taxis can be traced back to London, in 1605, with the horse-drawn hackney coaches. In 1634, the first stand was established in London. In 1635, the Hackney Carriage Act was passed by the British Parliament, thereby becoming the first legislation to control vehicles for hire. The number of such coaches increased rapidly, as illustrated in Figure 2 (Gilbey, 1903).

Figure 2 Hackney Coaches in London, 1637



Source: Gilbey, 1903, p. 29

In 1640, Nicolas Sauvage, a French entrepreneur, began his hackney-carriage services (a.k.a. horse-drawn carriages for hire), establishing his business in rue Saint-Martin, Paris. He started with a fleet of 20 carriages and called his vehicles fiacres (Saint-Fiacre) (Chabanel, 2007).

Over the next hundred years, taxis did not change much. In 1891, the German Wilhelm Bruhn invented the taximeter (Digitalstaatsbibliothek, 1937). A significant innovation came in 1897, when a Bersey taxi developed by Walter Bersey became London's first self-propelled vehicle (electric car), and horses were replaced by electric-powered taxis (Clark, 2012). Gas-powered taxicabs began operating in Paris in 1899 (Plot, 2015), in London in 1903 (LTVA, 2018), and in New York in 1907, when Henry Allen imported taxis from France (NY Times, 2007). In the late 1920s, Henry Ford's new automobile, the Model T, entered the taxi industry (Casey & Dodge, 2010). The development of taxi services was dependent on the development of the motor-transport industry. One of the first taxicabs driving down the streets of London was an Austin vehicle (nicknamed High Lot) in 1929 (LTVA, 2018). Taxis were also expanding in other world cities, e.g. in New York, with the one difference that, according to law, from 1967 (Stewart, 2013) all registered cars with a licence to operate as a taxi service had to be yellow (DupontM6284 or its equivalent).

Nowadays, modern technologies improve our lives every day. We are in a world where a taxi any time and anywhere is possible. Modern business models (also called ride sharing) like Uber, Lyft and others are likely to expand to other transport systems.

Sharing Economy

We divide the evolution of the sharing economy into three phases: 1) communication (e.g. Yahoo, Aol), 2) Web 2.0 and social media (e.g. Google, Facebook, Twitter) and 3) sharing economy. Sharing-economy workers drive you home, deliver groceries and office lunches or rent your home.

According to Stephany (2014), sharing economy can be a confusing term. In practice, various definitions of this term are found, e.g. gig economy or on-demand economy, collaborative economy, access economy, peer-to-peer economy (Steinmetz, 2016; Selloni,

2017). Stephany (2015, p. 9) has provided a concise definition with five main limbs: “The sharing economy is the **value** in taking **underutilised assets** and making them **accessible online** to a community, leading to a **reduced need for ownership** of those assets.”

We believe that the sharing economy will experience significant growth in the future. According to a PricewaterhouseCoopers report (2015), five key sharing sectors (travel, car sharing, finance, staffing, and music and video streaming) have the potential to increase global revenues from roughly \$15 billion today to around \$335 billion by 2025. China is leading the sharing-economy revolution with 600 million people involved in the sharing economy; the transaction volume of China’s sharing economy topped \$500 billion in 2016 (Pennington, 2017). An incomplete list of the known sharing models in transport, accommodation, goods, services, finance and media/entertainment is displayed in Table 1.

Table 1 Main Areas of Sharing Economy

Transport	Accommodation	Goods	Services	Finance	Media/ Entertainment
Uber	AirBnB	Kleider- kreisel	Upwork	Auxmoney	Spotify
BlaBla Car	InstantOffices	Patagonia	TaskRabbit	Cashare	Netflix
Shared Parking	Housetrip	Kleiderkorb	Helplinge	Bondora	Amazon Prime
Nearly New Car	HomeAway	Preloved	Diplomero	TransferWise	Aldi Life
Lyft	wework	Ebay	Freelancer.com	LendingClub	Joox
Ola	Wimdu	Etsy	GOGET	bitcoin	
Getaround		trademe	fiverr	Kickstarter	

Source: Author’s own compilation according to Deloitte, 2015; PWC, 2015

Sharing-economy flag-bearers like Uber essentially provide average cars in a premium way but own no cars themselves (Goodwin, 2015). Airbnb makes ordinary apartments look luxurious on its site to drive higher booking rates (Crook & Escher, 2015). Homejoy gives the population easy, cheap access to products and services that would otherwise go unused, free of the burden of ownership (Bloomberg, 2015) (see the Eckhardt & Bardhi (2015) headline saying “The Sharing Economy Isn’t About Sharing at All”). In 2017, Airbnb had 150 million users, an average of 500,000 stays per night, and in 2015 it operated in 65,000 cities in 191 countries (Smith, 2017). In 2017, Uber recorded 50 million rides and 7 million drivers in 450 cities (Smith, 2018).

Ride-sharing services were born out of the desire to create an alternative to taxis in big cities, where cabs were difficult to hail, especially out of the city centre. This process is understood as an individual sharing a ride with someone else and arriving at the same destination together. Apps are better described as a service where an individual requests a ride for hire via a smartphone and pays the driver for the service. Once the driver drops the passenger off, he will look for his next passenger, much like a taxi does.

Taxi App Market Worldwide

The global taxi markets, especially in the US and the European Union, are well developed. China is also noted for its uniqueness. Through the analysis of these markets, we have gained valuable information.

We understand this market falls between the traditional taxi dispatch centre and modern technology applications. Generally, many platforms have built their success by relying on

smartphone apps, but large dispatch centres have also developed their own apps. The main advantage of the largest web apps is that they operate in various cities and countries.

Uber was founded by Travis Kalanick and Garrett Camp in the US in 2009, with the initial business being the hiring of luxury cars. Uber started operating in San Francisco, has spread to 632 cities in 83 countries, and has become the most influential taxi app worldwide. It is a smartphone-enabled ride-hailing service that functions as an alternative to taxicabs. This app is intended to be easier than hailing a taxi through an application text message or mobile website (Uber, 2018). Uber's most popular ride options are UberX, UberXL (both are performed by ordinary drivers using their eligible privately-owned cars), and Uber Black (the classic Uber ride with a professional chauffeur in a livery and a registered black luxury sedan). In Los Angeles, you can also choose UberLux, which is like UberX but with high-end automobiles (Mercedes, Rolls Royce, Tesla). We have found that Uber did the marketing strategy well at the beginning, focusing on target cities and being dedicated to solving the problems of urban living. Generally, this provider is 25% to 50% cheaper than taxicabs. Uber has understood local markets, e.g. in the early years, a focused strategy in target cities with booming nightlife and severe weather conditions solved that problem. Uber benefited a great deal from word-of-mouth advertising in terms of market share and user loyalty (Bentley & Ehrenberg, 2014). **Lyft** is known as a ride whenever you need one, a ride in minutes, serious about safety, happy drivers, happy users – Lyft is available on Amazon, AppStore, Googleplay, Microsoft, Lyft in Chrome. Lyft was founded by John Zimmer and Logan Green (Gallagher, 2013; Lyft, 2018). This provider operates in 200 cities and at airports in the US (Lyft, 2017). Like UberX, individuals who choose Lyft will be driving with an ordinary driver in his privately-owned eligible car. LyftPlus is for rides with up to six passengers. Notable features are a good response time and better overall safety.

The main and largest EU players are the following: **Taxify** was established in Estonia in 2013 and currently operates in various countries¹; its mobile app is available for Android and IOS phones. Users just tap a button and a car that fits the style and budget they choose will come to pick them up. Upon request, users can see the ordered car arriving on the map in real-time and pay for the service via the Taxify app (no cash, no hassle). This provider offers personal or business trips (Taxify, 2018). **Mytaxi** was founded by Niclaus Mewes and Sven Külper in Hamburg, Germany, in 2009. It was developed by the industrial group Daimler AG and is available in over 50 cities in nine European countries. It has had 10 million downloads and has 100,000 taxis. The customer can process the order through the website or mytaxi App, paying with cash or by app. It is a first-world taxi app (Mytaxi, 2018). **Hailo** and mytaxi joined forces in late 2016, creating Europe's largest taxi app (Uk.mytaxi, 2018). **Taxi.eu on the road of you** was founded by Hermann Waldner and Michael Weiss in 2012 as the largest association of European taxi companies. This provider stated in 2015 that it had 62,000 taxis, 160,000 taxi drivers, 140 dispatch centres and a 3.3 minute approach time. Cooperation between taxi dispatch centres is the basis for a strong relationship. The customer reaches the taxi.eu call centre 24/7 with a unique taxi app. This provider operates in 100 cities in 12 countries² (Taxi.eu, 2015).

Gett is an Israeli-based software company that connects customers with taxi drivers by website, iPhone or Android. Customers can book in more than 100 cities, including the

¹ Australia, Austria, Azerbaijan, Canada, the Czech Republic, Estonia, France, Georgia, Hungary, Iraq, Kenya, Latvia, Lithuania, Malta, Mexico, Nigeria, Poland, Portugal, Romania, Saudi Arabia, Serbia, Slovakia, South Africa, Tanzania, Uganda and Ukraine (Taxify, 2018).

² Austria, Belgium, the Czech Republic, Denmark, Germany, Greece, France, Luxembourg, the Netherlands, Serbia, Switzerland and Turkey (Taxi.eu, 2015)

largest ones, New York, London, Moscow, Tel Aviv, in four countries (the USA, the UK, Russia and Israel) through the company's website or a smartphone app. Gett and Juno are joining forces in the US (Gett, 2018).

China's market is different. **Didi Dache** and **Kuaidi Dache** belong to the big technological corporations Tencent and Alibaba. Instead of aiming for profit, these two taxi apps are dedicated to promoting the payment systems of their parent companies in order to extend their virtual empire over the entire mainland of China. Tencent and Alibaba have embedded their own electronic payment features in Didi Dache and Kuaidi Dache. The use of such payment methods could be utilised for future development. For example, it would be helpful to Alibaba and Tencent to build an ecosystem of electronic payment to gain ownership of the new era of consumption. The use of Didi Dache and Kuaidi Dache is completely free of charge, both for drivers and users. DiDi Dache is a provider (founded by Cheng Wei in Beijing in 2012) with an on-demand app for booking taxis, private trips, buses and much more. It has more than 250 million registered users in 380 cities across China. Kuaidi Dache was founded by Joe Lee and Cheng Wen in Hanzhou in 2012. In 2015, these two providers merged to create Didi Kuaidi (Crouch, 2016).

Bratislava and Vienna

These cities were selected due to their geographical proximity and because both have airports. We believe that this area has a great potential for people travelling in the cities and across the borders who may use taxis or taxi apps. Public transport is a major expense for these travellers. Table 2 provides the prices in USD for public transport in these cities for 2012 and 2015, based on the price of a single ticket on a bus, tram or the metro, for a journey of approximately 10 km or at least 10 stops. Prices for a taxi include a 5 km trip during the day within the city limits, and a train ticket represents a 2nd class single ticket for a journey of 200 km (UBS, 2012, 2015).

Table 2 Public Transport 2012 and 2015

City	Bus, Tram or Metro (USD)		Taxi (USD)		Train (USD)	
	2012	2015	2012	2015	2012	2015
Bratislava	1.08	0.90	5.61	6.31	22.97	8.96
Vienna	2.59	2.34	17.27	14.42	42.03	43.36

Source: Author's own compilation according to UBS, 2012, 2015.

Vienna's fixed fares (including journeys from Vienna to the airport) can be described as follows: normal taxi start tariff €3.90, taxi 1 km €1.46, taxi 1 hour waiting €27.80 (Numbeo, 2018b) compared to Bratislava's fares: €3.10, €0.59 and €15.00 respectively (Numbeo, 2018a). We note that Bratislava offers cheaper public services than Vienna does.

Generally, many travellers to Bratislava use the Vienna airport, which is 45 minutes away by car, taxi or bus, mostly for those destinations which are not catered for at the Bratislava airport. We have found that taxi journeys are mainly provided for passengers who arrive at or depart from the airport of one of the two cities and then transfer to the other. The taxis then come back empty. A taxi app could be a useful tool to solve this problem if the apps from the different countries were connected.

Since the boom of the taxi apps in both countries, the inhabitants have been divided into two camps - those who welcome the apps enthusiastically and those who are opposed to them. The latter are the taxi drivers who are afraid of the competition. The taxi is a part of

public transport, probably the most innovative one. Smartphone penetration in Austria grew to 86% in 2015 (Stenger, 2015), compared with 54% in Slovakia (eshopworld, 2015). This means that the potential of digitisation in Slovakia has not yet been exploited as much as in other countries. However, we have noticed two different taxi app providers in the two cities, and two identical ones, Uber and Taxify, as highlighted in Table 3.

Table 3 Taxi App Providers in 2018

City	Provider (country of origin)			
Bratislava	Uber (USA)	Hopin ³ (Slovakia)	Taxify (Estonia)	Liftago ⁴ (Czech Republic)
Vienna	Uber (USA)	MyTaxi (Germany)	Taxify (Estonia)	31300/40100 (Austria)

Source: Author's own compilation

In Table 4, we present a comparison where we have highlighted the essential features of all providers.

Table 4 Comparison of the Features of Providers' Apps

Provider	Uber	Taxify	Hopin	Liftago	MyTaxi	31300/40100
City	Bratislava/ Vienna	Bratislava/ Vienna	Bratislava	Bratislava	Vienna	Vienna
Free app	✓	✓	✓	✓	✓	✓
App in mother tongue	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Geolocation	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Booking in advance	✓	✗	✓	✗	✓	✓
Extra fee in traffic jam	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Card payment	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cash payment	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Driver with taxi licence	✗	✗	✓	✓	✓	✓
Driver and vehicle selection	✗	✗	✓	✓	✓	✓
Phone support	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Support in app	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Source: Author's own compilation

We have discovered that these providers offer fair conditions, easy utilisation through downloading of the app and registration, and better service than traditional taxis, where drivers typically have a bad image, higher prices are charged, no taximeter is used, operators are arrogant, vehicles are in poor condition or dirty and sexual harassment occurs. The taxi app providers try to avoid such an image because a good reputation is the basis for success in this industry. We assume that knowing the fares in advance is the basis for fairness, trust and politeness. As a result, there are no unexpected surprises for users, and because the payment is made via an app system, there is no possibility of manipulation with cash, nor unpleasant excuses or tips.

³ Created in 2012 to facilitate travel by taxi in Slovakia and in due course also beyond its borders (the Czech Republic, Slovenia, Ukraine), (Hopin, 2018).

⁴ Founded in 2012, available in the Czech Republic (Prague, Brno, Ostrava, Zlin, Liberec) and in Slovakia in Bratislava (Liftago, 2018).

In our view, the main advantage of the taxi apps is avoiding phone calls and arguing with operators. For this reason, we believe that this system offers fast, easy utilisation, more security with the choice of a driver option, booking the service and better taxi culture. Other reasons are politeness and punctuality of the driver because of the rating system in the apps, which looks not only at the behaviour of the driver but also at the quality and cleanliness of the car. The providers are therefore aware of the importance of good and positive ratings. This also applies to the customers, who are given a rating by the driver. In case of a negative rating, the customer can be excluded from the system. These actions improve the taxi culture, especially for female customers, as they feel safer because of GPS tracking technology. In Table 5, we list the main advantages and disadvantages of six chosen app providers in both capital cities.

Table 5 Advantages and Disadvantages of the Taxi Apps

Provider	Advantages	Disadvantages
Uber	Easy and fast app, online payment, use of the app in many cities worldwide	No cash payment, no taxi licenced drivers, guarantee of security, higher prices in traffic jam, low car availability
Taxify	Easy and fast app, security codes, moderate prices, initial discounts	Small number of taxis limits availability, no integrated mobile money payments, poor response times
Hopin	Many cars, easy app, no registration needed, setting filter by ordering, both payment options, growing network abroad, business rides, web interface, option to order three cars on one order and enter special requests	Limited availability abroad, app does not function smoothly, price is not fixed in advance, high variability of drivers, mostly smoking drivers but you can set this in advance
Liftago	Possibility of selecting a taxi after entering the order, discounts & promo codes, special services (taking children to school)	Not many cars, fewer settings for choosing a car or driver, extra fee for paying by credit card
MyTaxi	Mobile payment system, myTaxi app on Google Maps, where you can see a free taxi and the brand of the vehicle, the app is customer-friendly and clearly structured, saving the regular driver	High variability of drivers
31300/40100	Extras: English-speaking driver, pets can be included, eco taxi combi vehicle, phone support	High variability of drivers, no integrated mobile money payments, no selection of drivers only vehicle characteristics, taxi drivers in Austria may belong to only one taxi service

Source: Author's own compilation

Mobile apps improve passenger experience. We confirm that there is no more haggling over prices, and the drivers are honest, satisfied and earn more. For the customer, it is important that there are better rates compared to traditional taxis and precise location of the vehicle on the map instead of not being well informed about the arrival of the taxi.

Discussion and Conclusion

In the sharing economy, it has been proven that the rapid pace of technology and social change are powerful tools of business models and value innovation. Taxi driving has meant mobility for over 100 years, ranging from the horse-drawn cab to modern technology apps. Based on the analysis, the taxi app market has promising potential. Yet, the taxi market is still in transition from a traditional to an app-ruled one. Foreign experience has shown that it is possible and desirable to deregulate the taxi sector, to the benefit of consumers on the one side and of people wishing to join this industry on the other.

In 2016 (CBC News, 2016), taxi drivers in many major cities staged protests against Uber, the global leader in taxi apps, which allows people to call taxis driven by unlicensed operators using their personal vehicles. Due to the absence of regulation, taxi apps such as Uber, Lyft, Get Taxi and Hailo are able to undercut the prices of traditional taxi companies. In our opinion, this protest signalled the arrival of a new digital platform to transform inner-city transportation and innovation. But the rules exist and must be obeyed by all; therefore, the European Commission must give a clear signal by adapting the rules that apply to the profession. We emphasise that instead of trying to limit innovation, regulators should take advantage of the opportunities presented by the current situation to provide more efficient systems for the general public.

The results from Vienna and Bratislava are consistent with the idea that taxi apps respond to the competition by improving quality, offering better rates, providing a taxi at any time and anywhere, giving better security and saving money. The taxi is a part of public transport, probably the most innovative one. Driver ratings through the apps are an incentive to offer good service.

To conclude, there are numerous factors involved in the success of all the mentioned app providers, which focus on networking, payment methods, services and others. The installation of a taxi app is undoubtedly a reasonable option and, compared to the classic method of requesting a taxi by phone, has many advantages that make taxi ordering faster and more transparent. In our analysis, all the app providers offer customers a modern service through saving of money and by offering more security.

Taxi apps occupy a very valuable space in the personal transportation market compared with traditional taxis. The providers of the apps supply most of the benefits arising from a large number of providers, create more competition, and increase the supply of cars and drivers in the market. But price competition is destructive for any industry, even for one that is already providing an invaluable service and many value-added benefits. However, we believe that these apps help to solve problems in the taxi industry in many respects: 1) safety concerns for women, 2) solving supply and demand mismatch, 3) drivers' earnings and 4) customer savings.

Mgr. Bc. Michal Beňo

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Panónska cesta 17, 851 05 Bratislava, Slovakia

E-mail: michal.beno@vsm-student.sk

Literature

- BEEBOM. 2017. *12 Ride Hailing Apps Like Uber Across the World*. [online] available at <https://beebom.com/apps-like-uber/> [cit. 2018. 18. 01].
- BENTLEY, G. & EHRENBERG, B. 2014. *Uber vs Hailo: Why has the UK taxi app been unable to replicate its US rival's success?* [online] available at <http://www.cityam.com/1414162386/uber-vs-hailo-tale-two-taxi-apps> [cit. 2018. 23. 01].
- BLOOMBERG. 2015. *The Sharing Economy*. [online] available at https://newsletters.briefs.bloomberg.com/repo/uploads/pdf/false_false/bloombergbriefs/4vz1acbgrxz8uwan9_0_1019.pdf [cit. 2018. 21. 01].
- BLOOMBERG. 2016. *Uber Is Now the Most Popular Taxi App in 108 Countries, Data Show*. [online] available at <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-23/uber-is-the-most-popular-ride-hailing-app-in-108-countries> [cit. 2018. 18. 01].
- CASEY, B. J. & DODGE, H. 2010. *Henry Ford and Innovation*. [online] available at <https://www.thehenryford.org/docs/default-source/default-document-library/default-document-library/henryfordandinnovation.pdf?sfvrsn=0> [cit. 2018. 22. 01].
- CBC NEWS. 2016. *Photos show anti-Uber protests around the world*. [online] available at <http://www.cbc.ca/news/world/uber-taxi-protests-1.3443884> [cit. 2018. 26. 01].
- CLARK, L. 2012. *Science Museum exhibits London's 1897 electric car*. [online] available at <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-23/uber-is-the-most-popular-ride-hailing-app-in-108-countries> [cit. 2018. 21. 01].
- CROOK, J. & ESCHER, A. 2015. *A Brief History Of Airbnb*. [online] available at <https://techcrunch.com/gallery/a-brief-history-of-airbnb/slide/3/> [cit. 2018. 21. 01].
- CROUCH, E. 2016. *Didi Kuaidi's rise to power (INFOGRAPHIC)*. [online] available at <https://techcrunch.com/gallery/a-brief-history-of-airbnb/slide/3/> [cit. 2018. 24. 01].
- DELOITTE. 2015. *Sharing Economy: Teile und verdiene! Wo steht die Schweiz?* [online] available at <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-de-cb-sharing-economy-teile-und-verdiene.pdf> [cit. 2018. 22. 01].
- DENT, S. 2017. *EU decides to treat Uber like a taxi company, not an app*. [online] available at <https://www.engadget.com/2017/12/20/eu-says-uber-transportation-not-app/> [cit. 2018. 21. 01].
- DIGITALSTAATSBIBLIOTHEK. 1937. *Original Taxameter Bruhn*. [online] available at http://digital.staatsbibliothek-berlin.de/werkansicht?PPN=PPN776134442&PHYSID=PHYS_0007&view=fulltext-parallel&DMDID= [cit. 2018. 21. 01].
- ECKHARDT, G. M. & BARDHI, F. 2015. *The Sharing Economy isn't About Sharing at All*. [online] available at <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all> [cit. 2018. 21. 01].
- ESHOPWORLD. 2015. *Slovakia eCommerce Insights*. [online] available at <https://www.eshopworld.com/blog-articles/slovakia-ecommerce-insights/> [cit. 2018. 27. 01].
- FISCHER, S. 2016. Uber und Co. mischen den Taximarkt auf. In *Gigitale Wirtschaft*. Die Volkswirtschaft 11/2016, p. 50-52.
- GALLAGHER, B. 2013. *Founders John Zimmer & Logan Green Explain How Lyft was Born Out of Zimride*. [online] available at <https://techcrunch.com/2013/09/09/zimmer-green-from-zimride-to-lyft/> [cit. 2018. 23. 01].
- GEFFEN, D. & STRAUB, D. W. 2004. Consumer trust in B2C e-commerce and the importance of social presence; experiments in e-products and e-services. In *Omega*, 32(6), 2004. p. 407-424.

- GETT. 2018. *Gett*. [online] available at: <https://gett.com/juno/> [cit. 2018. 22. 01].
- GILBEY, W. 1903. *Early Carriages and Roads*. London: Vinton & Co. Ltd., 9 New Bridge Street, E.C. 1903. [online] available at: <https://archive.org/details/earlycarriagesro00gilb> [cit. 2018. 21. 01].
- GOODWIN, T. 2015. *The Battle Is For The Customer Interface*. [online] available at: <https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/> [cit. 2018. 21. 01].
- HAWLITSCHKEK, F., TEUBER, T. & GIMPEL H. 2016. Understanding the Sharing Economy - Drivers and Impediments for Participation in Peer-to-Peer Rental. In *Proceedings of the 49th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS)*, Kauai, USA, 2016, p. 4782-4791.
- HOPIN. 2018. *About the Hopin Application*. [online] available at: <https://hopintaxi.com/#> [cit. 2018. 28. 01].
- CHABANEL, B. 2007. *LES TECHNIQUES DES TRANSPORTS ET LA RÉGION LYONNAISE. Rétrospective, actualité, prospective*. [online] available at: http://www.millenaire3.com/content/download/1066/13199/version/2/file/Histoire_des_transports_01.pdf [cit. 2018. 21. 01].
- LIFTAGO. 2018. [online] available at: <http://www.liftago.com/> [cit. 2018. 28. 01].
- LTVA. 2018. *London Taxi History*. [online] Available on the internet: <https://lvta.co.uk/history.htm> [cit. 2018. 21. 01].
- LYFT. 2017. *Economic Impact Report 2017*. [online] Available on the internet: <https://take.lyft.com/economic-impact/Lyft-Drives-Economy.pdf> [cit. 2018. 23. 01].
- LYFT. 2018. [online] Available on the internet: <https://www.lyft.com/> [cit. 2018. 23. 01].
- MYTAXI. 2018. *About mytaxi*. [online] Available on the internet: <https://de.mytaxi.com/en/jobs/about-mytaxi.html> [cit. 2018. 22. 01].
- NUMBEO. 2018a. *Taxi Fare*. [online] Available on the internet: <https://www.numbeo.com/taxi-fare/in/Bratislava> [cit. 2018. 27. 01].
- NUMBEO. 2018b. *Taxi Fare*. [online] Available on the internet: <https://www.numbeo.com/taxi-fare/in/Vienna> [cit. 2018. 27. 01].
- NY TIMES. 2007. *Taxi! The creation of the Taxi Man, 1907-1920*. [online] Available on the internet: <http://www.nytimes.com/2007/06/17/books/chapters/0617-1st-hodg.html> [cit. 2018. 21. 01].
- PENNINGTON, J. 2017. *The number that makes China the world's largest sharing economy*. [online] Available on the internet: <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/china-sharing-economy-in-numbers/> [cit. 2018. 21. 01].
- PLOT, J-CH. 2015. *Les taxis : 378 ans d'histoires et d'engueulades*. [online] Available on the internet: <https://blog.francetvinfo.fr/deja-vu/2015/06/14/les-taxis-378-ans-dhistoires-et-dengueulades.html> [cit. 2018. 21. 01].
- PWC. 2015. *The Sharing Economy. Consumer Intelligence Series*. [online] Available on the internet: https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf [cit. 2018. 21. 01].
- SELLONI, D. 2017. New Forms of Economies: Sharing Economy, Collaborative Consumption, Peer-to-Peer Economy. In *Springer International Publishing AG, CoDesign for Public-Interest Services, Research for Development*, DOI 10.1007/978-3-319-53243-1_2.
- SHAHEEN, S., SPERLING, D. & WAGNER, C. 1999. A Short History of Carsharing in the 90^s. In *THE JOURNAL OF WORLD TRANSPORT POLICY & PRACTISE*. 1999: Vol: 5, No. 3. p. 18-40.

- SMITH, C. 2017. *100 Airbnb Statistics and Facts (November 2017)|By the Numbers*. [online] available at: <https://expandedramblings.com/index.php/airbnb-statistics/> [cit. 2018. 21. 01].
- SMITH, C. 2018. *90 Amazing Uber Statistics, Demographics and Facts* (January 2018). [online] available at: <https://expandedramblings.com/index.php/uber-statistics/> [cit. 2018. 21. 01].
- STATISTA. 2018. *Number of mobile app downloads worldwide in 2016, 2017 and 2021 (in billions)* [online] available at: <https://www.statista.com/statistics/271644/worldwide-free-and-paid-mobile-app-store-downloads/> [cit. 2018. 18. 01].
- STEINMETZ, K. 2016. *Exclusive: See How Big the Gig Economy Really is*. [online] available at: <http://time.com/4169532/sharing-economy-poll/> [cit. 2018. 21. 01].
- STENGER, M. 2015. *Smartphone Penetration steigt in Österreich auf 86 Prozent*. [online] available at: <http://time.com/4169532/sharing-economy-poll/> [cit. 2018. 26. 01].
- STEPHANY, A. 2014. *Alex Stephany: How to understand the sharing economy*. [online] available at: <https://www.lsnglobal.com/opinion/article/16302/alex-stephany-how-to-understand-the-sharing-economy> [cit. 2018. 21. 01].
- STEPHANY, A. 2015. *The Business Sharing: Making it in the New Sharing Economy*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2015, 226 p. ISBN 978-1-137-37617-6.
- STEWART, J. 2013. *Why Are There So Many Yellow Taxis in the World*. [online] available at: <https://www.lsnglobal.com/opinion/article/16302/alex-stephany-how-to-understand-the-sharing-economy> [cit. 2018. 21. 01].
- SUNDARARAJAN, A. 2014. *Peer-to-Peer Business and the Sharing (Collaborative) Economy: Overview, Economic Effects and Regulatory Issues*. [online] available at: https://smallbusiness.house.gov/uploadedfiles/1-15-2014_revised_sundararajan_testimony.pdf [cit. 2018. 18. 01].
- TAXI.EU. 2015. *Taxi.Eu Portrait*. [online] available at: <http://www.taxi.eu/wp-content/uploads/2015/06/presse-en.pdf> [cit. 2018. 22. 01].
- TAXIFY. 2018. *Cities*. [online] available at: <https://taxify.eu/cities/> [cit. 2018. 22. 01].
- TEUBNER, T. & HAWLITSCHKE, F. 2017. *The Economics of P2P Online Sharing*. In *The Rise of the Sharing Economy: Exploring the Challenges and Opportunities of Collaborative Consumption*, Pia Albinsson, Yasanthi Perera (eds.). Praeger Publishing. [online] available at: <http://www.timmteubner.de/graphics/the%20economics%20of%20p2p%20online%20sharing.pdf> [cit. 2018. 18. 01].
- UBER. 2018. [online] available at: <https://www.uber.com/de-AT/> [cit. 2018. 23. 01].
- UBS. 2012. *Prices and earnings 2012*. [online] available at: http://81.47.175.201/ETMS/rankings/2012_UBS_Prices_earnings.pdf [cit. 2018. 27. 01].
- UBS. 2015. *Prices and earnings 2015*. [online] available at: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VgywrIWjKFYJ:https://www.ubs.com/microsites/prices-earnings/edition-2015/_jcr_content/mainpar/gridcontrol_0/col2/teaser_0.0501532191.file/bGluay9wYXRoPS9jb250ZW50L2RhbS91YnMvbWljcm9zaXRlc9wcm1jaW5nZWYybmluZ3MvdWJzLXByaWNlc2FuZGVhcm5pbmdzLTIwMTUtZW4ucGRm/ubs-pricesandearnings-2015-en.pdf+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=at [cit. 2018. 27. 01].
- UK. MYTAXI. 2018. *Welcome! Hailo, mytaxi*. [online] available at: <https://uk.mytaxi.com/migrationukpassenger> [cit. 2018. 22. 01].
- YOUTUBE. 2013. *Ancient Roman Taxi Meters – Ancient Inventions*. [online] available at: <https://www.youtube.com/watch?v=mJr5KhGehpI> [cit. 2018. 21. 01].

Challenges in Public Administration and Examples

Bernard Joseph-Auguste

School of Management/City University of Seattle programs

Abstract:

The discussion focusses on current challenges and gives examples. To optimize work of employee digitalization offers a lot of opportunities. Google as one of the biggest service providers is nearly used by every employee working in a digital form, at least as search engine. Google offers more possibilities to entrepreneurs. They can control the acts of their employees (how many documents they have created in a specific time, ...), so they get more transparent. But it is questionable if all possibilities are considered to improve work processes. It seems like there is a big imbalance between available possibilities and used options. One problem could be that to implement new digital options one has to make a bigger effort (to get to know and understand the new service, explain it to the colleagues, ...). To show the interesting possibilities of digitalization I want to present Medifox, a system improving working processes in the ambulant care sector and the consequences of using this service for nurses and their patients in daily work.

Keywords: Industry 4.0. Administration. Innovation. Processes.

The consequences of problems in administrations showed on result of case studies

In Germany we can find a special form of entrepreneurship as the personal budget. The aim of the personal budget is to improve the situation of people with disabilities receiving support to integrate in society. The classic form of support by the social security offices contains a contract between competent ministry and the service provider, so that the appropriate person with disabilities has poor influence on the quality of the service. That means that service providers have a lot of possibilities to follow on interests by using their clients, as we will show in the more developed paper. With the personal budget people with disabilities change to clients that are more aware of service quality. They close a contract with the responsible administration and can easily change the service provider if they are not satisfied with the service quality. They even can assure their approved support in form of a personal budget by employing one person.

That means, that an entrepreneurship of a budget taker doesn't follow the classic goals of entrepreneurs (doing profit, ...) but lies in an improvement of the received service quality. In addition, not every budget taker is entrepreneur because he can buy the needed services as a client. Furthermore 60% of the budget takers are under legal guardianship (MEYER, 2011). By examining personal budget takers that receive a lot of support by legal guardians we can find out which elements of support are conducive for the independence of people of disabilities in which elements are counterproductive. These results can be considered to examine the entrepreneurship of disadvantaged people and advice can be given. One of the most important elements of interactions are the administrative ones.

That's why after presenting the methodology of the exploration we will focus on the results on the administrative interactions. Thus, the operational question of the research design is:

How is the decision-making process for or against applying for a personal budget by considering the background of the individual life story?

The answer to this question should be dealt by using qualitative research methods, because of the lack of information about people with disabilities in applying processes and to keep

open minded while collecting a maximum on information that can be analyzed in the next step.

Overview of the Research Design

Design:

The design of the exploration contains 7 autobiographical-narrative, 7 case-historical-narrative as well as 3 professional biographical-narrative interviews with 4 different phases (decision-making process, decision, application, decision of the payee).

Survey:

- Autobiographical narrative interviews with 7 potential budget takers.
- Case-historian-narrative interviews with adult guardians.
- Professional biographical-narrative interviews.

The audio data are transformed in a written form (Transcription).

The evaluation contains 4 steps:

Step 1: sequence analysis;

Step 2: contrastive comparison;

Step 3: theoretical sampling;

Step 4: perform steps 1 and 2 until theoretical saturation by using interviews.

Results of the interview analysis:

Administrative deficits have an important influence on the received service. In cases where institutions have deficits in administrative processes a lot of unprofessional interactions happen (see the interactions listed in the table in the appendix). Problems in administrative processes are not only based on deficits but have a political background and can be seen as barriers (barriers (look at the table “Results of the exploration” in the appendix, the case ma4, the position of the legal guardian, branch “grade of satisfaction”, p. 15). But complex administrative processes can be used by established service provider to create dependencies of clients to control the market (see the remarks to the service provider in the case kp or A10).

Nevertheless, there are also positive examples, where administration run without problems like in case R9. So technological development has no worth to establish a service if established administrative procedures don't run in a efficient way. This is important for cross border mergers, for enterprises wanting to establish innovative products, for firms trying to achieve a new market with already established competitors or wanting to invest in countries with high political regulations protecting their own national companies like Russia and the tendencies that are happening in the USA.

Influence of institutional deficits on global competitiveness

An enterprise that has structural problems especially in administrative procedures will not have a real advantage of new technology and must first solve this problem. That is an important factor that an enterprise owner can control. But it is hard to manage administrative deficits of the environment, especially of a state (as discussed before). However, an enterprise with good and clear procedures has an advantage of better analysis of the confronted problems like: Do I have the wrong partner as a supplier for my product? Is the market I want to reach protected by a policy? Do I need the help of lobbyists? Do I need the support of attorneys to claim my rights as an entrepreneur? Or, can I improve my service in such a way that I will have an advantage over my competitors?

The 12 pillars of competitiveness are (SCHWAB 2017, p. 24):

- institutions, infrastructure, macroeconomic environment, health and primary education, higher education and training, goods market efficiency, labor market efficiency, financial market development, technological readiness, market size, business sophistication, and innovation.

One can say that administrative processes are significant for every pillar, but they are very important in the context of institutions and innovation. These pillars have big influence on the two sub-indexes. Basis requirements (institutions with 25 % of influence) and innovation and sophisticated factors (innovation 50 % of influence).

So, entrepreneurs need strategies to confront especially administrative barriers. Based on this circumstances, new technologies can be effective instruments. The solution lies in combining administrative procedures, that runs already in an efficient way in an enterprise with new technologies.

Medifox - an example of combining administrative processes with technologies from the industry 4.0

Medifox offers solutions for the health care sector and is one of the biggest provider of the health care sector. They offer these service:

- Billing and administration
- Human resource planning
- Mobile applications
- Documentation of the health care processes
- Management information systems
- Specific services for outpatient care
- Finance administration

The health care sector is big need in Germany. The service provider has no need to get clients and so the whole sector has organizational problems and no real performance need because the control of them needs improvement. One distributor of the software Medifox has told me that there are few health care services using all options of their software. As long as this situation (not enough service providers and no political solution) holds on health care organizations aren't under pressure to get clients and so have no need to use all the software options. But very performant services are depended on the offered features to control the processes, especially the administrative one, because they know, that in cases of failures, the efficient handling of administrative processes is their main chance to fix the problem and find a solution. A lot of services being not able to do so, take big damages in case of failures and risk even their further existence.

4. Conclusions

In summary this paper has shown how important the efficient management of administrative processes is and that an enterprise can find a lot of information in case of administrative barriers or deficits. The use of technology alone can't handle that, but it is possible for enterprises to combine technologies with efficient administrative procedures. In such cases there are a lot of interesting service provider like Medifox in the health care sector. Entrepreneurs should take that into account, analyze their procedures and make the good choice by applying new technologies.

Bernard Joseph-Auguste

School of Management/City University of Seattle programs
Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava, Slovakia
E-Mail: b.joseph-auguste@vsm.sk

Literature

- LINGELBACH, Olaf (2018). Medifox [Computer Software] Hildesheim: Medifox GmbH.
<https://www.medifox.de/> [Accessed 2018-03-09].
- MEYER, Thomas 2011. *Potential und Praxis des persönlichen Budgets*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- SCHWAB, Klaus; SALA-I-MARTIN, Xavier. 2017. *The global Competitiveness Report 2017-2018*, World Economic Forum Geneva
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf> [Accessed 2018-03-09].
- MEDIFOX. <https://www.medifox.de/> [Accessed 2018-03-09].

Appendix

Interviewee	Case	Course of application	Interactions/reactions	Type of intervention	Important elements for the application	Course of offered service	Grade of satisfaction
Applicant	Kp	X	Help adoption (active application supporting interaction (I1)), retreat (deficit-oriented interaction (I2)), persistence (help complicating interaction (I3)), lying (I3), bad communication (I3), working with information asymmetries (I3), Satisfaction (R1)	I1, I2, I3, R1	X	X	Expectations not realized (dissatisfaction with help, Z1)
Legal Guardian	Kp	No Problems (A0)	Adding further help (actions to improve situation after a rejection of a personal budget, S1), Change of application form from personal budget to classic service (L1), detailed analyze (S1)	S1, L1	poor control of the service provider by adult guardian (control deficits, F0), - many involved specialists in the PB (complexity difficulty, F1), - feeling of adult guardian to be obliged bringing proofs for clerks (danger of being exploited, F2), too little control (F0)	Change of provider when switching to classic service (H1), Change to inpatient service (change of measure, H2), adult advisor feels in distress (inconvenience adult guardian, H3), adult guardian as control supporter of administration (H3)	Expectations not realized, no dissatisfaction but distancing, - distrust and recommendation to do so to colleagues dealing with PB, desire for external control, possibilities of performance fraud by service providers, desire: specified clerk, signaling the willingness to cooperate (dissatisfaction with help and application, Z2)
Provider	Kp	X	Working with dependencies (I3), working with information asymmetries (I3), cheating (I3), bad service quality (I3)	I3	X	X	X

Applicant	GR	Rejection wish for inpatient help (A2)	Conscious decision for livelihood (I1), observing application (I1), lying (I3), rejection of help as danger for livelihood (I3), retreat (I3), mistrust (I3)	I1, I3	Change of personnel (F1), communication problems (F1), - Several applications (F1), information misunderstandings in application (F1), mistrust caused by long processing times (Faulty application processing, F4), - Antipathies and feeling of neglect (not in PB) (negative prior experience F5)	More communication less alcohol consumption (outside PB) (Positive prior experience outside PB, H4)	Braking of the PB coupled with competence problems on administration (dissatisfaction with the application, Z3)
Legal Guardian	GR	Application for inpatient help (A1), + switch of application in outpatient help, failure of application of personal budget (A4) and exchange to another administration (A4.1), reminder on application because of health worsening (A5), exchange with clerk on phone (A6), application on further help services (A7), information asymmetries between legal guardian and clerk	Use of psychological knowledge (I1), application of further assistance (I4), application to two authorities (I3), written communication with client (I1), fax sending (I1), reflection on work efficiency (I1), reduce frequency of visits (I1) - lack of cooperation on processing by clerk (I3), - no consideration of the specifics of client (I3), - time-delayed and inadequate processing of applications (I3), - fear of suicide attempts (I3), - complicated and difficult application (I3), - Ambivalent relationship with client (because of personal budget application coupled with mental illness) (I3), - Border crossing in the application process (I3), + good	I1, I4, I3,	Assumption that legal advisors shy away from complicating and protracted application and approval (F1), low guardianship fee (F2),	X	Desire for clear responsibilities in application process, proposal application then application examination then clerk determination, positive experience with services from PB (dissatisfaction application, satisfaction service provision, Z4)

		(A8), No definitive responsible clerk and disappearing of the application (A9)	relationship between adult guardian and his client (I1), + personal information from adult guardian to his client (I1), + Transparency in the application procedure in favor of relationship adult guardian and his client (I1)				
Provider	GR	X	- too little empathy (not in the personal budget PB) (I3), - service provider has made application by himself (I5) in another case	I3, I5	X	X	X
Applicant	ka	Worsening position of clerk because of complain by teamleader (A10), Rejection application personal budget (A4), Rejection opposition (A4.2), Legal action (A4.3)	Adding further help (I1), persistence (I1), exhaustion of all offers (I1), ignore letters (I3), perform therapies (I1), doing application (PB application) (I1), rejection by administration (I3), unauthorized assignments (administration on Probation Authority) (I3), Conflicts between specialists (I3), Non-Reliable Unreliability (I2), client sees adult guardian as support (R1)	I1, I2, I3, R1	Long assessments (F4), no consideration of the specifics of the applicant (F4), - No local assessments (F4), no professional assistance with application (F1)	X	Z3
Legal Guardian	Ka	Temporary delay in treatment of application without consequences for the relation legal guardian and applicant (A11)	risk of loss of life partner due to technical intervention (I3), assumption of duties by legal guardian beyond competences (I1), sympathy (I1)	I1, I3	X	X	Desire for clear responsibilities in application procedure, proposal application acceptance then application examination then case officer definition, bad experience with the application procedure for PB, item experience with service provision

Applicant	P16	x	Admission of help (I1)	I1	X	X	(Z4) X
Legal Guardian	P16	Application three months before (A12), extension of the admission (2,5 years) (A13), Growing of complexity in application (A14)	assumption of unpleasant tasks in help setting (I1), a lot of time and room for emotions (situation improvement with PB, S2), better understanding of role of big service provider compared to freelancers (I1)	I1, S2	rejection of PBs by adult guardian for reasons of remuneration and expenses (F1), previous knowledge in PB as opposed to colleagues (application-promoting factors legal guardian, F3), Empathic Social Welfare Office (other application-promoting factors, F6)	X	Refusal of PB by clients due to institutionalization, initially little evidence of quality, prevention of inpatient housing via PB, mentally disabled people as the only target group in PB, exclusion of difficult clients where professional help fails, and emotional access would be appropriate in case of danger creation of dependencies (Z3)
Applicant	A15	X	X	X	X	X	X
Legal Guardian	A15	X	Initiation of legal action (I1), empathy (I1), decision transfer (I1), pressure on administration for further payment (I1), support of the assistant with regard to recognition as a specialist (I1), no consideration of the peculiarities of the person being cared for (I3), official Interventions do not work (I3), rejection of responsibilities on the part of the authorities (I3), relocation to adult guardian (I3), conflict of interest in the suggestion for help setting (I3), - Excessive expectations from the administration (I3), +	I1, I3, S2	X	X	Wish of improvement (Z4)

			activation of the client (S2), pleasant living environment (I1)				
Applicant	BR	X	Conscious decision to secure a livelihood (I1), exclusion (I3), Exploitation of specialist (I3), sympathy (I1), unreliability due to lack of reflection (I3), Inability to absorb the consequences of manipulation (I3)	I1, I3	X	X	X
Legal Guardian	BR	Legal guardian has planned the helping aims by himself (A15), Growing of complexity of application (A14)	Involvement of a nursing service at its own expense (non-specialist personal interactions to improve the situation, I6), use of its own outpatient service (I6), provide clothing and food (I6), De-escalating measures (I1), inpatient accommodation (I1), Threat of abandonment (I1), PB as a way to find suitable service providers (I1), lack of cooperation on processing (I3), review of the adult guardian by consultation of the client (I3), - demarcation problems of the environment (I3), - unfavorable regional environment due to the lack of specialists and poor public transport (I3),	I6, I1, I3,	Expectation of target achievement as a prerequisite for PB grant (F2), - Exclusion of difficult clients from the service providers (F4), - Reduction of the PB on payment of monthly cards, gym studio contributions and small extra supplementary service (F4)	X	X
Applicant	R9	No problems (A0)	Conscious decision to make a livelihood (I1), cold withdrawal (I3), use of inpatient care (I1), share experience in lectures (S2),	I1, I3, S2,	No consciousness of the client about his position as client in PB (F1)	X	Situation deterioration without help (satisfaction with service provision, Z0)

			exaggerated expectations of administration (not in PB) (I3), improvement of Situation with help of service (S2), low-level conversations (S2), professional interventions (S2), consent to the PB (I1) picked up application form of the legal guardian by the client (I1), outside activities (S2), no need to go to mailbox because of support by adult guardian (I1)				
Legal Guardian	R9	X	Initiate legal action (I1), transparency (I1), sympathy (I1, S2)	I1, S2	Successful Opposition to sanctions of recruitment agency (F3)	X	Good experiences with the services (Z4)
Applicant	ma4	X	Pressure on adult guardian (I3)	I3	X	X	X
Legal Guardian	ma4	Notification only on service provider (A8), No information about admitted time period for help (A9), exclusion of legal guardian (A9)	Transparency (I1), claim for perfectionism for liability reasons (I3), sympathy (I1)	I1, I3	Long processing times for further approval, which leads to the cessation of assistance (F4), mistrust development by long processing times (F1), refusal PB by caregivers for reasons of remuneration (F2), duration between application and approval usually leads to the maturity of the assistance and	X	Cheating of large institutions in the application process, easier handling, politically desired displacement of small service provider to the detriment of the freedom of choice of budget taker, lack of competition between established providers, Detection, less psychiatric accommodation, desire for external control,

					consequently inpatient accommodation (F4)		recommendation, good experience with the service provider (Z4)
Applicant	AB	X	demarcation (I3), mistrust (I3), public interest in the budget recipient (I3), assistance from integration assistants (I1), due to the absence of adult guardian support of the client in administrative procedures (I1), due to conflicts in contact with administrative staff, handling of applications for processing (I1), Attorney for the purpose of promoting co-operation in application process (I1)	I1, I3	No adult guardian (F1)	X	Rejecting behaviour because of complicated personality (Z0)
Legal Guardian	A10	X	Talking about problems with client (I1), lies (I3), Lack of cooperation from clerk (I3), Conflicts between professionals (I3), mistrust (I3), Institutions and environment exert pressure on adult guardian (I3) involvement of an attorney in the application of an adult guardian (aggravating factors in the implementation in PB, S3), signaling of cooperation (I1)	I1, I3, S3	Professional interactions (F6)	termination of the measure by the legal guardian (termination of service by legal guardianship, H5), House ban for adult guardian by the client (H3), cessation of adult guardianship (H3)	Rejection PB due to quality defects, desire for external control (Z1)
Provider	A10	X	Misuse of dependency relationships (I3), poor communication (I3), poor	I3	X	Influencing of the budget taker against the adult	X

			qualitative service (I3)			guardian (H3)	
Legal Guardian	PZ14	No notification about rejection (A17), Rejection medical documents (A18), Legal guardian has planned the helping aims by himself (A15)	Time-delayed processing of applications (I3), notification of rejection (I3), disagreement with the opinion of the expert (I1)	I1, I3	Addiction of the budget taker (F2), PB as a financial benefit to the federal state, adult guardians are encouraged to apply PBs (F7), Rejection of assignment statements (F1), - Lack of experience in PB as possible reason for refusal of adult guardians (F1), - Criticism of pure medical assessment (F4), need for closer examination of the suitability of possible budget takers (F4), Exclusion of addicts (F2)	The adult guardian as supporter of control in the PB (H3)	Rejection of the PB by clients due to institutionalization, adult guardians avoid PB, withdrawal of the PB application by adult guardians, PB as another form of billing modality with the same incumbent service providers, caring assistance as insignificant additional expenses, exclusion of certain persons (without guardianship and inability to manage own finances) (Z4)
Provider	PZ14	X	Bad service quality (S3)	S3	X	X	X

Notes:

X means no information

The abbreviations of the cases are used to distinguish each case (see under branch „case“ of the table)

There are different items summarized under one main category. So, the items are listed and linked to the specific category as shown in branch (interactions/reactions)

Under the category A9 (Poor treatment of application) are summarized more items because of their similarity. These are:

- No information about admitted time period
- exclusion of legal guardian

Vplyv digitalizácie v procese finančného riadenia nadnárodných korporácií

Slavomíra Blahútová

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Mariana Sedliačiková

Technická univerzita Zvolen

Anotácia:

Finančné riadenie podnikov je najdôležitejšia a zároveň neoddeliteľná súčasť riadenia nadnárodných korporácií. Cieľom príspevku bolo zadefinovať potrebu digitalizácie ako podporného nástroja finančného riadenia, plánovania a manažérskeho rozhodovania malých a stredných podnikov, ktoré sú súčasťou nadnárodných korporácií. Uvedená problematika bola preskúmaná pomocou empirického kvantitatívneho prieskumu metódou dopytovania v prostredí korporátnych malých a stredných podnikov na Slovensku. Použitím metód analýzy, syntézy, dedukcie, komparácie a sumarizácie boli spracované sekundárne zdroje čerpané z domácej a zahraničnej vedeckej literatúry. Výsledky vlastného výskumu boli vyhodnotené opisnou štatistikou pomocou tabuľkových a grafických prezentácií. Výsledky analýz primárnych a sekundárnych zdrojov boli použité ako základ modelu predstavujúci štruktúru a obsahovú náplň procesu zberu, prenosu a spracovania informácií pre potreby finančného riadenia podnikov. Zhrnutím kľúčových poznatkov z vedy a praxe je príspevok prínosom pre rozvoj digitalizácie vo finančnom riadení podnikov aj pre malé a stredné podniky, ktoré nie sú súčasťou TNK.

Kľúčové slová: digitalizácia, inovačný proces, finančný manažment, prenos informácií.

Abstract:

Financial management of companies is the most important and at the same time an inseparable part of the supranational corporations management. The objective of the contribution was to define the need of digitalization as a tool of financial management, planning and managerial decision-making in small and mid-size businesses forming a part of supranational corporations. The issue was examined by means of empirical quantitative research using the inquiry method in the environment of corporate small and mid-size businesses in Slovakia. Using analysis, synthesis, deduction, comparison and summarisation methods secondary resources taken from domestic and foreign technical literature were processed. The outcomes of own research were evaluated by descriptive statistics using graphical presentations. The results of the analyses of primary and secondary resources were used as a basis of the model representing the structure and content of gathering, transmission and information processing procedures for the needs of search in the area of financial management of companies. Summarizing the key knowledge from science and practice the contribution can be helpful by development of digitization in corporate financial management for small and medium-sized enterprises that are not part of TNK.

Keywords: digitalization, innovative process, financial management, information transfer.

ÚVOD

Ekonomické napredovanie spoločnosti je historicky spojené s existenciou obchodu. Tradičným poslaním obchodu bola výmena tovarov a služieb pričom sprostredkovateľom tohto obchodu boli vždy peniaze a rôzne peňažné ekvivalenty. Výsledkom týchto vzťahov bolo okrem iného aj vyčlenenie zahraničného obchodu ako časti národného hospodárstva

krajiny. Globálne zmeny vo svetovom hospodárstve priniesli posun v podnikateľskom prostredí hlavne vo sfére ekonomického a technologického pokroku. Prirodzeným vyústením silnejúcich globalizačných procesov bol zväčšujúci sa počet transnacionálnych korporácií (TNK), ktoré sa stávali dominantným subjektom vo svetovom hospodárstve. Napriek tomu, že niektoré z nich už existujú storočia, v žiadnom období nedošlo k takej silnej expanzii ako za posledných 30 rokov. V súvislosti s narastajúcim počtom TNK sa zosilňuje aj potreba efektívneho a strategického finančného riadenia jednotlivých podnikov - afiliácií, ktoré sú ich súčasťou ako aj celku ako takého .

Cieľom predkladaného príspevku bolo zadefinovať potrebu digitalizácie ako podporného efektívneho nástroja finančného riadenia TNK.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Podľa Ferenčíkovej (2013) sa medzinárodné obchodné vzťahy realizujú formou :

- **portfóliových investícií (PI)** – ktoré sa realizujú formou nákupu cenných papierov v zahraničí, zvyčajne na kapitálovom trhu a
- **priamych zahraničných investícií (PZI)** – kedy investor umiestňuje svoje prostriedky v zahraničí, s cieľom získať kontrolu nad podnikom, do ktorého investoval.

V pozícií investorov najčastejšie vystupujú transnacionálne korporácie. Konferencia OSN pre obchod a rozvoj (*World Investment Report, 2006*) definuje TNK ako právnické osoby bez právnej subjektivity, ktoré pozostávajú z materských podnikov a ich zahraničných afiliácií. Materský podnik sa definuje ako podnik, ktorý kontroluje aktíva iných subjektov v krajinách iných ako materská krajina, a to zvyčajne tým, že vlastní určitý kapitálový podiel. Zahraničná afiliácia je právnickou osobou alebo osobou bez právnej subjektivity, v ktorej investor je rezidentom inej ekonomiky, vlastní podiel, ktorý umožňuje dlhodobý záujem na riadení tohto podniku. V Slovenskej republike je vstup PZI spojený s transformáciou centrálne riadenej ekonomiky na trhovú ekonomiku. Odborná literatúra uvádza pozitívny ale aj negatívny vplyv PZI na ekonomiku hostiteľskej krajiny. Workie (2010), Feldstein (2000) uvádzajú nasledovné pozitívne efekty PZI pre hostiteľskú krajinu:

- transfer technológií,
- transfer špecifického know-how,
- zisk generovaného zahraničným investorom je zdanený v hostiteľskej krajine,
- rast produktivity práce, zlepšenie podnikateľského prostredia, rast zamestnanosti, exportnej výkonnosti a celkovej produkcie.

Šestáková (2008), Workie (2010) uvádzajú aj negatívne vplyvy PZI ako napr. :

- negatívny vplyv na nezamestnanosti v rámci racionalizácie,
- negatívne efekty na bežný účet platobnej bilancie v prípade prevodu dividend,
- riziko vzniku duálnej ekonomiky,
- kúpa konkurenčného podniku so zámerom jeho likvidácie.

Slovensko patrilo medzi krajiny Európskej únie s nadpriemernou dynamikou PZI ale s minimálnymi investíciami v zahraničí (*Workie 2010, Šestáková, 2008*). S prílivom zahraničných investícií na Slovensko sa menia aj prístupy v oblasti finančného riadenia podnikov. Materské podniky sa snažia priamo či nepriamo transformovať riadenie firiem a prispôbovať ho vlastným metódam. Podľa Sedliačikovej a Volčka (2013) spoločnosti opúšťajú tradičné metódy merania výkonnosti podnikov a implementujú moderné prístupy, kde sa snažia o prepojenie všetkých činností podniku a jeho účastníkov. Kotulič, Király (2007) a Mann, Mayer (1992) tvrdia, že k najdôležitejším faktorom, ktorý veľakrát rozhoduje

o prosperite alebo úpadku podniku, patrí schopnosť správne sa rozhodnúť v otázkach finančného riadenia. Podľa nich každé rozhodovanie, ako a aj rozhodovanie na úrovni finančného riadenia, musí byť podložené podrobnou a kvalitnou finančnou analýzou. V procese finančného riadenia TNK je preto podľa Huseinbasica (2016) a Fíbiovej (2003) potrebné viac ako v iných podnikoch presne zadefinovať :

- čo sú merateľné výstupy,
- ako ich merať,
- ako pretransformovať dáta na informácie potrebné pre rozhodovanie.

Konkretizáciou merateľných výstupov a využitím analýzy ako metódy poznania vo vzťahu k finančnej situácii podniku sa uskutočňuje finančná analýza podniku (Zalai 2000, Vlachynský 1996). Podľa Kraftovej (2002), Potkányho, Sedliačikovej, Volčka a Sopkovej (2015), Kubičkovej a Jindřichovskej (2015) je finančná analýza prepracovanou súčasťou finančného riadenia a metód hodnotenia finančného hospodárenia firmy, pri ktorom sa spracúvajú údaje zachytávajúce podnikové činnosti prevažne v peňažných jednotkách. Získané údaje sa triedia, agregujú, pomerujú sa medzi sebou navzájom, kvantifikujú sa vzťahy medzi nimi, hľadajú sa kauzálne súvislosti medzi nimi a určuje sa ich vývoj. Za pomoci uvedených postupov sa podľa Zalaia (2000) zvyšuje vypovedacia schopnosť spracúvaných údajov a tým sa zvyšuje ich informačná hodnota. Sedliačiková a Volčka (2013), Sedliačiková a Drábek (2005) tvrdia, že informácie získané finančnou analýzou a následné vydedukované závery o hospodárení a finančnej situácii podniku slúžia ako podklad pre rozhodovanie manažmentu. Pre potreby finančného riadenia podniku Potkány, Sedliačiková et al. (2011) a Sedliačiková a Drábek (2005) definujú finančnú analýzu ako súbor metód, ktoré umožňujú určiť a ovplyvniť postavenie podniku na základe analýzy jeho ekonomickej situácie. Kraftová (2002) označuje finančnú analýzu ako účinný diagnostický prostriedok, ktorý umožňuje posúdiť finančné zdravie podniku. Vlachynský (2006), Tamousiuniene (2008), Pham, Suchard a Zein (2011) uvádzajú, že predmetom finančnej analýzy je finančná situácia podniku. Podľa nich finančná analýza umožňuje komplexne zhodnotiť úroveň hospodárenia, úspešnosť na trhu, efektívnosť, rentabilitu, adaptabilnosť a flexibilitu podniku, úroveň a kvalitu manažmentu, vonkajšie podmienky podniku a odhadovať budúci vývoj na základe signálov z minulosti a prítomnosti. Prezentujú myšlienku, že finančnú analýzu podniku je vykonávaná za pomoci odborníkov - finančných analytikov. Vo väčších podnikoch existujú samostatné oddelenia, ktoré sa starajú o všetky činnosti spojené s finančnými analýzami. TNK zavádzajú oddelenia finančného riadenia alebo kontroingu. Zalai (2002), Sedliačiková a Volčko (2013) uvádzajú dva typy finančnej analýzy podľa časovej orientácie a to :

- Finančná analýza „ex post“, ktorá vysvetľuje súčasnú finančno-ekonomickú situáciu podniku pohľadom do minulosti, kde hľadá jej príčiny. Za pomoci minulosti umožňuje pochopiť súčasnosť a formulovať rôzne opatrenia pre budúcnosť. Nevýhodou tejto analýzy je, že na dosiahnutých výsledkoch už nie je možnosť zmeny, pretože už boli realizované.
- Finančná analýza „ex ante“, ktorá má za úlohu vývoj podnikových financií predikovať, prognózovať budúcu finančnú spôsobilosť podniku,

Podľa toho, do akej miery alebo hĺbky finančná analýza siaha, Potkány a Sedliačiková (2011), Kotulič a Király (2010), rozoznávajú finančnú analýzu :

- Úplnú (komplexnú), pri ktorej sa analyzujú všetky oblasti podniku a všetky vzťahy.
- Čiastočnú (parciálnu), pri ktorej sa analyzuje iba určitá oblasť podnikovej činnosti.

Podľa Breleya (1991) a Davila (2009) dôležitou a neoddeliteľnou úlohou v oblasti finančného riadenia TNK je prenos informácií potrebných pre rozhodovanie. Elementárnym a najbežnejším nástrojom prenosu informácií sú finančné reporty finančných ukazovateľov podniku. Davil (2009), Brealey a Myers (1991) tvrdia, že je potrebné finančné reporty

koncentrovať na kľúčové indikátory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť a hodnotu spoločnosti. Podľa Fibiovej (2003), Kraftovej (2002) a Huseinbasica (2016) je pre finančné reporty dôležitá kvalita a relevantnosť reportovaných dát a nie ich rozsah. V opačnom prípade neplnia svoju úlohu a nepomôžu manažmentu identifikovať problémy a prijímať rozhodnutia. Davil (2009), Kraftová (2002), Tamousiuniene a Petravicius (2008) tvrdia, že vysokokvalitné informácie týkajúce sa financií vyžadujú jasne stanovený rámec a spoločný súbor zásad pre finančné účely v záujme zabezpečenia spoločného základu pri prezentovaní, meraní, hodnotení a monitorovaní finančných výsledkov. Podľa Davila (2008) a Fibiovej (2003) je hlavným cieľom finančného reportingu vytvoriť komplexný systém informácií a ukazovateľov, ktoré charakterizujú hospodársku činnosť podniku zrozumiteľnou a užívateľskou formou. Tvrdia, že informácie poskytované prostredníctvom finančných reportov majú význam iba v prípade, ak majú vplyv na ekonomické rozhodnutia užívateľa tým, že mu pomôžu zhodnotiť minulé, súčasné a budúce udalosti, alebo že potvrdia alebo opravia ich minulé hodnotenia. Účinnosť finančných reportov súvisí aj s časovým hľadiskom podávania reportov. Podľa Huseinbasica (2016), Pham, Suchard, Zeina (2011) a Fibiovej (2013) je štandardný cyklus výkazníctva primárne postavený na troch zložkách:

- mesačný aktuálny finančný reporting, založený na mesačnom cykle aktuálnych reportovaných dát spojený s podávaním štvrťročných a ročných rozsiahlejších správ, zameraných na pripomienky k finančnej výkonnosti podniku,
- pravidelné prognózy tzv. forecasty, pričom forecasty tržieb je vhodné reportovať na mesačnej báze, zatiaľ čo prognózy finančných výsledkov a iných finančných indikátorov sú predkladané štvrťročne.
- dlhodobejšie finančné plány, pre nadchádzajúce obdobie ako aj finančné predbežné plány pre dlhšie obdobia sa predkladajú ročne.

Finančné reporty sú pravidelne predmetom manažérskych porád a stretnutí vrcholového manažmentu firmy (Huseinbasic, 2016, Davila 2009, Brealey, Myersa 1991). Forma, druh a časový harmonogram finančných reportov sú štandardne upravené internou smernicou spoločnosti. Medzi najčastejšie formy finančných reportov patrí:

- výkaz ziskov a strát ako analýza tržieb a nákladov podniku v členení podľa jednotlivých druhov, funkcie a povahy reportovaných položiek. Súčasťou výkazu ziskov a strát je výpočet výrobnéj resp. obchodnej marže, výpočet ukazovateľa EBIT, EBT, prípadne ďalších ukazovateľov,
- súvaha - v prehľadnom členení na neobežný majetok, obežný majetok tzv. prevádzkový majetok,
- výkaz peňažných tokov,
- report o stave záväzkov a pohľadávok,
- reporty o stave zásob,
- reporty tržieb,
- ďalšie reporty podľa stavu a charakteru účtovnej jednotky,
- pravidelné prognózy,
- pravidelné finančné plánovanie.

Charakteristickou črtou pre TNK je veľký objem analyzovaných dát. Na to, aby dáta efektívnym spôsobom prispievali k finančnému riadeniu podniku, musia byť zosumarizované včas, prehľadne a zrozumiteľne a musia mať vypovedaciu hodnotu. Dôležitú úlohu zohráva digitalizácia dát. Pod digitalizáciou dát sa podľa Tratz-Ryana, Duersta (2018) rozumie prenos informácií z analógovej formy do digitálnej. Tvrdia, že najdôležitejšou vlastnosťou digitálnych informácií je rýchlosť a jednoduchosť spracovania dát. TNK využívajú na prenos dát v digitálnej forme tradične intranet. Podľa Poor, Pitta, Ewinga (2002) je intranet počítačová sieť, ktorá používa rovnaké technológie (TCP/IP, HTTP) založené na Klient/Server architektúre a je určený iba pre malé skupiny, napríklad pre pracovníkov

určitého podniku. Intranet dokáže v relatívne krátkom časovom horizonte zlepšiť vzťahy a komunikáciu medzi zamestnancami, ako aj zefektívniť organizáciu práce. Intranet je zostavený na moderných technológiách, ktoré spoločnosti alebo organizácii umožnia autonómnu správu celého systému bez nutnosti odborného vzdelania alebo programátorských skúseností. Podnikový intranet zabezpečuje podnikom archivovať a spravovať internú firemnú dokumentáciu, internú firemnú komunikáciu, internú obchodnú komunikáciu, správu firemného majetku, integráciu vzdelávacích e-Learning modulov, evidencia špecifických dát, špeciálne šifrované komunikačné kanály, interné video konferenčné kanály. Zavedením intranetu podnik získava prístup k informáciám z akéhokoľvek miesta na základe nastavenia bezpečnostných parametrov, rýchle vyhľadávanie firemných dát, centrálny zdroj dokumentov a informácií, bezpečnú archiváciu interných dát a na viacerých úrovniach, efektívny a bezpečný komunikačný systém, inteligentný reporting, meranie výkonnosti jednotlivých oddelení a procesov.

Ďalším prvkom finančného riadenia TNK v procese digitalizácie je Cash pooling. Podľa Baláža (2010) Cash pooling predstavuje cezhraničnú konsolidáciu kreditných a debetných zostatkov bankových účtov vzájomne prepojených firiem. Prostredníctvom tohto produktu môžu nadnárodné spoločnosti medzi svojimi firmami zabezpečovať cezhraničný transfer kapitálu na základe vopred určených limitov. Týmto spôsobom sa znižuje počet prípadov, kedy dcérska spoločnosť podnikajúca v jednej krajine čerpá úver za relatívne vysokých úverových podmienok, pričom jej materská spoločnosť v inej krajine za oveľa nižší úrok dočasne deponuje vlastné prostriedky.

Využitie digitalizácie v procese riadenia TNK bol preskúmaný pomocou primárneho kvantitatívneho výskum metódou dopytovania za účelom zafinovania potreby digitalizácie v procese finančného riadenia TNK.

2. METODIKA

Z metodického hľadiska je príspevok rozdelený do troch častí. V prvej časti príspevku bolo potrebné použitím vedeckých metód ako deskripcie, syntézy, sumarizácie, analógie a dedukcie realizovať literárnu rešerš vedeckých domácich a zahraničných zdrojov. V druhej časti príspevku bol vykonaný empirický prieskum metódou dopytovania. Dotazník bol zameraný na zafinovanie potreby zavedenia digitalizácie v oblasti finančného riadenia TNK. Pomocou empirického dotazníka boli identifikované oblasti využívania digitalizácie v procese finančného riadenia. Dotazník bol rozposielaný podnikom – právnickým osobám, ktoré majú sídlo podnikania na Slovensku. S tuzemskou aj medzinárodnou formou vlastníctva. Spolu bolo oslovených 745 respondentov a návratnosť bola 134 dotazníkov čo je 18%. Výsledky prieskumu boli vyhodnotené popisným spôsobom. V tretej etape príspevku bola za pomoci využitia metód komparácie, syntézy a analógie načrtnutý model digitalizovaných procesov v oblasti finančného riadenia TNK. Uvedený model môže slúžiť ako pomôcka pre podniky v procese digitalizácie interných procesov v oblasti finančného riadenia malých a stredných podnikov. V záverečnej etape boli definované teoretické a praktické prínosy realizovaného výskumu.

3. VÝSLEDKY A DISKUSIA

Na získanie potrebných údajov bola pre zber informácií využitá opytovacia metóda pomocou dotazníka. Dotazník bol rozposlaný respondentom elektronicky pomocou google dotazníka. Dotazník bol zložený z dvoch častí. Prvá časť predstavovala triediace otázky, ktoré boli zamerané na charakteristiku podniku. Druhá časť dotazníka obsahovala otázky vedúce k zafinovaniu potreby digitalizácie vo vzťahu k finančnému riadeniu TNK.

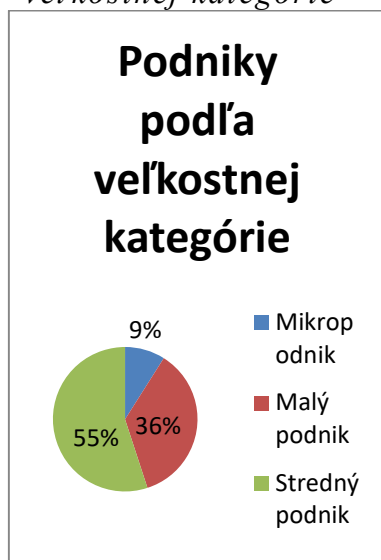
Podniky boli rozdelené podľa veľkostných kategórií, formy vlastníctva a podľa hlavného predmetu podnikateľskej činnosti. Pri určovaní veľkosti podniku bola použitá Smernica Európskej komisie podľa Obr. č. 3.

Obr.č.3 Klasifikácia MSP podľa Európskej komisie č. 2003/361/ES

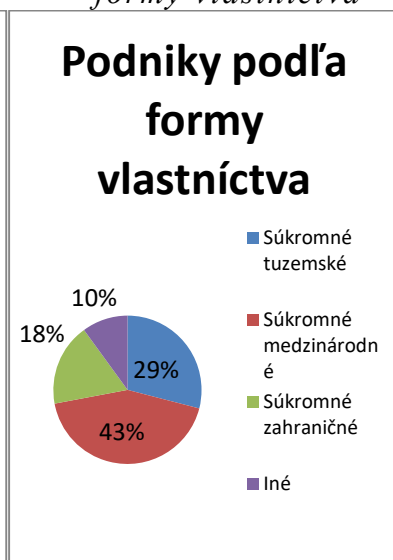
Typ podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Bilancia
Mikro podnik	< 10	< 2 mil. EUR	< 2 mil. EUR
Malý podnik	< 50	< 10 mil. EUR	< 10 mil. EUR
Stredný podnik	< 250	< 50 mil. EUR	< 43 mil. EUR

Výskumnú vzorku tvorili podniky v štruktúre, ako ju prezentujú grafy 1-3.

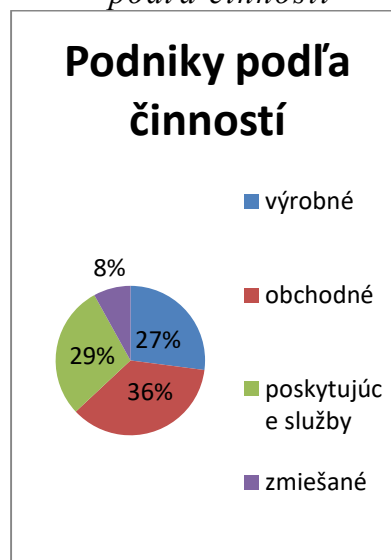
Graf 1 Podniky podľa veľkostnej kategórie



Graf 2 Podniky podľa formy vlastníctva



Graf 3 Podniky podľa činnosti



V druhej časti dotazníka respondenti odpovedali na otázky zamerané na problematiku digitalizácie v oblasti riadenia TNK. Respondenti odpovedali na nasledovné otázky.

