

OBSAH

<i>Vrtaňa, D., Križanová, A. – Hodnota značky vo vzťahu k dobre cielenému marketingu vybraného podniku</i>	3
<i>Vartiak, L. – Teoretické východiská kritických faktorov úspešnosti podniku</i>	11
<i>Straková, L., Kicová, E. – Vývoj priamych zahraničných investícií podľa krajov a okresných miest na území slovenska</i>	19
<i>Sedláková, I., Kramárová, K., Kollár, B., Havelková, A. – Vybrané aspekty práva výkupu s dôrazom na slovenskú republiku v kontexte určenia všeobecnej hodnoty akcii – I. časť</i>	32
<i>Rosnerová, Z., Bartošová, V. – Branding uplatňovaný v podmienkach neziskových organizácií</i>	49
<i>Poradová, M., Král, P. – Budovanie značky prostredníctvom online marketingových aktivít na sociálnych sieťach</i>	58
<i>Tesarová, E., N., Podhorská, I. – Hodnota značky v globálnom meradle</i>	66
<i>Štofková, Z., Štofková, K., R., Kubás, J. – Prístupy manažmentu k tvorbe stratégií podnikov pre podporu konkurencieschopnosti</i>	75
<i>Štofková, K., R., Štofková, Z., Šoltés, V. – Prieskum využívania strategických metód riadenia v slovenských spoločnostiach</i>	83
<i>Kubjatková, A., Ďurana, P. – Vplyv značky zamestnávateľa na potenciálnych a aktuálnych zamestnancov podniku</i>	90

HODNOTA ZNAČKY VO VZŤAHU K DOBRE CIELENÉMU MARKETINGU VYBRANÉHO PODNIKU

THE VALUE OF THE BRAND IN RELATION TO A WELL - TARGETED MARKETING OF A SELECTED COMPANY

Dávid Vrtaňa^a, Anna Križanová^b

Abstrakt: V súčasnom trhovom prostredí by malo byť prioritou každého podniku efektívne podporovať proces budovania a riadenia hodnoty značky. Jej vnímanie zo strany zákazníkov je kľúčové pretože môže ovplyvniť nákupné správanie a rozhodovanie v pozitívnom alebo negatívnom význame, čo sa môže prejaviť na budúcom smerovaní podniku. Cieľom článku je poukázať na význam riadenia a budovania hodnoty značky prostredníctvom prvkov loyality business modelu v prostredí úspešnej značky. Tento model je aplikovaný na značke KOUN, ktorej úspech presiahol do celej Európy a je príkladom takého strategického smerovania, ktoré využíva marketingovú stratégiu na dosahovanie značnej miery konkurencieschopnosti v trhovom prostredí. Jednotlivé kapitoly sme kategorizovali tak, aby nebola narušená postupnosť jednotlivých prvkov modelu. V úvodnej časti článku je predstavená značka a z teoretického hľadiska popísaný význam a uplatnenie modelu v trhovom prostredí. Následne je v analytickej časti spracovaná problematika týkajúca sa analýzy jednotlivých prvkov modelu. V záverečnej časti tejto kapitoly je na základe predchádzajúcej analýzy definovaná súčasná marketingová stratégia v súvislosti s riadením hodnoty značky. Diskusná časť článku obsahuje popis hlavných výhod analyzovaných postupov pre dosahovanie strategickú konkurencieschopnosti podniku. Ďalej diskusná časť obsahuje rámcové zovšeobecnenie marketingovej stratégie s aplikáciou rôznych pohľadov autorov na vnímanie modelu v prostredí nami analyzovanej značky, vrátane definovania úzkych miest a možností zlepšenia a uplatnenia stratégie do budúcnosti.

Kľúčové slová: dobre cielený marketing, značka, Koun, hodnota

Summary: In the current market environment, the priority of every company should be to effectively support the process of building and managing brand value. Its perception by customers is crucial because it can influence purchasing behavior and decision-making in a positive or negative sense, which can affect the future direction of the company. The aim of the article is to point out the importance of managing and building brand value through elements of loyalty business model in a successful brand environment. This model is applied to the KOUN brand, whose success has spread throughout Europe and is an example of such a strategic direction, which uses a marketing strategy to achieve a significant degree of competitiveness in the market environment. We have categorized the individual chapters so that the sequence of individual elements of the model is not disturbed. The introductory part of the article introduces the brand and, from a theoretical point of view, describes the meaning and application of the model in a market environment. Subsequently, the analytical part

^a Ing. Dávid Vrtaňa, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzsky, ekonomiky, dopravy a spojov, Katedra ekonomiky.

^b prof. Ing. Anna Križanová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzsky, ekonomiky, dopravy a spojov, Katedra ekonomiky.

deals with issues related to the analysis of individual elements of the model. In the final part of this chapter, based on the previous analysis, the current marketing strategy in relation to brand value management is defined. The discussion part of the article contains a description of the main advantages of the analyzed procedures for achieving the strategic competitiveness of the company. Furthermore, the discussion part contains a general generalization of the marketing strategy with the application of different views of the authors on the perception of the model in the environment of the brand we analyze, including defining bottlenecks and opportunities to improve and apply the strategy in the future.

Key words: well targeted marketing, brand, Koun hodnota

JEL Classification: M31

ÚVOD

V článku sme analyzovali prostredníctvom využitia prvkov business loyalty modelu súčasné postavenie značky Koun. Podľa Hollanda a Bakera ide koncepčný model, ktorý ilustruje ako ciele spotrebiteľov pri nákupe určitých produktov alebo služieb ovplyvňujú ich sklon k lojalite značky. Ďalej podľa autorov model ilustruje, že vytváranie lojality k značke vedie k predvídateľným afektívnym, kognitívnym a behaviorálnym výsledkom zo strany zákazníkov. (1). Takýmito výsledkami môže byť realizácia opakovaného alebo modifikovaného nákupu. Autori poňali model z hľadiska jeho vplyvu na nákupné správanie a rozhodovanie zákazníkov. Na úzku prepojenosť modelu s nákupným správaním a rozhodovaním zákazníkov poukazuje aj autor Costabile, ktorý tvrdí, že uplatnením takéhoto modelu v marketingovom prostredí dochádza k vytváraniu trhových vzťahov. V rámci týchto vzťahov podnik dokáže identifikovať kognitívne a afektívne koštrukty zákazníckého správania. Na rozdiel od predchádzajúcich autorov, Costabile dodáva, že model prispieva k budovaniu trhových vzťahov (2). Tie sa najčastejšie prejavujú pri strete ponuky a dopytu v trhovom prostredí. Autor navyše vo svojich vyjadreniach dodáva, že na základe poznania kognitívnych a behaviorálnych koštruktov správania môžeme definovať tzv. model typického zákazníka. S vyjadrením autorov súhlasíme nakoľko takýmto modelom sa definuje segmentačná zákaznícka štruktúra.

Na rozdiel od predchádzajúcich autorov Claess a kol. vyjadrujú, že obchodné modely založené na platformách definovania zákazníkov sú v súčasnosti používané na označenie nového marketingového trendu v oblasti uplatňovania marketingovej stratégie na nákupné správanie (3). Model je potrebné posudzovať a analyzovať z viacerých hľadísk, aby sme na základe jeho prvkov sa dokázala stanoviť hodnota značky. Analýzou segmentačnej štruktúry dokáže podnik identifikovať vnímať a súčasný postoj ku značke zo strany zákazníkov.

1. LOYALTY BUSINESS MODEL - KOUN

1.1 Predstavenie značky

Koun je podnik nachádzajúci sa v Bratislave. Jeho predmetom činnosti je poskytovanie pravej talianskej zmrzliny. Značka vznikla 26. júla 2014 priamo v Starom Meste medzi

Panonskou cestou a Hviezdoslavovým námestím. Značka je malým rodinným podnikom. Organizačnú štruktúru tvorí majiteľka a ďalší zamestnanci (najčastejšie ide o študentov).

Značka je prejavom tradičného malého rodinného podniku, do ktorého jeho majiteľka aplikovala prvky tradičnej talianskej zmrzliny. Majiteľka pred vytvorením tejto značky sa zúčastnila kurzu na prípravu zmrzliny v najvýznamnejšej tzv. Gelato Academy. Na kurze sa majiteľka učila pripravovať zmrzlinu tradičným talianskym spôsobom, ako aj stratégiu predaja takejto zmrzliny. Po absolvovaní kurzu majiteľa v priestoroch starej budovy otvorila prvú zmrzlináreň značky KOUN (4).

Hlavnú ponuku podniku tvorí predovšetkým zmrzlina, ktorej ponuka sa pravidelne obmieňa s diferencovanými netradičnými príchuťami. Ponuka zmrzliny sa mení každé ráno a to podľa „nálady“ majiteľky. Produkt je predávaný v malých okrúhlych nádobách, kornútikoch, ale aj ako Pizzelle, čo predstavuje wafľu plnenú zmrzlinou alebo Brioche, čo je sendvič plnený zmrzlinou. Takýto druh predaja je na Slovenské pomery netradičný a unikátny, čo prispieva k tvorbe pridanej hodnoty u zákazníka (5).

Zmrzlina je vyrábaná z kvalitných a čerstvých surovín. Na jej výrobu používa iba mlieko, smotanu a čerstvé ovocie. Každý vyrábaný sorbet obsahuje minimálne 60%-ný podiel čerstvého ovocia na celej výslednej zmrzline.

V porovnaní s konkurenciou je cena vyššia. Cena za jeden kopček je nemenná a to v hodnote 1,20 €. Pri kúpe väčšieho množstva kopčekov cena klesá. Ak si zákazník kúpi tri kopčeky can predstavuje 3 €. Aj napriek vyššej cene je zákazníkmi prijatá a to podľa ich hodnotení prostredníctvom sociálnych sietí.

1.2 Loyalty business model

Uvedený typ model je vhodný na analýzu tradičnej rodinnej zmrzlinárne. Ako už bolo písané v úvode článku hlavnou podstatou modelu je lojalita zákazníkov. Je potrebné, aby podnik využíval zdroje takým spôsobom, aby jeho primárny zákazníkcka štruktúra bola značke verná a lojálna. V modeli tak musí byť dosiahnutá aj určitá spokojnosť zákazníkov. Tá je dosahovaná predovšetkým poskytovaním kvalitných produktov s určitou pridanou hodnotou.

1.2.1 Hodnota

Hodnota značky Koun spočíva nielen v kurze na výrobu tradičnej talianskej zmrzliny, ale aj v mnohých ďalších faktoroch a činnostiach spojených s vedením podniku. Jednotlivé faktory predstavujú napríklad vytvorenú pozitívnu atmosféru v predajni a okolí, využívanie prepracovanej a veselej grafiky s úsmevmi na tvári a záujímavými názvami zmrzlín. Tieto faktory môžeme charakterizovať ako extérne, ktoré posilňujú hodnotu značky (6).

Internými faktormi ovplyvňujúcimi hodnotu značky Koun sú zamestnanci podniku, ktorí tvoria jeho súčasť a jeden celok. Hodnota je založená práve na uplatňovaní určitej formy firemnej kultúry voči zákazníkom. Tá je založená na vytváraní neustle pozitívnej a príjemnej atmosfére pri stretnutí so zákazníkom. Prostredie predajne je vytvorená tak, že v momente ako zákazník vstúpi do predajne musí byť ohromený pozitívnou a príjemnou atmosférou, ktorú dotvárajú jednotlivé produkty. V tomto ponímaní môžeme tvrdiť, že do popredia sa nedostáva produkt, ale to čo ho ovplyvňuje. Vytvorenie pozitívneho prvého dojmu je v tomto prípade pre podnik kľúčové. Ďalšou časťou odbornosti zamestnancov je ovládanie procesu predaja zmrzliny. Cieľom je realizovať tento proces bezchybne. Zamestnanci sú školení k tomu, aby nemali problém s manipuláciou so špeciálnymi nádobami, naberaním zmrzliny, musia ovládať

celý predávaný sortiment, prácu s pokladňou, ako aj všetky hygienické predpisy. Uvedené faktory môžeme považovať za kľúčové pri vytváraní hodnoty pre zákazníka (7).

Okrem spomínaných je pridanou hodnotou pre zákazníka aj príležitostná ponuka produktov iných výrobcov alebo značiek, ktoré sú špecifické svojou príchuťou, vzhľadom alebo pôvodom (napr. Le sucré manufacture). Taktiež aj možnosť zakúpenia si produktov na iných miestach (napr. v kaviarňach). Podnik v letnom období poskytuje za nákup 10 % zľavu na nákup napr. v miestnom charitatívnom obchode Plutošop.

1.2.2 Spokojnosť a lojalita

Poslaním značky je dokonale poznať zákazníka a ponúknuť mu kvalitné produkty za primeranú cenu. Tým, že sa značka snaží spoznať zákazníka vie identifikovať na čom mu záleží, čo má rád. Takýto zákazník sám zdieľa filozofiu rodinného talianskeho podniku.

Spokojnosť zákazníka je orientovaná na samotný produkt. Na prípravu zmrzliny značka používa čerstvé a lokálne suroviny, dodávané prevažne od malých výrobcov (8). V prípade, že podnik nedokáže zabezpečiť dostatočnú kvalitu surovín alebo ďalšie zložky, ktoré sú potrebné na výrobu tradičnej zmrzliny, dodáva ich priamo z Talianska, aby nebola ovplyvnená kvalita a chuť finálneho produktu.

V úvode kapitoly bolo uvádzané, že všetky produkty sú vyrábané tradičným spôsobom, z kvalitných surovín neobsahujúcich žiadne prídavné látky. Z tohto dôvodu sú produkty vnímané ako výnimočné medzi zákazníkmi svojou originálnou chuťou, tradičnosťou a jedinečnosťou. Na základe uvedeného môžeme ďalej tvrdiť, že produkty prispievajú k vytvoreniu alebo môžu pomáhať určovať životný štýl v stravovaní. Uvedené produkty tak vytvárajú u zákazníka spokojnosť, ktorá sa prejavuje aj vo vnímaní značky.

Vytvorením pozitívnej atmosféry, poskytovaním kvalitných produktov dochádza k budovaniu lojality zákazníka ako výsledného procesu medzi očakávaním a spokojnosťou zákazníka. Lojalita je vytváraná aj pridanou hodnotou, ktorá je poskytovaná vo forme zážitku (napr. vizuálne prostredie, veselé názvy zmrzlín, príjemná atmosféra, kvalitný produkt a pod.). Všetky tieto faktory spôsobujú vyššiu lojalitu zo strany zákazníkov a to realizovaním opakovaných nákupov v podniku. Vyššou lojalitou sa u zákazníkov prehlbuje dôvera a pozitívny postoj ku značke. Okrem iného lojalitou zákazníci šíria dobré meno podniku a dopĺňajú tak zmysel uplatňovanej marketingovej stratégie značky.

1.2.3 Úspech

V uplatňovaní správnych krokov v rámci marketingovej stratégie a budovania hodnoty značky si značka vytvorila silnú zákaznícku základňu, ktorí pravidelne realizujú opakovaný nákup a to nezávisle od rôznych faktorov (napr. životného štýlu, počasia a podobne). Malý rodinný podnik je v súčasnosti „povinná“ zastávka nielen slovenských, ale aj zahraničných návštevníkov. Podľa referencií zákazníkov: „jedno z mála miest, kde sa oplatí čakať“. Podľa online platformy TripAdvisor je podnik hodnotený ako štvrtá najlepšia voľnočasová aktivita v Bratislave spomedzi ďalších 158 možností (9). Ďalším úspechom je hodnote World IceCream Index. V rámci tohto hodnotenia sa značka umiestnila na štrnástom mieste spomedzi 30 najlepších zmrzlinární z celého sveta (10).

Budovaním dôvery medzi majiteľkou, zamestnancami a zákazníkmi bola spoločne vytvorená komunita, ktorá podnik považuje za správne miesto stretnutia.

2. STRATÉGIA

V súvislosti s budovaním lojality je potrebné orientovať poznatky aj ak vytvorenej marketingovej stratégie podniku. Stratégia spočíva v poskytovaní skrytej pridanej hodnoty zákazníkovi, ktorá je postavená na základných pilieroch vytvorenia nového produktu s diferencovaným konkurenčným prístupom. Stratégia vyplýva už zo samotného názvu podniku. Gelato artigianale – domáca zmrzlina.

Cieľom podniku je budovať obchod na obraz talianskych rodinných obchodníkov a zamerať sa na kvalitnú a chutnú zmrzlinu pre širokú verejnosť.

V rámci celkovej stratégie Koun je možné identifikovať presnejšie tvrdenia ovplyvňujúce jej trhové postavenie. Primárnym zákazníckym segmentom sú hipstery. Tomtu segmentu je prispôsobené aj portfólio produktov.

Ďalším prvkom stratégie je kvalita produktov, ktoré sú obohatené o lokálne domáce alebo Talianske suroviny. Netradičnosť je výnimočným prvkom stratégie, ktorý spočíva vo vytvorení jedinečnosti produktov v podobe iného dizajnu, inak podávanej zmrzliny, rozdielnych príchuťí a výrazné vizuálne. Súčasťou úspešnosti aplikovanej marketingovej stratégie sú sociálne siete. Z dôvodu technologického rozvoja je možné vnímať využívanie sociálnych sietí ako kľúčový prvok marketingovej stratégie značky. Prostredníctvom nich sa snaží podnik zvýšiť povedomie o značke a jednotlivých produktoch. Z vytváraní povedomia o kvalite a originalnosti podniku dochádza k budovaniu lojality zákazníkov ku značke (11). Využívanie product placement priamo v mieste predaja je taktiež významným prvkom ako vytvoriť povedomie u zákazníkov.

Primárnym cieľom stratégie je vyrábať a predávať zmrzlinu podľa domácej receptúry predovšetkým z kvalitných čerstvých surovín bez konzervantov a prídavných látok. To umožňuje značke rozširovať aj segmentačnú štruktúru pretože produkty môžu byť poskytované aj takým zákazníkom, ktorí majú rôzne zdravotné ťažkosti ako napr. intolerancia na laktózu, celiakia a podobne. Súčasťou stratégie je aj podchytenie trendu lokálnych surovín a prírodných ingrediencií, ktoré sú základným princípom gelato zmrzliny.

3. DISKUSIA

Princípom podniku Koun je výnimočnosť, kvalita a rodinná atmosféra. Základom celej stratégie značky je v poskytovaní kvalitných produktov v príjemnej atmosfére a s výnimočnosťou a jedinečnosťou.

Komunikácia a propagácia sú súčasťou stratégie a najčastejšie sú využívané prostredníctvom online dostupných platforiem (sociálnych sietí). Využívaním takéhoto prístupu dochádza k lepšej udržateľnosti kontaktov medzi podnikom a zákazníkmi, napríklad v podobe zverejňovania pravidelných informácií o ponuke, produktoch, novinkách a podobne. Online platformy slúžia aj na poskytovanie spätnej väzby v podobe recenzií na produkty, zamestnancov alebo predajňu.