Otázka č. 1: Máte v podniku zavedený ucelený systém finančného plánovania, prognózovania?

V súvislosti so zavedením systému finančného plánovania 39 % respondentov má vo svojom podniku zavedený systém finančného plánovania, prognózovania a kontroly, za pomoci hardwarového, softwarového vybavenia a nastavenia interných procesov. Jedná sa prevažne o súkromné podniky s medzinárodnou účasťou, ktoré predstavujú 84 % z celkových respondentov, ktorí si vybrali túto odpoveď. Zvyšných 16 % tvorili súkromné zahraničné podniky a tuzemské podniky. Zistilo sa, že 33 % respondentov má zavedený systém finančného plánovania prostredníctvom softwarového vybavenia, 22 % podnikov využíva MS Excel ako podporný nástroj finančného riadenia podniku, 2 % nemajú zavedený systém vôbec a 4 % má zavedený systém, ktorý vzhľadom na personálne a technické vybavenie neposkytuje relevantné a často krát skresľujúce informácie pre potreby riadenia podniku.

Otázka č. 2: *Aké zdroje informácií využívate na podporu finančného riadenia vo vašom podniku?*

Pre potreby finančného riadenia podniku 21 % podnikov využíva informácie z tradičného účtovníctva, 42 % tradičné účtovníctvo s kombináciou finančnej analýzy a kontrolingu, 16 % tradičné účtovníctvo v spojení s finančnou analýzou, 14 % tradičné účtovníctvo vo väzbe na kontroling, 7 % podnikov uvádza, že využíva iné informácie ale len 5 z nich uviedlo ďalšiu alternatívu a tým bol príjem finančných prostriedkov, denné tržby, výšku denných nákladov, cash flow. Týkalo sa to hlavne mikropodnikov, ktorý vo všeobecnosti neriešia finančné riadenie podniku a kontroling.

Otázka č. 3 *Aké informácie využívate na podporu finančného riadenia vo vašom podniku ? (možnosť výberu viaceru možností)*

Najsledovanejšími ukazovateľmi až 82 % je výška tržieb, 79 % respondentov sleduje tržby podľa druhu tržieb, 53 % sleduje tržby podľa partnerov, 64 % sleduje výšku nákladov, 59 % sleduje náklady podľa nákladových druhov. Pre 45 % respondentov je dôležitý cash flow. 74 % sleduje stav záväzkov a pohľadávok a 48 % sleduje stav zásob.

Otázka č. 4 *Akú formu prenosu informácií využívate pre potreby finančného riadenia podniku?*

Ako formu prenosu informácií 29 % podnikov využíva informačný systém spoločnosti. Až 38 % využíva intranet ako nástroj prenosu vnútrokupinových informácií a reportingu, 14 % využíva Excel, 13 % Business intelligence. 4 % kombináciu predchádzajúcich a 2 % iné, pričom nič konkrétne neuvádzajú.

Otázka č.5 *Akú formu zberu informácií využívate pre potreby finančného riadenia podniku ?*

Zber informácií 64 % respondentov využíva manuálny prepis dát spojený so skenovaním, Len 9% využíva skenovanie dokumentov s prepisom informácií do digitálnej formy. 24% využíva manuálny zber dát prepisovaním dokumentov a 8 % využíva iné techniky zberu informácií.

Otázka č.6 *Ktoré z nasledujúcich podporných nástrojov využívate v procese finančného riadenia podniku. (možnosť výberu viaceru možností).*

Najviac využívaným podporným nástrojom finančného riadenia je skenovanie dokumentov 72 %, archivácia skenovaných dokumentov 54 %, menej často sa využíva schvaľovanie dokumentov prostredníctvom IS spoločnosti vytváranie elektronických dokumentov 48 %, 36 % využíva cloudové riešenia pre archiváciu a zdieľanie vnútrokupinových reportov a 24 % využíva finančný reportingový software na konsolidáciu vnútrokupinových reportov.

Zhrnutím výsledkov dotazníkového prieskumu a na základe analýzy sekundárnych literárnych zdrojov boli sformulované nasledovné závery.

Posledné dve dekády 20.storočia a prvá dekáda 21.storočia sú charakteristické zvýšením PZI na Slovensko a s tým súvisiacim zväčšujúcim sa počtom transnacionálnych korporácií. TNK nespôsobujú len príliv zahraničného kapitálu ale prinášajú so sebou aj nové techniky v oblasti finančného riadenia podnikov. Tak ako tvrdia Workie (2010) a Felstein (2000) predstavujú nielen transfer technológii, ale aj špecifického know-how. Uvedené je odzrkadlené aj vo výsledkoch empirického prieskumu, ktorý potvrdzuje, že v podnikoch s medzinárodnou a zahraničnou účasťou je zavedenie finančného riadenia, plánovania a prognózy bežnou súčasťou. Podľa Sedliačikovej (2013) firmy opúšťajú tradičné prístupy riadenia podnikov a implementujú moderné techniky riadenia. Empirický prieskum potvrdzuje, že práve medzinárodné podniky a zahraničné podniky využívajú pre potreby

finančného riadenia účtovníctvo vo väzbe na finančnú analýzu a kontroling. Vzhľadom na veľkosť a množstvo dát, ktoré TNK využívajú v procese riadenia je dôležitý efektívny zber informácií a transfer informácií v smere k manažmentu spoločnosti. Podľa Sedliačikovej a Drábeka (2005), Sedliačikovej a Volčka (2013), je potrebné koncentrovať sa na kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť firmy. Aj empirický prieskum dokazuje, že predmetom analýzy dát sú hlavne finančné ukazovatele podniku ako napr. výška tržieb, výška nákladov, rentabilita vlastného kapitálu, rentabilita tržieb a pod. V súvislosti s efektívnym využívaním dát sa do sféry riadenia podniku zaraďuje digitalizácia dát. Digitalizácia dát sa využíva prevažne v TNK ako to preukazuje empirický prieskum. Využívajú sa formy skenovania, archivácie skenovaných dokumentov, automatického rozpoznávania a vyťažovania účtovných a bankových údajov do účtovného softwaru, následný export dát do informačných vnútrogrupinových reportingových softwarov alebo Intranetov, zdieľanie skupinových cloudových riešení. Konsolidáciou dát a dodržiavaním reportingových kalendárov sa zabezpečuje relatívny rýchly a efektívny prenos informácií potrebných na riadenie skupiny ako celku ako aj jednotlivých firiem.

Získané informácie boli zhrnuté do modelu, ktorý predstavuje možnosti digitálnych procesov v procese finančného riadenia TNK. Tieto procesy môžu byť aplikovateľné aj v procesoch riadenia malých a stredných podnikov, ktoré nie sú súčasťou TNK.

Využitím sekundárnych a primárnych zdrojov a navrhnutím modelu znázorňujúceho digitalizáciu vo vzťahu k finančnému riadeniu podniku sme zadefinovali potrebu digitalizácie ako podporného nástroja v riadení TNK.

ZÁVER

Rastúca prepojenosť technológií, ľudského kapitálu a podnikov mení aj trhovú dopyt. Ak si chcú firmy udržať konkurencieschopnosť musia sa prispôbiť novým požiadavkám a digitalizovať svoje procesy a obchodné modely. Súčasný úspech firmy, nie sú zárukou úspechu v budúcnosti. Preto je pre podniky dôležité budovať a rozvíjať firemný inovačný proces, zefektívňovať procesy. Dôležitým podporným nástrojom pre podnik v tomto smere je digitalizácia. Schopnosť sumarizovať rôzne druhy dát a ich analýza vedie k novým službám, produktom, otvára nové procesy a stáva sa tak veľmi dôležitou časťou budúceho úspechu podnikov.

Ing. Slavomíra Blahútová

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Bezručova 64, 911 01 Trenčín, Slovakia

E-mail: s.blahutova@taxac.sk

doc. Ing. Mariana Sedliačiková, PhD.

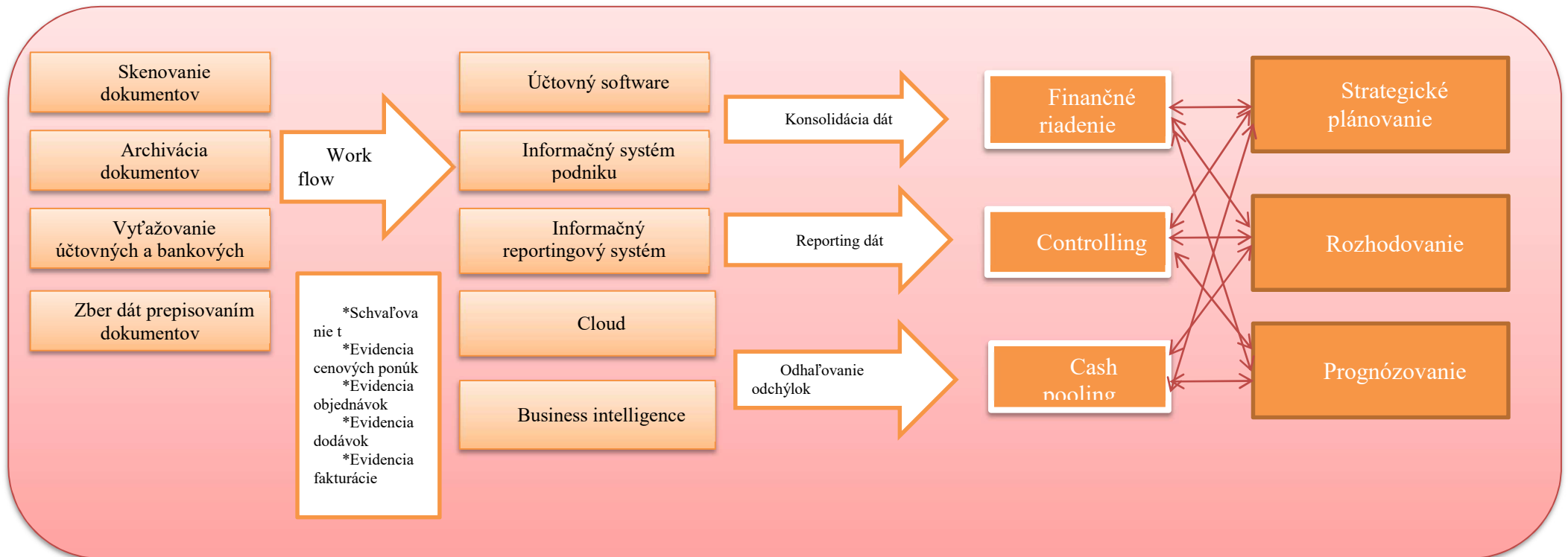
Technická univerzita vo Zvolene

T.G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovak Republic

e-mail: sedliacikova@tuzvo.sk

PodĎakovanie: Táto publikácia je čiastkovým výsledkom riešenia grantových úloh: VEGA MŠ SR č. 1/0010/17 a APVV-14-0506.

Obr.1: Model digitalizovaných procesov v systéme finančného riadenia TNK.



POUŽITÁ LITERATÚRA

- BALÁŽ, P., et. al. 2010. Medzinárodné podnikanie na vlne globalizujúcej sa svetovej ekonomiky. BRATISLAVA : Sprint. ISBN 978-80-89393-18-3.
- BREALEY, R.A., MYERS, S.C., *Principles of Corporate Finance*. New York : McGraw-Hill, Inc. 1991. 971 s. ISBN 80-85605-24-4.
- DAVILA A. et al., 2009. *Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing into new research opportunities Eur. Account. Rev.*, 18 (2) . 2009, pp. 281–311.
- FELDSTEIN, M. 2000. *Aspects of Global Economic Intgration: Outlook for the Future* NBER Working Paper, No 7899 Camnridge, MA : National Bureau of Economic Research.
- FERENČÍKOVÁ, S. 2013. *Medzinárodná expanzia firiem*. BRATISLAVA: Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 978-80-8078-532-1.
- FIBÍOVÁ, J.: *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Grada Publishing, Havlíčkův Brod 2003. ISBN 80-247-0482-X
- HUSEINBASIC, L. 2016. *The characteristics and dynamics of management controls in small and medium enterprises: Measuring performance according to employee stimulation*. International conference on economic and social studies (ICESoS). pp. 181-191.
- KOTULIČ, R., KIRÁLY, P. 2010. *Finančná analýza podniku*. Bratislava: Iura Edition, ISBN 978-80-8078-342-6 .
- KUBIČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I., 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. PRAHA: Nakladatelství C.H. Beck (2015), 342 s.
- KRAFTOVÁ, I. 2002. *Finančná analýza municipální firmy*. Praha: C.H.Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- MANN, R., MAYER, E. *Controlling – metóda úspešného podnikania*. PRAHA: Haufe Publishing, 1992. 345 s. ISBN 80-85603-20-9.
- PHAM, P., K, SUCHARD, J.A., ZEIN, J. 2011. *Corporate governance and alternative performance measures: evidence from Australian firms*. In Australian Journal of Managment, 2011, No. 36(3),p. 371-386. ISSN 0312-8962.
- POORELEYLAND, M., PITT, M. 2012, *Intranet effectiveness: a public relations paper-and-pencil checklist*, Public Relations Review
- POTKÁNY, M., SEDLIAČIKOVÁ, M. et al. 2011. *Moderné trendy v riadení malých a stredných podnikov*. Technická univerzita vo Zvolene. pp. 79.
- RICHTEROVÁ, K. 2013. *Úvod do výskumu trhu*. BRATISLAVA: Sprint. ISBN 978-80-89393-95-4.
- SEDLIAČIKOVÁ, M., DRÁBEK, J. 2005. *The proposal of methodics of financial control*. In *Intercathedra*. 2005, No. 21, s. 122-125. ISSN 1640-3622.
- SEDLIAČIKOVÁ, M., VAČEK, V., SOPKOVÁ, E., 2015. *How Slovak small and medium enterprises perceive financial controlling*. pp. 82-85.
- SEDLIAČIKOVÁ, M., VOLČKO, I., (20013) *Možnosti uplatnenia ekonomickej pridanej hodnoty v riadení finančnej výkonnosti podnikov*. ZVOLEN: technická univerzita vo Zvolene, ISBN 978-80-228-2582-5.
- ŠESTÁKOVÁ, M. 2008. *Konkurencia medzi štátmi v oblasti získavania a udržiavania zahraničných investícií*. Working Paper 11. Bratislava : EÚ SAV
- VLACHYNSKÝ, K. *Finančný manažment*. Bratislava: Elita, 2006. 328 s. ISBN 80-8044-014-X.

- TAMOSIUNIENE, R., PETRAVICIUS, T. 2008. *Corporate performance and the measures of value added. In Transport.* 2008, No.23 (3). P. 194-201. ISSN 1648-4142.
- VOLLMUTH, H.: *Nástroje kontroingu od A do Z.* Praha : Profess Consulitng, 2003. 360s ISBN 80-7259-029-4.
- TRATZZ-RYAN,B., DUERST, M., *Accelerating Digitalization in Manufacturing Industries Primer for 2018*
- WORKIE MENBERE T. 2010. *Ozdravenie svetovej ekonomiky : realita alebo mýtus.* BRATISLAVA : RETRO-PRINT Bratislava. ISBN 978-80-7144-178-6.
- ZALAI, K., et. al. 2000. *Metódy predvídania finančnej situácie podnikov* IN: *Finančný poradca*, 2000. No. 1, pp. K 12-14

Digitálne služby v bankovníctve: prípád zahraničného investora na slovenskom trhu

Digital banking services: a case of foreign investor in Slovakia

Soňa Ferenčíková

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Jana Hrdličková

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Anotácia:

Úroveň informačných a komunikačných technológií umožňuje poskytovať mnohé služby prostredníctvom sietí a tomuto trendu sa prispôsobuje i bankový sektor. Online banking, mobile banking, telephone banking sú dnes bežne ponúkané bankovými domami na Slovensku širokej verejnosti. Tradičné banky rozšírili svoje produkty o digitálne služby, no na trh prišli aj inštitúcie, ktoré klasické bankovníctvo vynechali a svoje služby ponúkali výlučne online. V príspevku sa zameriame na digitálne banky, ich ponuku, odlišnosti v porovnaní so službami konzervatívnych domov a perspektívy na trhu. Na príklade ZUNO-Bank predostrieme prínos internetových bánk k rozvoju segmentu digitálnych bankových služieb.

Kľúčové slová: Informačné technológie, informačné a komunikačné technológie, internetové banky, digitálne bankové služby, ZUNO.

Anotation:

The current level of information and communication technologies allows to provide with some service online which is being followed also by banking industry. Online banking, mobile banking, telephone banking are commonly offered by the banks operating in Slovakia towards retail clients. The conventional banks introduced digital service, but at the same time the purely digital banks were established. The paper focuses on digital banks' service, their advantages vs traditional banks, the perspectives of the segment and ZUNO story. We will discuss the contribution of the digital banks to the advancement of the digital banking.

Keywords: Information technologies, information and communication technologies, internet banks, digital banking, ZUNO.

Úvod

Podnikateľská stratégia, využívanie informačných technológií (IT) a výkon firmy sú navzájom previazané. Typológia podnikateľských stratégií podľa Milesa a Snowa definuje štyri druhy spoločností: vizionárska, analytická, brániaca sa a reagujúca. Každá stratégia sa prejavuje iným podnikateľským správaním, zapojením IT do podnikových procesov a každý prístup vedie k iným výsledkom. Vizionárska stratégia významne zlepšuje výkonnosť firmy, pričom stavia na efektívne využívaných IT. Hlavným zdrojom rastúcej výkonnosti sú kreatívne myšlienky, uvádzanie nových výrobkov na trh, ochota riskovať a pod. a úlohou IT je umožniť inovácie a zdokonalenie výrobkov či procesov. Firma uplatňujúca analytickú stratégiu sa usiluje čo najlepšie využiť IT za účelom zlepšenia svojej výkonnosti. Firma zvykne sledovať dianie na trhu, aktivity konkurentov a podľa nich vyvíja vlastné iniciatívy efektívnejším spôsobom. IT sú kľúčovým predpokladom úspechu firmy, nakoľko sú nástrojom rastúcej efektívnosti a zdokonaľovania. Obranná ani reagujúca stratégia nevedú k lepším podnikateľským výsledkom, organizácie znižujú náklady, snažia sa zvyšovať

produktivitu ale nechcú meniť existujúce postupy ani investovať. Tieto stratégie neprosievajú rozvoju či uplatňovaniu IT (Croteau a Bergeron).

Efektívne využívanie informačných technológií podporuje pozitívne výsledky; firmy, ktoré aktívnejšie pracujú s vhodnými IT mávajú náskok pred svojimi konkurentami. Spoločnosť Wal-Mart's už pred dvomi desiatkami rokov zbierala informácie o nákupoch svojich zákazníkov, ktoré detailne analyzovala. Výstupom následne prispôsobila vystavenie tovaru v regáloch, objednávky od dodávateľov, čím dosiahla, že tovar bol v predajni pripravený kupujúcim pred ich očakávanou návštevou obchodu. V niektorých odvetviach je využívanie IT podstatou úspechu firiem vrátane bankového sektoru (Bharadwaj). Využívanie moderných technológií zvyšuje ziskovosť, napomáha lepšie obslúžiť dopyt a poskytnúť zákazníkovi zvýšený komfort. Zapojenie informačných a komunikačných technológií (ICT) zrýchľuje šírenie informácií a súčasne podporuje žiadané technologické inovácie (S. Mandorf 2014). Internet dovoľuje informovať a obslúžiť širokú verejnosť, online systémy sú veľmi praktické (N. A. Samsudin et al 2011) a v dnešnej dobe existuje skupina zákazníkov, ktorí vyžadujú moderné služby založené na informačných a komunikačných technológiách. Rozširovanie internetu a digitálna revolúcia menia technologické možnosti firiem a celkový dopad na ekonomiku (S. Mandorf 2014).

V bankovníctve sa dlhodobo stretávame s rozširovaním tradičných služieb do online – elektronické banky sú subjekty, ktoré vo veľkej miere alebo úplne využívajú služby internetu. Zvyšujú flexibilitu pre klientov, pretože im ponúkajú možnosť komunikácie z rôznych miest, v čase zvolenom klientom, bez nákladov spojených s osobnou návštevou pobočky. Bankám znižujú elektronické systémy režijné náklady, vďaka čomu dosahujú výhodnejšie ceny produktov pre klientov (Maťovčíková, 2016). Intenzívnejšie zapájanie moderných technológií do komunikácie s klientom a využitie technológií v samotných produktoch je prejavom akcieschopnosti a úsilia bánk zužitkovať technologický pokrok v prospech dosiahnutia atraktívnej ponuky. Vďaka digitalizácii sú banky schopné klientov osloviť množstvom inovatívnych benefitov.

Klasické banky doplnili do svojho portfólia rôzne formy digitálnych produktov a súčasne sa na trhu vybudovali banky, ktoré postavili svoj podnikateľský model výlučne na digitálnych službách. Inovácie bánk, posilňovanie digitálnych služieb, sú vyvolávané okrem dostupnosti moderných technológií aj rastúcimi nárokmi klientov a konkurenčným tlakom. Digitalizácia sa javí „základnou hybnou silou zmien vo fungovaní bánk“ (Šestáková, 2016, s. 91).

V článku sa pozrieme na špecifický podnikateľský model digitálnych bánk ako aj zraniteľnosť veľmi zameranej stratégie online bankovníctva. Nákup IT je ľahko realizovateľný konkurenčnými spoločnosťami, čo sa prejavuje istým kopírovaním produktovej ponuky digitálneho bankovníctva. K získaniu konkurenčnej výhody je potrebné digitálne bankovníctvo prispôbiť komplexným potrebám klientov, vymedziť jeho poslanie, zabezpečiť akceptáciu filozofie u cieľových užívateľov, zvládnuť riadenie novej podnikateľskej formy na profesionálnej úrovni a udržať jedinečnú pozíciu na trhu. Príspevok stavia na príbehu ZUNO banky, ktorá priniesla na trh progresívne produkty a pro-klientsky prístup, čím vyvolala nutnosť zlepšovať ponuku aj ostatných bánk na trhu.

Cieľ a metodika

Cieľom príspevku je určiť reakciu bánk na digitalizačný trend prejavujúcu sa v ponuke online služieb pre verejnosť. Na príklade ZUNO banky analyzujeme príležitosti i riziká digitálneho bankovníctva a predostrieme napredovanie digitálneho segmentu v podmienkach Slovenska. Použitou metódou je prípadová štúdia, ktorá popisuje a hodnotí pôsobenie ZUNO banky na trhu. Informácie sme získali jednorazovým individuálnym rozhovorom s predstaviteľom banky a doplnili sme ich na základe zverejnených publikácií. Aby sme

dosiahli komplexný pohľad na trh digitálneho bankovníctva, rozšírili sme prípad ZUNO o pohľad na zmeny v digitálnom segmente.

Vývoj digitálneho bankovníctva v podmienkach Slovenska

Prvá internetová banka na Slovensku Eliot vznikla už r. 2001 a bola lacným nástrojom na priblíženie elektronického bankovníctva. Klienti mohli účet využívať spočiatku bez poplatku. Eliot umožňoval používateľom pohodlne komunikovať s bankou z akéhokoľvek miesta s internetovým pripojením, kedykoľvek získať prehľad o zostatku na účte, zadávať bežné bankové príkazy. Služby Eliota využívalo v priemere dvetisíc klientov, skupina sa síce obmieňala ale nerástla. Keď v roku 2004 predbehol počet užívateľov internetbankingu Tatra banky počet klientov Eliota, rozhodli sa pôsobenie banky Eliot ukončiť. "Svoju edukačnú a marketingovú úlohu Eliot splnil a nevidíme dôvod ďalšej jeho činnosti na slovenskom bankovom trhu vo forme, v akej ho klienti poznali doteraz," (vyjadrenie Romana Začku, hovorca banky, pravda.sk, 2005).

V roku 2007 vstúpila na trh poľská mBank a v decembri 2010 aj rakúska ZUNO banka. Banky rozvíjali priame bankovníctvo prostredníctvom online bankových služieb. Klientom ponúkali svoje produkty cez internet a mobilné telefóny, operovali 24 hodín denne, 7 dní v týždni. Boli zamerané primárne na tých klientov, ktorí chceli komunikovať prostredníctvom sietí (firemnifinance.cz, 2011), ľudí vo vekovej kategórii 30-40 rokov, ktorí nielen oceňujú technológie, ale sú aj aktívni vo finančných transakciách. ZUNO ponúkala svojim zákazníkom najskôr výlučne vkladové produkty: účty, sporiace účty, termínované vklady, všetky bez poplatkov a s nadštandardným úročením, spoplatňovala iba výbery z bankomatov. „Náš prístup je odlišný. Vynikajúco rozumieme svojim klientom, pretože aj my sme boli v ich koži. Vieme, čo je pre nich najcennejšie – je to ich čas. Ponúkame online služby, ktoré sú prehľadné a jednoduché a navyše dávame vždy top úroky. Vďaka ZUNO tak majú viac času pre seba a nemusia si robiť starosti o svoje peniaze," (vyjadrenie predsedu predstavenstva ZUNO Andrása Hámoriho, Sušanka, 2011), ktoré približovalo krédo banky "Less bank, more life". Za rok 2015 získala ZUNO od portálu financnahitparada.sk cenu Stabílňá banka roka, keďže spravila iba jednu zmenu v sadzobníku poplatkov a aj tá bola v prospech klientov (Kosno, 2016).

V prípade ZUNO banky sa stratégia špecializácie na vkladové produkty a mladého aktívneho klienta rýchlo ukázala ako priveľmi obmedzujúca. ZUNO utrpela zlou situáciou na medzibankovom trhu a opatreniami iniciovanými centrálnymi bankami, v dôsledku ktorých klesli úrokové sadzby na historické minimá, boli stanovené nižšie poplatky za bankové služby, vrátane určenia stropu na poplatky z kartových transakcií, ktoré boli rozdelené medzi kartovú spoločnosť a vydávajúcu banku. Opatrenia na jednej strane všeobecne obmedzovali výnosy bankám, na druhej strane hlavne pokles úrokových sadzieb viedol k zníženiu atraktívnosti vkladových produktov ZUNO banky a zasiahol tak jej podnikateľský model v krátkodobom i strednodobom horizonte (Arzner, 2017). ZUNO reagovala na situáciu rozšírením svojich služieb aj o úverové produkty, pôžičky, kreditné karty i refinancovanie existujúcich pôžičiek klienta, ktoré boli tiež pokrokové, napr. ZUNO ako jediná banka ponúkala svojim klientom možnosť znížiť si zadarmo splátku úveru cez internet (Kosno, 2016).

Ako progresívna banka, ktorá chce byť jednoduchá pre klientov, poskytovala používateľom ďalšie výhody: číslo účtu IBAN mali vytlačené priamo na platobnej karte, podmienky k účtu bez poplatkov boli najmiernejšie spomedzi bánk, klientom poslala sms informáciu o došlom inkase, aby si zabezpečili dostatok prostriedkov na účte, sms správy o došliých peniazoch a zaplatených čiastkach boli napísané zrozumiteľne, poplatok za bezplatný účet pripísala banka naspäť v nasledujúci deň, vnútrobankové prevody trvali len niekoľko sekúnd, o zmenených podmienkach informovala transparentne. Nevýhodou bolo, že v ZUNO

banke nemohli mať účet podnikateľa a k účtu dávali iba jednu debetnú kartu (PCrevue, 2017).

Banka ZUNO veľmi veľa investovala do vstupu na trh, vytvorenia infraštruktúry a hoci v strednodobom horizonte očakávali postupné splácanie iniciačných nákladov, napokon sa im nepodarilo dosiahnuť vyrovnané alebo ziskové hospodárenie. Späť je možné určiť niekoľko príčin, ktoré spôsobili neúspech a stiahnutie danej operácie z trhu. Niektoré sú objektívne, niektoré subjektívne. Dôležitým faktorom určite bola finančná a ekonomická kríza a zmena podmienok podnikania v danom segmente: hoci je všetkým jasné, že digitalizácia bankovníctva musí napredovať, materská banka celú operáciu nesprávne načasovala, pretože v období finančnej krízy sa síce prejavoval nedostatok likvidných zdrojov, na ktorý reagoval pôvodný model banky sústredenia operácií na vklady od verejnosti, ale pod vplyvom opatrení centrálnych bánk model podnikania stratil svoje konkurenčné výhody (Arzner, 2017). Dodatočné rozšírenie portfólia služieb o pôžičky nebolo pôvodným plánom Raiffeisen, ale ani po ňom banka neposkytovala pre verejnosť komplexnú ponuku produktov, a preto ju mnohí Slováci využívali ako svoju druhú banku. Hoci bol pozicioning ZUNA odlišný od segmentov Tatra banky a slovenskej Raiffeisen, v konečnom dôsledku súperila ZUNO o toho istého klienta a konkurovala ostatným bankám skupiny. K lepšiemu vyprofilovaniu ZUNA bolo potrebné aj lepšie prispôbiť služby, pretože aj kamenné banky začali ponúkať dobré podmienky a do istej miery umožňovali klientom vykonávať operácie cez internet (Onuferová, 2015). Nedostatkom bolo i riadenie ZUNA, ktoré nebolo prepojené s centrálou, ZUNO nevyužila výhody z kooperácie s viedenskou centrálou či sesterskou českou pobočkou. Vedenie chýbalo ZUNO tímu najmä vo fáze, kedy bolo potrebné posunúť sa z prvotného projektového štádia do formy reálneho bankového domu, hoci v internetovom svete (Arzner, 2017).

ZUNO trvalo generovala stratu, ktorá začala byť pre skupinu významná. Materská spoločnosť zvažovala počas jeden a pol roka ďalšie pôsobenie ZUNA, v priebehu tohto obdobia prešla banka značnou reštrukturalizáciou a významným spôsobom znížila svoje náklady. Prijali rozhodnutie odpredať banku vrátane českej pobočky ale predaj banky v oboch krajinách sa nepodarilo zrealizovať (Arzner, 2017), a preto boli pobočky harmonizovaným postupom integrované do iných bánk skupiny, a to Tatra banky na Slovensku a Raiffeisenbank v Česku. Úverové produkty boli presunuté do Tatra banky aj s podmienkami, ktoré mali klienti dohodnuté v ZUNO, nezmenila sa tak výška ich pravidelnej mesačnej splátky, deň splatnosti mesačnej splátky, výška úrokovej sadzby, výška mesačnej splátky poisťného či dátum poslednej splátky (tvnoviny.sk, 2017).

ZUNO motivovala kamenné banky zrýchľovať v online svete, v oblasti účtov a neskôr aj pôžičiek a refinancovania tlačila konkurenciu s cenami dole. Gramotnosť klientov ZUNA ilustruje prudký nárast návštevnosti portálu financnahitparada.sk, na ktorom stúplo porovnanie účtov v deň ohlásenia ukončenia pôsobenia ZUNA o 1140% (zive.sk, 2016).

Odborníci sa vo väčšine zhodujú, že budúcnosť má internetovým bankám priat'. „Predpovede analytikov medzinárodných konzultačných spoločností hovoria, že do roku 2020 sa bude 95 percent bankových operácií realizovať online. Ruka v ruke s tým budú banky zatvárať časť pobočiek,“ (vyjadrenie Švidroňa z portálu financnahitparada.sk, zive.sk, 2016). Situácia však nie je jednoznačne v prospech digitálnych bánk, pretože aj kamenné banky v mnohom dobehli tie internetové: vyvinuli internet bankingy, mobilné aplikácie, účty, ktoré môžu mať klienti zadarmo. Prispelo k tomu rozšírenie smartfónov a skutočnosti „kto nie je na internete vrátane mobilov, akoby ani nebol“ (zive.sk, 2016).

Internetové banky ponúkli Slovensku niečo nové, osviežili ponuku, zaviedli účty zadarmo, rozbehli možnosť objednať si produkty cez internet, zjednodušili komunikáciu s klientmi prostredníctvom internetu. Kamenné pobočky však naďalej zostanú na trhu, výsledkom bude skôr len pomalý úbytok fyzických pobočiek. Jednak existuje stále veľká skupina klientov,

ktoré fyzické pobočky vyžadujú, najmä pre riešenie sťažností, ale tiež existujú komplikované bankové produkty, ktoré sa nedajú predávať cez web (zive.sk, 2016). Predpokladáme, že digitálne bankovníctvo bude posilňovať v kategórii rutinných transakcií, ako sú sledovanie stavov účtov, zadávanie prevodných príkazov, ale nie pri rozhodovaní o finančných investíciách, investíciách do fondov a cenných papierov. Prekážkou je nízka finančná gramotnosť obyvateľstva, ktorá nepokrýva sofistikovanejšie finančné rozhodovanie, ale tiež slabá rozvinutosť finančného trhu prejavujúca sa v zriedkavom obchodovaní Slovákov na kapitálovom trhu (Šestáková, 2016).

Záver

Trend digitalizácie neobišiel ani tradične konzervatívne bankové odvetvie. Už na začiatku milénia, v čase keď mali Slováci prístup na internet spravidla len pomalými linkami z pracoviska, priekopnícky ponúkala služby banka Eliot, ktorá ukázala možnosti internetového bankovníctva. Internetové bankovníctvo, ktoré poskytuje klientom najčastejšie využívané bankové produkty 24 hodín denne, začali zahŕňať do portfólia aj klasické banky. Špeciálne digitálne banky, ponúkajúce služby výlučne online spôsobom, zdokonalili ponuku bankových produktov cez rôzne siete, v prospech klientov nastavili online komunikáciu veľmi transparentne a navyše služby ponúkajú výhodnejšie. Digitálne banky však majú špecifické postavenie, pretože užívatelia vo vybraných situáciách vyžadujú osobný styk s bankami a tak môžeme hodnotiť, že digitálne banky dopĺňajú bankový sektor a tlačia na modernizáciu odvetvia.

Do budúcnosti očakávame pretváranie trendu uvádzania technologických inovácií do bankovníctva a čoraz intenzívnejšie využívanie online bankových produktov. Trend bude podporovaný prirodzeným vývojom ICT a ich rozširovaním medzi užívateľmi. Predpokladáme, že veľmi aktívnu rolu pritom zohrajú práve digitálne banky, ktoré predstavujú najväčšie inovácie a súčasne najvhodnejšie podmienky pre klienta. Snaha získať nových klientov tiež prispeje k rozvíjaniu technologických novínok a udržaniu konkurenčného vývoja v digitálnom prostredí.

prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs
Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava, Slovenská republika
E-mail: sferencikova@vsm.sk

Ing. Jana Hrdličková

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs
Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava, Slovenská republika
E-mail: hrdlicka@upcmail.sk

Literatúra

- ARZNER, S. 2017. *Prípad reverzného transferu znalostí v spoločnosti Raiffeisen Bank International*. Raiffeisen Bank International. 17. November 2017. Interview – S. Ferenčíková, J. Hrdličková
- BHARADWAJ, A. S. 2000. A resourced-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. In: *MIS Quarterly*

- [online]. Dostupné
http://www.jstor.org/stable/3250983?seq=1#page_scan_tab_contents [cit. 2016-01-15]
- CROTEAU, A. M., BERGERON, F. 2001. An information technology trilogy: Business strategy, technological deployment and organizational performance. In: *Journal of Strategic Information Systems* [online]. Dostupné
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868701000440> [cit.2016-01-15]
- firemnifinance.cz. 2011. Raiffeisenbank a.s. zahájí za několik dní provoz nové internetové banky Zuno-Bank. In *firemnifinance.cz* [online]. 2011. Dostupné na:
<https://firmy.finance.cz/zpravy/finance/318014-raiffeisenbank-a-s-zahaji-za-nekolik-dni-provoz-nove-internetove-banky-zuno-bank/> [cit. 2018-02-05].
- KOSNO, L. 2016. Analytici: Prečo je koniec Zuno stratou. Vraj príde boj o klientov. In *zive.sk* [online]. 2016. Dostupné na: <https://www.zive.sk/clanok/120329/analytici-preco-je-koniec-zuno-stratou-vraj-pride-boj-o-klientov/> [cit. 2017-11-18].
- MANDORF, S., GREGUŠ, M. The E-business Perspective as a Solution for Inertia against Complexity Management in SME. In: *Proceedings of the 2014 IEEE International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems (INCoS 2014)*. Piscataway : IEEE Service Center, 2014. p. 237-241. ISBN 978-1-4799-6386-7.
- MAŤOVČIKOVÁ, D. 2016. *Vplyv internetového bankovníctva na zákazníka a samotnú banku* [online] Slovensko: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2016. Dostupné na: <http://www.vsm.sk/svk/veda-vyskum/konferencie-seminare/management-challenges-21st-century-2016/> [cit. 2018-02-05].
- ONUFEROVÁ, M. 2015. Banku Zuno chcú predat'. Analytik vysvetľuje, prečo neuspela. In *dennikn.sk* [online]. 2015. Dostupné na: <https://dennikn.sk/29785/banku-zuno-chcu-predat-analytik-vysvetluje-preco-neuspela/> [cit. 2017-11-18].
- pcrevue.sk. 2017. Blog: Nekrológ pre ZUNO. In *pcrevue.sk* [online]. 2017. Dostupné na: <https://www.pcrevue.sk/a/Blog--Nekrolog-pre-ZUNO> [cit. 2018-02-05].
- pravda.sk. 2005. Internetová banka Eliot končí. In *pravda.sk* [online]. 2005. Dostupné na: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/178001-internetova-banka-eliot-konci/> [cit. 2018-02-05].
- SAMSUDIN, N.A., KHALID, S. K. A., YUSOFF, A. M., IHKASAN, M. N., SENIN, Z. 2011. Procedure automation with immediate user notification: A case study. In: *Proceedings of 2011 IEEE Symposium on Business, Engineering and Industrial Applications (ISBEIA)*. Danvers : IEEE Operation Center, 2011. p. 253 – 258. ISBN 978-1-4577-1548-8.
- SUŠANKA, F. 2011. Zuno Bank dnes nabídla služby, lákat bude i na spoření s denním úročením. In *nasepenize.cz* [online]. 2011. Dostupné na: <https://www.nasepenize.cz/zuno-bank-dnes-nabidla-sluzby-lakat-bude-i-na-sporeni-s-dennim-urocenim-9374> [cit. 2017-11-18].
- ŠESTÁKOVÁ, M. 2016. *Digitalizácia v kontexte celkovej stratégie retailových bank na Slovensku : prednáška* [online] Slovensko: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2016. Dostupné na: <http://www.vsm.sk/svk/veda-vyskum/konferencie-seminare/management-challenges-21st-century-2016/> [cit. 2018-02-05].
- tvnovinky.sk. 2017. Na Slovensku skončila ZUNO banka. In *tvnoviny.sk* [online]. 2017. Dostupné na: http://www.tvnoviny.sk/ekonomika/1872814_na-slovensku-skoncila-zuno-banka# [cit. 2018-02-05].
- zive.sk. 2016. Analytici: Prečo je koniec Zuno stratou. Vraj príde boj o klientov. In *zive.sk* [online]. 2016. Dostupné na: <https://www.zive.sk/clanok/120329/analytici-preco-je-koniec-zuno-stratou-vraj-pride-boj-o-klientov/> [cit. 2018-02-05].

Academic Ethics: One of the Core Problems of the Slovak University System

Soňa Ferenčíková
Vysoká škola manažmentu
v Trenčíne

Jozef Hvorecký
Vysoká škola manažmentu
v Trenčíne

Abstract:

Slovakia is facing problems of ethics and moral: corruption, plagiarism, deflation of values. They affect also the Slovak university environment. Many academicians believe that the problem is caused by their surrounding environment and its changes will automatically lead to the improvement of university quality in education, research and leadership. In our paper, we demonstrate that the roots of the problem are much deeper and have both internal and external origins. The progress in tertiary education quality will require its substantial improvement and has to be a subject of a deeper analysis.

Keywords: Academic ethics. Quality of university. Tertiary education.

Introduction

The political changes after the fall of the communist regime found institutions of the tertiary education unprepared. The previous regime of then (Czecho-)Slovakia expected academicians to build their university environment in accordance to its requested “spirit of loyalty”. The obedience could be just imitated but – even in such a deformed version – it was valued above all the academic standards. To control it, the universities adopted a highly hierarchical organizational structure. A strong and well-specified hierarchy has some advantages, especially in the beginning stages of the institutional development. Clark (1986) quotes a historian A. B. Cobban: *“The history of medieval universities reinforces that institutional response must follow quickly upon academic achievement if the intellectual moment is not to be dissipated. The absence of regular organization may initially provide a fillup for free-ranging inquiry, but perpetuation and controlled development can only be gained through an institutional framework.”*

The citation speaks in support of the inherited strong hierarchy. On the other hand, the organizational framework also affects its organizational culture. As the academic standards were not facilitated in the past, they starved. We show below that they still do due to continuing strong control and implementation of a unified model of the assessment of their quality. The social and political situation does not speak for their support. Conversely, the critical aspects of democracy are not developed enough yet and still demonstrate their weaknesses. That’s why the first part of our paper is devoted to the relation between the state of society in Slovakia and its neighbors on one side, and the university worldwide ranking on the other.

In the second part we show examples of unethical behavior of university representatives. They illustrate that non-ethical conduct is deeply rooted in the universities’ everyday life and demonstrate the level of devastation of university moral. As universities are a non-separable part of their surrounding society, we believe that coordinated internal and external efforts are necessary to increase the quality of the tertiary education.

Finally, we outline potential ways which (if properly implemented and controlled) could lead to change of academic values and shift them closer to the European standards.

Universities and Society in Today's Slovakia

Let us start our discussion on ethical issues with a quotation of (Macfarlane, 2004): “*Although the logic may seem strange, it has long been presumed that scholarly expertise alone is sufficient preparation to enable someone to teach effectively in higher education.*” In its narrow interpretation, it points to the importance of various professional skills like problem solving, communication skills, proficiency in pedagogical approaches, the ability to motivate the students of a particular subject, etc. In its wider interpretation (i.e. in the one presented here), it also includes educators' personal involvement in guiding their students to their higher achievements in both professional and ethical values.

The universities are not living in a vacuum. They themselves and the processes they perform willy-nilly reflect the overall social, economic and political situation in their surroundings. The Global Competitiveness Report (Schwab, 2018) shows that some factors affecting Slovak tertiary education are not in favor of its quality. The report ranks 137 countries. Let us summarize the key areas in which Slovakia is ranked in the last quartile. We present deficiencies in four pillars having their direct impact on services of the state and on the development of human resources.

Institutions:

- 109th – Public trust in politicians;
- 119th – Judicial independence;
- 130th – Favorism in decisions of government officials;
- 129th – Burden of government regulation;
- 131st – Efficiency of legal network in setting disputes;
- 129th – Efficiency of legal network in challenging regulations;
- 106th – Reliability in police services;
- 105th – Ethical behavior of firms.

Some critical functions of the state do not function – and the government does not open room for communication with its citizens to discuss improvements.

Higher education and training:

- 118th – Quality of education system;
- 105th – Quality of management schools.

The quality of education suffers from its underfinancing and long-term neglecting of the role of educators. These factors are indirectly present in the low quality of management schools – gifted graduates are not searching for jobs at universities due to low salaries and social status.

Labor market efficiency:

- 118th – Hiring and firing practices;
- 131st – Effect of taxation on incentives to work;
- 125th – Country capacity to retain talent;
- 130th – Country capacity to attract talent.

The labor market policy repels gifted individuals out of the country. Its repelling activities are unlikely intentional. However, due to the ignorance of the government, which does not listen to experts nor change its practices (see the *Institutions* pillar), the perspective in this field is pessimistic.

Innovations:

- 104th – Availability of scientists and engineers.

The number of graduates in the relevant fields is low. At the same time, initiatives that would attract high school graduates to study them are rare and lack a momentum of attractiveness.

In the remaining pillars, Slovakia mostly achieves better results. They move its competitiveness index higher. Due to them, the Slovak Republic occupies the 59th position, i.e. next to the end of the ranking's first half. The above displayed ranks indicate many drawbacks in the governance of the country in the areas critical for the development of Knowledge Society during the Information Age. This type of lagging behind can hardly be without any influence on the quality of the country's social life and its educational system.

Position of Slovakia and Slovak Universities in the World Rankings

According to the so-called Shanghai ranking (ARWU, 2017), 38 countries have their representatives among 500 world's top universities. In 2017, the number of the countries grew to 45. The USA still dominates but the number of its representatives has declined from 166 to 135. Compared to 2007, the number of Chinese universities in the top 500 has risen by 20, the Australian ones by 6, etc. Among newcomers are Estonia, Island, Iran, Malaysia, Saudi Arabia, Serbia and Thailand.

Among the countries of our region, Slovakia, Hungary, Croatia and Ukraine has no representative. Let us make another glance back to (Schwab, 2018). It shows that a Slovak neighbor Hungary is just behind us – on the 60th place. Croatia is on the 74th place, Ukraine is the 86th. One could hypothesize that there is a relationship between low quality levels of universities and the intensity of corruption in the country.

The relationship is not so straightforward. First, the comparison shows that several small former socialist countries are ranked higher in economy (Schwab, 2018) – and still do not have their representatives among top 500 universities in the Shanghai ranking. Azerbaijan is on the 35th position in The Global Competitiveness Report, Lithuania is 41st, Slovenia 48th, Bulgaria 49th, Latvia 54th, and Kazakhstan 57th. It indicates that the economic achievements themselves are not enough to achieve the top rank in the tertiary education.

Among the most problematic factors for doing business, (Schwab, 2018) also identifies corruption and inefficient government bureaucracy. In Slovakia, the corruption is in the 1st place, in Hungary and Ukraine in the 2nd and in Croatia in the 6th. One can hypothesize whether there is a relationship between the quality of the university system and the level of unethical behavior (including corruption) in the country. Similarly, an issue to discuss is the relation between the quality of universities and efficiency of governmental bureaucracy. In this case, in Croatia, it is presumed to be the most important problematic factor, in Slovakia it is considered 2nd, in Hungary 3rd. Only in Ukraine, it takes the 8th place. As further research shows, there is similarity in the presence of these factors in other countries with no university in top 500: corruption in the 1st place in Bulgaria and in the 4th place in Latvia.

To find relevant correlation, a deeper analysis has to be made. In our paper, we only discuss the case of Slovakia.

Inefficient Governmental Bureaucracy

In order to study the relationship between the governmental bureaucracy and universities we discuss two issues: the legislation and the quality assessment. After the Velvet Revolution in 1989, the University Act was substantially modified two times – in 1990 and in 2002. The currently valid version of 2002 has been modified a dozen times. Its last changes were incorporated on 1 January, 2016. Its main drawback is its prescribed unified university model. Despite its amendments, the 2002 University Act is still rigid and strongly

hierarchical. It defines the structure of the university up to the level of departments – including the work description for all educators, as well as the regulations of their promotion. It not only prohibits flexibility of the faculty in their decision making but also defines unusual decision making rules. Briefly speaking, it gives all the power to the academic senates (and specifies it at both at university and faculty levels). The rectors and deans are elected by the senates and their most critical decisions must be approved by their corresponding senates. As a rule, if some of their decisions may have negative consequences (e.g. reduction of redundant staff and/or academic programs), the senates reject them. It creates deadlocks: The money that could be saved is allocated to areas which do not bring additional finance nor contribute to good reputation of the university. As a result, the universities are underfinanced and many fields are of low quality.

The problem could be partially solved with the help of the Accreditation Commission – the agency which assesses quality of Slovak universities. It could facilitate the development of high quality academic fields as well as those in high demand by business and industry. Unfortunately, it is not interested in quality of education and the universities' third role. Its detailed and complex criteria only take into account the size and intensity of provided research measured by the number of projects, published papers and their citations. Similar criteria apply to the promotion to higher academic positions. In addition, the right to award them is given only to some universities selected by the Accreditation Commission. (Halffman & Radder, 2015) criticize such practices because they lead to the state in which *“Management has proclaimed academics the enemy within: academics cannot be trusted, and so have to be tested and monitored, under the permanent threat of reorganization, termination and dismissal.”* Such an assessment method neglects (and often even ignores) considering education as knowledge exchange and communication among the academicians and the rest of the society. As a result, the assessment standards do not care much about quality but rather about performance. Attempts of the external community to criticize the practices are usually rejected.

A similar plague is devastating the academic culture around the world. The case of Slovakia is its illustration with some local specifics (see Hvorecký, Višňovský & Porubjak, 2017). First, the tertiary education in Slovakia is quite young and, consequently, immature. The oldest university was established in 1919. In 1990, after the Velvet Revolution, there were only 12 institutions of the tertiary education; the proportion of university educated population was about 10%. During the communist regime, its system of tertiary education represented a variation of the traditional Humboldtian model (as heritage of the past Czechoslovakia), combined inevitably with the Soviet model (infiltrated by Marxist ideology). It not only controlled the proportion of students belonging to the “working class” but also the content of study programs (with extended political pressure on humanities). The academicians learned that their obedience to authorities was the best way to survival and promotion. The regulations set up by the Accreditation Commission freeze the state.

The problems are not new. The majority of them were criticized by the European University Association (Jensen & al., 2008) report published a decade ago. Almost nothing has been changed since despite the fact that there is the 7th minister of education in the seat. The opposite seems to be correct – the education has low priority for the Slovak government and the seat is offered to the leading party and its representatives without power to implement changes.

Low Ethical Standards

After the Velvet Revolution, there has been a chance to change this undesired atmosphere. The universities were leaders of the progressive changes. Nevertheless, two factors have

stopped the positive evolution. First, the expanse of entrepreneurship with opportunities to become employed in incoming international companies caused extensive outflow of gifted university educators, especially among the younger generation. It resulted in a sudden lack of vital educators striving for innovation. The proportion of those who did not favor revolutionary changes and consequently became happy with their absence started to dominate. Secondly, the finance schemes proposed by the government started to prefer the numbers of students to other factors. The initial idea behind the student growth was quite positive – to reflect the worldwide trends of massification of the tertiary education. In reality, due to the lack of sufficiently qualified faculty, many universities have stopped controlling quality of education as well as levels of knowledge and skills of their graduates. They have feared that the students could run away and enroll in their competitors and have been ready to hold them for any price, including the university reputation. Above all, the senior generation, who used to obey the authorities, continue to select their followers among those ready to obey, too. The result of this development is quite depressive – decline of academic values. Examples can be found in (Hvorecký, 2015; Krčmárik, 2016). They show that, for example, research grants are awarded in strange ways, raising suspicion of corruption as well as of favoring selected institutions.

Since their publication, there have been many other events which we illustrate by a selection of the most serious ones since the year 2017:

- A proved plagiarator (by the way, the Dean of the Faculty of Sports) has been appointed to the position of a professor of the Comenius University in Bratislava (Burčík, 2017).
- To get research funds from the European Structural Funds, several universities have started to collaborate with virtual firms having “good contacts” with the agency awarding them.
- The Slovak Accreditation Commission was excluded from ENQA – the European Association for Quality Assurance in Higher Education – in 2012. The Ministry of Education prepared an ammendment to the University Act in order to harmonize its status with the international pan-European recommendations. The Accreditation Commission (Akreditačná komisia, 2017) and representatives of the largest universities rejected the proposal. One can only guess that the commission and its members do not want to lose their dominant non-democratic position in the accreditation processes.

Way Out

The above data show that economic power does not suffice to move the universities to the World’s top. It helps to allocate more finance in the system but does not solve the complex problem. A systematic analysis was done by the European Association of Universities (Jensen et al, 2008) ten years ago.

Its final report suggests: *Since the Slovak Higher Education system compares unfavorably to the already low European average with respect to research and innovation investments, the Slovak Republic should seek urgent action in redressing the imbalance rather than letting it grow even more.* As we have seen, the government call for changes is minimal. Pressure from the academic community must be made. In accordance with the cited report, it should lead to:

- Providing opportunities for rewarding performance and initiative;
- Reducing the fragmentation of the research system both in terms of funding streams and structures;
- Fostering institutional alliances, networking and creating critical mass;

- Supporting private investments in public research;
- Providing adequate competitive infrastructure for research;
- Facilitating collaboration between universities, industry and business;
- Inviting foreign specialists in order to enhance internationalization of faculty and to implement global ethical standards.

The order to do the analysis was made by the Ministry of Education – and then totally neglected. If it had been implemented instantly, the depression of our tertiary system would be likely in much better condition. For example, violation of academic ethics is becoming more and more frequent. Today, it attacks the highest university officials. The students witness it and move to foreign universities, primarily in the Czech Republic. This is a bad sign for the future of our university system, too.

The authors believe that the improvement in the area studied is not possible without dramatic and radical changes in the whole society. If the country really starts fighting against corruption and unethical behavior, the results will be reflected in the academia as well. We cannot expect that the academia will be an island of positive deviance in a corrupt, ruthless society. The need for dramatic change is visible in Slovakia – the students have started movement against corruption, and unethical behavior of the politicians has brought masses to the streets, resulting in changes in the government. A strong voice for ethics is here, and we have to be a part of the crowd and the initiators of the changes, not just the receivers.

prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs
Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava, Slovakia
E-mail: sferencikova@vsm.sk

prof. RNDr. Jozef Hvorecký, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs
Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava, Slovakia
E-mail: jhvorecky@vsm.sk

References

- Akreditačná komisia, 2017: „*Zásadné pripomienky Akreditačnej komisie, poradného orgánu vlády SR k dokumentom: Novela zákona 131/2002 o vysokých školách, Zákon o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania, dokument „Učiace sa Slovensko“* .
- ARWU, 2017: *Academic Ranking of World Universities*. Accessible on the Internet: <http://www.shanghairanking.com/>
- BURČÍK, M., 2017. *Dekana FTVŠ Vanderku usvedčili z plagiátorstva. Teraz ho navrhujú za profesora*. SME, 27 September 2017
- CLARK, B. R., 1986. *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.
- FOLENTOVÁ, V., 2017, *Ministerstvo školstva dalo eurofondy na výskum a inovácie aj pivovarom a liehovarom*. Denník N, 24 July 2017

- HALFFMAN, W., RADDER, H., 2015. *The Academic Manifesto: From an Occupied to a Public University*. Minerva, Vol. 53, No. 2 (June 2015).
- HVORECKÝ, J., VIŠŇOVSKÝ, E., PORUBJAK, M., 2017. *Striving for Academic Authenticity: A Slovak Position in the Context of the Academic Manifesto*. In: Willem Halffman, Hans Radder (ed.): *International Responses to the Academic Manifesto: Reports from 14 Countries*. Social Epistemology Review and Reply Collective, Special Report (2017): 1-76.
- HVORECKÝ, J., 2015. *Testament vedca*. Premedia, Bratislava.
- JENSEN, H. T., KRALJ, A., McQUILLAN, D., REICHERT, S., 2008. *The Slovak Higher Education System and its Research Capacity*. EUA, Brussels.
- KRČMÁRIK, R. 2016. *V plagiátorstve sme svetoví*. Aktuálne.sk, 24 April 2016. Accessible on the Internet: <https://aktualne.centrum.sk/slovensko/spolocnost/v-plagiatorstve-sme-svetovi-odpisuju-aj-ti-co-proti-tomu-mali-bojovat.html>
- MACFARLANE, B., 2004. *Teaching with integrity: The ethics of higher education practice*. Psychology Press.
- SCHWAB, K., 2018: *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, World Economic Forum Report Accessible on the Internet: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Etické líderstvo v súčasnej digitálnej transformačnej ére

Ethical leadership in transformational digital age

Terézia Horná
Prešovská univerzita v Prešove
Fakulta manažmentu

Anotácia:

Súčasný digitálny vek je vyvrcholením ľudského vývoja spôsobeným exponenciálnym využívaním technológií na pracovisku. Digitálny vek sa pohybuje tak rýchlo, že zásadným spôsobom mení spôsob fungovania organizácií, či už v súkromnom alebo verejnom sektore, čo si adekvátne vyžaduje nové spôsoby myslenia o poskytovaní služieb, ktoré ovplyvňujú spôsob, akým sú navrhnuté prevádzkové modely. V článku rozoberáme nové prístupy k zodpovednému vedeniu ľudí, progresívnejšiemu prístupu k etike a dôvere voči zamestnancom. S digitálnou transformáciou prichádzajú technologické prostriedky, ktoré umožňujú rýchlo a jednoducho merať a testovať správnosť rozhodnutí. Za kľúčové považujeme mobilitu a flexibilitu, aby zamestnanci mohli zostať relevantní v digitálnom hospodárstve. Týmto spôsobom môžu prechádzať digitálnymi príležitosťami a dosiahnuť trvalú konkurenčnú výhodu a lepšie sa pripravovať na kontrolu digitálneho sveta.

Kľúčové slová: digitálny vek, líderstvo, etické líderstvo, trvaloudržateľný rozvoj

Anotation:

The current digital age is the culmination of human development caused by the exponential use of technology in the workplace. The digital age is moving so quickly that it is fundamentally changing the way organizations exist, whether in the private or public sectors, which adequately requires new ways of thinking about the provision of services that affect the way in which operational models. This article deal with new approaches to responsible leadership, progressive access to ethics and trust in employees. The digital transformation comes with technological means that allows to quickly and easily measure and test the correctness of decisions. As a key, we consider mobility and flexibility so that employees can remain relevant to the digital economy. This way they can pass through digital opportunities and achieve a lasting competitive edge and better prepare to control the digital world.

Key words: Digital Age, Leadership, Ethical Leadership, Sustainable Development

Úvod

Digitálna éra mení spôsob života človeka, jeho pracovné prostredie a aktivity. Potreba rýchlej reakcie na časté zmeny v digitálnej ére mení staré pomalé hierarchické modely na ploché. Organizácie vo všetkých druhoch priemyslu experimentujú s digitálnou transformáciou a profitujú z nej (Bonnet, 2014). Hlavným bodom záujmu lídrov je správne pochopenie účinkov digitálnej transformácie na ekonomický trh. Rýchlo meniace sa prostredie vyvoláva potenciálne problémy pre tých, ktorí vedú organizácie a tímy, kde digitalizácia ovplyvňuje všetky typy organizácie v každom odvetví: začínajúce alebo nadnárodné, staré alebo nové, súkromné alebo verejné (Collin, 2015).

Zamestnanci, ktorí nemajú titul vedúceho, v digitálnej ére čelia situáciám, v ktorých je potrebné, aby mali väčšiu právomoc pri rozhodovaní v organizáciách a plnili si svoje

vlastné úlohy a operácie s väčšou zodpovednosťou. Vedúci predstavitelia a zamestnanci by mali slobodne zdieľať návrhy alebo predstavy organizácie a mať kontrolu nad vlastným výkonom. (Jääskeläinen, 2015).

Vďaka zrýchleniu technologického rozvoja sa vedúci pracovníci vo všetkých odvetviach snažia udržať krok s týmito zmenami tým, že sa učia o digitálnom pokroku (sociálne médiá, inteligentné zariadenia atď.), modernizujú svoje podnikateľské procesy pomocou technológií, ako sú napríklad rôzne užívateľské programy. Aby mohli organizácie rýchlo reagovať na tieto zmeny a zachytiť nové obchodné príležitosti, existuje určitý súbor zručností a schopností, ktoré sú dôležité pre lídrov i zamestnancov v digitálnom veku (Li, 2016). Je to kombinácia vedomostí, zručností a inovatívneho myslenia (Dubois, 2004).

Keďže digitalizácia je zdrojom obrovských zmien v podnikateľskom svete, je potrebné, aby sa s nimi lídri dokázali vyrovnávať produktívnym spôsobom. Znalosti potrebné pre vedúcich predstaviteľov sú veľmi široké a špecifické avšak určité schopnosti sa môžu uplatniť vo viacerých kontextoch pre získanie lepšieho pochopenia zručností a zmysľania potrebných pre úspešné líderstvo v digitálnom veku, etiku a morálne konanie nevynímajúc.

1. Teoretické východiská

1.1. Digitálna éra a líderstvo

Digitálny svet sa v súčasnosti úzko dotýka sveta ekonómie, ekonomiky a manažmentu, svojím spôsobom ho metamorfozuje, čo sa prejavuje v organizáciách pri zvýšenom využívaní technológií na modernizáciu svojich obchodných stratégií. Tempo zmien sa zintenzívňuje a mnohé spoločnosti musia predchádzať krachu aktívnymi reakciami líderstva, zároveň musia nájsť vhodné cesty, aby mohli naďalej intenzívne konkurovať a udržať sa na trhu. Pri pohľade do budúcnosti sa prirodzene očakáva, že technológie, ako je robotika, umelá inteligencia (AI) budú mať budúce desaťročia vplyv na dve miliardy pracovných miest. (Frey, 2012)

Berman (2012) hodnotí digitálnu transformáciu v súvislosti s jej vplyvmi na obchodné modely a navádza vedúcich pracovníkov, aby sa sústredili na dve doplňujúce aktivity: využívanie digitálnej technológie pre väčšiu spoluprácu a interakciu so zamestnancami a preformovanie hodnôt organizácie s cieľom transformovať celý zaužívaný operačný model. Fitzgerald (2013) tvrdí, že takmer žiadna organizácia sa nebude môcť uchrániť pred digitálnou transformáciou a narušením hospodárskej súťaže, ktoré nasleduje po zavedení nových digitálnych technológií a obchodných modelov.

Digitalizácia je zložitý termín a jav, ktorý je možné sumarizovať a vysvetliť, pretože jeho vlastnosti sú medzikultúrne, interdisciplinárne, inter a intrageografické, ako aj virtuálne. (Collin, 2015)

Khan (2016) identifikoval šesť hlavných charakteristík digitalizácie prostredníctvom preskúmania literatúry, a to nasledovne: (1) vzájomná prepojenosť, (2) šetrenie s časom a zníženie množstva informácií, (3) zvýšená transparentnosť a komplexita, (4) odstránenie hierarchie a osobných bariér, (5) umožnenie rozhodovania pre všetkých a posilnenie integrity, (6) humanizujúci účinok. Opisuje digitalizáciu ako zvýhodňujúci, ale aj znevýhodňujúci prostriedok, pričom poukazuje na dualitu jej vlastností ako na benefity, tak i výzvy, čo si vyžaduje zvládnutie každého aspektu digitalizácie, ktoré by mali lídri ovládať.

Organizácie s digitálne zdatnými lídrami, dobre nastaveným start-upom prekonajú organizácie s menej schopnými vedúcimi predstaviteľmi digitálnych technológií a začnú patriť k tým zaostávajúcim. Predpokladá sa, že opomenutá medzera výkonnosti lídrov so zvyšovaním digitalizácie sa bude zintenzívňovať a rozrastať. Vodcovské schopnosti potrebné pre úspech možno opísať ako schopnosť (1) vytvárať transformatívnu digitálnu

víziu, (2) energizovať zamestnancov prostredníctvom angažovanosti, (3) sústrediť sa na digitálne riadenie a (4) budovať technologické líderstvo (Westerman, 2014). Digitálne riadenie je však proces riadenia digitálnych aktivít organizácie smerom k jej strategickej vízii, zatiaľ čo budovanie vedúceho postavenia v oblasti technológií znamená umožnenie a zlúčenie vedúcich IT s aktuálnym správaním v organizácii (Westerman, 2014). Digitalizáciu možno považovať za katalyzátor k rozvinutiu úspešného štýlu líderstva.

Výskumníci spoločnosti Oxford Economics poznamenávajú, že nový stupeň začínajúcich lídrov zahŕňajúcich digitálne myslenie, je veľmi zdatných v používaní technológií na dosiahnutie konkurenčnej výhody a ako výsledok prinášajú silnejšie výsledky v oblasti podnikania. Nedávna štúdia Leaders 2020, ktorej sa zúčastnilo viac ako 4 000 vedúcich pracovníkov v 21 krajinách zistila, že digitálni lídri prinášajú vyššiu výkonnosť a angažovanosť zamestnancov prostredníctvom stratégie, rýchlosti rozhodnutí a inkluzívnosti. (Babat, 2018)

Možno konštatovať, že plnohodnotný digitálny štýl líderstva je veľkou príležitosťou, ale ak nie je premyslená, môže tlačiť vodcu príliš ďaleko od svojho pravého ja. Autenticita je všeobecne považovaná za "zlatý štandard líderstva". Výzva pre lídrov je teda dvojaká: 1. zachovať autentickosť, v súlade so svojim pravým ja, využívaním najlepšieho z toho, čo ponúka digitálna zmena, a 2. simultánne vyvíjať svoje skutočné ja v súlade s digitálnymi zmenami. (Ibarra, 2018)

Ibarra (2018) poukazuje na to, že bez vývoja tohto pravého *Ja*, človek má tendenciu tvoriť príliš nepružnú definíciu toho, čo to znamená byť autentické, čo sa v konečnom dôsledku môže stať prekážkou efektívneho moderného líderstva.

Jeden zo spôsobov ako vyriešiť túto dilemu ako uvádza Babat (2018), je pristupovať k osobnej evolúcii pomocou klasického rámca vedomostí a učenia sa. Tento rámec zahŕňa fázy dobrého riadenia v praxi:

Poznatky, znalosti, informácie: Autentický digitálny líder sa začína procesom učenia sa. Pre vedúcich predstaviteľov je dôležité ovládať technické zručnosti, kompetencie a technické informácie, ktoré sú potrebné na efektívne riadenie na modernom pracovisku. Poskytuje platformu, ktorá dramaticky zvyšuje vplyv, prestíž a notoritu na globálnej úrovni v reálnom čase. Fáza vedomostí učí flexibilitu v rýchlo sa meniacom prostredí a funguje ako morálny kompas, ktorý môže viesť organizáciu k úspechu.

Konanie: Fáza zavádzania znalosti do praxe digitálne otvára možnosti a to upustením od tradičných hraníc v organizáciách alebo medzi nimi. Podporuje kritické myslenie a experimentovanie. Podporuje inovácie. Je súčasťou podnikateľskej kultúry, etického prostredia a výkonnosti zamestnancov organizácie. Táto fáza zahŕňa implikáciu do nových projektov a aktivít, interakciu so zamestnancami a stakeholdermi, experimentovanie s novými spôsobmi líderstva v praxi.

Sebavedomie: Konečná - a najťažšia - fáza stať sa autentickým vodcom je fáza sebavedomia. Veľkí lídri sú neustále sebavedomí, a vedú ako vplývajú na ostatných. Pomáha im to konať vždy podľa svojich základných hodnôt a na druhej strane udržiavať integritu. Digitálni lídri často komunikujú a angažujú sa s viacerými členmi vo svojej organizácii aj medzi inými organizáciami. Každý líder má svoju individuálnu identitu a jedinečnosť, čo im umožňuje uvedomovanie si širokého spektra angažovanosti, ktoré si vyžaduje v digitálna doba, aby sa snažili vytvoriť novú perspektívu vedenia.

Líderstvo: Digitálne tempo kladie zvýšené požiadavky na etiku a dôveryhodnosť. Najlepší digitálni lídri sú originálni v projektovaní a účelovosti v tom, ako pracujú s viacerými platformami, informáciami, tvorbe rozhodnutí. Efektívne využívajú nástroje a spôsoby

komunikácie. V autentickom líderstve je získavanie nových poznatkov veľmi cenné, pri rozvoji samého seba v digitálnom svete. (Babat, 2018)

1.2 Etické líderstvo v digitálnej ére

Digitálna transformácia radikálne mení prístup lídrov k etike a dôvere. Od klasických metód komunikácie ku komunikácii, využívajúcej internet na rýchlejší prenos informácií v organizácii, medzi organizáciami, s klientmi, stakeholdermi, kde vzniká naliehavá potreba nastaviť vyššiu úroveň etického riadenia účastníkov. Technologické systémy môžu pomôcť, ale rozhodujúce sú nové spôsobilosti a prístupy lídrov, ktorí zohrávajú rozhodujúcu rolu v riadení radikálnej transparentnosti. Osobné a profesionálne dynamické prístupy založené na etických princípoch a dôvere. Digitálna transformácia je zdrojom inovácií, nových trhov, kreatívnych obchodných modelov, prelomových produktov a služieb. Strategická analýza Svetového hospodárskeho fóra (Weinelt, 2016) ukazuje, že digitálna transformácia len v štyroch priemyselných odvetviach by mohla viesť k profitujúcim príležitostiam vo výške približne 8,4 bilióna USD do roku 2025. Digitálna transformácia so sebou však prináša svoju zložitnosť. Globálni, informovaní klienti prestali tolerovať využívanie, či už ich samotných alebo iných. Organizácie používajúce nadstavbovú analytiku na dodávanie nových produktov a služieb sú tlačene k neprekračovaniu hraníc práv na získavanie a používanie údajov. Nesprávne používanie dát môže spôsobiť, že organizácie strácajú zákazníkov, riskujú vysoké pokuty, náklady na súdne spory, poškodenie dobrého mena, ale aj pokles ceny akcií na trhu.

Podľa prieskumu Accenture Technology Vison (2016) 83% opýtaných tvrdí, že dôvera je základným kameňom digitálnej ekonomiky. Pre vedúcich predstaviteľov podnikov sa dôvera stáva dôležitým atribútom-hodnotou, pretože individuálne a inštitucionálne správanie je vystavené bezkonkurenčnej úrovni transparentnosti. (Lacy, 2016)

Celkovou revitalizáciou etického prostredia a etickej kultúry v organizáciách je možné zaviesť progresívnejší prístup k etike a dôvere. Líderstvo založené na spomenutých atribútoch je lepšie pripravené na kontrolu/skúmanie digitálneho sveta pri používaní digitálnych technológií.

Bez dôvery lídri strácajú oprávnenie na tvorbu zmien, zavádzanie nových metód, nápadov, produktov, inovácií prostredníctvom digitálnych technológií. Digitálne technológie však vytvárajú aj zmätok v tom, ako vedúci pracovníci a organizácie zavádzajú dôveru a etické správanie (vid' obr. 1) do systému riadenia. (Lacy, 2016)

Obrázok č. 1. Vplyv digitalizácie na obchodnú etiku a dôveru

ANALÓG	SPORNÝ BOD	DIGITÁLNE RIEŠENIE
Medziodvetvový konsenzus	Etické očakávania	Viac perspektív stakeholderov
Jasnosť	Hranice využívania dát	Diskurz
Netransparentnosť	Transparentnosť operácií a líderstva	Vysoká viditeľnosť
V súlade so zákonom	Regulačné nástroje	Predstihnúť inovácie
Dôkladnosť, kontrola, plánovanie	Komunikácia medzi lídrami	Ďalekosiahlosť, prístupnosť, 24/7
ANALÓG	RIEŠENIE	DIGITÁLNE RIEŠENIE
Rokovania/tvorba úsudku	Etická odpoveď	Prebiehajúce rokovania, tvorba úsudku
Pomalé, drahé	Etický crowdsourcing	Rýchle, nízke náklady

Centralizácia, jednosmerná komunikácia	Regulácia a dôvera	Decentralizovaná, spoločná komunikácia
Stratégia nátlaku, oficiálne firemné kanály	Informácie o stakeholderoch	Samostatné, "neformálne" kanály

Zdroj: Accenture 2016

Podľa Lacy (2016) existuje množstvo zásadných výziev, ktoré je potrebné riešiť:

1. Lídri sú slabo pripravení na radikálnu transparentnosť

V súčasnosti dobre alebo zlé správy sa šíria rýchlo a bez veľkých obmedzení aj vďaka médiám. Zvyšujúca sa popularita stránky sociálneho náboru a hodnotenia Glassdoor potvrdzuje, že zamestnanci sú pripravení a ochotní sa podeliť o svoje názory. Nedávny výskum Accenture Strategy zistil, že 60% zamestnancov pripúšťa, že zdieľajú informácie o svojich odmenách, platoch alebo názoroch na výkon svojich manažérov na verejných sociálnych stránkach. (Attention technology vision, 2016) Táto otvorenosť kladie dodatočné požiadavky na etických lídrov v podnikaní, pričom im prisudzuje schopnosť reprezentovať slová skutkami a budovať kolektívnu dôveru v organizáciách.

Ratingy vedúcich pracovníkov sú dôležité a čoraz častejšie sa považujú za povinné v organizáciách, v ktorých zvažujú vytvorenie novej aliancie alebo akvizície.

Zatiaľ čo analýza stratégie spoločnosti Accenture identifikovala prvé tri správania pre lídrov, ktorí aktivovali kolektívnu dôveru - inšpirovaním iných, vizionárskym duchom, a rýchlou adaptabilitu - mnohí lídri ešte musia rozvíjať vlastnosti potrebné na podporu spoločného vlastníctva a posilnenie etických noriem organizácie. Tieto vlastnosti však môžu z dlhodobého hľadiska priniesť osov pre organizáciu i celú spoločnosť.

Generálny riaditeľ z poprednej globálnej spoločnosti pre spotrebiteľské produkty rozšíril svoj tradičný štýl riadenia o osobnú, obchodnú a spoločenskú úroveň. S využitím modelu zameraného na budúcnosť a inovácie. Jeho spoločnosť vygenerovala 20 mil. USD v okamžitých výnosoch z príjmov a podnietila obrovské zvýšenie energie v celej jeho spoločnosti. (Lacy, 2016)

2. Lídri by mali prekročiť hranice existujúcich predpisov

Digitálna inovácia sa nesnaží meniť objektívnosť regulácie:

podpora blahobytu spotrebiteľov. Uplatňovanie pravidiel, ktoré prinášajú najlepšie výsledky - sa stalo komplikovanejším. Nikde to nie je jasnejšie ako v oblasti regulácie údajov. 77% etických lídrov v technologických odvetviach sa domnieva, že bezpečné a zodpovedné využívanie údajov je hlavným problémom. Vzhľadom na tempo zmien vedúci predstavitelia sa už nemôžu spoliehať na regulačné orgány, aby stanovili jasné etické usmernenia. Doterajšie dôkazy však naznačujú, že to aj naďalej robia - takmer tri štvrtiny vedúcich pracovníkov podnikov uviedlo, že regulácia môže pomôcť pri objasňovaní vhodného používania osobných údajov. Vedúce spoločnosti prevezmú zodpovednosť za stanovenie vlastných štandardov a kódexov digitálnej etiky, čo si vyžaduje dialóg medzi vedúcimi predstaviteľmi podnikov a tvorcami regulácie v oblasti spolupráce medzi verejnosťou a súkromným sektorom. Niektorí regulátori si skutočne uvedomujú, že sa nepohybujú dostatočne rýchlo, aby splnili rýchlosť, s akou sa priemysel mení. (Lacy, 2016).

3. Lídri by mali prijať digitálnu etiku na podporu digitálnej inovácie

Podľa výskumu spoločnosti Accenture 82% respondentov súhlasí s tým, že nedostatok bezpečnosti a etickej regulácie údajov by ich mohli vylúčiť z účasti na digitálnych platformách alebo ekosystémoch. Je zrejmé, že digitálne technológie testujú etické hranice - od toho, ako podniky používajú údaje poznatky o používaní algoritmov na etické rozhodnutia. Tieto hranice sa už mnohé firmy snažia identifikovať. Napríklad Facebook experimentoval s emocionálnymi vplyvmi negatívne správy na 700 000 používateľov. Potom, ako tento experiment vyšiel na svetlo, spoločnosť Facebook utrpela značnú kritiku v médiách. Spomenuté situácie sú za hranicou etiky a malo by sa im predchádzať, aby vôbec vznikli. Pracovníci etiky a politiky Facebooku odvtedy poskytli podrobný prehľad o procese preskúmania výskumu spoločnosti vrátane konkrétnych krokov, ktoré boli vykonané na preskúmanie jej interných výskumných prác, ktoré sa považujú za dôležitý krok vpred pre etiku výskumu v podniku. Schopnosť lídra rýchlo reagovať a preukázať ochotu samohodnotenia napomáha organizácii zachovať si dôveryhodnosť. (Lacy, 2016)

Keďže digitálna inovácia sa stáva čoraz sofistikovanejšou, otázky etiky a dôvery sa stávajú náročnejšími. Rozsah digitálnej inovácie znamená, že stratégia a etika sa často prekrývajú. Stále viac lídrov zapájajú svojich zamestnancov do realizácie firemnej stratégie a využívajú ich hodnoty na deriváciu. Digitálne podnikanie podnietilo mnohé podniky k zvýšeniu vzdelávania v oblasti etiky. Zavádzajú iniciatívy, ako napríklad globálny program životného cyklu, ktorý charakterizuje pokrok zamestnancov vďaka školeniam v oblasti etiky a školeniami v oblasti dodržiavania práve, regulácii a predpisov organizácie.

1.3 Budovanie dôvery

Literárne zdroje zamerané na dôveru sa zhodujú v tom, že zamestnanci si uvedomujú a vnímajú dimenziu dôvery v organizáciách, kde pracujú (Morgan, 1994). Zamestnanci intuitívne rozvíjajú vnímanie dôvery (alebo nedôvery) v organizáciách prostredníctvom kontaktu s ostatnými zamestnancami a lídrami.

O'Toole (1995) zdôrazňuje štyri kľúčové oblasti etického vedenia, ktoré zdôraznili podstatu hodnôt založených na dôvere:

Bezúhonnosť: Stanovenie toho, čo je morálne správne a dlhodobu prínosné, akcie smerom k rovnosti, vedúce postavenie založené na morálnych hodnotách.

Dôvera: Vedúci predstavitelia by mali byť "šampiónom ľudu" v súvislosti so starými rímskymi časmi (O'Toole, 1995). Stanovením ideálu, že vodca je služobníkom ľudu, s povinnosťami a výsadami takejto úlohy zdieľanej medzi ľuďmi. Umožniť stúpencom viesť s odvahou a optimizmom. Ašpirácie a hodnoty členov sú podstatné a vodca sa stáva ich plavidlom. Tým, že dôveruje vodcovi a naopak, sa skupina posilňuje.

Načúvanie: Počúvaním ľudí, slúžiť, aby sa im podarilo urobiť to, čo je pre organizáciu správne (O'Toole, 1995). V organizácii: vodca, ktorý počúva svojich nasledovníkov alebo členov organizácie rozumie želaniam svojej organizácie.

Rešpekt: V organizáciách existuje iba vodca vodcov. (O'Toole, 1995) Podľa Thomasa Jeffersona (Schneider, 2014) výučba je lepší spôsob vedenia ľudí než samotné vedenie. V organizáciách je vodca jednak učiteľom, jednak povzbudzujúcou osobou tým, že povzbudzuje členov dodržiavať určité hodnoty a internalizovať ich, vedenie sa rozširuje o skupinu ako celok. Vedenie sa takto stáva spoločnou aktivitou každého jednotlivca v organizácii.

Cesta k budovaniu dôvery vo svete radikálnej transparentnosti nie je lídrom neznáma. Vedúci predstavitelia firiem môžu podľa návrhu Lacy (2016) určiť nastavenia a smer tromi krokmi:

Používaním digitalizácie na odstránenie bariéry medzi zamestnancami alebo spotrebiteľmi, ktorí hľadajú autentickosť. Vytvorenie dynamickejšej a adaptovanejšej kultúry na riešenie rýchlosti digitálneho narušenia si vyžaduje, aby vedúci predstavitelia uskutočnili vlastný digitálny progres. Lídri na všetkých úrovniach by mali vylepšiť svoje digitálne schopnosti potrebné na rýchlu výmenu informácií. V súčasnosti však organizácie stále zaostávajú v digitálnych riešeniach. Napríklad, 85% opýtaných respondentov výrobných riadiacich pracovníkov, s ktorými spoločnosť Accenture robila rozhovor, očakáva, že pracovné prostredie orientované na digitalizáciu a roboty, bude bežné do roku 2020. Napriek tomu len 22% respondentov skutočne implementovalo opatrenia určené na realizáciu potenciálu prepojenej priemyselnej pracovnej sily. Lídri všade potrebujú prijať stratégie a správanie, ktoré majú zmysel v digitálnom svete.

Vytváraním obrátenej transparentnosti v digitálnom líderstve, čo znamená rýchlejšie konať ako plánovať. Tvorba, implementácia a riadenie etických politík - napríklad v oblasti ochrany súkromia - môže pomôcť organizáciám rýchlo prispôbiť sa meniacim sa očakávaniam zákazníkov. Vedúci predstavitelia môžu využívať prístupy, ako sú etické hackatóny, mikroaktívne crowdsourcing a 30-dňové výzvy na vytvorenie dynamických štandardov správania. Vyskúšané prístupy sa môžu deliť s regulačnými orgánmi a zákonodarcami a otvoriť sa externému preskúmaniu spôsobom, ktorý posilní dôveru so spotrebiteľmi a zainteresovanými stranami.

Stavba tzv. "etickej sily", kde lídri budujú rôznorodý personál, využíva talent manažment, ktorí pomáhajú ich organizáciám stať sa odolnejšími v digitálnom ekosystéme. Je to kombinácia vekových skupín, pohlavia, etnických skupín a vzdelania umožňujúca organizáciám začleniť do svojho etického rozhodovania rôzne perspektívy. Rovnako ako dnes vývojári vykonávajú preskúmanie kódu, dátoví inžinieri by mali pravidelne kontrolovať etické rozhodnutia, ktoré robia počas životného cyklu analýzy - od obstarávania údajov a čistenia, výberu algoritmov a údajov o tréningoch až po vizualizáciu. (Lacy, 2016)

Etické správanie sa môže vytvárať aj pomocou nástrojov spolupráce a iných digitálnych technológií. Napríklad vedúci predstavitelia môžu podporovať etický úsudok využitím online koučingu, simulácií založených na hre a rôznych vzájomných komunity, aby sa zapojili do sietí mimo organizácie.

Záver

Tento príspevok rozoberá digitálnu éru a spôsob líderstva v nej pričom poukazuje na dôležitosť etiky a morálneho správania pri vedení v organizáciách. Organizácie potrebujú vedúcich predstaviteľov, ktorí vnímajú pozitívny vplyv digitálnych technológií na vedenie podniku. Predstaviteľov, ktorí cítia, čo je a nie je možné, čo je dôležitejšie, a čo bude možné, čo je správne a čo nie je správne. Lídrov hľadajúcich štandardizáciu a automatizáciu procesov na vytváranie nových poznatkov, ktoré môžu využiť v diferencovaných funkciách. Digitálni etickí vodcovia by mali byť schopní prispôbiť sa konštantným zmenám a nezaostávať. Mali by sa učiť každý deň a prejavovať vodcovskú silu. Predvídať zmeny by mala byť ich silná stránka, na čo potrebujú získať určitý súbor zručností. Vedúci pracovníci by mali identifikovať a rozvíjať nové digitálne zručné talenty. Najdôležitejšie je lepšie predvídať a reagovať na konkurenčné prostredie, pristupovať k riešeniam komplexne, využívať údaje a analýzy na usmerňovanie ich rozhodovania. Svoje vodcovstvo založiť na aspekte dôvery a kooperácii s ostatnými zamestnancami. Dôvera je základom líderstva v digitálnej transformácii.

Odporúčania pre budúcnosť

Na základe literárneho prieskumu, je možné navrhnúť nasledujúce návrhy pre budúcich lídrov v digitálnej ére, ako aj návrhy na ďalšie prieskumy v tejto novej problematike:

- identifikovať kritické vedúce úlohy a posúdiť pripravenosť a talent lídra na to, aby prijal digitálnu transformáciu.
- prehodnotiť rámec svojich kompetencií tak, aby zahŕňali nové znalosti a zručnosti zamerané na rozvoj vedúcich pracovníkov.
- vyvíjať programy na zrýchlenie digitálneho vedenia ovládnutia trhu. Ide o vynikajúci prístup k budovaniu technického know-how a schopností vedenia.
- presunúť sa za rámec "jednoduchého digitalizovania" pomocou implementácie variabilných technológií na integrovaný spôsob vedenia a výkonnosti lídrov
- vyžadovať nie len technickú zdatnosť, ale aj predstavivosť a predstavu o tom, ako môže technológia zvýšiť konkurenčnú pozíciu organizácie na trhu.
- podporovať digitálny ekosystém, aby lídri prosperovali. (nové prístupy k učeniu, odmenám, využívania priestoru a odstránenia hierarchie a bariér.)
- budovať vedenie tímu na morálnych hodnotách založených na dôvere
- byť autentickým lídrom, ktorý je sám príkladom pre ostatných

PaedDr. Terézia Horná

Prešovská univerzita v Prešove

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

E-mail: terezia.horna@gmail.com

Literatúra

- ACCENTURE TECHNOLOGY VISION. 2016. (online). Dostupné na: <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-data-security>
- BAPAT, V. 2017. How To Become An Authentic Leader In The Digital Era. Dostupné na: <https://www.digitalistmag.com/future-of-work/leadership/2017/10/05/how-to-become-authentic-leader-in-digital-era-05401211>
- BERMAN, S.J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. In: Strategy & Leadership. Vol. 40 Iss 2. 2012. ISSN: 1087-8572
- COLLIN, J. et al. 2015. IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations. Aalto University. Department of Computer Science, 2015. 121 s. ISBN 978-952-60-6243-3
- DUBOIS, C. 2004. Competency-Based Human Resource Management. California: Davies-Black Publishing. 2004. 376 s. ISBN13 9780891061748
- FITZGERALD, M. et al. 2013. Embracing Digital Technology, MIT Sloan Management Review. Dostupné na: <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology>
- FREY, T. 2012. 2 Billion Jobs to Disappear by 2030. Dostupné na: <http://www.futuristspeaker.com/business-trends/2-billion-jobs-to-disappear-by-2030/>
- IBARRA, H. 2015. The Authenticity Paradox. Harvard Business Review. Dostupné na: <https://www.inc.com/peter-economy/9-ways-amazing-leaders-demonstrate-real-authenticity-ever-day.html>

- JÄÄSKELÄINEN, A. 2015. Digitalization and work life: How new technologies are changing task content and skill demand for five selected occupations. Aalto: Department of Economics, Aalto University, 2015. 154 s.
- KHAN, S. 2016. Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership. Stockholm: Faculty of Social Sciences. Stockholm Business School. 54 s. 2016.
- LACY, P. et al. 2016. The digital emperor has no clothes. Dostupné na: <https://www.accenture.com/10101Tw/gb-en/acnmedia/PDF-34/UKDigital-Emperor-Video-Transcript.pdf>
- Li, W., et al. 2016. E-Leadership through strategic alignment: an empirical study of small and medium sized enterprises in the digital age , In: Journal of Information Technology, vol. 31, no. 2. 2016. ISSN 0268-3962
- MORGAN, R. M., HUNT, S. 1994. The Commitment.Trust Theory of Relationship Marketing, In *Journal of Marketing*. vol.58, no. 3, 1994. Dostupné na: <https://pdfs.semanticscholar.org/849e/df1bed35cf80e33604649329d19f79e25bfd.pdf>
- O'TOOLE, J.1995. Leading Change: The Argument for Values-based Leadership. New York: Ballentine Books. 1996. 306 s. ISBN-13: 978-034540254
- SCHNEIDER, A. 2014. President's Day: The Influence and Leadership of Thomas Jefferson Dostupné na: <https://www.emergenetics.com/blog/presidents-day-influence-and-leadership-thomas-jefferson/>
- WEINELT, B. 2016. Understanding the impact of digitalization on society. Dostupné na: <https://www.linkedin.com/pulse/how-can-digital-combine-value-industry-society-bruce-weinelt>
- WESTERMAN, G.et al. 2014. The Nine Elements of Digital Transformation. Dostupné na: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation>
- WESTERMAN, G., et al. 2014. *Leading digital: turning technology into business transformation*. Harvard Business Press. 256 s. ISBN-13: 978-1625272

Marketingový výskum ako základ analýzy spotrebiteľského správania

Marketing research as base for consumer behavior analyses

Jana Hrdličková

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Anotácia:

Potreby zákazníkov majú okrem racionálnej aj sociálnu a emocionálnu dimenziu. Racionálna dimenzia súvisí s funkčnými atribútmi produktu, na základe ktorých sa značky dostávajú do mysle človeka a sú následne vyhľadávané. Sociálna dimenzia je odrazom imidžu značiek a prejavuje sa v podvedomí človeka. Emocionálna dimenzia predstavuje pocity, ktoré získava spotrebiteľ zo značky, značku dostáva do srdca zákazníka a podporuje vernosť spotrebiteľa. Pri definovaní marketingovej stratégie je preto dôležité spoznať potreby, preferencie, očakávania a hodnoty kupujúcich, ktoré spolu s ich profilom pomôžu efektívne vymedziť značky vo vysokokonkurenčnom trhu. Príspevok predstaví atribúty spotrebiteľského správania pivárov zistené pokročilými metódami marketingového výskumu, ktoré sú základom pre určenie marketingovej stratégie.

Kľúčové slová: Marketingová stratégia, spotrebiteľské správanie, potreby, Maslowova hierarchia potrieb, Hofstedeho kultúrne dimenzie, segmentácia, rozhodovanie sa zákazníkov, trh piva.

Anotation:

Consumer needs comprise rational as well as social and emotional dimension. Rational dimension refers to the functional product benefits that get the brands to consumer mind and are searched for accordingly. Social dimension is linked to brand image and reflects in consumer unconscious. Emotional dimension relates to consumer feelings and impressions from the brand, gets the brand to consumer heart and strengthens consumer loyalty. In order to define marketing strategy, it is important to understand consumers' needs, preferences, expectations and values that help position the brands on the market while taking the consumer profile into consideration. This paper introduces consumer behavior of beer drinkers that was defined through advanced marketing research techniques, a key tool used to compile marketing strategy.

Key words: Marketing strategy, consumer behavior, needs, Maslow hierarchy of needs, Hofstede cultural dimensions, segmentation, consumer decision making process, beer market.

Úvod: Význam marketingového výskumu

Marketingovým výskumom získavajú manažéri množstvo užitočných informácií o vývoji trhu, spotrebiteľoch a ich správaní aj ich nákupných zvyklostiach. Vďaka zisteniam zo štúdií dokážu marketéri porovnávať výkonnosť svojich značiek v porovnaní s konkurenčnými a nastavovať akčné plány tak, aby vylepšovali pozíciu svojich produktov. Výskum ponúka predovšetkým tie údaje, ktoré manažéri nedokážu zistiť bežnými pracovnými postupmi, osobným sledovaním diania v obchodoch, komunikáciou s odberateľmi, ani odčítaním z interných štatistík. Uvedené zdroje marketingový výskum dopĺňa o pohľady spotrebiteľov, kupujúcich v kontexte celej ponuky trhu.

Firmy pôsobiace v rýchloobrátkovom segmente štandardne využívajú kvantitatívny i kvalitatívny marketingový výskum na pravidelnej báze. Tradičným predstaviteľom kvantitatívneho prieskumu je audit maloobchodného trhu, najznámejšími agentúrami sú

Nielsen a GfK. Nielsen spolupracuje s maloobchodnými reťazcami a predajňami, od ktorých dostáva dáta o predajoch výrobkov, ich cenách a dokáže odvodiť informácie o distribúcii, rotácii, zásobách, trhových podieloch a pod. Dáta sa extrapolujú na slovenský maloobchod, pričom firmy zvyknú nakupovať dáta tej produktovej kategórie, ktorá sa zhoduje s ich výrobkami, napr. pivo. Vzorka býva dostatočne veľká a umožňuje dáta pre spoločnosť segmentovať tak, že je možné sledovať vývoj segmentov, regiónov, distribučných kanálov a pod. (Nielsen, 2015). Najviac sledovaným ukazovateľom je vývoj trhového podielu, pretože hodnotí výkonnosť firmy vo vzťahu ku konkurencii.

Na rozdiel od Nielsen-u získava GfK dáta od kupujúcich. GfK spravuje reprezentatívny panel 1500 domácností, ktoré zaznamenávajú svoje nákupy. Analýzou zozbieraných dát agentúra dosiahne informácie o kupovaných značkách, množstvách, navštívených predajniach, dokáže odvodiť trhový podiel, priemerné ceny, podiel akciových nákupov a pod. Navyše tieto údaje vie GfK prepojiť s domácnosťou, čím obohatí report o profil kupujúcich, ich socio-demografické charakteristiky a v dlhodobom horizonte dokáže mapovať ich nákupné zvyklosti: zmeny kupovaných produktov či množstiev (GfK, 2015). Pohľad na nákupné správanie domácností je najväčším prínosom štúdií GfK.

Kvalitatívne prieskumy skúmajú postoje spotrebiteľov k produktom, analyzujú vnímanie značiek, názory na aktivity. Ich závery pomáhajú marketérom lepšie porozumieť spotrebiteľom, profilovať značky, nastavovať komunikáciu, vyvíjať nové produkty a nachádzať nové príležitosti. Celosvetové trendy sa rýchlo menia a vďaka prieskumu s nimi firmy udržiavajú krok, prípadne získavajú náskok pred konkurenciou. Kvalitatívne štúdie pomáhajú marketingovým manažérom hlbkovo preniknúť do spotrebiteľských potrieb a nákupných motívov a využívajú sa pri formovaní víťazných stratégií.

Predložený príspevok analyzuje slovenský trh piva využívajúc závery marketingového výskumu. Článok demonštruje praktické použitie moderných metód výskumu trhu pri definovaní marketingovej stratégie. Výsledkom je určenie pozície piva, segmentovanie kategórie, vymedzenie značiek voči konkurencii. Vďaka uvedeným výstupom vytyčujú marketingoví manažéri smer pre riadenie produktového portfólia a komunikovanie značiek.

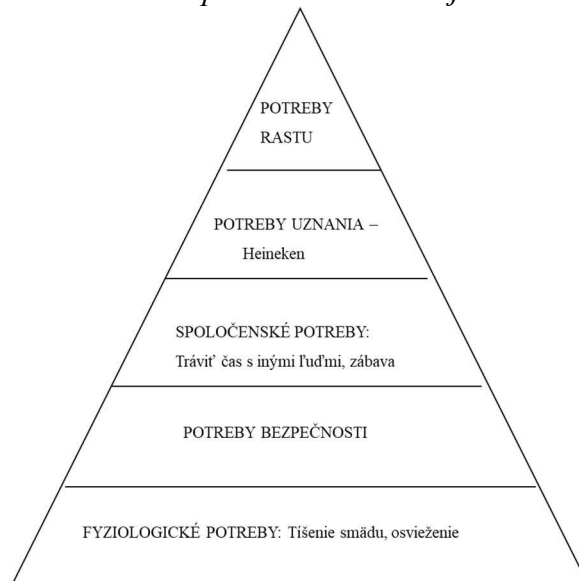
Potreby konzumentov piva

Pivo je najstarší a najobľúbenejší alkoholický nápoj na svete. Jednou z prvých teórií o vzniku piva bolo náhodné navlhnutie obilia a následné kvasenie prirodzenou cestou. Existujú dôkazy, že pivo sa varilo už pred 6000 rokmi a zdá sa, že prvý recept je sumerského pôvodu. Pivo sa rozšírilo medzi Babylončanov, Egypťanov, Rimanov a Grékov a stalo sa súčasťou jedálneho stola privilegovaných i nevoľníkov.

Pivo nielenže prinášalo uhasenie smädu, či osvieženie počas každodenných povinností, ale rovnako sa tento populárny nápoj stal súčasťou osláv, večerí, rodinných posedení a stretnutí. O spoločenskom rozmere piva svedčia i experimenty Babylončanov, ktorí v snahe vylepšiť nápoj, pridávali do piva d'atle alebo aromatické plody a kruto trestali pivovarníkov, ktorí uvarili nekvalitné pivo – utopili ich na výstrahu vo vlastnom nepodarenom moku (Pivovary Topvar, 2009).

Hlavné potreby, ktoré pivo uspokojuje, sa nezmenili ani vplyvom času. Aj dnes pivo tíši smäd a naplňa spoločenský aspekt, spája ľudí, podporuje dobrú náladu a zábavu, alebo naopak spríjemňuje oddych, pomáha „vypnúť“. Výskum realizovaný spoločnosťou TNS AISA z roku 2006 zistil, že najviac spotrebiteľov pije pivo za účelom vytvorenia príjemnej atmosféry a osvieženie a uhasenie smädu sú na druhom, resp. treťom mieste. Na to nadväzuje i úsilie pivovarníckych spoločností, ktoré prezentujú svoje značky na podujatiach pre ľudí (festivaly, koncerty, športové podujatia, majálesy a pod.).

Schéma č. 1 Zaradenie piva do Maslowovej hierarchie potrieb



Zdroj: TNS AISA, 2006

Pivo vo väčšej miere uspokojuje tretiu úroveň Maslowovej hierarchie potrieb – je spoločenský nápoj. Pri uspokojovaní funkčných potrieb (smäd) ľudia primárne siahajú napríklad po vode, minerálke, čaji (TNS AISA, 2006). Samotnú potrebu bezpečnosti pivo nenapĺňa, avšak konzumenti právom očakávajú, že produkt bude bezpečný, vyhovujúci kvalitatívnym štandardom, bez vážnych škodlivých účinkov na organizmus pri rozumnej konzumácii. Niektoré pivné značky sú spojené nielen s vysokou kvalitou, ale stali sa symbolom úspešných ľudí, spotrebitelia môžu v spojení s nimi demonštrovať svoj status, „predviesť sa“. Stačí si predstaviť mladého úspešného manažera v štýlovom bare s trendovou fľašou Heineken-u. Do určitej miery potom aj pivo dokáže naplniť potrebu uznania. Pivo uspokojuje rôzne potreby a podľa konkrétnej situácie a spotrebiteľa závisí, ktorá je v danom momente najdôležitejšia.

Príležitosti spotreby piva

„Pivo je nízkoalkoholický penivý nápoj, vyrobený z vody, sladku alebo sladku a jeho náhrad, chmeľu alebo jeho upravených foriem a pivovarských kvasiniek; obsahuje produkty kvasenia sacharidov, najmä etanol (etylalkohol), oxid uhličitý a neprekvasený extrakt“ (Vyhláška č. 30/2014 Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka).

Definícia z Vyhlášky charakterizuje pivo ako „nápoj“, zdôrazňuje funkčný atribút piva, ktorým je uhasenie smädu. Ak sa vrátíme k rôznorodým potrebám, ktoré pivo dokáže uspokojiť, vygenerujú sa i ďalšie atribúty: dobré pivo po namáhavom dni môže byť súčasťou relaxu, pre domáceho kutila, ktorý hodiny majstruje v dielni, pivo môže znamenať krátku prestávku alebo v situácii, keď si vypijeme vychladený krígel po dobrom obede pivo môže predstavovať pôžitok, no najčastejšie je pivo spojené so zábavou spoločnosti známych ľudí.

Nájdu sa spotrebitelia, ktorí pivo konzumujú zakaždým, keď pocítia smäd, aby si uspokojili základnú potrebu – títo ľudia sú zväčša zavrnutí väčšinou spoločnosti a ani pivovarníkom nerobia dobrú reklamu, pretože poukazujú na potenciálne škodlivý účinok výrobku pre spoločnosť. Pre tých, ktorí pivu rozumejú, však prináša viac ako obyčajné uspokojenie smädu. Pre milovníka piva, ktorý si po dobrom obede v kruhu rodiny otvorí fľašu správne vychladenej Plzne, sa polliter môže stať ak nie pôžitkom, aspoň zadost'uchinením. Spoločenské zážitky pivo dokáže pozitívne podporiť. Okrem spomenutého pohára po

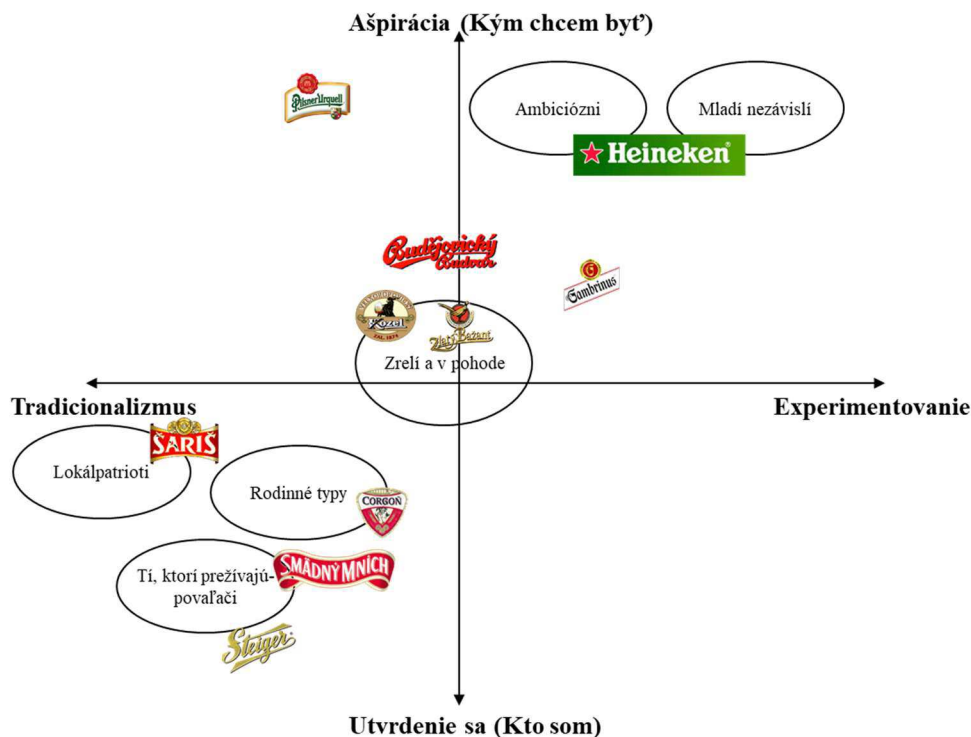
rodinnom obede si pivo spájame so zábavou, s vylepšením atmosféry, s bezprostredným nadšením pri športe, či koncerte. Návštevník-spotrebiteľ má hneď dvojité uspokojenie: k primárnemu stretnutiu s kamarátmi či známymi si môže užívať aj skvelý nápoj (Pivovary Topvar, 2009).

Spotrebiteľia piva

Typický spotrebiteľ piva je dospelý muž, môže bývať v meste i na vidieku a tiež jeho vzdelanie môže byť od základného až po najvyššie, rovnako i jeho príjem. Takýto záber je široký, preto viac špecifické ako demografické kategórie budú hodnoty a charakteristiky životného štýlu. Medzi spotrebiteľmi nájdeme ľudí, ktorí iba prežívajú, žijú zo dňa na deň, nenesú žiadnu zodpovednosť a napríklad rodinu považujú za príťaž. Podstatne väčšie skupiny tvoria serióznejší spotrebiteľia. Môžu byť mladí, užívať si život, veľa cestovať, nenechajú sa obmedzovať a veľkého koníčka mať v športe či nových technológiách. Alebo to budú ľudia zameraní na kariéru, tvorivú prácu a vlastné napredovanie, typy, ktoré chcú rásť, pracujú na sebe, vzdelávajú sa – sú ambiciózní. Spotrebiteľmi môžu byť aj rodinné typy mužov, ktorí vedú plnohodnotný život, chcú niečo vytvoriť a napríklad radi doma majstrujú. Pivo majú radi aj lokálpatrioti, ktorí sú hrdí Slováci, teší ich práca, možno majú aj vedľajšie brigády na prílepenie, pritom sú skromní. Najväčšou skupinou sú tí spotrebiteľia, ktorí sú spokojní so sebou, s tým, čo dosiahli, cítia sa zrelí, majú rôzne záujmy a našťastie nepotrebnú kontrolovať každé euro, ktoré chcú utrátiť (TNS AISA, 2006). Spotrebiteľov teda nájdeme naprieč rôznymi skupinami, čo potvrdzuje dostupnosť nápoja pre široké vrstvy.

Hodnoty, podľa ktorých spotrebiteľia žijú, častokrát podvedome alebo vedome hľadajú vo výrobkoch, ktoré si kupujú. Medzi pivami sú rôzne značky, pričom ich imidž je v mysli spotrebiteľov napojený na určité hodnoty. Výberom konkrétnej značky sa s ňou spotrebiteľ do určitej miery stotožňuje, prijíma symboliku spojenú so značkou, prejavuje svoju osobnosť. Identifikácia spotrebiteľa so značkou je viditeľnejšia pri tzv. silnejších značkách tzn. značkách, ktoré majú u väčšiny spotrebiteľov silný jednotný imidž.

Schéma č. 2 Zaradenie spotrebiteľov do skupín podľa hodnôt a priradenie značiek ku spotrebiteľským segmentom



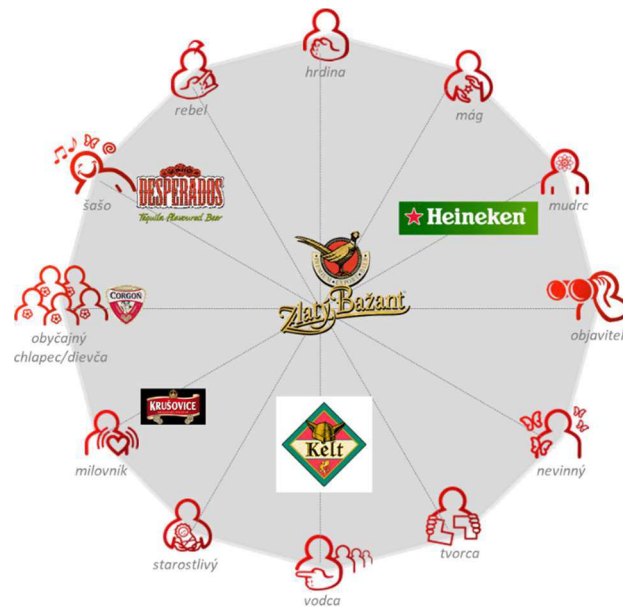
Zdroj: TNS AISA, 2006

Pre správne uchopenie značky sú nápomocné archetypy. Jedná sa o pra obrazy, vzory, hlboko zakorenené, nezávislé od kultúry a doby. V marketingu sa archetypy dotýkajú “duše značky”, jej vyjadrenia pomocou univerzálnych pocitov, inštinktov odohrávajúcich sa v našom podvedomí. Coca cola je tak príkladom lásky a nežnosti, Harley Davidson zase rebélie a vzdoru.

Archetypy predstavujú štruktúrovaný systém, dávajú marketérom vodítko v psychológii zákazníka. S pomocou tohto systému je komunikácia značiek jasnejšia a zvyšuje hodnotu značiek na trhu. Archetypov je 12 a každý reprezentuje konkrétne postoje. Tvorca chce zhmotniť svoju víziu, vytvoriť trvalú hodnotu. Starostlivý túži chrániť druhých pred ujmom, pomáhať im. Vodca využíva vodcovské schopnosti a preberá na seba zodpovednosť. Šašo žije v prítomnosti, chce sa zabávať. Obyčajný chlapec/dievča rozvíja bežné správanie, má obyčajný vzťah, zvykne splyvať s davom. Milenec chce mať vzťah k ľuďom, práci, zážitkom, okoliu a dosiahnuť potešenie zmyslov. Hrdina sa usiluje dosiahnuť úspech, ktorý zmení svet, dokazuje svoje schopnosti odvážnymi a obtiažnymi krokmi. Stratégiou rebela je narušenie toho, čo nefunguje. Mág prežíva vízie, uskutočňuje sny, spoznáva základné zákony spoločnosti. Nevinný má vieru a optimizmus, chce prežiť raj na zemi. Objaviteľ hľadá cestu a nové zážitky, je nezávislý a úprimný sám k sebe. Mudrc objavuje pravdu, využíva inteligenciu na analýzu a pochopenie sveta (Myšák, 2014).

Podľa pocitov, ktoré pivné značky vyvolávajú v spotrebiteľoch, ich vieme priradiť k jednotlivým archetypom. Archetypy pomáhajú určiť pocity, atribúty, ktoré značky chcú a majú u spotrebiteľov vyvolávať.

Schéma č. 3 Priradenie vybraných pivných značiek k archetypom

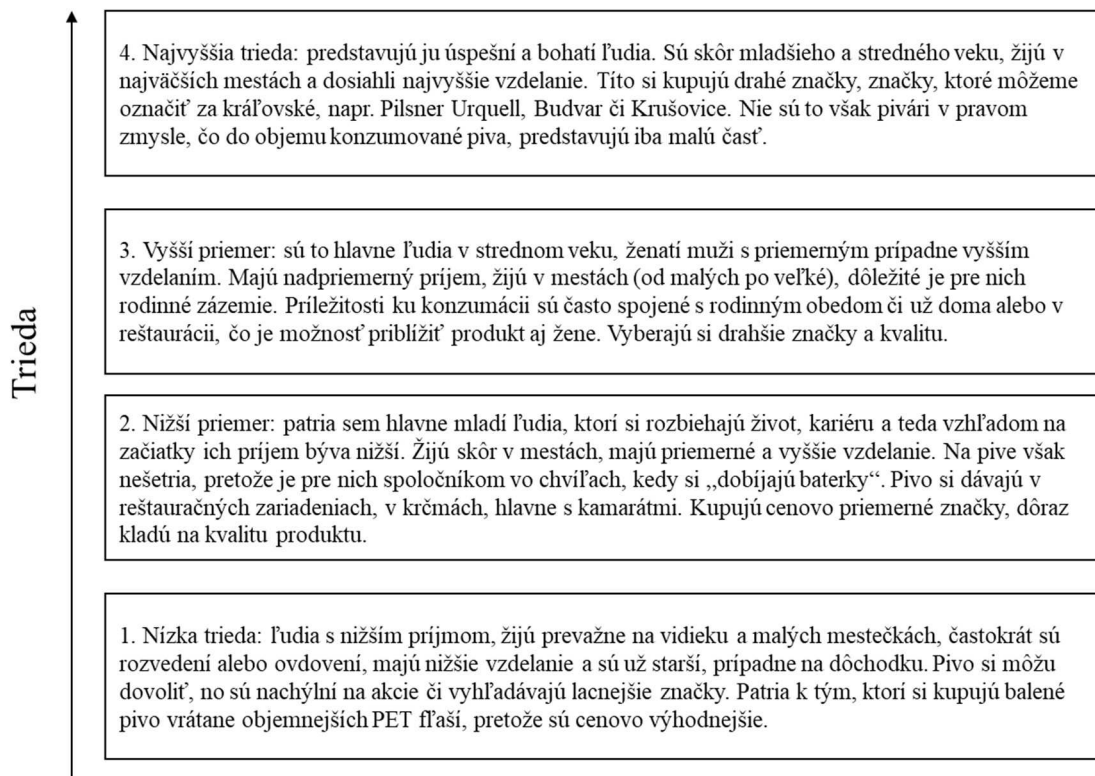


Zdroj: Bizbuilders, 2017

Segmentácia spotrebiteľov piva podľa sociálnej vrstvy, vnímanie statusu

Aj pivo, hoci je cenovo dostupné, môže vplývať na vnímanie statusu. Značky so sebou nesú určité hodnoty, tak napríklad Corgoň sa spája so športom (Corgoň reprezentuje slovenských športových fanúšikov), Zlatý bažant sa spája s vysokou domácou kvalitou, naopak Smädný mních je o poctivej kvalite za lacný peniaz, či Velkopopovický Kozel prináša českú pivovarnícku tradíciu. Lacnejšie, spravidla lokálne pивá (Steiger, Martiner, Urpiner, privátne značky) sa spájajú s nenáročnými kupujúcimi, ktorým skôr ide o to vypiť si, ako dať si dobré pivo. Šariš a Topvar sú prepojené na svoje regióny. Kúpou prestížnejšej značky, napríklad Pilsner Urquell dáte najavo, že sa vyznáte, potrpíte si na kvalitu a ste schopní za ňu zaplatiť nadpriemernú cenu.

Schéma č. 4 Charakteristika sociálnych tried aplikovaná na spotrebiteľov piva



Zdroj: Pivovary Topvar, 2009

Aplikovanie Hofstedeho kultúrnych dimenzií na kategóriu piva

Hofstedeho kultúrne dimenzie pracujú s piatimi rôznymi hodnotami, pričom pri Slovákoch do popredia vystupujú maskulinita a tolerancia moci. Maskulínne črty sú zjavné aj zo všeobecného postavenia žien – ženy sú stále slabo zastúpené vo vrcholových pozíciách, častokrát postrádajú ambície a sebadôveru. Celkovo slabý vplyv žien sa potom prejavuje v potlačovaní jemnejších hodnôt, slušnosti, poriadku, citu. Nameraná hodnota indexu pre individualizmus nad 50 bodov, naznačuje, že Slováci sú viac zahľadení do seba, prípadne svojich najbližších (geert-hofstede.com, 2018). Nová organizácia v našej spoločnosti podporuje „boj sám za seba“.

Maskulinita je spomedzi Hofstedeho dimenzií najviac charakteristická pre pivo. Ženy sú iba zriedkavé spotrebiteľky a medzi pravidelnými konzumentami doslova raritné. Pravdepodobne najväčšia prekážka väčšej akceptácie piva u nežného pohlavia je

najpodstatnejší atribút produktu – chuť. Pivo je pre ženy horké. Sekundárnou nevýhodou môže byť mýtus, že od piva sa priberá, a to je tiež v rozpore so ženskou túžbou po štíhlosti.

V mladšej generácii môžeme badať posuny v myslení, v aktívnejšom zapájaní sa žien do spoločenského, či ekonomického diania, preto môžeme očakávať rastúci vplyv žien v spoločnosti a následné presadenie feminínnych prvkov. Pivovarníci sú si vedomí „voľného poľa medzi ženami“ a k využitiu tejto príležitosti vytvárajú vhodnejšie produkty, hlavne radlery, s chuťovým profilom prispôsobeným ženským konzumentkám. Zároveň radlery prezentujú ako trendy nápoj pre atraktívnych ľudí.

Zistený individualizmus Slovákov je v rozpore s družnosťou typickou pre pivo. Zlatistý mok je pojítkom medzi skupinami, podporuje priateľstvo a kolektívizmus.

Rozhodovanie zákazníkov, pravidlá rozhodovania, vplyv rodiny a referenčnej skupiny

Kúpa piva je spravidla mužská parketa – i v situácii, ak nákup vykonáva domáca pani, sleduje predstavy svojho partnera. Muži nesú citlivo, ak im manželka ponúkne iné pivo, ako je „ich značka.“ V priebehu života môže muž svoje preferencie meniť, väčšinou je to ovplyvnené zážitkami a skúsenosťami. Hovorí sa, že na chuť Pilsner Urquell je potrebné dozrieť. Toto tvrdenie platí jednak z pohľadu samotnej chute, ktorá je plnšia, intenzívnejšia, horkejšia ako pri iných pivách, takže konzument sa k nej musí dopracovať, ale platí to i o značke samotnej, pretože toto pivo predstavuje „skutočné hodnoty“ (pravdu, uznanie, úspech), ktoré človek ocení až časom.

Viac ako rodina spotrebiteľa môžu ovplyvniť priatelia a známi – „na Slovensku pivo rozumie každý.“ Pri dohadovaní schôdzky si kamaráti miesto vyberajú podľa toho, kde čapujú dobré pivo. Vodca skupiny prejaví názor, alebo sa väčšina skupiny zhodne, ktorá krčma je najvhodnejšia a tam sa skupina zide.

Nákup piva nenesie so sebou veľké riziko vzhľadom na nízku cenu produktu. Obsiahle vyhodnocovanie informácií pred kúpou preto nie je potrebné a ani sa nedeje. Neplatí to ale kategoricky. Známy portál kamnapivo.sk hodnotí prevádzky a snaží sa fajnšmekrov smerovať do tých, v ktorých majitelia dostatočne vyškolili personál a hosťovi sa dostane odbornej starostlivosti: pivo je správne vychladené, dobre načapované, hygiena zariadenia sa dodržiava. Medzi pivármi sa tieto informácie šíria ústnym podaním, referencie spolu s osobnými skúsenosťami najvýznamnejšie ovplyvnia budúci výber. Výrobcovia piva vytvárajú marketingové aktivity, ktorých cieľom je zvýšiť kultúru reštauračných prevádzok. Tieto aktivity motivujú zariadenia, aby dbali na úroveň servírovania piva, za čo dostávajú diplomy, napr. Čisté pivné potrubie spoločnosti Pivovary Topvar. Iné marketingové programy sú zacielené na barmanov, výčapníkov – spoločnosti ich školia, aby pivo hosťom podávali správne, za čo dostávajú potvrdenia, napr. spoločnosť Pivovary Topvar vytvorila súťaž barmanov zameranú na značku Pilsner Urquell: Pilsner Urquell Master Bartender (Pivovary Topvar, 2009).

Proti klesajúcemu záujmu o pivo výrobcovia bojujú predovšetkým pestrou ponukou – taká bohatá, aká je dnes, ešte nebola. Kupujúci si môže vyberať rôzne balenia, stupňovitosti, chute, cenové úrovne a hlavne značky, z ktorých každá predstavuje iné hodnoty. Pre spotrebiteľa však najdôležitejším atribútom zostáva chuť. Cenový rozptyl pri pivách je veľký, napriek tomu je pivo pre priemerného človeka stále dostupné, preto je cena až sekundárnym rozhodovacím faktorom.

Pre nákup piva v reštauračnom zariadení je typické, že konzument si vyberá prevádzku, ktorá ponúka jeho obľúbenú značku, nie opačne. Ponuka piva v reštauračnom zariadení býva obmedzená, prevádzky spravidla predávajú iba niekoľko značiek (2-3). Nepísaným pravidlom býva, že prevádzka ponúka českú a slovenskú značku piva pričom jedna je v nižšej

a druhá vo vyššej stupňovitosti. Pokiaľ si spotrebiteľ môže vybrať z viacerých prevádzok, bude chodiť tam, kde čapujú dobré pivo, jeho obľúbenú značku. Nastávajú však situácie, kedy spotrebiteľia nemajú možnosť voľby prevádzky, pretože v ich okolí sa nachádza iba jediná (situácia na dedine). Vtedy sú spotrebiteľia prinútení prispôbiť sa ponuke a vybrať si pivo z aktuálnej malej ponuky jedinej krčmy v ich blízkosti.

Chuť a chuťovo príbuzné atribúty sú najdôležitejšie, napriek tomu je možné spotrebiteľa zlákať ku značke aj marketingovými akciami. V dnešnej dobe sú spotrebiteľia už presýtení súťažami a oceňujú tie akcie, kde je benefit okamžite hmatateľný, napr. cenovo výhodný multipack (Pivovary Topvar, 2009).

Tabuľka č. 1 Rozhodovania spotrebiteľov piva

Atribút rozhodovania	Možnosti výberu	
Chuť	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plná, intenzívna (Pilsner Urquell) 2. Jemná (Veľkopopovický Kozel) 3. Príchut' - radler 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horká (Pilsner Urquell) 2. Sladká (Šariš tmavý)
Pena	Pevnosť, stálosť, zanechávanie krúžkov v krígli	
Stupňovitosť a obsah alkoholu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vyššia stupňovitosť (12° a viac stupňov – napr. Master (18°)) 2. 11° a menej stupňov 	
Cena	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vysoká cena – Stella Artois 2. Priemerná cena – Veľkopopovický Kozel, Corgoň 3. Nízka cena – Smädny Mních 	
Balenie	<p>Čapované pivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sudové pivo 2. Tankové (nepasterizované) pivo 	<p>Balené pivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sklená fľaša 2. PET fľaša 3. Plechovka

Zdroj: Pivovary Topvar, 2009

Záver

Trh piva čelil klesajúcemu záujmu spotrebiteľov, prudký prepád nastal po dramatickom zvýšení spotrebnej dane na začiatku tisícročia a v miernejšom tempe pretrvával desať rokov (Združenie výrobcov piva a sladu, 2010). Spoločným cieľom odvetvia sa stalo zatriktívnenie imidžu produktu, získať nových spotrebiteľov. Dvaja najväčší výrobcovia, spoločnosti Heineken a Pivovary Topvar s kumulovaným trhovým podielom 85% (Nielsen, 2009) veľa investovali do marketingového manažmentu, aby nielen rozvíjali vlastné značky, ale zároveň aj oživilo kategóriu a zvrátili klesajúci dopyt.

Marketing piva má bližšie k tradičnej stratégii, je postavený na potrebách zákazníkov a masovej komunikácii. Spoločnosti rutinne využívajú marketingový prieskum, aby spoznali svojich spotrebiteľov a vytvárali aktivity s potenciálom získať nových konzumentov a udržať si existujúcich. Nakoľko sa jedná skôr o masový produkt, markéteri pivovarov nemajú

možnosť udržiavať individuálny trvalý vzťah so svojimi zákazníkmi, ani ich osobne poznať a preto sú dôležité modely vytvorené na základe prieskumných štúdií.

Komunikácia piva sa odvíja od potreby – v reklamách poväčšine vystupujú mladší sympatickí ľudia, dej sa odohráva buď v bare alebo na chalupe, pikniku, časté sú športové situácie, očividné je trávenie voľného času. Pivo spotrebiteľov spája a spríjemňuje im spoločné chvíle. Aj keď reklamy propagujú rozdielne značky, uvedené prvky sa v nich často opakujú. (Podobne je to i v iných kategóriách: pre automobily sa stali typické zábery na pohybujúce sa vozidlo po krajine, kávu si môžeme spojiť s motívom privoňania si k šálke a pôžitkovského ochutnania, kvapky do nosa zase s pohľadom na kýchajúcich nevládných ľudí, ktorým sa ihneď po užití liečiva uľaví). Je to nakoniec pochopiteľné, pretože kategória je rovnaká, podstata produktu sa so značkou nemení. Cez to všetko značky majú svoje poslanstvo. Cieľom je dosiahnuť, aby poslanstvo bolo pre spotrebiteľa jasné, dôležité a originálne. Táto ambícia by nebola reálna bez využitia pokročilých prieskumných techník. Hĺbkové štúdie pomáhajú odhaliť aj skryté motívy spotrebiteľov, ktoré zvyšujú šancu priblížiť spotrebiteľa k produktu.

Marketingový výskum dokáže odhaliť aj sociálnu a emočnú vrstvu značky. Sociálna vrstva hovorí o spoločenskom kontexte, čo si o zákazníkovi istej značky myslí jeho okolie. Emocionálna vrstva je prejavom dojmov a pocitov spotrebiteľa v súvislosti s konzumáciou značky (Zmuse, 2017). Značky piva vo svojej komunikácii zohľadňujú aj sociálne a emocionálne atribúty. Vďaka tomu sú značky navzájom odlišné a každá ma svoju jedinečnú prezentáciu, vychádzajúc z preferencií cieľovej skupiny. Reklamy sú veselé (Kampaň Zlatý Bažant a svet sa hrala s cudzími slovíčkami), spájajú miestnych (Šariš, srdcom východniar), predstavujú úspech (Pilsner Urquell – skutočné bohatstvo je vo vnútri), stotožňujú sa s osudmi ľudí (Radegast – „Život je horký. Bohudík.“). K týmto posolstvám sa prispôbujú komunikačné kanály: Bažant cieľi na mladých ľudí, preto sa popri masovej komunikácii v televízii ukazuje v podnikoch, na festivaloch. Šariš sa geograficky zameriava na domáci región. Komunikácia značky Pilsner Urquell je sofistikovaná a obmedzená, predpokladá, že jej cieľoví spotrebiteľia aj v hluku iných reklám objavajú pravé bohatstvo. Pri pozorovaní nasadenia podporných aktivít vidíme, že firmy plánujú svoj marketing podľa kanálov a času – nenasadia viac akcií, viac reklám súčasne, najmä nie pre značky s vyšším rizikom zámery, pretože by sa navzájom kanibalizovali.

Reklama, komunikácia, spotrebiteľské súťaže, cielené nasadenie kampaní sú nutné ale nie postačujúce predpoklady rozvoja odvetvia. Napredovaniu pivovarníctva pomohli inovácie, nové výrobky, príchute, obaly. Aj ich vývoj sprevádzal marketingový prieskum zisťujúci záujem kupujúcich. Pomôže marketérom odhaliť voľné miesta na trhu a odhadnúť potenciál noviniek. Prieskum sa využíva aj pri priebežnom monitoringu spokojnosti spotrebiteľov so značkou, jej atraktivnosťou slúžiacom k odhaleniu príležitostí na posilnenie statusu a imidžu. Rozšírenie ponuky, zvyšovanie trendovosti kategórie a zvýšená podpora zo strany obchodu pri predaji a servírovaní piva pomohli odvetviu zvrátiť negatívny trend. Strategické marketingové opatrenia potvrdené zisteniami z výskumu trhu určili nové smerovanie kategórie a zjednotili prvky mixu tak, aby vytvárali holistickú koncepciu.

Poslaním marketingu je napĺňať potreby a očakávania spotrebiteľov, ku splneniu ktorého je dôležité ich samotné poznanie. Spotrebiteľia sú rôzni, niekedy sami nevedia, čo chcú. Správny marketér sa neopiera len o svoje dojmy a intuíciu, ale v modernej dobe využíva aj pokročilé metódy ich zisťovania moderným výskumom. Úspech marketingových rozhodnutí naďalej závisí od schopností manažérov čítať prieskumy, vyvodzovať implikácie, posudzovať alternatívy, vyhodnocovať riziká a presadzovať návrhy, v ktorých úspech medzi spotrebiteľmi verí. Viaceré spoločnosti sú v rozhodnutiach opatrné, vykonávajú menšie úpravy produktov, investujú do konvenčných spotrebiteľských akcií a komunikácie. V príspevku sme ale

predostreli, že veľké výsledky sa dosahujú priekopníckymi riešeniami, či už podstatnou inováciou výrobkov, ktorá pre spotrebiteľa znamená pridanú hodnotu, kampanou, ktorá sa dostane do mysle spotrebiteľa, ktorý následne v obchode vyhľadá danú značku alebo ich kombináciou. Takéto riešenia si vyžadujú odvalu, pretože spravidla vyžadujú značné investície a pritom so sebou nesú riziko odmietnutia trhu, ktoré však môže byť odhalené a riadené za pomoci vhodnej štúdie.

Ing. Jana Hrdličková

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs
Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava, Slovenská republika
E-mail: hrdlicka@upcmail.sk

Literatúra

- 2muse. 2017. *Analýza postojov spotrebiteľov*. Prieskumná agentúra 2muse. 13. august 2017. Osobná komunikácia.
- Bizbuilders. 2017. *Priradenie spotrebiteľov piva k archetypom*. Poradenská spoločnosť Bizbuilders. 19 september 2017. Osobná komunikácia.
- geert-hofstede.com. 2018. What about Slovakia? In *geert-hofstede.com* [online]. 2018. Dostupné na: <https://geert-hofstede.com/slovakia.html> [cit. 2018-02-11].
- GfK. 2015. *Predstavenie produktov spoločnosti*. Prieskumná agentúra GfK. 2015. Osobná komunikácia.
- MYŠÁK, P. 2014. *Marketing pomoci archetypů*. In *nextvision.cz* [online]. 2014. Dostupné na: <https://www.nextvision.cz/blog/marketing-archetypy> [cit. 2018-02-11].
- NIELSEN. 2009. *Vývoj trhového podielu pivovarov*. Prieskumná agentúra Nielsen. 2009. Osobná komunikácia.
- NIELSEN. 2015. *Predstavenie produktov spoločnosti*. Prieskumná agentúra Nielsen. 2015. Osobná komunikácia.
- Vyhláška č. 30/2014 Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka o požiadavkách na nápoje. Dostupné na: http://www.svps.sk/dokumenty/legislativa/vv_030_2014.pdf, www.zbierka.sk.
- Pivovary Topvar. 2009. *Charakterizovanie spotrebiteľského správania konzumentov piva*. Spoločnosť vyrábajúca a distribuujúca pivo Pivovary Topvar. 2009. Osobná komunikácia.
- TNS AISA. 2006. *Charakterizovanie spotrebiteľského správania konzumentov piva*. Prieskumná agentúra TNS AISA. 2006. Osobná komunikácia.
- Združenie výrobcov piva a sladu. 2010. *Vývoj predaja piva na Slovensku*. Odvetvové združenie. 2009. Osobná komunikácia.



Business Services Centers Potential and Policies

Rastislav Chovanec

State Secretary, Ministry of Economy

@RastoChovanec

Overview of the Slovak BSC Sector

- over the last 10 years, Slovakia has developed a **leading reputation for quality & high value services**
- **more than 65** Shared Services Centers (SSCs) and Business Process Outsourcing Centers (BPOs) are established in Slovakia providing **multifunctional scope of operations**
- typical services offered from Slovakia include **Finance, Accounting, IT, Sales & Marketing, Customer Service, HR or Procurement**



65+

SSCs & BPOs
already established
in Slovakia

37,000+

People working
for SSCs & BPOs



Business Services Centers as a new pillar of Slovak economy

Benefits BSCs bring to Slovakia



Areas of Expertize in the Slovak BSC Sector

Finance and Accounting

- Transactions processing, treasury and controlling activities
- Positions: Invoicing Specialist, Payroll Specialist, IFRS Specialist, Tax Specialist, AR/AP Clerk
- Biggest companies (no of employees): IBM (5900), DELL (1900), Johnson Controls (1200), Lenovo (850), Swiss Re (700)
- In total, 38 SSCs primarily engaged in Finance and Accounting activities

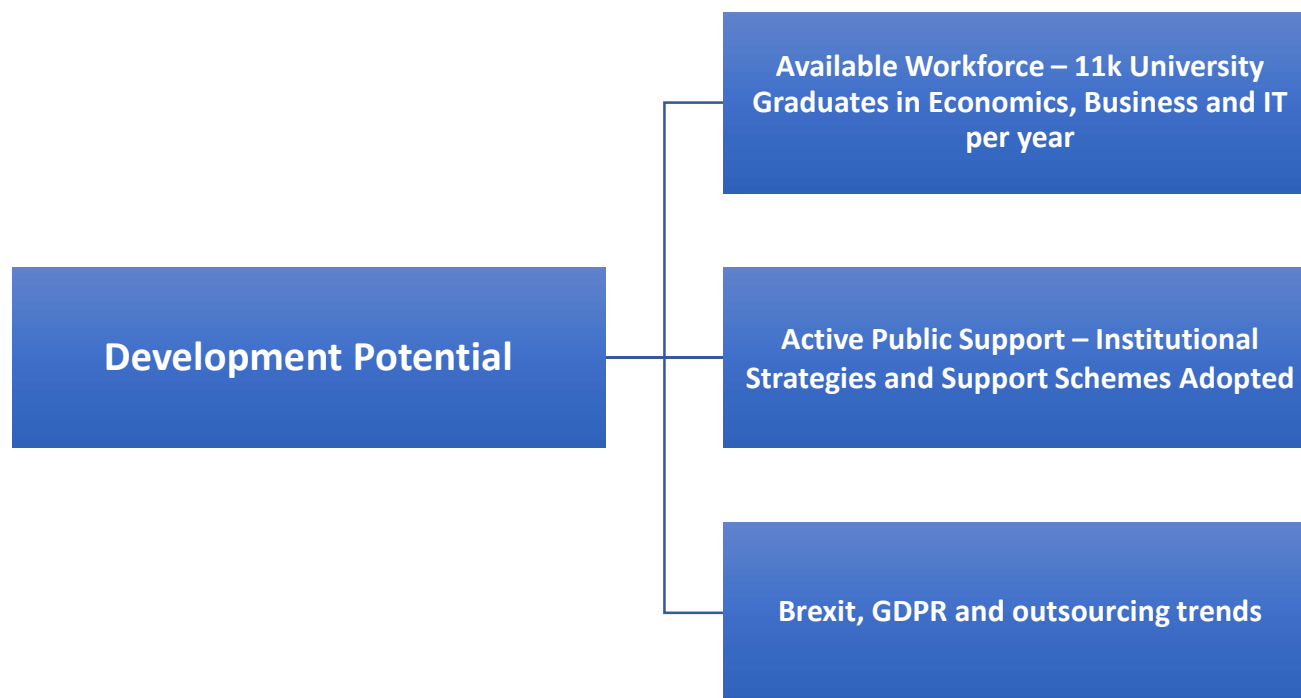
IT Services

- Administration of IT infrastructure
- Positions: Application Support Specialist, SAP Specialist, SQL Reporting Specialist, Software Developer, Network Support Engineer, IT consultant, architect, developer
- Biggest companies (no of employees): T-Systems (3900), Accenture (1200), Siemens (1050), Deutsche Telekom (500), NESS (390)
- In total, 21 SSCs primarily engaged in IT Services

Emerging Areas

- Data management and analysis
- Procurement services

Room to Grow for BSCs



Our Activities to support BSCs in Slovakia

Government Manifesto 2016 – 2020 proclaimed support to the BSCs sector

I. Institutional Strategy for BSCs Development in Slovakia

- Ministry of Economy prepared Action plan with 21 measures
- Employees from third countries, cooperation with Universities
- Raising awareness about the sector

II. Amendments to the Regional Investment Aid Act

- Conditions corresponding to the market (capital investment, newly created jobs)
- Different requirements for different categories – Finance, ICT and other BSCs

III. Active support of new investments and expansions

- SARIO After-care program
- Negotiations with established FDIs (industry, finance, retail)
- Presenting business opportunities abroad



Thank you

Rastislav Chovanec

State Secretary, Ministry of Economy

@RastoChovanec



Accounting
Transaction
Automation

Shared Service Centers IBM perspective

Marek Chudik • April 2018



Shared Service Centers - IBM Bratislava

- **Established in 2000**
 - Constant **growth** over the last 18 years
 - More than 5 000 employees, revenue over 230M Euro
 - 9th biggest employer in Slovakia (finstat 2016)
 - Finance, accounting, taxes, sales support, IT support
- **Basic principles**
 - High level of **flexibility** – time, place, personal situation
 - Wages over national average and dynamic growth
 - Wide range of career options
 - **Positive climate**, valued citizens, community life participation
- Over **30 000 people employed in the SSC sector**
- High concentration in Bratislava
- Strong competition

SSC – life cycle and added value

- **Set up** (2000-05)
 - Strong **growth**
 - Relocation **savings** and economies of scale
 - Evolution of culture / DNA
- **Development** (2006-11)
 - Standardization and **harmonization** of processes
 - Strong **centralization** of processes and management
 - Technical improvements
- **Reengineering** (2012-2016)
 - Focus on **effectivity** and elimination of waste
 - Re-organization
 - Professionalism and **specialization**
- **Revolution** (2017-)
 - Automation, robotization, and artificial intelligence
 - Strong **decentralization**, independent and self governing teams
 - Innovation, creativity and selling

SSC – challenges and skills in-demand

- **Organization and governance**
 - Robust and slow processes – change
 - **Hierarchy** structures – dead
 - Participation and engagement of individual – critical
 - Support and **recognition of excellence** – cultural change

- **Skills in-demand**
 - Innovation, creativity, process design
 - **Risk taking** and ability to improvise
 - Confrontation, assertiveness, discussion, presentation
 - Make a sell, Make a point, **Win**



IBM International Services Centre Ltd.
Mlynské Nivy 49 • 821 09 Bratislava - mestská časť Ružinov • Slovakia

Systemy kvality v podmienkach vysokých škôl SR

Jaroslav Jambor

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Anotácia:

V článku sú opísané prístupy aplikácie systému manažérstva kvality pre efektívny chod vnútorného systému zabezpečovania kvality na vysokých školách. Článok je zameraný na prístup k tvorbe systému manažérstva kvality vysokoškolského vzdelávania integráciou požiadaviek štandardov ESG 2015 a normy ISO 9001: 2015. Štandardy aj normy v roku 2015 prešli revíziou, ktorá prispela k ich vzájomnej kompatibilite a prispieva k efektívnejšiemu zvyšovaniu kvality poskytovaných študijných programov. Systém je otvorený ďalšej integrácii štandardov oblasti vzdelávania. Cieľom článku je prezentovať skúsenosti v oblasti systémového rozvoja kvality vysokoškolského vzdelávania a prispieť k diskusi o použití štandardu ISO 9001 vo vzdelávaní a možných prístupov pri tvorbe systému kvality v súlade s požiadavkami na kvalitu vzdelávania v Európskom vysokoškolskom priestore.

Kľúčové slová: systémy kvality; vysoké školy; vzdelávanie; ISO 9001; ESG 2015.

Annotation:

The article describes the approaches of the application of the quality management system for the effective operation of the internal quality assurance system at universities. The article focuses on the approach to creating a quality management system for higher education by integrating the requirements of ESG 2015 and ISO 9001: 2015. In 2015, both standards underwent revision that contributed to their mutual compatibility and more efficient improvement in study program quality. The system is open to further integration of standards in the field of education. Objective of this article is to share experience with systemic development of quality of higher education and contribute to discussion about utilization of ISO 9001 in education and potential approaches to creation of quality systems in compliance with requirements related to quality of education in the European Higher Education Area.

Key words: quality systems; universities; education; ISO 9001; ESG 2015.

Úvod

Rok 2015 priniesol významné zmeny v základom štandarde manažérstva kvality, v norme ISO 9001. Bola schválená 15. septembra 2015 a publikovaná 23. septembra 2015. Prechodné obdobie podľa IAF (International Accreditation Forum, 2015) trvá tri roky a končí sa 15. septembra 2018. Norma je súčasťou súboru manažérskych ISO štandardov, ktoré vychádzajú zo spoločnej nadradenej štruktúry.

Rok 2015 bol významný tiež pre Štandardy a usmernenia na zabezpečovanie kvality v Európskom priestore vysokoškolského vzdelávania (ESG). Rastúci dopyt po zručnostiach a kompetenciách v Európe si vyžaduje, aby vysokoškolské inštitúcie reagovali na situáciu novými spôsobmi. Pôvodný text z roku 2005 bol aktualizovaný vzhľadom na pokrok vo sfére zabezpečovania kvality a taktiež v ostatných bolonských usmerneniach, napr. v oblasti kvalifikačných rámcov, uznávania kvalifikácie a podpory využívania výstupov vzdelávania s presadzovaním učenia sa a učenia orientovaného na študenta (I. Ostrovský, 2013). ESG 2015 prijali ministri zodpovední za vysokoškolské vzdelávanie v Európskom priestore

vysokoškolského vzdelávania v máji 2015 v Jerevane a súčasne sa zaviazali ich implementáciou v národnom systéme vzdelávania (M. Hrnčiar, 2012).

Prepojenie medzi ISO 9001:2015 a ESG 2015

Norma ISO 9001:2015 a ESG 2015, v časti Interné zabezpečovanie kvality, sa svojimi revíziami priblížili a stali sa viac kompatibilnými. Okrem toho ISO 9001 poskytuje ESG štandardom vhodnú nosnú systémovú kostru efektívneho zvyšovania kvality. ESG naopak poskytujú terminológiu a požiadavky na lepšie definovanie predmetu vzdelávacieho systému, cieľov a strategického rámca v oblasti vysokoškolského vzdelávania. Súčasne sa očakáva, že tak ako v súčasnom systéme akreditácie sa obsah a požiadavky ESG 2008 stanú súčasťou akreditačných kritérií podľa článku 87a zákona o vysokých školách. ESG 2015 v druhej a tretej časti obsahujú štandardy a usmernenia na externé zabezpečovanie kvality a pre agentúry za zabezpečovanie kvality. Požiadavky pre proces externého zabezpečovania kvality a pre fungovanie certifikačných orgánov (certifikácie a akreditácie) v ISO štandardoch sú obsahom normy ISO 17021 Conformity assessment - Requirements for bodies providing audit and certification of management systems a normy ISO 17011 Conformity assessment - Requirements for accreditation bodies accrediting conformity assessment bodies (International Accreditation Forum, 2015), ktoré akreditujú orgány posudzovania zhody. Rozsah a frekvencia externého posudzovania podľa súčasného natavenia je podľa schém pre ISO 9001 prísnejšia a častejšia, tak pre školu (certifikovanú organizáciu) ako aj pre posudzujúce orgány.

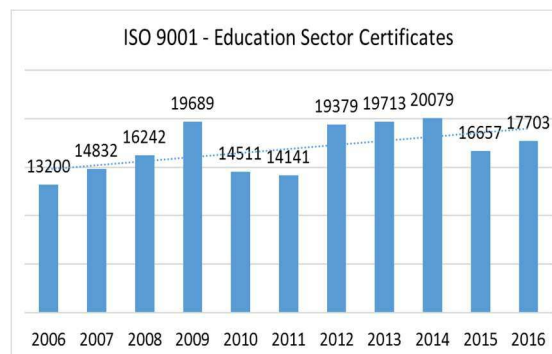
Medzi hlavné prínosy používania normy ISO 9001 patrí schopnosť organizácie trvalo poskytovať produkty a služby, ktoré plnia požiadavky zákazníka, aplikovateľné požiadavky predpisov a regulačné požiadavky, zvyšovanie spokojnosti zákazníka, zvládanie rizík a príležitostí pre dosahovanie cieľov (P. Richnák, K. Gubová, I. Zendulka, 2016). Norma je aplikovateľná pre všetky odvetvia aj jej požiadavky sú vždy doplňujúce k požiadavkám na samotnú službu a produkt (J. Jambor, 2013). Jej kombinácia s ESG štandardami umožní lepšie zameranie systému na oblasť vysokoškolského vzdelávania v súlade s požiadavkami European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), European Students' Union (ESU), European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) and the European University Association (EUA). Hlavným cieľom Štandardov a usmernení na zabezpečovanie kvality v Európskom priestore vysokoškolského vzdelávania v skratke ESG je prispieť k spoločnému chápaniu zabezpečovania kvality v oblasti učenia sa a vyučovania naprieč geografickým hraniciami, a to všetkými zainteresovanými stranami . (J. Jambor, M. Džubáková, J. Habánik, 2017)

Ťažiskom ESG štandardov je zabezpečovanie kvality súvisiace s učením sa a vyučovaním vo vysokoškolskom vzdelávaní vrátane vzdelávacieho prostredia a relevantného prepojenia na výskum a inovácie. Vysoké školy majú zaviesť zásady a postupy s cieľom zabezpečiť a zlepšiť kvalitu vzdelávania (študijných programov) a ďalších aktivít. Pojem „program“ sa vzťahuje na poskytovanie vysokoškolského vzdelávania v najširšom zmysle slova vrátane vzdelávania, ktoré nie je súčasťou študijného programu vedúceho k získaniu oficiálneho akademického titulu, teda všetkých aktivít, ktoré škola podporuje pre dosahovanie vzdelávacích cieľov. ESG pracujú podobne ako ISO 9001 aj s požiadavkami zainteresovaných strán, pričom zainteresované strany predstavujú všetkých aktérov v rámci danej vysokej školy vrátane jej študentov a zamestnancov, ako aj externé zainteresované strany, napr. zamestnávateľov a zahraničných partnerov vysokej školy. Kvalita vzdelávania podľa ESG, je predovšetkým výsledkom interakcie medzi učiteľmi, študentmi a inštitucionálnym prostredím pre učenie sa. Zabezpečovanie kvality má vyústiť do tvorby

vzdelávacieho prostredia, v ktorom obsah študijných programov, vzdelávacie príležitosti a vzdelávacie priestory sú vhodne na daný účel. Podstatou všetkých činností na zabezpečovanie kvality sú dva ciele: zodpovednosť a zvyšovanie kvality. Pojem „zabezpečovanie kvality“ sa používa na opis všetkých činností v rámci cyklu neustáleho zdokonaľovania, t. j. aktivity na zabezpečovanie kvality a aktivity na rozvoj. (ESG, 2015)

Používanie ISO 9001 vo vzdelávacích organizáciách z dlhodobého hľadiska celosvetovo rastie. Rok 2016 priniesol spolu s revíziou oživenie a nárast certifikátov v oblasti vzdelávania o 16%. Útlm ISO 9001 v roku 2015 bol zaznamenaný naprieč všetkými sektormi. Súvisel s očakávaním revízie, ktorá bola publikovaná v septembri 2015.