Na základe analyzovaných dát môžeme tvrdiť, že stratégiou sa podnik snaží budovať lojalnosť a dôveru k značke zo strany zákazníkov. Týmto spôsobom chce podnik znižovať

mieru kritického myslenia zákazníkov do budúcnosti. To znamená, že zákazníci budú realizovať opakovaný nákup a keďže budú viac súčasťou vnútornej atmosféry podniku, budú menej kritický voči manažmentu a marketingu zmien. Zároveň budú dôležitou súčasťou marketingovej stratégie postavenej na nástroji word-of-mouth, ktorý je možné v súčasnosti považovať za naj dôveryhodnejší komunikačný nástroj. Zovšeobecnením stratégie sú princípy, ktoré tvoria základ uplatňovanej marketingovej stratégie. Medzi tieto princípy patrí atmosféra, radosť, sociálnosť, jedinečnosť a vizuál – budovanie lojálnosti voči okolitému prostrediu podniku (15). Za výhody v uplatňovanej stratégii považujeme správny targeting, oslovenie širokej zákazníckej základne s pomerne nízkymi nákladmi, orientácia na zákazníka a jeho špecifické potreby (kvalita surobín, rôznorodosť chutí a pod.), vysoká pridaná hodnota spočívajúca vo vytvorenej atmosfére, prístupu zamestnancov a zbieraní ďalších námetov.

Z hľadiska komplexnej analýzy produktu môžeme tvrdiť, že prioritným cieľom podniku nie je poskytovať základný úžitkový efekt s produktom. S uvedeným názorom sa stotožňuje aj Valášková a kol. (13). Primárnym cieľom je poskytnúť zákazníkovi doplnkový produkt, ktorý je dotváraný základným úžitkovým efektom. V tomto prípade ide o vytvorenie prvého dojmu hneď ako zákazník vstúpi do predajne (vytvorenie príjemnej a pozitívnej atmosféry). Finálny úžitok z produktu má zákazník až vtedy, keď ho vyskúša. Vnímanie otočenia koncepcie komplexného produktu v súvislosti s vnímaním hodnoty značky môže byť pre rozvoj marketingovej vedy kľúčové.

Otázkou však je do akej miery je potrebné posudzovať aj behaviorálne charakteristiky zákazníkov. Tie sú pre podnik kľúčové. Dokonale poznať zákazníka prispôbiť sa jeho požiadavkám, s ktorými prichádza do podniku je pre značku kľúčové. Na základe uspokojenia všetkých jeho požiadaviek a potrieb dochádza k zvyšovaniu spokojnosti, ktorá má za následok zlepšenie vnímania hodnoty značky zákazníkmi a posilňovanie konkurenčného postavenia v trhovom prostredí. (14).

Podľa predchádzajúcej analýzy je v tomto prípade dôležité, aby sa podnik v posilňovaní značky orientoval na vnímanie prvkov business loyalty modelu a prvkov koncepcie komplexného produktu. Úzkym miestom však je možnosť rozširovania produktov. V uplatňovaní súčasnej marketingovej stratégie to môže predstavovať ohraničenosť, avšak pri možnosti rozšírenia produktového portfólia môže podnik viac posilniť význam značka vo vzťahu ku zákazníkom. (12,16)

ZÁVER

V článku sme poukázali na vnímanie značky zo strany zákazníkov, na jej budovanie a uplatňovanie cez vytvorenú zovšeobecnenú stratégiu. Uplatňovanú stratégiu je zameraná na budovanie lojálnosti zákazníkov ku značke. Jej využitie môžeme identifikovať v rôznych odvetviach pretože je primárne ohraničená dokonalým poznaním cieľového segmentu a nie druhom ponúkaného tovaru. Tento typ stratégie je vhodné uplatňovať v malých a stredných podnikoch, ktoré majú vybudovanú špecifickú štruktúru zákazníkov (podobne ako značka Koun). S takto uplatňovanou stratégiou dokážu podniky efektívne cieľiť ponúkané produktové portfólio na špecifický primárny segment.

V článku sme poukázali na úspech malého rodinného podniku a budovanie hodnoty značky v prostredí Slovenskej republiky. Popisom základných charakteristík a analýzou prvkov business loyaty modelu sme poukázali na dôležitosť a jedinečnosť budovania značky vo vzťahu k zákazníkom s využitím základného marketingového nástroja.

ACKNOWLEDGEMENT

Vedecký príspevok je súčasťou riešenia projektu APVV-15-0505: Integrovaný model manažérskej podpory budovania a riadenia hodnoty značky v špecifických podmienkach SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) HOLLAND, J., BAKER, M., S. *Customer participation in creating site brand loyalty*. Journal of Interactive Marketing, 2001. 11 s. ISSN 1094-9968
- (2) COSTABILE, M. *A dynamic model of customer loyalty*. 16th IMP – conference, Bath, United Kingdom, London, 2000. 28 s.
- (3) CLAUSS, T., HARENGEL, P., HOCK, M. *The perception of value of platform-based business models in the sharing economy: determinig the drivers of user loyalty*. Review of Managerial Science, 2018, 12 s. ISSN 1863-6683
- (4) Zmrzlináreň v Bratislave otvorili na konci leta. Stále sú pred ňou rady. [online]. Posledná revízia: 21.10.2014 [cit. 2021-01-08] Dostupné z : <<https://style.hnonline.sk/gastro/542247-zmrzlinaren-v-bratislave-otvorili-na-konci-leta-stale-su-pred-nou-rady>>.
- (5) KOUN. Pochívá homemade zmrzlina. [online]. Posledná revízia: 10.5.2015 [cit. 2021-01-09] Dostupné z : <<https://www.kamnajedlo.eu/detail/bratislava-koun-zmrzlina-domaca-homemade-vynikajuca>>.
- (6) KOUN. Gelato ARTIGIANALE. [online]. Posledná revízia: 10.10.2020 [cit. 2021-01-08] Dostupné z : <<https://www.koun.sk/>>.
- (7) Úrad verejného zdravotníctva Slovenskej republiky. [online]. Posledná revízia: 15.10.2013 [cit. 2021-01-09] Dostupné z : <https://www.uvzsr.sk/docs/info/hv/sprava_z_uskutocnenych_kontrol_nebalenej_zmrzliny.pdf>.
- (8) Europe´s Best Ice Cream: The Bucket List. [online]. Posledná revízia: 05.05.2018 [cit. 2021-01-08] Dostupné z : <<https://www.ryanair.com/try-somewhere-new/gb/en/travel-guides/europe-best-ice-cream-bucket-list/>>.
- (9) Hodnotenie podniku Koun. [online]. Posledná revízia: 09.10.2019 [cit. 2021-01-08] Dostupné z : <https://www.tripadvisor.sk/Restaurant_Review-g274924-d8806102-Reviews-Koun-Bratislava_Bratislava_Region.html>.
- (10) World IceCream Index. [online]. Posledná revízia: 04.10.2015 [cit. 2021-01-08] Dostupné z : <https://ftnnews.com/images/documents/soolnua_icecream_index15.pdf>.

- (11) Nie je gelato ako gelato. Ako sa vyrába tradičná talianska zmrzlina? [online]. Posledná revízia: 24.07.2014 [cit. 2021-01-08] Dostupné z : < <https://kavickari.sk/nie-je-gelato-ako-gelato/>>.
- (12) How do ice cream shops stay in business during winter? [online]. Posledná revízia: 04.04.2016 [cit. 2021-01-08] Dostupné z : <<https://www.quora.com/How-do-ice-cream-shops-stay-in-business-during-winter>>.
- (13) VALASKOVA, K., KLIESTIKOVA, J., KRIZANOVA, A. *Consumer Perception of Private Label Products: An Empirical Research*. Journal of Competitiveness, 2018. 16 s. ISSN 1804-1728.
- (14) MORAVCIKOVA, D., KLIESTIKOVA, J. *Brand building with using phygital marketing communication*. Journal of economics, business and management, 2017. 5 s. ISSN 2301-3567.
- (15) KICOVA, E., KRAL, P., JANOSKOVA, K. *Proposal for brands communication strategy developed on customer segmentation based on psychological factors and decision-making speed in purchasing: case of the automotive industry*. Economics and Culture, 2018. 9 s. ISSN 2256-0173.
- (16) KRIZANOVA, A., MAJEROVA, J., KLIESTIK, T., MAJERCAK, P. *Theoretical Aspects of Brand Building in Seafood Industry*. NASE MORE, 2013. 7 s. ISSN 0469-6255. Teoretické východiská kritických faktorov úspešnosti podniku

THEORETICAL INSIGHT INTO CRITICAL SUCCESS FACTORS

Lukáš Vartiak^a

Abstrakt: Príspevok je zameraný na problematiku faktorov úspešnosti podniku. Cieľom príspevku je poskytnúť detailné teoretické východiská z oblasti faktorov úspešnosti podniku, pričom zhŕňa modely a koncepcie faktorov úspešnosti. Cieľ príspevku sa naplní vymedzením šiestich známych modelov a koncepcií, pričom identifikuje aj priestor pre ďalší výskum v tejto oblasti, ktorý by sa mohol zaoberať novými modelmi kritických faktorov úspešnosti.

Kľúčové slová: faktory úspešnosti podniku, 7-S, CSF.

Summary: The paper focuses on the issue of business success factors. The aim of the paper is to provide detailed theoretical background in the field of business success factors, summarising the models and concepts of business success factors. The aim of the paper is to be fulfilled by defining six known models and concepts, while also identifying space for further research in this area, which could deal with new models of critical success factors.

Key words: business success factors, 7-S, CSF.

JEL Classification: M10, M14, M20

ÚVOD

Každý podnik sa snaží o dosiahnutie úspešnosti, pričom už dávno neplatí, že jediným ukazovateľom úspešnosti je zisk. Potrebné je totiž hľadať aj na to, akým spôsobom bol zisk dosiahnutý a akým spôsobom je možné odlišiť sa od konkurencie. Pre odlišenie musí byť podnik zacielený na dosahovanie jedinečnosti, plnenie potrieb zákazníkov a zároveň generovanie zisku. Modely a koncepcie faktorov úspešnosti predstavujú zjednodušený návod pre každý podnik, ako sa zacieliť na dosahovanie kvality, a to nielen v produktoch, ale aj vo vnútorných procesoch podniku a v jeho vonkajších vzťahoch.

Cieľom príspevku je poskytnúť detailné teoretické východiská z oblasti faktorov úspešnosti podniku, pričom zhŕňa modely a koncepcie faktorov úspešnosti, ako Leavittovho diamantu, cez McKinsey 7-S, Kritické faktory úspešnosti, MIT 90's, nový model 7-S a Osem odporúčaní pre výnimočný podnik.

1. FAKTORY ÚSPEŠNOSTI PODNIKU

Faktory úspešnosti predstavil D. R. Daniel v roku 1961. Viedla ho k tomu diskusia o probléme nedostatočnej informovanosti manažmentu podnikov o stanovovaní cieľov, formovaní stratégií, rozhodovaní a meraní výsledkov vzhľadom k cieľom. Daniel (1) uvádza,

^a Ing. Lukáš Vartiak, PhD., Univerzita Komenského, Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Ústav mediamatiky, Mlynské luhy 4, 821 05 Bratislava, Slovenská republika. lukas.vartiak@mediamatika.sk

že proces plánovania by mal v podniku prebiehať na základe informácií, ktoré by mali byť zamerané na faktory úspešnosti. Tie definuje ako „faktory, ktoré určujú úspešnosť a zároveň predstavujú kľúčové úlohy, ktoré musia byť splnené, aby bol podnik úspešný.“ Na prácu D. R. Daniela nadviazal John F. Rockart, ktorý v roku 1979 predstavil koncepciu kritických faktorov úspešnosti. Rockart (2) definuje kritické faktory úspešnosti ako „spôsob pomoci pri identifikácii informačných potrieb riadiacich zamestnancov podniku.“ Samotný Rockart (3) opisuje kritické faktory úspešnosti niekoľkými spôsobmi:

- kľúčové oblasti činnosti podniku, v ktorých je nevyhnutné dosiahnuť požadované výsledky;
- kľúčové oblasti, v ktorých musia veci fungovať správne, aby podnikanie prekvitalo;
- faktory, ktoré sú rozhodujúce pre úspešnosť podniku;
- kľúčové oblasti činností, ktorým by malo vedenie podniku venovať neustálu pozornosť;
- relatívne malý počet dôležitých skutočností, na ktoré by mali manažéri podniku zamerať svoju pozornosť.

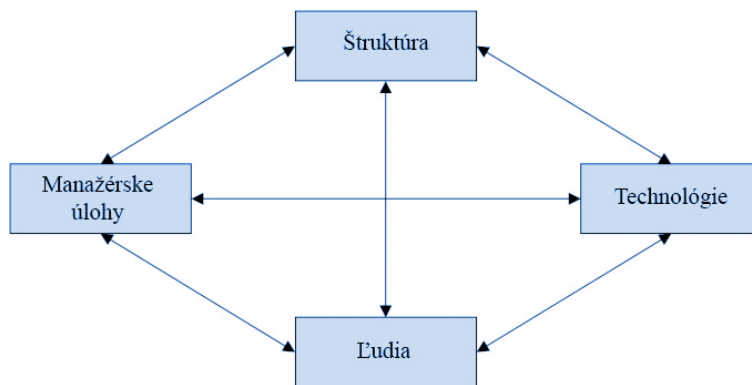
Bruno a Leidecker (4) definujú kritické faktory úspešnosti ako „také charakteristiky, podmienky alebo premenné, ktoré, ak sú správne udržiavané alebo riadené, môžu mať významný vplyv na úspešnosť podniku v danom odvetví.“

Na druhej strane, Hartley (5) v roku 1986 opísal dva smery, ktoré podniky v snahe o dosiahnutie úspešnosti sledujú: okrem sledovania rôznych variantov faktorov úspešnosti podniku to boli aj odporúčania úspešných manažérov, ktorí vďaka svojim vlastným úspechom môžu presvedčiť prakticky orientovaných manažérov podnikov lepšie ako manažérske teórie.

Pinto a Slevin (6) považujú kritické faktory úspešnosti za „faktory, ktoré, ak sa nimi podnik správne zaoberá, podstatne zlepšujú šance na úspešnosť.“ Podľa zjednodušenej definície Leideckera a Bruna (7), za kritické faktory úspešnosti by mali byť považované „premenné, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť podniku pri vytváraní pozície v danom odvetví.“ Rozpoznanie a klasifikácia týchto premenných môže podniku pomôcť identifikovať vlastnosti a rozsah zdrojov, ktoré musia byť k dispozícii a umožnia tak zamerať sa na primárne ciele. Arce a Flynn (8) uvádzajú, že je možné rozlišovať vnútorné a vonkajšie kritické faktory úspešnosti. Tie vnútorné súvisia s opatreniami prijatými v rámci podniku a sú prepojené s problémami, ktoré sú v dosahu manažmentu podniku. Naopak, vonkajšie kritické faktory úspešnosti súvisia s udalosťami prebiehajúcimi mimo podniku a nemusia byť riadené výhradne manažmentom podniku.

1.1 Leavittov diamant

Najstarším modelom kritických faktorov úspešnosti je Leavittov diamant (obr. 1). V roku 1973 ho navrhol Harold J. Leavitt. Je to koncepcia, ktorá sa používa v oblasti riadenia zmien v podniku. Medzi kritické faktory úspešnosti patrí štruktúra, manažérske úlohy, ľudia a technológie (9).



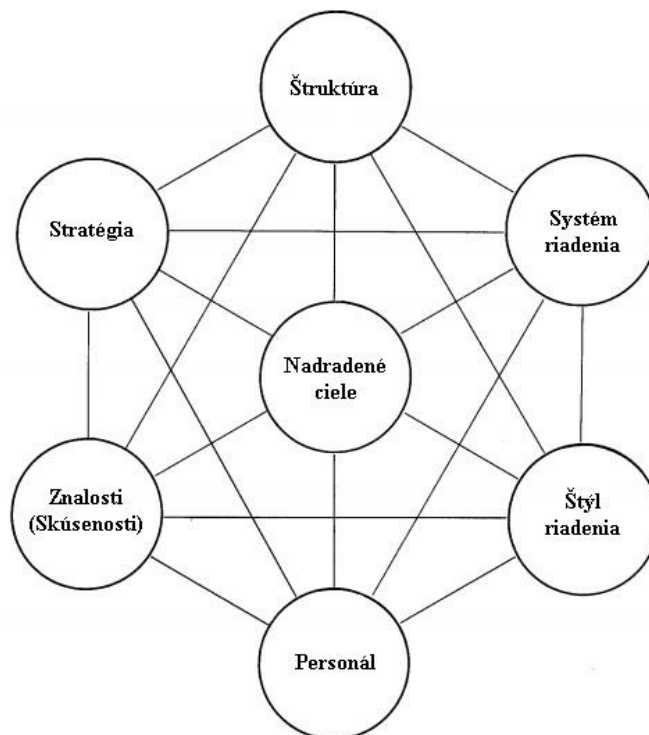
Zdroj: (9)

Obr. 1 - Leavittov diamant

Podľa Leavitta ide v tejto koncepcii o faktory, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú a musia byť zladené. Leavittov diamant sa často označuje ako model komponent pre uskutočnenie zmeny a v podstate pomohol naštartovať trend modelov kritických faktorov úspešnosti (9).

1.2 McKinsey 7-S

Podľa Petersa, Watermana a Phillipsa (10) je základom prvého modelu – McKinsey 7-S (ďalej len 7-S) efektívna organizačná zmena (obr. 2). „Efektívna organizačná zmena nie je len záležitosťou štruktúry, aj keď štruktúra je dôležitá. Nie je to také jednoduché ako interakcie medzi stratégiou a štruktúrou, aj keď stratégia je tiež kľúčová.“ Princípom 7-S je, že efektívna organizačná zmena je v skutočnosti vzťah medzi štruktúrou, stratégiou, systémom riadenia, znalosťami/skúsenosťami, štýlom riadenia, personálom a nadradenými cieľmi.