Obrázok č. 1 Počet certifikovaných vzdelávacích organizácií podľa ISO 9001



Zdroj: Z. Myna, U. Yarka, O. Peleschyshyn, 2016

Prístupy k zabezpečovaniu kvality na vysokej škole

Pri integrácii oboch štandardov je možné vychádzať zo skúseností vzdelávacích organizácií so systémom podľa ISO 9001:2008 a ESG 2009 (ktoré boli obsahom akreditačných kritérií Vnútroštruktúrného systému zabezpečovania kvality podľa § 87a zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách). Dôvodom pre výber tohto konceptu boli skúsenosti s udržiavaním systému kvality a zlepšovania kvality vysokých škôl v SR. Osobitne bol dôraz kladený na potrebu pravidelného externého posudzovania systému a externej spätnej väzby. Kostru systému tvorí štruktúra ISO 9001 a kvalitná externá certifikácia. Systém je komplexný, dôslednom riadení hlavných procesov a cykle zlepšovania s podmienkou pravidelného interného aj externého posúdenia. Rovnako vyžaduje pravidelnú spätnú väzbu všetkých zainteresovaných strán a preukázateľné zlepšovanie. V roku 2016 boli aplikované všetky nové, alebo zmenené požiadavky normy ISO 9001:2015 a väčšina požiadaviek ESG 2015. V súčasnosti môžu byť vykonávané činnosti redizajnu študijných programov v súlade s existujúcim národným kvalifikačným rámcom a prieskum a klasifikácia postupov učenia a vyučovania orientovaného na študenta.

Zainteresované strany vysokej školy

Zo strany vysokej školy je dôležité, aby boli podrobne preskúmané potreby a očakávania strán, ktoré môžu ovplyvňovať, alebo sú ovplyvňované rozhodnutiami a činnosťou vysokej školy, s dôrazom na zainteresované strany osobitne ovplyvňujúce jej schopnosť poskytovať a

rozvíjať kvalitné študijné programy a vedecko-výskumné činnosti. Každé pracovisko preskúmava potreby:

- **študentov** v súlade s profilom akreditovaného študijného programu,
- **zamestnávateľov**, ktorý zamestnávajú, poskytujú stáž, iné formy praxe absolventovi študijného programu poskytovaného pracoviskom,
- **používateľov výstupov vedecko-výskumnej a publikačnej činnosti fakulty** - členov spolupracujúcej akademickej a vedeckej komunity v danej oblasti vedy, podniky a organizácie využívajúce poznatky aplikovaného výskumu,
- **partnerské organizácie, školy a zväzy** - špecifické organizácie s úzkymi vzťahmi a významným vplyvom na pracoviská TnUAD,
- **miestne a regionálne organizácie a komunity** - podľa oblasti pôsobenia a lokalitu a miestne špecifiká fakulty,
- **zamestnancov** – špecifické požiadavky učiteľov, vedecko – výskumných pracovníkov, administratívnych a technicko– hospodárskych pracovníkov pracoviska.

Úlohou rektorátnych pracovísk by malo byť preskúvanie kľúčových partnerov univerzity:

- požiadavky na akreditáciu študijných programov, habilitačné a inauguračné konanie, pravidlá zriadenia verejnej vysokej školy a poskytovania vysokoškolského vzdelávania
- grantové a vedecko – výskumné agentúry a programy – podmienky pre podávanie žiadosti o podporu činnosti univerzity a pravidlá riešenia, hodnotenia a financovania podporených projektov,
- požiadavky dodávateľov produktov, služieb a procesov v súlade s ustanoveniami zákona o verejnom obstarávaní.

Identifikácia požiadaviek zainteresovaných strán je súčasťou pravidelného preskúmania vnútorného systému manažmentom a ich plnenie bude monitorované (J. Jambor, M. Džubáková, J. Habánik, 2017).

Postup implementácie vnútorného systému kvality na vysokej škole

Odporúčaný postup implementácie systému manažérstva kvality podľa ISO 9001 : 2015/STN EN ISO 9001:2016 so zohľadnením požiadaviek európskych štandardov ESG 2015 a indikátorov pre vnútorný systém zabezpečovania kvality bol nasledovný:

I. Úvodná etapa

- a) úvodné stretnutie riešiteľov projektu, vedenia univerzity vrátane predstaviteľa manažmentu pre kvalitu,
- b) analýza organizačnej štruktúry a pracovných pozícií,
- c) identifikácia resp. korekcia počtu procesov,
- d) preskúmanie súčasného stavu systému manažérstva kvality a vypracovanie harmonogramu budovania zdokumentovaných informácií,
- e) školenie realizačného tímu.

II. Vypracovanie a korekcia zdokumentovaných informácií a ich implementácia

- a) postupné prerokovanie problematiky jednotlivých procesov systému manažérstva kvality - samostatne rektorát, fakulty a ostatné súčasti univerzity,
- b) vypracovanie pracovných návrhov riadiacich dokumentov k procesom a činnostiam,
- c) pripomienkové konanie k pracovným návrhom vypracovaných dokumentov,

- d) posúdenie pripomienok a dopracovanie návrhov riadiacich dokumentov,
- e) schvaľovacie konanie,
- f) implementácia schválených postupov,
- g) vypracovanie resp. korekcia Príručky kvality podľa revidovanej STN EN ISO 9001:2016 (rozdelenie na 10 kapitol a zapracovanie manažérstva rizika).

III. Vykonávanie interných auditov

- a) školenie interných audítorov,
- b) plánovanie realizácie interných auditov,
- c) príprava výkonu interných auditov,
- d) dohľad nad výkonom interných auditov,
- e) vyhodnotenie realizovaných interných auditov,
- f) prípadná revízia zdokumentovaných informácií na základe zistení z interných auditov,
- g) návrh pre riešenie zistených nedostatkov z interných auditov a návrh opatrení.

IV. Záverečná etapa

- a) preskúmanie systému manažérstva kvality,
- b) príprava k certifikácii systému manažérstva kvality,
- c) certifikačný audit (J. Jambor, J. Habánik, 2017).

Monitorovanie, meranie, analýza a hodnotenie vnútorného systému zabezpečovania kvality

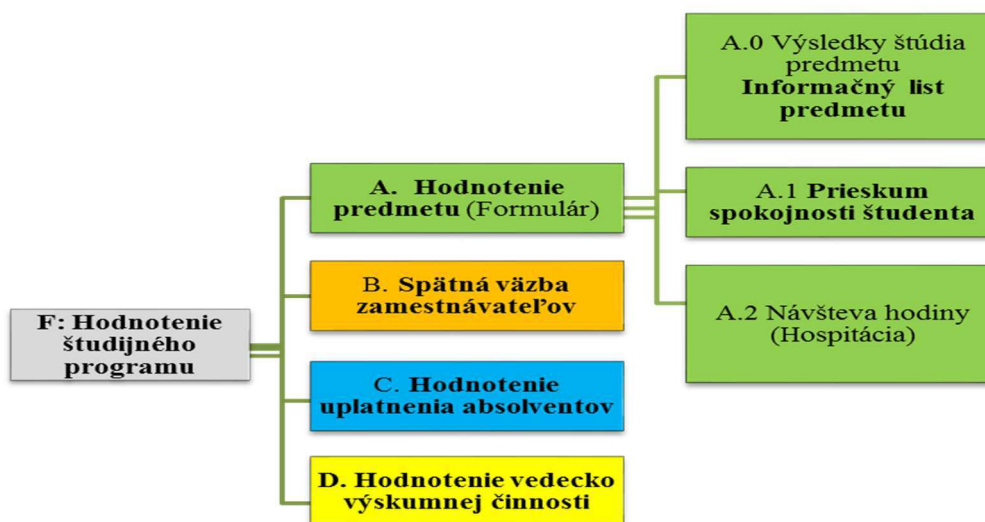
Dôležitou súčasťou vnútorného systému zabezpečovania kvality je zadaný a dodržiavaný systém zberu informácií, analýzy a hodnotenia o poskytovaných študijných programoch a súvisiacich služieb. Cieľom tohto systému je neustále zlepšovanie procesu vzdelávania a pozostáva zo súboru integrovaných nástrojov monitorovania a merania vnútorného systému školy:

- I. Meranie a analýza kvality študijných programov a spätná väzba účastníkov vzdelávania.
- II. Meranie a analýza vedecko – výskumnej činnosti.
- III. Meranie a analýza kvality a rozvoja pedagogických pracovníkov.
- IV. Interný audit procesov a systému
- V. Hodnotenie kvality dodávateľov
- VI. Hodnotenie nezhôd a sťažností
- VII. Hodnotenie nápravnej činnosti v oblasti kvality
- VIII. Hodnotenie cieľov a politiky kvality

Hodnotenie študijného programu by mal vykonávať garant študijného programu na základe:

- výsledkov hodnotenia predmetov vo fomulári A,
- hodnotenia zamestnávateľmi vo formulári B,
- hodnotenia uplatniteľnosti absolventa vo formulári C,
- hodnotenia súvisiacej vedecko – výskumnej činnosti vo formulári D.

Obrázok č. 2 Štruktúra hodnotenia študijného programu



Zdroj: J. Jambor, M. Džubáková, J. Habánik, 2017

Garant študijného programu hodnotí jednotlivé oblasti kvality, identifikuje silné stránky, riziká a nedostatky a navrhuje opatrenia na zlepšenie študijného programu.

Ciele študijného programu sú definované a monitorované prostredníctvom ukazovateľov kvality študijného programu:

- | | |
|------------------------------------|---|
| Kvalita študijného programu | <ul style="list-style-type: none"> → Atraktívnosť študijného programu – počet uchádzačov, študentov, absolventov. → Uplatniteľnosť absolventov. → Hodnotenie spätnej väzby zamestnávateľov. → Počet vedených záverečných prác / počet vedúcich záverečnej práce |
| Hodnotenie predmetov | <ul style="list-style-type: none"> → Úspešnosť → Hodnotenie spätnej väzby študentov → Hodnotenie hospitáciou - obsah predmetu, organizácia vzdelávania, formy vzdelávania, personálne zabezpečenie, študijná literatúra, priestorové, materiálne, technické a informačné |

zabezpečenie študijného
programu

Pre jednotlivé oblasti vedy a výskum boli definované ukazovatele výkonnosti v danej oblasti vedy a výskumu podľa atribútu prostredia (ukazovateľ A, D, E), atribútu výstupy (ukazovateľ B), atribútu ocenenia (ukazovateľ C, G) v danej oblasti výskumu prostredníctvom ukazovateľov:

- Počty akademických zamestnancov v danej oblasti výskumu: *Ročný IKA index*
- Hodnotenie výstupov podľa kategórií a ak. titulov pre zamestnancov na plný pracovný pomer: *vážený súčet výstupov / počet akademických zamestnancov*
- Ohlasy vo WOS/ SCOPUS/ ERIH: *Počet ohlasov / počet učiteľov*
- Rozsah akademickej mobility doktorandov a akademických pracovníkov: *priemerná dĺžka pobytu na učiteľ'a*
- Posúdenie grantovej úspešnosti:
 - *Počet podaných projektov / počet akademických zamestnancov*
 - *Počet riešených projektov / počet akademických zamestnancov*
 - *Objem finančných prostriedkov / akademického zamestnanca*
- Posúdenie kvality výskumnej infraštruktúry:
Suma investovaných prostriedkov do VV infraštruktúry / počet akademických zamestnancov

Ocenenia: *Početnosť kategórie A, B, C, D. (J. Jambor, M. Džubáková, J. Habánik, 2017)*

Záver

Na základe viacročných skúseností s implementovaním vnútorného systému zabezpečovania kvality vo forme systému manažerstva kvality podľa ISO 9001 a ESG štandardov môžeme konštatovať niektoré výhody zo zavedenia systému manažerstva kvality na vysokých školách:

- výraznejšie sústredenie sa na očakávania a požiadavky všetkých zainteresovaných strán (ministerstvo školstva vedy výskumu a športu, zamestnávateľské zväzy a organizácie, študenti atď.),
- zvýšenie dôvery a spokojnosti klienta, partnera a zníženie počtu sťažností,
- dosiahnutie a udržanie požadovanej úrovne kvality vysokoškolského vzdelávania,
- prostriedok k efektívnemu riadeniu hlavných, manažérskych a podporných procesov na vysokej škole,
- prehľadné sledovanie a vyhodnocovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti procesov na vysokej škole,
- pravidelná analýza rizík na jednotlivých súčastiach a prijímanie opatrení na predchádzanie nezhodám a ohrozeniam,
- podrobná analýza vysokej školy a rýchle prijatie účinných opatrení pre kontinuálne zlepšovanie,
- posilnenie zodpovednosti a sebadôvery zamestnancov vysokej školy,
- náskok pred konkurenciou, zvýšenie konkurencieschopnosti,
- zvýšenie reputácie vysokej školy,
- zlepšenie imidžu vysokej školy, udržanie si podielu na trhu príp. možnosť rastu podielu na trhu. (J. Habánik, J. Jambor, 2017)

Ing. Jaroslav Jambor, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Bezručova 64, 911 01 Trenčín, Slovakia

E-mail: jjambor@vsm.sk

Literatúra

- International Accreditation Forum, *IAF Informative Document: Transition Planning Guidance for ISO 9001:2015*. IAF ID 9:2015 [online] 2015, [cit. 3-10-2017]. Available at: <http://www.iso.org/iso/iafid9transition9001publicationversion.pdf>
- OSTROVSKÝ, I. 2013. *Pohľad bolonského experta na vnútorné systémy kvality, seminár Vnútorné systémy zabezpečovania kvality*, Bratislava: SAAIC - Slovak Academic Association for International Cooperation, 2013.
- HRNČIAR, M. 2012. *Systémy manažérstva kvality vo vzdelávaní*. Ružomberok, Verbum, 2012. 46 p. ISBN 978-80-8084-909-2.
- RICHNÁK, P., GUBOVÁ, K., ZENDULKA, L. 2016. *The competitiveness of Slovak products manufacturing companies in foreign trade*. In *Electronic Journal AD ALTA: journal of interdisciplinary research* [online]. 2016, vol. 6, Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2016. 97 p. ISSN 2464-6733, 2016.
- JAMBOR, J.. 2013. *Implementácia systému manažérstva kvality pre oblasť vzdelávania vo vysokej škole*. In *Modernizace vysokoškolské výuky technických predmětů – mezinárodní vědecká konference*. Hradec Králové: Gaudeamus UHK, 41 p. 2013. ISSN 1214-0554.
- JAMBOR, J., DŽUBÁKOVÁ, M., HABÁNIK, J. 2017. *Integration of ESG 2015 and ISO 9001:2015 standards in the higher education organization – case study*. In *Electronic Journal AD ALTA: journal of interdisciplinary research* [online]. 2017, vol. 7, issue 2, Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2017. p. 87 - 91. ISSN 2464-6733, 2017.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: ENQA. 2015. ISBN: 978-9-08-168672-3.
- MYNA, Z., YARKA, U., PELESCHYSHZN, O. 2016. *Using international standards of quality management system in higher educational institutions*. TCSET'2016 Ukraine: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2016. 834 p. ISBN: 978-617-607-806-7.
- JAMBOR, J., HABÁNIK, J. 2017. *Implementácia systému manažérstva kvality na vysokej škole*. Slovenská spoločnosť pre kvalitu – XXIII. ročník medzinárodnej konferencie k svetovému dňu kvality 20.-21.10.2016, Vysoké Tatry. SSK, Bratislava, 2017, p. 41 – 48. ISBN 978-80-972609-0-3.
- HABÁNIK, J., JAMBOR, J. 2017. *Systém manažérstva kvality*. In *AI magazine*. 2017, vol. 5, 2017, p. 74 – 75. ISSN 1337-7612.

Príprava študentov manažérstva kvality v oblasti CAQ

Preparation of quality management students in the CAQ scope

Renata Janošcová

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Anotácia:

Článok pojednáva o nutnosti prispôsobenia sylabov predmetov so zameraním na IKT súčasným požiadavkám doby Industry 4.0 pre manažérov kvality. Sumarizuje miesto predmetov CAQ v študijných programoch na slovenských vysokých školách. Navrhuje koncepciu infromatických predmetov pre študijný program manažérstvo kvality produkcie.

Kľúčové slová: Počítačová podpora systémov manažérstva kvality - CAQ, informačné systémy – IS, manažérstvo, Kvalita 4.0, Kvalita produkcie, vzdelávanie.

Annotation:

The article discusses the need to adapt the syllabus of ICT-focused subjects to the current requirements of Industry 4.0 for Quality Managers. Summarizes the place of CAQ subjects in study programs at Slovak universities. It proposes the concept of information subjects for the production quality management study program.

Key words: Computer Aided Quality - CAQ, information systems – IS, management, Quality 4.0, Quality Production, education.

1 Úvod do problematiky

Často skloňovaná koncepcia Priemysel 4.0 nie je samoúčelná. Potrebuje svojich vizionárov, lídrov a realizačný tím šikovných ľudí, ktorí budú schopní s predstihom poznať trendy a trhy, budú mať jasno v tom, čo chcú odmerať, zistiť, či identifikovať a budú mať na to dostatok energie a financií (Eliáš, 2017). Budúcnosťou manažérstva kvality v súlade s vyššie uvedenou koncepciou je Kvalita 4.0. Podmieňuje to príprava budúcich manažérov na využívanie sofistikovaných IS, Data Mining-u, znalostného manažmentu, manažmentu informačných služieb a umelej inteligencie (UI). Úloha všetkých vysokých škôl je príprava takýchto manažérov a to sa nezaobíde bez zdieľania znalostí s praxou a bez pravidelnej reflexie na jej požiadavky (Janošcová, 2018).

V roku 2001 prišlo vedenie Katedry inžinierstva kvality¹ s myšlienkou nevyhnutnosti zavedenia predmetu infromatického zamerania do nového študijného programu „Inžinierstvo kvality produkcie“. Bol to predmet „Počítačová podpora systémov riadenia kvality“, predchodca súčasného predmetu CAQ. Tento trend pokračoval v Trenčíne ďalej a v následnom študijnom programe „Manažérstvo kvality produkcie“ sa predmety infromatického zamerania rozšírili o mnohé ďalšie. Zavádzanie týchto predmetov však nebolo jednoduché. V tom čase sa predmety počítačovej podpory v študijnom odbore „Kvalita produkcie“ (ďalej KP) neučili, ak neberieme do úvahy predmety úzko špecializované na CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), kde sa CAQ chápe v užšom slova zmysle - ako počítačom riadená kontrola kvality (*Computer Aided Quality Assurance*). Od začiatku bolo cieľom vyučujúcich

¹ KIK, neskôr Katedra metrológie a kvality pod vedením prof. Petra Kneppa, DrSc. bola na bývalej Fakulte mechatroniky Trenčianskej univerzity A. Dubčeka v Trenčíne od roku 1997-2010.

KIK zamerat' sa na predmety, v ktorých sa pojem CAQ chápe v širšom slova zmysle a nehrá len úlohu akéhosi „hasiča požiaru“ (Janošcová, 2018).

Domnievame sa, že proces hľadania vhodného obsahu, ako aj skladby infromatických predmetov pre študijný program „Manažérstvo kvality produkcie“ v odbore KP bol napokon úspešný. V roku 2005 bola predstavená koncepcia výučby predmetov CAQ (Janošcová, 2005). Za najväčší prínos považujeme zaradenie skupiny predmetov zameraných na CAQ do skupiny povinných predmetov a ich vyšpecifikovanie v korpuse študijného odboru „5.2.57 Kvalita produkcie“, na ktorého opise sme participovali v pozícii experta na infromaticky zamerané predmety (Akreditačný spis, 2006).

2 Metodika práce

V článku sa využíva prešetrovanie postavenia infromatických predmetov, zoskupených pod pojmom počítačová podpora systémov manažérstva kvality v súvislosti so študijným odborom „Manažérstvo kvality“. Poskytuje prehľad o tendenciách a prístupoch v tejto oblasti. Článok popisuje prekážky pri implementácii predmetov CAQ do výučby a v závere sa usiluje navrhnúť riešenia. Výstupy a zistenia tohoto článku môžu byť užitočné pre vrcholových manažérov vzdelávacích inštitúcií, riaditeľov podnikovej infromatiky, manažérov kvality, lídrov oddelení inovácií, vyučujúcich na vysokých školách a budúcich manažérov kvality. Výsledky a závery môžu byť užitočné pre základnú orientáciu v pojmovej oblasti problematiky CAQ v rámci vzdelávania v študijných programoch študijného odboru „Manažérstvo kvality“.

3 CAQ v užšom a širšom ponímaní

Pojem počítačová podpora v podstate vychádza z pojmu CAX, ktorý predstavuje použitie IKT v procese návrhu, analýzy a výroby. Pokročilé Cax systémy zahŕňajú široký rad nástrojov, komerčných, či proprietárnych (CAX, 2015). Viaceré CAX systémy obsahujú aj CAQ moduly. Napríklad v CAD systémoch sa tolerančnou analýzou skúma funkčnosť zostavy, v CAP systémoch je úlohou CAQ modulov zisťovanie možnosti dosiahnuť požadovanú presnosť súčiastky z hľadiska presnosti technologickej sústavy (stroje, nástroje a prípravky).

CAQ (v užšom ponímaní) chápeme ako *Computer aided quality assurance* - súčasť CIM, ako „počítačom podporovanú kontrolu kvality“. Systémy CAQ sa tu vyznačujú tým, že reagujú až po vzniku nekvalitnej produkcie v rámci tzv. malej regulačnej slučky (Beniak, 2007).

Z iného uhla pohľadu CAQ predstavuje systém určený na sledovanie, udržiavanie a zlepšovanie kvality v podniku. V roku 2003 J. Palán predpovedal, že „*řízení kvality je vlastně kvalitní řízení...*“ (Palán, 2003). Môžeme pritom pozorovať, že počítačová podpora systémov manažérstva kvality sa postupne mení na kvalitné manažérstvo, a to s podporou IS/IKT. CAQ v širšom ponímaní teda chápeme ako informačný systém pre podporu systému manažérstva kvality produkcie vo všetkých etapách jej životného cyklu a hodnotového reťazca (Janošcová, 2017). Tento prístup je rozdielny, ako pri užšom chápaní CAQ. Takto chápaný systém CAQ prechádza naprieč CIM ako aj naprieč integrovanými podnikovými informačnými systémami. Takéto systémy CAQ sa vyznačujú najmä tým, že riadia procesy tak, aby sa výskyt nekvalitných produktov minimalizoval, čiže nereagujú až po vzniku nekvalitnej produkcie, ale jej predchádzajú, a dokonca ju predikujú (Janošcová, 2018).

3 Vymedzenie jadra znalostí KP s orientáciou na infromatické predmety

Ak budeme chápať CAQ v širšom ponímaní, do jeho „portfólia“ musíme zaradiť všetky témy, ktoré súvisia s počítačovou podporou akýchkoľvek systémov manažérstva kvality a majú infromatické zameranie. Podľa aktuálneho opisu študijného odboru 5.02.57 Kvalita produkcie platného od 23. 2. 2017 obsahuje jadro znalostí vysokoškolského štúdia I.- III. stupňa v študijnom odbore KP tieto nosné témy:

- Základy technologických procesov;
- Integrované systémy riadenia;
- Systém manažérstva kvality;
- Štatistické metódy;
- **Počítačová podpora systémov manažérstva kvality;**
- Znalosť problematiky organizácie a jej riadenia;
- Integrovaný systém riadenia;
- Systém manažérstva kvality;
- Certifikácia a audit;
- Štatistické metódy;
- Metrológia;
- Technická spôsobilosť a optimalizácia procesov;
- Teória pravdepodobnosti a matematická štatistika;
- Teória riadenia;
- **Informačné a znalostné systémy;**
- Experimentálne metódy;
- **Modelovanie a optimalizácia procesov a systémov.**

Podľa opisu študijného odboru KP všetky študijné plány (sylaby) v tomto odbore musia obsahovať vyššie uvedené témy konkretizované do užších oblastí a tvoria 3/5 ECTS (AK, 2018). Ak sa zameriame na témy a predmety blízke počítačovej podpore systémov manažérstva kvality (CAQ), musia študijné programy v študijnom odbore KP zahŕňať tieto oblasti (predmety):

Tab. 1 Miesto predmetných oblastí blízkyh CAQ v jadre znalostí VŠ štúdia v študijnom odbore KP

Oblasť znalostí jadra	Stupeň	Rok štúdia	Priradenie k nosnej téme jadra
Základy infromatiky	1. stupeň – Bc.	1. rok	Počítačová podpora systémov manažérstva kvality
Databázové systémy	1. stupeň – Bc.	2. rok	Počítačová podpora systémov manažérstva kvality
Základy práce v sieti	1. stupeň – Bc.	2. rok	Počítačová podpora systémov manažérstva kvality
Informačné systémy	2. stupeň – Ing.	1. rok	Informačné a znalostné systémy
Informačné a znalostné systémy	3. stupeň – PhD.	-	Informačné a znalostné systémy
Modelovanie a optimalizácia procesov a systémov	3. stupeň – PhD.	-	Modelovanie a optimalizácia procesov a systémov

V tabuľke sú jednotlivé programy podfarbené podľa stupňa štúdia. K 31. 12. 2017 sa študijné programy v študijnom odbore KP realizovali iba na troch vysokých školách na Slovensku:

- SPU - Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre;
- STU - Slovenská technická univerzita v Bratislave;
- TU - Technická univerzita v Košiciach.

Je to menší počet v porovnaní s rokom 2009, keď sa v odbore KP vyučovalo aj na TNUAD v Trenčíne a TU vo Zvolene.

4 Možnosti štúdia v študijnom odbore KP

V Tab. 2 je sumarizácia možností štúdia v odbore KP na Slovensku k 31. 12. 2017.

Tab. 2 Možnosti štúdia v študijnom odbore KP na Slovensku k 31. 12. 2017

Inštitúcia	Fakulta	Študijný program	Stupeň/titul/ forma štúdia	Akreditácia
STU v Bratislave*	MTF so sídlom v Trnave	KP	1. stupeň/Bc./ denná	do 31. 8. 2019
SPU v Nitre	Technická	Manažérstvo kvality produkcie	1. stupeň/Bc./ denná	do 31. 8. 2018
SPU v Nitre*	Technická	Manažérstvo kvality produkcie (2014)	1. stupeň/Bc./ denná	do 31. 8. 2019
SPU v Nitre	Technická	Manažérstvo kvality produkcie (2014)	1. stupeň/Bc./ externá	do 31. 8. 2020
TU v Košiciach*	Strojnícka	Kvalita a bezpečnosť (Quality and Safety) (aj v Aj)	1. stupeň/Bc./ denná	do 31. 8. 2020
TU v Košiciach*	Strojnícka	Inžinierstvo kvality produkcie	2. stupeň/Ing./ denná	do 31. 8. 2018
TU v Košiciach	Strojnícka	Inžinierstvo kvality produkcie	2. stupeň/Ing./ externá	do 31. 8. 2018
TU v Košiciach*	Fakulta materiálov, metalurgie a recyklácie	Integrované systémy riadenia	1. stupeň/Bc./ denná	
TU v Košiciach	Fakulta materiálov, metalurgie a recyklácie	Integrované systémy riadenia	1. stupeň/Bc./ externá	do 31. 8. 2020
TU v Košiciach*	Fakulta materiálov, metalurgie a recyklácie	Integrované systémy riadenia	2. stupeň/Ing./ denná	
TU v Košiciach	Fakulta materiálov, metalurgie a recyklácie	Integrované systémy riadenia	2. stupeň/Ing./ externá	do 31. 8. 2019
TU v Košiciach*	Fakulta materiálov, metalurgie a recyklácie	Inžinierstvo kvality produkcie (aj v Aj)	3. stupeň/Ing./ denná	
TU v Košiciach	Fakulta materiálov, metalurgie a recyklácie	Inžinierstvo kvality produkcie (aj v Aj)	3. stupeň/Ing./ externá	

Spracované na základe údajov súhrnnej databázy študijných odborov na portáli www.portalvs.sk

Vysvetlivky: STU – Slovenská technická univerzita; MTF - Materiálovotechnologická fakulta STU so sídlom v Trnave; TU – Technická univerzita; KP – Študijný odbor Kvalita produkcie, VŠ – vysokoškolský.

Z týchto programov v študijnom odbore KP už SPU v Nitre neponúka pre akademický rok 2018/2019 žiadne (končí sa platnosť akreditácie). Na STU sa štúdium v odbore KP ponúka už iba na MTF v Trnave, aj to len v I. stupni štúdia. Na Sjf STU žiaľ po mnohých rokoch kvalita produkcie postupne zanikla, a to aj pre neschopnosť vedenia zabezpečiť garanta študijného programu v odbore KP.

5 Miesto predmetov blízkyh CAQ v študijných programoch KP

V nasledujúcich tabuľkách sú uvedené predmety CAQ (predmety infromatického zamerania) a ich základné charakteristiky podľa jednotlivých inštitúcií, fakúlt a konkrétnych študijných programov. Snažili sme sa sústrediť tie predmety, ktoré sú vyučované pre študentov študijných programov spadajúcich pod študijný odbor KP.

Konkrétne študijné programy pre analýzu výskytu predmetov blízkyh CAQ sme vybrali z Tab. 2, kde sú označené *.

Ako prvú tu uvádzame tabuľku sumarizujúcu stav k 31. 12. 2017, za ňou pre porovnanie nasleduje tabuľka s informáciami z roku 2009, opísanými v článku R. Janošcovej (Janošcová, 2009).

Prehľad predmetov infromatického zamerania, ktoré sú blízke CAQ na STU je v Tab. 3.

Tab. 3 Prehľad predmetov blízkyh CAQ v študijnom odbore KP na MTF k 31. 12. 2017

PREDMET	Cieľová skupina		Realizácia predmetu			
	semester/rok štúdia/stupeň/spôsob ukončenia/počet kreditov	rozsah P/S/L	Fakulta	Zabezpečuje	Študijný program	Zodpovedný za predmet
Informačné technológie	1/I./I./s/5	2/0/2	MTF	ÚAIAM	KP	P. Važan
Databázy	5/III./I./s/6	2/0/2	MTF	ÚAIAM	KP	P. Tanuška

Vysvetlivky: STU – Slovenská technická univerzita v Bratislave; MTF – Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; ÚAIAM - Ústav aplikovanej informatiky, automatizácie a mechatroniky.

Pre porovnanie uvádzame stav ku 31. 12. 2009, kde vidno bohatú ponuku infromatických predmetov:

Tab. 4 Prehľad predmetov blízkyh CAQ v študijnom odbore KP na STU k 31. 12. 2009

PREDMET	Cieľová skupina		Realizácia predmetu			
	sem./roč./stupeň/spôsob ukončenia/počet kreditov	dotácia hodín	Fakulta	Zabezpečuje	Študijný program	Garant predmetu
Informačné technológie	ZS/1./I./s/5	1/2	MTF	ÚAIAM	KP	P. Schreiber
Databázové systémy a	ZS/3./I./zs/3	-	MTF	ÚAIAM	KP	P. Tanuška

základy práce v sieti (V)						
Počítačová podpora v manažérstve kvality (PV)	LS/1./II./kz/3	0/3	MTF	ÚPIMK	IKP	J.Šalgovičová
CAQ	ZS/2./II./s/6	2/2	MTF	ÚPIMK	IKP	R. Rybanský
Programovanie	ZS/1./I./kz/5	2/2	SjF	ÚPHSV	SVaMK	D. Velichová
Informačné a komunikačné technológie	ZS/1./II./s/5	2/2	SjF	ÚAMAI	MKvSP	M. Tolnay
Softvérové systémy (PV)	ZS/1./II./kz/4	0/4	SjF	ÚAMAI	MKvSP	M. Tolnay
Aplikované databázové systémy (PV)	LS/1./II./kz/4	0/3	SjF	ÚAMAI	MKvSP	M. Tolnay
Počítačom podporované manažerstvo kvality (PV)	ZS/1./III./10	0/2	SjF	ÚVSETM	KP	Š. Valčuha

Zdroj: *Janošcová, 2009*

Vysvetlivky: *V – voliteľný predmet; PV – povinne voliteľný predmet; STU – Slovenská technická univerzita v Bratislave; MTF – Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; SjF – Strojnícka fakulta STU v Bratislave; ÚAIAM - Ústav aplikovanej informatiky, automatizácie a matematiky; ÚPIMK - Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality; ÚPHSV - Ústav prírodných, humanitných a spoločenských vied; ÚAMAI - Ústav automatizácie, merania a aplikovanej informatiky; ÚVSETM - Ústav výrobných systémov, environmentálnej techniky a manažmentu; IKP - Inžinierstvo kvality produkcie; SvaMK - Strojárska výroba a manažerstvo kvality; MKvSP - Manažerstvo kvality v strojárskych podnikoch.*

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre ponúka tieto predmety informatického zamerania v dvoch stupňoch vysokoškolského štúdia (Tab. 5):

Tab. 5 *Prehľad predmetov blízkyh CAQ v študijnom odbore KP na SPU v Nitre k 31. 12. 2017*

PREDMET	Cieľová skupina		Realizácia predmetu			
	semester/rok štúdia/stupeň/spôsob ukončenia/počet kreditov	rozsah P/S/L	Fakulta	Zabezpečuje	Študijný program	Zodpovedný za predmet
Základy informatiky	1/I./I./s/3	0/0/3	Technická	-	MKP	-
Informačné a databázové systémy	4/I./II./s/4	1/0/3	Technická	-	MKP	-
Informačné systémy	1/II./I./s/4	1/0/3	Technická	-	MKP	-
Počítačom podporovaná výroba (PV)	1/II./I./s/4	1/0/3	Technická	-	MKP	-

Vysvetlivky: *SPU – Slovenská poľnohospodárska univerzita; MKP – Manažerstvo kvality produkcie;*

V porovnaní s rokom 2009 je to výrazne menej (Tab. 6). V roku 2009 sa predmety CAQ objavovali v dvoch stupňoch vysokoškolského štúdia až v štyroch študijných programoch študijného odboru KP:

Tab. 6 Prehľad predmetov blízkyh CAQ v študijnom odbore KP na SPU v Nitre k 31. 12. 2009

PREDMET	Cieľová skupina		Realizácia predmetu			
	sem./roč./stupeň /spôsob ukončenia/počet kreditov	dotácia hodín	Fakulta	Zabezpečuje	Študijný program	Garant predmetu
Základy informatiky	ZS/1./I./s/3	0/3	Technická	-	PBT	-
Informačné a databázové systémy	LS/1./I./s/4	1/3	Technická	-	PBT	-
Informačné systémy	ZS/1./II./s/4	1/3	Technická	-	IaATvKP	-
Programovanie 1	ZS/1./II./z/4	1/3	Technická	-	IaATvKP	-
Programovanie 2	LS/1./II./s/6	1/3	Technická	-	IaATvKP	-
Počítačom podporovaná výroba (PV)	ZS/2./II./z/4	1/3	Technická	-	IaATvKP	-
Tvorba internetových aplikácií (PV)	LS/2./II./s/4	1/3	Technická	-	IaATvKP	-
Informačné systémy	ZS/1./II./s/4	1/3	Technická	-	KP	-
Počítačom podporovaná výroba (PV)	ZS/2./II./z/4	1/3	Technická	-	KP	-
Tvorba internetových aplikácií (PV)	LS/2./II./s/4	1/3	Technická	-	KP	-
Informačné systémy	ZS/1./II./s/4	1/3	Technická	-	SBTS	-
Počítačom podporovaná výroba (PV)	ZS/1.2./II./z/4	1/3	Technická	-	SBTS	-
Programovanie 1 (PV)	ZS/1./II./z/4	1/3	Technická	-	SBTS	-
Programovanie 2 (PV)	LS/1./II./s/6	1/3	Technická	-	SBTS	-
Tvorba internetových aplikácií (PV)	LS/2./II./s/4	1/3	Technická	-	SBTS	-

Zdroj: Janošcová, 2009

Vysvetlivky: SPU - Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre; PBT - Prevádzková bezpečnosť techniky; IaATvKP - Informačná a automatizačná technika v kvalite produkcie; SBTS - Spoľahlivosť a bezpečnosť technických systémov.

Technická univerzita v Košiciach v súčasnosti ponúka predmety infromatického zamerania blízke CAQ vo všetkých stupňoch vysokoškolského štúdia v troch študijných programoch (Tab. 7):

Tab. 7 Prehľad predmetov blízkyh CAQ v študijnom odbore KP na TU v Košiciach k 31. 12. 2017

PREDMET	Cieľová skupina		Realizácia predmetu			
	semester/rok štúdia/stupeň/spôsob ukončenia/počet kreditov	rozsah P/S/L	Fakulta	Zabezpečuje	Študijný program	Zodpovedný za predmet
Informatika (PV)	1/I./I./s/7	2/0/3	FMMR	ÚMIK	ISR	M. Šolc
Aplikovaný softvér (PV)	2/I./I./kz/4	0/0/3	FMMR	ÚM	ISR	G. Sučík
Informačné systémy a databázy (PV)	3/II./I./zs/5	2/0/2	FMMR	ÚMIK	ISR	I. Pokorný
Počítačová podpora manažérstva kvality	3/II./II./zs/5	2/0/3	FMMR	ÚMIK	ISR	K. Zgodavová
Informačné a znalostné systémy (PV)	1/I./III./kz/10	4 (X)	FMMR	ÚMIK	ISR	M. Šolc
Modelovanie a optimalizácia procesov organizácie (PV)	1/I./III./kz/10	4 (X)	FMMR	ÚMIK	ISR	K. Zgodavová
Počítačová grafika (V)	2/I./I./kz/1	0/0/2	SjF	-	KB	J. Melko
Programovacie techniky (PV)	3/II./I./kz/2	2/0/2(X)	SjF	-	KB	J. Kráľ
Informatika (PV)	3/II./I./kz/2	0/4/0	SjF	-	KB	E. Miková
Štatistický softvér (V)	4/II./I./kz/1	0/2/0	SjF	-	KB	Z. Kimáková
Softvérové navrhovanie kvalitatívnych parametrov produktov (PV)	3/II./II./kz/3	0/4/0	SjF		IKP	M. Gorzás

Vysvetlivky: TU – Technická univerzita; FMMR – Fakulta materiálov, metalurgie a recyklácie; SjF – Strojnícka fakulta; ÚMIK – Ústav materiálov a inžinierstva kvality; ÚM – Ústav metalurgie; ISR – Integrované systémy riadenia; X – projektová práca; KB – Kvalita a bezpečnosť (Quality and Safety); IKP – Inžinierstvo kvality produkcie.

Ako jediná vysoká škola z nášho výberu ponúkla TU v Košiciach menší počet predmetov blízkyh CAQ v roku 2009. Je to potešiteľný a podľa nášho názoru správny trend. V Tab. 8 je sumár infromatických predmetov k 31. 12. 2019.

Tab. 8 Prehľad predmetov blízkyh CAQ v študijnom odbore KP na TU v Košiciach k 31. 12. 2009

PREDMET	Cieľová skupina		Realizácia predmetu			
	semester/ročník/stupeň/ spôsob ukončenia/počet kreditov	dotácia hodín	Fakulta	Zabezpečuje	Študijný program	Garant
Informatika	ZS/1./I./kz/4	0/3	HF	KIM	ISR	M. Šolc
Základy programovania (PV)	ZS/2./I./kz/3	0/2	HF	KTK	ISR	I. Pokorný
Informačné systémy 1	LS/3./I./s/7	2/2	HF	KIM	ISR	M. Havlík
Informačné systémy 2	ZS/1./II./s/5	2/2	HF	KIM	ISR	M. Havlík
Základy počítačovej techniky	ZS/1./I./kz/4	0/2	SjF	Centrum informatiky	KP	K. Madáč
Základy programového vybavenia	LS/1./I./kz/5	0/2	SjF	Centrum informatiky	KP	K. Madáč
Informačné techniky	ZS/2./I./kz/3	2/2	SjF	Centrum informatiky	KP	K. Madáč
Manažment informačnej bezpečnosti	-/III./diz.skúška/20	-	TUKE	KBaKP	IKP	M. Oravec

Zdroj: *Janošcová, 2009*

Vysvetlivky: TUKE – Technická univerzita v Košiciach; HF – Hutnícka fakulta; SjF – Strojnícka fakulta; KIM – Katedra integrovaného manažerstva; KTK – Katedra tvárnenia kovov; KBaKP – Katedra bezpečnosti a kvality produkcie; ISR – Integrované systémy riadenia; IKP – Inžinierstvo kvality produkcie.

6 Konceptia CAQ

Cieľom návrhu koncepcie výučby predmetov CAQ pre budúcich manažérov kvality bolo prispieť k výchove absolventa študijného programu „Manažerstvo kvality produkcie“ v študijnom odbore KP, ktorý dokáže citlivo a efektívne využívať všetky dostupné nástroje IT systémovým spôsobom a zvýšiť tak svoju vlastnú konkurencieschopnosť (Janošcová, 2018).

Domnievame sa, že v roku 2009 bola TnUAD lídrom v oblasti zabezpečenia infromatických predmetov pre študijný program MKP v odbore KP. Predmety CAQ sa tu realizovali v súlade s koncepciou z roku 2005 (Janošcová, 2005).

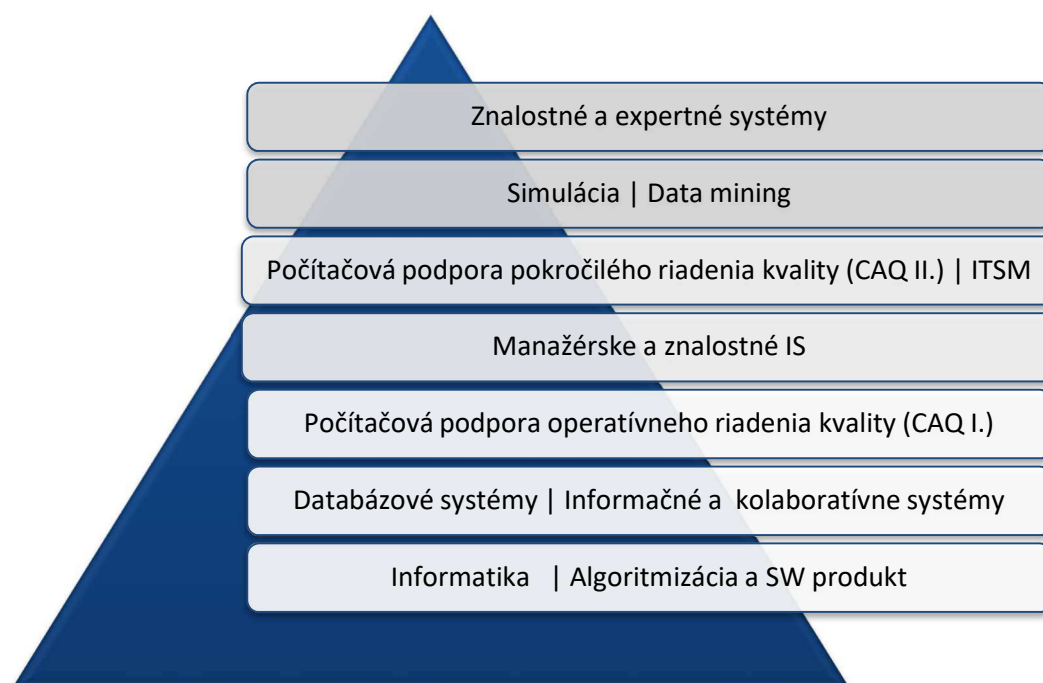
Tab. 9 Miesto predmetov blízkyh CAQ v študijnom odbore KP na TnUAD k 31. 12. 2009

PREDMET	Cieľová skupina		Realizácia predmetu			
	sem./roč./stupeň/ spôsob ukončenia/ počet kreditov	dotácia hodín	Fakulta	Zabezpečuje	Študijný program	Garant
Základy informatiky I.	ZS/1./I./s/5	2/0/2	FM	KI a KMMK	MKP	J. Tkáč

Základy informatiky II.	LS/1./I./s/6	2/0/2	FM	KI a KMMK	MKP	J. Tkáč
Databázové systémy (I.)	ZS/2./I./s/5	2/0/3	FM	KI a KMMK	MKP	J. Žabka
Databázové systémy II.	LS/2./I./kz/4	1/0/3	FM	KI a KMMK	MKP	J. Žabka
CAQ I.	LS/3./I./z/3	1/0/3	FM	KI a KMMK	MKP	P. Kneppo
Manažérske informačné systémy	ZS/1./II./s/6	1/0/2	FM	KI a KMMK	MKP	P. Kneppo
CAQ II.	ZS/2./II./kz/3	1/0/3	FM	KI a KMMK	MKP	P. Kneppo
Expertné systémy v manažerstve kvality	ZS/2./II./z/5	2/0/2	FM	KI	MKP	P. Kneppo

Vysvetlivky: TnUAD – Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne; FM – Fakulta mechatroniky; MKP – Manažérstvo kvality produkcie; KI – Katedra informatiky; KMMK – Katedra metrológie a manažérstva kvality; ZS, LS – zimný a letný semester; s – skúška, z – neklasifikovaný predmet, kz – predmet klasifikovaný podľa priebežných kontrol počas semestra; Dotácia hodín - 1/2/3 – za týždeň: jedna hodina prednášok, dve hod. seminár/cvičenie/, tri hod. laboratórne cvičenie (PC lab.); PV – predmet povinne voliteľný; V – predmet výberový; bez označenia – povinný predmet.

Vývoj v oblasti priemyslu, kde nachádzame podstatnú časť zamerania manažérstva kvality, ide veľmi rýchlo vpred. V zmysle koncepcie Priemysel 4.0 nemôže zaosť ani kvalita. Vývoj obsahu študijného odboru v časti informatických predmetov musí sledovať rýchle sa meniace požiadavky praxe. Na Obr. 1 uvádzame návrh novej koncepcie predmetov CAQ, ktorý vychádza z opisu študijného odboru MK a z požiadaviek praxe.



Obr.1 Návrh koncepcie informatických predmetov v študijnom programe odboru KP

Jeho bližšia charakteristika je v súčasnosti predmetom výskumu názorov a potrieb predstaviteľov vrcholového manažmentu slovenských firiem v oblasti automotiv.

4 Záver

Na Slovensku ubúda počet študijných programov v odbore 5.02.57 Kvalita produkcie. Máme sa snáď obávať o budúcnosť tohto potrebného a perspektívneho študijného odboru na Slovensku? Čo je príčinou takéhoto stavu?

Na základe analýzy miesta predmetov blízkych CAQ môžeme tvrdiť, že informatické predmety v študijných programoch odboru KP nepribúdajú. Výnimkou je TU v Košiciach, ktorá pokračuje v trende CAQ predmetov v zmysle koncepcie z roku 2005 a rozvíja ju o nové požiadavky praxe. Dúfame, že nepoľaví z tohto dobre nasmerovaného trendu.

Nová koncepcia informatických predmetov v študijných programoch odboru KP (Obr. 1) reflektuje požiadavky našej doby, v ktorej sa čoraz viac uplatňujú princípy koncepcie Priemysel 4.0. Kvalita nesmie ostať bokom a koncepcia Kvalita 4.0 je plne opodstatnená.

Naším budúcim cieľom je implementácia nástrojov CAQ do všetkých predmetov študijného odboru KP, ktoré to aspoň trochu umožňujú. Realizovalo by sa to v rámci laboratórnych cvičení v PC – laboratóriách, po prebraní príslušnej látky po teoretickej aj metodologickej stránke. Takýmto spôsobom by sa CAQ „rozplynulo“ do predmetov, realizovaných v rámci študijného odboru Kvalita produkcie.

Ing. Renata Janošcová, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Bezručova 64, 911 01 Trenčín, Slovakia

E-mail: rjanoscova@vsm.sk

Literatúra

AK – Akreditačná komisia. 2018. [online] Dostupné na:

<http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=https://www.portalvs.sk/sk/studijne-odbory>
[cit. 2018-04-02].

Akreditačný spis študijného programu manažérstvo kvality produkcie I. a II. stupňa v študijnom odbore 5.2.57 Kvalita produkcie, Trenčín, 2006.

BENIAK, J. 2007. *Počítačom podporované systémy - CA systémy : prednáška*. Bratislava : Sjf STU, KVT, 2007.

CAx [online]. 2015. Dostupné na: <http://plarmy.cz/cadwiki/index.php?title=CAx> [cit. 2018-04-02].

ELIÁŠ, P. 2017. Potenciál a rizika I 4.0 pro průmyslové firmy [CD-ROM]. In *INDUSTRY 4.0 - Inspirace pro průmyslové inženýrství a procesní management*. Zlín : UTB, 2017.

JANOŠCOVÁ, R. 2005. Koncepcia výučby predmetov počítačovej podpory systémov manažérstva kvality. In *Jakost-Quality 2005. 14. ročník mezinárodní konference*. Ostrava : Dům techniky Ostrava spol. s.r.o., 2005. s.H-15-H-19.

JANOŠCOVÁ, R. 2009. Miesto predmetu CAQ - počítačová podpora systémov manažérstva kvality v študijnom odbore kvalita produkcie. In *Kvalita produkcie 2009 : Zborník prednášok zo semináru pedagógov študijného odboru Kvalita produkcie*. Košice: Technická univerzita, 2009. ISBN 978-80-553-0238-6. s.39-45.

- JANOŠCOVÁ, 2017. CAQ v súlade s koncepciou Priemysel 4.0. In *Management Challenges in the 21st Century*. Trenčín : Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2017. s. 152-162.
- JANOŠCOVÁ, R. 2018. Využitie systémov CAQ v príprave manažérov kvality. In 27. mezinárodní konference : Měřicí technika pro kontrolu jakosti. Plzeň : ČMS, 2018. s. 77 – 83.
- PALÁN, J. 2004. Využití počítačové podpory jakosti CAQ ve strojírenském podniku. Zborník z konferencie Transfer 2004. Trenčín : Fakulta špeciálnej techniky TnUAD, 2004. s. 374 – 382.

Technologické firmy a organizačná kultúra ako factor úspešnosti

Technological Firms and Organizational Culture as an Effectiveness Factor

Erik Kubička

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Anotácia:

Súčasný podnikateľský prostredie sa stáva čoraz dynamickejšim, komplexnejším a konkurenčnejším. V technologickom sektore je to pravdepodobne najviac viditeľné. Organizačná kultúra môže zohrať významnú úlohu pri posilňovaní konkurencieschopnosti firiem v tomto odvetví. Ak to tak však má byť, firmy musia venovať mnoho pozornosti hodnotám a postojom, ktoré určujú, ako vnímajú, rozmyšľajú, konajú a reagujú na svoje okolie. Tento článok ponúka pohľad na prístup niektorých globálne úspešných technologických firiem k tejto problematike.

Kľúčové slová: Organizačná kultúra. Konkurencieschopnosť. Technológie.

Annotation:

Contemporary business world is becoming increasingly dynamic, complex, and competitive. A sector where this is probably most visible is technology. Organizational culture can play a crucial role in enhancing of competitiveness of firms in this industry. Technological companies must however pay a lot of attention to the values and attitudes determining how they perceive, act and think about and react to their environment. This article provides an insight into how successful technological companies approach this matter.

Key words: Organizational culture. Competitiveness. Technologies.

Úvod

Súčasný svet biznisu je čoraz dynamickejší, komplexnejší a konkurenčne náročnejší. Najviditeľnejšie je to pravdepodobne v technologickom sektore. Ak sa má organizačná kultúra stať nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti, technologické spoločnosti musia venovať veľkú pozornosť hodnotám, postojom a predpokladom, ktoré určujú, ako vnímajú, myslia a konajú i to ako reagujú na svoje prostredie.

Ciele a metodológia

Tento článok poskytuje prehľad o problematike organizačnej kultúry a skúma prístupy niektorých globálnych technologických lídrov v tejto oblasti. Predstavuje krátke prípadové štúdie šiestich známych spoločností, ktoré sa zameriavajú na identifikáciu kľúčových hodnôt a správania považovaných za základný kameň ich globálneho obchodného úspechu.

Teoretické východiská

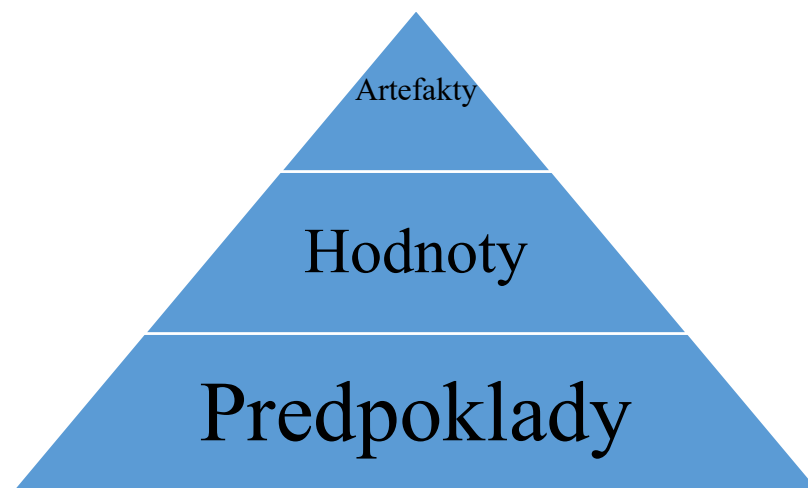
Čo je organizačná kultúra?

Organizačná (firemná) kultúra je definovaná ako súbor hodnôt a postojov, ktoré určujú celkové správanie firiem, ako aj to, ako vnímajú, premýšľajú a konajú či reagujú na svoje prostredie (Schein, 2010).

Definícia sama o sebe vysvetľuje strategický význam tejto témy prakticky tvrdiac, že kultúra je zodpovedná za to, čo a ako sa v spoločnostiach deje prakticky v každej oblasti ich činnosti.

Vlastné skúmanie autora preukázalo, že pre mnohých je organizačná kultúra niečo príliš abstraktné, ťažko uchopiteľné a plne pochopiteľné. Prieskum uskutočnený na vzorke 172 podnikateľov a manažérov v Slovenskej republike v rokoch 2010-2012 ukázal, že väčšine respondentov chýba už základné pochopenie konceptu a kultúru vnímajú väčšinou prostredníctvom niektorých menej dôležitých pozorovateľných prejavov (Kubička, 2015). Hovoriť preto o vedomom formovaní kultúry, aby sa stala zdrojom konkurenčnej výhody, je z dôvodu tohto obmedzeného chápania jej podstaty, ktorou sú najmä hodnoty a princípy, veľmi ťažké.

Obrázok 1 Zložky organizačnej kultúry



Zdroj: NELSON, D. L., & QUICK, J. C. (2006). *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges* (5th ed.). Thomson.

Zložka pozorovateľných artefaktov je akýmsi fyzickým prejavom organizačnej kultúry. Môže ísť o spôsoby obliekania, zverejnené zoznamy hodnôt, pozorovateľné rituály a obrady, korporátny image atď.

Hodnoty sú koncepty alebo názory, ktoré sa týkajú požadovaných koncových stavov a vedú k výberu správania. Explicitné hodnoty sú oficiálne normy, ktoré organizácia presadzuje, ku ktorým sa hlási a mali by sa zhodovať s hodnotami vyjadrenými správaním. Hodnoty, ktoré sa pre organizáciu v priebehu jej existencie stali takými dôležitými, že sa považujú za samozrejmosť, sa nazývajú základné predpoklady (Nelson, 2006).

Najmä dve posledne zmienené zložky, konkrétne hodnoty vyjadrené správaním a základné predpoklady, sú podstatou a základom organizačnej kultúry.

Formovanie a rozvoj kultúry

Kreitner (2007) konštatuje, že organizačná kultúra je tvorená a formovaná štyrmi hlavnými komponentmi:

- Hodnoty zakladateľov
- Odvetvie a vonkajšie podmienky podnikania
- Spoločenská kultúra
- Vízie top manažmentu

To je tiež veľmi dôležitá skutočnosť, ktorú treba pochopiť. I keď odvetvie/podnikateľské prostredie ako aj národná kultúra majú významný vplyv na kultúru, rozhodujúcu úlohu pri jej formovaní a rozvoji hrajú vplyvní ľudia v organizácii (zakladatelia, vedúci predstavitelia).

Kreitner rozoznáva tri generické typy kultúr. V konštruktívnych kultúrach sú zamestnanci povzbudzovaní k interakcii s ostatnými a k práci na úlohách a projektoch spôsobom, ktorý im pomáha uspokojovať potrebu rastu a rozvoja. Takéto kultúry sú spojené s dosahovaním cieľov, seberealizáciou, humanizmom, povzbudzovaním a afiliáciou.

Pasívne defenzívne kultúry sú založené na prevažujúcom presvedčení, že zamestnanci musia komunikovať s ostatnými spôsobom, ktorý neohrozuje ich vlastné pracovné istoty. Takéto kultúry sú zvyčajne spojené s pravidlami, konvenčnosťou, závislosťou a skôr vynútenou disciplínou.

Agresívne-defenzívne kultúry vedú zamestnancov k tomu, aby pristupovali k úlohám spôsobom, ktorý chráni ich postavenie a istotu zamestnania. Sú spojené s opozičnou silou, rivalitou a perfekcionizmom.

Prečo je kultúra taká dôležitá?

Ako bolo spomenuté, súčasný svet podnikania sa stáva čoraz dynamickejšim, komplexnejším a konkurenčnejším. Tento článok je zameraný na technologický sektor a vyššie uvedené je pravdepodobne najmarkantnejšie práve v ňom.

Vyššie tiež bolo zmienené, že kultúra ovplyvňuje čokoľvek, čo sa deje v organizáciách. Ak sa teda má stať zdrojom konkurenčnej výhody (a nie nevýhody), technologické spoločnosti musia venovať hodnotám, postojom a predpokladom, ktoré určujú, ako vnímajú, premýšľajú, konajú a reagujú na svoje prostredie väčšiu pozornosť než akékoľvek iné druhy firiem.

Výsledky

Apple

Kultúra Apple je vždy bola založená na ideáli, že motivovaní jednotlivci pracujú lepšie, ak nemajú šéfa, ktorý všetko „mikromanažuje“.

Organizačná štruktúra v spoločnosti Apple takmer neexistuje. Cieľom tejto praktiky je poskytnúť ľuďom maximálnu voľnosť pre spoluprácu ako aj umožniť im rozhodovanie o vlastnej práci. To robí z Apple síce niekedy trochu mäťuce ale v každom prípade vynikajúce miesto pre prácu ľudí tvoriacich veci, ktorých „sa zákazníci nevedia nabažiť“.

Na druhej strane je tu však aj brutálny, až nemilosrdný pocit zodpovednosti. V spoločnosti Apple nie je veľa striktných vymedzených procesov, ale existujú dva vedúce postupy riadenia a koordinácie. Prvým sú týždenné stretnutia, ktoré nastavujú „tep celej spoločnosti“. Steve Jobs vysvetľoval tieto stretnutia jednoducho; „Každý pondelok preberáme celé naše podnikanie. Pozeráme sa na každý produkt vo vývoji“. Druhým je DRI (directly responsible individual) – priamo zodpovedný jednotlivec. Vďaka tejto praxi a napriek voľnému organizačnému prístupu nikdy neexistuje zmätok v individuálnej zodpovednosti (Jadeja, 2012).

Vďaka týmto jednoduchým princípom si Apple dokázal udržať svoju start-upovú kultúru napriek tomu, že v priebehu niekoľkých desaťročí vyrástol z garážovej firmy na skutočného technologického giganta a svetového lídra vo svojej oblasti.

Google

Kultúru spoločnosti Google môžeme rozdeliť na štyri hlavné skupiny, na ktoré je zameraná: ľudí, zákazníkov/produkty, ciele a etiku.

Medzi kultúrami spoločnosti Apple a Google existuje prekvapivo veľa spoločných znakov. Pravdepodobne najdôležitejšou črtou správania spoločnosti Google je averzia k byrokracii. Kultúra spoločnosti Google zdôrazňuje neformálnosť, angažovanosť a zdieľanie moci. Podporuje aj rodinnú atmosféru a, až oštentatívne, promuje inklúziu. Je tiež mimoriadne explicitná čo sa týka rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom (Google).

V spoločnosti je veľa pracovných stretnutí a komunikácie, mnoho z nich sa uskutočňuje prostredníctvom IKT. Podobne, ako v Apple sa uskutočňujú týždenné stretnutia, kde každý vyjadruje nápady a ľudia môžu dokonca navrhovať a pracovať na svojich vlastných projektoch. Spoločnosť Google je známa svojimi pracovnými priestormi, ktoré sú navrhnuté tak, aby maximalizovali pohodlie zamestnancov a podporovali ich vzájomnú interakciu (Nelson, 2006). To tiež prispieva k schopnosti spoločnosti udržať si svoju startup-ovú kultúru, i keď sa Alphabet medzitým stal jednou z najväčších spoločností na svete.

Hewlett Packard

Zakladatelia spoločnosti, ktorá tiež vyrástla z garáže pre jedno auto na jednu z najväčších svetových korporácií viac než len hovorili o dôležitosti svojich zamestnancov. Jeffrey Pfeffer zo Stanfordskej university nazval ich prístup princípmi orientácie na ľudí. Jeho výskum v amerických a nemeckých firmách preukázal, že aplikácia týchto princípov viedla k vyššej ziskovosti a nižšej fluktuácii v skúmaných subjektoch (Kreitner, 2007).

Princípy orientácie na ľudí:

- Pracovné istoty

- Obozretné zamestnávajúce
- Viac moci pre zamestnancov
- Štedré odmeňovanie za výkon
- Neustále vzdelávanie sa
- Menej dôrazu na status
- Budovanie dôvery

IBM

Prípádová štúdia o snahe vtedajšej šéfkly ľudských zdrojov IBM zaviesť kolaboratívne riadenie autorov Roberta Kreitnera a Angela Kinickiho sa zameriava na dva vedúce princípy súčasného manažmentu legendárneho producenta hardvéru. Ten prvý je spomenutý už v názve štúdie – kolaboratívne riadenie. S totálnym prenikaním digitálnych technológií a internetu do všetkých oblastí ľudskej činnosti je spojené uvedomenie si, že v tomto novom komplexnom svete viac nefunguje staré mechanistické myslenie a vedenie prostredníctvom príkazov a kontroly. Je to viac o motivácii a schopnosti viesť ľudí, nad ktorými nemáte žiadnu formálnu právomoc. Navyše, v tomto poprepájanom svete fungujú horizontálne a kolaboratívne siete ľudí lepšie ako rigidné hierarchie.

Lídri v IBM nevidia ľudí, ktorým predávajú svoje produkty ako zákazníkov ale ako klientov. Rozdiel spočíva v tom, že slovo zákazník je tam chápané transakčne. Klient je niekto, s kým sa buduje dlhodobý vzťah, niekto, koho môžete dokonca aj odhovoriť od kúpy vášho produktu, ak tá nie je v jeho najlepšom záujme.

ESET

Pre väčšiu rôznorodosť vzorky, vybral autor tohto článku aj spoločnosť z rozvíjajúceho sa, postkomunistického trhu – z krajiny, v ktorej žije – Slovenskej republiky. ESET, výrobca špičkového antivírusového softvéru, sa považuje za jednu z mála čisto slovenských moderných a celosvetovo úspešných technologických spoločností.

ESET je príkladom firmy, ktorej vízia je silnejšia než akékoľvek prekážky, ktorým by mohla čeliť. Jej činnosť začala už počas komunistickej éry v obývacej izbe jedného zo zakladateľov.

Základom filozofie spoločnosti je zodpovednosť, spoľahlivosť, spravodlivosť a inovatívnosť. Veľký dôraz sa kladie na talentovaných a motivovaných ľudí – a firma ich považuje za základ svojho úspechu. Teambuildingové eventy, školenia, zdravotné, dôchodkové a sociálne programy prispievajú k vysokej spokojnosti a nízkej fluktuácii zamestnancov (Schuh, 2012).

BMW

Z podobných príčin, ako bol výber firmy z rozvíjajúcich sa trhov, bola vybratá aj spoločnosť, ktorá nepochádza z USA a nepôsobí v sektore informačných technológií.

Prestížny nemecký výrobca automobilov nesprávne posúdil spotrebiteľský trh v 50. rokoch minulého storočia a na konci desaťročia sa dostal do vážnych finančných problémov, pričom takmer skrachoval. Tento „zážitok na prahu smrti“ si firma neustále pripomína a je jednou z prvých vecí, ktoré sa noví zamestnanci o nej dozvedia.

Jednou zo základných hodnôt BMW je preto inovatívnosť. Zastarané spôsoby robenia vecí robia firmy mimoriadne zraniteľnými najmä v období kríz. BMW sa preto rozhodlo zbaviť sa mentality riadenia zhora nadol a zmenilo sa skôr na neformálne siete, ktoré posilňujú komunikáciu a kreativitu, čo je aj dnes pre korporátne Nemecko netypické. Všetci sú povzbudzovaní k tomu, aby vyjadrovali svoje názory. Majitelia automobilu BMW riadia stroj, ktorý „sa narodil“ z tisícok brainstormingových stretnutí.

„Moderný, umelecký a otvorený pocit z výrobných závodov spoločnosti odráža ich hodnoty a demonštruje lámanie bariér medzi robotníkmi, dizajnérami, inžiniermi a manažmentom“ (Bolman, 2008, s. 270). Táto fyzická otvorenosť podporuje náhodné stretnutia a výmenu názorov. Inými slovami, ľudia sa stretávajú, pretože sa ich cesty prirodzene krížia.

K tradičnej nemeckej hodnote vo výrobnom sektore – kvalite, dodáva BMW aj bezprecedentnú flexibilitu. Identické vozidlo zide z výrobných liniek spoločnosti iba raz za deväť mesiacov.

Diskusia a záver

Ak je organizačná kultúra chápaná a riadená správne, môže sa stať jedným z významných, až strategických zdrojov konkurenčnej výhody firiem. Manažéri a podnikatelia musia rozvíjať svoje znalosti v tejto oblasti a robiť veľa sebaflexie.

Pre technologické firmy je toto vzhľadom k povahe ich odvevia ešte dôležitejšie. Dá sa povedať, že odporúčanými univerzálnymi hodnotami pre tieto firmy by mali byť otvorenosť, neustále učenie sa, orientácia na ľudí, kooperatívnosť, kreativita či menší dôraz na formálnosť, status alebo hierarchiu.

Pre väčšiu vypovedaciu hodnotu sa však autor musí zamerať na ďalšie získavanie dát ako aj o systematizáciu podkladov a záverov, napríklad s prihliadnutím na národné špecifiká alebo štruktúrovanie implikácií, napríklad z pohľadu strategickej dôležitosti kultúry, jej rozvoja, ale aj vzťahu odporúčaných univerzálnych hodnôt k budovaniu jedinečnej firemnej identity. Tento príspevok je preto vnímaný ako prezentácia základných východísk a zistení a ako podklad k ďalšiemu skúmaniu a analýze stavu organizačnej kultúry v existujúcich i začínajúcich firmách v technologickom sektore.

PhDr. Erik Kubička, PhD., MBA

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Bezručova 64, 911 01 Trenčín, Slovenská republika

E-mail: ekubicka@vsm.sk

Literatúra:

- BOLMAN, L.G. a DEAL, T.E. 2008. *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (4. ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2007. ISBN: 155542323X.
- GOOGLE. Our Company. Online: <https://www.google.com/about/our-company/>. Videné [03/25/2018].
- JADEJA, R. 2012. *Apple Inc. (Corporate culture)*. LinkedIn. Online: https://www.slideshare.net/Raviraj-Jadeja/apple-inc-corporate-culture?next_slideshow=1. Videné [03/25/2018].
- KREITNER, R. a KINICKI, A. 2007. *Organizational behavior* (7. ed.). McGraw-Hill, 2007. ISBN-13: 9780071106870.
- KUBIČKA, E. a STROPKOVÁ, A. 2013. *Effective Organization and Information Processes*. Košice: Equilibria, 2013. ISBN: 9788081430602.
- KUBIČKA, E. 2015. *Impact of Organizational Culture on Competitiveness of Small and Middle-Sized Enterprises in Knowledge-Based Society*. Dissertation Thesis. Trenčín: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2015.
- NELSON, D. L., a QUICK, J. C. 2006. *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges* (5. ed.). Thomson, 2006. ISBN: 0324224702.
- SCHEIN, E.H. 2010. *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN: 9780470185865.
- SCHUH, A. 2012. *ESET: From a „Living-Room Firm to a Global Player in the Antivirus Software Industry*. Vienna University of Economics and Business, Austria, 2012.
- ŠICKOVÁ L. 2018. Company As a Good School. How We Build a Learning Organization. *Forbes*. 19. 3. 2018. Online: <https://www.forbes.sk/vo-firme-ako-v-dobrej-skole-ako-u-nas-budujeme-uciacu-sa-organizaciu/#>. Videné [03/25/2018].

Revealing the Computer-focused Cyber Deviance by Analysing Cybercrime Costs

Jūratė Kuklytė

Vytautas Magnus university, Faculty of Economics
and Management, Kaunas, Lithuania

Motivation

- Cybercrime costs the global economy more than \$450 billion in 2016 (Clifton, 2017).
- Surveys of cybercrime costs are conducted mainly by independent IT firms and specific institutions. Results are presented in the official reports.
- Impact of cybercrime costs or publication bias have never been analysed.

Introduction

We address the possibility of publication bias when it stems from the fact that the significance-level and direction of effect sizes influence decisions to write, submit and publish research.


Brief literature review

Cybercrimes activities are identified as:

- „illegal interception“ (Buono, 2012),
- botnet (Smith et al., 2011),
- hacking (Smith, 2015),
- cyber espionage (Antonescu & Birău, 2015),
- theft through phishing (Kuru & Bayraktar, 2017),
- vishing and smishing (Epps, 2017),
- cyber-laundering (Tropina, 2014).

Cybercrime costs are complex and defined differently by commercial IT companies, research institutes and academicians.