Zdroj: (10)

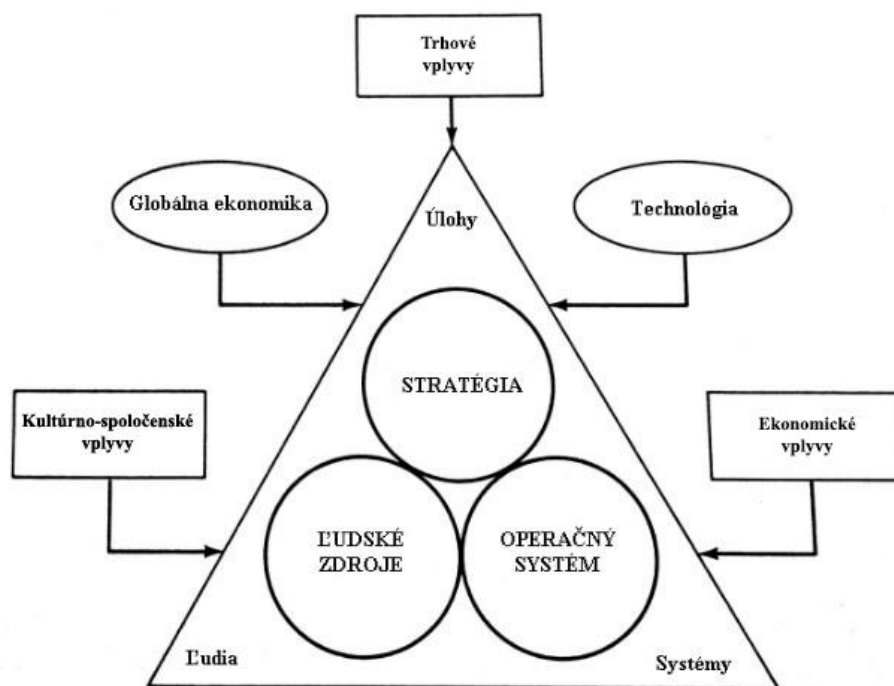
Obr. 2 - McKinsey 7-S

Myšlienka 7-S vychádza z tvrdenia, že účinnosť podniku vyplýva z interakcie niekoľkých faktorov. Prečo venovať pozornosť len jednému alebo dvom a ignorovať ostatné. Prvky 7-S sú definované nasledovne (11):

- štruktúra – vymedzenie prvkov uvažovaného organizačného systému a väzieb medzi nimi;
- stratégia – vymedzenie a usporiadanie prvkov zabezpečujúcich stanovené ciele rozvoja podniku a vhodnej trajektórie ich dosiahnutia, umiestnenej v priestore a čase;
- systém riadenia – racionálne plnenie manažérskych funkcií, ktorých podstatou sú postup, metódy a techniky pre zhodnotenie znalostí, skúseností a schopností personálu;
- znalosti / skúsenosti – intelektuálne bohatstvo ľudských zdrojov podniku, ktoré predstavuje úspešný predpoklad plnenia stanovených cieľov;
- štýl riadenia – spôsob, akým manažéri riadia ľudské zdroje v podniku;
- personál – ľudia, ktorí v organizačnej štruktúre plnia svoje poslanie a zároveň tvoria kolektív a vnútro podnikovú kultúru;
- nadradené ciele – základná orientácia a hodnoty, ktoré si kolektív podniku osvojil a usiluje sa o ich naplnenie.

1.3 Kritické faktory úspešnosti

Podľa Chunga (12) kritické faktory úspešnosti (Critical Success Factors – CSF) identifikujú podnik ako otvorený systém, v ktorom sú vstupy premieňané na výstupy vďaka plneniu úloh, ktoré majú ľudia v tomto systéme (obr. 3).



Zdroj: (12)

Obr. 3 - Kritické faktory úspešnosti

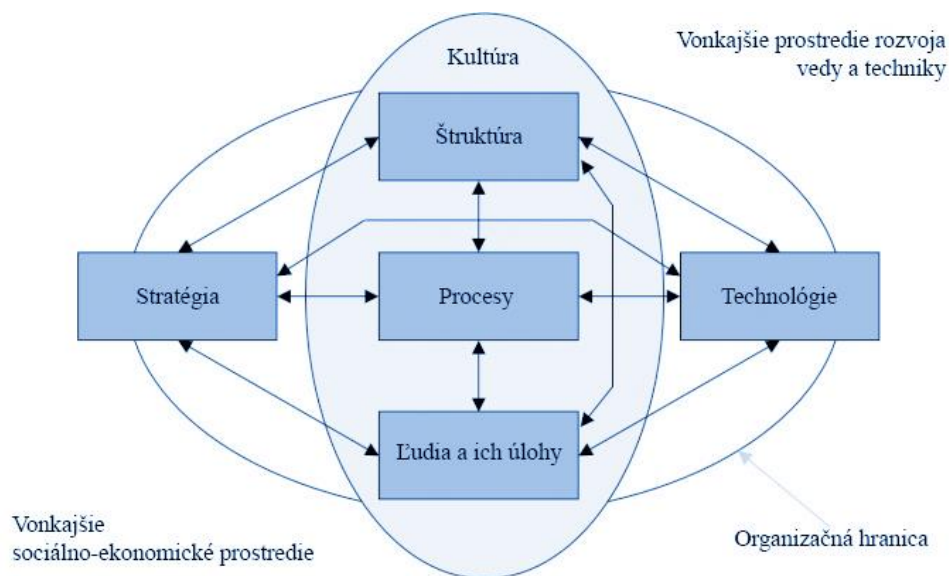
Koncepcia koncentruje pozornosť manažérov na tie stránky ich práce, ktoré pre nich majú zásadný význam. Využíva pritom analógiu Paretovho pravidla, podľa ktorého v ich konaní asi 80 % dôsledkov je výsledkom rozhodnutia len 20 % z faktorov, ktoré na podnik pôsobia. Zvyšných 80 % faktorov vyvoláva len 20 % dôsledkov. Preto je potrebné brať pri rozhodovaní do úvahy len tie faktory, ktoré majú významný vplyv (13). Chungov systémový pohľad na podnik pomáha identifikovať tri hlavné kritické faktory úspešnosti v jeho konaní (11):

- Stratégia – nástroj riadenia podniku, ktorý vyjadruje a vymedzuje sústavu cieľov rozvoja podniku v priestore a čase a stanovuje vhodný spôsob na ich dosiahnutie. Dôraz je kladený najmä na riadenie zmien.
- Operačný systém – spôsob hospodárneho využívania dostupných zdrojov podniku, ktorých transformáciou vznikajú užitočné výsledky. Dôraz je kladený najmä na využitie informačných systémov.
- Ľudské zdroje – personál, ktorý má požadované kvalifikačné a profesijné vlastnosti a slúži ako dlhodobý fungujúci potenciál podniku. Dôraz je kladený na neustále zvyšovanie kvalifikácie ľudských zdrojov.

1.4 MIT 90's

V roku 1991 vznikol model MIT 90's (obr. 4), ktorý vyvinul tím vedený Michaelom S. Scottom Mortonom na Massachusetts Institute of Technology. Podľa tejto koncepcie existujú tieto vonkajšie a vnútorné kritické faktory úspešnosti (14):

- vonkajšie prostredie podniku – spoločnosť, ekonomika, veda a technika;
- vnútorné prostredie podniku – stratégia, štruktúra, procesy, ľudia a ich úlohy, technológie.



Zdroj: (14)

Obr. 4 - MIT 90's

1.5 Nový model 7-S

Niektorí autori považovali model 7-S za statický, a preto bol autormi D'Avenim a Guntherom v roku 1994 predstavený nový model 7-S. Táto koncepcia je zameraná na

schopnosť podniku nájsť medzeru, vytvoriť iniciatívu a získať sériu dočasných výhod. Tvoria ju tieto faktory (15):

- uspokojenie požiadaviek zainteresovaných subjektov,
- strategické riadenie s víziou,
- rýchle získanie pozície,
- moment prekvapenia,
- posúvanie pravidiel hospodárskej súťaže,
- signalizácia strategického zámeru,
- simultánne a sekvenčné strategické ťahy.

1.6 Osem odporúčaní pre výnimočný podnik

Ďalší prelom v odporúčaníach pre úspešnosť podniku nastal vtedy, keď známa dvojica autorov Peters a Waterman posunuli víziu úspešného podniku až k výnimočnosti, a to v podobe 8 odporúčaní pre výnimočný podnik. Autori pri definovaní výnimočného podniku vychádzali z empirických výskumov úspešných podnikov v USA. Základom bol princíp, že ak podnik nedokáže vyriešiť istý problém, musí sa pozrieť na to, ako ho vyriešili úspešné podniky (16). Peters a Waterman využili svoje praktické skúsenosti z konzultačnej firmy McKinsey, vďaka čomu z rozsiahleho súboru podnikov vybrali 62 takých, ktoré boli posúdené ako dlhodobé úspešné. Analýza bola uskutočnená na základe šiestich zvolených charakteristík úspešnosti: rast aktív, rast kmeňových akcií, rast priemernej trhovej hodnoty a pohľadávok, priemerná návratnosť celkového kapitálu, priemerná návratnosť na akciu, priemerná návratnosť z predaja (17). Podobu výnimočného podniku zhrnuli autori do ôsmich odporúčaní (18):

- Motivácia ku konaniu, snaha urobiť dojem – v podniku musí byť voľný tok informácií a otvorená komunikácia, pretože podnik je tak flexibilnejší a je schopný rýchlejšie konať a uskutočniť tak potrebné zmeny. Manažment sa potrebuje dostať von z kancelárie a komunikovať s ľuďmi z podniku, čím motivuje malé skupiny alebo jednotlivcov k rýchlemu riešeniu problémov.
- Bližšie k zákazníkovi – je potrebné získavať nových zákazníkov, ale nutné je nezabudnúť na existujúcich zákazníkov. Výnimočný podnik je zacielený na zákazníka, a to najmä poskytovaním kvality, servisu a spoľahlivosti. Vysoká kvalita a spoľahlivosť produktov robí zákazníka spokojným; kvôli dokonalému servisu sa zákazník vráti.
- Autonómia a podnikavosť – podnik, ktorý je flexibilný a podporuje tvorivý proces, bude úspešný v dlhodobom horizonte. Výnimočný podnik musí podporovať vnútornú súťaž a musí byť schopný tolerovať zlyhanie.
- Produktivita zásluhou ľudí – ak sa so zamestnancami zaobchádza s úctou a rešpektom, tvorí sa primárny zdroj rastu produktivity.
- Presadzovanie praktickej stránky, zameranie na hodnoty – výnimočný podnik usiluje o to, aby v ňom boli formované hodnoty. Správne hodnoty a ich jasné vyjadrenie totiž pomôže definovať podnik. Hodnoty podniku je potrebné stanovovať v porovnaní s víziou dnešných moderných podnikov.

- Vernosť svojmu oboru – diverzifikácia je dobrá vec, ale podnik, ktorý sa rozvetvuje v blízkosti svojej primárnej oblasti, bude úspešnejší.
- Jednoduchá forma, organizačne efektívny počet zamestnancov – vhodná veľkosť podniku dokáže zabezpečiť komplexnosť, ale je potrebné pracovať na tom, aby boli informácie pochopiteľné pre desiatky, stovky či dokonca tisíce ľudí, ktorí pracujú na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry.
- Simultánne voľno-pevné vlastnosti – ide o koexistenciu centralizovaného riadenia podniku a autonómie jednotlivca. Podnik, ktorý je voľno-pevný (tzv. loose-tight), môže prísne kontrolovať svoj chod a pritom podporovať inovácie vychádzajúce z radov zamestnancov.

ZÁVER

Príspevok sa zaoberá problematikou faktorov úspešnosti podniku, čo je koncepcia známa už od šesťdesiatych rokov 20. storočia. Cieľom príspevku bolo poskytnúť detailné teoretické východiská z oblasti faktorov úspešnosti podniku, pričom pozornosť bola venovaná modelom a koncepciám faktorov úspešnosti, ako Leavittovho diamantu, cez McKinsey 7-S, Kritické faktory úspešnosti, MIT 90's, nový model 7-S a Osem odporúčaní pre výnimočný podnik.

Keďže ďalšie modely kritických faktorov úspešnosti vznikli aj v 21. storočí, vzniká priestor pre rozšírenie teoretických východísk aj o tieto. Jankelová (19) ich označuje ako nové koncepcie a podľa nej sem patria Rozšírená koncepcia CSF, Koncepcia zdieľanej zodpovednosti, Koncepcia kľúčových kompetencií a Koncepcia základných kompetencií.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) DANIEL, D. R., 1961. Management Information Crisis. In: *Harvard Business Review*. Roč 39, č. 5, s. 111-116. ISSN 0017-8012.
- (2) ROCKART, J. F., 1979. Chief Executives Define Their Own Data Needs. In: *Harvard Business Review*. s. 81-92. ISSN 0017-8012.
- (3) ROCKART, J. F. a C. V. BULLEN, 1981. *Primer on Critical Success Factors*. Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, Massachusetts Institute of Technology.
- (4) BRUNO, A. a J. LEIDECKER, 1984. Identifying and Using Critical Success Factors. In: *Long Range Planning*. Roč. 17, č. 1, s. 23-32.
- (5) HARTLEY, R.F., 2009. *Marketing mistakes and successes*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-16981-0.
- (6) PINTO, J. K. a D. P. SLEVIN, 1987. Critical Success Factors in Effective Project implementation. In: CLELAND, D. I. a R. K. WILLIAM, 1997. *Project Management Handbook*. 2. vyd. West Essex: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-471-29384-2. s. 479-512.
- (7) LEIDECKER, J. K. a A. V. BRUNO, 1987. Critical success factor analysis and the strategy development process. In: W. R. King a D. I. Cleland, 1987. *Strategic planning and management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold. S. 333-351.

- (8) ARCE, E. a D. FLYNN, 1997. A Case Tool to Support Critical Success Factors Analysis in IT Planning and Requirements Determination. In: *Information and Software Technology*. Roč. 39, č. 5, s. 311-321. ISSN 0950-5849.
- (9) MANAGEMENT MANIA. *Leavittův diamant* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/leavittuv-diamant>
- (10) PETERS, T. J., R. H. WATERMAN a J. R. PHILLIPS, 1980. Structure is not organization. In: *Business horizons*, June 1980, s. 14-26. ISSN 0007-6813.
- (11) HITTMÁR, Š., 2006. *Manažment*. Žilina: EDIS. ISBN 80-8070-558-5.
- (12) CHUNG, K. H., 1986. *Management: critical success factors*. Boston: Allyn and Bacon. ISBN 0-205-10323-5.
- (13) VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management press. ISBN 80-7261-099-6.
- (14) MANAGEMENT MANIA. *MIT 90's* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mit-90s>
- (15) D'AVENI, R. a R. GUNTHER, 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-906938-6.
- (16) SZABO, L. A N. JANKELOVÁ, 2006. *Faktory úspěšnosti agrárních podniků v Slovenskej republike*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-2213-9.
- (17) VODÁČEK, L. a V. DVOŘÁK, 1990. *Management v USA*. Praha: Institut řízení. ISBN 80-7014-023-2.
- (18) PETERS, T. J. a R. H. WATERMAN, 2001. *Hledání dokonalosti*. Praha: Pragma. ISBN 80-7205-817-7.
- (19) JANKELOVÁ, N. *Pohľady na faktory úspešnosti podnikov* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/pohlady-na-faktory-uspesnosti-podnikov.pdf>

VÝVOJ PRIAMYCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ PODĽA KRAJOV A OKRESNÝCH MIEST NA ÚZEMÍ SLOVENSKA

DEVELOPMENT OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS BY REGION AND DISTRICT LOCATION IN SLOVAKIA

Lenka Straková^a, Eva Kicová^b

Abstrakt: Priame zahraničné investície sú aktívnou formou investícií predstavujúcou nákup zahraničných aktív za účelom kontroly hospodárenia podniku, zvyšujúce výrobný potenciál krajiny za predpokladu dosiahnutia zisku prostredníctvom kooperácie medzi domácim a zahraničným partnerom, čím ich môžeme vnímať ako najefektívnejšiu formu prenikania zahraničného kapitálu do krajiny. Priame zahraničné investície pôsobia tak na zvyšovanie produkcie, zvyšovanie odbytu, znižovanie nezamestnanosti, podporu obchodnej či platobnej bilancie. Cieľom tohto článku je komparovať vývoj priamych zahraničných investícií podľa krajov a okresných miest na území Slovenskej republiky. Medzi metódy obsiahnuté v článku patrí koparácia a grafické zobrazenie dosiahnutých výsledkov.

Kľúčové slová: podnik, investor, priame zahraničné investície.

Summary: Foreign direct investment is an active form of investment representing the purchase of foreign assets to control the company's management, increasing the country's production potential, provided a profit through cooperation between domestic and foreign partners, which can be perceived as the most effective form of foreign capital penetration. Foreign direct investment thus has the effect of increasing production, increasing sales, reducing unemployment, and supporting the trade or balance of payments. This article aims to compare the development of foreign direct investment by regions and district cities in the Slovak Republic. The methods included in the article include comparison and graphical display of the achieved results.

Key words: enterprise, investor, foreign direct investments.

JEL Classification: G, G1, G11

ÚVOD

Medzinárodný pohyb kapitálu je tvorený portfóliovými investíciami a priamymi zahraničnými investíciami. Portfóliové investície predstavujú nepriame investície realizujúce sa v podobe nákupu cenných papierov v zahraničí hlavne na kapitálovom trhu. Ich podstata spočíva v tom, že zahraničný investor nevyvíja záujem o ovládanie, či riadenie podniku za hranicami domácej krajiny, ale jeho cieľ je zameraný na dočasné a z časového hľadiska krátkodobé vloženie kapitálu do zahraničnej firmy, z ktorej mu budú plynúť výnosy, úroky,

^a Ing. Lenka Strakova, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

^b Ing. Eva Kicová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

dividendy či podiel na zisku. Portfóliové investície sú volatilnejšie a majú krátkodobý charakter. (1) Priame zahraničné investície sú aktívnou formou investícií predstavujúcou nákup zahraničných aktív za účelom kontroly hospodárenia podniku. (2) Zvyšujú výrobný potenciál krajiny za predpokladu dosiahnutia zisku prostredníctvom kooperácie medzi domácim a zahraničným partnerom, čím ich môžeme vnímať ako najefektívnejšiu formu prenikania zahraničného kapitálu do krajiny. Priame zahraničné investície pôsobia tak na zvyšovanie produkcie, zvyšovanie odbytu, znižovanie nezamestnanosti, podporu obchodnej či platobnej bilancie. (3) Ďalšia autorka venujúca sa danej problematike definuje priame zahraničné investície ako priame kapitálové investície, ktoré majú formu kontrolného balíka zahraničnej spoločnosti, a ktoré sa spájajú s pohybom vecných činiteľov výroby. (4) Priame zahraničné investície sú považované za jednu z najefektívnejších foriem zahraničných investícií, kedy investor získava kontrolu nad istým podnikom, jeho výrobným procesom, obchodnými vzťahmi, čo má za následok vstup do určitého hospodárstva. Sú základným prostriedkom získania zahraničného kapitálu, zabezpečenia prirodzenej konkurencie, či lepšej integrácie do medzinárodnej deľby práce domácej krajiny. (5) Priame zahraničné investície predstavujú tiež tok podnikateľského kapitálu plynúceho formou manažérskych schopností a tiež finančných pôžičiek. V rámci platobnej bilancie sú priame zahraničné investície definované ako poskytnutie pôžičky zahraničnému podniku, ak sa daný podnik nachádza vo vlastníctve rezidentov investujúcej krajiny a toto vlastníctvo je väčšinové. (6) Ide o investície, ktoré vytvárajú dlhotrvajúci vzťah a trvalý záujem subjektu sídliaceho v jednej krajine, priameho investora, o subjekt sídliaci v inej krajine. (7) Z vyššie uvedeného vyplýva, že ide o investície na jednej strane predstavujúce pohyb finančných prostriedkov a na strane druhej predstavujúce presun manažmentu, technológií, skúseností, obchodného tajomstva či know-how.