Evolution of cybercrime costs

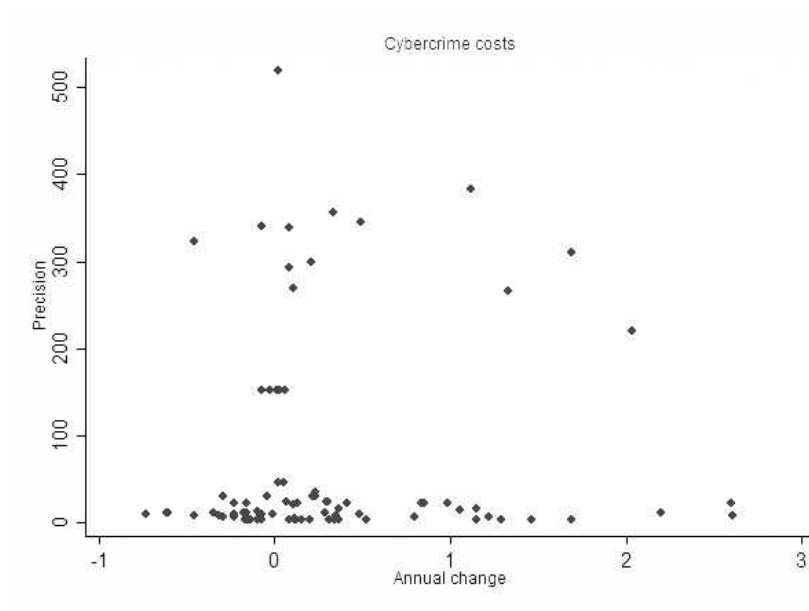


1999	Costs of computer crime and abuse / Melissa virus
2000	Mafia boy cyber attack
2012	Cost of genuine cybercrime, cost of transitional cybercrime, cost of cybercriminal infrastructure, costs of traditional crime becoming “cyber” (Levi, 2012)
2015	Average cost per data breach, overall organizational cost of data breaches, the cost of detecting a data breach and escalating, post-breach reaction costs, lost business costs, victim notification costs (Jardine, 2015).
2016	Reputational costs (Leukfeldt et al., 2016)
2017	Direct, indirect, opportunity costs (Ponemon Institute, 2017).

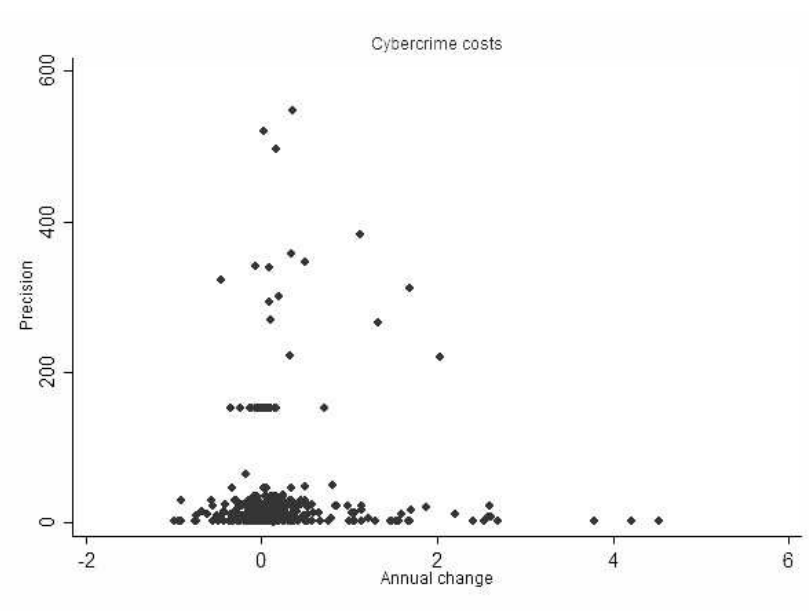
Data and methods

- Annual change of cybercrime costs in the years 1987–2017
- 336 observations in 26 studies, 28 countries (including world)
- the cost specifics
 - data breach, virus, fraud, theft, hacking, organizational costs, detection, post breach, opportunity costs, denial of service, malicious insiders, web attack, malicious code, phishing, stolen devices, botnets, malware, notification, direct, indirect, denial of services, security incident, privacy violations
- funnel plot and forest plot
- clustered OLS by study id or year, multilevel models clustered by year and study id

Funnel plots

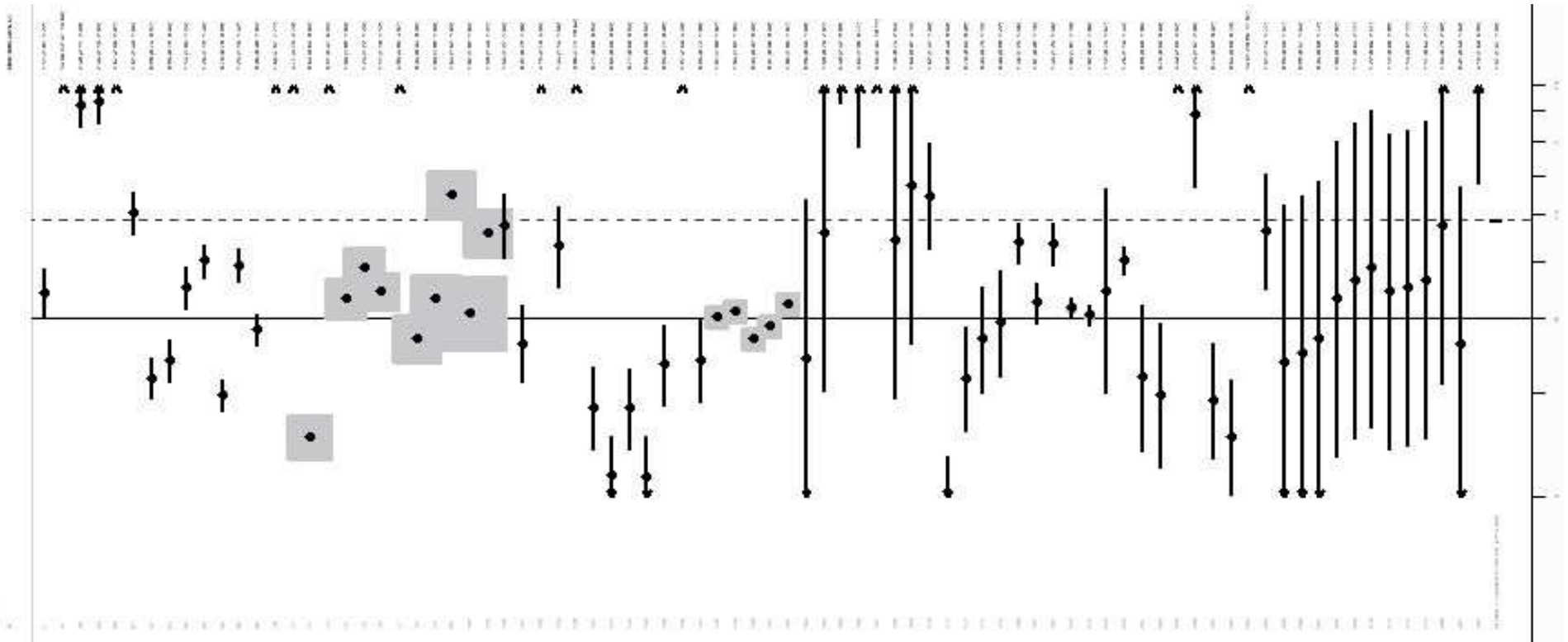


All sample



Main results

Forest plot



Main results

Clustered OLS

Table 4. The clustered OLS regression

	1	2	3	4	5	6	7	8
GDP growth	-0,164	-0,204	-0,193	-0,178	-0,174	-0,208	-0,172	-0,166
	-0,244	-0,249	-0,248	-0,246	-0,241	-0,251	-0,247	-0,254
Growth of internet users	0,001*	0,000	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,000
	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)
Sponsored by CSI	0,054	0,035	0,057	0,054	0,049	0,056	0,056	0,019
	-0,048	-0,051	-0,046	-0,048	-0,052	-0,047	-0,046	-0,058
Sponsored by IC3	0,476**	0,454**	0,473**	0,476**	0,480**	0,476**	0,474**	0,430**
	-0,068	-0,071	-0,068	-0,068	-0,068	-0,068	-0,068	-0,074
Sponsored by CISCO	0,507**	0,488**	0,510**	0,507**	0,503**	0,508**	0,510**	0,473**
	-0,036	-0,038	-0,034	-0,036	-0,039	-0,035	-0,035	-0,043
Sponsored by Global Risk Specialists	1,019**	1,001**	1,023**	1,020**	1,015**	1,021**	1,022**	0,986**
	-0,037	-0,039	-0,035	-0,037	-0,041	-0,037	-0,036	-0,044
Sponsored by PwC	0,593**	0,638**	0,590**	0,593**	0,597**	0,593**	0,590**	0,674**
	-0,032	-0,037	-0,031	-0,032	-0,033	-0,031	-0,031	-0,047
Sponsored by IBM	0,202**	0,202**	0,202**	0,211**	0,210**	0,206**	0,213**	0,216**
	-0,039	-0,037	-0,039	-0,042	-0,04	-0,039	-0,041	-0,042
Sponsored by universities	0,253**	0,244**	0,281**	0,254**	0,279**	0,26**	0,274***	0,339**
	-0,078	-0,076	-0,077	-0,078	-0,089	-0,08	-0,075	-0,086

Note: * and ** denote significance at the 10, 5 percent level. Standard errors are reported in parenthesis.

Clustered OLS

Table 4. The clustered OLS regression (continued)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Notification costs	0,399**							0,339**
	-0,04							-0,045
Data Breach Costs		-0,066**						-
		-0,03						0,127**
								-0,043
Privacy violations			-0,312**					-
			-0,078					0,414**
								-0,092
Stolen Devices				-0,151**				-
				-0,03				0,201**
								-0,03
Thefts					-0,334**			-
					-0,094			0,413**
								-0,09
Opportunity costs						-0,148*		-
						-0,073		0,258**
								-0,077
Phishing							-0,247**	-
							-0,057	0,337**
								-0,09
Constant	-0,123**	-0,100**	-0,119**	-0,123**	-0,127**	-0,121**	-0,120**	-0,077*
	-0,034	-0,04	-0,033	-0,034	-0,035	-0,034	-0,033	-0,042
Observations	326	326	326	326	326	326	326	326
R-squared	0,219	0,219	0,223	0,218	0,223	0,219	0,222	0,242

Note: * and ** denote significance at the 10, 5 percent level. Standard errors are reported in parenthesis.

Conclusions

- Results are still only preliminary
- publication bias caused by sponsorship/institution
- study specifics override yearly differences
- we identified
 - impact of the share of internet users
 - Cyber security costs estimated by IT firms are higher in comparison with government institutions
- robustness check initializes possible problems

IT Supported Production Planning and Control Systems in Mechanical Engineering

Jürgen Max Kuske

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne / City University of Seattle Programs

Abstract:

The market demands for consumer goods are changing faster and faster and product life cycles are becoming shorter and shorter. This has a direct and serious impact on machinery and equipment. It requires ever-evolving IT supported production planning and control systems in mechanical engineering to meet these market needs. Digitalization and 3D printing will revolutionize the design and manufacture of parts. The machine builders are faced with the challenge of maintaining their competitive edge through constant process optimization and innovation in order to remain competitive in the future. The question arises as to whether existing technologies are sufficient to maintain the current competitive position in the global marketplace and what additional organizational measures are necessary in addition to the latest technological developments.

Keywords: Market requirements, IT supported production and planning systems, simulation, PPS, ERP and CAD systems, digitization, 3 D printing, competitiveness and competitive edge, quality and project management

1 The development of packaging and packaging industry

The oldest packaging was probably the basket. The Roman merchants introduced the sack. In 77 after Christus, the barrel is first reported as a transport packaging. The barrel served as a storage and shipping container for many foods until the 19th century. Almost everything was stored and shipped in baskets, sacks and barrels. (PACKAGING VALLEY, 2011)

Characteristic of the packaging is that it is inextricably linked to the product. The outer packaging has logistical reasons. So it is not part of the product, but is used to facilitate storage and better transport of pre-packaged products as well as for promotional purposes. (PEPELS, 1993)

Before the word "packaging" came up in the 19th century, it was referred to as "emballage", which meant "wrapped". At that time, the Ballenbinder were the first skilled workers in packaging technology. Then the word "Carton" comes into fashion as a term for folded or glued sheets of paper. In the middle of the 19th century, the cardboard box became more and more important as transport packaging. In 1764, the London tobacconists began to package tobacco in tin cans and offer it for sale. The Briton Peter Durand receives in 1810 a patent on the tinning of a cylindrical tin can. At the end of the 19th century, toothpaste was bottled and sold in metal tubes. Around 1910, the Hamburg-based coffee mail-order company August Thams brings the stand tin can with coffee to the market and around 1922 the company Trumpf a legendary artist packaging with the motif of a chocolate girl and combines the product in this way with a fancy packaging. Similar ideas developed at the same time Hermann Lingner (Odol) and the coffee house Hague in the fifties. After the Second World War, the packaging machinery industry boomed. At that time there was still milk in the pot and fish in newspaper, but the move to self-service and the new technical possibilities required the development of new machines. At the end of the fifties, electrical engineering

made its way into packaging machine construction, and electronics around 20 years later. (PACKAGING VALLEY, 2011)

The connection and development of packaging, machinery and branded articles of the last two centuries

- 1804 Heat-preservation of food by Nicholas Appert
- 1810 In England, tinplate is used for preservative cans
- 1814 First printing presses from König + Bauer in Würzburg
- 1830 Heinrich Züchner produces tinplate cans for the first time in Germany in Seesen/Harz
- 1840 First paper sleeve winding machines
- 1845 Wood pulp and pulp-based cellulose (1855): the basis for cheap packing paper
- 1853 Beginning of bag fabrication in Germany
- 1862 First paper bag factory in the world (USA); Cooling based on absorption (refrigeration principle)
- 1868 Maggi spice product
- 1869 "Erbswurst" pease-flour sausage from Knorr
- 1870 Pasteurization of beer, wine and fruit juice; Sweden-Hölzer
- 1871 Corrugated paper, basis for one-sided and twosided corrugated board
- 1874 The invention of the overpressure autoclave significantly improves the long-lasting preservation of foods and beverages.
- 1880/90 I nvention of regenerative firing and the press and blow process: basis for the mass application of glass containers
- 1883 The soldering of canned food lids is replaced by mechanical double-fold closure
- 1885 Chicory coffee, packed in a partly mechanized process
- 1889 Invention of the carton folding box for industrial packaging: folding boxes have been known since 1760 from their use for playing cards.
- 1891 Dr. Oetker baking powder
- 1893 Dresden merchant Karl-August Lingner develops the formula for an antiseptic mouthwash – Odol
- 1896 The Halberstadt sausage and preserved food factory presents the first canned sausages
- 1903 First fully automated bottle blowing machine
- 1908 Dresden housewife Melitta Bentz patents Melitta paper filters
- 1912 Cellophane is invented; heat-sealable from 1929
- Around 1920 Beginning of industrial filling of flour, salt and sugar into bottles; gradually coffee as well
- 1929 The company Teekanne, in Dresden, brings their first infusion bag made from special taste-neutral parchment paper to market – the tea bag as we know it today. The company markets the tea bag packing machine developed by its own employee Adolf Rambold.
- Early 1930s Evacuation and protective gassing of filled goods in tin cans (modified atmosphere packaging)
- 1930s onward Development of plastic films
- Before the Second World War, coffee is filled in vacuum-sealed packages.
- 1942 Dole-Martin process: first successful aseptic process for tin cans
- After 1945 Development of tubular bag process in Germany
- 1950s onward Development of thermoformed packaging
- 1952 First tetrahedron packaging for liquid food and beverages
- 1960 Market launch of blister packaging for the birth control pill
- Early 1960s New process for freeze drying from Wolfgang Suwelack
- 1960s onward Development of capsule filling machines

1962 The Swiss company Alpura (today: Nestlé) is able to sterilize multi-layer packing material for tetrahedral packaging with hydrogen peroxide for the first time – the beginnings of modern aseptic packaging technology.

1967 Neutrafill process for inert gas filling of powders and pieced products

1970s onward Development of digital technology

1980s onward Servo controls and programmable logic controllers; Computer-based HMI machines (human-machine interface)

1981 Approval of hydrogen peroxide as a sterilizing agent for packaging materials and packages by the US food monitoring authority FDA opens up the American market

1990s onward Development of servo drive technology and robotics

(PACKAGING VALLEY, 2011)

The location success for Baden-Württemberg and the mechanical engineering was justified very early by the then King William I of Württemberg. In 1946, the Esslinger Maschinenfabrik was founded. With their help Baden-Württemberg was able to expand their newly invented railway technology with their own railway lines. The state authority for tradesmen founded in 1855 and the introduction of the freedom of trade allowed companies in Württemberg to build generous support. For this reason, the Kingdom of Württemberg developed into an industrial state until the second half of the 19th century. The establishment of colleges and trade schools as well as the expansion of the railway network and the energy supply institutions contributed to creation of an infrastructure that favored the founding of Daimler, Bosch and later many engineering companies. The upswing took place mainly at the convenient locations on the region of the Neckar. After 1945, companies from the former German eastern territories increasingly settled in the areas around Heilbronn and Schwäbisch Hall. This development favored further company establishments by tinkerers who became self-employed. Cheap land, state subsidies and the expansion of the road network with the now so important highways A6 and A7, which connect the Heilbronn and Stuttgart in many directions, led to development of a focus region of mechanical engineering developed from Stuttgart via Waiblingen to Schwäbisch Hall (PACKAGING VALLEY, 2011).

2 Market requirements

The market requirements for consumer goods are changing faster and faster the product life cycles are getting shorter and shorter. (WISSENSCHAFTLICHER DIENST DES BUNDESTAGES, 2016) This has a direct impact on the machines and equipment they are packed with. Developing the right product with enough lead time to be available when the market demands it presents a great challenge. Market developments need to be closely monitored and capacities should be used properly. (PACKAGING VALLEY, 2011) In addition, the customer trend should be followed to get a significantly higher level of after sales service from the machine builders (VDMA, 2016c).

3 Necessary IT supported production planning and control systems

The components of the constantly shortening development times and the correct use of the necessary in-house and external resources result in a complex area of tension. Systems with high complexity instead of individual machines are a new challenge for the mechanical engineers. (PACKAGING VALLEY, 2011)

Mechanical engineering companies carry out simulations for the space requirements of the systems and the processes for packaging materials and products before the order is accepted. Software-supported simulations for the design of the packaging processes and the arrangement of the packaging machines are becoming increasingly important for the customer in order to make better use of their own space. (DISPAN / SCHWARZ-KOCHER, 2014)

In addition, by simulation of the packaging material and the product to be packaged, it is determined which machine configuration lowers set-up, operating and maintenance costs for the customer. To stand up to globalization as well as to maintain the technical lead by constantly innovating is a challenge for all mechanical engineers. Over the last few decades, the desire of the customers to obtain a complete system consisting of many linked machines and feeders from a single source has been substantiated and then further strengthened. (KASSMANN, 2014)

Due to the ever-increasing fluctuations in the order sizes, the necessary capacities can no longer be kept economically justifiable. It is becoming apparent in mechanical engineering that machines are increasingly being assembled from modules rather than individual parts. Design and manufacturing control will increasingly need to focus on managing and integrating external capacity throughout the process to meet market demands. Simulation techniques and IT-supported software solutions for sequencing the machines to further improve efficiency and achieve cost-cutting opportunities are constantly being improved. New design programs will change the design of machines, components and equipment (DISPAN / SCHWARZ-KOCHER, 2014).

4 Digitization and 3 D printing

The digitization under the term Industry 4.0 as well as the 3D printing will be a major challenge for the mechanical engineers and revolutionize the drawing and production of parts and machines.

Particularly in predictive maintenance, such as maintenance and repair, there are great development opportunities as a result of digitization for mechanical engineering. Service portals, service apps and or the evaluation of machine-related customer data enable new business models. The added value of the new possibilities of digitization has not been fully recognized on customers or on the engineering side, because the boom in mechanical engineering has prevented this from taking this opportunity for too long. For customers, the new design methods will offer many opportunities to optimize their production and packaging processes. Smarter factories, smart factories, production facilities and digitization of the entire process chain offer challenges and opportunities for the production technology of the future. Process chains can be accelerated and made more flexible and this also offers great opportunities for small companies. (Hackstein, 2018)

3D printing is highly relevant for mechanical engineering. Already in many other industries such as aviation technology and medical technology, some parts of the 3 D printers are already in series production. In the automotive industry, whole car parts come out of the printer. Instead of sawing and milling parts from a metal block and then transporting them, 3D printing offers the possibility of eliminating individual process steps and transport, thereby saving time and money. (Gebhardt, 2018)

No other technology will change the value chain like the 3D printing. So the spare part does not need to be ordered from the supplier anymore but you print it out yourself (Maschinenbau 3 D Drucker, 2018).

5 Maintaining competitiveness and technology advantage

In order to maintain the competitiveness of an important export commodity in mechanical engineering in Germany, it is always indispensable to maintain a lead against a competitor. In order to achieve and maintain this, the processes, including engineering, production control and assembly, must be adapted to the latest technological developments. Modern IT software solutions for production planning and production control as well as for design, project management and controlling must be used and further developed. (VDMA, 2016c)

Globalization makes simple machines affordable even in emerging markets. These external resources must be found, developed and paid to meet the German requirements for time and cost compliance. Mechanical engineers need to be internationally oriented and set up to meet globalization. New innovations and new business models with a very high service level for the customers are necessary to get an international supplier for the customer as a partner. (VDMA, 2016c)

The competitive advantage can only be maintained and secured by constant process optimization, service and innovation. In order to be able to develop and manufacture complex packaging systems in ever shorter time, particularly flexible, IT-supported production planning software and optimal control concepts geared to the respective company and the special machines are required. Further optimization in the lead time results from the exact clarification of the requirements prior to the project start and a careful time and cost planning as well as planning of the internal and external capacities. Through the targeted development of suppliers for assemblies and modules, several machines can be built in parallel even in the absence of their own capacities and assembled in a shorter time. The consistent introduction of IT-supported project management enables the timely detection of bottlenecks in terms of time and resources as well as cost development. (VDMA, 2016c)

In order to maintain its competitive edge, German mechanical engineering must additionally invest in and advance the technologies of digitization and 3D printing.

6 Outlook on the requirements of production planning and control systems

In order to meet the market demands with ever shorter life cycles of the products, as already indicated the mechanical engineering needs flexible and IT supported production planning and control systems. The question arises as to whether the current approaches, practices and systems are still sufficient to meet market requirements and globalization in special machine construction. (WISSENSCHAFTLICHER DIENST DES BUNDESTAGES, 2016)

Mechanical engineering has developed differently. In special machine construction, machines and systems are designed for customers for special bottling and packaging solutions. The literature shows how the products and brands have developed over the centuries and how the mechanical engineering industry has evolved in parallel to give the

products their unique packaging, where every consumer and end user recognizes the product immediately. Examples are Odol or Coca Cola and different types of coffee. (PACKAGING VALLEY, 2011)

Over time, the software became more and more important for machines and mechanical engineering. More complex machines and equipment with higher performance and faster conversion options could be built, machines simulated in the software and alternatives and layout can be displayed faster. Design and production planning systems take on manual tasks and are constantly being developed to make the development and production of machines more efficient. (VDMA, 2016c)

The question arises as to whether the existing technologies are sufficient to maintain the current competitive position in the global market.

In addition, it needs to be clarified what is needed to maintain the current technological lead and what innovations and improvements are expected in the coming years. It is becoming apparent that machines are being constructed in a standardized way and that production is being made in countries with lower wage levels. German mechanical engineers concentrate on development, design, innovation and software solutions and only commission the machines with highly qualified service teams. With an ever-evolving service for the customers, the machine-builders take over services to increase the efficiency of the machines at the customer, reduce their manufacturing and operating costs and thus become an important partner. In this way, costs can be reduced, downtime of the machines and delivery times shortened, as well as capacity fluctuations and utilization problems with the packer can be reduced. (VDMA, 2016c)

The approaches found in the literature are also currently used in practice, but with some modifications. Depending on the product, industry and niche, there are different interpretations. An important technical approach is to design and build machines in a modular and standardized way. PPS and ERP systems are in use and are being used more and more. The link to the CAD system and its data is required for automation and ease of work. The requirements and wishes of the mechanical engineering industry are not only provided by customers and packers, but are also influenced by political, global, geographic and environmental requirements. Careful analysis and risk assessment through process and machine layout simulations, as well as through packaging material requirements, help to meet production times and costs and reduce them on a case-by-case basis. (DISPAN, 2011)

Intensive analyzes and tests as well as simulations already in the offer phase reduce time-consuming and costly rework as well as additional constructions.

In order to be able to successfully carry out the simulations for processes, machine layout and requirements for the packing material, in addition to up-to-date data, experienced, highly qualified employees trained in existing systems are required in mechanical engineering. KASSMANN, M. (2014)

The quality management system supports all areas by describing the processes and ensures through internal and external audits that the quality in the company and at the suppliers is guaranteed and the delivery times are adhered to.

In order to be able to deliver packaging systems on time and in compliance with the costs, intensive project management is required. Again, there are different software solutions that allow the project manager to meet the demands of the market. (DISPAN / SCHWARZ-KOCHER, 2014)

Jürgen Max Kuske, MSc., MBA

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne / City University of Seattle Programs
Am Brünnele 18, 74564 Crailsheim, Germany
E-mail: Juergen.max.kuske@gmail.com

Bibliography

- DISPAN, J. 2011. *Greentech im Maschinen- und Anlagenbau Baden – Württembergs: Potenziale in den Zukunftsfeldern Energieeffizienz, Erneuerbare Energien, Elektromobilität*, unter <http://www.imu-institut.de/stuttgart/research/research.2011-04-19.2570682015/view>
- DISPAN, J. & SCHWARZ-KOCHER, M. 2011. *Greentech im Maschinen- und Anlagenbau Baden – Württembergs: Potenziale in den Zukunftsfeldern Energieeffizienz, Erneuerbare Energien, Elektromobilität*, unter <http://www.imu-institut.de/stuttgart/research/research.2011-04-19.2570682015/view>,
- GEBHARDT, R. (2018): *VDMA 3D-Druck ist "hochrelevant" für Maschinenbauer*, unter <https://www.heise.de/newsticker/meldung/VDMA-3D-Druck-ist-hochrelevant-fuer-Maschinenbauer-3096555.html>
- KASSMANN, M. 2014. *Grundlagen der Verpackung, 2. Aufl., Berlin, Wien, Zürich: Beuth Verlag.*
- PACKAGING VALLEY. 2011. *Germany e.V. Schwäbisch Hall und Packaging Excellence Center (PEC) Tüftler, Schaffer, Weltmarktführer, Waiblingen.*
- PEPELS, W. 1993. *Handbuch Moderne Marketingpraxis: Band 2: Die Instrumente im Marketing, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ.*
- HACKSTEIN, S. 2018. *Maschinenbau und Digitalisierung*, unter <https://www.produktion.de/nachrichten/unternehmen-maerkte/maschinenbau-und-digitalisierung-eine-branche-im-zwiespalt-388.html>
- VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau. 2016c. *Trends im Maschinenbau: Erfolgsmuster und Trends im deutschen Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinenbau*, unter <http://www.vdma.org/documents/105628/6563034/Zukunftsperspektive+deutscher+Maschinenbau+-+Auswertung+NuV.pdf/0f6a3d4b-c140-4512-aa13-752f18191ea7>, (eine Detailanalyse der Studie „Zukunftsperspektive deutscher Maschinenbau“).
- Maschinenbau 3D-Drucker. 2018. *Um Jahre voraus*, unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/zukunftsbranchen-maschinenbau-3d-drucker-um-jahre-voraus/9282398-3.html>
- WISSENSCHAFTLICHER DIENST DES BUNDESTAGES. 2016. *Zur Diskussion um die Verkürzung von Produktlebenszyklen*, unter <https://www.bundestag.de/blob/438002/42b9bf2ae2369fd4b8dd119d968a1380/wd-5-053-16-pdf-data.pdf>,

Vplyv digitalizácie na finančné zdravie podniku

The impact of digitalization on the financial health of the enterprise

Daniela Maťovčíková

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Anotácia:

Digitalizácia predstavuje proces prevodu ľubovoľnej informácie, ako je text, obrázok, video alebo zvuk do binárnej sústavy. Cieľom elektronického spracovania dát by mal byť rast efektivity, produktivity podnikania a mal by prispieť k etablovaniu sa moderným trendom. Proces digitalizácie často vedie k zníženiu nákladov, čo prispieva k zlepšovaniu finančného postavenia podniku a jeho celkového zdravia. K evaluácii podniku slúži finančná analýza. Článok hodnotí a porovnáva úspešnosť podnikov, ktoré sú v digitálnej sfére priekopníkmi a ktoré naopak zaostávajú, pričom sa hodnotenie úspešnosti bude posudzovať na základe výsledkov viacrozmerného modelu diskriminačnej analýzy Altmanovho Z-score, ktorý bude aplikovaný na konkrétne podniky.

Kľúčové slová: Analýza ex post, analýza ex ante, digitalizácia, Altmanovo Z-score.

Annotation:

Digitalization is the process of transferring any information such as text, image, video or audio to the binary system. The goal of electronic data processing should be to increase efficiency, business productivity, and contribute to the establishment of modern trends. The process of digitalization often leads to cost reductions, which contributes to improving the financial position of the enterprise and its overall health. The financial analysis is used in order to evaluate the financial position of an enterprise. The article evaluates and compares the digital businesses to the one that is lagging behind, and the success rate will be judged by the results of the multi-dimensional model of the Altman Z-Score discriminatory analysis that will be applied to businesses.

Key words: Ex-post analysis, ex ante analysis, digitalization, Altman's Z-score.

Úvod

Finančný stav podniku sa hodnotí na základe finančnej analýzy. Je to metóda hodnotenia finančného hospodárenia podnikateľského subjektu, pri ktorej sa získané údaje triedia, agregujú, porovnávajú medzi sebou absolútne i relatívne, medzi údajmi sa hľadajú kauzálne súvislosti a na základe historického trendu sa predpovedá ich budúci vývoj. Celý proces výpočtu finančných ukazovateľov napomáha lepšiemu porovnaniu rôznych podnikov, pretože informačná hodnota relatívnych ukazovateľov má vyššiu vypovedaciu schopnosť ako absolútne výsledky.

Finančná analýza ex post

Finančné zdravie podniku závisí od jeho výkonnosti a finančnej pozície. Vyjadruje mieru odolnosti financií podniku voči externým a interným prevádzkovým rizikám za danej finančnej situácie. Je syntézou rentability vlastného kapitálu, krátkodobej likvidity, solventnosti a stability a je neoddeliteľnou súčasťou finančného riadenia, nakoľko pôsobí ako spätná väzba a je samozrejme aj zdrojom informácií pre ďalšie rozhodovanie a posudzovanie.

Finančné zdravie podniku sa teda vyhodnocuje pomocou finančnej analýzy. Tá súčasne slúži k dosiahnutiu ďalších cieľov, akými sú napríklad:

- posúdenie vplyvu vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku;
- analýza doterajšieho vývoja podniku;
- komparácia výsledkov analýzy v priestore;
- pyramídové rozklady ukazovateľov;
- poskytnutie informácií pre strategické rozhodovanie;
- analýza variant budúceho vývoja a výber najvhodnejšej varianty;
- interpretácia výsledkov vrátane návrhov finančného plánovania a riadenia podniku (Maťovčíková, Jenčová, 2013).

Rozlišujeme 5 základných skupín finančných ukazovateľov:

1. **Ukazovatele ziskovosti** - patria medzi základné a najsledovanejšie relatívne ukazovatele, ktoré určujú finančné zdravie podniku. Do čitateľa môžeme dosadzovať rôzne podoby zisku ako napr. EAT, EBITDA, EBT. Do menovateľa zlomku dosadzujeme napr. majetok, kapitál, náklady, tržby, a to podľa toho, akú rentabilitu chceme zistiť. Trendom je ukazovatele rentability zvyšovať, výsledky budú zaujímať najmä majiteľov a manažment podniku.
2. **Ukazovatele aktivity** - informujú o účinnosti využívania majetku, teda patria medzi ukazovatele účinnosti (viazanosti), umožňujú analyzovať, ako účinne podnik využíva svoj majetok. Podnik by sa mal snažiť o racionálne využívanie majetku, pretože ak má majetku priveľa sú s tým spojené nadpriemerné náklady, pretože o majetok sa treba starať, čo vedie k poklesu zisku. Na druhej strane, ak je majetku málo, ide taktiež o negatívny jav, pretože napríklad nedostatok zásob znamená pokles výroby a tým aj pokles tržieb. Tieto ukazovatele si všímajú najmä dodávatelia a manažment firmy.
3. **Ukazovatele likvidity** - likviditou sa rozumie schopnosť prevodu majetkových súčastí firmy na pohotovú platobnú prostriedky. Jednotlivé majetkové súčasti majú rôznu schopnosť prevodu na pohotovú platobnú prostriedky, a tým aj možnosť byť použité ako okamžité platidlo za záväzky firmy. Výška týchto ukazovateľov bude v pozornosti bánk a odberateľov.
4. **Ukazovatele zadlženosti** - patria do skupiny ukazovateľov, ktoré vyjadrujú bonitu firmy. Sú dôležitým kritériom nielen pre interných používateľov, ale aj pre externé subjekty napr. banky pri posudzovaní žiadosti o úver alebo pre potenciálnych investorov.
5. **Ukazovatele trhovej hodnoty** - indikátory trhovej hodnoty sú obrazom reálneho, trhového ocenenia majetku firmy, ale aj firmy ako celku. Na účely ocenenia sa reálnou hodnotou rozumie trhovú cenu. Ukazovatele trhovej hodnoty predstavujú kombináciu účtovných a trhových hodnôt. Podávajú informácie o tom, ako sa pozerajú na budúcnosť predovšetkým majitelia a potenciálni investori (Maťovčíková, Jenčová, 2013).

Finančná analýza ex ante

Analýza ex ante predstavuje spôsob prognózovania vývoja budúcej finančnej situácie podniku na základe toho, aké výsledky v súčasnosti dosahujú. Analýza sa odlišuje od hodnotenia ex post, kedy sa len konštatuje momentálne postavenie podniku, bez náznaku budúceho vývoja. Metódy, ktoré sa pri analýze ex ante aplikujú majú značnú vypovedaciu schopnosť, pretože dokážu pomerne presne odlíšiť podniky prosperujúce od podnikov, kde je budúci priaznivý vývoj ohrozený. Pri predikcii budúceho vývoja sa používajú rôzne metódy viacrozmernej diskriminačnej analýzy, spomeňme napr. Springatov model, Fulmerov model, Taflerov model, Zeta a Index05, vyberieme jeden model Altmanovo Z-score, ktorému sa budeme v nasledujúcom texte venovať (Prognózovanie finančnej situácie – analýza ex ante).

Altmanov model, Altmanovo Z-score, alebo tiež Altmanov index dôveryhodnosti patrí k najznámejším a najpoužívanejším metódam viacrozmernej diskriminačnej analýzy. Tento model sa v priebehu rokov menil. Originálne bol založený na analýze 22 pomerových ukazovateľov, ktoré sa sledovali v 33 prosperujúcich a 33 neprosperujúcich podnikoch.

Nakoniec sa sledovanie zredukovalo na 5 primárnych ukazovateľov, ktoré najvhodnejšie dokážu predpovedať budúcnosť podniku. Ide o:

- X1 = pracovný kapitál / celkový kapitál;
- X2 = nerozdelený zisk / celkový kapitál;
- X3 = EBIT (zisk pred úrokmi a zdanením) / celkový kapitál;
- X4 = tržová hodnota vlastného kapitálu / cudzí kapitál;
- X5 = tržby / celkový kapitál (Kotulič, 2007, s. 112).

Pre akciové spoločnosti s verejne obchodovateľnými akciami na burze, stanovil Altman nasledovnú diskriminačnú rovnicu:

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 0,999 * X5$$

Ako je zrejmé, najväčší dôraz pripisuje ukazovateľu X3, najmenšiu ukazovateľu X4. Na základe výsledkov je možné dané firmy zaradiť do jednej z 3 skupín:

- $Z > 2,99$ znamená, že firma je zdravá, finančná situácia podniku je stabilná, a ani v budúcnosti sa neočakávajú finančné ťažkosti;
- $1,81 < Z < 2,99$ naznačuje, že firma je v pásme „sivej zóny“, ktoré predstavuje nevyhranené výsledky, a tak nie je možné vyjadriť jasné prognózy;
- $Z < 1,81$ napovedá, že v podniku na naozaj nepriaznivý finančný stav, ktorý v budúcnosti s veľkou pravdepodobnosťou vyústi do bankrotu (Scholleová, 2008, s. 176).

Pre firmy, ktoré neobchodujú na kapitálovom trhu odvodil Altman modifikovaný model v nasledujúcej podobe:

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,420 * X4 + 0,998 * X5$$

Pre výslednú hodnotu Z-score v tomto prípade platí:

- ak $Z < 1,2$, tak firme hrozí bankrot, finančná situácia je kritická a existuje vysoká pravdepodobnosť skorého úpadku;
- v prípade, že $1,2 < Z < 2,7$ existuje vysoká pravdepodobnosť bankrotu;
- ak je výsledok v nasledujúcom rozmedzí - $2,8 < Z < 2,9$, tak je možná pravdepodobnosť bankrotu;
- ak $Z > 3$, tak ide o prosperujúci podnik a finančný stav je v poriadku (Bajus, 2008, s. 150).

Iný model sa používa v prípade nevýrobných a začínajúcich podnikov. V ich prípade platí nasledujúca rovnica:

$$Z = 6,56 * X_1 + 3,26 * X_2 + 6,72 * X_3 + 1,05 * X_4$$

V tomto prípade sú hranice pásiem nasledovné:

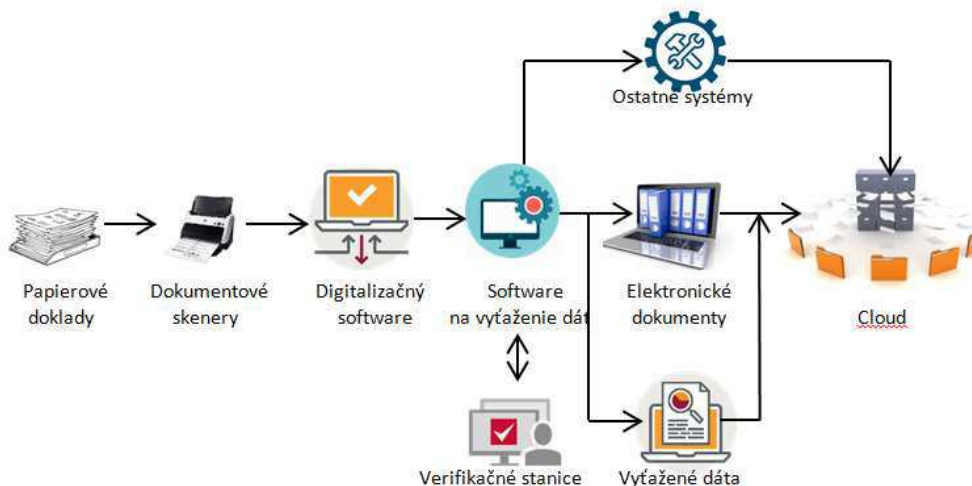
- ak je $Z > 2,6$, tak sa v podniku predpokladá uspokojivá finančná situácia;
- v prípade výsledku, ktorý patrí do pásma $1,1 < Z \leq 2,6$, ide o oblasť nevyhranených výsledkov, tzv. sivú zónu, kedy je bankrot možný.
- ak je vypočítané $Z \leq 1,1$, tak ide o kritický stav a bankrot je veľmi pravdepodobný (Zalai, K., 2016, s. 143).

Vplyv digitalizácie na úsporu nákladov

Digitalizácia predstavuje proces prevodu ľubovoľnej informácie, ako je text, obrázok, video alebo zvuk do binárnej (dvojkovej) sústavy. Definícia digitalizácie je nasledovná: "Digitalizácia dokumentov je technológia reformátovania spočívajúca v prevedení dokumentov do elektronickej (digitálnej) podoby. Súčasťou digitalizácie je aj tvorba metadát, ktoré sú uložené spoločne s dátami. Výsledkom digitalizácie textu je dokument v obrazovej alebo textovej podobe." (Digitalizácia textu).

Úspešná digitalizácia sa skladá z dvoch na seba nadväzujúcich krokov. Najskôr je nutné papierové dokumenty prostredníctvom skenera a digitalizačného softvéru previesť do elektronickej podoby. Druhý krok potom závisí od konkrétnych požiadaviek, ktoré môžu súvisieť s vyťažovaním dát a následnou komunikáciou s napr. účtovníckym systémom, prípadne sa môžu ukladať do elektronickeho cloudu. Proces digitalizácie je znázornený v nasledujúcom obrázku.

Obrázok č. 1 Proces digitalizácie



Zdroj: Digitalizácia dokumentov a dolovanie dát

Existujú 4 primárne dôvody digitalizácie:

1. Digitalizácia šetrí miesto - text v digitálnej podobe nezaberá toľko priestoru, ako klasický písaný text.
2. Digitalizácia prispieva k ochrane údajov – údaje uložené na CD či DVD nosičoch alebo USB kľúčoch nie sú vystavené prírode a vplyvu prostredia, tak, ako je to pri údajoch na papieri.

3. Digitalizácia zjednodušuje úpravu a vyhľadávanie - v zdigitalizovanom texte sa informácie jednoducho hľadajú a upravujú.
4. Digitalizácia zjednodušuje zdieľanie – digitalizovaný text je menej náročný na objem, je možné ho teda zdieľať s kýmkoľvek a to veľmi rýchlo (Digitalizácia textu).

Elektronické spracovanie dát by malo viesť k rastu efektivity, produktivity podnikania a prispieva k etablovaniu sa moderným trendom. Táto forma úschovy dokumentov slúži k znižovaniu nákladov, nielen na kancelárske potreby a priestor, kde treba papierové dokumenty uskladniť, ale šetrí aj ľudské zdroje a urýchľuje proces hľadania údajov v elektronickej podobe.

Digitalizácia by mala smerovať k úspore nákladov na makroúrovni, aj na mikroúrovni. Jednou z oblastí digitalizácie je napríklad existencia elektronických verejných služieb, ktoré majú napomáhať šetriť ľuďom čas a štátu finančné prostriedky. V rámci Slovenska sa plánujú projekty, ktoré by mali napomôcť k uvoľneniu prekážok v rámci internetového obchodovania, a zároveň aj zjednodušiť administratívne úkony. Predpokladá sa, že na základe tohto postupu by sa malo v rámci európskej ekonomiky vytvoriť až 3,8 milióna nových pracovných miest a zároveň ušetriť 15 až 20% súčasných verejných výdavkov (Štefanec, I.).

Trend digitalizácie sa pomaly dostáva aj do oblasti automobilového priemyslu. K markantným zmenám dochádza napríklad v procese kúpy auta. Už nedominuje tradičný stereotyp, kedy kúpe automobilu predchádza dohadovanie sa s predajcom, v súčasnosti majú kupci viac možností a informácie si najskôr zistia na internete. Automobilky tento trend zachytili a zo showroomov sa stávajú digitálne predajne s virtuálnou realitou. Predpokladá sa, že automobilový sektor v tejto oblasti investuje do roka 2020 okolo 66,6 miliardy eur. Táto digitálna transformácia by sa mala dotknúť aj dodávateľského reťazca, čo povedie k poklesu nákladov a vďaka zhromažďovaniu dát sa dodávateľia flexibilnejšie prispôbia požiadavkám spotrebiteľov. Ďalšou súčasťou procesu digitalizácie je vytváranie inteligentných tovární, ktoré budú využívať algoritmy a umelú inteligenciu na prípravu plánu výroby. Hoci bude zakladanie inteligentných fabriek na začiatku nákladné, mali by prispieť celkovo k zlepšeniu flexibility a efektivity výroby. S digitalizáciou súvisí aj umelá inteligencia, ktorá by mala do roku 2025 prispieť do automobilového priemyslu dodatočnými tržbami vo výške okolo 175 miliárd eur. Očakáva sa, že produktivita by sa mala zvýšiť o 1,3 % ročne, z čoho by mohli profitovať aj zákazníci v prípade, ak automobilky v cenách automobilov zohľadnia úsporu nákladov (Digitalizácia posunie auto bližšie k spotrebiteľovi).

Porovnanie finančného zdravia 2 podnikov

Podľa posledných prieskumov sú najmenej digitalizované firmy v potravinárskom odvetví alebo obchode, logicky k najvyššej digitalizácii dochádza v IT sektore (Digitálna transformácia vo vybraných odvetviach v Slovenskej republike). Na základe týchto výsledkov sme sa rozhodli porovnať zdravie podnikov RAVEN s.r.o., ktorý reprezentuje obchod a podnik ESET s.r.o., ktorý predstavuje firmu z IT sektora. Údaje pre výpočty boli získané z výročných správ podnikov za rok 2016, pretože údaje z roku 2017 neboli ešte publikované.

Skupina RAVEN, ktorá je tvorená akciovou spoločnosťou RAVEN a dcérskymi spoločnosťami RAVEN CZ a. s., RAVEN PL Sp. z o. o. a RAVEN HUNGARY Kft. zamestnáva 750 zamestnancov a radí sa k jedným z najdôležitejších predajcov hutníckeho materiálu v krajinách Vyšehradskej štvorky. Obrat skupiny RAVEN predstavuje ročne 300 miliónov eur. Táto spoločnosť bude reprezentovať oblasť obchodu (Profil a história).

$$X1 = \frac{\text{pracovný kapitál}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{\text{obežný majetok} - \text{krátkodobé záväzky}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{110175030 - 7}{148893180} = 0,2085$$

$$X2 = \frac{\text{nerozdelený zisk}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{50182030}{148893181} = 0,3370$$

$$X3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{10606338}{148893181} = 0,0712$$

$$X4 = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{cudzí kapitál}} = \frac{64167584}{84725597} = 0,7574$$

$$Z = 6,56 * X1 + 3,26 * X2 + 6,72 * X3 + 1,05 * X4$$

$$Z = (6,56 * 0,2085) + (3,26 * 0,3370) + (6,72 * 0,0712) + (1,05 * 0,7574)$$

$$Z = 3,74$$

Na základe výsledku je možné konštatovať, že v podniku RAVEN s.r.o. je uspokojivá finančná situácia.

Spoločnosť ESET s.r.o. vznikla v roku 1987 a tvorí bezpečnostné riešenia pre malé i veľké spoločnosti, domácich používateľov a mobilných používateľov. Sídli v Bratislave a má výskumné a vývojové strediská v Bratislave a v Krakove. Zamestnáva 385 zamestnancov vo viac ako 160 krajinách sveta (Profil spoločnosti ESET).

$$X1 = \frac{\text{pracovný kapitál}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{\text{obežný majetok} - \text{krátkodobé záväzky}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{80907000 - 16340100}{164855000} = -0,5$$

$$X2 = \frac{\text{nerozdelený zisk}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{55443000}{164855000} = 0,3363$$

$$X3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}} = \frac{78588000}{164855000} = 0,4767$$

$$X4 = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{cudzí kapitál}} = \frac{-78858000}{242713000} = -0,3236$$

$$Z = 6,56 * X1 + 3,26 * X2 + 6,72 * X3 + 1,05 * X4$$

$$Z = (6,56 * -0,5) + (3,26 * 0,3363) + (6,72 * 0,4767) + (1,05 * -0,3236)$$

$$Z = 0,6799$$

Z výsledku vyplýva, že situácia je neuspokojivá a podniku hrozí bankrot.

Záver

Napriek našim predpokladom sa nepotvrdilo, že by podnik v obchodnom sektore dosahoval horšie výsledky ako podnik v IT sektore. Samozrejme, dôvodov výsledku je viac. Podnik ESET s.r.o. v posledných rokoch veľa investoval a vykazoval straty, čo nepriaznivo vplyva na ukazovatele X1 a X4 v Altmanovom modeli. Podnik RAVEN s.r.o. zamestnáva dvojnásobne viac zamestnancov, čo prispieva k vyššej produktivite. Taktiež má 10 násobne viac nerozdeleného zisku ako podnik ESET s.r.o. Robiť finálne vyhodnotenie vplyvu digitalizácie na podniky v závislosti od toho, v akej oblasti pôsobia vyžaduje rozsiahlejšiu a náročnejšiu analýzu, ktorej súčasťou by bola čo najpočetnejšia vzorka zástupcov z oblasti potravinárstva, obchodu a informačných technológií, na základe čoho, by bolo možné potvrdiť alebo vyvrátiť naše predpoklady v úvode článku. Výsledky rozhodne nič nemenia na

fakte, že digitalizácia ovplyvňuje každý aspekt nášho života a bude v konečnom dôsledku ovplyvňovať aj finančné postavenie podnikov.

Ing. Daniela Mat'ovčíková, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Bezručova 64, 911 01 Trenčín, Slovakia

E-mail: dmatovcikova@vsm.sk

Literatúra

- BAJUS, R. 2008. *Podnikové financie*. 1. vyd. Košice: ELFA, 2008. 156 s. ISBN 978-80-8086-079-0.
- Digitalizácia dokumentov a dolovanie dát [online]. Dostupné na <https://www.rvdservices.sk/digitalizacia-dokumentov-a-dolovanie-dat/> [cit. 2018-03-29].
- Digitalizácia posunie auto bližšie k spotrebiteľovi [online]. Dostupné na <https://ekonomika.sme.sk/c/20773136/digitalizacia-posunie-auto-blizsie-k-spotrebiteľovi.html> [cit. 2018-03-29].
- Digitalizácia textu [online]. Dostupné na <http://www.meinf.wbl.sk/Digitalizacia-textu.html> [cit. 2018-03-29].
- Digitálna transformácia vo vybraných odvetviach v Slovenskej republike [online]. Dostupné na http://ruzsr.sk/app/webroot/CmsPlugin/files/Digitalna_transformacia_april2017_komplet_verzia.pdf [cit. 2018-03-31].
- KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČÁNIOVÁ, M. 2007. *Finančná analýza podniku*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. 206 s. ISBN 978-80-8078-117-0.
- MAŤOVČÍKOVÁ, D., JENČOVÁ, S. 2012. *Financovanie organizácií*. Trenčín: Vysoká škola manažmentu, 2012. 230s. ISBN 978-80-89306-13-8.
- Profil spoločnosti ESET [online]. Dostupné http://www.hospodarskyklub.sk/docs/Corporate%20Profile_SK_k03.pdf [cit. 2018-04-01].
- Profil a história [online]. Dostupné na <http://www.raven.sk/o-nas/profil-a-historia/> [cit. 2018-04-01].
- Prognózovanie finančnej situácie – analýza ex ante [online]. Dostupné na <http://podnikovaanaliza.sk/financna-analyza/analyza-ex-ante/> [cit. 2018-03-29].
- SCHOLLEOVÁ, H. 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- ŠTEFANEC, I. [online]. Digitalizácia Európy prinesie miliardové úspory, Slovensko je pozadu. Dostupné na <http://www.ivanstefanec.sk/digitalizacia-eurovy-prinesie-miliardove-uspory-slovensko-je-pozadu/> [cit. 2018-03-29].
- Účtovná závierka skupiny Raven [online]. Dostupné na [file:///C:/Users/Elite%207500/Downloads/%C3%A4%8Dtovn%C3%A1%20z%C3%A1vierka\(3\).PDF](file:///C:/Users/Elite%207500/Downloads/%C3%A4%8Dtovn%C3%A1%20z%C3%A1vierka(3).PDF) [cit. 2018-03-30].
- Výkaz vybraných údajov spoločnosti ESET s.r.o. [online]. Dostupné na [file:///C:/Users/Elite%207500/Downloads/%C3%A4%8Dtovn%C3%A1%20z%C3%A1vierka\(2\).PDF](file:///C:/Users/Elite%207500/Downloads/%C3%A4%8Dtovn%C3%A1%20z%C3%A1vierka(2).PDF) [cit. 2018-03-30].
- ZALAI, K. a kol. 2016. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint2 s.r.o., 2016. 487s. ISBN 978-80-89710-22-5.

Digitalizácia podnikových finančných služieb na príklade spoločnosti I.D.C. Holding, a. s.

Kamil Mikulič
I.D.C. Holding, a. s.

Anotácia:

Spoločnosť IDC Holding, a. s. krok za krokom plní zvolenú stratégiu svojho rozvoja. Bude nutné aby sa pokračovalo v investíciach v smere hlavného prúdu inovácií. Ich určuje pokrok v automatizácii a digitalizácii, čo obnáša aj rozvíjať digitalizáciu a jej účinky v priereze všetkých fáz reprodukčného procesu, osobitne v segmente podnikových financií, tvoriť finančný plán s autoritou. Možnosti automatizovať ďalšie odborné činnosti sa rozšíria, lebo sa začne pracovať s doposiaľ nazhromažďovanými údajmi (chyté textové vyhľadávače) a ďalšími inovatívnymi nástrojmi (napr. potenciál „blokčejnu“). Zmeny podnikateľských podmienok v realizácii reprodukčného procesu vyžaduje zmenu človeka ako účastníka tohto procesu. K jeho zmene nepostačuje iba nutnosť jej odôvodnenia, ale k tomu je potrebné vykonať reálne posuny vo vzťahoch v ekonomike.

Kľúčové slová: Automatizácia, digitalizácia, finančný plán, predikcia.

1 Úvod

K hnacím silám rozvoja spoločnosti a jej spravovaniu pribudli digitalizácia a využitie umelej inteligencie. Tieto technológie prenikajú do všetkých úrovní v štruktúre ekonomiky a jej spravovania. Ľudia v poznávaní sveta prírody si paralelne vybudovali vlastný technosvet (svet technológií vrátane digitalizácie, využitia umelej inteligencie) a obidva tieto svety spravujú. A na obidvoch týchto svetoch sa stávajú, do istej miery, závislými.

Nové technológie prirodzene poskytujú nové možnosti tak v podnikaní, ktoré zameraním na fázu spotreby zvyšuje nároky tak na starostlivosť v uspokojení potrieb zákazníkov cestou adaptácie výroby, ako i na rozvoj osobnostnej stránky ľudí (potreba prispôbiť sa). Tvorcami nových myšlienok a ich realizácie sú ľudia a nové technológie sú im viac, než spoľahlivý pomocník.

Výrazne špecifickým je digitalizácia v spravovaní organických častí ekonomiky – podnikov. V predmete tohto príspevku sa položil dôraz na prácu s novými technológiami na príklade IDC Holding, a. s. (ďalej IDC). Cieľom sú projekty inovácií, ktoré sa nutne dotýkajú pravidiel usporiadania IDC, v tom i pravidiel jeho vnútorného chodu. V súbore týchto pravidiel sa rušia také, ktoré sa opierajú o zastarané myšlienky a pretláčajú sa nové tak, aby sa udržal efektívny chod podniku. Pritom sa sledujú strategické ciele:

- vecne postupovať od nadnárodného podniku v stredoeurópskom priestore, s využitím nových technológií, k vyšším métam. K tomu je potreba upevniť rolu vlastného výskumu tak, aby sa uzavretými inováciami medzinárodne posilňovala rola firemnej značky SEDITA,

- rozvíjať digitalizáciu a jej účinky v priereze všetkých fáz reprodukčného procesu, osobitne v segmente podnikových financií. Tie, ako je všeobecne známe, reálne podnikové vstupy, ich premenu a i výsledky syntetizujú v hodnotovej forme.

V postupe spracovania na časť o zvláštnostiach potravinárskeho priemyslu nadväzujú nové formy práce tak v podmienkach Priemysel 4.0, ako i skupinách (kategóriách) podnikových pracovníkov a ich účasti na tvorbe a realizácii digitalizácie a jej efektov.

2 Podnikateľské prostredie potravinárskych podnikov, ich zvláštnosti a vplyvy na digitalizáciu

Zvláštnosti usporiadania štruktúrnych prvkov organizácie výroby v potravinárskych podnikoch charakterizujú:

– klasifikácia napr. variant podľa veľkosti podnikov a to v závislosti od počtu pracovníkov a dosiahnutých finančných prahov (mikropodniky menej než 10 pracovníkov a neprekračujú 2 mil. € tržieb, malé podniky, ich parametre sú 5-násobkom mikropodniku, stredné podniky, ich parametre sú 5-násobkom malého podniku, a priraduje sa k nim bilančná suma ročnej súvahy, ktorá nepresahuje 43 mil. €; veľké podniky sú tie, ktoré charakterizuje prekročenie troch parametrov stredného podniku; podľa počtu vyrobených výrobkov – kusová, sériová, hromadná; reakcií na dopyt – výroba na zákazku, na sklad, projektová výroba; vlastného priebehu – diskretná, procesná; a pod.). Napr. veľkosť podnikov vplyva na výber z dvoch spôsobov zabezpečovania digitalizácie a automatizácie:

a) dodávateľsky spôsob sa skôr uplatní v malom podniku, ktorý si IT služby či komponenty skôr dodávateľsky obstará, k tomu treba v objednávke odborné zadanie a

b) veľkému podniku sa zvyčajne vyplatí, aby si značnú časť činností na úseku digitalizácie zabezpečoval vo vlastnej reži. Organizuje medzné pracovné pozície, ktoré kombinujú schopnosti tradičného odboru s novými požiadavkami na IT (vytvoriť si silný vývojový tím a vyvíjať a programovať vlastné čidlá do svojich výrobkov). To môže byť jedna z konkurenčných výhod podniku,

– v potravinárskom priemysle, platí to i o IDC, prevláda procesná výroba. Okrem potravinárskych odborov, je tento spôsob uplatnený v odvetviach chémie, farmácie a pod. V takomto druhu výroby sa táto nesleduje v kusoch. Zvyčajne prebieha v technologickom zariadení s určitou veľkosťou kapacity. Tú určuje plánovaná veľkosť výrobných dávky a rozpis receptúr a režim plnenia. Na tieto kapacity nadväzujú automatizované linky zhotovenia finálnych výrobkov, ich kartonáž a expedícia,

– v **potravinárskej** výrobe je pomerne novým využitie senzorov a integrovanej analytiky na úsekoch:

a) inovačných projektov a s nimi spojených zmien vzťahov vo výrobných procesoch s využitím automatizácie a digitalizácie v súvislosti s výhodami optimalizácie vo využití strojov a zariadení. Cieľom je nahradiť kvantitu jednoduchšej práce s výrazne menším množstvom zložitej práce. Pritom v správaní sa podnikov sú spoločné črty, prepúšťajú rovnaké kategórie pracovníkov, a i získavajú rovnakých pracovníkov (operátorov),

b) monitorovania výkonov zariadení či zistenia anomálií a nepovolených ich odchýlení, ktoré sa dotýkajú **bezpečnosti výstupov** (systematická kontrola),

c) zvýšenia úrovne bezpečnosti pri práci,

– **stabilita kvality** výrobkov, ktorá sa neprežite kontroluje a sústavne sa overuje udržiavanie parametrov kvality, napr. taká špecifická črta výrobkov IDC akou je ich chrumkavosť, preto i smart kontrola vizuálnych závad, odoberanie vzoriek na chemický rozbor, ale tiež i signály z porúch a nárokov na údržbu zariadení,

– s cieľom rastu konkurencieschopnosti potravinárskych podnikov, podobne ako i v iných podnikoch, uvoľnil sa zaprataný s politickými ideami priestor, ktorý sa vyplnil ideami marketingu, modernizácie a digitalizácie. Ich racionálne využitie predpokladá byť otvoreným novým myšlienkam pracovníkov s konštruktívnymi nápadmi, nezostať v inováciách iba na úrovni preberania otvorených od konkurencie, ale investovať do vlastných inovačných

cyklov, štart apov, a tiež účinne, najmä na začiatku podporovať ich rozvoj. Mimochodom, v ére sovietskeho socializmu bolo typickým preberať osvedčené inovácie z cudzieho prostredia (paradox: ohradili sme sa, ale technicky pokrok sa kopíroval),

– z pohľadu do minulosti, pokrok v automatizovaní výroby v strojárskom priemysle (napr. výroba automobilov) evokoval procesy digitalizácie. S týmito sa začalo skôr než v potravinárskom priemysle. Príčiny takého stavu spočívali v tom, že po privatizácii potravinárskych podnikov sa tieto v prvom rade koncentrovali vo svojom inovačnom zameraní na svoje výrobky, a následne sa ich investičná činnosť orientovala na modernizáciu (pripomenúť treba jej finančnú náročnosť). Slovenské potravinárske podniky v rýchлом tempe inovácií svojich výrobkov vrátane ich balenia usilovali sa vyrovnáť štandardom na vyspelých trhoch. Plnenie tohto cieľa zodpovedalo potrebám prispôbiť sa vyspelým trhom. To bolo plnenie odpovede na výzvy konkurencie pri obhajobe svojich podielov na domácom a zahraničných trhoch. K tomu treba dodať, že pre viaceré podniky z tohto odvetvia rozmer domáceho trhu (zúžil sa po rozpade ČSFR) nepostačoval na finančné pokrytie ich modernizácie. Preto aj, nielen iniciatívna, ale i vynútená orientácia, na rast exportu,

– staré podniky, ktoré sa rozvinuli v období industrializácie, osvojenie nových technológií sa prejaví na poklese nákladov, nové podniky už s nimi začínajú. Ak vezmeme v úvahu kritérium sebestačnosti v sortimente pečivárenských výrobkov vnútorný trh je nimi nasýtený. Na trh sa tlačí zahraničná konkurencia,

– v **segmente** potravinárskej logistiky, ide o trasy do vzdialených miest spotreby (senzory v prepravných kamiónoch poskytujú v reálnom čase údaje o mieste prepravy, tepelných výkyvoch počas dopravy). Na kontrolných stanoviskách sú k dispozícii operátorom digitálne údaje. V tejto súvislosti vystupuje do popredia balenie výrobkov,

– senzory s prepojením zrýchlenými cestami digitalizácie sa dosahuje vyššej efektivity vo vývoji úrovne konkurenčnej schopnosti. V nerovnomernom budúcom vývoji vďaka využívaniu chytrých prístrojov a vzájomného prepojenia podnikov sa stávajú tieto aktívnejšími. Ich rozhodnutia a procesy sa môžu priebežne a flexibilne prispôbovať,

– ekonomika potravinárskych podnikov je závislá na rozdelení pridanej hodnoty medzi tromi ohnivkami potravinového reťazca (farmári, spracovatelia prvotných surovín, obchodné reťazce). Vzťahy medzi nimi si žiadajú dosiahnuť dohody o vzájomne výhodnej spolupráci a rovnomernom rozdelení vytvorenej pridanej hodnoty. V takomto rozdelení by žiadny z účastníkov sa nemal ocitnúť v situácii, aby bol nútený predávať svoje produkty či už pod úrovňou výkupných cien, a či cien na úrovni nákladov,

– v závislosti od kombinácie z klasifikácie týchto prvkov sa v každom podniku uplatňuje osobitný prístup k tvorbe základných dokumentov (technologických noriem, kalkulácií nákladov, dokumentov v plánovaní a riadení mini reprodukčného procesu, pravidiel vnútropodnikového systému a pod.)

– paralelne s digitalizáciou sa vecne rozvíja regionalizácia. V jej rámci sa nielen podporuje návrat reálnej výroby (pozri zaujímavú časť politického programu D.Trumpa) ale sa využíva aj segmentov služieb, ktoré majú vlastnosť, že sú teritoriálne mobilnými. Pre obyvateľov sú dôležité informácie: kde, v ktorom kraji, koľko vznikne nových pracovných pozícií, s akými nárokmi na kvalifikáciu a aké bude ich ohodnotenie. Malý región -- menšie možnosti. Mimochodom aj preto sa upevní postavenie zväčšených a progresívnych regiónov. Takým je priestor z trojuholníka miest Viedeň – Budapešť – Bratislava, a priľahlých oblastí k nim. Jeho potenciál spočíva v spájaní progresu v prvom rade z rozvoja uvedených miest a k nim priľahlých oblastí. Perspektívne sa medzi nimi výrazne zvýši kooperácia (jeden z prvých spoločných krokov by malo byť založenie vedeckého klastru 3 hlavných miest). Ich inštitúcie,

predovšetkým vlády, rešpektujúc pritom vplyvy zo silného medzinárodného zázemia, by mali predložiť návrh plánu rozvoja moderného regiónu. V jeho rámci sa bude, v porovnaní s dneškom, odlišne vnímať sebestačnosť v potravinách. Táto, vzhľadom na určitý typický regionálny jedálniček intenzívne vplýva na lokálnu produkciu potravín. V ich zabezpečení preto pripadne na IDC významná rola.

3 Digitalizácia -- hybná sila v podmienkach IDC, tvorba finančného plánu

3.1 Zámery IDC v oblasti nových technológií

V súčasnej štruktúre HDP vyspelých ekonomík pripadajú vysoké podiely na služby, financie a vyspelé technológie. Pridávam sa k názorom autorov prieskumu, že v nasledujúcom období rast potravinárskych podnikov bude závisieť v prvom rade od inovatívnych prístupov, využitia modernizácie (v tom i meranie hodnôt nehmotných aktív, využitie úžitkovej hodnoty potravín: energie, príjemná chuť, stabilita kvality).

Rozvoj IDC určoval, a určuje, dopyt po jeho výrobkoch značky SEDITA v predmete podnikania. Dopyt je určujúcim, jeho úloha a metódy zisťovania vplyvu sú exaktne rozpracované vo vedeckom diele Š.Kassaya (1). V ňom rozvinul os dlhodobého rozvoja IDC: teória – prax (podnikanie) – učenie a komunikácia (v podnikateľskom prostredí sa prejavilo zrýchlenie komunikácie, ktorá je dôležitá pre rozhodovanie). V tejto stratégii sa ráta s prácami na číselnej transformácii. Na zvecnenie uvedenej osi za uplynulých 10 rokov v podmienkach IDC sa investovalo viac než 110 mil.€. To umožnilo modernizovať strojné vybavenie na kvalitatívne novej úrovni. Táto umocnila výkonnosť fyzickej a duševnej práce. V investovaní sa na prvom mieste strážila stabilita kvality výstupov.

V tvorbe inovačných projektov hlavne výroby, ale i obsluhy sa využili návody na digitalizáciu od dodávateľov technológií. Cieľom projektov bola najskôr nahraďa rutinnej, monotonnej a málo zaujímavej práce. Ruky desiatok pracovníkov nahradili, a nahradzujú, mechanické ruky. Zásadne sa mení rola človeka v reprodukčnom procese, namiesto vykonávateľa, príviesku stroja, sa stáva určovateľom úloh, kontrolórom kvality práce, operátorom v dodržiavaní algoritmov a pod. Digitalizácia vytláča i pracovníkov sediacich za úradníckymi stolmi.

V plnení stratégie IDC sa systematicky udržuje kurz od nadnárodnej firmy rastom priblížiť sa k vyspelým TNK (trans-nacionálnym korporáciám). Tieto sa presadzujú s vysokými trhovými podielmi, a pritom využívajú prednosti:

a) zo zatvorených inovačných cyklov v objektívnych trhových porovnaníach (vysoko sa hodnotia pozitívne účinky z úrovne ich digitalizácie),

b) z organizácie minitrhov a ich správy (rola správcov týchto trhov, jeden z nástrojov sú transférne ceny, ktoré plnia funkcie vnútrokoncernových cien). Za tieto výkony pri výmene na svetových trhoch dodatočne získavajú diel z pridanej hodnoty. Ten z časti TNK odvádzajú do národných štátnych rozpočtov.

V realizácii dlhodobej stratégie IDC je dobrým znakom, ak značná časť dopytu sa realizuje exportom (v prípade IDC ide o jeho podiel, ktorý je dlhodobo vyšším než je 50% z objemu dosahovaných tržieb). Má sa však predovšetkým na zreteli export do krajín s náročným trhom (na takom trhu sa stretne výrobca s vyspelou konkurenciou). Export do rozvíjajúcich sa krajín totiž v konkurencii nebýva tak náročným a môže tak konzervovať zaostávajúci stav v podniku, a to i napriek tomu, že je exportérom.

Účinnosť nových technológií sa prejavuje i na úseku firemnej komunikácie v styku:

a) s vlastnými pracovníkmi sa poskytujú informácie nielen o minulosti a stave podnikania, ale aj výsledky zo simulácií jeho situácií v budúcnosti, čo je zvláštny druh poskytovania informácií k upevneniu ich istôt. Veľké množstvo dostupných údajov možno spracovať a i vizualizovať pre nich. Na to slúžia veľkoplošné televízne obrazovky na pracoviskách v IDC (2), ktoré skvalitnili šírenie informácií,

b) so zákazníkmi z rozsahu a tempa narastania objemu informácií, ktoré treba komplexne analyzovať, triediť, obrátiť oproti vonkajším vplyvom, to vykonávať na báze ľudských zdrojov by sa už temer nedalo ani dosiahnuť, a keď tak draho. Digitalizácia to umožňuje vykonať rýchlo a kvalitne. Umelá inteligencia pomáha efektívne vykonať segmentáciu zákazníckej bázy, s charakteristikou črt o správaní sa, o tendenciách potrieb spotrebiteľov.

Ešte k dvom výhodám z veľkosti podniku. Veľké a medzinárodné spoločnosti (TNK) majú zabezpečený prísun finančných a i intelektuálnych zdrojov, aby mohli inovovať prvky výroby v zmysle Priemysel 4.0. V podnikaní nejde ani tak hoci je predaj prvoradým, predsa ide v zápase značiek o prvenstvo v inovačných riešeniach. O ich účinnosti svedčia tvrdé údaje z porovnania či ponuky a či dosahovaných trhových podielov, na vnútornom, ale najmä na zahraničných trhoch. Avšak nová technológia, aby bola efektívnou vyžaduje určitý rozmer trhu. Expanzia je nevyhnutnou. Vyrovnať sa TNK, je viac ako pravdepodobné, že sa toho nedá dosiahnuť starými metódami práce. Kopírovať je totiž iba prvá fáza vo vyrovnaní sa s vyspelým. A reálna konkurencieschopnosť vyžaduje mať pod svojou firemnou značkou vlastné inovácie. Tieto sa bez dodatočných investícií (výskum a vývoj) fakticky nedajú dosiahnuť. To je pre mnoho podnikov zložitým uzlom.

V potravinárstve SR veľkých podnikov je skromne, prevláda výskyt malých a stredných podnikov a tieto však majú pre inovácie ťažšiu pozíciu. K tomu nepriaznivo prispieva napr. i to, že u ich majiteľov prevládajú obavy z prevzatia úverov v spojitosti s vývojom ich postavenia na trhu. Mimochodom, v podmienkach malých a stredných podnikov vnútornými brzdami automatizácie je ich finančná náročnosť. Avšak nedá sa im zaostávať v digitalizácii navonok. Naopak, aj ich zainteresovanie na fázu spotreby, sprostredkovane i na fázy výmeny a rozdeľovania, ktoré predchádzajú spotrebe, sú i tieto pod tlakom optimalizácie dodávok na pestré trhy (zahraničné a domáci trh). V záujme udržania svojho podielu na trhu, jeho účastníci nielen pružne mapujú výskyt potrieb, ale aj hľadajú možnosti adekvátne reagovať (hlavne čeliť) vyspelej konkurencii. Jej predmetom sú vzťahy k dodávateľom a odberateľom, obchodným reťazcom (v nadväznosti na logistiku v odbyte). Výsledky z týchto vzťahov sa premietajú v predajnosti výrobkov (napr. na úseku tržieb sa využíva podporný systém zliav) a predikcii podnikových financií.