1. TEÓRIE PRIAMÝCH ZAHRAIČNÝCH INVESTÍCIÍ

Teórie priamych zahraničných investícií vysvetľujú dôvody vedúce firmy k investovaniu v zahraničí, odzrkadľujú ciele, ktoré chcú dané firmy pomocou alokácie kapitálu dosiahnuť a v neposlednom rade hľadajú možnosti vstupu na zahraničné trhy. Dôležitosť priamych zahraničných investícií vzrástla v šesťdesiatich rokoch minulého storočia a práve to bol stimul pre prejavenie záujmu ekonómov o teoretické zdôvodnenie priamych zahraničných investícií. Všeobecná ekonomická literatúra delí teórie týkajúce sa priamych zahraničných investícií na štyri skupiny, a to rozvojové teórie priamych zahraničných investícií, priame zahraničné investície ako kapitálové toky, priame zahraničné investície z pohľadu mikroekonomických subjektov a eklectická teória. Rozvojové teórie priamych zahraničných investícií skúmajú vzťah medzi priamymi zahraničnými investíciami a hospodárskym rozvojom štátu. Ďalej skúmajú vplyvy vychádzajúce z daného vzťahu a pôsobiace na celkový rozvoj ekonomiky. Priame zahraničné investície ako kapitálové toky predstavujú empirické analýzy na úrovni jednotlivých národných ekonomík. Tieto analýzy môžeme realizovať pomocou modelu založeného na hospodárskej geografii, či gravitačnom modeli. Priame zahraničné investície z pohľadu mikroekonomických subjektov sú analyzované na úrovni firiem. Cieľom mikroekonomickej analýzy je upriamiť pozornosť na motiváciu umiestnenia investícií firiem

v zahraničí. Eklektická teória, využíva kombináciu faktorov patriacich do teórií v prvých troch skupinách. Je známa tiež pod názvom OLI teória. Je tvorené troma základnými faktormi vplyvujúcimi na priame zahraničné investície. Medzi tieto faktory respektíve špecifické výhody patria O (Ownership Advantages - špecifické výhody firmy), L (Location Advantages - špecifické výhody štátov), I (Internalization Advantages - výhody z internalizácie). Pred tým ako sa investor rozhodne investovať do konkrétnej krajiny si kladie základné otázky, ktoré sa v angloamerickej literatúre označujú ako 5W a jedno H. Medzi tieto otázky patria: Kto je investorom (WHO), o aký typ investície sa jedná (WHAT), prečo sa firma rozhodla pre investíciu v zahraničí (WHY), kde chce firma realizovať danú investíciu (WHERE), kedy sa rozhodne firma uskutočniť realizáciu investície v zahraničí (WHEN), aký spôsob využije firma pre vstup na zahraničný trh (HOW).

Teórie priamych zahraničných investícií sa ďalej v odbornej literatúre ďalej členia na teórie trhovej nedokonalosti, teórie životného cyklu či teórie internacionalizácie. V rámci teórie trhovej nedokonalosti firmy, dochádza ku situácií kedy firma, ktorá investuje v zahraničí je vystavená veľkému množstvu rizík. Tieto riziká predstavujú napríklad nefunkčnú komunikáciu, nepoznanie zahraničného trhového prostredia, rast nákladov v dôsledku veľkej vzdialenosti dcérskej firmy od materskej firmy. Teória životného cyklu sa zameriava na uvedenie nového produktu na trh. Vysvetľuje jednotlivé fázy životného cyklu, ktorými daný výrobok prechádza, teda od uvedenia produktu na trh cez fázu rastu, zrelosti až po fázu poklesu. Teória internacionalizácie odpovedá na otázku, prečo dané firmy expandujú na domáce, ale aj zahraničné trhy a tiež prečo sú v niektorých prípadoch priame zahraničné investície efektívnejšie než licencie alebo export.

1.1 Hlavné motívy prílevu priamych zahraničných investícií

V rámci realizácie priamych zahraničných investícií musí investor poznať ekonomickú i politickú situáciu potenciálnej investičnej krajiny. Investor vykonáva investičné rozhodnutia, ktoré sú podmienené vplyvmi rôznych faktorov. Krajina môže vo výraznej miere ovplyvniť investičné rozhodovanie nielen svojou politikou, ale aj prostredím a na základe týchto vplyvov sa môže podieľať na objeme prílevu priamych zahraničných investícií Americké štúdie objasňujú motívy investovania v podobe dosahovania vyššieho zisku, ktorý je možno zabezpečiť vstupom do krajín s komparatívnymi výhodami. Na rozdiel od amerických štúdií, európske štúdie kladú dôraz na výber trhových faktorov, politickú stabilitu a zamedzenie prekážok v obchode. (8) Medzi hlavné motívy investovania môžeme zaradiť marketingové motívy a motívy predaja, obchodné bariéry, znižovanie nákladov, znižovanie podnikateľského rizika, vysoko kvalifikovanú pracovnú silu a znižovanie ekologického rizika. Marketingové motívy a motívy predaja sú zamerané na vyhľadávanie nových trhov, udržanie a zvýšenie predaja z toho dôvodu, že cieľom firiem je ich rast. Obchodné bariéry sú bariéry predstavujúce clá, dovozné kvóty a rôzne iné netarifné prekážky. Motív investovania, znižovanie nákladov, poukazuje na zameranie sa na výrobu v krajine, v ktorej sú lacnejšie výrobné faktory. (9)

1.2 Základné druhy investorov z hľadiska motivácie TNK

V rámci motivácie TNK definujeme základné druhy investorov: trho orientované investície, investície zamerané na zvýšenie efektívnosti, zdrojovo orientované investície a

investície orientované na strategické aktíva. V rámci trhov orientovaných investícií je motiváciou investora hľadať nové vhodné trhy pre svoje produkty respektíve služby a získať tak podiel na trhu hostiteľskej krajiny. Druhý motív spočíva v prekonaní rozličných bariér pri vstupe na zahraničný trh. Takýto druh investora je typickým príkladom pre sektor služieb, napríklad v oblasti telekomunikácií. Investície zamerané na zvýšenie efektívnosti poukazujú na snahu investora o zvýšenie konkurenčnej výhody i efektívnosti výroby svojich produktov realizovanej prostredníctvom presunutia výroby do krajín, kde sú nižšie náklady na obstaranie výrobných faktorov. Zdrojovo orientované investície poukazujú na situáciu, kedy investor v zahraničí skúma možnosti získania prístupu k dôležitým zdrojom potrebných výrobných faktorov. Jedná sa hlavne o nerastné suroviny a lacnú pracovnú silu. Takýto druh investora je typický pre ťažobný a ropný priemysel. Investície orientované na strategické aktíva predstavujú situáciu, kedy zahraničný investor chce získať prístup k strategickým aktívam z dôvodu zvýšenia svojej konkurencieschopnosti a ziskovosti, či z dôvodu ochrany svojej dosiahnutej konkurenčnej výhody. Investor sa snaží získať prístup k moderným technológiám a obnoviť tak existujúci inovačný potenciál. Najčastejším prostriedkom na získanie prístupu k strategickým aktívam predstavuje akvizícia lokálnej firmy. (7)

1.3 Determinanty prílevu priamych zahraničných investícií

Determinanty prílevu priamych zahraničných investícií môžeme rozdeliť na interné determinanty a externé determinanty. Interné determinanty sú determinanty vychádzajúce z vnútorných podmienok, tiež zdrojov daného podniku. Medzi interné determinanty možno zaradiť manažment alebo nových zamestnancov prípadne výskyt významných udalostí. Všetky spomenuté determinanty sa v značnej miere podieľajú na rozhodovaní podniku o danej investícií či výbere vhodnej zahraničnej krajiny. Externé determinanty sú determinanty, ktoré na rozdiel od interných determinantov vychádzajú z vonkajšieho prostredia firmy, teda z politického, ekonomického, kultúrneho prostredia, v ktorom daná firma pôsobí. Externé determinanty sa ďalej členia na determinanty v materskej krajine a determinanty v hostiteľskej krajine. Medzi determinanty v materskej krajine zaraďujeme stimuly a podporu investovania zo strany materskej krajiny v zahraničí, vysoké náklady na výrobu, nedostatok prírodných zdrojov a lacnú pracovnú silu. V rámci determinantov v hostiteľskej krajine sa berie do úvahy atraktivnosť investičného prostredia, veľkosť trhu, nízke ceny na energiu a pracovnú silu, dostupnosť surovín, kvalita infraštruktúry a tiež daňové zaťaženie. (7) Pri definovaní hlavných determinantov tvoria základ komparatívne výhody. V odbornej literatúre sa rozlišujú tri základné druhy komparatívnych výhod krajiny, medzi ktoré patria politické výhody, ekonomické výhody a sociálne výhody. Medzi politické výhody sa radia napríklad politická stabilita, dodržiavanie právneho systému či legislatívny rámec. Ekonomickými výhodami sa sleduje geografická poloha krajiny, podnikateľské prostredie, daňové zaťaženie, náklady na výrobné faktory, úroveň regulačných obmedzení, produktivitu práce či investičnú propagáciu. Sociálne výhody poukazujú na kultúrne či jazykové odlišnosti. (8)

1.4 Efekty priamych zahraničných investícií na hostiteľskú krajinu

Pri skúmaní priamych zahraničných investícií sú podstatné efekty vplývajúce na hostiteľskú krajinu. Vo väčšine štátov Európy vplyvom politických a sociálnych zmien nastal

proces transformácie ekonomík. V závislosti od tohto bola snaha zaviesť liberalizačné a deregulačné opatrenia, ktoré mali za následok rast prílevu priamych zahraničných investícií. Priame zahraničné investície vplývajú na ekonomické, politické, ale aj sociálne prostredie ako v hostiteľskej, tak aj v materskej krajine. Medzi základné efekty prílevu priamych zahraničných investícií patrí vplyv na zamestnanosť, vplyv na obchodnú bilanciu, vplyv na platobnú bilanciu, transfer technológie a know-how a pôsobenie na hospodársku štruktúru a regionálny rozvoj. (10)

1.4.1 Vplyv na zamestnanosť

Priame zahraničné investície majú veľký vplyv na získanie, udržanie, prípadné zvyšovanie zamestnanosti z toho dôvodu, že bez vstupu zahraničného investora s nedostatkom domácich kapitálových zdrojov by nebolo možné zmodernizovať výrobu, čím by dochádzalo k jej poklesu prípadne zastaveniu, čo by malo za následok zníženie zamestnanosti. Druhým pozitívom je zvyšovanie odbornej úrovne pracovnej sily, zvyšovanie kvalifikácie či pracovnej disciplíny vďaka využívaniu modernej technológie. Typickým príkladom pre toto všetko je automobilový priemysel. Za hlavné pozitívum možno teda považovať nárast dopytu po pracovných silách, znižovanie nezamestnanosti či vyrovnanie regiónov v rámci hospodárstva. Medzi negatíva je možné zaradiť nárast konkurencie na trhu práce, ktorej hlavným problémom je, že zahraničné firmy ponúkajú lepšie platové ohodnotenie zamestnancov oproti domácim firmám. V rámci tejto problematiky je potrebné brať do úvahy, že zvýšený podiel kapitálovej náročnosti výroby a zníženie podielu výroby, ktorá je náročná na prácu vedie k zníženiu nezamestnanosti. (11)

1.4.2 Vplyv na obchodnú a platobnú bilanciu

Priame zahraničné investície pozitívne vplývajú za určitých podmienok na obchodnú bilanciu hostiteľskej krajiny. Pozitívum sa javí v zvyšovaní exportu hostiteľskej krajiny. V prípade, že priame zahraničné investície neodobrajú od domácich dodávateľov, nevyrábajú konkurenčný produkt, ktorý dokáže nahradiť rôzne dovážané tovary a zároveň je tento konkurenčný produkt vyvážený z krajiny von, neovplyvňujú obchodnú bilanciu v negatívnom smere. Efekty platobnej bilancie sú tvorené odlišnými priamymi kapitálovými efektami. Prílev priamych zahraničných investícií je sprevádzaný fondami plynúcimi z materskej krajiny, kúpou firiem či prostredníctvom úverov investovaných v hostiteľskej krajine. (12)

1.4.3 Transfer technológie a know-how

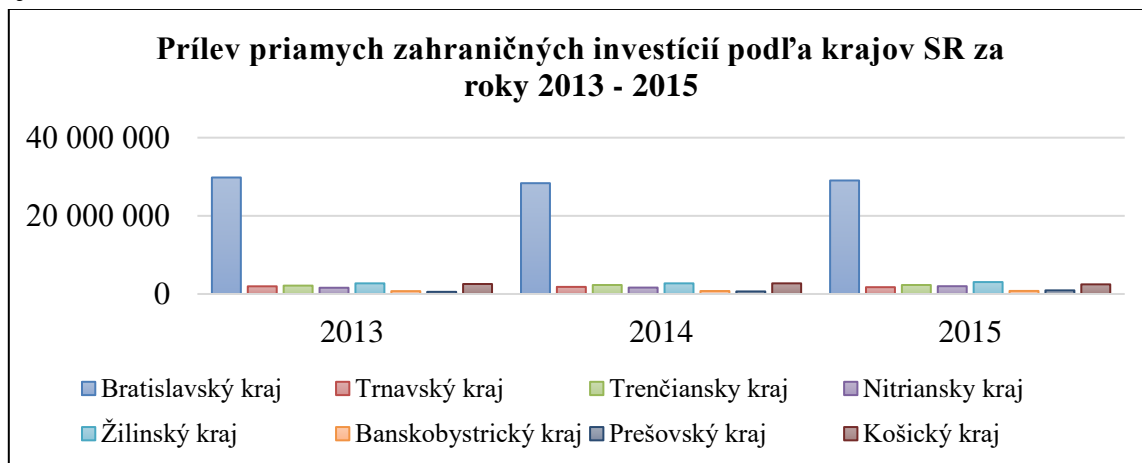
Transfer technológií je vykonávaný medzi partnerskými krajinami, či už rozvojovými alebo rozvinutými. Vstup priamych zahraničných investícií do hostiteľskej krajiny v rámci transferu technológie je pozitívny z toho hľadiska, že zahraničný investor materskej krajiny prinesie do danej hostiteľskej krajiny modernú technológiu do výroby, na základe ktorej môže vyrábať konkurencieschopné výrobky. (11)

1.4.4 Pôsobenie na hospodársku štruktúru a regionálny rozvoj

Pôsobenie na hospodársku štruktúru a regionálny rozvoj sa charakterizuje na základe dvoch hľadísk, a to na základe vplyvu na konkurenčné prostredie a na základe vplyvu na odvetvovú či regionálnu štruktúru v rámci hospodárstva. V rámci vplyvu na konkurenčné prostredie chce investor dosiahnuť významné postavenie na trhu hostiteľskej krajiny, čo môže viesť k vzniku nepriaznivej situácie a narušenie vzťahu medzi materskou firmou a hostiteľskou krajinou z dôvodu, že hostiteľské krajiny obmedzujú podiel zahraničného investora v odvetví. Regionálny rozvoj je realizovaný vládou hostiteľskej krajiny prostredníctvom nízkych daňových sadzieb, investičných stimulov, budovaním infraštruktúry, či priemyselných parkov, pričom sa kladie dôraz na dostupnosť a vybavenosť jednotlivých regiónov. (10)

2. VÝVOJ PRIAMYCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ NA SLOVENSKU PODĽA KRAJOV

Nasledujúci obrázok znázorňuje prílev priamych zahraničných investícií do jednotlivých krajov Slovenska.



Zdroj: Autor

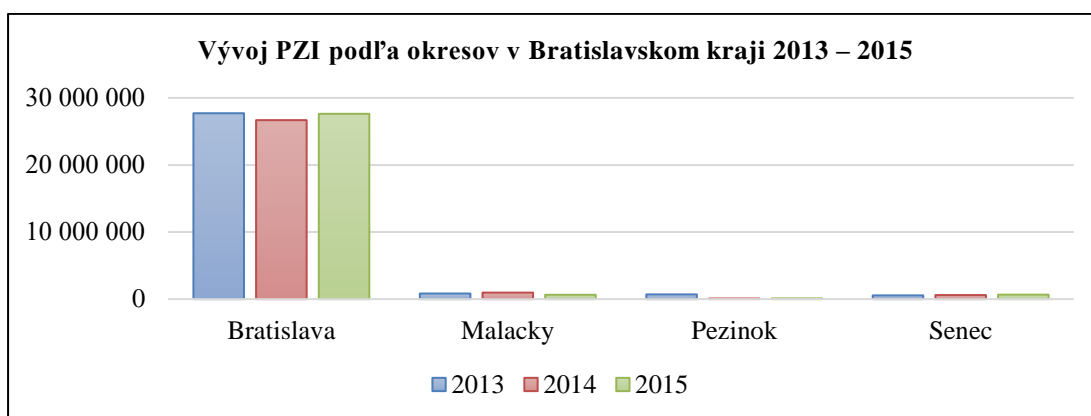
Obr. 1 - Prílev priamych zahraničných investícií podľa krajov SR za 3 roky

Vývoj priamych zahraničných investícií na Slovensku v jednotlivých krajoch za sledované obdobie 3 roky nemal veľmi meniaci sa charakter. Vývoj priamych zahraničných investícií prechádzal malými zmenami, ale pomer krajov Slovenska na celkovom stave priamych zahraničných investícií ostal zachovaný. V rámci porovnania krajov v jednotlivých rokoch 2013 - 2015 najviac priamych zahraničných investícií bolo generovaných v Bratislavskom kraji. Najmenej priamych zahraničných investícií bolo preinvestovaných v Prešovskom a Banskobystrickom kraji. V roku 2014 došlo v Bratislavskom kraji k strate priamych zahraničných investícií o viac ako 430 miliónov eur. K strate priamych zahraničných investícií došlo tiež v Trnavskom kraji a to o viac ako 150 miliónov eur. V roku 2015 sa stav priamych zahraničných investícií v jednotlivých krajoch výrazne nelíšil.