K druhej výhode. V dôsledku expanzie vznikli TNK (časť z ich elity predstavuje oligarchiu). Z ich hospodárskeho, ale i spoločenského postavenia v globálnej ekonomike vyplývajú isté možnosti využiť digitalizácie a získať informačný náskok. Ten je výsledkom zrýchlenia v usporiadaní informácií a zlepšení sa v ich rozhodovaní s väčšou mierou istôt. Tie za istých, pravda vhodných okolností, možno v TNK vo svoj prospech fruktifikovať. Zo zdokonalenia umelej inteligencie budú supervýkonné stroje (na začiatku cenovo nedostupné), ktoré v konečnom dôsledku zväčšia sociálne rozdiely, nedá sa očakávať ich redukcia.

3.2 Finančný plán v podmienkach IDC, jeho tvorba a postup spracovania

Digitalizácia systému spravovania a jeho implementácia, ich technické zabezpečenie, zavládli na takmer všetkých interných pracoviskách IDC. S rozdielnou intenzitou evokovali výrazné zmeny obsahu práce, ktoré v podstate sa týkajú všetkých kategórií pracovníkov. Väčšina z ich vykonávaných činností sa dá automatizovať, zostáva však istá menšina, ktorá sa zatiaľ buď nedá, alebo by bola príliš nákladnou. V procese digitalizácie nejde o krátkodobú

záležitosť, ale táto bude dlhodobou pôsobiacim faktorom. Od všetkých profesií vo výrobe a službách sa vyžaduje ovládať nové zariadenia na užívateľskej úrovni výrobného odboru (ovládať nové technológie). Od stredného manažmentu (predpokladá sa jeho najväčší úbytok) sa ráta, že so svojimi analytickými schopnosťami budú vedieť hodnotiť spracované údaje a na ich základe predkladať návrhy na vhodné riešenia.

Proces digitalizácie, na jednej strane, v dôsledku nedostatku pracovných síl sa urýchľuje a na druhej strane sama tlačí na precíznosť v tvorbe noriem vnútorného spravovania, čo vedie k úsporám vo vynakladaní prác. Tie sa najčastejšie dosahujú nasadením robotov (tieto samé o sebe, majú dlhšiu históriu než nové technológie).

V modernom podnikaní IDC, úroveň kvality rozhodovania vo všetkých fázach reprodukčného procesu závisí od účinnosti podnikového finančného riadenia. Jeho jadrom je finančný plán (jeho funkciou je rozdelenie zdrojov pri využití štruktúrneho prístupu) a tvorba odvodených rozhodovacích kritérií. V nich sa vo vymedzenom časovom intervale odráža rez naprieč všetkými fázami reprodukčného procesu a to z pohľadu dosiahnutia zhodnotenia viazaných výrobných činiteľov. Na ten účel sa zhromažďujú na úseku finančného riadenia syntetizujúce údaje o všetkých fázach podnikového reprodukčného procesu. Zhromažďovanie údajov a prácu s nimi precizuje a tiež zrýchľuje nastavená ich digitalizácia. V jej rámci sa spracúva veľký objem údajov s ktorým sa vyrovnáva sofistikovaná umelá inteligencia. Jej výstupy poskytujú návody pre dosiahnutie pozitívnych výsledkov. Tieto sa porovnávajú so zámermi stratégie na úrovni TOP manažmentu. V rozdelení sa rieši tak štruktúra jestvujúcich činností, ako aj jej premena na štruktúru v budúcnosti.

Východisko v tvare finančného plánu (3) je predikcia tržieb, v ktorej sa zohľadňuje predpokladaná dynamiku vývoja dopytu a trhových podielov na domácom a exportných trhoch (informácie z marketingovej štúdie o vývoji produktov a ich úspešnosti na trhu a vypracovanej marketingovej stratégie). Pre jednotlivé sekvencie finančného plánu vo väzbe na tržby sa využijú vybrané údaje z finančnej analýzy (plán nákladov využíva nákladovej náročnosti výroby, v plánovanej súvahe sa pracuje s ukazovateľmi aktivít, ktoré sledujú vzťahy medzi položkami majetku a tržbami: doba obratu zásob, štruktúra pohľadávok, doba splatnosti záväzkov z obchodného styku a pod.) Osobitná pozornosť pripadá na likviditu a platobnú schopnosť. To je značné aplikabilné pole pre digitalizáciu a jej vplyvu na ekonomiku podniku.

V tvorbe finančného plánu sa prejavuje závislosť na kvalite údajov a iteračnom procese v čase (časový interval sa skladá z údajov o skutočnosti za predchádzajúci rok, očakávanej skutočnosti bežného roka a kaskádovitej dvojročnice finančného plánu IDC s predurčením ekonomiky na budúci rok, a s menšou záväznosťou obdarený výhľad na ďalší rok). V porovnaní dynamiky sa zistené výrazné odchýlky analyzujú vo vzťahu k zmeneným podmienkam podnikania.

Tvorba finančného plánu je iteračný proces, v ktorom dochádza k spracovaniu viacerých variant plánu a ustáleniu niektorej z nich, ktorá sa najviac približuje k definícii ekonomického záujmu a jeho štruktúre. V iteračnom procese dominuje hľadisko krytia potrieb zdrojov financovania na nasledujúci rok. Vo výbere z plánových variant sa uprednostňuje taký, ktorý najlepšie kryje potrebnú úroveň budúcich finančných zdrojov. V prípade nedostatku týchto zdrojov, potom sa pristúpi k variantu, v ktorom sa chýbajúce zdroje doplnia o externé zdroje financovania (napr. bankový úver). V takomto variante sa ostro overuje také kritérium, podľa ktorého bohatstvo firmy má rásť rýchlejšie, v krajnom prípade rovnako ako rastie jej zadlžovanie sa:

– akcionári, zo svojho pohľadu sledujú dynamiku hodnoty spoločnosti, úroveň dividend, úroveň ceny akcií, manažment predkladá riziká,

– nízke sadzby úrokovej miery totiž podporujú zaradiť do plánu investícií i aktivity s relatívne menšou očakávanou mierou efektívnosti. V tejto súvislosti nesie riziká manažment. Tie súvisia s neadekvátnym hodnotením objektívnych udalostí (možno aj očakávaných) a trendov, ktoré sa prostredníctvom vytvorených väčších či menších hodnôt s tými istými zdrojmi zahrnú do konečného výsledku. Ten sa podieľa na dynamike spoločenského bohatstva.

Každý variant finančného plánu sa posudzuje s využitím metód finančnej analýzy, v ktorej dominuje predovšetkým výnosnosť viazaných zdrojov a výsledky z porovnaní s vytýčenými finančnými cieľmi. Vypracovať finančný plán vyžaduje schopnosť modelovať budúci očakávaný vývoj využitím tvorby jeho variant. Je vhodné na uvedené účely pracovať s modelom finančného plánu v niektorom z tabuľkových procesorov. Pritom využiť jednoduché a rýchle kroky v premietaní ľubovoľných kvantitatívne vyjadriteľných zmien vo východiskových predpokladoch všetkých zložiek finančného plánu.

Pri práci na finančnom pláne treba rešpektovať, že finančné analýzy ex ante ako jeho podklad, ale aj analýzy ex post v overovaní, sa opierajú o údaje:

– z obdobia, v ktorom sa uplatňovalo isté podnikateľské prostredie. Bez zohľadnenia zmien tohto prostredia, a nekritického užitia metód povedie k formalizácii vlastného finančného plánu, v konečnom dôsledku jeho odtrhnutia od reality. Preto sa má prikrčiť k jeho modifikácii na nové pravidlá (adaptovať podnikové zámery v prípadoch technologických zmien, tiež zmien v predaji a tým i nákupe, zmien v osobných nákladoch v dôsledku vývoja štruktúry pracovníkov a rastu ich priemerných zárobkov a pod.),

– metód doby obratu, ktoré sú vhodné na riešenia plánov krátkodobých záväzkov a obežného majetku, ich aplikácia v riešeníach dlhodobých záväzkov zo súvahy nie je vhodná.

Na tieto ekonomické procesy možno využiť jednoduché matematické prepočty (práca s odpismi, hodnotou z predaja majetku, naproti tomu s hodnotou pripravovaných investícií). Obdobným spôsobom možno modelovať ľubovoľné položky z finančného plánu,

– úlohy štátu spočívajú vo včasnom vymedzení pravidiel podnikateľského prostredia, uplatnenia dotačnej politiky na podporu nových technológií, reštrukturalizácie vzdelávania a vedy, posilnení kyberbezpečnosti, zabezpečení infraštruktúry pre údajovú komunikáciu a pod.

Zo spracovania veľkého množstva údajov, s prihliadnutím na čas, sa dosahujú zo včasného uspokojenia variabilného dopytu, či už materiálne a či finančné náklady. V adaptácii IDC ako dodávateľa, to zodpovedá rastu jeho flexibility na úseku výroby. V efektoch sa pozitívne prejavia:

– najmä úspory živej práce, energie, financií, a tiež výrazne nižšieho negatívneho vplyvu na životné prostredie. Efekty sa dostávajú tak na strane variabilného dopytu, ako aj na strane flexibility ponuky (týmto sa čitateľ navyše oboznamuje s dôvodmi využiť v hodnotení ukazovateľa pridaná hodnota, v tom i merania hodnoty nehmotných aktív),

– v projektoch modernizácie IDC sa ráta so záujmami konečných spotrebiteľov. Tieto sa konfrontujú s náročnými kritériami na ekonomickú efektívnosť v realizácii podnikových investícií a sú v nich záväznými. Ich náročnosť, hoci ide o individuálnu tvorbu, vyplýva z rešpektu voči konkurenčnému prostrediu. S takto vytvorenými kritériami riadenia podnikovej výkonnosti a jej celkového zhodnotenia, sa nejde na verejnosť,

V projektoch robotizácie sú miesta, ktoré si vynucujú digitalizáciu informačných tokov (miesta dotyku medzi novou technológiou a nárokmi na nasadenie digitalizácie). Sú to body zmien, kde zastaralé vzťahy medzi účastníkmi reprodukčného procesu sa nahrádzajú novými. Ich implementácia nenaráža na nepochopenie vtedy, keď výsledky digitalizácie sú

pomocníkmi pracoviskám, avšak inak je tomu v prípade, keď jej zavedením sa nahrádzajú pracovné pozície. V tejto bariére možnosti náhrady pracovníka strojom klesajú s rastom jeho vzdelania a náročnosťou práce.

S postupujúcou automatizáciou sú pracovníci lepšie vybavení vykonať odpočet nimi vykonaných prác. Na tomto úseku podnikovej práce nejde v prvom rade o „zoštíhlenie“, ale mať k dispozícii rýchlo a kompletne dokumenty. Úplnosť dokladov a usporiadanie údajov v porovnaní s bývalým zakladaním spisov má veľké prednosti. Umožňuje precíznu kontrolu, ktorá okrem iného, obmedzuje i nepoctivé formy podnikania napr.korupciu. To je nezastupiteľná prednosť technológie podnikovej digitalizácie. Na to logicky nadväzuje elektronická archivácia, ktorá nahrádza i jej iné formy.

Firma musí pracovať s dlhodobým stabilným sociálnym systémom a to aj pre čas urýchľovania reforiem. V ich rámci osvojenie nových technológií ťahá za sebou riziká. Na prvom mieste v riešení rizík je **duševné vlastníctvo** a s ním spojené autorské právo (zdigitalizovať ich možno, ale nie sprístupniť). Oproti rizikám sú také nástroje ako sú rezervy a risk. Rezerva sa vedome vytvára pre prípad náhlych a nepriaznivých výkyvov v plnení finančného plánu. Rozhodnutie v procese tvorby finančného plánu prevziať risk sa spája s očakávaniami, že počas realizácie sa dostavia doteraz nepoznané kladné účinky o ktoré sa zväčší pridaná hodnota.

Podpora rozvoja IDC v jeho finančnom pláne je odôvodnená najmä ak je plán súčasne nástrojom adaptácie. Ide o to, že ak by sa zaostávalo v prispôbení sa na zmeny, potom by sa mohol dostať nežiadúci krízový stav. Avšak i priskorá adaptácia, hoci je lepšia ako oneskorená, má nevýhodu, ktorá spočíva v tom, že predčasne sa viažu finančné prostriedky.

Na tvorbe finančného plánu, tohto jemného nástroja spravovania a usmerňovania podnikového ekonomického záujmu, sa zúčastňuje len malý počet podnikových finančníkov. Realita oproti jeho tvrdým číslam neposkytuje veľa možnosti zlyhávať jednotlivcom z manažmentu.

4 Závěry

Z porovnania so širokým okolím sa potvrdzuje, že IDC krok za krokom plní zvolenú stratégiu svojho rozvoja. Aby IDC dokázalo sa, čo najviac priblížiť TNK, udržať s nimi krok, bude nutné aby sa pokračovalo v investíciách v smere hlavného prúdu inovácií (príprava uzatvorených inovácií). Ich určuje pokrok v automatizácii (využitie umelej inteligencie) a digitalizácii.

Rozvíjať digitalizáciu a jej účinky v priereze všetkých fáz reprodukčného procesu, osobitne v segmente podnikových financií. Tie, ako je všeobecne známe, reálne podnikové vstupy, ich premenu a i výsledky syntetizujú v hodnotovej forme. Tvorit' finančný plán s autoritou. Možnosti automatizovať ďalšie odborné činnosti sa rozšíria, lebo sa začne pracovať s doposiaľ nazhromažďovanými údajmi (chytré textové vyhľadávače) a ďalšie inovatívne nástroje (napr. potenciál „blokčejnu“).

Zmeny podnikateľských podmienok v realizácii reprodukčného procesu vyžaduje zmenu človeka ako účastníka tohto procesu. K jeho zmene nepostačuje iba nutnosť jej odôvodnenia, ale k tomu je potrebné vykonať reálne posuny vo vzťahoch v ekonomike (ich prvky sa vyvíjajú v príprave pracovníkov, vede a školstve, v riadení možno k nemu priradiť záujmové skupiny, ich zainteresovanie na tvorbe a rozdeľovaní pridanej hodnoty a podielov na zhodnotení a pod.)

Ing. Kamil Mikulič, CSc.

I.D.C. Holding, a. s.

E-mail: kamil.mikulic@centrum.sk

Použitá literatúra

KASSAY, Š. 2008. *Podnik a podnikanie*, Ekonomika a financie, Druhý zväzok. Bratislava : Veda, vydavateľstvo SAV, 2008. ISBN 978-80-224-1032-8.

KASSAY, Š. 2010. *Podnik a podnikanie*, Strategická komunikácia, Tretí zväzok. Bratislava : Veda, vydavateľstvo SAV, 2010. ISBN 978-80-224-1134-9.

KASSAY, Š. 2014. *Podnik a podnikanie*, Učenie a rast, Piaty zväzok. Bratislava : Veda, vydavateľstvo SAV, 2014. ISBN 978-80-224-1368-8.

HESTERIAK, M. 2017. *Čo tam majú za televízory?*, IDC, Naše noviny 3/2017, ročník XXII

MIKULIČ, K. 2015. *FIRMA a jej prostredie*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo SAV, 2015. ISBN 978-80-224-1404-3.

Qualitative Parameters within a New Quantitative Due Diligence Approach to Assure a Successful Post-Merger-Integration

Christoph Mueller

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne / City University of Seattle Programs

Abstract:

When entering a new market, quantitative as well as qualitative parameters need to be considered. Within an acquisition process, this becomes even more important as another company needs to be evaluated based on those parameters. Quantitative parameters are a good basis for evaluation, but qualitative ones, such as the culture, need to be considered as well. Within international Due Diligence, the complexity increases. The bigger the differences between the countries in which the companies are located, the more challenging it will be. Based on the example of China, challenges for German small- and medium-size companies on their way to a foreign market will be identified and described. As an outcome, there is a new approach combining different areas of due diligences under special consideration of qualitative and soft facts, which enables a company to minimize the risk and be successful by entering a new market through Mergers & Acquisition (M&A).

Keywords: Due diligence. Challenges doing Mergers & Acquisition (M&A) in China. Cultural differences. New M&A approach. Quantitative and qualitative measures. Time efficiency.

1 International Due Diligence and M&A

There are many approaches to company growth. One is acquisition of competitors or complementary companies. In the past, mergers and acquisitions were more likely executed by multinational companies, but the number of transactions of medium-size companies is growing steadily. (KOCH & WEGMANN, 2002) One reason for that is that small and medium-size companies all around the globe are facing the challenge of not having a successor for the company. (HAUSER, KAY & BOERGER, 2010)

While in big companies, the whole departments are entrusted with the so called due diligence to assure thorough examination before company acquisition, small- and medium-size companies often involve external partners to cover the missing experience and capacity. (STERN, 1993) The due diligence is done for different subdivisions, into which the company needs to be split before the examination. The findings and drawing up of the correct conclusion are often limited due to a lack of time and experience. (KOCH & WEGMANN, 2002) Although business transitions in the same country are already complex under the same legal conditions, as well as under identical accounting rules, the complexity of transitions in the international context is multiplied by a large number. (SCOTT, 2001)

But not only the Due Diligence process is challenging; companies also face economic problems in the Post-Merger-Phase. The reasons for that can be found in a missing strategy, but especially in ignoring qualitative facts, such as country specific parameters. As a consequence, sometimes the whole transaction is completely cancelled.

2 Mergers and acquisitions between Chinese and German companies

China's Mergers & Acquisition (M&A) activities in Germany broke all records in the year 2016. On the other end, German companies were less active in China. In the year 2016, only eight acquisitions were noted. In China, most of the acquisitions are still taking place between local companies, but a lot of German small- and medium-size companies have strengthened their M&A activities in China. This tendency has been noticed by the German Chamber of Commerce and confirmed by the Fiducia Management Consultants, which are mainly representing German medium-size companies. (TIAN, 2016)

The main driver for that is development of the Chinese economy from the work bench of the world to technology and quality driven companies, which are capable to compete with national and international players considering the product and service quality. Due to the higher competition, it becomes harder for international companies to reach their growth targets in the market. Furthermore, Chinese companies have reached the next level of transparency talking about Corporate Governance, Accounting and Compliance. (REUVID, 2011)

There are various reasons for growing interest in Chinese companies, but is the interest of Chinese companies to be acquired by an international company growing as well? Traditionally, Chinese companies have had easy access to capital if needed for investment and expansion. Besides that, the growth potential in the local market has been big, which does not make sale of a company more attractive. A change in that topic is based on the fact that approximately 50 % of the Chinese GDP is generated out of family-owned medium-size companies. Similar to the structure in Germany, a lot of them are struggling in finding a successor. (REUVID & YONG, 2006)

Increasing international M&A activities in China can be noticed in the following areas. On one hand, Business to Customer (B2C) markets are experiencing increasing purchasing power of the Chinese middle class. On the other hand, Business to Business (B2B) markets are driven by the "Made in China 2025" offense of the Chinese government, which is strengthening the production of locally produced components and machinery.

The main drivers for German companies to force Chinese M&A are the following:

- Fast market growth
- Diversification
- Regulatory environment
- Vertical integration

Another beneficial situation for international M&As in China is that the regulations for foreign investment have been adjusted in the last few years. An updated foreign investment catalogue has reduced the number of restricted and prohibited activities by one third from 93 to 63. (TIAN, 2016)

There are several parameters which are giving the indication that the trend of liberalization will continue. Foreign Direct Investments (FDI) did decrease in the first half of 2017 as the result of a shrinking cost advantage of China as a production site. Besides that, the political pressure of other countries is increasing. They are claiming that M&A activities also need to be possible in China and not only for Chinese companies abroad. (MORAN, 2007)

For international companies, it will be more interesting but also more important to acquire Chinese companies due to the selective protectionism China is establishing with its above-mentioned concept “Made in China 2025”. China is protecting industries by limiting import. If international companies don’t want to lose their market share, they need to invest in China. (TIAN, 2016)

Companies which want to invest in China need experience and discipline. They need to be aware of the challenges and threats. Companies which are not familiar with the legal situation, the market, the cultural differences and the processes within Chinese companies will face serious struggle.

3 Quantitative challenges in the Due Diligence process

Even though there are lot of theories regarding Due Diligence available in literature, a great number of company acquisitions has failed. Based on qualitative research, it can be stated that this could have been avoided with a more integrated form of evaluation and consideration of sustainability. The existing due diligence approaches are focused on the past and the actual situation of a company. The sustainability and future orientation of the company remain largely ignored. A concept of systematic analysis of a company with inclusion of company-internal as well as sector-specific parameters is only conditionally existent. Particular attention has to be paid to the future viability of the company, which means that not only static assessment of the actual situation but also outlook on the company's sustainable success potential is to be undertaken. (KEUPER, HÄFNER & VON GLAHN, 2006)

By using the existing theories, on average, a total of 112 man-days are added for due diligence. (DUE DILIGENCE IN PRACTICE, 2016) This is covering a lot of capacity within the company, or external resources need to be used. During this period, in-depth examination and, in particular, estimation of the future performance of the company to be acquired is just impossible. While the internal resources are often limited, especially in small- and medium-size companies, the external resources are often not familiar with the details of the industry. To a large extent, problems arising as a result of acquisition of the company are due to errors during the due diligence, which have arisen because of time constraints. In order to counter this shortage of time, the approach to be taken into account is the existing data from different areas of the company, which are procured in the context of due diligence, following a process of a preparation system that covers all areas of the company. (KEUPER, HÄFNER & VON GLAHN, 2006)

4 Qualitative challenges during Due Diligence in China

There is a variety of qualitative reasons which are holding German companies back from M&A activities in China. The reasons could be discovered based on a questionnaire discussed with representatives of international companies doing or being interested in doing M&A in China. The outcome will be explained in the following sub-chapters.

4.1 Cultural aspects

China has not maintained relationships with other countries for centuries. The culture and the language are different from what foreign investors know from their home countries or

M&As in other countries. For these reasons, a lot of flexibility and understanding from both the Chinese and investors' side is needed to make the process work. (TIAN, 2016)

The first big hurdle is finding a real decision maker in the organization and getting in touch with this person to make the first contact. It is also important to send the right person out of the own organization to show respect. The formalities need to be cherished to make sure no one is losing their face. (REUVID & YONG, 2006)

The key word to overcome the cultural differences is the so-called "Guangxi", the Chinese word for relationship management. Once there is a relationship between the two organizations, there is trust, and the probability of a successful transaction is increasing. The hardest part is to establish this relationship, without having the background or at least a partner walking one through. (MORAN, 2007)

4.2 Market

Every market is special, but China is unique. A sentence which sounds like a phrase but can be explained by analyzing the different parameters impacting the market.

Still, a big challenge for companies which want to act in China is the competition. The number of product piracy could be decreased in the last years because of stricter control and follow-up on violations. Nevertheless, there is still a high probability that a company will face competition based on the own technology and identical products in the market after a short period of time. One big reason is that in China, copying is not classified as a bad habit; it is more like a form of a compliment because only good products will be copied. (REUVID, 2011)

But not only the competition is unique; the customer behavior and requirements differ as well, compared to the rest of the world. Product specification is distinctive to all the other markets worldwide. One specific example is the automated packaging of products. (MORAN, 2007) While in all other markets, the speed of a machine and, therefore, the output is most important, the Chinese market has really strong focus on the packaging quality, which automatically decreases the speed, as quality and speed have a trade-off. Another big difference is in the after-sales market. While in Europe and especially in North America, most of the profit of manufacturing companies can be realized out of the after-sales business, there is no appreciation for the service in China. Customers need to be convinced that after-sale service is important and that it is not for free. (REUVID & YONG, 2006)

Demographic changes cause fast development of the market and changes in customer requirements. The market and, therefore, requirements for the product are varying with high speed, which is not known in other markets. (TIAN, 2016)

All the mentioned parameters lead to the fact that an individual business concept, or at least adaption of the existing concept, is necessary to be successful in China.

4.3 Legal system

China has one of the oldest legislations in the world. In the last decades changes have been made to adapt to the European and Anglo-American legislations. Nevertheless, there are still lots of undefined aspects and the definition of circumstances is not clear enough due to

the Chinese language. Statements from official authorities differ based on the interpretation of a single person. This is why it is important to maintain a good relationship with official governmental representatives. One challenge is that legal representatives change their location every couple of years to avoid corruption. This causes the fact that negotiations then start all over again. What was allowed yesterday might be forbidden tomorrow. (REUVID & YONG, 2006)

Another issue is that it is still part of the Chinese tradition to offer the so-called “Hong Bao” - a red envelope containing money – to a business partner for the Chinese New Year. During the last legislation period, the government increased awareness of corruption and even exchanged more than 100.000 officials. But the expectation is traditional behavior and cannot be changed in an instant. Consequent change management within the population and companies is needed, but it obviously depends on the individual. As long as expectations of the players are not matching, it automatically causes a challenge. (MORAN, 2007)

4.4 Employees and know-how transfer

The salary structure in China has a wide range. This depends on the kind of job as well as on the location. While salaries are still on a lower level in the west of the country, salaries have increased to a high level in the east of China. Competition within the labor market is becoming stronger and stronger. (REUVID, 2011) The good infrastructure and development of the country have made it attractive for national and international companies to base their facilities there. Besides that, the Chinese government is strengthening urbanization. In 2012, for the first time, more Chinese lived in cities than in the countryside. By 2020, the population of greater Shanghai is planned to be bigger than 100.000.000. This makes the total labor market increase, but not the number of qualified employees. In other words, there is a wide range of different qualification levels within the pool of potential employees. The urbanization has increased the living costs, which causes a strong increase in salaries. The biggest challenge is the price-quality-ratio as the salaries increase faster than the qualification. The educational system is also different from the western one, which automatically causes problems within the companies. It is important to internally qualify the employees, knowing that loyalty to the employer is lower compared to western countries. (REUVID & YONG, 2006)

4.5 Supply Chain Management (SCM)

If the purchasing power of a company is not big enough, there might be price disadvantages, but also quality issues, while sourcing locally. International companies try to solve this problem by importing critical parts from abroad. As China did create an import certificate called China Compulsory Certificate (CCC) comparable to the Communauté Européenne (CE), imports are restricted as well and especially electronic parts need to be checked carefully. (ZHENG, 2017)

5 New M&A approach

If companies want to start M&A transactions in China, they need a concept which is dealing with all the challenges and offering solutions to the mentioned encounters. One possible solution will be introduced in the following text. It consists of two main ideas: generating integrated company evaluation with a strong focus on the sustainability on one

hand and consideration of the soft facts on the other hand. It shows that a proper solution makes M&A in China more and more attractive.

5.1 Integrated Due Diligence

Usually, different parts of Due Diligence are done independently, without linking them to each other. But a company is an integrated system, which leads to the fact that different Due Diligences are also linked to each other and that the evaluation should be integrated as well. In the following text, the integrated Due Diligence approach with a focus on sustainability will be described more specifically.

Particular attention has to be paid to the future viability of the company, which means that not only a static assessment of the actual situation is to be undertaken, but also an outlook on the company's sustainable success potential. The driving factors of the company have to be discovered. It needs to be considered that they differ depending on the country and the cultural background. The openness, willingness and trust of the employees placed in it can differ significantly. The new development deals with integration of the different levels and holistic assessment. In other words, the different areas will be linked to each other, based on the Balanced Scorecard Model of KAPLAN and NORTON. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Hierarchy levels of the holistic assessment:

1. Finance
2. Commercial
3. Process
4. Employee
5. Technology

For all the dependencies between the different levels, key performance indicators need to be defined to make the dependencies measurable. Benchmarks, which depend on the individuality of the company either from the market or from the company, need to be taken into account as well. (WINKLER, 2013)

A model for integrated due diligence process, which is assessed by all company components regarding both the current situation and the future capability, can be represented by the prevailing theories. A challenge can be seen in individual processes of a company and various data quality. These must first be made comparable to the evaluation of the resulting key figures. In the international environment, the challenge to create a common data base is even bigger, due to legal differences, but once this goal is achieved with a structured procedure, the created measures can be used in an efficient way to evaluate the company and to make a decision about starting negotiations on merger and acquisition or to stop them at an early stage.

5.2 Consideration of soft factors to avoid Post-Merger challenges

As a reaction to the known challenges while doing M&A in China and as a result of soft facts and cultural aspects, it is important to have a strong focus on post-merger-activities. The concept of the future structure of the company needs to be part of a contract to make sure that the buying as well as the selling party do have the same understanding.

(a) Organization

Within the Organization, the hierarchies need to be flat to keep administration and overhead costs as low as possible. Processes of the acquirer need to be transparently transferred to the selling entity. Furthermore, they need to be documented and accessible to all the employees. The processes need to be adapted to local requirements where needed. It is recommended to launch and use the company-wide ERP system after the setup of the organizational structure including processes. Only with a consistent concept and an integrated IT solution, the basis to use the existing synergies is given.

Afterwards, international M&A design software needs to be standardized to make sure that all R&D departments worldwide can cooperate without any barrier. Components also need to be standardized to avoid challenges, for example within the supply chain, as parts are purchased globally. The whole supply chain usually offers a lot of room for challenges, but also for synergies within the acquisition. The purchasing volume increases, which leads to more negotiation power and, lastly, to better prices. There is better and easier access to existing sources in Germany as well as in China. There is a long list of companies specialized in series production in China, so additionally to M&A, cooperation with an external manufacturer can be useful, as well as foundation of a purchasing association, to get better pricing conditions and to assure better quality control.

(b) Human Resources

Solving the challenge of not having enough employees with sufficient qualification is not easy and cannot be done with only one measure. It is important to establish a mix of methods. One way is cooperation with the local education system to make sure that training of basic requirements can be established within the curriculum of various institutions and that there is easier access to future employees already during the time of their education. One possibility is, for example, to organize and attend job fairs in educational institutions to get in touch with students and offer them internships and the possibility of job shadowing. Besides that, it is important to train employees within the company. Based on the company size, it is not always possible for the company to establish a training center on its own. In that case, cooperation with other manufacturing companies could be reasonable, to establish a shared training center in China. Finding employees and keeping them in the company once they are qualified enough is another challenge, especially for small- and medium-size companies. Therefore, it is important to strengthen the employer branding and to strengthen the loyalty of the employees. Awareness increase of the company can be reached through cooperation with bigger organizations, such as the German Chamber of Commerce, for example, while attending some of their numerous events, such as a job fair, a place where German companies can attend to meet Chinese job seekers, who have a strong interest in working for a German company and mostly even have a connection to Germany, for example through their educational background. Within the company, another possibility is to establish annual employee evaluation, which helps to lead the focus of the employees from being only monetary driven to understanding that customized training, based on the evaluation, to eliminate the weaknesses of the employee step by step, can be more valuable in the long run than a pure increase in the salary in a short run. As another incentive, training and employee exchange with the headquarters is recommended, as well as showing the employee appreciation of the company and their value for the company.

(c) Compliance

As a concrete measure against corruption, it is recommended to implement an internal code of conduct, which makes the employees aware of the legal requirements and the

internally set regulations. More and more important are compliance regulations and implementation of a management system executing these policies.

(d) Customization of products based on the market requirements

For sustainable success, it is important to meet the requirements of the market. As mentioned in Chapter Two, product specifications in China are quite unique and can differ from the ones in the rest of the world. Furthermore, there is a fast change in the requirements due to strongly increasing per head GDP. Due to these reasons, it is important to involve all relevant company internal departments, such as sales and R&D, at an early stage of the product development. While the sales department is the access to the market and needs to deliver the specifications needed, it is the task of the R&D department to realize the desirable specifications on time and with the quality required. The pricing concept needs to be adapted based on the market price, but also according to individual customer expectations. The above-mentioned price sensitivity for after sales products needs to be considered and an overall pricing concept needs to be established.

6 Outlook for international M&A in China

M&A is always challenging, even more for small- and medium-size companies. Evaluation of a company under consideration of the company's relevant parameters is only post-examination. Furthermore, it needs to be assured that the right parameters are chosen, especially if the Due Diligence is done in collaboration with external partners. Once this can be assured, the focus needs to be led to the sustainability of the transaction. In the international environment, the challenges are increasing. The bigger the differences between two countries, the bigger the challenge. In the specific example given, it could be shown that especially because of the soft facts, such as the cultural aspect, the whole Due Diligence and the M&A need to be processed with a high level of sensitivity.

It is the actual expectation of experts on both sides that the number of international M&A activities in China will be constantly increasing over the next few years. Working with the new concept of integrated Due Diligence, which fulfills internal requirements of the acquirer, as well as requirements of the company to be acquired, can be a competitive advantage. Considering the post-merger activities is another benefit as well. A structured and transparent procedure helps to understand the parties to understand each other better. At the end, the atmosphere during the due diligence process will be better as the parameters are clear and understandable for everyone. This will help to increase the respect and reputation of the potential buyer. As the rest of the market players will also receive this information out of the market, this can be a competitive advantage of future sales, when companies are searching for interested buyers. The market will take note of the innovative approach, which might even cause interest of other companies in adapting to the model, which could even lead to a new business model for the future.

Christoph Mueller, MSc, BBA

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne / City University of Seattle programs
Aschenhausweg 2/3, 74523 Schwaebisch Hall, Germany
E-mail: christoph.mueller@vsm-student.sk

Literature

- HAUSER, H.-E., KAY, R., BOERGER, S.: *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren* -, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 198, Bonn, 2010.
- HORVÁTH, P.: *Controlling*, 11. Edition, Vahlen Verlag, Stuttgart, 2009.
- HUNGENBERG, H., WULF, T.: *Gundlagen der Unternehmensführung*, 3. Edition, Springer-Verlag, Berlin / Heidelberg / New York, 2007.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: *Balanced Score Card: Strategien erfolgreich umsetzen*, 1. Edition, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997.
- KEUPER, F., HÄFNER, M., VON GLAHN, C.: *Der M&A-Prozess - Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase*, 1. Edition, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006.
- KOCH, W., WEGMANN, J.: *Praktiker Handbuch Due Diligence - Analyse mittelständischer Unternehmen*, 2. Edition, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2002.
- MEFFERT, H.: *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 9. Edition, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000.
- MERTENS, P., MEIER, M. M.: *Bestandteile von Planungs- und Kontrollsystemen*, in: Integrierte Informationsverarbeitung 2, 10. Edition, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009.
- MORAN, R. T.: *Managing Cultural Differences*, 6. Edition, Routledge, 2007.
- RAFFEL, F.-C.: *Mehr zu erwarten*, in: M&A China / Deutschland Verlagsspecial (Hrsg.), München, 2013.
- REUVID, J.: *Business Insights: China: Practical Advice on Operational Strategy and Risk Management*, 2. Edition, Kogan Page Publishers, 2011.
- REUVID, J., YONG, L.: *Doing Business with China*, 1. Edition, GMB Publishing Ltd., 2006.
- SCHARRER, B., RASNER, DR. M.: *Lost in Complexity?*, in: M&A China / Deutschland Verlagsspecial (Hrsg.), München, 2013.
- SCOTT, C.: *Due Diligence in der Praxis; Risiken minimieren bei Unternehmenstransaktionen*, 1. Edition, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001.
- STERN, L.: *The Crucial Role of Due Diligence*, in: Mortgage Banking, December, 1993.
- TIAN, X.: *Managing International Business in China*, 1. Edition, Cambridge University Press, 2016.
- WINKLER, R.: *Corporate Governance als Werttreiber der Due Diligence*, 1. Edition, Verlag Dr. Kovac GmbH – Fachverlag für wissenschaftliche Literatur, Hamburg, 2013.
- ZHENG, W.: *China Compulsory Certification Implementation Rules*, Chinese Standard, 2017.

Omni-channel retailing a jeho využitie pri poskytovaní služieb zákazníkom v podnikoch módného odvetvia

Omni-channel retailing and its application in providing of consumer
services in the enterprises of fashion industry

Zlatica Papcová

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Anotácia:

Schopnosť simultánneho využívania viacerých kanálov interakcie so zákazníkmi predstavuje dominantnú charakteristiku novodobého fenoménu známeho ako „omni-channel“ retailing. Jeho význam spočíva v sprevádzaní zákazníka v priebehu celého nákupného procesu a podpore pozitívnej zákazníckej skúsenosti. Príspevok s využitím systematiky a komparácie prezentuje dostupné definície a pojmy z tejto oblasti. Zároveň poukazuje na vplyv koncepcie „omni-channel“ na správanie spotrebiteľa a jeho rozhodujúcu úlohu v podnikoch módného odvetvia, ktorého výrobky dominujú podľa viacerých prieskumov medzi kategóriami produktov najviac nakupovanými prostredníctvom internetu.

Kľúčové slová: E-commerce, omni-channel, spotrebiteľské správanie, zákaznícka skúsenosť.

Annotation:

The capability of the simultaneous use of several consumer-store interaction channels represents the dominant feature of a modern phenomenon known as "omni-channel" retailing. Its importance lies in accompanying the customer throughout the entire buying process and encouraging a positive customer experience. A paper using systematics and comparison presents the definitions and terms of this area. It also points to the impact of the omni-channel conception on consumer behaviour and its considerable role in enterprises of fashion industry, whose products dominate, according to several surveys, amongst the categories of products most purchased through the Internet.

Keywords: E-commerce, omni-channel, consumer behaviour, customer experience.

Nachádzame sa uprostred digitálnej revolúcie, v dôsledku ktorej sa ľudstvo ocitlo tvárou v tvár akémusi kvantovému skoku vpred a čelí najhlbšiemu sociálnemu prevratu všetkých dôb. Digitálnu éru môžeme charakterizovať ako evolučný trend vo vývoji spoločnosti (Križan, 2009, s 50). Podľa Tofflera ide o tretiu vlnu technologického pokroku¹, ktorá už nie je založená na výrobe, ale na znalostiach a informáciách (Toffler, Tofflerová, 2001, s 15). Digitalizácia, ktorá podnietila rozvoj nových možností interakcie so zákazníkmi, či narastajúca sila spotrebiteľov spojená s informačnou revolúciou sa zapríčinili o vznik novej koncepcie známej ako „omni-channel“. Omni-channel nadväzuje na dobre zavedenú multi-

¹ Doposiaľ ľudstvo prešlo dvoma veľkými vlnami a každá z nich do značnej miery vymazala predošlé kultúry alebo civilizácie a zmenili ich takým spôsobom ako si tie, ktoré im predchádzali nevedeli ani len predstaviť:

- prvou bola agrárna revolúcia umožňujúca ľudstvu vytvoriť skutočné civilizácie
- druhou zase priemyselná revolúcia, vytvárajúca moderné, „masové spoločnosti“ (Toffler, Tofflerová, 2001, s 15).

kanálovú infraštruktúru, od ktorej sa odlišuje v schopnosti simultánneho využívania všetkých dostupných kanálov spájajúcich podnik so zákazníkom. Na zákaznícky orientované podniky, ktoré využívajú viaceré komunikačné a distribučné kanály je v súčasnosti vyvíjaný silný tlak v otázke lojality zákazníkov a zvyšovania „súdržnosti“ zákazníkov s ich značkou pomocou pozitívnej zákazníckej skúsenosti. Ako uvádza Friedlein (2014), dnešný zákazník je „omni-channel kreatúrou“. Je čoraz viac závislý na inováciách a interaktívnych technológiách, či už pri získavaní informácií alebo ich zdieľaní. Ak chce byť podnik úspešný, musí správne identifikovať požiadavky a očakávania jednotlivých zákazníkov, držať s nimi krok a neprestajne sledovať a ovplyvňovať úroveň ich skúsenosti pozitívnym smerom.

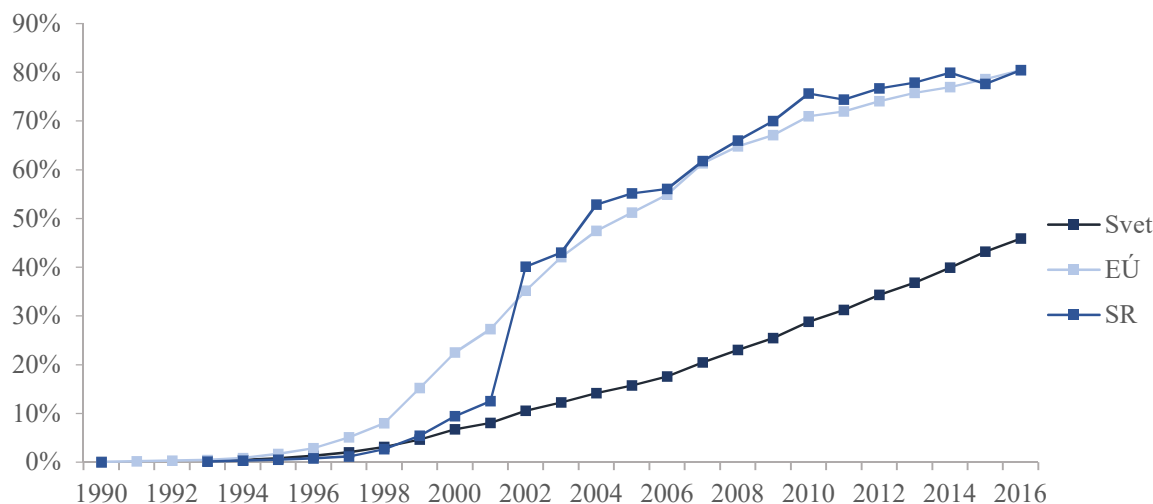
Predkladaná práca je rozdelená do troch častí. Prvá sa zaoberá rozmachom digitálnych technológií a s ním spätou novou érou nakupovania, ktorá vytvorila priestor pre vznik novodobého fenoménu známeho ako „omni-channel“. Poukazuje na jeho význam v spotrebiteľovom procese rozhodovania o nákupe a pri podpore výnimočnej zákazníckej skúsenosti. V druhej časti sleduje špecifiká omni-channel v podmienkach podnikov módného odvetvia a zdôrazňuje jeho dôležitosť pri dosahovaní konkurenčnej výhody. Zameriava sa predovšetkým na inovatívne technológie vytvárajúce prienik medzi digitálnym a fyzickým prostredím, pomocou ktorého môžu zákazníci ucelene prechádzať medzi jednotlivými kontaktnými bodmi spoločnosti a uskutočniť nákup v súlade s ich požiadavkami. Posledná časť pojednáva o uplatnení koncepcie omni-channel pri poskytovaní služieb zákazníkom v príslušnom odvetví a o potrebe hlbšieho skúmania jednotlivých podnetov z online a offline prostredia podieľajúcich sa na vytváraní zákazníckej skúsenosti.

1 Nástup novej éry obchodovania a vznik koncepcie „omni-channel“

„Nie je dôvod, prečo by niekto chcel mať doma počítač“ – Ken Olson, 1977 (in Jurečka a kol., 2013, s 80). Čo rozumieme pod pojmom digitálny? Podľa Chatfielda (2011, s. 3), na rozdiel od analógových súčastí tohto sveta, má digitálny objekt podobu binárneho kódu, tzn. je to niečo, čoho podoba je definovaná postupnosťou núl a jednotiek. Tento poznatok stojí za najvýznamnejšími spoločenskými zmenami druhej polovice 20. a začiatku 21. storočia. Za rozhodujúcu vlastnosť digitálnych objektov možno považovať ich vzájomnú kompatibilitu (t.j. po prvýkrát v histórii ľudstva možno takmer donekonečna rozmnožovať a šíriť slová, zvuky, obrázky či myšlienky, opäť k nim pristupovať, modifikovať ich a vytvárať nové). R. W. Kroon (2014) definuje digitalizáciu ako proces konverzie analógového materiálu do digitálnej formy. Hlavnými prednosťami takto získaných digitálnych informácií sú predovšetkým rýchlosť a jednoduchosť ich šírenia a uchovávanía.

Digitálna spoločnosť funguje na základe rozsiahlej fyzickej siete, resp. „infraštruktúry“ spájajúcej čoraz viac zariadení po celom svete – internetu. Počiatočným používateľom internetu, v rokoch 1970 a 1980, bolo prevažne technické publikum – vládne agentúry, akademickí výskumníci a vedci. Možnosť komerčného využitia internetu však vyvolávalo čoraz väčšie očakávania zo strany podnikateľov, ako aj investorov. V roku 1995 používalo internet stále menej ako 1 % populácie. Na prelome milénia už malo prístup na internet približne 416 miliónov ľudí (6,8 % svetovej populácie), v roku 2016 to boli viac ako 3,4 miliardy, čo predstavuje nárast o 725 % (World Bank Group).

Graf č. 1 Vývoj podielu používateľov internetu (% populácie)



Zdroj: World Bank Group

Ku zmenám spojeným s rozširovaním digitálnych technológií dochádza bezprecedentnou rýchlosťou. S nárastom používateľov internetu je spojený nástup nových médií – blogov, sociálnych sietí (napr. Facebook, Twitter) a iných web 2.0 aplikácií, ktoré jednotlivcom umožňujú zdieľať osobný život a skúsenosti s okolitým svetom. Tým, že spotrebiteľia majú na dosah ruky viac informácií, viac produktov zo všetkých kútov sveta a viac možností vyjadriť svoju skúsenosť (či už pozitívnu alebo negatívnu), musia spoločnosti nachádzať spôsoby, ako udržiavať krok s ich narastajúcimi požiadavkami (Joyce, R. 2002). Digitalizácia neprináša výhody len samotným spotrebiteľom. Rovnako prináša výhody podnikom a to najmä tým, že im umožňuje priblížiť sa zákazníkovi (bez ohľadu na geografickú vzdialenosť) a dôkladne analyzovať ich správanie – potreby, želania, osobné postoje, nákupné správanie, preferencie či zvyklosti.

Obrázok č. 1 Prelomové udalosti spojené s nástupom novodobých digitálnych technológií

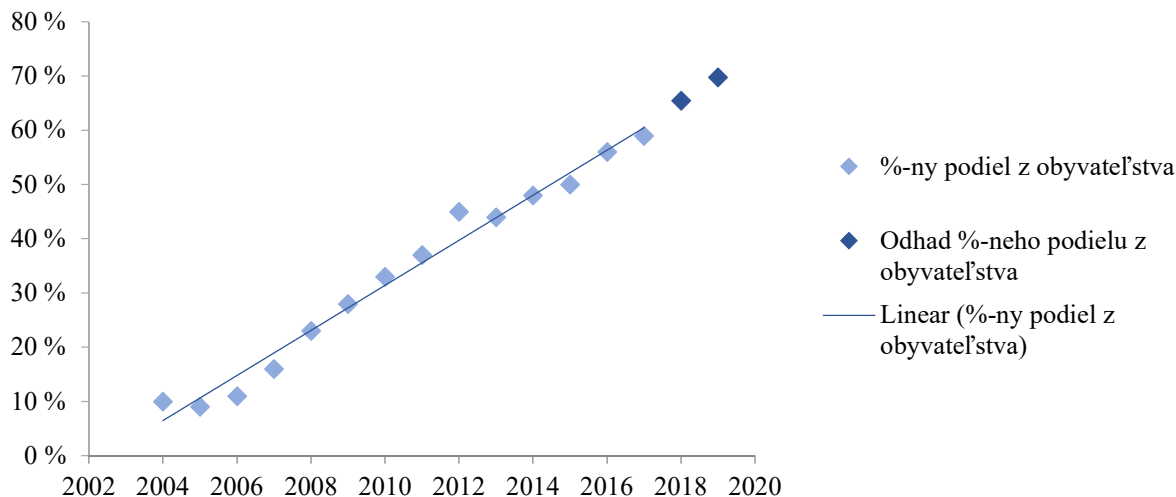
Prvé PC	World Wide Web	Odoslanie prvej sms	Facebook	Twitter	Prvý smartfón	Bitcoin	Prvé komerčné doručenie zásielky s využitím dronu
1974	1991	1992	2004	2006	2007	2009	2015

Zdroj: Európska komisia, 2017.

Na základe údajov Štatistického úradu Európskej únie/Eurostat (2018) patrí k najčastejším on-line aktivitám na jej území posielanie a prijímanie e-mailov, získavanie informácií o tovaroch a službách, využívanie sociálnych sietí (vytváranie užívateľských profilov, posielanie správ a iných príspevkov na Facebooku, Twitteri, atď.), ako aj čítanie online správ, novín a časopisov či hranie/st'ahovanie hier, počúvanie hudby alebo pozeranie videa. Čoraz viac populácie využíva internet na on-line nakupovanie. Značný počet tradičných, „off-line“ zákazníkov sa tak nezastaviteľným tempom mení na „digitálnych zákazníkov“. Napríklad na území Slovenskej republiky rástol podiel obyvateľstva nakupujúceho tovary a služby cez

internet v rokoch 2002 až 2017 priemerne ročne o 4,32%. Na základe extrapolácie časového radu, ktorá predstavuje odhad hodnôt premennej mimo sledovaného časového intervalu, predpokladáme, že v roku 2018 bude podiel obyvateľov nakupujúcich cez internet 65% a v roku 2019 bude podiel približne 70%. O zvyšujúci sa podiel každodenných používateľov internetu a o zvyšujúci sa podiel populácie nakupujúcej tovary a služby cez internet sa do značnej miery zapríčiňuje rozmach mobilných zariadení (najmä smartfónov).

Graf č. 2 Podiel digitálnych zákazníkov v SR v rokoch 2018 - 2019



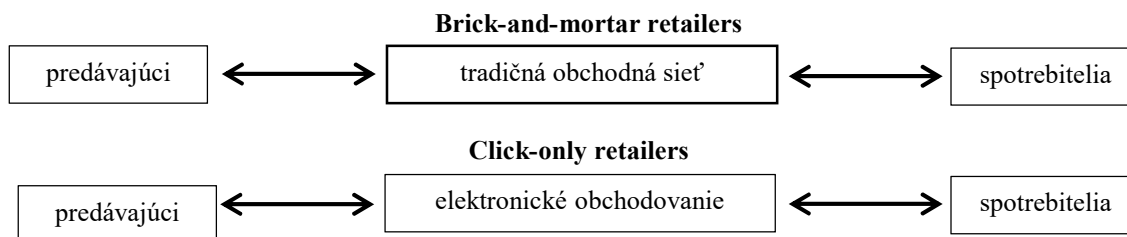
Zdroj: Spracované autorom na základe údajov Eurostat (2018).

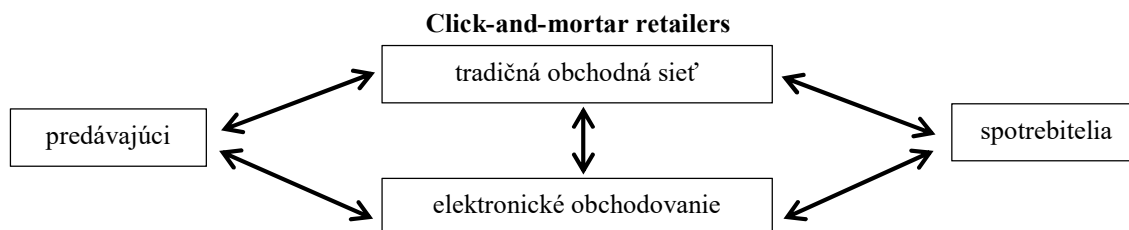
Všetky operácie spojené s obchodovaním (nákup, predaj, podpora zákazníckeho servisu) pomocou internetu – elektronickej komunikácie, označuje pojem **e-commerce** alebo elektronické obchodovanie. E-commerce napomáha vytvárať vzťahy so zákazníkmi, zvyšuje rýchlosť a efektívnosť organizácie, znižuje náklady spojené s predajom, no poskytuje aj väčšiu flexibilitu a jednoduchší prístup na globálne trhy (Kotler, P., Armstrong, G., 2004, s 142). Nástup elektronického obchodovania tak zásadne mení spôsob vedenia podnikov a stáva sa pôvodcom toho, že trhové štruktúry po celom svete sa nezastaviteľne transformujú.

Novodobé formy obchodovania vyúsťujúce do viackanálového predaja

Internet sa zapríčinil o vznik nových podnikov špecializovaných výlučne na elektronické obchodovanie, tzv. virtuálnych spoločností (angl. *click-only retailers*, *pure-play retailers* alebo „dot-comy“). Mnoho takýchto firiem bolo sprvoti, na konci 20. a začiatku 21. storočia, nútených bojovať s nižším predajom, než sa pôvodne predpokladalo. Akademici pripisujú tento neúspech najmä opomenutiu základných obchodných metód, ako napr. rozvoj obchodnej stratégie, značky, intelektuálneho kapitálu a obchodných procesov. Viacero štúdií sa zároveň sústredilo na preskúmanie oblastí, akými sú obavy zákazníkov o bezpečnosť, náklady na doručenie tovaru, problémy pri preprave, nedostatok dôvery k prezentovaným produktom či spoločnosti, ktorá produkty sprostredkuje (McCormick, H. et. al., 2014, s 51 – 55).

Obrázok č. 2 Novodobé formy obchodovania





Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, s. 144.

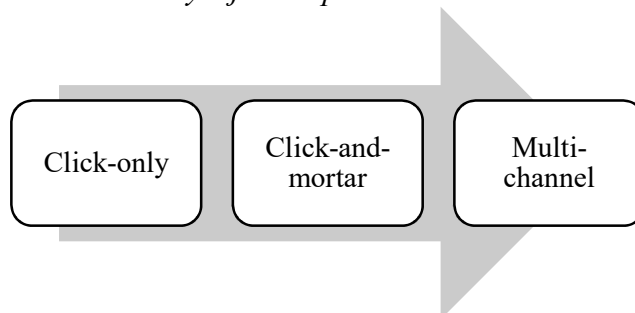
V tom istom období dochádza nie len k prenikaniu virtuálnych podnikov do sveta obchodu, ale aj k rozšíreniu hybridného prístupu, virtuálno-kamenných spoločností (angl. *click-and-mortar* alebo *brick-and-click*) nadobúdajúcich výhody zo súčasného pôsobenia v online aj offline prostredí. Ide o tradičné, kamenné („tehlovo-maltové“, angl. *brick-and-mortar*) predajne, ktoré pridali k svojej činnosti on-line marketing (Žáry, I., 2017).

Spočiatku si tradiční predajcovia neboli istí začlenením internetových technológií do svojich obchodných stratégií v obavách z kanibalizmu vlastného predaja. Neskôr však začali experimentovať s online obchodmi v snahe porozumieť tomu, ako internet mení vzorce spotrebiteľského správania. Množstvo tradičných predajcov si vytvorilo webovú stránku výhradne k prezentácii fyzických predajní na internete, na budovanie komunity, zákaznícky servis či poskytovanie informácií (máp, otváracích hodín, špecifických ponúk, napr. informácií o zľave, novinkách a pod.) (Chatterjee, P., Basuroy, S. 2001, s 79). Po stroskotaní mnohých začínajúcich podnikov pôsobiacich výlučne online sa zistilo, že práve existencia zavedenej značky poskytuje v internetovom prostredí nenahraditeľné výhody prejavujúce sa v lojalite zákazníka a narastajúcich ziskov. Väčšina autorov sa zhoduje v tom, že prístup „click-and-mortar“ je vo väčšine prípadov úspešnejší než prístup „click-only“ (McCormick, et. al. 2014).

Firmy tak v čoraz väčšej miere začínajú využívať na interakciu so zákazníkmi nie jeden (napr. kamenná predajňa alebo internetová predajňa), ale viacero kanálov. Hovoríme o koncepcii známej ako „**multi-channel**“. Definície viackanáloveho predaja (angl. *multi-channel retailing*) alebo viackanálovej interakcie so zákazníkom sa v odbornej literatúre odlišujú. Môže ísť o veľmi jednoduché interpretácie, ako napríklad dostupnosť predaja online aj offline (McCormick, H., et. al., 2014, s 57). Alebo zložitejšie interpretácie, podľa ktorých sa multi-kanálový predaj sústreďuje na používanie viac ako jedného kanála² konzistentným a koordinovaným spôsobom tak, aby mal zákazník k dispozícii množstvo kontaktných bodov a bodov, v ktorých môže iniciovať a uzavrieť nákup produktu alebo služby (Chen, J.-S., Ching, R. K. H., Tsou, H.-T., 2009). Pod kontaktným bodom (angl. *touchpoint*) rozumieme všetky komunikačné, ľudské a fyzické interakcie, ktoré zákazník zažíva počas celoživotného vzťahu so službami organizácie – počas svojej zákazníckej cesty. Patria sem napríklad nákupy zákazníka, kontakty zo strany predajcov/ poskytovateľov služieb, balenie produktov, záručný servis, návštevy internetových stránok, kontakt pomocou nových médií (sociálnych sietí, blogov), prieskumy spokojnosti a i (Kotler, 2007, s 554).

² Kanál (angl. *channel*) – predstavuje spôsob, akým je produkt poskytovaný do miesta spotreby, zahrňujúc všetky marketingové aktivity, ktoré vytvárajú hodnotu pre zákazníka (Chen, J.-S., Ching, R.K.H., Tsou, H.-T., 2009).

Schéma č. 1 Vývoj koncepcie multi-channel



Zdroj: McCormick, 2014, s 54

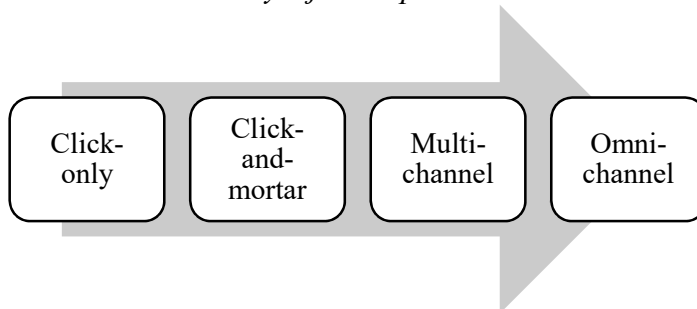
Význam viackanálových modelov narastá zo spotrebiteľského, ako aj obchodného hľadiska. Spotrebiteľia majú možnosť voľby nie len spôsobu, ako spolupracovať s predajcom, ale aj voľby kanálu, ktorý najviac vyhovuje ich preferenciám alebo aktuálnym potrebám a typu interakcie (či už napríklad vyhľadávanie informácií alebo riešenie problémov). Tradičný obchod umožňuje spotrebiteľom dotýkať sa a vyskúšať si tovar, získať informácie od vyškoleného personálu, okamžite si tovar zakúpiť a spotrebovať. Avšak v porovnaní s nakupovaním v tradičných predajniach, kde spotrebiteľia musia prechádzať pri hľadaní najlepšej ceny a/alebo hodnoty, t.j. produktu, ktorý najviac vyhovuje ich potrebám, z jedného obchodu do druhého, internet umožňuje spotrebiteľom vyhľadávať rôzne nápady a inšpirácie, a porovnávať ceny z pohodlia domova, ako aj oddialiť čas medzi nákupom a spotrebou (McCormick, H., et al., 2014, s 58). Zákazníci sú sofistikovanejší pri používaní jednotlivých kanálov a očakávajú, že marketingové, predajné a servisné interakcie im poskytnú presne to, čo chcú, kedy to chcú a s použitím pre nich tej najpohodlnejšej metódy. Úspešná integrácia viackanálového predaja by mala napríklad umožniť vyhľadávať informácie o produktoch v jednom kanáli, nakupovať produkty prostredníctvom druhého kanála a následne prevziať produkty tretím kanálom (napr. vyhľadávanie online – nakupovanie v obchode; vyhľadanie online – nakupovanie online – vyzdvihnutie v obchode).

Synergia fyzických a virtuálnych kanálov zásadným spôsobom ovplyvňuje správanie spotrebiteľov pri nákupe a podniky sa musia dôkladne zameriavať na ich koordináciu. Zákazníci sa totižto do veľkej miery zaujímajú nie len o možnosť voľby medzi rôznymi predajnými kanálmi, ale aj o prvky, ktoré im pri nakupovaní asistujú (napríklad možnosť využitia prístupu k mobilnému internetu v kamennom obchode na vyhľadávanie informácií o výrobku a /alebo na porovnanie cien výrobkov). Multi-channel tak otvára priestor pre poskytovanie rôznych služieb zákazníkom odvíjajúcich sa od špecifik jednotlivých kanálov a z možnosti viackanálovej interakcie medzi zákazníkom a predajcom sa stáva platforma pre vytvorenie vyššej hodnoty pre zákazníka a zlepšenia zákazníckej skúsenosti.

Koncepcia „omni-channel“ a vytváranie pozitívnej zákazníckej skúsenosti

Už v roku 2000 sa Otto a Chung zaujímali o to, ako možno skombinovať techniky elektronického obchodovania s tradičným, fyzickým predajom tak, aby sa zvýšila celková hodnota nakupovania pre zákazníka (McCormick, H., et. al., 2014, s 54).

Využívanie multi-kanálového predaja, v ktorom sú rôzne kanály nákupu používané izolovane, už viac v kontexte narastajúcej konkurencie a neustáleho napredovania technológií nie je dostačujúce. V dôsledku zmien v modernom podnikateľskom prostredí, evolúcia podnikania prináša novú koncepciu známu ako „omni-channel retailing“.

Schéma č. 2 Vývoj koncepcie omni-channel

Zdroj: McCormick, 2014, s 54

Latinské slovo „omnis“, ktoré v preklade znamená „všetko“, „každý“, „univerzálny“, v uvedenom termíne poukazuje na zjednotenie cesty zákazníka naprieč viackanálovou interakciou. Možno ho preto považovať za akési povznesenie zavedeného multi-kanálového konceptu, ktoré môže pre podnik predstavovať významnú konkurenčnú výhodu. Nárast predaja v existujúcich on-line kanáloch, ako aj postupné prechádzanie obchodníkov na e-commerce, sa totižto zapričínajú o to, že podiel on-line predaja sa celosvetovo zvyšuje. Bodhaniho výskum (in McCormick, H. et. al., 2014) pritom indikuje, že omni-channel spotrebitelia môžu byť ochotní zaplatiť až o 20 percent viac než ich viackanálový náprotivok.

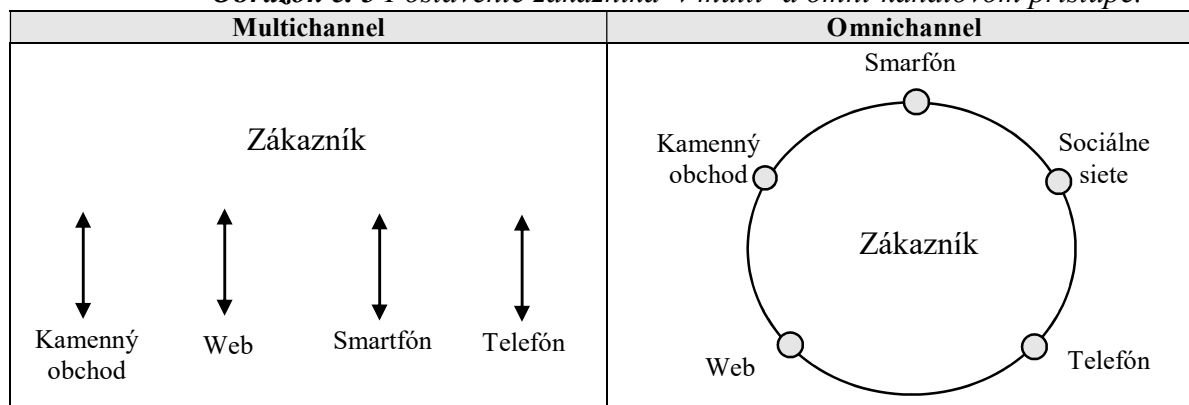
Tabuľka č. 1 Omni-channel vs. Multi-channel

	Multi-channel	Omni-channel
Koncepcia	Využívanie viacerých, vzájomne oddelených kanálov	Integrácia všetkých rozpriahnutých kanálov interakcie
Úroveň integrácie	Žiadna	Úplná
Rozsah	Predajné kanály: kamenný obchod, webové stránky a mobilné zariadenia (inteligentné telefóny, tablety)	Predajné kanály: kamenný obchod, webové stránky a mobilné zariadenia (inteligentné telefóny, tablety, aplikácie) Sociálne médiá Zákaznícke kontaktné body
Ciele	Individuálne ciele jednotlivých kanálov (výška predaja prostredníctvom určitého kanála, skúsenosť pri využití určitého kanála)	Všetky kanály pracujú spoločne s cieľom poskytnúť holistickú zákaznícku skúsenosť
Stratégia riadenia	Odlišná stratégia riadenia kanálov - každý kanál je riadený samostatne, izolovane	Jednotná stratégia riadenia kanálov
	Nie je možné ovládať integráciu všetkých kanálov	Ovládanie úplnej integrácie všetkých kanálov
	Riadenie kanálov a kontaktných bodov je zamerané na optimalizáciu skúsenosti s každým z nich samostatne	Synergické riadenie kanálov a kontaktných bodov zamerané na optimalizáciu holistického zážitku Vnímaná interakcia so značkou
Zákazník	Nie je možnosť aktivovať vzájomnú interakciu medzi kanálmi	Je možná úplná interakcia
	Paralelné využívanie kanálov, kanály sú sústredené smerom k zákazníkovi	Simultánne využívanie kanálov, ktoré sú sústredené okolo zákazníka
Predajný personál	Správanie predajného personálu sa neprispôsobuje	Prispôbenie správania používaním odlišných argumentov v závislosti od potrieb a znalosti produktu každého zákazníka

Zdroj: Mosquera, A., Pascual, C.O., Ayensa, E.J. 2017 a Verhoef, P.C., Kannan, P.K., Inman, J.J., 2015.

Pri viackanálovom prístupe spoločnosť používa na interakciu so zákazníkom rôzne kanály, pričom každý z nich je riadený samostatne s odlišnou stratégiou – jednotlivé kanály nie sú vzájomne integrované. Omni-channel sa sústreďuje okolo zákazníka a zabezpečuje, aby mohol jednoducho a ucelene prechádzať medzi jednotlivými kontaktnými bodmi spoločnosti a uskutočniť jediný nákup. Všetky kanály sú pre spotrebiteľa dostupné a sú vzájomne prepojené vid' Obrázok č. 3.

Obrázok č. 3 Postavenie zákazníka v multi- a omni-kanálovom prístupe.



Zdroj: Paccard, 2017.

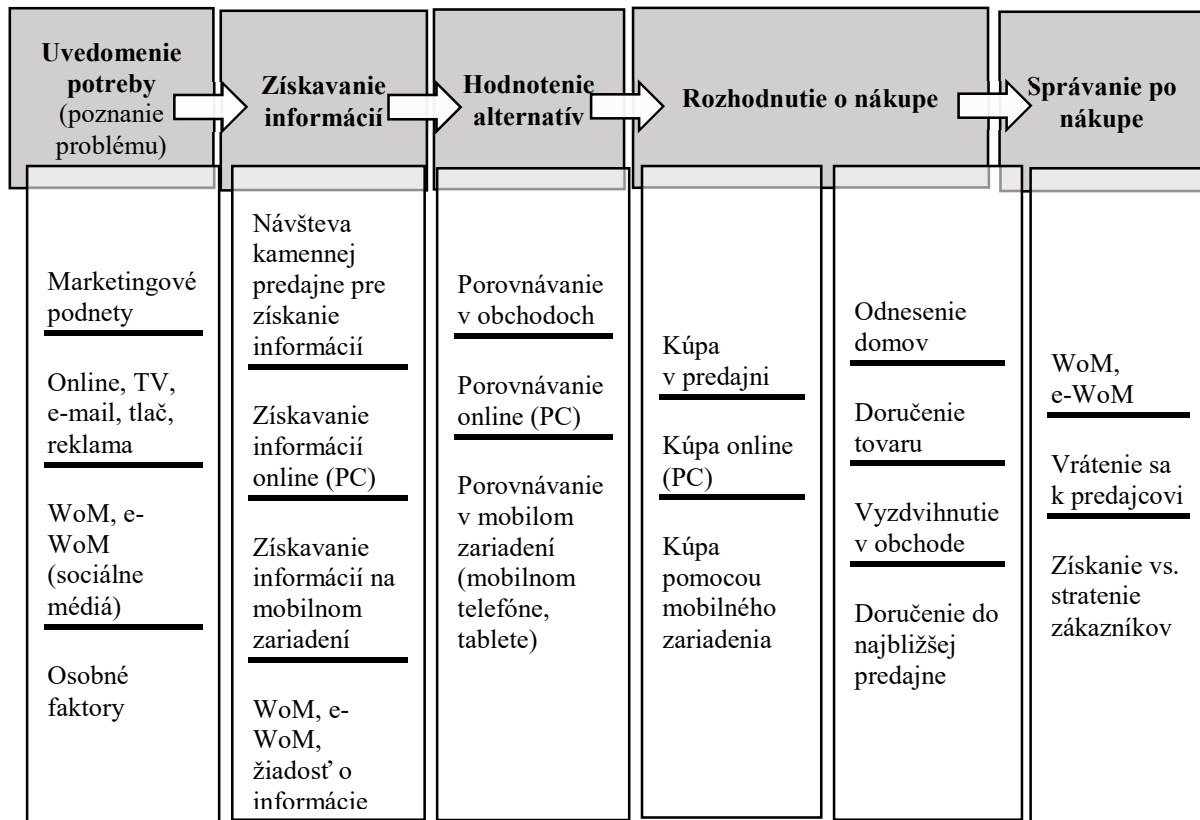
Podľa C. Lazarisa a A. Vrechopolousa (2014, s 1) je práve schopnosť simultánneho využívania všetkých dostupných interakčných kanálov medzi zákazníkom a predajcom dominantnou charakteristikou fenoménu omni-channel, ktorý, ako ďalej uvádzajú, bezprostredne nadväzuje na dobre zavedenú multi-kanálovú infraštruktúru.

Prvýkrát sa s pojmom omni-channel stretávame v správach výskumnej jednotky Global Retail Insights spoločnosti IDC, kde Parker a Hand (2009) a Oris a Casoli (2009) zaznamenávajú, že „omnichannel spotrebiteľ“ je ďalším vývojovým štádiom multi-kanálového spotrebiteľa, ktorý namiesto paralelného vyžívania kanálov, používa kanály simultánne. Od tej doby pojem získava zvýšenú pozornosť akademickej obce ako aj praktikov z rôznych odvetví. Prvé definície omni-kanálového prístupu v akademickej literatúre charakterizujú pojem ako: „integrovanú skúsenosť s predajom, ktorá spája výhody fyzických obchodov s online skúsenosťou bohatou na informácie“ (Rigby, 2011, s 4). Táto definícia bola zovšeobecnená tak, aby nezahŕňala len súčasné využívanie kanálov, ale najmä skúsenosti, ktoré vychádzajú z ich integrovanej kombinácie. Znamená to, že predajcovia musia vidieť všetky svoje kanály ako jednotnú, celistvú operáciu. Karmel J.P. a Key M. (2011) uvádzajú, že skutočná omni-channel skúsenosť by mala zodpovedať túžbe slúžiť zákazníkovi kedykoľvek a kdekoľvek si chce tovar kúpiť (poprípade tovar vrátiť). Začlenenie omni-channel do podnikovej stratégie musí pritom korešpondovať s individualitou podnikania. Na určenie toho, ktoré kanály najlepšie vyhovujú nuansám konkrétneho podniku a odvetvia, v ktorom podnik pôsobí, je potrebné skúmať príležitosti, ktoré každý kanál, resp. kombinácia kanálov ponúka zákazníkovi a to, čo ovplyvňuje mieru ich spokojnosti (Chen, J.-S., Ching, R.K.H., Tsou, H.-T., 2009).