2.1 Porovnanie okresov v rámci jednotlivých krajov Slovenska

Za rok 2014 sa v Bratislavskom kraji prílev priamych zahraničných investícií ocitol na úrovni viac ako 28 mld. eur čo predstavuje v porovnaní s rokom 2013 o niečo nižšie číslo.

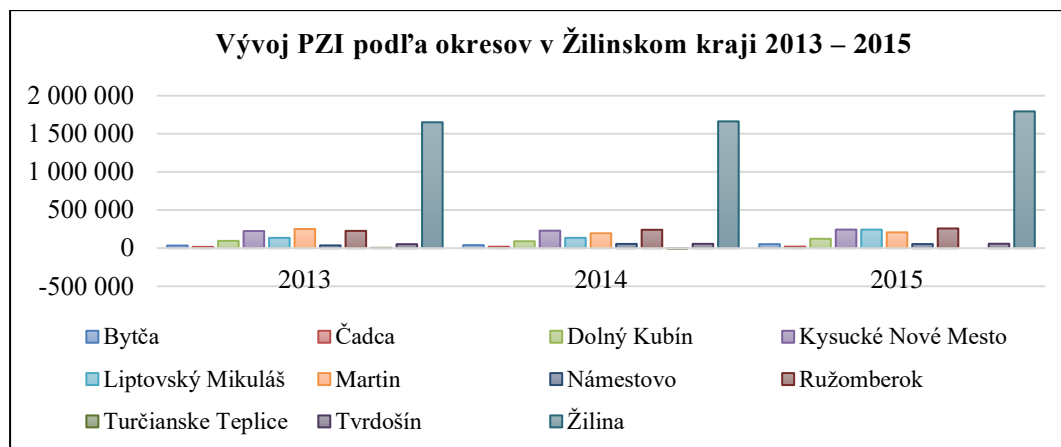
V roku 2015 stav priamych zahraničných investícií vzrástol na 27 626 699 mld. eur oproti roku 2014, avšak v porovnaní s rokom 2013 je tento nárast nižší o 88 516 mld. eur. Za výhodné možno považovať spoločné hranice s Maďarskom, Českom a Rakúskom. Optimálne podmienky pre prílev zahraničných investorov do Bratislavského kraja vytvára priemysel a to konkrétne chemický, strojársky, potravinársky, elektrotechnický a automobilový. Atraktívnosťou disponuje tiež zahraničný obchod a lokácia veľkého počtu podnikateľských firiem nachádzajúcich sa v hlavnom meste Bratislava. Z nasledujúceho obrázku môžeme vidieť, že najväčší prílev priamych zahraničných investícií spomedzi okresov v Bratislavskom kraji dosiahol okres Bratislava. V okresných mestách Malacky, Senec a Pezinok sú charakteristické ich nedostatkom.



Zdroj: Autor

Obr. 2 – Vývoj PZI v Bratislavskom kraji

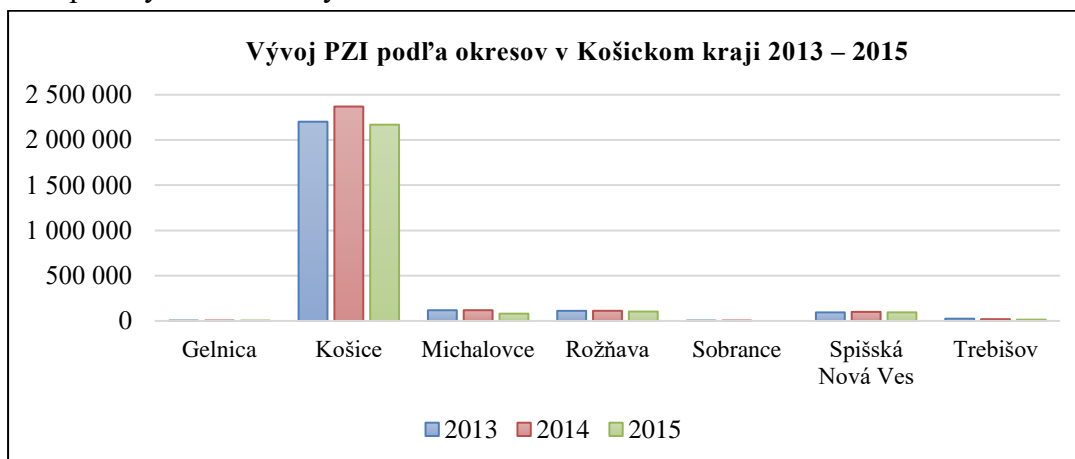
Žilinský kraj v porovnaní s Bratislavským krajom preinvestoval menej priamych zahraničných investícií a to 2,7 mld. eur za rok 2014. V roku 2013 najväčší prílev priamych zahraničných investícií bol v meste Žilina a Námestovo. Najmenej priamych zahraničných investícií bolo preinvestovaných v meste Turčianske Teplice. V roku 2014 stav priamych zahraničných investícií vykazoval dokonca záporné číslo. V porovnaní rokov 2013 a 2014 oproti roku 2015 sa stav priamych zahraničných investícií v jednotlivých okresných mestách v Žilinskom kraji výrazne nemenil. Najväčším investorom v tomto kraji je spoločnosť KIA Motors, ktorá pôsobí na Slovensku od roku 2004 a do Žilinského kraja prináša obrovský prílev priamych zahraničných investícií. Spomedzi okresných miest najviac priamych zahraničných investícií sa nachádza v meste Ružomberok a Kysucké nové mesto. V meste Ružomberok veľké investície prináša firma MONDI SCP a v Kysuckom novom meste je to firma Schaeffler.



Zdroj: Autor

Obr. 3 - Vývoj PZI podľa okresov v Žilinskom kraji

Košický kraj preinvestoval v roku 2014 viac ako 2,7 mld. eur vďaka privatizácií Východoslovenských železiarní U.S. STEEL. Medzi ďalších významných investorov patria firmy Embraco, Magneti Marelli, SCA hygiene Products Slovakia. Spomedzi miest v Košickom kraji majú priame zahraničné investície najväčšie zastúpenie v meste Košice. Toto zastúpenie v rámci jednotlivých rokov bolo sprevádzané menšími zmenami vo vývoji priamych zahraničných investícií. Spomedzi všetkých rokov bol prílev priamych zahraničných investícií najvyšší v meste Košice v roku 2014. Najhoršie zastúpenie predstavujú najchudobnejšie mestá Košického kraja Trebišov, Gelnica a Sobrance. Gelnica a Sobrance v rokoch 2013 – 2014 vykazujú nulové priame zahraničné investície a v roku 2015 sa stav priamych zahraničných investícií iba nepatrne zvýšil, nič sa však nemení na tom, že tieto okresné mestá trpia nedostatkom priamych zahraničných investícií.

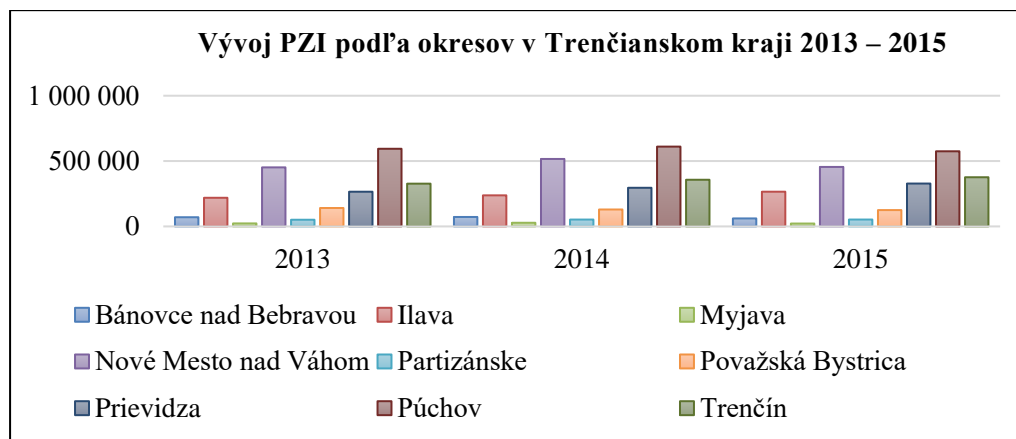


Zdroj: Autor

Obr. 4 - Vývoj PZI podľa okresov v Košickom kraji

Trenčiansky kraj je v rámci vývoja priamych zahraničných investícií najvyrovnanejší. V tomto kraji bolo preinvestovaných približne 2,3 mld. eur. Vývoj priamych zahraničných investícií sa v jednotlivých rokoch líši menšími zmenami, napríklad v Novom meste nad Váhom v roku 2013 stav priamych zahraničných investícií stúpol o 64 392 mld. eur oproti roku 2014. Rok 2015 zase priniesol pokles stavu priamych zahraničných investícií oproti roku 2014.

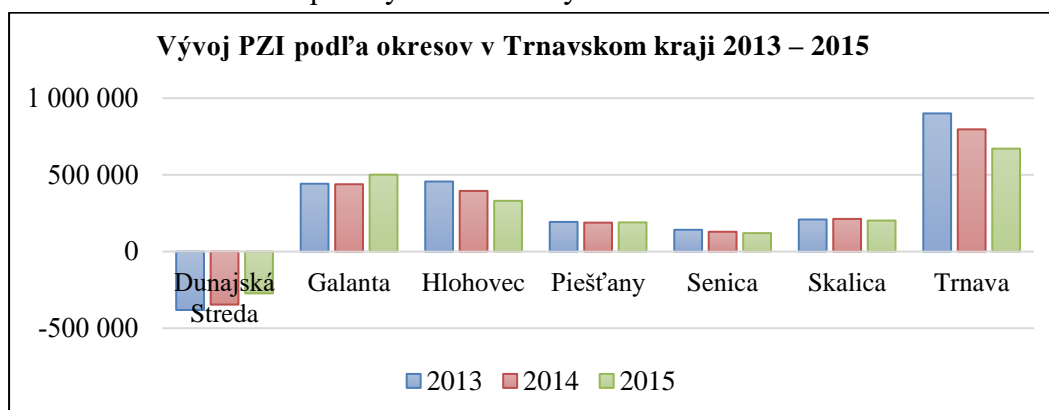
Medzi najväčších prijímateľov priamych zahraničných investícií v Trenčianskom kraji sú mestá Púchov, Nové mesto nad Váhom, Prievidza a Ilava. V Púchove je dôležitým investorom spoločnosť Continental Matador, kde bolo preinvestovaných viac ako 600 miliónov eur. V Prievidzi sídli spoločnosť Hanon Systems Slovakia vyrábajúca klimatizačné systémy pre automobily. Nedostatok priamych zahraničných investícií je v okresných mestách Partizánske, Myjava a Bánovce nad Bebravou.



Zdroj: Autor

Obr. 5 - Vývoj PZI podľa okresov v Trenčianskom kraji

Trnavský kraj zo všetkých krajov Slovenska aj napriek výhodnej geografickej polohe a infraštruktúry nedokáže prilákať zahraničných investorov. V roku 2013 najväčší prílev priamych zahraničných investícií bol zaznamenaný v meste Trnava. V porovnaní s rokmi 2014 a 2015 to bol najväčší prílev tohto obdobia v meste Trnava. Za rok 2014 bolo celkovo preinvestovaných iba 1,8 mld. eur. Najmenší prílev priamych zahraničných investícií bol zaznamenaný v roku 2014 v meste Dunajská Streda, kedy sa hodnoty dostali až na mínusové čísla. V roku 2015 sa vývoj priamych zahraničných investícií podstatne nezmenil. Na prvom mieste ostala Trnava a na poslednom Dunajská Streda. Medzi najväčších investorov patrí PSA Citroen sídliaca v Trnave, Samsung sídliaci v Galante a Bekaert sídliaci v Hlohovci. Dunajská streda odráža mínusovú hodnotu priamych zahraničných investícií.

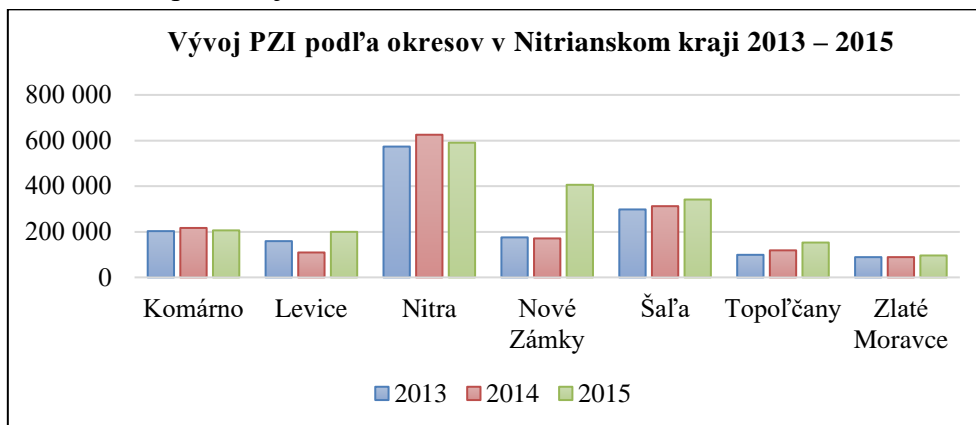


Zdroj: Autor

Obr. 6 - Vývoj PZI podľa okresov v Trnavskom kraji

Nitriansky kraj poukazuje na dominantné postavenie okresného mesta Nitra, v ktorom sídli automobilka Jaguar Land Rover. Vďaka tejto automobilke prílev priamych zahraničných

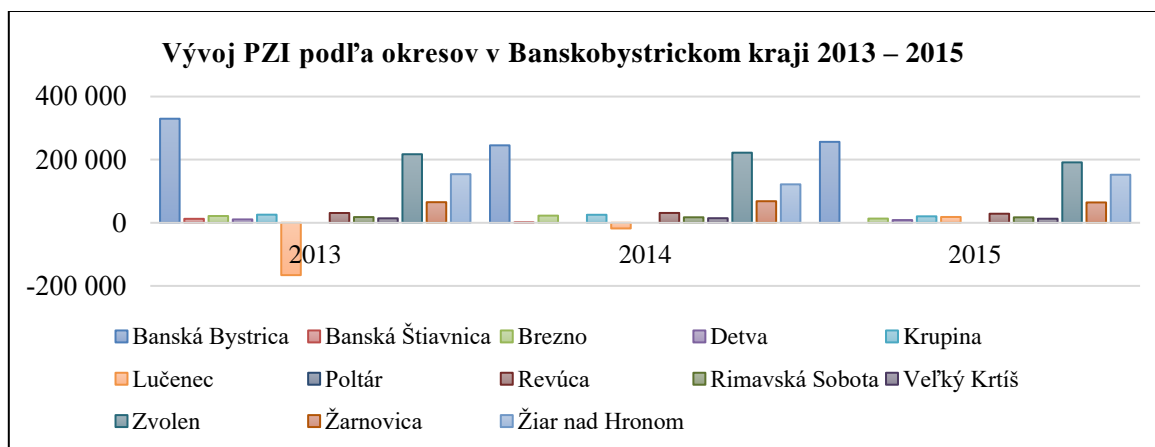
investícií v Nitrianskom kraji stúpol. V roku 2014 Nitra preinvestovala najväčší objem priamych zahraničných investícií oproti rokom 2013 a 2015. Najmenší prílev priamych zahraničných investícií bol v meste Zlaté Moravce. V roku 2014 sa stav priamych zahraničných investícií zvýšil o 69 mld. Eur oproti roku 2013. V roku 2015 tento stav opäť narástol oproti roku 2014. Hlavnými zahraničnými investormi v okresnom meste Nitra je firma Faxconn Slovakia vyrábajúca komponenty do LCD televízorov a pekárská firma PENAM. Priame zahraničné investície prúdia aj v meste Šaľa.



Zdroj: Autor

Obr. 7 - Vývoj PZI podľa okresov v Nitrianskom kraji

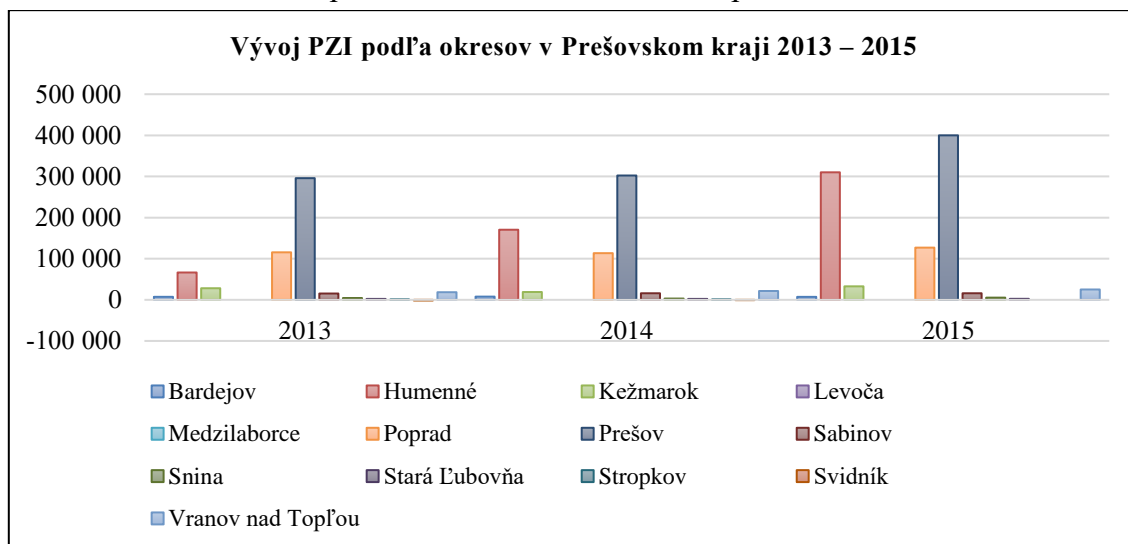
Banskobystrický kraj patrí medzi najväčší spomedzi všetkých krajov. V roku 2013 bol najnižší stav priamych zahraničných investícií zaznamenaný v meste Lučenec a to vo výške - 165 833. Ostatné mestá v roku 2013 zaznamenali plusový stav priamych zahraničných investícií. Z hľadiska preinvestovania priamych zahraničných investícií za rok 2014 vidieť nedostatok priamych zahraničných investícií, ktorý sa pohybuje okolo 700 miliónov eur. V roku 2015 bol zaznamenaný najväčší objem priamych zahraničných investícií v meste Zvolen a najmenej v meste Poltár. Medzi najväčších investorov patrí Žiar nad Hronom, Zvolen a Banská Bystrica. V rámci okresného mesta Zvolen je významným investorom Continental Automotive Systems Slovakia. Žiar nad Hronom je zastúpený investorom SAPA Profily a v Banskej Bystrici je to Bring Trucking. Nedostatok priamych zahraničných investícií je v meste Lučenec.