Pochopenie zákazníckej skúsenosti a procesu rozhodovania zákazníka o kúpe je pre firmy nesmierne dôležité. V súčasnosti majú zákazníci tendenciu využívať počas svojej nákupnej cesty rôzne kanály a rôzne kontaktné body – či už uvažujeme o fáze uvedomenia si potreby, vyhľadávania informácií, hodnotenia alternatív, rozhodovania o nákupe alebo o fáze zhodnotenia nákupu, resp. správania sa po nákupe. Ich použitie sa neuskutočňuje v žiadnom

konkrétnom chronologickom poradí. Zákazníci aj napriek tomu požadujú integrovaný zážitok a to bez ohľadu na to, akú kombináciu kanálov si vyberú.

Obrázok č. 4 Nákupná cesta zákazníka v podmienkach omni-channel



Zdroj: Lu, 2017, s 12.

Ako uvádza G. Cook (2014, s. 262), jednotliví zákazníci nepremýšľajú o kanáloch. Nepremýšľajú ani o tom, či sa spoločnosť sústreďí na multi- alebo omnikanálový predaj. Všetko, o čo sa zákazníci skutočne zaujímajú je nachádzanie odpovede na ich aktuálne potreby a túžby spôsobom, ktorý je náležitý, poskytuje im potešenie a ponúka adekvátnu hodnotu v porovnaní s vynaloženými nákladmi a využitým časom. Omni-channel zákazníci vykazujú proti tradičným zákazníkom odlišné vzorce správania. V priemere vynakladajú viac peňazí (Venkatesan, V., Kumar, Revishanker, 2007) a nakupujú častejšie ako bežní zákazníci (Kumar, V., Venkatesan, R., 2005). Sú viac informovaní, používajú rôzne technológie a majú väčšie nároky na predajcov. Na strane druhej, v prípade, že nájdu spoločnosť, ktorá im ponúka takú skúsenosť ako požadujú, stávajú sa voči nej veľmi lojálni (samozrejme za predpokladu, že táto skúsenosť zostane nezmenená). Obsluhovanie omni-channel zákazníka vyžaduje od predajcov, aby používali inteligentné technológie, v dôsledku čoho budú informácie a dáta dostupné nie len zákazníkom, ale aj zamestnancom obsluhujúcich týchto zákazníkov. Vybudovanie efektívneho a účinného omni-kanálu tak vedie k viacerým výzvam. Dôraz sa pritom kladie najmä na zlepšovanie zákazníckej skúsenosti (Cook, G., 2014, s. 262).

Shaw a Ivens (2002) definujú **zákaznícku skúsenosť** (angl. *customer experience*, CX) ako interakciu medzi zákazníkom a organizáciou, ktorá predstavuje spojenie fyzickej výkonnosti organizácie a pocitov a emócií spotrebiteľov vo všetkých momentoch vzájomného kontaktu. Podľa Meyera and Schwagera (2007) ide o vnútornú alebo osobnú odpoveď spotrebiteľa, ktorá môže byť priamo alebo nepriamo spojená s konkrétnou spoločnosťou. Schmitt, Brakus a Zarantonello (2015) naznačujú, že každá služba poskytnutá spoločnosťou vedie

k zákaznickej skúsenosti, bez ohľadu na jej charakter a formu. V roku 2016, Lemon K. N. a Verhoefa P. C. (2016, s 71) uvádzajú, že skúsenosti zákazníkov sú multidimenzionálnym konštruktom, ktorý sa zameriava na kognitívne, emocionálne, behaviorálne, senzorické a sociálne reakcie zákazníka na ponuku spoločnosti v priebehu trvania celej jeho nákupnej cesty.

Žijeme v zákaznicky orientovanom podnikateľskom prostredí, v ktorom predajcovia nemôžu pasívne stáť a dúfať, že sa ich produkt dostane k správneému zákazníkovi. Pri riadení zákaznickej skúsenosti je potrebné klásť dôraz na súhrn skúseností na kontaktných bodoch spoločnosti cez všetky dostupné kanály a snažiť sa o rozvoj lojálneho a dlhodobého vzťahu so zákazníkom.

2 Zjednotenie cesty „omni-channel“ zákazníka v procese rozhodovania o nákupe produktov módného odvetvia

Trh módného odvetvia pozostávajúci z veľkého počtu podnikov a značiek rozčlenených do rôznych segmentov (podľa druhu výrobku, typu kupujúceho, výrobného procesu a i.), sa v priebehu posledných niekoľko rokov dramaticky zmenil. Výzvou pre všetky podniky, ktoré v ňom pôsobia, sa stalo prepojenie online a offline kanálov, skracovanie životných cyklov (rýchle uvádzanie nových produktových radov a udržiavanie existujúcich radov stále žiadanými, tým že budú nepretržite pôsobiť novým a sviežim dojmom) a intenzívna orientácia na zákazníka. Mnoho podnikov pôsobiacich v tomto odvetví si začalo uvedomovať potrebu kráčať ruka v ruke s inováciami a začalo hľadiť na digitálne technológie, ako na príležitosť prilákať viac zákazníkov do svojich obchodov, optimalizovať distribúciu, alebo zvýšiť „súdržnosť“ zákazníkov so značkou a ich lojalitu. V snahe pokračovať v tomto trende, hľadajú podniky aj naďalej možnosti pre investície v rámci rozširovania svojej viackanálovej ponuky a nových kontaktných bodov umožňujúcich dokonalejšiu interakciu so zákazníkmi (McCormick, H., et. al., 2014, s 58). Do popredia sa dostáva zabezpečovanie inovatívnych nástrojov, ktoré napomáhajú uspokojiť všetky požiadavky a očakávanie zákazníkov a ovplyvňujú pozitívnu zákaznicku skúsenosť.

Pri nákupe hedonických produktov, ku ktorým patrí aj móda, sa u zákazníkov predpokladá návšteva kamennej predajne z dôvodu vychutnania si atmosféry a zážitku z nákupu. Spotrebiteľ vstupujúci do predajne je však v podmienkach omni-channel oveľa viac pripravený – pozná jednotlivé výrobky, ktoré chce fyzicky vidieť, má predstavu o tom, koľko je ochotný za ne zaplatiť. Zároveň očakáva, že zamestnanec, ktorý ho bude obsluhovať vie viac ako on a bude schopný pomôcť mu urobiť konečné rozhodnutie. Asistenti nákupu sa tak dostávajú do náročnej pozície: v predajni majú vystavené stovky neustále sa obmieňajúcich produktov, ktoré by mali, podľa očakávaní zákazníka, dôkladne poznať, kým zákazník má pred očami len jeden alebo pár konkrétnych produktov, o ktoré prejavil záujem a zároveň disponuje kvantom informácií dostupných pomocou svojich „končekov prstov“. Aby spoločnosti predišli nespokojným zákazníkom a poskytl im požadovaný zážitok, v čoraz väčšej miere sa sústreďujú na zabudovávanie digitálnych prvkov do fyzického prostredia – tradičnej predajne. Ide o tzv. **smart-in-store technológie** a patria k nim:

- **Digitálne tabule** – Digitálne tabule sú veľké (viac ako 30 palcové) ploché monitory s nepretržitou reklamnou slučkou a informačným materiálom. Ich obsah je možné v reálnom čase upraviť tak, aby sa pre vybrané publikum zobrazovali cielené správy. V kombinácii s videokamerami či inými technológiami môžu predajcovia sledovať správanie a reakcie zákazníkov na reklamu, cielené informácie či ponuku zobrazovanú na monitoroch (Burke, R. R. 2009).
- **Free in-store Wifi** – Bezplatné internetové pripojenie umožňuje zákazníkovi používať mobilnú aplikáciu predajcu v kamennej predajni na vyhľadávanie produktov, prístup

k vernostným programom, kupónom a pod. Niektorí predajcovia majú v predajniach umiestnené tzv. *bluetooth beacon* zariadenia, ktoré detekujú kupujúceho a automaticky s ním komunikujú prostredníctvom prispôbených správ odosielaných na jeho mobilné zariadenie (správy pripomínajú zákazníkovi obľúbené produkty prezerané v mobilnom zariadení, nazbierané body z predchádzajúcich nákupov, tzv. „kicks“, špeciálne ponuky a i) (El Azhari J., Bennett, D., 2015). Beacons zhromažďujú údaje o zákazníkoch a podľa Milesa S. (2014) sú premostením medzi fyzickým prostredím a digitálnou skúsenosťou.

- **Mobilné aplikácie** – Mobilné aplikácie sa usilujú o participáciu návštevníkov, získavajú údaje, spätnú väzbu a aj nepriame objednávky či registrácie. Avšak boli vyvinuté skôr preto, aby obohatili zákaznícku skúsenosť pri nakupovaní, než aby sa stali samostatným predajným kanálom. Na trhu existujú tisícky aplikácií, ktoré dokážu skenovať čiarové kódy, ponúkať zákazníkovi recenzie a porovnávať ceny. Predajcovia preto musia byť inovatívni a vyvíjať aplikácie, ktoré poskytnú prídavné benefity, cenné informácie, podporia nákupné rozhodnutie a zvýšia rozpoznanie značky (angl. *recognition*) (McCormick, H., et. al., 2014).
- **GPS systémy** – Vzhľadom k tomu, že väčšina mobilných zariadení má v sebe zabudovaný systém GPS, existuje veľký potenciál pre služby založené na lokalizácii (angl. *local-based services, LBS*) (McCormick, H., et. al., 2014, s 71). Tieto technológie umožňujú rozpoznať, kde sa zákazník v obchode pohybuje a v spojení s mobilnou aplikáciou ho môžu upozorniť na zaujímavé cenové ponuky, poslať zľavový kupón na tovar, pred ktorým stojí, alebo ho navigovať k produktu, ktorý hľadá.
- **Systémy RFID** (angl. *Radio Frequency IDentification*) – Pojem RFID, rádiová frekvencia identifikácia, zahŕňa mnoho technológií využívajúcich na komunikáciu rôzne frekvencie, protokoly a jazyky. Tovar, ktorý je vybavený RFID čipom (buď vo forme jednorazovej nálepky alebo čipu), má v pamäti uložené základné informácie o danom odevu (veľkosť, strih, farba, spôsob prania a pod). Stačí k nemu priblížiť mobilné zariadenie, ktoré načíta potrebné údaje a cez mobilnú sieť alebo Wifi sa pripojí na príslušnú webovú stránku obsahujúcu podrobnosti o danom výrobku (Hospodárske noviny, 2006). Systémy RFID pomáhajú zákazníkovi, no sú mimoriadne osožné predovšetkým pre predajcov pri zlepšovaní služieb zákazníkovi (Hardgrave, B., 2012).
- **QR kódy** – Ďalším spôsobom, ktorý umožňuje predajcom využiť integráciu online a offline komunikácie s použitím mobilných zariadení sú QR kódy (angl. *quick response*). QR kódy, podobne ako čiarové kódy, sú strojom čitateľné optické štítky poskytujúce informáciu o tom, k čomu sú pripojené. V súčasnosti sú využívané prakticky kdekoľvek a na čokoľvek, užívatelia však musia mať na svojom zariadení stiahnutý dekodér QR. QR kódy sa väčšinou používajú vtedy, keď informácie alebo služby, nemôžu byť poskytnuté rýchlejšie a pohodlnejšie, ak poskytujú jedinečnú službu alebo významný dôvod na ich skenovanie (ako sú napríklad zaujímavé, užitočné informácie alebo informácie, ktoré prinášajú zákazníkovi úsporu peňazí).
- **Samoobslužná technológia** (angl. *Self-service technology, SST*) – SST sa vzťahuje na technologické rozhranie, ktoré umožňuje poskytovať zákazníkovi služby, ktoré sú nezávislé od priameho zapojenia zamestnancov. Najčastejšie sa používajú verejne prístupné počítače s dotykovými obrazovkami (El Azhari J., Bennett, D., 2015).
- **Interaktívne steny** – Interaktívne steny, ktoré sú častokrát v životnej veľkosti, umožňujú zákazníkovi prezerat' si produkty v kamennej predajni pomocou virtuálnej prehliadky, poskytujú prístup k informáciám o produktoch a recenziách. Niektoré steny sú dotykovými obrazovkami, iné reagujú na pohyb a gestá.

Interaktívne prostredie v podobe rôznych digitálnych inštalácií vo fyzických predajniach zahŕňa zákazníkov inováciou a neobmedzenými možnosťami plnými prekvapenia a radosti. Pomocou šikovných aplikácií sa podporuje afinita značky, ako aj emocionálne prepojenie.

Aj napriek tomu, že ide o produkty, pri ktorých sa vyžaduje vysoká miera zapojenia zmyslov – spotrebiteľia získavajú väčšinu informácií o produktoch módného odvetvia prostredníctvom zraku a hmatu a nedostatok vizuálnej predstavy či dotyku charakteristický pre online predaj vedie stále k veľkému vnímanému riziku – na základe výsledkov viacerých prieskumov patria produkty módného odvetvia do kategórie produktov najviac nakupovaných prostredníctvom internetu (McCormick, H., et. al., 2014, s 75). Vzhľadom k rastúcemu počtu spotrebiteľov, ktorí sa zaujímajú o online nakupovanie módy, začali vznikať inovatívne riešenia v oblasti digitálneho stvárnenia módnych predmetov umožňujúcich prekonať hranice fyzického sveta a sveta virtuálneho. Kým prezentácia objektov pomocou statických obrázkov (v PC, katalógu) pomáha pochopiť podstatu objektu, zariadenia s dotykovou obrazovkou umožňujú spotrebiteľom priamo manipulovať s objektami na obrazovke, čím sa prezentácia módy mimo fyzických predajní stáva oveľa „bohatšia“ a intuitívnejšia než tomu bolo kedykoľvek predtým. Nové pokroky v oblasti technológie v e-commerce a mobilnom obchodovaní (*m-commerce*) využívajú práve funkčnosť dotykovej obrazovky ako prostriedku na zníženie fyzicko-digitálnej priepasti medzi nákupnou skúsenosťou v online a offline prostredí. V čoraz väčšej miere tak vznikajú tzv. **technológie interaktívneho obrazu**, pomocou ktorých sa nakupovanie cez internet stáva pre spotrebiteľov dostupnejšie a hmatateľnejšie. Ich hlavným prínosom je zvýšenie hedonickej hodnoty procesu nakupovania a zníženie vnímaného rizika tým, že sa prekonáva relatívne zmyslové ochudobnenie v porovnaní s nákupom vo fyzickom obchode. Patria sem:

- **Online skúšobné kabínky** – Existuje niekoľko typov virtuálnych skúšobných technológií. Prvá z nich využíva tzv. parametrické avatary, ktoré vznikajú tak, že spotrebiteľ zadá do aplikácie požadované údaje (vek, výšku, hmotnosť, miery, typ postavy a pod). Na základe zadaných údajov sa vytvorí virtuálna postava, ktorá napomáha spotrebiteľovi vybrať si správnu veľkosť.
- **Virtuálne zrkadlá a body scanning technológie** – Virtuálne zrkadlá umožňujú zákazníkovi vyskúšať si oblečenie prostredníctvom 3D systémov skenovania tela a tváre. Táto technológia rozšírenej reality najprv naskenuje postavu a vygeneruje jej virtuálny model. Na ňom identifikuje tvár a jej jednotlivé časti. Následne na model prenáša zákazníkovi zvolené šaty. Zákazník sa môže vidieť zo všetkých uhlov a pohybovať sa aj s oblečením v reálnom čase (Vozková, K, 2018). Vďaka tomu, že táto technológia je k dispozícii ako mobilná aplikácia je možné zdieľať obrázky na sociálnych sieťach a rozhodnúť sa o kúpe produktu spolu s priateľmi (El Azhari J., Bennett, D., 2015).
- **Scrunch technológie** – Scrunch technológie poskytujú zákazníkovi prostredníctvom videa a animácie na dotykovom displeji možnosť zaobchádzať a vyhodnocovať objekt prirodzeným a veľmi autentickým spôsobom. Zákazník vďaka nim môže vidieť ako sa materiál správa pri dotyku alebo počuť jeho zvuk (McCormick, H., et. al., 2014, s 75).

Vďaka týmto technológiám je možné znížiť počet vrátených tovarov, zvýšiť konverzie (počet realizovaných nákupov), no predovšetkým zvýšiť hodnotu pre zákazníka.

3 Uplatnenie koncepcie omni-channel pri poskytovaní služieb zákazníkom v podnikoch módného odvetvia

Technologický pokrok a začlenenie inovatívnych riešení do vzťahu medzi podnikom a zákazníkom sa stávajú rozhodujúcimi faktormi pri vytváraní ucelenej, jednotnej zákaznickej skúsenosti. Vďaka nim zlúčenie online obsahu a offline senzorickej skúsenosti umožňuje

podnikom pôsobiacim v módnom odvetví poskytnúť svojim zákazníkom to „najlepšie z dvoch svetov“.

Využitie koncepcie omni-channel pri poskytovaní služieb zákazníkom na jednej strane zlepšuje spotrebiteľský komfort a zážitok z nakupovania, na strane druhej poskytuje podnikom nenahraditeľnú konkurenčnú výhodu potrebnú na dosiahnutie väčších ziskov tým, že pomáha vytvárať a udržiavať vzťahy so zákazníkmi, podporuje zdieľanie informácií a rozpoznanie značky v súčasnom superkonkurenčnom prostredí. Práve výnimočná úroveň služieb poskytovaná organizáciou je jedným z hlavných determinantov vynikajúcej zákazníckej skúsenosti a lojality zákazníkov.

Na vybudovanie lojálneho a dlhodobého vzťahu so zákazníkom sa používajú rôzne modely CRM (Customer Relationship Management) - modely manažmentu vzťahov so zákazníkmi, ktoré hľadajú cesty na uspokojenie potrieb existujúcich ako aj potenciálnych zákazníkov, a ich ďalší stupeň, modely CXM (Customer Experience Management) – zaoberajúce sa konkrétnymi interakciami so zákazníkom a súhrnom všetkých skúseností, ktoré zákazník nadobudne cez všetky dostupné komunikačné kanály (snažia sa o vybudovanie lojálneho a dlhodobého vzťahu so zákazníkom) (Develor). Vzhľadom k tomu, že je nedostatok výskumov zameraných na analýzu vplyvu koncepcie omni-channel na proces rozhodovania o nákupe, je potrebné sústrediť pozornosť na preskúmanie toho, ako sa špecifické podnety z online a offline prostredia podieľajú na vytváraní zákazníckej skúsenosti a to, ako jednotlivé skúsenosti ovplyvňujú spotrebiteľské správanie. Tieto poznatky môžu byť následne využité pri vytváraní účinných modelov CRM a CXM.

Záver

Podnikateľské prostredie sa od nástupu nového milénia dramaticky mení. Technologický pokrok, zavedenie online kanála, ako aj nástup nových kontaktných bodov dali interakciám medzi zákazníkom a predajcom nový rozmer. Používanie viacerých kanálov a kontaktných bodov sa začalo prejavovať v zmenách vo vzorcoch spotrebiteľského správania a viedlo k používaniu zložitejších nákupných ciest. Zatiaľ čo na začiatku 21. storočia bol presadzovaný viackanálový predaj, postupne si podniky začali osvojovať novú koncepciu označovanú pojmom „omni-channel“. Tá umožnila zákazníkom jednoducho a ucelene prechádzať medzi jednotlivými kontaktnými bodmi spoločnosti a uskutočniť jediný nákup.

Vďaka svojim výhodám sa omni-channel, v porovnaní s paralelným využívaním dostupných kanálov charakteristickým pre multi-channel, stáva cestou vpred pre všetky podniky, ktoré sa usilujú uspokojiť zákazníkov majúcich stále väčšie nároky. Aj napriek tomu, že rôzni zákazníci oceňujú jednotlivé časti nákupnej skúsenosti odlišne, predpokladáme, že väčšina z nich bude vo svojom procese rozhodovania o nákupe vyžadovať práve dokonalú integráciu digitálneho a fyzického prostredia (síce digitálne prvky v tradičnom prostredí začínajú byť považované za samozrejmosť, spotrebiteľia stále pociťujú, resp. opäť začínajú pociťovať určitú potrebu fyzického sveta). Omni-channel poskytuje širší pohľad na dostupné kanály a to, ako sa jednotliví spotrebiteľia pohybujú v procese vyhľadávania produktov a nákupu a ako sú ovplyvňovaní jednotlivými jeho zložkami. Týmto spôsobom umožňuje podnikom využívať existujúce aktíva oveľa efektívnejšie, využiť príležitosti z nich vyplývajúce a získať tak konkurenčnú výhodu v porovnaní s ostatnými podnikmi pôsobiacimi v príslušnom odvetví, resp. segmente trhu. Je však potrebné identifikovať oblasti, ktoré sa môžu stať zdrojom najväčšieho rastu v celkovej spokojnosti a lojalite zákazníkov a následne formulovať zrozumiteľné opatrenia, ktoré umožnia značke rásť. Rovnako je dôležité zapojiť kreatívne myslenie a poskytnúť zákazníkom nové riešenia zvyšujúce hodnotu z nakupovania. Či už ide o zvýšenie ponuky inovatívnych digitálnych

technológií, ktoré odstraňujú alebo zmiernujú pomyselné riziká elektronického nakupovania alebo naopak technológie umocňujúce zážitok z nakupovania v kamenných predajniach.

Mgr. Zlatica Papcová

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Panónska cesta 17, 951 04 Bratislava, Slovakia

E-mail: zlatica.gunisova@vsm-student.sk

Zoznam použitej literatúry

- BURKE, R. R. 2009. Behavioral Effects of Digital Signage. In *Journal of Advertising Research*, 49 (2), pp. 180-185.
- CHEN, J.-S. – CHING, R.K.H. – TSOU, H.-T. 2009. The effect of multi-channel store image in purchase intention. In *The Service Industries Journal*. Vol. 29, 2009. Issue 9.
- COOK, G. 2014. Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. In *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, (2014) 15, 262-266. Doi: 10.1057/dddmp.2014.16
- DEVELOR. Zákaznícka skúsenosť. (Customer Experience – CX). [online] Dostupné na internete: <https://www.develor.sk/home/products/zakaznicka-skusenost/customer-experience/> [cit. 2018. 25. 02].
- EL AZHARI, J., BENNETT, D. 2015. *Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision making process*. XXIV AEDEM International Conference. London (United Kingdom) September, 1-2, 2015.
- EUROSTAT. 2017. *Digital economy and society*. [online] Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society/data/database> [cit. 2018. 03. 02].
- EURÓPSKA KOMISIA. *Diskusný príspevok o využívaní globalizácie*. ISBN 978-92-79-68217-9. doi:10.2775/833481.
- FRIEDLEIN, A. 2014. Digital marketing and Ecommerce. Trends and Predictions for 2014. In *Econsultancy*.
- HARDGRAVE, B. 2012. *Omnichannel Retailing: You can't do it without RFID*. In *RFID Journal*, 9 (6), p. 38.
- Hospodárske noviny. 2006. *RFID – nové možnosti identifikácie tovarov*. [online] Dostupné na: <https://hnonline.sk/expert/117979-rfid-nove-moznosti-identifikacie-tovarov> [2018. 04. 02.]
- CHATFIELD, 2011. *Digitálny vek. 50 myšlienok, ktoré by ste mali poznať*. Bratislava: SLOVART spol. s.r.o., 2011. 208 p. ISBN 978-80-556-0878-5.
- CHATTERJEE, P., BASUROY, S. 2001. From Bricks-and-mortar to clicks-and-mortar. How Traditional Retailers Can Leverage Online Market Opportunities through Internet Malls. In *Journal of Shopping Center Research*.
- JUREČKA, V. et al. 2013. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 368 p. ISBN 978-80-247-4385-1.
- LAZARIS, C., VRECHOPOULOS, A. 2014. From Multichannel to „Omnichannel“ Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. Athens: University of Economics and Business, Greece, 2014.
- LEVY, M. – WEITZ, B. – GREWAL, D. 2013. *Retailing Management*. 9th Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA.

- JOYCE, R. 2002. Digitization, the Internet, and electronic commerce. In *Futurics*, 07/2002, Volume 26, Issue 3
- KARMEL J. P., KAY, M. 2011. Opening the door to omni.channel retailing. *Apparel Magazine*, 53(2):1-4.
- KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, P. 2007. *Moderní Marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. et. al. 2009. *Marketing Management: First European Edition*. Pearson Education Limited, 2009. 928 p. ISBN 978-0-273-71856-7.
- KRIŽAN, F. *Globalizácia maloobchodu: definícia základných procesov a ich analýza v slovenskej geografii maloobchodu*. Geografický časopis, 61 (2009) 1. 49-68.
- KROON, R. W. 2014. *A/V A to Z: An Encyclopedic Dictionary of Media, Entertainment and Other Audiovisual Terms*. Jefferson, NC: McFarland.
- KUMAR, V., VENKATESAN, R. 2005. Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behaviour. *Journal of Interactive Marketing*. Doi.org/10.1002/dir.20034.
- LEMON, K. N., VERHOEF, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. AMA/MSI Special Issue Vol. 80. (November 2016), 69-96. doi: 10.1509/JM.15.0420
- LU, J. 2017. *Engaging Omni-Channel Consumers During Purchase Decision*. Dissertation. ProQuest LLC, 2017.
- MASQUERA, A. – PASCUAL, C. O. – AYENSA, E. J. 2017. Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *ICONO 14*. Vol. 15 (2), pp. 166 – 185. Doi: 10.7195/ri14.v15i2.1070.
- MCCORMICK, H. et. al. 2014. *Fashion retailing – past, present and future*. In *Textile Progress*, 2014, 46 (3), 227-321., DOI: 10.1080/00405167.2014.973247
- MILES, S. 2014. *7 Strategies for Leveraging In-Store Beacons*. [online] Dostupné na: <http://streetfightmag.com/2014/03/18/7-strategies-for-leveraging-in-store-beacons/> [cit. 2018. 02. 02.]
- NASH, D. – ARMSTRONG, D. – ROBERTSON, M. 2013. Customer Experience 2.0: How Data, Technology, and Advanced Analytics are Taking an Integrated, Seamless Customer Experience to the Next Frontier. In *Journal of Integrated Marketing Communications*, Vol. 1 No. 1, p. 32-39
- PACCARD, E. 2017. *Omnichannel vs. Multichannel: Are they so different?* [online] Dostupné na: <http://multichannelmerchant.com/blog/omnichannel-vs-multichannel-different/> [cit. 2018 – 27 – 02].
- RIGBY, D. 2011. „The future of shopping“. In *Harvard Business Review*, 2011. 92(12), p. 64-75.
- SHAW, C., IVENS, J. 2002. *Building great customer experiences*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave, 2002.
- TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. 2001. *Nová civilizace. Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Dokořán, s.r.o., 2001. 128 s. ISBN 80 -86569-00-4.
- VENKATESAN, R. – KUMAR, V. – REVISHANKER, N. 2007. Multichannel Shopping? Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, 71, pp 114-132.
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., INMAN, J. J. 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. In *Journal of Retailing* 91 (2, 2015), pp 174-181.
- VOZKOVÁ, K. 2018. *Amazon si patentoval virtuální zrcadlo, díky kterému už si nebudete muset nikdy zkoušet oblečení*. [online] Dostupné na: <http://www.m->

- journal.cz/cs/aktuality/amazon-si-patentoval-virtualni-zrcadlo--diky-kteremu-uz-si-nebudete-muset-nikdy-zkouset-obleceni__s288x13435.html [cit. 2018 – 05 – 02].
- WORLD BANK GROUP. Individuals using the Internet (% of population). International Telecommunication Union, World Telecommunication/ICT Development Report and database.
- ŽÁRY, I. 2017. *Virtuálna kniha: Vzťahy s verejnosťou (public relations)*. Bratislava: 1997 – 2017.

Vzdelávanie – nástroj na zdokonaľovanie manažérov

Alena Píknová

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Anotácia:

Článok sa zaoberá prínosom vzdelávania formou školení pre manažment v IT sektore. Oblasť informačných technológií je jednou z najdynamickejšie sa rozvíjajúcich oblastí súčasnosti. Zároveň sa svojim významom pre spoločnosť zaraďuje na popredné miesta na trhu. Pri širokej ponuke, rozšírení a výhodách online vzdelávania, sú na trhu školenia, ktoré sú realizované v priamom kontakte s klientami a zároveň klienti uprednostňujú absolvovať ich osobne. Analyzovali sme vybrané druhy školení pre manažérov firiem a požiadavky trhu na rôzne typy školení.

Kľúčové slová: školenie, manažér, riadenie projektov.

Annotation:

The article deals with the benefits of education through training for management in the IT sector. The area of information technology is one of the most dynamic areas in the world today. At the same time its importance for a company leads them to rank at the top places on the market. With a wide range of offerings, extensions, and the benefits of online education, there are online courses that take place in direct contact with clients. We analyzed selected types of training for business executives and market requirements for different types of training.

Key words: course, manager, project leading

1. Súčasný stav a riešenia požívané v praxi

Najmä v malých IT firmách sú na pozícii manažérov odborne nepripravení zamestnanci. Ich vzdelanie v technickom odbore im neposkytuje potrebné manažérske znalosti a zručnosti. Túto skutočnosť nadriadení prehliadajú a samotní zainteresovaní, aj keď manažérske nevzdelanie pociťujú ako hendikep, myslia si, že ho technickou prípravosťou a svojimi osobnostnými kvalitami prekryjú, vyvážia. Popisovaný stav manažérskej nepripravenosti býva výsledkom kariérneho postupu, kedy je zvyčajne pracovník najprv na pozícii programátora, potom team leadra a neskôr je vymenovaný na pozíciu projektového manažéra. Rozdiel je však v tom, že kým na pozícii team leadra sú vyžadované predovšetkým technické znalosti, na pozícii projektového a vyššieho manažmentu sú v popredí manažérske zručnosti. Nastupuje obvyklý a populárny krok, ktorým je doplnenie manažérskych zručností školeniami. Pristupuje sa k ich výberu. Častými kritériami výberu školenia sú:

- Typ školenia podľa zamerania. Obsahom je výnimočná téma, alebo téma, ktorá dopĺňa doterajšie zručnosti manažéra, či téma, ktorá má manažéra naučiť celkom nové zručnosti.
- Dĺžka a termín školenia.

- Referencie sprostredkované na internete alebo osobné známosti so zástupcami školiťskej firmy-agentúry.
- Cena za školenie.

Problém s nedostatočnou odbornou pripravenosťou manažérov sa okrem jej doplnenia formou školení rieši formou outsourcingu. Výhodami tohto riešenia sú platba za službu iba počas trvania projektu. Dodaný človek je profesne vyspelý, netreba ho odborne pripravovať. Má skúsenosti, zručnosti. Nevýhodou býva riziko nenájdenia vhodného kandidáta v požadovanom čase, vysoká cena za jeho prácu.

2. Konkurenčná výhoda

Vzdelanie a zručnosti poskytujú človeku konkurenčnú výhodu na trhu práce. Na druhej strane, výnimočný typ školenia poskytuje agentúre konkurenčnú výhodu na trhu produktov. Nazdávame sa, že obidva pohľady či dôvody sa spájajú v produkte školenia.

Podobný postoj prezentuje Lehtinen (2007), keď klasifikuje konkurenčnú výhodu ako vyplývajúcu

- Zo vzdelania, odbornej pripravenosti manažérov.
- Z produktov školiacich spoločností.

Venujme sa vymedzeniu významu slov konkurenčná výhoda. Výstižne je vyjadrená slovami: „...je to oblasť pôsobenia, v ktorej je spoločnosť úspešnejšia ako jej konkurenti“ (Lehtinen, 2007, s. 30). Podobne vyjadruje svoj názor Teplická (2007, s.91), keď konkurenčnú výhodu opisuje: „Podstatou konkurenčnej výhody je hodnota, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov“. Pri našom pozorovaní školení z hľadiska druhov a naplní sa výrazne do popredia dostáva výnimočnosť ako konkurenčná výhoda. Nový pohľad k tejto téme ponúka pozorovanie Crama (2012), ktorý rozvíja prínos pre zákazníkov vo forme konkurenčnej výhody z pohľadu vzťahu dodávateľa a trhu. Autor spomína dve konkurenčné výhody a nimi sú:

- a) Ofenzívne konkurenčné výhody-rozrastanie sa na trhu, získavanie väčšieho množstva zákazníkov.
- b) Defenzívne konkurenčné výhody-udržanie si zákazníkov, vybudovanie si ich vernosti, lojality. (Cram, 2012)

3. Rôznorodosť produktov školení v konkurenčnom prostredí

Školenie ako jedinečný produkt na trhu

V ponuke školení je mnoho druhov školení. Obsahovou náplňou je riadenie tímu, asativita, predajné zručnosti, riadenie zmien. Uvedieme niektoré zo školení: Vedenie porád, Motivácia pracovníkov, Umenie vyjednávať, Prezentačné zručnosti (Cadet go, 2016), Presvedčivé vystupovanie, Riešenie konfliktov, Autentický leadership, Zvládanie stresu (MK Training, 2013). V mnohých agentúrach sa opakujú, rozdiel býva v poskytovateľovi školenia a mierne rozdielnom

prístupe, ktoré je výsledkom osobnostnej unikátnosti školiteľa. Ale výnimočnosť spĺňa iba veľmi málo produktov. Spomenieme školenie projektového riadenia PRINCE2® Foundation. Toto školenie je vysoko cenené zamestnávateľmi. Je vhodné pre riadenie malých aj veľkých projektov v rôznych odvetviach. Počas školenia sa účastníci oboznámia s celým cyklom projektu a postupnosťou krokov, ktoré je potrebné dodržiavať počas riadenia projektu. Metodiku je možné prispôsobiť špecifikám rôznych projektov. Účastníci sa taktiež dozvedia o možnostiach znižovania rizík počas projektov. Školenie sa ukončuje písomnou certifikačnou skúškou a získaním celoživotného certifikátu. Pokračovaním je PRINCE2® Practitioner zameraný na rozšírenie znalostí týkajúcich sa zložitých krízových situácií počas projektov. Dôležitou súčasťou vedenia školení je prepájanie skúseností a príkladov z praxe s témou školenia. Na trhu práce, špeciálne v oblasti IT sektora sú spomínané školenia PRINCE2® vysoko cenené. Sú požadované ako nevyhnutné školenie manažérov.

Školenie ako vysoko personalizovaný produkt

Vysokou prioritou pre firmu je definovať svoju stratégiu, ciele, posolstvo, princípy, slabé a silné stránky a mnoho iných pre riadenie firmy nevyhnutných krokov. Nie je to ľahká úloha ani pre skúsených manažérov. Treba podotknúť, že majitelia firiem nemávajú vždy manažérske vzdelanie. No aj tak je lepšie byť pri spomínaných úlohách usmerňovaný skúseným odborníkom. Pre tieto potreby zákazníka je vytvorené školenie vysoko orientované na konkrétneho zákazníka. Priebeh školenia je zostavený tak, že školiteľ spolu s vedením firmy vykonajú audit vybraných procesov, identifikujú nedostatky a pod. Výstižné pomenovanie vedenia školiteľa je koučing. Po každom dni v priebehu trvania školenia, sú zadané úlohy na vypracovanie podľa skutočných podmienok konkrétnej firmy. Úlohy sú na druhý deň konfrontované a tvoria podklad pre ďalší priebeh školenia. Po skončení školenia zostáva školiteľ v kontakte s klientom. Zaujíma sa o spätnú väzbu o prínose získaných poznatkov v uplatnení v praxi. (Libellius, 2015)

Školiace firmy, medzi ne patria aj nami spomínané Libellius a TAYLLOR & COX preberajú s účastníkmi školení množstvo príkladov z praxe. S ohľadom na dodržanie témy, školenie mierne prispôsobujú špecifikám konkrétnej firmy.

Školenia podľa počtu dní

Výber vhodného školenia podlieha okrem spomínaných kritérií aj počtom dní trvania školenia. Školenia môžu trvať od niekoľkých hodín až niekoľko mesiacov. Tie, ktoré sme spomínali **vyššie sú** v rozsahu jedného až pár dní. Iným typom školení, sú dlhodobo trvajúce. Sú rozdelené na etapy nadväzujúce na seba v časovom rozsahu niekoľko mesiacov až rok, napríklad Management University (Libellius, 2015) alebo Rozvoj a riadenie ľudských zdrojov (ibis partner, 2018). Účastníci tak môžu nové informácie priebežne prenášať do praktického využívania. Podľa našich skúseností, dlhodobé kurzy umožňujú účastníkom lepšie si osvojovať nové poznatky a priebežne počas trvania kurzu sa učia novým zručnostiam, ktoré si overujú v praxi. V tom spočíva výnimočnosť tohto typu školení. Majiteľ jednej zo školiacich agentúr túto skutočnosť opísal slovami: „Je to vo vytváraní zručností účastníkov. Na kurzoch účastníci absolvujú veľa praktických cvičení, teória je dopĺňaná a porovnávaná s príkladmi z praxe. Kurz je veľmi prispôbený špecifikácii pre konkrétnu firmu.“ (Chinoracký, 2016)

4. Záver

V posledných desaťročiach dochádza k častým zmenám medzi zameraním dosiahnutého vzdelania a uplatnením v profesii. Výrazná početnosť je v manažérskych pozíciách. Nedostatok odborných znalostí a zručností sa následne dopĺňa školeniami. Pre výber školení sa rozhoduje aj z iného dôvodu. Ním je doplnenie poznatkov pre skúsených a odborne pripravených manažérov. Dôvodom pre voľbu školenia je aj požiadavka zamestnávateľa, aby pre konkrétnu pozíciu zamestanci mali určité školenie. V našej práci sme sa venovali vybraným typom školení, ktoré sú v súčasnosti požadované práve zo spomínaných dôvodov. Zároveň sme spomenuli naplnenie konkurenčnej výhody na trhu práce absolvovaním určitého školenia a z druhého pohľadu zastávanie konkurenčnej výhody prestížneho a žiadaného produktu na trhu. Výber školení je okrem témy, ktorá je prvoradá, ovplyvnený aj dĺžkou školenia a termínom. Školenia bývajú v rozsahu niekoľkých hodín až roka. To taktiež prináša špecifiká pre užívateľov pri aplikovaní teórie do praxe.

Našou prácou sme sa snažili oboznámiť s niektorými skutočnosťami v neustálej odbornej príprave manažérov.

Mgr. Alena Piknová

Vysoká škola manažmentu/City University of Seattle
Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava
e-mail: alena.piknova@gmail.com

Literatúra

- CADET GO. 2016. *Otvorené kurzy*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.cadetgo.sk/cz/kurzy/otvorene-kurzy.html> [cit. 2018-04-04].
- CRAM, T. 2012. *Vítězný tah. Jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-246-8.
- CHINORACKÝ, M. 2016. Libellius, s.r.o.. osobný rozhovor 16.8.2016
- Ibis partner. 2018, *Kurz Rozvoj a riadenie ľudských zdrojov*. [online]. Dostupné na internete: <http://ibispartner.sk/kurz-rozvoj-riadenie-ludskych-zdrojov/> [cit. 2018-04-04].
- LEHTINEN, J.R. 2007. *Aktivní CRM. Řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing. Praha. 2007. ISBN 978-80-247-1814-9, s.30
- LIBELLIUS. 2015 [online]. Dostupné na internete: <http://www.libellius.com/> [cit. 2018-04-04].
- MK TRAINING. 2013. *Tréningy v tme*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.mktraining.sk/treningy-v-tme> [cit. 2018-04-04].
- TAYLLOR & COX . [online]. Dostupné na internete: <http://www.tayllorcox.sk/sk/> [cit. 2018-04-04].
- TEPLICKÁ, K. 2007. *Konkurenčná schopnosť a konkurenčné výhody výrobných podnikov pri prenikaní na medzinárodné trhy*. MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, roč. 3, 2007, č. 4 Ústav podnikania a manažmentu F BERG TU Košice. ISSN 1336-7137. [online]. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/9.teplicka.pdf> [cit. 2018-04-04].

Digitization and innovation trends in finance

Martin Renner
CSOB

Specialist for innovation studio ČSOB



Banking:
distribution, product management

Insurance:
product management, bankinsurance

Innovation:
Banking, Insurance

What is digitization?

Use of digital technologies to change business models

gartner.com

Converting information (of object, picture, document...) into a digital (numerical) format and creating digital form of information.

creating data + processing of data



4th Industrial revolution

Two trends most impacting financial sector:

- **mobile internet**
- **social networks**



- **Adopting of new business models**
- **Create user-friendly platform**

Opportunity: collaborate & partnering



Bring the customer better service

increased demand from
customers side

one device – more services

What way in digitization?

Digitization of business model?



New business model built on new tech?



90 years
100 countries
856 000 rooms



10 years
191 countries
4 000 000 lodgings



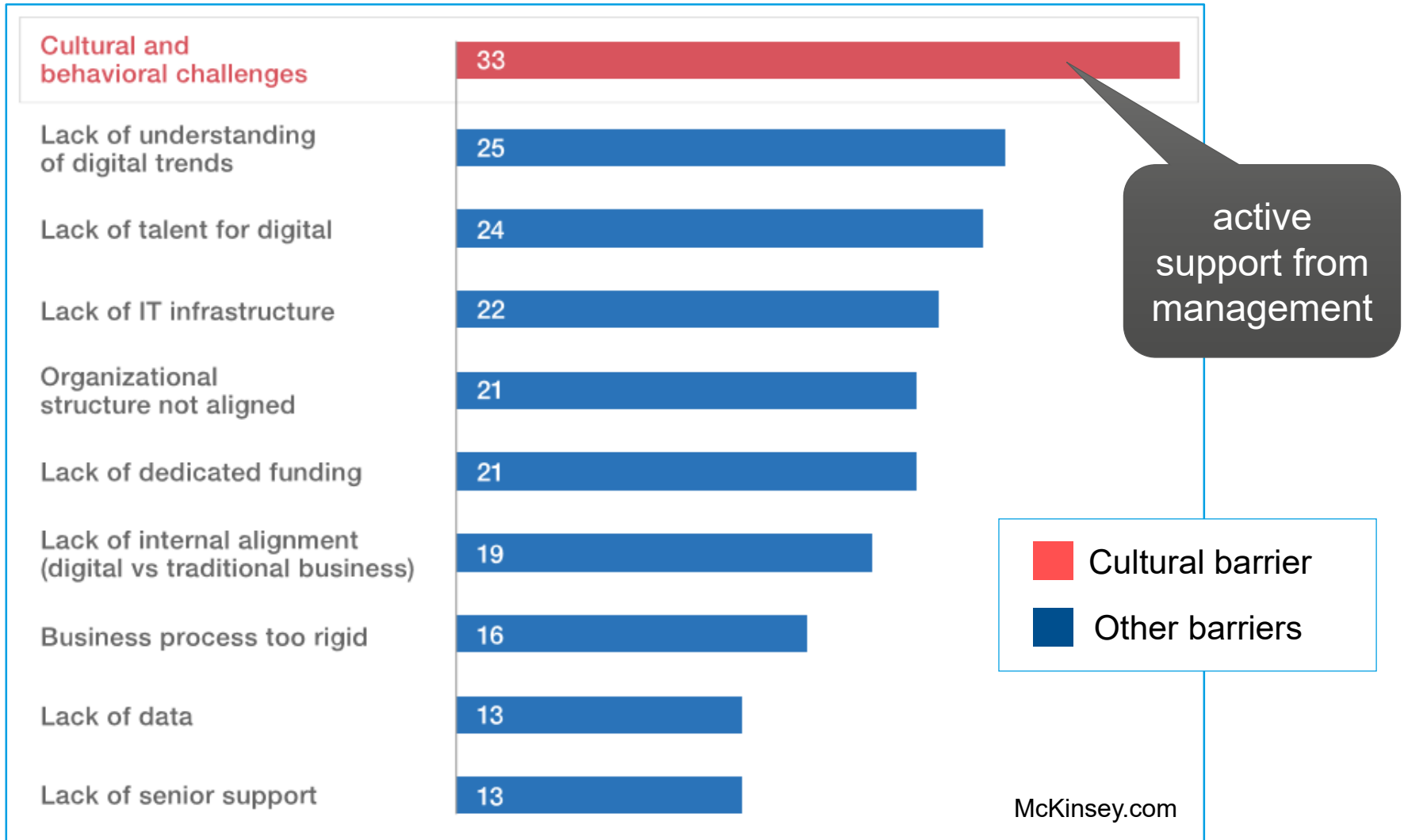
Hilton Honour app

- Hotel search / booking
- Room selection
- Favorite item order
- Door remote control
- Uber ride
- Special offers / events

New digital intermediaries:

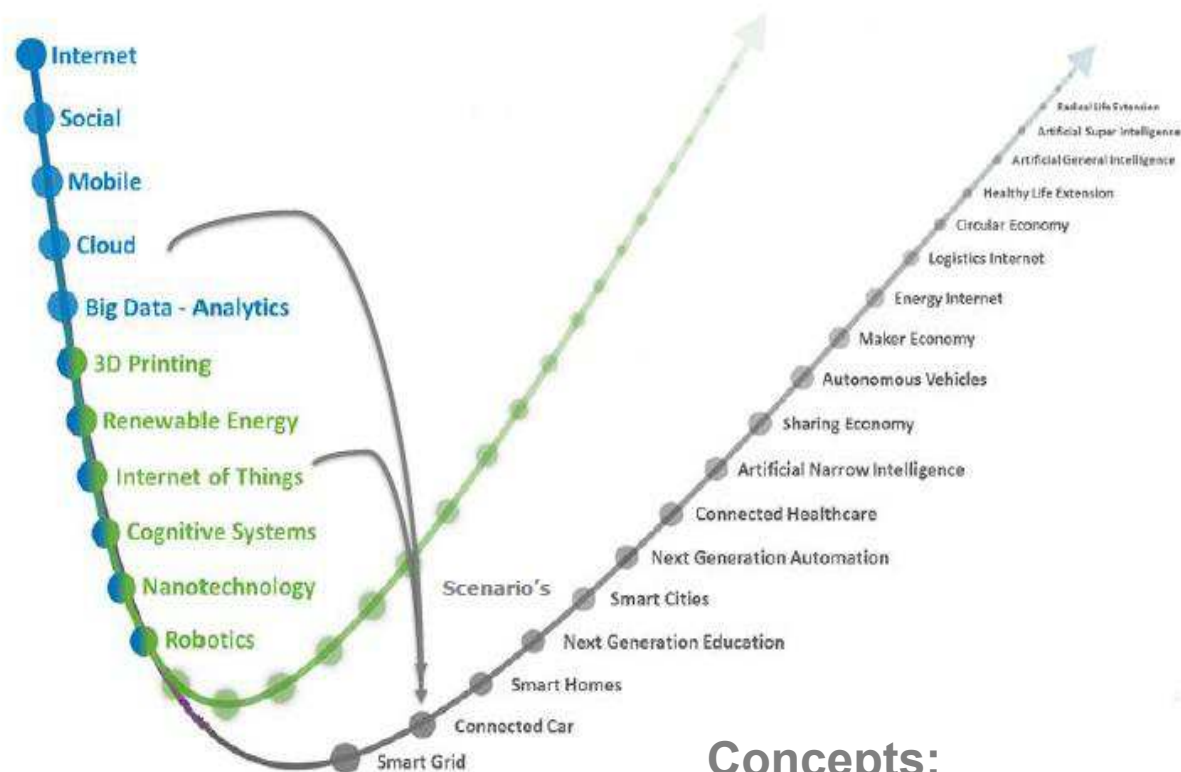
- Shared economy
- Borderless business

Biggest challenges in digitization?



„Big 5“ technologies:
base for all
other tech news

New techs / sciences:
new trends with possible
impact on society.
Potential threat to
tradition business
models

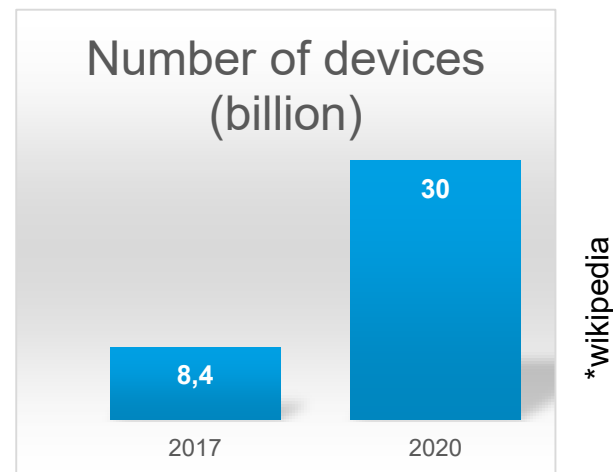


Concepts:
Combination of Big 5
and new techs =
new business concepts

Direct integration of physical objects to the digital world



Data generating



- Telematics / Car Insurance
- Underwriting
- Smart Home / Smart City / Smart Fitness...

Customization of offer

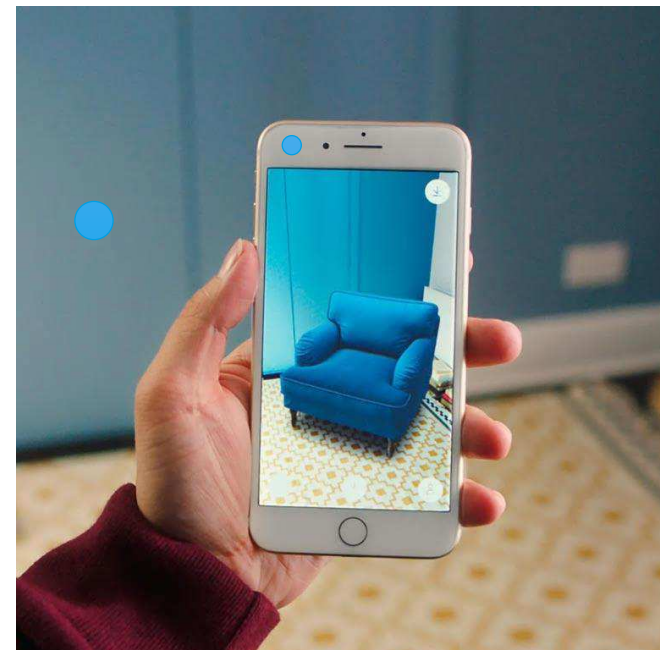
Augmented and virtual reality

- Life view of real world augmented by selected **digital information**
- Offer of **additional services** to outperform customer expectation



Estimated market 2021: 134 bil. \$

*ZionMarketResearch



„You can have it
with one click for
19 € monthly.

Your ČSOB

Bank: traditional or digital?

Traditional bank

- Branch network
- Call center
- (Some) Online service

Digital bank

- Web
- App
- Full Online service

Mix model: „Phygital“ bank

- Branch network
- Web + app service + CC
- (Most) Online service
- Relationship
- (Premium) Advisory
- DATA analytics
- Digital marketing
- Excellent service / experience
- Trust building
- Extra service

Advanced data analytics

- Data: everywhere, everything, every time
- Geolocation, transactions, finance portfolio...
 - ➔ habits, shopping, family status, life style
 - ➔ more accurate / tailor-made offer

Customization of offer

All business is data business.

Winner is who works out more from data.

Processes

- credible
- safe
- customer oriented
- know our customer

Technology

- helpful
- relied
- flexible
- short time to go live

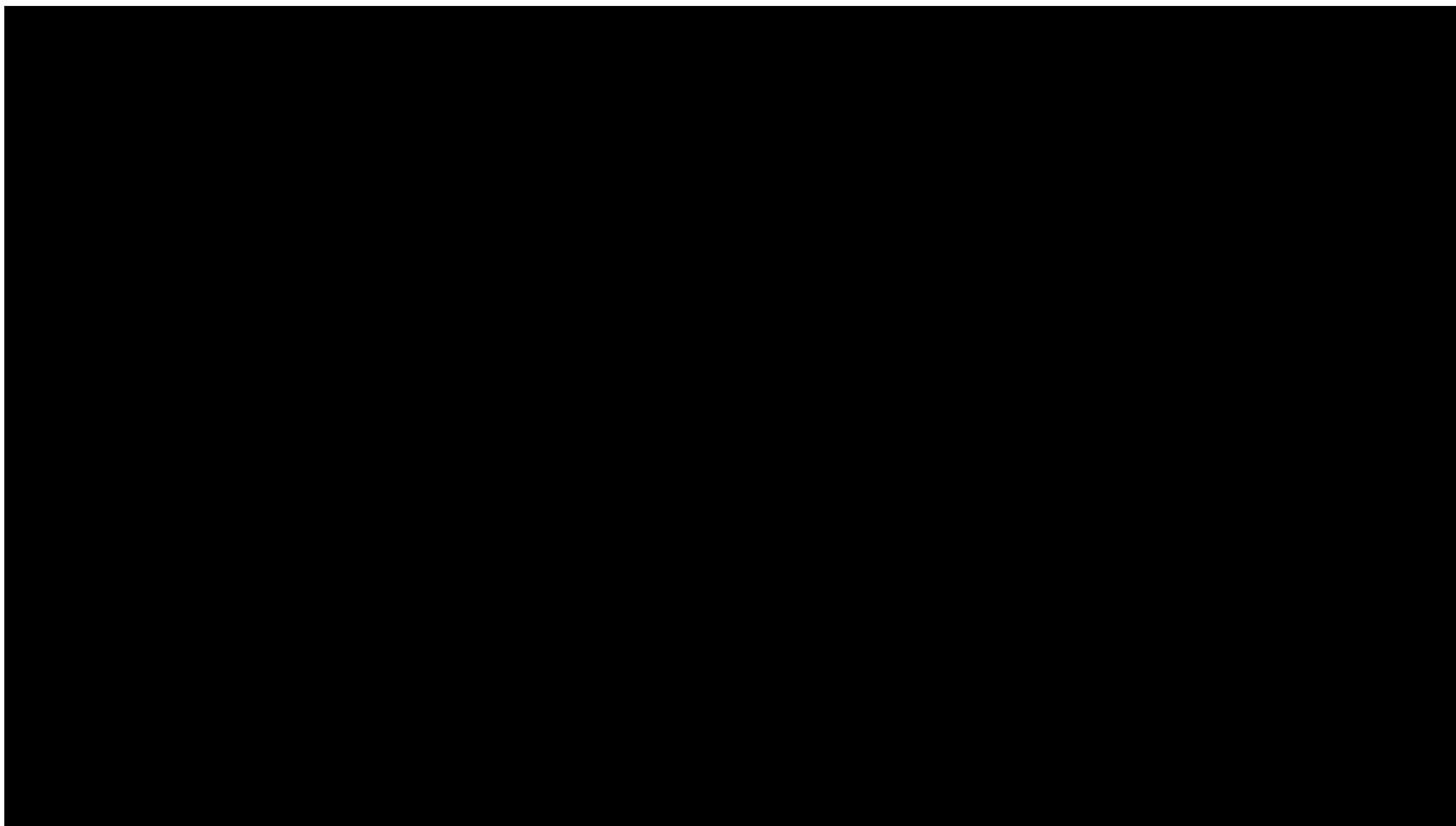
Customer centricity

- complex offer
- excellent service
- innovative solutions

- 7 years in market
- Multiple- awarded mobile application
- Secured and public part



- Fingerprint
- Scan of account / IBAN number, bar code, QR code
- QR code generation
- Scan of invoice = upload of data to payment order
- Logout by shaking the mobile



Mortgage with Smart home

- Last campaign - partnership with Telekom
- TREND Special prize for Innovation:
 - „Mortgage with Smart Home“
- Extra benefit to the mortgage (pure financial product)
- Complex solution: higher quality of life



Innovation Challenge

- Annual challenge for all employee of insurance
- Increase motivation and engagement
- Set innovative mindset
- Collect innovative ideas

Student Challenge

- Open challenge for students
- Increase motivation and engagement
- Know youngster' way of thinking

Innovation Studio

- Presentation, education, motivation
- Information center on innovations, trends
- Place where to see and experience technologies
- Networking and idea sharing

Thank you

Tax Challenges of the Digital Economy

Monika Šestáková

School of Management in Trenčín/City University of Seattle Programs

Abstract

The basic purpose of the paper is to explain why traditional forms and regulations of tax policies are not sufficient under conditions of digital economy, and new approaches are to be designed. This topic will be analyzed in a broader context of digital economy and a new business model used by digitalized companies. This model makes it possible to enter foreign markets and perform different functions in different countries without physical presence. It is very difficult to define the location where value is created and profits should be taxed. Moreover, factors influencing the value creation process are extremely mobile, and the relevant location changes frequently. Restructuring taxation systems in a digitalized economy will be a complex and longer-term process, and international consensus will be required. Solutions suggested so far are unilateral and do not respect some basic principles of international taxation.

Key words: Digitalization, new business model of digitalized companies, problems of defining the tax base and location of value creating, redefining permanent establishment concept, indirect taxes under digitalization, intellectual capital.

Abstrakt:

Cieľom príspevku je vysvetliť, prečo tradičné formy a regulačné nástroje daňovej politiky nevyhovujú v podmienkach digitalizácie a ukazuje sa nevyhnutnosť nových prístupov. Táto problematika sa skúma v širšom kontexte digitalizovanej ekonomiky a nového podnikateľského modelu, ktorý využívajú digitalizované firmy. V tomto modeli je možné vstúpiť na zahraničné trhy a uskutočňovať rozličné aktivity v rozličných krajinách bez fyzickej prítomnosti v týchto krajinách. Za takýchto podmienok je ťažké definovať lokalitu, kde sa vytvára hodnota a kde by príslušné zisky mali byť zdanené. Navyše factory ovplyvňujúce túto lokalizáciu sa často menia. Reštrukturalizácia daňových systémov tak, aby zodpovedali digitalizovanej ekonomike, bude zložitým a dlhšie trvajúcim procesom a bude nevyhnutný medzinárodný consensus. Doterajšie návrhy riešení sú jednostranné a nie sú v súlade s mnohými princípmi medzinárodného zdanenia.

Kľúčové slová: Digitalizácia, nový podnikateľský model digitalizovanej spoločnosti, problém definovania daňového základu a miesta tvorby hodnoty, problém „významnej ekonomickej prítomnosti“ nepriame dane v podmienkach digitalizácie, intelektuálny kapitál.

1. Introduction

The digital economy – understood as “the application of internet based technologies to the production and trade of goods and services“ (UNCTAD, 2017, p.156), is becoming an ever more important part of the global economy. It is affecting the lives of a growing number of people. It is pervasive in doing business. The value of B2C transactions has tripled during the last 5 years. Actually, B2B transactions lead the way in e-commerce and their value represents a multiple of B2C transactions. These transactions play the leading role in global supply-chain networks. However, as the supply chains consist of many stages and only the last stage (final product or service) is included into GDP computations, it is difficult to exactly determine the share of internet-based transactions in the GDP. Moreover, many new products include a digital and non-digital part, and it is difficult to define the share of both

components. In general, as frequently stated, “it would not be feasible to ring-fence the digital economy from the rest of the economy” (OECD 2017, p.8).

According to UNCTAD (2017), the internet industry contributes approximately four percentage points to GDP in the largest economies.

Digital shifts are reshaping economies and societies. Digitalization is not only a way to improve productivity and efficiency and to spur innovation, a necessary condition to boosting sustainable growth and enhancing overall well-being. It is *creative destruction* transforming the behavior of economic agents, changing the structure and business models of the economy. Digitalization raises new challenges to governments and policymakers around the world. Governments must address not only concerns over the impact of digitalization on employment and inequalities and create (or support creation of) the digital infrastructure, but they must prepare also a national digital strategy including a response to new regulatory challenges, e.g. the protection of security and privacy, etc.

All these tasks are capital demanding and taxes as the main source of government revenues are extremely important. Digitalization, on one hand, creates new tools to master the issues of taxation (from both the regulator’s and the tax payer’s point of view); on the other hand, it unprecedentedly increases maneuverability of basic players and associated risks.

In the second part of the paper, we’ll summarize why the digitalization opens new questions and challenges to tax policy (at the government level, the international level and the corporate level) and modifying tax systems is inevitable. The paper concentrates on direct (basically income) taxes; the issue of the impact of e-commerce on indirect taxes is too complex and is to be considered in a special forthcoming paper.

In the third part, we briefly describe and evaluate basic approaches implemented to solve the mentioned problems. Whatever plan is accepted, the *international consensus is crucial*, but probably such a consensus will be very difficult to achieve. The ambition of the author is not to give a final solution of the mentioned problems. Rather, tentative conclusions will be limited to comments on existing proposals and formulating some additional unsolved problems.

2. Business models, value creation and new challenges to taxation in the digital economy

Recent discussion on digitalization challenges to taxation is logical continuation of the BEPS (base erosion and profit shifting) project by OECD and its Action Plan. This plan and other OECD documents are addressing basic problems of taxation of cross-country profits achieved by MNEs. The BEPS concept also outlines some new challenges provoked by the spread of the digital economy. These comments can be briefly characterized as follows: “*The digital economy is characterized by unparalleled reliance on intangible assets, the massive use of data (notably personal data), the widespread adoption of multi-sided business models capturing value from externalities generated by free products, and the difficulty of determining the jurisdiction in which value creation occurs. This raises fundamental questions as to how enterprises in the digital economy add value and make their profits, and how the digital economy relates to the concepts of source and residence or the characterization of income for tax purposes.*” (OECD, 2015, p.10).

The basic ideas of the BEPS Action Plan are still topical. However, some additional and new aspects of the topics come to the fore and some concepts are to be redefined. One of the questions is the means and value creation in digitalized economy. The original approach was that “value” is created by the existence of a market as such and markets should attract a part

of the tax base from home to host countries. In principle, profits should be taxed where the value is created. According to OECD Transfer Pricing Guidelines, relevant locations are where the enterprise performs functions, owns and uses assets, and bears and manages risks. Pure existence of a market can't be regarded as an intangible asset. According to the traditional approach, innovation and production (including providing services) create value, but consumption does not. B2C transactions, for example, represent an exchange of value for value, not creating a new value.

Digital companies in competition with each other attract the best talent anywhere in the world and use internet platforms and analytical tools to drive their business. They invest capital and bear risk. Many "pure" digital companies produce goods and services that do not have traditional counterparts, to which they could be compared. Such products are highly dependent on IP generated earlier in their life cycles and innovation throughout the life cycle. They may require localization but delivered differently than in traditional business models (i.e. remotely).

Digitalisation has given more freedom even to more traditional companies in where they locate their assets, functions and resources. Moreover, this localization can change frequently, even within one fiscal year. An activity performed in one country and one tax jurisdiction at the beginning of the year can take place in another country and different jurisdiction at the end of the year. It is difficult to define where the value has been created.

The concept of "*permanent establishment*" becomes also vague in this context. OECD suggests to use the concept of "*the significant economic presence*" (SEP), which need not be based just on physical presence. Recent discussions on this concept point out several problems:

- How should be the digital presence measured and determined?
- What transactions should be included within its scope?
- How can be the concept connected with the value of significant people functions located in a country?
- Practical implementing of the concept need to be accompanied by a change in tax treaties.

A typical characteristic of digital companies is the high share of *intangible property*. It's well known that the concept of intangible property and intellectual capital is not clearly defined in accounting and can't be appropriately taken into account in taxation. The core of intellectual capital is people - innovative professionals. Companies can create attractive employee contracts and conditions that bind the employees and their intellectual capital to the company. But the company does not own them. Is the output of this intellectual capital a value created by the capital (and should it be taxed by a form of a corporate income tax) or is it a value created by highly innovative labor which can originate in different countries (and later on move between countries)? Who should be taxed for it and who bears the risk?

Another important issue in the discussion on where the value is created is *the cumulative importance* of the activities considered. For example, marketing or customer support, linked with sales, can provide valuable feedback for software engineers in design of a sales website or platform. In general, more direct communication with customers and even explicit including of customers in the value creation process is an important feature of the digital economy.

Data collection and using belong to the frequently discussed issues in the context of the digital economy. Data as such (raw data), without further analysis and processing, without storing, developing new platforms for their use, etc., are not a value creating asset. In a digital

supply chain diverse data sources are used. In digital business models, we can talk about entire ecosystems of data (most of them not relevant for practical decisions), and companies that are able to effectively manage that complexity will clearly maintain a competitive advantage. Managing and rational using of data is actually a value creating process.

Data providers can be also customers. They may receive valuable services (e.g. maps, e-mail connectivity tools, etc.) for free in exchange for providing some personal data that the companies use especially in their marketing activities. Is the income that companies achieve (directly or indirectly) by collecting and creative methods of combining and other forms of using these data taxable income? And if so, in which country should it be included in the tax base? And what should be the relation between direct (income) taxes and indirect taxes (especially the VAT)? The BEPS model is concentrated mainly on direct taxation. However, practice of the digital economy shows that also the area of indirect taxation needs some redesigning. Unquestionably, the *transfer pricing policy* and its tax avoidance consequences are of crucial importance not only in the BEPS project but even more in all considerations and suggestions with respect to the digitalization impact. Especially, the pricing of intangible assets and intellectual capital is frequently discussed.

Many disputes arise with respect to “fair, reasonable and non-discriminatory” royalty obligations. Often, when the tax legislation makes it possible, licensing fees are reported in financial documents as royalties, which is more advantageous for tax payers and leads to a lower tax base and lower tax revenues for a host country.

To briefly summarize the basic aspects of digitalization challenges in the field of taxation, we can accept the following characteristics given in the BEPS Action plan (chapter 4).

- 1) Mobility with respect to i) intangibles, on which the digital economy relies heavily; ii) users; and iii) business functions as a consequence of decreased need for local personnel to perform certain functions as well as flexibility to choose the location of servers and other resources;
- 2) Reliance on data, including, in particular, so-called big data;
- 3) Network effects with respect to user participation, integration and synergies;
- 4) Use of multi-sided business models, in which the two sides of the market may be in different jurisdictions;
- 5) Tendencies toward monopoly or oligopoly models relying heavily on network effects;
- 6) Volatility due to the low barriers to entry and rapidly evolving technology.

In further theoretical considerations and policy recommendations, the fundamental question of how much value is created due to the relevance of economic circumstances of the parties and of the market should be properly addressed. Special attention should be paid to the relevance of *location specific advantages* and location savings in the context of a digitalized economy.

3. Some options to address the problem and their relevance

The impact of digitalization on taxation can be viewed from two sides. On one hand, many authors point out that digitalization provides a lot of tools that can improve tax administration and make it more effective. These tools can be useful not only in tax collection and monitoring but also in designing forms, methods and directions of tax system improvements. Governments are far from making full use of the tools that the digitalization creates for tax administration improvements.

The other side of the problem “digitalization and taxation” has been frequently discussed during the last years. Although there has been important political motivation to intensify this discussion recently, some basic challenges exist objectively.

Politically motivated demand to restructure the tax systems was based on the information published in media that some Internet giants paid very low taxes (starting from 2012) and tax revenues of countries where these large companies have their residence or achieve significant profits were lower than expected according to generally accepted tax principles.

Opponents of this criticism (from international organizations, multinational corporations, some academic institutions, etc.) show that it is very difficult to exactly define some basic concepts of traditional taxation and measure them under conditions of digitalization.

According to traditional approaches to corporation tax, profits should be taxed where value is created. However, in a digitalized world it is not quite clear:

- *what* can be regarded as a new created value (is data collection or e-commerce to customers in other countries a value-creating process?);
- *where* the value is created. Businesses rely heavily on hard-to-value intangible assets (some of them are *not owned* by the company), data and automation that facilitate cross-border commerce *without physical presence*. Moreover, resources to value creation are very mobile and something like longer-term continuity of the place where value is actually created is difficult to assume.

In all suggestions to specially and immediately tax the profit from digitalized activities, it is not clear *how to define the level of revenue from digital transactions* and separate it from the revenue from other activities.

Another question in search of a more relevant model of taxation is *who bears the risk under conditions of a digitalized economy*. The traditional approach connects the risk-taking with ownership, so that owners (shareholders) should bear the risk. However, the probability of not achieving the expected profit depends on many external factors. Some of these factors can lead to increasing the risk of operations; other factors can be a means to decrease the risk. For instance, the government’s role in developing a digital infrastructure in a country can be regarded as a means of decreasing a risk connected with digital operations. Taking into account the importance of intangible assets (and the role of highly skilled labor), traditional ownership concepts are also not quite relevant.

Ideally, a new model of taxation can be a compromise between taxing some profit achieved in a country where significant economic presence (SEP) can be defined (see the comments on the SEP definition above) and taking into account the whole process of value creation in a digital world. According to some authors, all global expenses that contributed to the value creation (anywhere in the world and also in the earlier stages in the product/service life cycle) are to be deducted (OECD, 2017 b, pp.191-192). This actually means that some activities that are auxiliary and preparatory in nature are to be deducted as well. Of course,

they can be performed by the taxpayer company (MNE) itself or outsourced to another company, which may but need not be in the same country.

The list of factors that should be considered in designing the tax system corresponding to a digital economy can be very long, and international consensus, at least about the basic principles, will be needed. Bilateral tax treaties between countries should be adjusted. This can be a long-term process.

In between, many countries look for immediate, short-term solutions. The suggested, and to certain degree, practically applied measures are unilateral, not internationally agreed, based on a subjectively determined threshold (between “digital and non-digital” activities) and often lead to double taxation. However, in some cases there can be taxation of profits (or shifting the tax burden to consumers) when information on the resources spent and the location of value creating is not available.

Practically used short-term options of taxing the digital economy (according to recent EC Report – Council of the EU, 2017) include the following measures:

- a) Withholding tax on digital transactions
- b) Equalization tax levy on digital transactions (India)
- c) Diverted profit tax (U.K.)

Withholding taxes on digital transactions. Although understood as a form of direct (income) tax by some authors, it is actually a turnover based tax that imposes additional administrative burden on the buyer/recipient of a digital service. The buyer would become liable for a part of the obligations of the seller. The crucial problem is to define digital and non-digital transactions (taking into account that in the long-run the whole economy will be digital). In practical implementation, this can be also a problem for banks that manage the payment transactions and would be supposed to distinguish digital and non-digital transactions. The tax rate to be used for such a withholding tax is differently proposed by different countries. Introducing such a tax can lead to many double taxations and worsening of the business environment in the country. Digital companies and companies using digital transactions even if they produce standard goods can shift their activities to other jurisdictions. The process of tax administration will be very complicated, and bilateral (or multilateral) tax treaties should be adjusted. The neutrality of the tax system is not respected.

The equalization levy on digital transactions can be illustrated mainly on the case of India. In 2016, the government of India introduced a 6% rate on digital B2B transactions, including online advertising and providing space or another facility for digital advertising. The threshold for applying this levy is more than Rs 100 000 supplied by non-residents not having permanent establishment in India. The levy is to be deducted by a recipient who is a resident in India. One of the ambitions of this measure was to solve the problem of “double non-taxation” or taxing the “homeless income” of MNEs in the digital sector (Brookings India, 2017). This problem has been discussed for several years, and it is considered also within the BEPS package.

The equalization levy in India is to be paid from gross revenue and may be exempt from income tax. A similar tax (in this case regarded as consumption tax) has been introduced in

Japan at 8 percent on cross-border digital services to customers. Argentina has introduced a withholding turnover tax at 3 percent of the price of cross-border online services (Brookings 2017, p.15).