Zdroj: Autor

Obr. 8 - Vývoj PZI podľa okresov v Banskobystrickom kraji

Prešovský kraj poukazuje na pozitívny vývoj priamych zahraničných investícií v meste Prešov, kde najväčším investorom je spoločnosť Šariš spadajúca pod pivovar Topvar. V roku 2015 sa v meste Prešov preinvestovalo najviac priamych zahraničných investícií v porovnaní s rokmi 2014 a 2013. Najmenší prílev bol v meste Svidník, kedy tento stav dosahoval záporné hodnoty v roku 2013 aj v roku 2014. Objem priamych zahraničných investícií z roka na rok rástol v meste Humenné, Poprad, Sabinov a Vranou nad Topľou.



Zdroj: Autor

Obr. 9 - Vývoj PZI podľa okresov v Prešovskom kraji

ZÁVER

Článok bol zameraný na komparáciu vývoja priamych zahraničných investícií podľa krajov a okresných miest na území Slovenskej republiky. Na zistenie danej skutočnosti, bola použitá metóda komparácie získaných údajov s ich grafickým zobrazením. Cieľom článku bolo poukázať na vývoj priamych zahraničných investícií v 8 krajoch na území Slovenskej republiky v danom období a komparovať ich vývoj nielen v jednotlivých krajoch, ale aj v okresných mestách. Na základe výsledkov komparácie môžeme povedať, že najväčší prílev priamych zahraničných investícií spomedzi okresov v Bratislavskom kraji dosiahol okres Bratislava. V okresných mestách Malacky, Senec a Pezinok priame zahraničné investície sú charakteristické ich nedostatkom. Najväčším investorom v Žilinskom kraji je spoločnosť KIA Motors, ktorá pôsobí na Slovensku od roku 2004 a do Žilinského kraja prináša obrovský prílev priamych zahraničných investícií. Spomedzi okresných miest najviac priamych zahraničných investícií sa nachádza v meste Ružomberok a Kysucké nové mesto. V meste Ružomberok veľké investície prináša firma MONDI SCP a v Kysuckom novom meste je to firma Schaeffler. V Košickom kraji bol prílev priamych zahraničných investícií najvyšší v meste Košice. Najhoršie zastúpenie predstavujú najchudobnejšie mestá Košického kraja Trebišov, Gelnica a Sobrance. Medzi najväčších prijímateľov priamych zahraničných investícií v Trenčianskom kraji patria mestá Púchov, Nové mesto nad Váhom, Prievidza a Ilava. V Púchove je dôležitým investorom spoločnosť Continental Matador, kde bolo preinvestovaných viac ako 600 miliónov eur. V Prievidzi sídli spoločnosť Hanon Systems Slovakia vyrábajúca klimatizačné systémy pre

automobily. Nedostatok priamych zahraničných investícií je v okresných mestách Partizánske, Myjava a Bánovce nad Bebravou. Medzi najväčších investorov v Trnavskom kraji patrí spoločnosť PSA Citroen sídliaca v Trnave, Samsung sídliaci v Galante a Bekaert sídliaci v Hlohovci. Okres Dunajská Streda odráža mínusovú hodnotu priamych zahraničných investícií. Hlavnými zahraničnými investormi v okresnom meste Nitra je firma Faxconn Slovakia vyrábajúca komponenty do LCD televízorov a pekárenská firma PENAM. Priame zahraničné investície prúdia aj v meste Šaľa. V rámci Banskobystrického kraja patrí medzi najväčších investorov Žiar nad Hronom, Zvolen a Banská Bystrica. V rámci okresného mesta Zvolen je významným investorom Continental Automotive Systems Slovakia. Žiar nad Hronom je zastúpený investorom SAPA Profily a v Banskej Bystrici je to Bring Trucking. Nedostatok priamych zahraničných investícií je v meste Lučenec. Prešovský kraj poukazuje na pozitívny vývoj priamych zahraničných investícií v meste Prešov, kde najväčším investorom je spoločnosť Šariš spadajúca pod pivovar Topvar.

ACKNOWLEDGEMENT

Vedecký príspevok je súčasťou riešenia projektu APVV-15-0505: Integrovaný model manažérskej podpory budovania a riadenia hodnoty značky v špecifických podmienkach SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) FERENČÍKOVÁ, S., PAPPOVÁ, A., HLUŠKOVÁ, T., VICENOVÁ, A., KRAJČÍK, D., PÁSZTOROVÁ, J. *Medzinárodná expanzia firiem*. Bratislava: Lura edition, 2013. 364 s. ISBN 978-80-8078-532-1.
- (2) DUDÁŠ, T. *Priame zahraničné investície vo svetovom hospodárstve*. Bratislava: Ekonóm, 2006. 160 s. ISBN 80-225-2139-6.
- (3) TÁNCOŠOVÁ, J., HONTYOVÁ, K., MELIŠOVÁ, M., MUCHOVÁ, E., PIOVARČIOVÁ, V., PUPALA, L. *Medzinárodné ekonomické vzťahy*. Bratislava: Ekonóm, 2004. 280 s. ISBN 80-225-1841-7.
- (4) LIPKOVÁ, Ľ. *Svetové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 2000. 206 s. ISBN 80-88848-35-0.
- (5) VIDOVÁ, J. *Investičná teória a politika – Semináre*. Bratislava: Ekonóm, 2002. 107 s. ISBN 80-1545-0.
- (6) CHEUNG, Y. W. International economics: Peter H. Lindert and Thomas A. Pugel. *The North American Journal of Economics and Finance*, 1996, roč. 2, č. 7, s. 231-232, ISSN: 1062-9408.
- (7) BALÁŽ, P., VERČEK, P., CIHELKOVÁ, E., FERENČÍKOVÁ, S., GAVALOVÁ, V., KAŠŤÁKOVÁ, E., SVOBODOVÁ, V., ŠKORVAGOVÁ, S., POLIAČIK, I., PAVELKA, Ľ. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint dva, 2010. 546 s. ISBN 978-8089393-18-3.
- (8) NOVÁK, M., ŠUSTR, M. Faktory prílevu priamych zahraničných investícií do vybraných tranzitívnych ekonomík. *Ekonomické rozhľady*, 2009, roč. 1, č. 1, s. 70-80, ISSN 0323-262X.

- (9) SRŠŇOVÁ, J., FÜZYOVÁ, Ľ., ROBY, Z. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku.* Bratislava: Sprint dva, 2008. 214 s. ISBN 8096992768.
- (10) FERENČÍKOVÁ, S., MICHNÍK, Ľ., ŠESTÁK, J. *Priame zahraničné investície: vnútorné a medzinárodné súvislosti. 1. vyd.* Bratislava: Sprint, 1997. 233 s. ISBN 80-88848-066-09-1.
- (11) MIŠÚNOVÁ, E., MIŠÚN, J. *Priemysel Slovenska a dopady globálnej krízy.* Bratislava: Espirit, s. r. o., 2009. 321 s. ISBN 978-80-970202-2-4.
- (12) HOŠKOVÁ, A. *Pôsobenie priamych zahraničných investícií na ekonomiku materskej a hostiteľskej krajiny.* Bratislava: Národná banka Slovenska, 1997.

VYBRANÉ ASPEKTY PRÁVA VÝKUPU S DÔRAZOM NA SLOVENSKÚ REPUBLIKU V KONTEXTE URČENIA VŠEOBECNEJ HODNOTY AKCIÍ – I. ČASŤ

SELECTED ISSUES OF THE SQUEEZE-OUT WITH THE EMPHASIS ON SLOVAK REPUBLIC IN THE CONTEXT OF DETERMINING THE GENERAL VALUE OF SHARES – I. PART

Iveta Sedláková^a, Katarína Kramárová^b, Boris Kollár^c, Andrea Havelková^d

Abstrakt: Právo výkupu oprávňuje majoritného akcionára na odkúpenie zvyšných akcií spoločnosti. Ide o špecifický mechanizmus s dopadom na zúčastnené subjekty, cieľový podnik, procesno-právnu úpravu prechodu vlastníckych práv vyplývajúcich z akcií a samotnú metodickú stránku určenia primeranej (férovej) ceny za akcie minoritného akcionára. Primárnym cieľom tohto právneho inštitútu je byť kompromisným a hlavne efektívnym riešením vyplývajúcim z postavenia majoritného a minoritného akcionára v cieľovej spoločnosti a ich záujmom čo sa týka jej riadenia a budúceho smerovania. Súčasné ekonomické prostredie priam núti podniky správať sa racionálne, čo sa odráža aj na vnímaní postavenia minoritných akcionárov v spoločnosti. Dá sa povedať, že v určitom životnom štádiu podniku a pri nadobudnutí určitého vlastníckeho podielu na cieľovej spoločnosti, sa minoritný akcionár dostáva do pozície skôr investora ako majiteľa/spoločníka, ktorého investícia v určitom momente z pohľadu majoritného akcionára v kontexte efektivity riadenia spoločnosti nenachádza svoje opodstatnenie. Racio existencie legitímneho spôsobu vytesnenia minoritného akcionára je preto opodstatnené, ale len za predpokladu, že majetkové práva minoritných akcionárov budú „férovo“ vykompenzované. Nakoľko ide o skutočne rozsiahlu problematiku, autori v kontexte pochopenia právnej existencie práva výkupu (bez detailnejšej analýzy procesno-právnej stránky – tá bude spracovaná v takej miere, aby čitateľ bol dostatočne oboznámený s danou problematikou) sa budú zaoberať predovšetkým analýzou faktorov opodstatňujúcich existenciu tohto inštitútu a problematikou determinácie primeranosti protiplnenia za akcie „vytesnených“ akcionárov vo všeobecnej rovine, ako aj v súlade s platnou metodikou upravujúcou stanovenie všeobecnej hodnoty podniku v Slovenskej republike (v súlade so znaleckou činnosťou), a to v teoreticko-praktickej rovine. Právo výkupu nie je v prípade Slovenskej republiky často využívané, preto je logické, že autori budú vychádzať najmä zo zahraničných odborných štúdií a teoretických poznatkov. Napriek tejto skutočnosti, súčasťou syntézy poznatkov sú aj vlastné názory autorov na túto problematiku, nakoľko jedna z autoriek sa s uvedenou problematikou zaoberá priamo vo svojej znaleckej praxi. Článok je rozdelený do dvoch plnohodnotných a logických častí. Prvá časť, uverejnená v tomto čísle, je zameraná

^a Ing. Iveta Sedláková, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

^b Ing. Katarína Kramárová, PhD. Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

^c Mgr. Ing. Boris Kollár, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika

^d JUDr. Andrea Havelková, súkromná sféra

predovšetkým na všeobecnú charakteristiku práva výkupu, determináciu dôvodov, ktoré jeho existenciu opodstatňujú, prezentáciu prístupov k stanoveniu férovej ceny a determináciu faktorov, ktoré primeranosť protiplnenia za akcie minoritných akcionárov určujú.

Kľúčové slová: majoritný akcionár, minoritný akcionár, protiplnenie, právo výkupu

Summary: The squeeze-out entitles the majority shareholder to buy-out the remaining shares owning by the minority shareholders. This is a specific mechanism with an impact on the participants, the target company, the procedural regulation of the transfer of ownership rights arising from the shares, and the methodological aspect of determining the appropriate (fair) value for the shares of the minority shareholders. The primary goal of this legal institute is to be a compromise and especially effective solution resulting from the position of the majority and minority shareholder in the target company and their interest in its management and future direction. The current economic environment forces companies to behave rationally, which mirrors in the perception of the status of the minority shareholders. It can be said that at a certain life stage of the company and when acquiring a certain ownership share in the target company, the minority shareholders get rather into the position of an investor than an owner, whose investment in a certain moment and from the view of corporate governance is not justified. The existence of a legitimate way of displacing the minority shareholders is therefore justified, but only if their property rights are “fairly” compensated. As this is a really comprehensive issue, the authors in the context of accepting the legal existence of the squeeze-out (without a detailed analysis of procedural and legal aspects - the aspects will be processed to such an extent that the reader is sufficiently familiar with the issue) will deal primarily with analyzing factors justifying the existence of this institute and with the issue of determining the adequacy of consideration for the shares of the “squeezed” shareholders in general, as well as in accordance with the applicable methodology governing the determination of the general value of the company in the Slovak Republic (in accordance with expert activities), in the theoretical and practical level. The squeeze-out is not often used mechanism in the Slovak Republic, thereby the authors use mainly foreign studies and theoretical knowledge. Despite this fact, the authors’ own opinions on this issue are also a part of the synthesis of knowledge, since one of the authors deals with this issue directly in her expert practice. The article is divided into two full-fledged and logical parts. The first part, published in this issue, focuses mainly on the general characteristics of the squeeze-out, the determination of the reasons that justify its existence, the presentation of fair pricing approaches and the factors that determine the adequacy of consideration for minority shares.

Key words: fair value, majority shareholder, minority shareholder, squeeze-out

JEL Classification: G46, G32

ÚVOD

Stanovenie hodnoty podniku je relatívne dlhodobo riešenou problematikou, pričom do popredia sa dostala najmä vplyvom globalizačných tendencií. Čo sa týka Slovenskej republiky, uvedená problematika nie je u nás rozvinutá a etablovaná v takej miere ako v zahraničí (najmä ak zoberieme do úvahy rozvinuté svetové ekonomiky), no aj napriek tomu trhovú

mechanizmus, konanie a záujmy vlastníkov, investorov, veriteľov, trhové príležitosti či v konečnom dôsledku aj záujmy štátu a pod. definujú potrebu určenia a poznania nielen „tradičnej“ účtovnej hodnoty. Predmetom ohodnotenia nemusí byť len podnik ako celok, môžu sa ohodnocovať len jeho vybrané časti, prípadne jednotlivé zložky majetku a záväzkov, pričom vo vybraných prípadoch, môže túto činnosť vykonať len súdny znalec. Ich súčasťou je aj právo výkupu zakomponované do slovenského právneho poriadku od roku 2007 a s tým súvisiaci právny úkon stanovenia všeobecnej hodnoty akcií na účely zistenia primeranej hodnoty protiplnenia.

V *koncepte súdneho inžinierstva a znaleckej činnosti* sa hovorí o určení tzv. *všeobecnej hodnoty podniku*, ktorá sa považuje za objektivizovanú. Je to najpravdepodobnejšia cena (k termínu ohodnotenia, v danom mieste a čase) odhadnutá súdnym znalcom, ktorá by bola akceptovaná stranou ponuky i dopytu za predpokladu voľnej konkurencie a poctivého predaja, keď obe strany transakcie, t.j. strana ponuky aj dopytu konajú s patričnou informovanosťou, opatrnosťou a predpokladom, že cena nie je ovplyvnená neprimeranou pohnútkou.

Právo výkupu je z tohto hľadiska špecifickou transakciou, nakoľko v nej absentuje kritérium dobrovoľnosti na strane predávajúceho, de facto dobrovoľnosť je otázna aj v kontexte samotnej podstaty všeobecnej hodnoty. Právo výkupu je legitímny nárok majoritného akcionára dožadovať sa nadobudnutia akcií vo vlastníctve minoritného akcionára v prípade splnenia zákonom vymedzených podmienok (v závislosti od legislatívy tej ktorej krajiny) za plnenie, ktoré by malo byť primerané resp. musí mať charakter tzv. „férovej ceny“. Jej určenie spravidla spadá do kompetencií nezávislej inštitúcie či znalca, a to v kontexte samotného pochopenia právnych dôsledkov práva výkupu bez toho, aby inštitúcia či znalec skúmali dodržiavanie procesných úkonov súvisiacich s uplatnením práva výkupu z legislatívneho hľadiska. Z pohľadu majoritného ako aj minoritného akcionára férová cena by mala byť akceptovateľnou hodnotou protiplnenia za vykúpené akcie.

1. OBSAHOVÁ NÁPLŇ PRÁVA VÝKUPU NÁZOV KAPITOLY

Právo výkupu je možné definovať ako legitímny, t.j. právne akceptovaný prostriedok slúžiaci k „vytlačeniu“ minoritných akcionárov z cieľovej spoločnosti akcionárom majoritným, príp. entitami, ktoré s ním konajú v zhode. Na jednej strane tak zakladá právo majoritného akcionára kúpiť, na druhej strane zakladá povinnosť minoritných akcionárov predať. Legitímnosť využitia práva výkupu je daná tým, že majoritný akcionár musí dosiahnuť určitú vysokú hranicu vlastníctva na cieľovej spoločnosti a s tým spojený vysoký podiel na hlasovacích právach a ponúknuť minoritnému akcionárovi protihodnotu za jeho akcie. Ak tak väčšinový akcionár učiní, povinnosťou menšinového akcionára je akcie predať.

Právo výkupu je právnym úkonom, na základe ktorého dochádza k zmene vlastníckej štruktúry podniku (Mařík, 2011), ktorý zakladá potrebu určenia hodnoty podniku resp. akcií podniku. V súčasnosti ho môžeme považovať za štandardný právny nástroj, ktorý je obsiahnutý v obchodnom práve takmer všetkých ekonomík, aj keď existujú objektívne rozdiely v jeho úprave. V abstraktnej resp. teoretickej rovine by mal prispieť k riešeniu divergencie záujmov a s tým súvisiacich sporov medzi majoritným akcionárom a minoritnými akcionármi. Pre obe

skupiny akcionárov totiž platí, ak berieme do úvahy racionálne správanie entít, že ich primárnym záujmom je ziskovosť podniku z krátkodobého hľadiska a zvyšovanie trhovej hodnoty ich vkladov z dlhodobého hľadiska. Existujúca vysoká rozdrobenosť akcionárskej základne potenciálne kreuje záujem o riadenie spoločnosti u viacerých osôb, čo však môže byť (a v mnohých prípadoch prax ukázala, že aj je) prekážkou efektívneho riadenia spoločnosti a viesť zložitým procesom hľadania kompromisov pri presadzovaní dôležitých rozhodnutí. Týmto spôsobom generované „agency problems“ a „agency costs“^a tak vytvárajú rozdiel v hodnote tej istej spoločnosti za predpokladu „jednohlasného rozhodovania“ a za predpokladu „roztriešteného rozhodovania“. S tým úzko súvisí aj riziko podnikania, ktoré je v prípade majoritného akcionára oveľa vyššie ako v prípade akcionára minoritného, resp. je úmerné veľkosti ich investície (Pokorná, 2003) či s problematikou preferencie súčasných dividend (a teda krátkodobých cieľov) zo strany minoritných akcionárov pred reinvestovaním zisku (a teda dlhodobých cieľov) zo strany majoritného akcionára a pod.