Several concerns have been raised regarding the equalization levy or similar measures. The first question is lack of clarity about the nature of the tax – *is it a direct or indirect tax?* Tax authorities in India point out the indirect nature of the levy, so that it need not be covered by tax treaties.

The other question is the “*equity versus efficiency*” dilemma. The ambition of introducing an equalization levy was to solve unequal treatment of foreign and domestic companies (although in practice some inequalities may arise even after introducing the levy). However, from the efficiency point of view, it can be assumed that the impact of the levy on small domestic recipients of digital services will be negative.

A further problem is the *tax incidence* of the levy – who will actually pay it? It is assumed that the levy will be paid by sellers of digital services. However, it's possible that a part of the levy will be passed on to domestic customers, especially start-ups in India.

The basic problem - *how to separate digital services and goods from non-digital transactions* - is actually relevant to all attempts to impose a final withholding tax on a gross basis from payments made to non-residents. Further development of transactions should be monitored, and the list of activities covered by the law is to be frequently adjusted. This can be a significant limitation of this approach. On the other hand, if residents do not pay the levy on similar transactions (they will be taxed on the net basis), it can be regarded as a violation of the international law (discrimination).

Diverted Profits Tax (U.K.) is probably the most discussed option. It was introduced on April 1, 2015, to address the tax avoidance by MNEs. It is not targeted especially at any particular sector or type of activities. The objective of this measure has been to achieve “a behavioural change” so that large companies will “divert” their profits from foreign taxation or reinvesting abroad and declare higher proportion of their profits for taxation in the UK (The HMRC, 2017).

Diverted profits tax (DPT) is charged at 25% on profits that are considered artificially diverted from the UK. Draft legislation outlines a number of tests and thresholds to assess whether DPT will apply to any transaction or business activity. The rules are very complicated, but the following applications (connected with the topics of our paper) can be mentioned:

- a non-UK company that sells goods or services to UK customers, even if only digital products delivered via the internet;
- a non-UK company that has a UK-based entity providing services (e.g. sales, marketing or the head office);
- a non-UK company with employees that perform activities in the UK; or
- a UK-based company with operations offshore (Guernsey Press Accountancy Review, March 2016).

The scope of the law is very broad, and it seems to be effective. Additional amounts of Corporation Tax (CT) collected from businesses which have changed their behaviour because of the introduction of DPT, grew from £31m in the year 2015/2016 to £281 million in the fiscal year 2016/2017 (HMRC, 2017).

It's quite logical that other countries are against such a radical unilateral measure.

Conclusion

Adjusting (or even restructuring) tax systems in order to address new challenges of the digital economy is a very complex problem area, with a lot of concepts to be redefined, a lot of new questions to be asked and many hypotheses or suggestions to be tested. Actually, all the involved parties agree that the final solution should be a long-term one and an international consensus, at least about basic principles, is required.

However, in practice, many countries look for immediate solutions to acute problems. They try to tax what they see as clear manifestation of the digital business model, not taking into account different expenditures that are connected with the value creation and its location, risk bearing, etc. These unilateral solutions often lead to double taxation and do not respect traditional principles of international taxation.

All countries try to achieve as high as possible tax revenue from taxing profits. However, each country has special motivation and suggestions depending on the particular situation of the country (the degree of openness, dependence on foreign investments and their structure, level of digitalization in the country, etc.). Large countries that are home countries for internet giants prefer to concentrate and tax (almost) all profits connected with intangible assets in the home country. Small countries, even with a high degree of digitalization in the country, require "fair" proportion of profits achieved in their territory. Countries lagging behind in digitalization will probably concentrate on taxing e-commerce and using the money collected to finance their digital infrastructure. International organizations should significantly contribute to solving these problems.

doc. PhDr. Monika Šestáková, DrSc.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Bezručova 64, 911 01 Trenčín, Slovakia

E-mail: msestatkova@vsm.sk

Literature

Brookings India (2017). *Equalization levy*. Working paper 01, January 2017.

Brand Finance (2016). *Global Intangible Financial Tracker 2016. An Annual Review of the World's Intangible Review*. London, Brand Finance.

- Council of the European Union (2017). *Conclusions on 'Responding to the Challenges of Taxation of Profits of the Digital Economy'* December 2017. Available at: <http://www.consilium.europa.eu/media/31933/st15175en17.pdf>
- European Parliament Directorate General for Internal Policies (2016). *Tax Challenges in the Digital Economy*.
- Guernsey Press Accountancy Review (2016). *The UK's new diverted profits tax*. March 2016
- HM Revenue & Customs (2017). *Diverted Profits Tax Yield: methodological note*. September 13, 2017.
- OECD (2013). *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. OECD Publishing.
- OECD/G 20 (2015). *Base Erosion and Profit Shifting . Final Reports OECD Publishing*.
- OECD (2017 a). *Key Issues for Digital Transformation in the G 20*. Report pre for a joint G20 German Presidency /OECD Conference, Berlin January 2017.
- OECD (2017 b). *Tax Challenges of the Digitalisation. Comments Received on Request for Input. Part I*.
- OECD (2017 c). *Tax Challenges of the Digitalisation. Comments Received on Request for Input . Part II*.
- PWC (2016). *Global Industry 4 Survey Building the Digital Enterprise*.
- RKG Consulting (2017). *A withholding tax on digital transactions*. Available at: <https://www.rkgconsulting.com/...digital...digital...tax...tax.../a-wit>
- UNCTAD (2017). *World Investment Report 2017*.

Digitization in planning, construction and operation of shopping centers : BIM from the perspective of a shopping center operator

Christian Schlicht

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne / City University of Seattle Programs

Abstract:

This presentation surveys the potential of digitization in Facility Management (FM). It shows ideas, the newest research insights and also implemented innovations with specific cases and best practice solutions using the example of 3D-scanning method that serves as the basis for Building Information Modelling (BIM). The purpose of this research is also to check, summarize and highlight the added value of FM in the digital era focusing on existing buildings. As a result, the paper provides the basis for further research in terms of strategic benefits of FM for shopping center operators regarding stakeholder satisfaction. The used methodology is the case study method.

Keywords: Facility Management (FM), Building Information Modeling (BIM), added value, Innovations in management, shopping centers, customer satisfaction, stakeholder satisfaction, holistic stakeholder management.

1 Introduction

The potential for digitization in the real estate sector and especially in the facilities management is quite high. A lot of business processes are not digitized, such as inspection reports, proof of performance from service providers and others. This documentation is mainly done in paper form on a clipboard by the involved parties. In many cases, the data on buildings exist only on an analogue and not on a digital basis. Therefore, digitization in the real estate and facility management can facilitate the operations of a real estate in terms of efficiency as well as effectiveness and creation of new services. In the following illustration, based on Peter Prischl, the potential of digitization of different subsectors of the German real estate industry is shown.

Figure 1 Potential for digitization in the German real estate sector



Source: PRISCHL, 2016

2 Building Information Modeling in the shopping center industry

Most of the basic data for the operations of a property are created in the planning period. Much of the valuable data get lost over time, due to changes of different stakeholders. (BORRMANN, KÖNIG, KOCH & BEETZ, 2015) To further exploit the potential of digitization, more industry players, developers, operators and users have to be brought together to combine the relevant information in one leading system concerning the lifecycle approach. (See Figure 2) “Building Information Modeling (BIM) is the integration and networking of all relevant data of a building in a virtual data model during the entire life cycle, e.g. from conception, planning and realization to use and demolition.” (BIM INSTITUTE, 2017)

Figure 2 Lifecycle of a property



Source: UIPI, 2017

BIM includes the processes of planning and construction and also the operations of a real estate in a completely digitized way. It is digital representation of the functional and physical characteristics of a property. In addition, it is a centralized information base for the data of all the building components. Thus, BIM provides a reliable basis for decision-making processes throughout its lifecycle.

The traditional designs were largely based on two-dimensional (2D) technical drawings (e.g. plans, surveys, sections, etc.). BIM enlarges the opportunities beyond three-dimensional (3D) representation. It extends the three primary spatial dimensions (width, height and depth) with time as the fourth dimension (4D), cost as the fifth dimension (5D), lifecycle data of the building as the sixth dimension (6D) and data from the operations of the building as the seventh dimension (7D). (LÜNENDONK, 2017) Therefore, BIM covers more than just geometry. It also shows spatial relationships, light analysis, geographic information and quantities and characteristics of components, such as the manufacturer's instructions. It presents the design as combinations of "objects" - vague and undefined, generic or product-specific, solid shapes, or void-space-oriented (like the shape of a space) bearing their geometry, relations and attributes. BIM design tools allow the extraction of different views from a building model for drawing, production and other uses. These different views are automatically consistent and based on a single definition of each object instance. This software also defines objects parametrically; that means the objects are defined as parameters and relations to other objects, so that when a related object is changed, the dependent will also change automatically. Each model element can automatically perform the selection and ordering of attributes as well as the provision of cost estimates, material tracking and purchase orders. For professionals involved in a project, BIM can provide the contractor and

subcontractors with a virtual information model from the design team (architects, landscape architects, surveyors, construction and civil engineers, facility managers, operators, etc.) and the owner. Each professional adds discipline-specific data to the common model. This reduces information losses that traditionally occur when a new team takes on the project and provides the owners of complex structures with more comprehensive information. BIM serves as a “digital twin” of the property. (GEFMA, 2017)

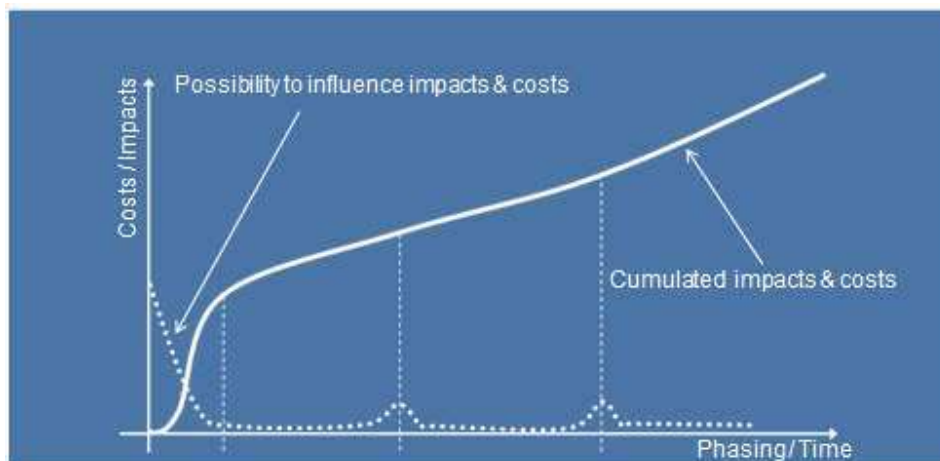
The level of maturity of BIM in the shopping center industry varies. Some new developments were planned with the BIM method, whereas BIM is in the early stage of maturity in the facility management of shopping centers due to the large number of existing buildings that are not digitized yet.

3 Comprehensive planning and design approach in terms of FM

FM is a lifecycle orientated management discipline. Over time, there are many changes in the usage of a property and also regarding the involved stake- and shareholders. The average useful life of a building is approximately 60-80 years. (IMMOBILIENSCOUT24, 2017) So, 80% of real estate-related costs occur while using the property. Due to this fact, it is more important to influence the follow-up costs in the planning phase. (See Figure 3)

This comprehensive planning and design approach requires a continuous improvement by using feedback loops out of the operations and facility management back into the planning and design processes. So, the operator of a property can respond regarding what is not desirable, what has proved worthwhile (best practice solutions) and what needs to be developed further. This acknowledgement is very important for the architects, designers and facility managers to improve the real estate and create added value for the customers.

Figure 3 Controllability of costs and impact on a time-based dimension



Source: SCHLICHT, 2017

4 BIM from the perspective of a shopping center operator

As mentioned above, BIM is a common method in the planning of a new real estate. In the development of a property, it is much easier to build up this data set up. For existing buildings, it is even harder to collect and capture all the requested data out of the planning, the construction and the operation phase. Too many influencing factors (changes of owners, providers and other property-related stake- and shareholders) can hinder full data acquisition.

In most cases, there can be also a conflict of interests between the stakeholder groups of a shopping center. The property-related data have diverging benefits for the different parties involved. Furthermore, it is the question which stake- or shareholder has up-to-date-data on the property and is willing to share those data with the other parties. A current trend is that investors lower the average holding period of their assets due to the existing financial market conditions (low interest policies) and the resulting chances, so they sell their assets at high prices combined with access to favorable refinancing terms for new investments. This leads to an increasing number of changes in the ownership of the property or asset portfolio. The data on the specific property, which are also very important, e.g. for due diligence processes, have high importance for the other stake- and shareholders, e.g. the new owner, the remaining parties, like the tenants and the operator.

The expectations of BIM from the perspective of a shopping center operator are quite clear. It is important to bridge the gap in terms of loss of information regarding needed property data due to changes within the lifecycle of a building. Therefore, it is necessary to build up one leading and common database like BIM. In combination with a Computer Aided Facility Management (CAFM) tool, which primarily manages data on the operations, BIM can facilitate high content of information. (AENGENVOORT, 2016) This can only be possible if the involved parties cooperate well and put interdisciplinary data into this source. To meet the challenges between existing and newly planned buildings, it is important to combine the planning data with the operating data to get a master data set of the building. This data set should include all life-cycle-related data to create a holistic overview of the property. This will lead to an individual property file that will lower the effort and make changes of stake- and shareholders or changes in the facilities much easier.

4.1 Case study: “3D-Scanning” of existing buildings

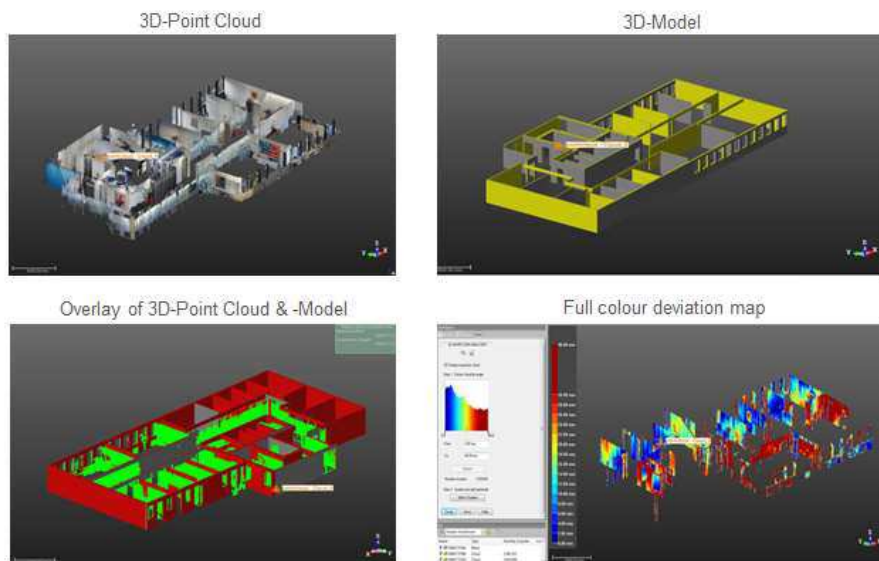
The majority of the shopping centers in the portfolio of ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG (ECE) are existing buildings. With the help of the Navvis technology “Mobile 3D scanning trolley” (NAVVIS, 2017a), ECE has taken the chance to capture the current state of the already existing shopping center Alstertal Einkaufszentrum (AEZ) in Hamburg as a show case. The Navvis trolley can capture in average 8.000 m²/day of office space and 25.000 m²/day of warehouse or retail space. Therefore, the trolley is able to finish a survey and digitize an average shopping center within two days. This “cutting edge mobile 3D scanning device captures all the data needed for fully immersive indoor visualization and navigation, including panoramic images, point clouds and location data, such as WiFi, Bluetooth and magnetic data.” (NAVVIS, 2017b)

After this capture, the AEZ can be virtually entered by an indoor viewer with the tool „Indoor Navigation“. It serves as the basis for consistent building information modelling of existing buildings due to the marking and measuring of the building geometry. In addition, it marks the lines and planars (redlining) and serves as the data base for object transfer to Computer Aided Design (CAD) software like MicroStation and AutoCAD.

4.2 Transition from points to geometry

The trolley data output is 360° images, point clouds, floor maps and infrastructure data that can be used in the next step for end-to-end-indoor digitization of a building. “Three high definition laser scanners record 3D measurement points within a 30 meter range. The laser arrangement is designed to maximize data capture. The scanners record up to 40,000 points per second.” (NAVVIS, 2017c) These recorded points form a 3D point cloud. To get the full building information modelling, transition from points to geometry is needed. Out of the 3D point cloud, the 3D model will be aligned and modeled by special 3D visualization software of Navvis. After this step, the 3D point cloud and the 3D model will be overlapped. The result is a full colored deviation map as shown in the following illustration.

Figure 4 Transformation from 3D-Point Cloud to 3D-Model



Source: HEMMINGER, 2017a

4.3 Wide fields of application in the facility management

With the method of 3D-Scanning, further fields of application in the facility management can be covered. As a by-product, digital room books can be created. In addition to the current state of topography, media supplies and media disposals can be surveyed. This method leads to detailed site analyses and can serve building status reports. The data collection can be combined with the collection of property register data, building approvals and regulations, such as land use and mas-

ter plans and other data. Due to this method, it is quite easy to generate up-to-date firefighting plans as well as plans for escape and rescue routes. It gives various opportunities and enables interdisciplinary data use, such as Computer Aided Design (CAD) Data (floor plans, sections, views, maps, etc.) or data structuring and migration to other data formats, data verification and quality assurance. Also, area investigation according to German standards (such as DIN, GIF, etc.) is possible, as well as rental space calculation. Another field of activity could be space management and visualization of the property (HEMMINGER, 2017b).

5 Added value of the facility management

The facility management (hereafter FM) is a cross-divisional service function. It has many touch points to all customer groups, such as tenants (retail partners), investors and end-customers (visitors) of shopping centers. Thus, there is a lot of potential to create added value. Without FM, it would be impossible to operate a shopping center. Currently, FM is also in the transition phase. According to the ISO 41000 Facility Management standard – definition (April 2017):

“Facility Management is the organizational function which integrates people, place and process within the built environment with the purpose of improving the quality of life of people and the productivity of the core business.”(ISO 41011, 2017)

This definition illustrates the effect of FM very well. Therefore, the FM has big impact on the quality of stay (convenience) and satisfaction of the customers. With the help of 3D-Scanning, the “digital twin” of the property allows innovative indoor heat maps and traffic analytics in shopping malls (via Wi-Fi tracking). FM can influence and deliver important key performance indicators, as follows:

- Footfall
- Coverage of WiFi, Bluetooth and magnetic data
- Dwell Time
- Visitor Insights
- Shopping Paths
- Customer Loyalty
- Shop Conversion
- Shop Cluster
- Cross Shopping
- Returning Customers
- Store Analysis

By using a skillful combination of these data, the shopping center operator can manage the FM services in a more demand-oriented way. This leads to better productivity in terms of cost and quality. Therefore, further research has to focus on productivity measurements in FM, which still have not been studied in any real depth. With real time information regarding footfall and frequency, it is possible to operate the building technology and the whole shopping center much more efficiently. For these reasons, FM can make big contribution to creating a lasting competitive advantage in this volatile market environment. The FM department of ECE is pursuing the “smart center approach”, which means that a building can be operated in response to demand, for example by switching off the air-condition if the footfall is low.

6 Conclusion

There is big potential for digitization in the German real estate sector. Especially in the facility management there are many tasks to be completed. This case study shows that BIM can help to bridge the gap. However, an important aspect is the differentiation between new real estate development projects and existing buildings in this context. In the planning process of new buildings, the possibility to set up a BIM database is very well feasible. For the existing buildings, it is significantly more challenging to implement BIM. The 3D-Scanning is a valid method to capture the requested data for existing buildings quickly. A point cloud can be generated into a 3D model that serves as the basis for BIM.

To meet the challenges between existing and newly planned buildings, it is important to combine the planning data with the operating data to get a master data set of the building. Thus, it is urgently necessary to install a comprehensive planning and design approach that requires a continuous improvement by using feedback loops out of the operations and facility management back into the planning and design processes. The planning and operating data have to be handed-over or rather merged successfully. Another challenge is the interface between the interdisciplinary systems (such as CAD, CAFM, etc.) and tools, as well as the interface between the service providers, who also generate valuable data (graphical and alpha-numeric) out of the operations. The resulting data set should include all lifecycle-related data to create a holistic overview of the property. This will lead to an individual property file that will lower the effort and make changes of stake- and shareholders or changes in the facilities much easier. The up-to-date status of all the captured and requested data can be an issue.

As a best practice example, the smart center approach of ECE combines the planning data with the operating data. A “digital twin” of the shopping center lays the foundation for indoor mapping. Customer tracking enables heat mapping as well as a conversion rate of the customers. Therefore, the building technology can be managed and controlled depending on the customer flow. The next step is combination with additional data on weather forecast. On this basis, need-orientated facility management is possible. With the virtual entry of shopping center tenants, investors, customers and other stakeholders like service providers can inform themselves before coming into the shopping center. This helps to create efficiency and convenience.

Christian Schlicht, MBA, BSc

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne / City University of Seattle Programs
Innocentiastraße 40, 20144 Hamburg, Germany
E-mail: christian.schlicht@vsm-student.sk

Bibliography

- AENGENVOORT, K., 2016: BIMiD Fachsymposium 2016, Übernahme von BIM-Modellen ins Facility-Management, Braunschweig, 2016, page 4-5 [cit. 2017-11-20].
- BIM INSTITUTE, 2017: [online] Retrieved from: <http://www.biminstitut.de/start> [cit. 2017-11-20].
- BORRMANN, A., KÖNIG, M., KOCH, C., BEETZ, J. (Ed) 2015: Building Information Modeling, Technologische Grundlagen und industrielle Praxis, Wiesbaden, 2015, p.2., ISBN 978-3-658-05606-3. [cit. 2017-11-20].
- GEFMA, 2017: GEFMA 926, White Paper “Building Information Modeling im Facility Management”, [online] 2017, Version 1.0, page 17, Retrieved from: <https://www.gefma.de/412.html> [cit. 2017-11-22].
- HEMMINGER, 2017a: [online] Indoor Mapping und Modellierung, Hamburg, 2017-10-16. Retrieved from: <https://www.hemminger.info/service/3d-modellierung-und-bim/> [cit. 2017-11-22].
- HEMMINGER, 2017b: [online] Indoor Mapping und Modellierung, Hamburg, 2017-10-16. Retrieved from: <https://www.hemminger.info/service/indoor-mapping/> [cit. 2017-11-22].
- IMMOBILIENSCOUT24, 2017 [online]: Retrieved from: <https://www.immobilienscout24.de/immobilienbewertung/lexikon/lebensdauer.html> [cit. 2017-11-22].
- ISO 41011, 2017 [online]: ISO - International Organization for Standardization, Retrieved from: <http://www.bifm.org.uk/bifm/about/facilities/> [cit. 2017-11-22].
- LÜNENDONK, 2017: [online]: Die sieben BIM-Dimensionen, BIM – Building Information Modeling, Mindelheim, April 2017, Retrieved from: <http://www.luenendonk.de/?q=BIM> [cit. 2017-11-20].
- NAVVIS, 2017a: [online] 3D Scanning, simplified. Retrieved from: <http://www.navvis.com/m3trolley> [cit. 2017-11-20].
- NAVVIS, 2017b: [online] Mobile 3D data capture Mobile 3D data capture. Retrieved from: <http://www.navvis.com/m3trolley> [cit. 2017-11-20].
- NAVVIS, 2017c: [online] Three high definition laser scanners. Retrieved from: <http://www.navvis.com/m3trolley> [cit. 2017-11-20].
- PRISCHL, P. 2016: ECE Technical Manager Conference 2016, Facility Management: Trends, challenges and opportunities in Europe, Hamburg, 2016-05-31, [cit. 2017-11-20].
- SCHLICHT, C., 2017: Controllability of costs and impacts on a time-based dimension, Own representation based on “Anforderungen der Gebäudenutzung an die Planung” from Dr. A. Meister, 2004.
- UIPI, 2017 [online]: Union Internationale de la Propriété Immobilière, Retrieved from: <http://uipi.com/new/real-estate-built-environment-factsheet/> [cit. 2017-11-20].

The Impact of Sharing Economy on Tourism

Lenka Švajdová
College of Entrepreneurship and Law

Abstract:

The presented article will deal with the impact of sharing economy on tourism. The author will deal with the new phenomenon of the last 5 years – the so-called sharing economy, which can be seen mainly in the sector of services and has huge impact on the tourism industry. The article will focus on describing the actual situation on the tourism market, where the classical providers of tourism services are competing with as appeared sharing economy providers. The question the article is concerned with is the competitiveness of enterprises that are doing their business in classical economy and those ones which are using a new style of offering their services to customers and selling them.

Keywords: Sharing economy, tourism industry, competitiveness, market, customer.

1. Theoretical background

To understand better the impact of sharing economy on the tourism industry, it's necessary to clarify the basic definition of the main concepts the article is dealing with. That's why the principles of sharing economy (the legal one, as well as the illegal one) and some basic information about the tourism industry will be given, as well as the definition of the market.

Sharing economy

The concept of sharing economy, in very simple words, is based on the fact that the consumer prefers sharing long-lasting services or goods that he/she needs via digital platforms rather than buying them and being an owner of them (V. KRAJČÍK, 2017).

The activities of sharing economy can be seen in many different areas of production but especially in the sector of services like:

- accommodation services,
- transport services,
- financial services,
- musical industry,
- education,
- human labour, etc. (DELOITTE, 2017).

Like in other areas of human activities, there are some advantages on consumers' part as well as on the part of providers of services. In sharing economy, a very often mentioned advantage for the consumer is a low price. This low price is the result of the basic principle of sharing economy, and it's based on the two big advantages on providers' side like tax freedom and an easy way to start operating on the market of sharing economy.

If the activities of providers are meeting and respecting the whole concept of sharing economy, it means as a provider, "I am offering services and goods that I buy for myself but in the time when I do not use them, I decide to offer them to other people without charging them". It means that my activity is legal and both the provider and the customer

have benefits from this. But the problem of the sharing economy is that many providers are breaking the rules and the principles of sharing economy and they are buying goods and offering services with the aim to make profit for themselves. In this case, they do their business in the area of grey economy, because they do not pay taxes and do not meet requirements that are given by laws of the country (V. KRAJČÍK, 2017; DELOITTE, 2017).

To understand better the impact of sharing economy on the tourism industry, it is necessary to clear up what the bases of tourism industry in general are.

Tourism industry

Tourism is the human activity which is based on the move of people and spending their leisure time far away from the place they normally live in, with the aim to relax, visit interesting places, do shopping, visit some cultural or sport events, etc. (K. RYGLOVÁ, 2011).

For the development of tourism, some factors must be kept for sustainable development of tourism activities in the area. These factors can be divided in 3 main groups:

- selective factors (security of the place, image of the destination, etc.)
- localization factors (telling us why to travel there, what can be seen there, etc.)
- realization factors (the possibility to eat, sleep in the destination, how to get there as for transport and how to move within the destination) (D. JAKUBÍKOVÁ, 2009).

History of modern tourism – mass tourism - began in the 60's of the last century and has gone through incredible development, which has been favoured by increasing economy – it means the increasing purchase power of consumers in most countries of the world and the spreading out of aviation transport and all the services that are needed for the development of tourism and that are mentioned in the realization factors. The development has been so huge that in case of many countries, experts are talking about tourism industry, because the economic power of these countries depends on tourism and tourism is producing from 40 to 70% of the economical growth - it's the case of Egypt, Turkey, Spain, Thailand, etc. (UNWTO, 2018). For example, the direct contribution of Travel & Tourism to GDP was 8.7bn USD (3.2% of total GDP). The total contribution of Travel & Tourism to GDP was 19.4bn USD (7.2% of GDP) in 2016, and is forecast to rise by 1.3% in 2017. In 2016, Travel & Tourism directly supported 773,000 jobs (2.9% of total employment). In 2016, the total contribution of Travel & Tourism to employment, including jobs indirectly supported by visitor exports, generated USD3.0bn (WTTC, 2018).

The impact of sharing economy on the tourism sector is significant in every country and it doesn't matter if it's a country where tourism plays a dominant role or it's just one of the many activities of the country's national economy. And it's especially in tourism, where most cases of sharing economy in grey area of economy occur. The on-line platforms that are mentioned very often in tourism sectors are Couchsurfing, Moje chaty and providing accommodation services. The Couchsurfing and Moje chaty respect the basic principles of sharing economy. The second one is often suspect of illegal activities and platforms like Liftago or Uber in transport services. (DELOITTE, 2017)

The question is why enterprises in classic economy claim their right of fair-play in their business. The answer is very clear: to provide their services and do their business, they must fulfil many requirements as for law, paying taxes, meeting the administration requirements, so it is more difficult for them to start a business and keep it profitable after paying all the taxes and fees. In many cases, it's not so high comparing their effort to reach it.

But how is it possible that platform like ??? has so much success, are they offering better services, experts. But in normal economy the offer and demand meet on market. The offer is presented by providers of services and their aim is to exchange goods or services, in some cases giving added value to to customer, to get money back. The value of the service is presented by the price and this price must give them a guarantee that all the costs will be paid and the reasonable profit will be made. On the side of demand, the customer will always try to behave in a rational way, which means he will always look for goods and services with good added value and for a reasonable price. And as it is mentioned above, the competitive advantage as for price are having sharing economy providers.

2. Objective of the paper and hypotheses

The main objective of the presented paper is to analyse the impact of activities of sharing economy on the tourism sector, especially on the sector providing accommodation services. Another aim is to find out the possibility of how business units of “classical” economy can face the entrance of sharing economy providers on their market. The objective of the paper is also to confirm the hypothesis that hotels of 4 and 5 stars category have better opportunities to be more competitive on a platform than 3 stars hotels.

3. Research methodology

During the process of writing this article, different methodology was used. First of all, the analysis of literature sources was done to elaborate brief theoretical background. To reach the aim of this article, in the final chapter, the methods of survey together with the analysis of secondary data and field research were done.

4. Results of the research and discussion

This last chapter of the presented article will be divided into 4 parts. The first part will present the actual situation on the Czech market of platform. The second part of this chapter will show some interesting information from the primary survey; the third one will resume the principle facts from the answers of sales managers of 3-, 4- or 5-star hotels and the last one will present possible topics of further discussion.

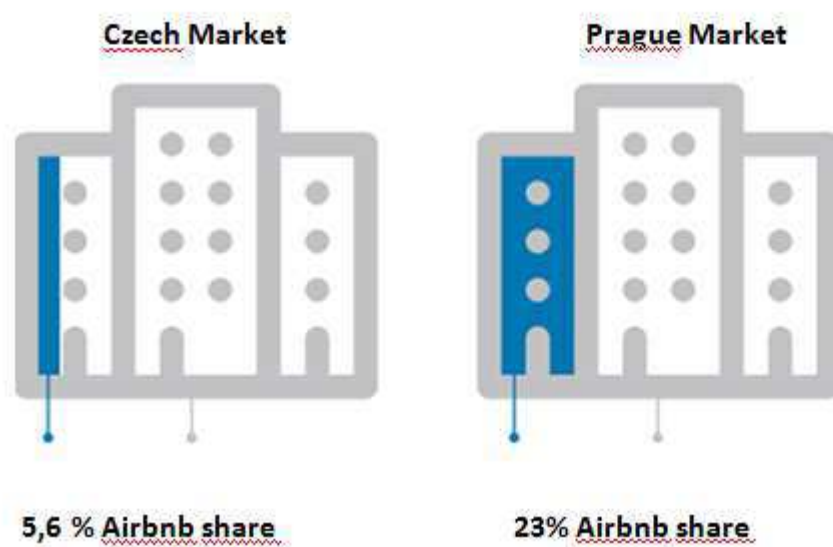
4.1. Siutation on the Czech market

The situation of n platform on the Czech market reflects the general situation of tourism development in the Czech Republic. It could be said that the main offer of is situated in the capital of the Czech Republic – Prague. The reason is clear - Prague has the most attractive localization factors in the whole Czech Republic; also, the selective factors are very good; it’s easy to reach the city by plane, car or train, and the services are of good quality. That’s why most of the tourism offer is located in Prague (see Chapter 1). In the Czech market in general, the market share of platforms is 5,6 %; the rest is in favour of classical providers of accommodation services. In Prague the situation is totally different; the share of the accommodation market is 23%, and the rest goes to providers of classic accommodation.

The difference is also in the legality of offering the accommodation servicies via , Some experts’estimation is that in general, the inclination to do “illegal” business is higher in Prague. For example, in the study done by a collective of authors from Prague, it’s mentioned that just about 10% of all accommodation facilities offered in Prague fulfill the principle of sharing economy; the rest is about doing business to gain profit. The

preferences of consumers are clear - they want cheap accommodation in the center of Prague. This fact has negative impact on people who are living or want to live in the center of Prague because those who are living there, are facing the problem of the overcrowded city center, and for those who want to live there, the problem is the price of renting an apartment, because for the owner it is more convenient to rent it as short-time rental or long-time rental for tourists or people from abroad than for Czech citizens. There is loss also on the side of the city government and administration because money leakage (taxes, fees) is estimated to be 12.5 billion euros (V. KRAJČÍK, 2017).

Figure 1 *The share of AirBnB in the Czech market*

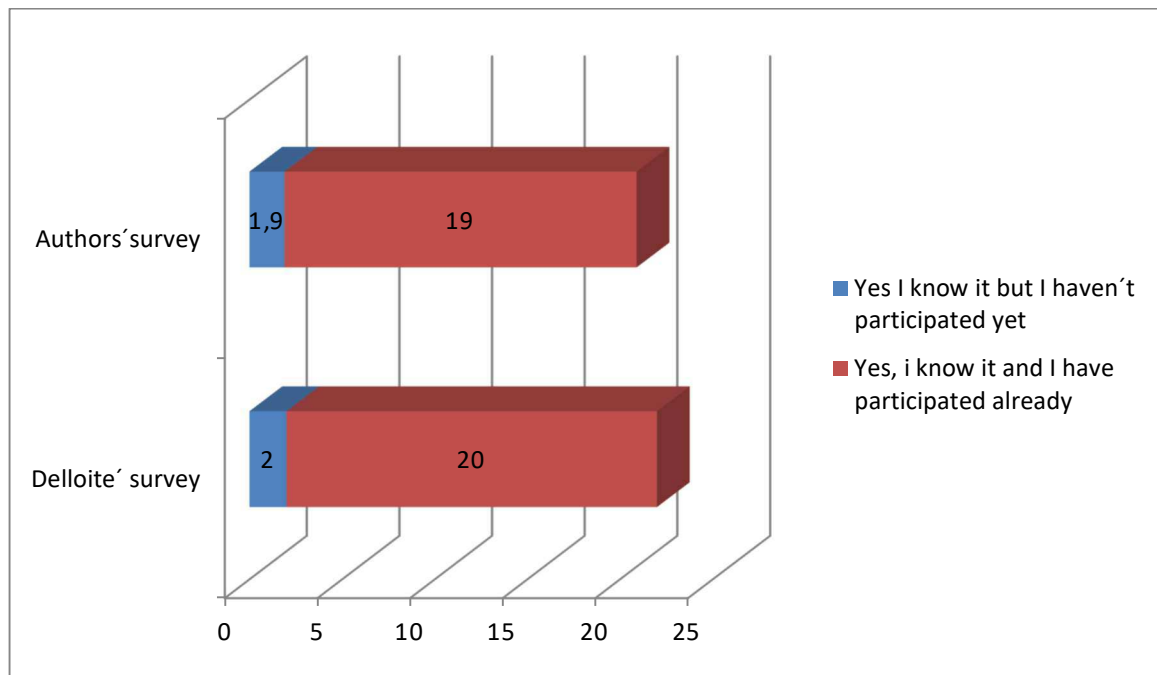


Source: Deloitte Survey 2017

4.2. The general knowledge about the sharing economy platforms

This part is dedicated to results of our research. The research had the form of a short electronic questionnaire. The number of people that were surveyed was 250 and the research lasted 1 month. The aim of the questionnaire was to get information about general knowledge about providers of sharing services in the tourism industry, especially in the sector of accommodation and to get basic information about typical potential users of platforms. The result of the general knowledge survey was the same as the result of the survey done by the company Deloitte (see the Figure 2: General knowledge about sharing economy).

Figure 2 General knowledge of Sharing economy

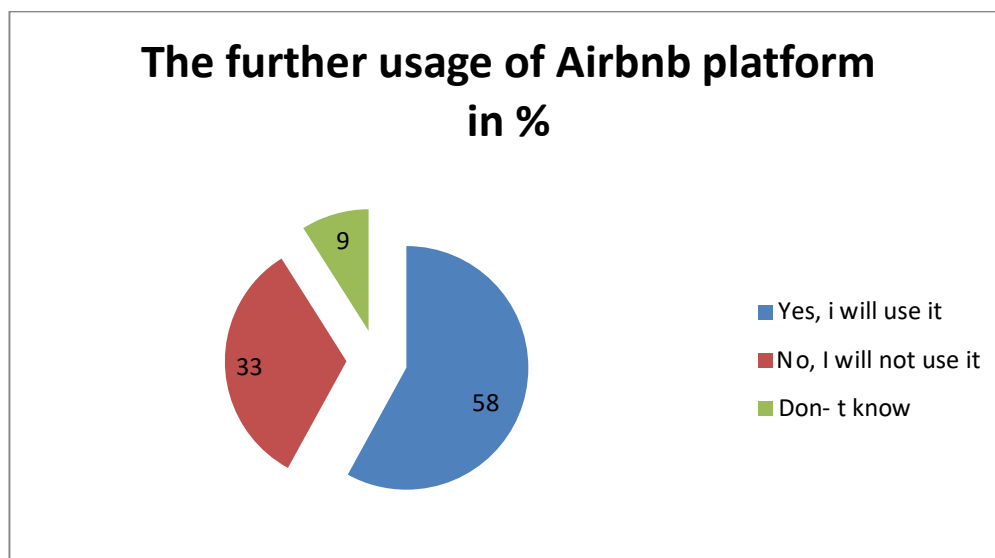


Source: DeloitTe survey and author's survey (2017)

Interesting but expected facts were given by the authors's own survey. In general, it could be said that the customers of platforms can be defined as follows:

- The aim of the first question was to get information if the respondent is thinking about using the platform in the future (58 % / 145 respondents answered yes; 33 % / 82 persons answered no; the remaining 9 % / 23 persons answered that they didn't know)
-

Figure 3 The further usage of AirBnb platform



Source: Author's survey

- the age between 21 till 35 (among 145 respondents this was the most frequent answer – 62 % /90 persons for the question of using platform when arranging accomodation)
- young couples (23 %/33 answers for using was definies like young couple), Families of 3 and more members where one of the children was older than 12 years were presented by 24 %/ 36; the rest 19 %/ 28 persons were big groups of travellers of more than 3 members.

4.3. The point of view of “classic” providers

To obtain some specific information about the general situation on the accommodation market, interviews with 3 sales managers were conducted. The aim of these interviews was to confirm the hypothesis that hotels of the 3-star category are facing bigger problems as for competitiveness than hotels of the 4- or 5-star category. This hypothesis was confirmed. Sales managers were asked to define the competitive advantage of their hotel category. The result is following.

For 3-star hotels, it is very difficult to find an advantage; the price of a double room in the center of Prague is higher than a customer will pay by booking accommodation via and the level and variety of services provided by the hotel is not so good (a missing spa, safe box for charge, etc.). 4- and 5-star hotels have an advantag; of course, they are even more expensive than 3-star hotels, but usually they offer accommodation of very good quality (spacious rooms, variety in food, extra services). Higher competitiveness of 4- and 5-star hotels is based also on a different market segment than the one typical for 3-star hotels and .

4.5. Discussion

This paper aims to present some basic facts about the impact of sharing economy on the tourism industry, especially on the sector of accommodation services. Obviously, the problem of the impact of sharing economy on the tourism sector requires more detailed and deeper analysis, but it’s clear that in places with good selective and localization factors, the sector of sharing economy, the accomodation via has still the top to come. The competitiveness of the “classical” sector must be based on the whole STP process, which means the process of segmentation, targeting and positioning, and on providing customized services that will lead to the difference between them and .

Also, not restriction but better control is needed on the part of state administration to see whether the accommodation which is offered via platfoms is real sharing economy or whether it belongs to grey economy. If it is the latter case, all the legal and necessary steps must be taken to stop this activity. Better control is not so difficult in the sharing economy because all the information that is needed to have better control has its digital trace.

Conclusion

The presented paper deals with the topic of impact of sharing economy on the tourism industry with the focus on accommodation services. Also, some advice to “classical providers” on how to face “new appearing” units on the market is presented and the hypothesis that hotels of the 4- and 5- star categories are more competitive than hotels of the 3-star category as for sharing economy. Obviously, the importance and share of sharing services will increase in the future and “classical” business units must find their best way

how to show the customer that the services they are providing have great added value for them.

Ing. Bc. Lenka Švajdová, Ph.D.

College of Entrepreneurship and Law

Micháلكovická 1810/181, 702 00, Ostrava, Czech Republic

E-mail: Lenka.svajdova@vspp.cz

Literature

JAKUBÍKOVÁ, D. 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

KRAJČÍK, V. a kol. 2017. *Sdílené ubytování zvýšilo ceny nájmu o pětinu a vyhnalo Pražany z centra* [online]. Dostupné na: <https://video.aktualne.cz/dvtv/airbnb-vyhnao-prazany-z-centra-mesto-prichazi-o-pul-miliard/r~2370e56e986911e7bce3002590604f2e/?redirected=1522066627> [cit. 2018-15-03].

RYGLOVÁ, K. a kol. 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-247-4039-3.

Sdílená ekonomika – bohatství bez vlastnictví [online]. Praha: Deloitte, 2017. Dostupné na: <https://edu.deloitte.cz/cs/Content/DownloadPublication/sdilena-ekonomika-2017> [cit. 2018-14-03].

Travel & Tourism economic impact Egypt [online]. London: World Travel and Tourism Council, 2017. Dostupné na: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/egypt2017.pdf>

WORLD TOURISM ORGANIZATION [online]. Dostupné na: <http://www2.unwto.org/> [cit. 2018-24-03].

Marketingový kontroling v neziskových službách v ére digitalizácie

Mária Tajtáková

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs

Abstrakt:

Príspevok sa zaoberá kontrolnými marketingovými procesmi v neziskových službách, ktoré patria medzi tie najčastejšie opomínané marketingové činnosti v neziskovom sektore. V ére silnejúcej digitalizácie sa možnosti marketingového kontrolingu rozširujú aj pre neziskové organizácie. Nové digitálne nástroje pritom umožňujú nielen efektívnejšie meranie kvantitatívnych marketingových výkonnostných ukazovateľov (návštevnosť, počet kontaktovaných potenciálnych darcov vs reálnych prispievateľov, počet študentov, voličov a pod.), ale aj zber a vyhodnocovanie dát pre potrebu kontroly kvalitatívnych ukazovateľov (spokojnosť zákazníka, imidž organizácie, zmena postojov a správania). V neziskovom sektore sa zo štandardných typov marketingovej kontroly uplatňuje najmä kontrola časového plnenia úloh (monitoring) a strategická kontrola (audit). Kontrolu ziskovosti zo štandardného marketingového kontrolingového inštrumentára možno v neziskovom sektore nahradiť inými merateľnými ukazovateľmi, ktoré sú dôležité pre napĺňanie poslania neziskovej organizácie. Neziskové organizácie teda využívajú podobné kontrolné mechanizmy ako tie, ktoré sa aplikujú v komerčnom marketingu, no sú prispôbené špecifikám ich činnosti. Digitálne technológie umožňujú realizovať exaktnejší, komplexnejší a sústavnejší marketingový kontroling a tým prispievať k efektívnejšiemu vyhodnocovaniu neziskových služieb a následne aj k adekvátnejšiemu marketingovému plánovaniu v neziskovom sektore.

Kľúčové slová: neziskové služby, marketingový kontroling, kvantitatívne a kvalitatívne kontrolné mechanizmy, digitalizácia

Abstract:

The paper deals with marketing controlling processes in non-profit services, which are usually among those most frequently overlooked in the non-profit sector. Nevertheless, in the era of increasing digitization, the possibilities of marketing controlling tools have been expanded also for non-profit organizations. New digital tools enable not only more effective measurements of marketing performance indicators (number of participants, potential donors contacted vs. real contributors, number of students, voters, etc.), but also more effective collection and evaluation of data needed for assessing qualitative indicators (customer satisfaction, change of attitudes and behavior). From among standard marketing control mechanisms, in particular, two types are applied in the non-profit sector: the monitoring of timelines and strategic control (audit). Profitability control can be replaced by other measurable indicators that are important to the mission of a non-profit organization. Thus, non-profit organizations use similar control mechanisms to those applied in commercial marketing, however, adapted to the specific nature of non-profit activities. Digital technologies allow for more accurate, comprehensive and consistent marketing control which contribute to the more effective evaluation of non-profit services and, consequently, to better marketing planning in the non-profit sector.

Key words: non-profit services, marketing controlling, quantitative and qualitative control mechanisms, digitalization

Úvod

V trhovom hospodárstve na trh nevstupujú len podnikateľské subjekty a štát, no i neziskové organizácie pôsobiace vo verejnoprospešnom záujme v rôznych oblastiach spoločenského života. Tieto organizácie tvoria tzv. tretí sektor, ktorého charakteristickým znakom je, že zahŕňa aktivity realizované z dobrovoľnej iniciatívy občanov. Aká je však úloha marketingového kontrolingu v neziskovom sektore? A ako sa marketingový kontroling vyvíja v ére digitalizácie? Podľa Hanulákovej (1998, s. 715) uplatnenie marketingu v neziskovom sektore nesúvisí s dosahovaním zisku, ale so zvýšením efektívnosti spojenej s existenčným motívom. Digitalizácia, ktorá v súčasnosti preniká do všetkých oblastí každodenného života dokáže práve meranie efektívnosti pôsobenia neziskových organizácií do značnej miery uľahčiť a poskytnúť merateľné výstupy prínosov neziskového sektora.

Napriek rozdielnym cieľom samotný proces aplikácie marketingu v neziskovom sektore sa v zásadných rámcoch nelíši od jeho uplatnenia v ziskových oblastiach. Odišné sú len špecifiká konkrétnych marketingových procesov, ktoré možno v zásade rozdeliť do štyroch kategórií na analytické, koncepčné, realizačné a kontrolné marketingové činnosti. Príspevok sa zaoberá kontrolnými marketingovými procesmi v neziskových službách, ktoré patria medzi tie najčastejšie opomínané marketingové činnosti v neziskovom sektore. V ére silnejúcej digitalizácie sa možnosti marketingového kontrolingu rozširujú aj pre neziskové organizácie. Nové digitálne nástroje pritom umožňujú nielen efektívnejšie meranie kvantitatívnych marketingových výkonnostných ukazovateľov, ale aj zber a vyhodnocovanie dát na potreby kontroly kvalitatívnych ukazovateľov.

2 Kontrolné marketingové procesy v neziskovom sektore

Úlohou kontrolných procesov v marketingu je zistiť, do akej miery sa organizácii podarilo dosiahnuť ciele stanovené vo svojom marketingovom pláne a za akých podmienok (dodržaný rozpočet, časový harmonogram implementácie, komplexnosť implementovaných nástrojov). F. Colbert (1994, s. 227) považuje kontrolu za „komplementárnu funkciu plánovania“. Plánovanie teda pozostáva zo stanovenia cieľov, zatiaľ čo kontrola poukazuje na mieru dosiahnutia cieľov. D. Lesáková a kol. (2014, s. 325) definuje marketingovú kontrolu ako „proces zisťovania a hodnotenia výsledkov realizácie marketingových stratégií a plánov a proces uplatňovania korigujúcich opatrení na zabezpečenie splnenia marketingových cieľov“.

R. Bačuvčík (2011, s. 90-91) zdôrazňuje, že spôsob realizácie marketingovej kontroly by mal byť zakotvený v marketingovom pláne, pričom kontrola by mala byť pravidelná, dôkladná, časovo špecifikovaná, prebiehajúca na všetkých organizačných úrovniach a zosobnená (t. j. mala by byť určená konkrétna osoba zodpovedajúca za realizáciu kontroly v neziskovej organizácii). Predmetom marketingovej kontroly v neziskovom sektore môžu byť rovnako kvantitatívne ukazovatele (výkony), ako aj kvalitatívne ukazovatele (vnímanie) (Tajtáková a kol., 2016). Neziskové organizácie teda využívajú podobné kontrolné mechanizmy ako tie, ktoré sa aplikujú v komerčnom marketingu, no sú prispôbené špecifikám ich činnosti.

D. Lesáková a kol. (2014, s. 328) opisuje tri základné typy kontroly v marketingu – kontrola časového plnenia úloh, kontrola ziskovosti a strategická kontrola. V neziskovom sektore možno z uvedených typov aplikovať najmä *kontrolu časového plnenia úloh* (monitoring) a *strategickú kontrolu* (audit). Monitoring predstavuje priebežný kontrolný mechanizmus a dôležitú spätnú väzbu pre organizáciu. Dokáže odhaliť prípadné odchýlky od naplánovaného priebehu implementácie marketingových opatrení a dať potrebný impulz ku

korekcii. Marketingový audit je typ záverečnej a komplexnej kontroly, ktorá vyhodnocuje istý časový úsek (napr. obdobie realizácie marketingového plánu) na viacerých úrovniach realizácie marketingových aktivít. Kontrolu ziskovosti možno v neziskovom sektore nahradiť inými merateľnými ukazovateľmi, ktoré sú dôležité pre napĺňanie poslania neziskovej organizácie (napr. objem osloveného publika, množstvo reakcií na konkrétny podnet, počet kontaktovaných potenciálnych darcov vs reálnych prispievateľov, počtom realizovaných aktivít a pod.).

2.1 Kvantitatívne kontrolné ukazovatele

Na rozdiel od komerčného marketingu, kde sa v rámci kvantitatívnych ukazovateľov sleduje napr. objem predaja, zisk a pod., sú jednotlivé výkonnostné ukazovatele v neziskovom marketingu prispôbené povahe činností konkrétnej oblasti neziskového sektora (napr. návštevnosť v divadle, múzeu; počet oslovených darcov/počet skutočných prispievateľov v charite, počet voličov politickej strany a pod.). Rovnako bude modifikované aj poradie významnosti konkrétnych ukazovateľov (napr. divadlo bude viac zaujímať počet divákov, ktorí navštívili predstavenie, než príjem z predaja vstupeniiek za toto predstavenie). V sociálnom marketingu sledujeme v rámci kvantifikovateľných ukazovateľov najmä merateľnú zmenu správania (napr. pokles počtu fajčiarov, pokles počtu nehôd spôsobených pod vplyvom alkoholu, rast preventívnych lekárskech prehliadok a pod.).

Pri všetkých sledovaných kvantitatívnych ukazovateľoch môžu digitálne technológie uľahčiť rovnako zber dát, ako aj ich vyhodnocovanie a porovnávanie. Práca s väčším objemom dát, ako aj väčším časovým rámcom kontrolovaných dát v neziskových službách umožňuje nielen efektívnejšie vyhodnocovanie realizovaných aktivít, ale následne aj efektívnejšie plánovanie ďalších akcií. Pri meraní kvantitatívnych ukazovateľov marketingu možno podľa Solčanského a Šimberovej (2010) vyzdvihnúť najmä dve metódy:

- ROMI (Return On Marketing Investment) – používa sa na meranie celkovej efektívnosti marketingu s cieľom lepšie rozhodovať o alokácii budúcich investícií. Porovnáva príjmy vo vzťahu k nákladom na marketing. Keďže v marketingu neziskových organizácií nejde o dosahovanie zisku, efektívnosť marketingu hodnotíme inými merateľnými ukazovateľmi (napr. návštevnosť, počet prihlášok, množstvo voličov a pod.). ROMI môže ukazovať na pokrok v krátkodobom aj v dlhodobom horizonte.
- ABC (Activity Based Costing) – podstatou je eliminácia zbytočných nákladov, ktoré znižujú celkové príjmy. Pomocou ABC metódy možno vyhodnotiť efektívnosť jednotlivých projektov a zákazníkov, náklady na produkty a služby, náklady na rôzne činnosti a procesy atď. a úspešne znížiť režijné náklady.

2.2 Kvalitatívne kontrolné ukazovatele

Kontrola kvalitatívnych ukazovateľov je pre mnohé neziskové organizácie významnejšia, ako kontrola merateľných výkonov. Podľa H. Horákovvej (in Stehlík, E. a kol., 1998, s. 81) je v neziskovom sektore zvlášť dôležité „*hodnotenie spokojnosti zákazníka a hodnotenie imidžu organizácie*“. V sociálnom marketingu sledujeme *zmenu postojov a správania*.

Hodnotenie spokojnosti zákazníka

Hodnotenie spokojnosti zákazníka zahŕňa zisťovanie, do akej miery ponúkané neziskové služby spĺňajú spotrebiteľove očakávania. D. Klepochová (2004, s. 202) uvádza, že „spokojnosť zákazníka vychádza z teórie rozporu a spočíva vo vytváraní predstavy zákazníka o produkte a následnej konfrontácii s charakteristikami produktu po jeho nákupe“. Spokojnosť je teda priamoúmerná jeho očakávaniam. Ak výstupy organizácie zodpovedajú alebo prekračujú očakávania, spotrebiteľia sú spokojní s daným výrobkom, so službou alebo s organizáciou. Naopak, ak výrobok či služba nespĺňajú očakávania, spotrebiteľia sú sklamaní, nespokojní. Miera sklamania závisí od toho, ako spotrebiteľ hodnotí rozdiel medzi očakávaným a skutočným stavom (Hanuláková E. in Čihovská, V. a kol., 1999, s. 169). Podľa T. J. Hannagana (1996, s. 187) je „cieľom neziskových organizácií skôr prispievať k spokojnosti než prinášať zisk, alebo sa zaoberať predajom“. Preto je analýza spokojnosti zákazníka v neziskovom sektore jedným z najdôležitejších kritérií na posudzovanie ich marketingovej efektívnosti.

Neziskové organizácie majú vo všeobecnosti problém s vyhľadávaním informácií o spokojnosti spotrebiteľov. Je to z dôvodu, že spotrebiteľia za službu neplatia, prípadne platia len čiastočne, a preto bývajú v svojich reakciách, resp. sťažnostiach rezervovaní. Osvojenie si marketingového prístupu vedie aj v neziskovom sektore k zmene postoja – od takého, pri ktorom sú ľudia od sťažností odradzovaní, k ovzdušiu, v ktorom sú námietky, naopak, vyhľadávané (Hannagan, T. J., 1996, s. 189). Na hodnotenie spokojnosti sa v neziskovom sektore ako hlavný nástroj využíva marketingový výskum, a to predovšetkým metódou dopytovania na základe štandardizovaných dotazníkov. V rámci dotazníka je vhodné využiť najmä škálové otázky (stupnice), ktoré umožňujú identifikovať mieru spokojnosti zákazníkov (napr. známkovacia stupnica, Likertova škála a pod.). Pri prieskume spokojnosti metódou dopytovania opäť vstupujú do hry digitálne technológie, ktoré umožňujú spracovanie veľkého množstva dát za primerané náklady.

Horáková (in Stehlík, E. a kol., 1998, s. 82) upozorňuje aj na možné problémy s meraním kvalitatívnych ukazovateľov, a to najmä z dôvodu, že zákazník nemá často potrebné znalosti, aby posúdil kvalitu poskytovanej služby (napr. zdravotníctvo). Predsa však môže posúdiť isté aspekty poskytnutej služby (zdvorilosť personálu, dodržanie časového harmonogramu a pod.). Zákazníci však nie sú jediným cieľovým trhom neziskových organizácií. Meranie spokojnosti sa teda vzťahuje aj na iné cieľové trhy, zvlášť na donorov. Spokojnosť donora závisí od toho, do akej miery je spokojný s tým, ako boli použité jeho príspevky darované neziskovej organizácii. Dosiachnutie spokojnosti donora je zároveň základným predpokladom toho, aby sa z jednorazového darcu stal dlhodobý prispievateľ. Pri skúmaní spokojnosti donorov možno využiť aj kvalitatívne metódy marketingového výskumu, najmä individuálne hĺbkové rozhovory. Ak je však počet donorov príliš veľký, vhodnejšia je metóda dopytovania s využitím štandardizovaného dotazníka, podobne ako v prípade trhu zákazníkov.

Hodnotenie imidžu organizácie

Imidž odráža obraz a vnímanie organizácie v očiach spotrebiteľov založené na vlastných skúsenostiach, názoroch iných spotrebiteľov, na ohlasoch v médiách, reklamných kampaniach a pod. Je veľmi ťažké zmeniť už vytvorený imidž, pretože ľudia majú sklon k selektívnosti pri ďalších predkladaných informáciách. Imidž sa teda vyznačuje istou zotrvačnosťou, t. j. tendenciou nemeniť sa ešte dlho potom, čo sa zmenila realita (Hanuláková, E. in Čihovská, V. a kol., 1999, s. 165). Neziskové organizácie majú zvláštny záujem na poznaní svojho imidžu aj z toho dôvodu, že sú často priamo zodpovedné verejnosti alebo predstaviteľom verejnosti a iné hodnotiace kritériá nie sú použiteľné (napr. kontrola ziskovosti) (Hannagan, T. J., 1996, s. 186). Imidž neziskovej organizácie sa vytvára aj porovnávaním s inými organizáciami

ponúkajúcimi rovnaké alebo podobné služby. Tvorba imidžu teda priamo súvisí s *pozicionovaním* (tvorbou trhovej pozície) ako vedomým úsilím v rámci marketingovej stratégie neziskovej organizácie.

Veľká ekonomická encyklopédia (2002, s. 853) definuje *trhovú pozíciu* ako „psychologický prostriedok, ktorým sa určuje a vytvára mienka, a tým aj miesto – pozícia produktu alebo značky medzi ostatnými vlastnými aj konkurenčnými produktmi/značkami. Je to súbor vnemov, pocitov a predstáv, ktoré si spotrebiteľia pamätajú o produkte pri jeho porovnaní s inými produktmi“. Trhová pozícia je teda založená na subjektívnych atribútoch, ktoré spotrebiteľia pripisujú produktu alebo organizácii a ktorými sa daný produkt/subjekt v ich očiach odlišuje od konkurentov, pričom tieto atribúty nemusia zodpovedať skutočnosti.

Táto potenciálna disproporcija medzi vnímaním spotrebiteľa a skutočnými vlastnosťami produktu vedie k rozlíšeniu troch alternatív trhovej pozície: *želanej (ideálnej)*, ktorá predstavuje ideálny stav v súlade s prániami organizácie, *skutočnej (vnímanej)*, ktorá odráža to, ako produkt naozaj vidia spotrebiteľia v svojej mysli, a *možnej (dostupnej)*, ktorá je pre organizáciu v danom momente dosiahnuteľná z hľadiska ponúkaného produktu, disponibilných zdrojov a pozície konkurentov.

Meranie imidžu je náročná úloha. V praxi sa opäť využívajú najmä metódy marketingového výskumu, v prvom rade dopytovanie. Oproti meraniu spokojnosti je však výber otázok zložitejší. Využívajú sa asociačné testy, projekčné metódy, sémantický diferencál, stupnica prikladaného významu a pod. Pri meraní imidžu je potrebné skúmať väčšiu vzorku, ako pri meraní spokojnosti. V tomto prípade sa totiž nezameriavame len na užívateľov alebo donorov, ale na širšie publikum, nezriedka i na celospoločenskú úroveň. A práve pri meraní imidžu na veľkej vzorke respondentov sú digitálne technológie zvlášť nápomocné. Umožňujú nielen efektívnejšie spracovanie väčšieho množstva dát, ale zabezpečujú aj ekonomickú dostupnosť marketingového výskumu v neziskovom sektore. Realizáciu výskumu v on-line prostredí (napríklad prostredníctvom sociálnych médií) a za pomoci voľne dostupných bezplatných on-line výskumných nástrojov si môže dovoliť aj malá nezisková organizácia.

Hodnotenie zmeny postojov a správania

V neziskovom marketingu a zvlášť v sociálnom marketingu sa úspech meria aj zmenou postojov cieľového trhu. Postoje možno definovať ako „naučenú predispozíciu správať sa konzistentným spôsobom voči objektu (osobe, predmetu, situácii) a relatívne stálym smerom hodnotiť a reagovať na neho“ (Richterová, K. a kol., 2015, s. 126). Podľa J. Šimútha (2012, s. 85) sa postoj skladá z troch zložiek: *kognitívnej* (vedomosti, skúsenosti), *emocionálnej* (emócie, pocity) a *morálnej* (vôľové vlastnosti) zložky. Postoje teda priamo determinujú správanie jednotlivca, pričom predstavujú naučené správanie dané socio-kultúrnym kontextom formovania jedinca. E. Hanuláková (in Čihovská, V. a kol., 1999, s. 166) upozorňuje na ťažkú zmenu postojov, ktoré predstavujú relatívne stálu hodnotiacu pozíciu vychádzajúcu z pocitov, skúseností, no i predsudkov voči niekomu alebo niečomu.

Meranie postojov možno realizovať štandardnými metódami marketingového výskumu, a to predovšetkým dopytovaním a pozorovaním. Pri dopytovaní sa využívajú najmä metódy skúmania miery súhlasu s nejakým javom. Podľa K. Richterovej a kol. (2015, s. 139) je najobľúbenejšou formou merania postojov Likertova škála, keďže sa dá jednoducho zostrojiť a je na ňu ľahké odpovedať. Pri pozorovaní už väčšinou hodnotíme aj správanie spotrebiteľa ovplyvnené jeho postojmi. Keďže je náročné oddeliť postoje od správania, T. Foscht a B. Swoboda (2005 in Richterová, K. a kol., 2015, s. 141) navrhujú meranie postojov z hľadiska

trojzložkovej teórie postojov. Táto teória analyzuje súčasne tri roviny – *afektívnu* (citovú) zložku, pri ktorej sa merajú emócie a motívy; *kognitívnu* (poznávaciu) zložku zameriavajúcu sa na znalosti a skúsenosti; a napokon *konatívnu* zložku, ktorá analyzuje správanie.

Ak chceme v rámci pôsobenia neziskového marketingu zmeniť správanie cieľového trhu, musíme teda najskôr ovplyvniť jeho postoje. Podľa J. Šimútha (2012, s. 87) možno na postoje vplyvať dvoma spôsobmi, a to *kognitívnym* (ovplyvňovať myšlienky a presvedčenia) a *afektívnym* (ovplyvňovať emocionálne skúsenosti spojené s predmetom) spôsobom. Môže nastať aj taká situácia, že postoj nie je konzistentný so správaním. V prípade identifikovania pozitívneho postoja (napr. spotrebiteľ považuje za správne triediť odpad) a nekonzistentného správania (spotrebiteľ napriek tomu odpad netriedi) treba skúmať príčiny. Tieto často tvoria praktické bariéry (napr. nie sú k dispozícii nádoby na zber separovaného odpadu), ktoré možno vyriešiť zapojením ďalších strán, napr. spoluprácou tretieho sektora s verejnou správou. Opačná situácia, keď je identifikovaný negatívny postoj, si vyžaduje najskôr pôsobenie na zmenu postoja (vysvetľovanie prečo je dobré triediť odpad), napr. aj prostredníctvom marketingu.

2.3 Marketingový audit

Marketingový audit je hlavný nástroj strategickej marketingovej kontroly. Predstavuje najkomplexnejší typ kontrolného mechanizmu v marketingu. Ide o celkovú a hĺbkovú kontrolu marketingu neziskovej organizácie, ktorá posúdi dlhší časový úsek jej marketingového pôsobenia vedúceho k súčasnej marketingovej situácii. P. Kotler a kol. (2007, s. 109) definujú marketingový audit ako „ucelené, systematické, nezávislé a periodické skúmanie prostredia, cieľov, stratégií a aktivít spoločnosti s cieľom identifikovať problémové oblasti a príležitosti a odporučiť ďalší postup na zefektívnenie marketingu spoločnosti“. Za hlavné črty marketingového auditu možno teda považovať komplexnosť, systematickosť, nezávislosť a periodicitu.

Podľa P. Kotlera a kol. (2007, s. 110-111) pozostáva marketingový audit z viacerých čiastkových kontrol marketingového systému (tabuľka 10).

Tabuľka 10 Zložky marketingového auditu

Audit	Náplň
marketingového prostredia	sledovanie zmien v marketingovom makro a mikroprostredí; analýza príležitostí a hrozieb, ktoré dané zmeny prinášajú
marketingovej stratégie	prehodnotenie poslania, strategických zámerov a marketingových cieľov organizácie vo vzťahu k meniacemu sa prostrediu
organizácie marketingu	preverovanie spôsobilosti marketingového oddelenia zostavovať a implementovať marketingové stratégie vzhľadom na súčasný a očakávaný vývoj marketingového prostredia
marketingových systémov	kontrola adekvátnosti analytických (vrátane marketingového informačného systému), plánovacích a kontrolných procesov v rámci marketingu neziskovej organizácie
marketingovej produktivity	kontrola rentability a nákladovej efektivity. Hodnotí sa, ako jednotlivé zložky neziskovej organizácie prispievajú ku generovaniu zdrojov neziskovej organizácie, a aký vplyv majú marketingové aktivity na jej náklady
marketingových funkcií	kontrola premenných marketingového mixu (produkt, cena, distribúcia, marketingová komunikácia + ďalšie prvky rozšíreného mixu, ak sa

	uplatňujú)
--	------------

Zdroj: spracované podľa Kotler, P. a kol., 2007, s. 110-111.

Marketingovou kontrolou sa proces marketingového plánovania završuje, no nekončí. Marketingová kontrola je impulzom na prípadné korekcie a ďalšie marketingové plánovanie. Nezisková organizácia sa prostredníctvom kontroly uisťuje, že zvolená marketingová stratégia sa realizuje spôsobom, akým bola naplánovaná. Skôr než jednorazovú kontrolu by mala každá organizácia realizovať tzv. marketingový kontroling, ktorý pozostáva zo systematického hodnotenia marketingových procesov v neziskovej organizácii a pomáha jej reagovať na meniace sa prostredie.

Záver

Uplatnenie marketingu v neziskovom sektore patrí v súčasnosti už k bežnej marketingovej praxi. Marketingový kontroling je jedným zo štyroch základných marketingových procesov (popri procesoch analytických, koncepčných a realizačných). Pri marketingovej kontrole v neziskovom sektore sa uplatňujú rovnako kvantitatívne (výkony) i kvalitatívne ukazovatele (spokojnosť, imidž, postoj). Završením marketingovej kontroly je marketingový audit. Neziskové organizácie teda využívajú podobné kontrolné mechanizmy ako tie, ktoré sa aplikujú v komerčnom marketingu, no sú prispôbené špecifikám ich činnosti.

Digitalizácia je jedným z najvýraznejších fenoménov dneška. Čoraz intenzívnejšie využívanie digitálnych technológií v každodennom živote vedie k formovaniu digitálnej spoločnosti i digitálnej ekonomiky. Digitálna ekonomika reflektuje presúvanie výmenných transakcií do prostredia internetu a významný rozvoj e-marketingu. Aj v neziskovom marketingu majú digitálne technológie svoje uplatnenie. Umožňujú realizovať exaktnejší, komplexnejší a sústavnejší marketingový kontroling a tým prispievať k efektívnejšiemu vyhodnocovaniu neziskových služieb a následne aj k adekvátnejšiemu marketingovému plánovaniu.

doc. Ing. Mária Tajtáková, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle programs
Katedra komunikácie a marketingu,
Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava
E-mail: mtajtakova@vsm.sk

Literatúra

- BAČUVČÍK, R. 2011. *Marketing neziskových organizácií*. Zlín : VeRMuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9
- COLBERT, F. 1994. *Marketing Culture and the Arts*. Montreal : Morin, 1994. ISBN 2-89105-552-7
- ČIHOVSKÁ, V. – HANULÁKOVÁ, E. – HARNA, I. – LIPIANSKA, J. 1999. *Marketing neziskových organizácií*. Bratislava : Eurounion. 1999. 200 s. ISBN: 80-88984-04-1

- HANNAGAN, T. J. 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7
- HANULÁKOVÁ, E. 1998. Podstata a špecifiká marketingu neziskových organizácií. In *Ekonomický časopis*. 1998, roč. 46, č. 5, s. 715-729.
- KLEPOCHOVÁ, D. 2004. Meranie spokojnosti zákazníka ako súčasť analýzy v spotrebiteľskom prieskume. In *Vedecká konferencia s medzinárodnou účasťou „Rozvojové trendy marketingu a obchodu na prahu 21. storočia“*. Bratislava, 2004, s. 200-203. ISBN 80-225-2015-2
- KOLEKTÍV. 2002. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava : Sprint, 2002. ISBN 80-89085-04-0
- KOTLER, P. – WONG, V. – SAUNDERS, J. – ARMSTRONG, G. 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- LESÁKOVÁ, D. a kol. 2014. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint2, 2014. ISBN 978-80-89710-07-2
- SOLČANSKÝ, M. – ŠIMBEROVÁ, I. 2010. Measurement of marketing effectiveness. *Economics and management*, 15, 755-759.
- ŠIMÚTH, J. 2012. *Vybrané kapitoly zo psychológie správania sa zákazníka*. Trenčín : Vysoká škola manažmentu, 2012. 117 s. ISBN 978-80-89306-19-0
- TAJTÁKOVÁ, M. – NOVÁ, J. – BEDŘICH, L. 2016. *Marketing neziskových organizácií, športu a kultúry*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 196 s. ISBN 978-80-8168-407-4

Conference Proceedings / Zborník príspevkov

School of Management in Trenčín / Vysoká škola manažmentu v Trenčíne
Panónska 17, Bratislava, April 25, 2018, Slovakia

INTERNATIONAL RESEARCH COMMITTEE

Chairman of the Program Committee:

prof. Ing. Edita Hekelová, PhD., rector of School of Management in Trenčín, Slovakia

Members of the Program Committee:

prof. RNDr. Hvorecký Jozef, PhD., School of Management in Trenčín, Slovakia

prof. Dr. Michael Pitts, Virginia Commonwealth University Richmond, USA

prof. Arthur J. Rubens, PhD., Florida Gulf Coast University, Fort Myers, USA

doc. PhDr. Monika Šestáková, DrSc., School of Management in Trenčín, Slovakia

prof. Dr. Arnold Schuh, Vienna University of Economics and Business, Austria

PROGRAM COMMITTEE

Chairman:

prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD., School of Management in Trenčín, Slovakia

Members of the Program Committee:

Denisa Hackett, PhD., MBA

Ing. Jaroslav Jambor, PhD.

Ing. Renata Janošcová, PhD.

Mgr. Valéria Medárová, PhD., MBA

PaedDr. Jana Palenčárová, PhD.

doc. Ing. Mária Tajtáková, PhD.

Science editor

Ing. Renata Janošcová, PhD.

Language editors

Mgr. Valéria Medárová, PhD., PaedDr. Jana Palenčárová, PhD.

Technical editors

Marek Karais, MSTM

Photos:

Marek Karais, MSTM

Reviewers: All members of Research Committee participated in reviewing processes