Právo výkupu ako odborný termín je stotožňovaný s celosvetovo používaným termínom „squeeze out“, ktorého etymologický pôvod je zakotvený v anglosaskom právnom poriadku. Práve Veľká Británia bola prvou krajinou, ktorá v 20-tych rokoch 20. storočia vytesnenie minority inkorporovala do svojho právneho poriadku. V 50-tych rokoch toho istého storočia tak učinili aj USA a squeeze out (v americkej podobe tzv. freeze out) sa stal súčasťou aj jej korporátneho práva. Významnou zdrojovou základňou pre úpravu squeeze out na európskej úrovni sa považuje práve legislatíva Nemecka. Čo sa týka Európskej únie (ďalej len „EÚ“), squeeze out bol harmonizovaný aj na úrovni EÚ, resp. jej členských krajín, a to *Smernicou Európskeho parlamentu a Rady EÚ 2004/25/ES z 21. apríla 2004 o ponukách na prevzatie*^b (ďalej len „Smernica EÚ“). Špecifikom unitárneho práva je, že upravuje len squeeze out realizovaný v nadväznosti na ponuku na prevzatie, tzv. následný squeeze out, a to len v prípade akciových spoločností, ktorých akcie sú obchodované na regulovanom trhu. Ide o rámcovú direktívu definujúcu minimálne požiadavky na právny poriadok členskej krajiny EÚ za účelom zabezpečenia efektivity a transparentnosti trhu fúzií a akvizícií (vo všeobecnosti operácií s kontrolnými „balíkmi“) a ochrany akcionárov a tretích osôb na finančných trhoch členských krajín EÚ. Do popredia sa dostáva najmä otázka ochrany minoritných akcionárov, pričom právne zabezpečenie rovnakých podmienok a rovnocenného zaobchádzania s minoritnými akcionármi cieľovej spoločnosti spoločnosťou a majoritným (kontrolným) akcionárom sa považuje za najdôležitejšiu a najproblematickejšiu časť akejkoľvek národnej legislatívy upravujúcej proces realizácií ponúk na prevzatie. (Goergen et al., 2005)

Vymedzenie samotného pojmu squeeze out, ako aj jeho procesného obsahu nie je unitárne. Squeeze out v širšom ponímaní predstavuje proces a jeho rôzne techniky, ktorý má vyústiť do vytlačenia existujúcej minority, ktorá je vlastníkom zvyšku účastníckych cenných papierov akciovej spoločnosti, pričom sa zdôrazňuje najmä dosiahnutá efektívnosť riadenia

^a Pozn.: V tomto prípade pracujeme s tzv. „agency problems“ a „agency costs“ druhého typu v zmysle Shleifer, A., Vishy, R. E. (1986).

^b Tzv. 13 smernica EÚ, *angl.* Directive 2004/25/EC of the European Parliament and of the Council of 21 April 2004 on Takeover Bid.

spoločnosti vyplývajúca z koncentrácie akciového kapitálu majoritou. Principiálne „*všeobecný proces vytesnenia*“ je tak možné uplatniť nielen u verejne obchodovaných akciových spoločností, ale aj v prípade súkromných akciových spoločností, či u iných právnych foriem podnikania, samozrejme v kontexte judikatúry danej krajiny. V užšom ponímaní ide o proces koncentrácie roztrieštenej vlastnickej štruktúry len akciových spoločností, ktorých akcie sú obchodované na regulovanom trhu bez ohľadu na to, či po jeho uskutočnení cieľová spoločnosť pokračuje vo svojej existencii (tzv. pravý squeeze out) alebo dôjde k jej zrušeniu bez likvidácie (tzv. nepravý squeeze out).

Jurisdikcia USA operuje s pojmom freeze out, čo z obsahového hľadiska môžeme viac či menej stotožniť s európskym ponímaním korporátneho squeeze out-u, t.j. s legitímnym prostriedkom nadobudnutia minoritného podielu v akciovej spoločnosti jeho majoritou (bez ohľadu na právne špecifiká jednotlivých krajín). V americkej terminológii je potom squeeze out označením skôr pre spôsoby (legálne či nelegálne), akými majoritný akcionár získava výhody z titulu svojej pozície na úkor minoritných akcionárov, vrátane prerozdelenia zisku a to bez toho, aby dochádzalo k ich reálnemu vytesneniu zo spoločnosti a s jednoznačným cieľom koncentrácie majetkovej štruktúry podniku. Ide o konanie príznačné skôr pre uzatvorené akciové spoločnosti v zmysle napríklad úmyselného „*udržiavania*“ informačnej asymetrie medzi majoritným a minoritným akcionárom, preferencie vyššieho platu majoritného akcionára, ak je zamestnancom danej spoločnosti napríklad na úkor vyplácania dividend, preferencie záujmov minority pri uzatváraní obchodných zmlúv spoločnosti, zámerné obštrukcie zo strany majority v súvislosti s uskutočnením valného zhromaždenia a výkonom ostatných práv minority apod.

Odborná literatúra, ale aj prax ďalej v súvislosti s právom výkupu operuje aj s ďalšou terminológiou, ktorá zdôrazňuje predovšetkým fakt, že tento typ transakcie je vynútený a má charakter „*expropriácie*“ minoritného akcionára, napríklad „*compulsory buy-out/purchase*“, „*forced buy-out/purchase*“, „*minority squeeze-out*“ apod. Dôležité je podotknúť, že nie vždy je správne uvedené termíny považovať za synonymá, ich obsahovo-procesná stránka môže byť totiž odlišná v závislosti od legislatívy krajiny a samozrejme charakteru obchodnej spoločnosti, na ktorú sa všeobecný princíp squeeze out-u vzťahuje. V kontexte nášho článku budeme preferovať používanie slovenského ekvivalentu, akceptujúc tak platnú slovenskú legislatívu, t.j. **zákon č. 566/2002 Z. z. o cenných papieroch a investičných službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov** (ďalej len „*zákon o CP*“) na základe čoho, bude právo výkupu jednoznačne chápané a analyzované ako podmienené právo nadväzujúce na uskutočnenú ponuku na prevzatie.

2. DÔVODY EXISTENCIE PRÁVA VÝKUPU

Ekonomické efekty sú primárne dôvody, ktorými sa „*ospravedlňuje*“ existencia práva výkupu. Všeobecne sa argumentuje, že miera, ktorou menšinoví akcionári participujú na financovaní akciovej spoločnosti, nedosahuje mieru záťaže, ktorú títo akcionári pre spoločnosť predstavujú. (Čech et al., 2012) Mařík (2008) uvádza, že motívy koncentrácie vlastníctva v akciovej spoločnosti práve prostredníctvom práva výkupu vychádzajú predovšetkým z potreby zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. Podobne ako Hečková – Chapčáková

(2009), Ferranini et al. (2002) apod., zdôrazňuje najmä efekty dosiahnuté zo zjednodušenia a racionalizácie riadenia spoločnosti a zo zníženia administratívnej záťaže v súvislosti s „*odbúraním*“ povinností voči minoritným akcionárom. Keďže právo výkupu je typické najmä pre verejne obchodované akciové spoločnosti, nemenej dôležitým faktorom je, že v dôsledku práva výkupu okrem toho, že sa akciová spoločnosť transformuje na neverejnú (de facto dochádza k jej reštrukturalizácii), sa minimalizujú aj jej povinnosti vyplývajúce z umiestnenia akcií na kapitálový trh, a to nielen voči akcionárom, či odstránia akékoľvek tendencie vedúce k podhodnocovaniu cien akcií. (Miliutis, 2013) Koncentráciou vlastníckej štruktúry je možné dosiahnuť aj prínosy v oblasti riadenia kapitálovej štruktúry podniku, zdôrazňuje sa najmä zlepšenie miery zadlženia podniku (D/E ratio), či optimalizácia daňového zaťaženia spoločnosti, a to v kontexte plnohodnotného začlenenia do skupiny podnikov majoritného akcionára. (Miliutis, 2013, Babak, 2012) Častým predmetom k diskusií o pozitívnych prínosoch práva výkupu je okrem iného aj odstránenie zneužívania legitímnych práv minoritnými akcionármi, ktoré vyplývajú z právnej existencie prostriedkov ich ochrany. Damodaran (1997) vníma právo výkupu ako právny prostriedok transformácie rozdrobeného vlastníctva na koncentrované, ktorý prináša benefity nielen cieľovému podniku, ale aj celej ekonomike. To vo svojej štúdii uvádzajú napríklad aj Van der Elst – Vand den Steen (2006). Podľa Kainsanahtio (2002), právo výkupu predstavuje prostriedok dosiahnutia ekonomickej efektivity a benefitov podniku a aj spoločnosti (vo všeobecnom vyjadrení) na úrovni nákladov vyplývajúcich z existencie minority v cieľovej spoločnosti. S právom výkupu a následným zefektívnením riadenia a kontroly cieľovej spoločnosti je prepojená aj otázka alokácie jej finančných a investičných možností. Koncentrovaná vlastnícka štruktúra môže byť totiž impulzom investícií, ktoré by za iných okolností majoritný akcionár nerealizoval (Uzsák, 2007), resp. umožňuje naplno využiť synergický efekt vyplývajúci z plnohodnotného začlenenia cieľovej spoločnosti do skupiny podnikov majoritného akcionára. (Hunt, 2011)

3. PRÁVO VÝKUPU AKO PRÁVNY ÚKON

3.1 Konštrukčné prvky práva výkupu

Je zrejmé, že právo výkupu je skôr prostriedkom ochrany záujmov majoritného akcionára ako záujmov minority, a to aj napriek tomu, že všeobecnosť práv akcionára má garantovať každému z nich rovnaké podmienky zaobchádzania zo strany spoločnosti či nemožnosť vykonávať akcionárske práva na úkor práv ostatných akcionárov. Čo sa týka možnosti podieľať sa na rozhodovaní a riadení spoločnosti, menšinový akcionár je už spravidla v takej pozícii, že svoje záujmy presadiť nemôže. Prax preto v súvislosti s právom výkupu poukazuje hlavne na spornosť práv majetkového charakteru. „*Vynúteným*“ odpredajom prichádza minoritný akcionár o budúce dividendy a potenciálny kapitálový výnos, čím druhej strane umožňuje získať 100%-ný podiel v spoločnosti a s tým spojené efekty. Ambivalentný charakter práva výkupu – byť nástrojom riešenia sporov na jednej strane, zvyhodňovať majoritu na strane druhej, je preto minimalizovaná legislatívne stanovenými kritériami kvantitatívneho a kvalitatívneho charakteru, samozrejme v závislosti od legislatívy tej ktorej krajiny. Na základe nich právo výkupu nadobúda črty opcie – je uplatniteľné majoritným akcionárom, ak podmienky nastanú, na druhej strane determinuje povinnosť minority predať. Protiplnenie za

akcie minoritných akcionárov musí byť „férové“ a náklady transakcie znáša majoritný akcionár.

Kvantitatívne kritérium predpokladá predovšetkým splnenie tzv. *osobnej podmienky existencie majoritného akcionára*, t.j. nadobudnutie minimálneho podielu na akciách a hlasovacích právach cieľovej spoločnosti. Táto hranica je rozdielna v jednotlivých krajinách, pričom je prípustné tzv. konanie v zhode s majoritným akcionárom. Taktiež môže byť rozdielna, ak legislatíva danej krajiny okrem následného squeeze out-u pripúšťa aj tzv. korporátny squeeze out. Napríklad už zmieňovaná Smernica EÚ v článku 15 stanovila 90%-nú hranicu, pričom členská krajina ju môže zvýšiť až na 95%. Súčasťou kvantitatívneho kritéria je spravidla aj *časové kritérium* určujúce lehotu prípadne moment, kedy môže majoritný akcionár právo výkupu uskutočniť. Prehľad uplatňovaného kvantitatívneho kritéria vo vybraných krajinách uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 1 – Kritérium osobnej podmienky existencie majoritného akcionára (stav k 31. 12. 2018)

Minimálny podiel na menovitej hodnote akcií cieľovej spoločnosti a k nim prináležiaci minimálny podiel na jej hlasovacích právach (prehľad vybraných krajín)			
90%	95%	98%	Specific
Albánsko, Austrália, Rakúsko, Česko, Dánsko, Estónsko, Francúzsko, Maďarsko, Nórsko, Poľsko, Portugalsko, Rumunsko, Srbsko, Slovinsko, Španielsko, Švédsko, Veľká Británia, USA	Belgicko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Chorvátsko, Nemecko, Taliansko, Litva, Lotyšsko, Luxembursko, Holandsko, Rusko, Slovensko	Turecko	Švajčiarsko (90% v prípade korporátneho squeeze-out, 98% v prípade squeeze-out nadväzujúceho na ponuku na prevzatie)

Zdroj: Autori

Kvalitatívne kritérium určuje, v prípade akých spoločností je právo výkupu uplatniteľné. Zároveň vymedzuje celý proces tejto transakcie vrátane určenia dohliadajúceho orgánu. Kritérium zahŕňa aj požiadavku na primeranosť protiplnenia za akcie minoritného akcionára s požiadavkou posúdenia všetkých kvantitatívnych a kvalitatívnych aspektov, ktoré primeranú cenu môžu determinovať. Procesný charakter využitia práva výkupu sa v jednotlivých krajinách líši, diferencie sú evidentné aj v spôsobe určenia výšky protiplnenia, či následne rozhodnutia, že protiplnenie vykazuje znaky primeranosti. Kritérium taktiež vymedzuje inštitúty ochrany práv minoritných akcionárov, ktoré súvisia len s právom výkupu.

3.2 Procesná stránka práva výkupu v Slovenskej republike

V súvislosti so Slovenskom sa zavedenie práva výkupu považuje za systémový krok harmonizácie slovenskej legislatívy s komunitárnym právom EÚ. (Hečková, Chapčáková, 2009) Právo výkupu bolo inkorporované do našej legislatívy s účinnosťou od 1. januára 2007, a to *zákonom č. 644/2006 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 483/2001 Z. z. o bankách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov* a schválením *zákona č. 209/2007 Z. z., ktorým sa dopĺňa zákon č. 566/2001 Z. z. o cenných papieroch a investičných službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a o zmene a doplnení niektorých zákonov* (ďalej len „zákon o CP“). Zákon o CP upravuje tzv. nasledujúci squeeze out, t.j. právo výkupu podmienené uskutočnenou ponukou na prevzatie. Zavedenie práva výkupu malo svoj dopad aj na ďalšie právne normy, napríklad na znenie zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej len

„OBCHZ“), zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, zákona č. 747/2004 Z. z. o dohľade nad finančným trhom v znení neskorších predpisov, vyhlášku Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty (ďalej len „*Vyhláška o stanovení všeobecnej hodnoty*“).

Podľa par. 118i ods. 1 zákona o CP **právo výkupu** je právo väčšinového akcionára požadovať, aby na neho prešli akcie cieľovej spoločnosti od všetkých zostávajúcich akcionárov za primerané protiplnenie, pričom **cieľovou spoločnosťou** sa rozumie obchodná spoločnosť, ktorej akcie sú predmetom ponuky na prevzatie (par. 114 ods. 2 zákona o CP). Kvalitatívne kritériá vyplývajúce zo zákona stanovujú, že právo výkupu sa môže uplatniť len v prípade spoločnosti, ktorej **akcie sú obchodované buď na regulovanom trhu v Slovenskej republike** t.j. na Burze cenných papierov Bratislava (ďalej len „*BCPB*“) alebo na regulovanom trhu iného členského štátu EÚ (par. 114 ods. 1, 4 zákona o CP). Uplatnenie práva výkupu je viazané na **súhlasné stanovisko Národnej banky Slovenska** (ďalej len „*NBS*“), ktorá je dohliadajúcim orgánom (par. 118i ods. 4 zákona o CP). Súčasťou kritérií je aj legislatívne vymedzenie procesnej stránky práva výkupu a s tým súvisiace práva a povinnosti zúčastnených strán transakcie. Kvalitatívno-kvantitatívne aspekty musí niesť aj protiplnenie určené minoritným akcionárom, ktoré musí byť primerané.

V zmysle zákona o CP je **majoritný akcionár navrhovateľom**, ktorý uskutočnil **ponuku na prevzatie** a je sám majiteľom akcií prípadne s osobami konajúcimi v zhode, ktorých menovitá hodnota predstavuje minimálne 95% základného imania cieľovej spoločnosti a s tým súvisiaci najmenej 95%-ný podiel na hlasovacích právach.^a Výkupné právo musí uplatniť najneskôr do 3 mesiacov od uplynutia lehoty platnosti ponuky na prevzatie, ktorá nebola ani podmienená, t.j. týkala by sa nadobudnutia minimálneho počtu akcií a ani čiastočná, t.j. týkala by sa iba časti zostávajúcich akcií cieľovej spoločnosti. Lehota je prekluzívna, jej uplynutím právo výkupu zaniká (par. 118i ods. 1 zákona o CP). **Ponuka na prevzatie** (par. 114 ods. 1 zákona o CP) je verejný návrh na uzatvorenie zmluvy v zmysle OBCHZ podľa par. 276 – 279. Jej predmetom je kúpa akcií prípadne ich časti alebo výmena týchto akcií alebo ich častí za iné cenné papiere a je smerovaná na akcionárov cieľovej spoločnosti. Verejný návrh je buď obligatórny alebo fakultatívny, nasleduje po nadobudnutí kontrolného podielu^b v cieľovej spoločnosti alebo má za cieľ jeho nadobudnutie. Majoritný akcionár uplatňuje právo výkupu na základe už zmieňovaného kladného stanoviska NBS, pričom ešte pred doručením žiadosti o udelenie súhlasu na uplatnenie práva výkupu NBS, musí zložiť k rukám tzv. poverenej osoby peňažné prostriedky potrebné na poskytnutie celého protiplnenia (par. 118i ods. 12 zákona o CP). NBS má v právomoci preskúmať náležitosti žiadosti súvisiace s uplatnením práva výkupu.

^a Pozn.: Čo sa týka menšinového akcionára, ten nie je v zákone o CP vymedzený priamo. Negatívnym vymedzením ide o osobu (fyzickú alebo právnickú), ktorá je majiteľom akcií cieľovej spoločnosti, ktorých menovitá hodnota predstavuje najviac 5% základného imania a s ktorými je súčasne spojený najviac 5%-ný podiel na hlasovacích právach spoločnosti. Z hľadiska OBCHZ ide o tzv. kvalifikovanú menšinu, ktorej tento zákon priznáva osobitné práva akcionárov.

^b Pozn.: Kontrolným podielom sa na účely zákona o CP rozumie najmenej 33% podiel na hlasovacích právach spojených s akciami cieľovej spoločnosti. (par. 114, ods. 2 zákona o CP).

Následne buď žiadosť schváli, zamietne alebo navrhovateľa požiada o jej dopracovanie (par. 117 zákona o CP).

S účinnosťou od 1. januára 2019 bol zákon o CP novelizovaný, a to **zákonom č. 373/2018 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 371/2014 Z. z. o riešení krízových situácií na finančnom trhu a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony**, na základe ktorého sa zmenil procesný postup práva výkupu. Zdrojovou legislatívou bola legislatíva Českej republiky a praktické skúsenosti s doteraz realizovanými transakciami práva výkupu na Slovensku.

Z procesného hľadiska najväčšiu zmenu predstavuje spôsob, akým majoritný akcionár po uplatnení práva výkupu nadobúda akcie minoritných akcionárov. Majoritný akcionár už nemá povinnosť zasielať každému akcionárovi návrh zmluvy o kúpe akcií resp. návrh zmluvy o výmene akcií za iné cenné papiere, nakoľko prechod vlastníckych práv z predmetných akcií sa neviaže na súhlasný prejav vôle minoritného akcionára (prijatie návrhu zmluvy), resp. ich prípadný nesúhlas sa nemusí nahrádzať súdnym rozhodnutím. Uvedená požiadavka je suplovaná úkonom valného zhromaždenia vo veci rozhodnutia o prechode akcií zostávajúcich akcionárov na majoritného akcionára resp. navrhovateľa s požiadavkou na zápis prijatia rozhodnutia do obchodného registra a ustanovením inštitútu poverenej osoby. Prevod akcií cieľovej spoločnosti bol substituovaný ich prechodom, de facto rozdielnym spôsobom prevodu vlastníckych práv z akcií.

Právne prostriedky ochrany, ktoré zákon minoritným akcionárom garantuje – právo na podanie návrhu o neplatnosti rozhodnutia valného zhromaždenia o prechode akcií na majoritného akcionára a právo na podanie žaloby v súvislosti s neprímeranosťou ponúknutého protiplnenia, neobmedzujú právny nárok majoritného akcionára sťať sa vlastníkom predmetných akcií^a. V prvom prípade však budú dispozičné práva majoritného akcionára obmedzené – akcie nebude môcť použiť ako kolaterál alebo ich ďalej prevádzať na iné osoby a to až do rozhodnutia súdu. V druhom prípade bude spornou len otázka dorovnania ceny protiplnenia ponúknutého zo strany majoritného akcionára a požadovaného stranou minoritného akcionára bez dopadu na zmenu vlastníka akcií cieľovej spoločnosti.

Úlohou **poverenej osoby** je centralizovane zabezpečiť výplatu protiplnenia za akcie. Poverenou osobou môže byť banka, obchodník s cennými papiermi, centrálny depozitár alebo zahraničná osoba s oprávnením na výkon obdobných činností na území Slovenska podobne ako predchádzajúce menované subjekty (118i ods. 11 zákona o CP). Majoritný akcionár je povinný k jej rukám zložiť finančné prostriedky kompenzácie za akcie minoritných akcionárov a doložiť doklad o tomto úkone spolu so žiadosťou o konanie vo veci schválenia práva výkupu NBS.

Po splnení týchto podmienok (vinkulácia protiplnenia na účte poverenej osoby, súhlasné stanovisko NBS) má majoritný akcionár právo požadovať, aby predstavenstvo cieľovej spoločnosti zvolalo valné zhromaždenie za účelom prijatia rozhodnutia o prechode akcií všetkých zostávajúcich akcionárov na akcionára majoritného (par. 118i ods. 5 zákona o CP). Prechod zostávajúcich akcií je valným zhromaždením schválený, ak je návrh podporený aspoň

^a Pozn.: Právny nárok na prostriedky ochrany minoritných akcionárov v prípade práva výkupu sú prekluzívne (par. 118i ods. 15 – 16 zákona o CP).

95% všetkých hlasov akcionárov. Kladným stanoviskom valného zhromaždenia sa právo výkupu majoritného akcionára považuje za uplatnené (par. 118i ods. 6 zákona o CP). Do 10 dní od schválenia rozhodnutia valným zhromaždením je majoritný akcionár povinný písomne informovať všetkých dotknutých akcionárov príp. ich záložných veriteľov o schválení práva výkupu zostávajúcich akcií cieľovej spoločnosti valným zhromaždením. Súčasťou oznámenia je okrem iného aj identifikácia výšky, spôsobu a času úhrady protiplnenia (par. 118i ods. 7 zákona o CP). Do 30 dní od konania valného zhromaždenia musí predstavenstvo cieľovej spoločnosti požiadať o zápis rozhodnutia do obchodného registra. Po uplynutí 30 dní od zápisu do obchodného registra prechádzajú akcie zostávajúcich akcionárov na majoritného akcionára, ktorý sa stáva ich majiteľom (par. 118i ods. 6 zákona o CP). Prechod vlastníctva akcií je právnou skutočnosťou a registruje sa v zákonnej evidencii cenných papierov (v prospech účtu majoritného akcionára a na ťarchu účtu cenných papierov minoritných akcionárov) ku dňu ich prechodu na základe príkazu cieľovej spoločnosti. Podkladmi pre registráciu, ktoré zakladajú prechod práv z akcií, je rozhodnutie valného zhromaždenia, súhlas NBS so žiadosťou na uplatnenie práva výkupu a výpis z obchodného registra po zápise, ktoré súviselo s rozhodnutím valného zhromaždenia o prechodom akcií všetkých zostávajúcich akcionárov na majoritného akcionára. Výplatu protiplnenia menšinovým akcionárom realizuje poverená osoba do 3 dní odo dňa prechodu akcií cieľovej spoločnosti zo zostávajúcich menšinových akcionárov na väčšinového akcionára. Poverená osoba je príslušná a povinná v mene navrhovateľa v Obchodnom vestníku zverejniť oznámenie o výplate protiplnenia za akcie, ktoré prešli zo zostávajúcej minority na majoritného akcionára ako navrhovateľa na základe uplatnenia práva výkupu. Oznámenie okrem iných skutočností musí informovať o dátume prechodu akcií na majoritného akcionára, výšku protiplnenia na jednu akciu a dátum splatnosti protiplnenia. Vyplatenie protiplnenia oznamuje cieľovej spoločnosti ako aj navrhovateľovi. (par. 118i ods. 12, 13 zákona o CP).

4. PRIMERANOSŤ PROTIPLNENIA ZA AKCIE MINORITNÝCH AKCIONÁROV V PRÍPADE UPLATNENIA PRÁVA VÝKUPU

4.1 Teoretické aspekty primeranosti protiplnenia

Určenie férovej ceny považujeme za rozhodujúci prvok „*bezproblémového vytlačenia*“ minority z cieľovej spoločnosti. Vychádzame už zo zmieňovanej skutočnosti, že rozptyl akcií a k tomu prislúchajúcich hlasovacích práv neumožňuje minorite efektívne sa podieľať na riadení cieľovej spoločnosti v zmysle presadzovania vlastných záujmov (ak vôbec takýto záujem existuje), takže spornou oblasťou zostáva prioritne majetkové vysporiadanie.

Z pohľadu práva výkupu a plnenia ako formy odškodnenia za nútený predaj, by malo platiť, že minoritný akcionár má nárok na takú kompenzáciu, ktorá zohľadňuje všetky faktory tvoriace hodnotu vlastné cieľovej spoločnosti a o ktoré núteným predajom akcií prichádza. Ak minoritný akcionár nezíska primerané plnenie za svoje akcie v čase, keď je vytlačený zo spoločnosti, pravdepodobne už nikdy sa mu nenaskytne druhá príležitosť, aby svoju investíciu aj s výnosmi získal späť. (Crocì et al., 2014)

Problematika zaoberajúca sa práve spravodlivosťou kompenzácie majoritných akcionárov je asi najdiskutovanejšou z celého procesu práva výkupu. Záujem o túto

problematiku je logický – ohodnotenie akcií minoritných akcionárov za účelom určenia výšky protiplnenia nevyplýva z trhového mechanizmu, nie je výsledkom formovania „*názorov*“ ponuky a dopytu a disproporcie požiadaviek na výšku kompenzácie zo strany majoritného a minoritných akcionárov sú logické a zrejmé. Záujmom majoritného akcionára je minimalizácia nákladov súvisiacich so získaním plnej kontroly nad riadením cieľovej spoločnosti, kým záujmom minoritného akcionára je maximalizovať finančný výnos z núteného predaja podielu v cieľovej spoločnosti. (Bates et al., 2006) Aj z toho dôvodu, určenie výšky protiplnenia vo väčšine legislatív spadá do kompetencie nezávislých inštitúcií, prípadne je v ich kompetencii posúdiť, či plnenie vykazuje znaky primeranosti. Na upresnenie uvádzame, že férovú cenu chápeme ako cenu, ktorú majoritný akcionár vyplatí minoritnému akcionárovi za jeho akcie a je primeraná aj z hľadiska platnej legislatívy.

V teoretickej rovine je možné identifikovať viacero oceňovacích prístupov, ktorých snahou je sofistikovaným spôsobom určiť cenu protiplnenia za akcie, ak ide o právo výkupu. Z analýzy jurisdikcie „*najvýznamnejších*“ ekonomík vyplýva, že v prípade práva výkupu sa plnenie minoritným akcionárom najčastejšie odvíja od trhovej ceny akcií (trhového kurzu), je určené prostredníctvom výnosových metód, metódou komparácie či prostredníctvom majetkovej metódy. Vo všetkých prípadoch je uplatňovaný princíp nepretržitej činnosti (angl. *going concern*), t.j. predpoklad časovo neobmedzenej životnosti podniku resp. takej finančnej situácie, pri ktorej sa predpokladá, že podnikateľská činnosť bude pokračovať, čo je s ohľadom na záujmy majoritného akcionára logické. Taktiež platí, že primeranosť plnenia je určená spravidla viacerými kritériami súčasne, a teda férová cena sa „*nachádza*“ vo vymedzenom priestore týchto kritérií. Maliutis (2013) uvádza, že teoretické štandardy férovej ceny sú relevantné v závislosti od právnej úpravy práva výkupu a požiadaviek na stanovenie hodnoty podniku v tej ktorej krajine. Ani samotná Smernica EÚ exaktne nedefinuje, čo je to férová cena a taktiež exaktne neurčuje, akým spôsobom stanoviť „*výkupnú*“ cenu za akcie minoritných akcionárov, ak je právo výkupu majoritným akcionárom uplatnené (článok 15 ods. 2 Smernica EÚ).

4.1.1 Trhová cena

Trhová cena resp. trhovú cenu môže byť akceptovateľnou cenou plnenia za akcie minoritných akcionárov (objektívne „*meradlo*“ hodnoty), ak sú finančné trhy efektívne, predmetné akcie likvidné a vplyv informačnej asymetrie na ceny akcií minimálny. V neprospech používania trhovej ceny vypovedá najmä fakt, že finančný trh môže do ceny akcií „*preniesť*“ záujmy majoritného akcionára s cieľom získania súkromných výhod. (Hamermesh, Wachter, 2009) Tieto praktiky sa však nevyklúčujú ani zo strany minoritných akcionárov, ktorých cieľom je zvýšiť trhovú cenu akcií v nádeji na vyššiu kompenzáciu. Taktiež sa zdôrazňuje fakt, že trhovú cenu akcií nie je možné považovať za primerané plnenie, nakoľko majoritný akcionár môže časovo napláňovať právo výkupu a je racionálne, že bude chcieť využiť časový okamih, kedy je cena akcií nízka. (Ventoruzzo, 2010) Z uvedeného vyplýva, že trhovú cenu akcií nemôže byť považovaná za jediné výhradné kritérium spravodlivej ceny, a to kvôli inherentným rizikám nedostatočnej alebo nadmernej kompenzácie určenej minoritných akcionárov. Čo sa týka Slovenskej republiky, trhovú cenu akcií sa zohľadňuje ako jedno

z kritérií definujúcich primeranosť protiplnenia za akcie minoritných akcionárov. (par. 118g, ods. 6 zákona o CP)

4.1.2 Výnosové metódy

Výnosové metódy vychádzajú z princípu diskontovaných peňažných tokov rôzneho charakteru (FCFF, FCFE, dividendový výnos, CF prevyšujúci oportunitný náklad kapitálu akcionára – EVA), vo všeobecnosti z princípu súčasnej hodnoty očakávaných budúcich úžitkov akéhokoľvek aktíva. Deduktívnym úsudkom s aplikáciou na problematiku stanovenia hodnoty podniku, pôjde o stanovenie vnútornej hodnoty akcie pre daného investora, a to na úrovni budúcich príjmov, ktoré očakáva, že daná akcia bude generovať.

Princíp diskontovaných peňažných tokov je všeobecne akceptovateľným prístupom aj v prípade určenia protiplnenia za akcie minoritných akcionárov, dokonca patrí odbornou verejnosťou medzi najpreferovanejšie. Základnou nevýhodou princípu (resp. výnosových metód vo všeobecnosti) je vysoká miera dependencie na predikcii peňažných tokov, nakoľko už akákoľvek „malá“ variácia vstupných dát v podnikovom pláne (čo je základný zdrojový dokument slúžiaci k stanoveniu hodnoty podniku) spôsobuje fluktuáciu v expertných odhadoch súčasnej hodnoty podniku resp. akcie (Dukes et al., 1996; Saastamoinen – Savolainen, 2019), či určenie vhodnej diskontnej sadzby. Na druhej strane jednoznačnou výhodou výnosových metód je relatívna časová nenáročnosť (napríklad v porovnaní s majetkovou či komparačnou metódou), avšak na úkor nepoznania všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek podniku.

Platná slovenská legislatíva, ak ide o právo výkupu, znalcovi exaktne prikazuje použiť výnosovú metódu pri stanovení všeobecnej hodnoty akcií, konkrétne podnikateľskú metódu. Táto metóda určuje všeobecnú hodnotu podniku prostredníctvom kapitalizácie odčerpateľných zdrojov za hodnotené časové obdobie podnikania. Metodicky nariaďuje znalcovi rozlišovať medzi finančnými inštitúciami a ostatnými podnikmi, nakoľko spôsob kvantifikácie odčerpateľných zdrojov je v ich prípade rôzny. Z teoretického hľadiska, odčerpateľné zdroje sú kvantifikované v kontexte určenia FCFF.

4.1.3 Metóda trhovej komparácie

Prostredníctvom metódy trhovej komparácie má protiplnenie minoritných akcionárov charakter tzv. substitučnej hodnoty, nakoľko výška kompenzácie je určená na základe porovnania cieľového podniku s obdobným (substitučným) podnikom. (Marková, Hrvol'ová, 2016) Je žiadúce, aby rozdiely medzi porovnávanými podnikmi boli čo najmenšie, a to najmä z hľadiska odvetvovej klasifikácie ekonomických činností, veľkosti podniku z hľadiska bilančnej sumy aktív, počtu zamestnancov, obratu, z hľadiska kapitálovej štruktúry, ekonomicko-finančnej situácie, geografickej pôsobnosti, v prípade práva výkupu aj z hľadiska výšky ohodnocovaného podielu a s ním súvisiacich vlastníckych práv a pod., vo všeobecnosti vyjadrené – mali by reagovať na tie isté ekonomické premenné. Je zrejmé, že tento spôsob ohodnotenia pre potreby práva výkupu je limitovaný predpokladom existencie porovnateľných podnikov, čo v prípade vyspelých kapitálových trhov, resp. vyspelých ekonomík nie je problematické. Ak legislatíva daných krajín umožňuje určiť protiplnenie za akcie minoritných akcionárov práve týmto spôsobom, za fundamentálny problém sa potom považuje fakt, že či

súčasťou protiplnenia by malo byť aj finančné ohodnotenie synergických efektov, ktoré majoritný akcionár vytesnením minority získava. (Maliutis, 2013)

Uplatnenie metódy komparácie v podmienkach Slovenskej republiky v prípade práva výkupu sa nepripúšťa a týmto spôsobom určená cena protiplnenia by neniesla znaky primeranosti. Aj keď jej použitie je prípustné v prípade stanovenia všeobecnej hodnoty cenných papierov, a to vrátane majetkových cenných papierov (príloha č. 7 vyhlášky o stanovení všeobecnej hodnoty podniku), špecifickosť práva výkupu by si okrem iného vyžadovala, aby takéto transakcie boli na slovenskom finančnom trhu relatívne časté, čo doterajšia história transakcií daného typu jednoznačne neumožňuje.

4.1.4 Majetková metóda

Metódu majetkovú, resp. v niektorých zdrojoch nazývanú substančnú, radíme do majetkového princípu ohodnotenia, ktorý vyjadruje prioritne podstatu hodnoty podniku z hľadiska jeho majetkovej sily po zohľadnení vplyvu cudzích zdrojov krytia. Metódu tiež možno chápať ako objektivizované vlastné imanie podniku a predstavuje skôr statický pohľad na podnik, bez zohľadnenia výnosového potenciálu jeho činnosti. (Sedláková, 2012) Pri jej aplikácii v prípade práva výkupu je nevyhnutné uplatniť už zmieňovaný predpoklad časovo neobmedzenej životnosti podniku, nakoľko majetkový princíp ohodnotenia je aplikovateľný i v prípade určenia likvidačnej hodnoty podniku.

Majetková metóda je organizačne aj časovo náročná priamo úmerne s rozsahom ohodnocovaného majetku a záväzkov a zložitosťou ich štruktúry. Zdrojom pre ohodnotenie podniku je účtovná evidencia majetku a cudzích zdrojov podniku, vrátane iných podkladov preukazujúcich ich existenciu. V prípade stanovenia hodnoty podniku pre účely práva výkupu, má ohodnocovanie jednoznačne multidisciplinárny charakter a vyžaduje si precízne zváženie ďalšieho technického-hospodárskeho použitia aktív (aj s ohľadom na ich fyzické a morálne zastaranie). Taktiež si vyžaduje, aby v procese ohodnocovania aktív boli zohľadnené záväzky, ktoré k nim prináležia, zabránilo sa viacnásobnému ohodnoteniu nedokončených investícií, majetku v obstarávaní a pod.

Stanovenie všeobecnej hodnoty podniku resp. akcií pre prípad práva výkupu prostredníctvom majetkovej metódy je znalcom v prípade Slovenska dané. Všeobecná hodnota podniku určená týmto spôsobom, podobne ako prostredníctvom podnikateľskej metódy, je jedným z legislatívnych kritérií, určujúcich primeranosť plnenia za akcie minoritných akcionárov.

4.2 Kritéria primeranosti protiplnenia za akcie minoritných akcionárov v podmienkach Slovenskej republiky v prípade právneho úkonu práva výkupu

Zákon o CP je v súčasnosti nastavený tak, že záujmy minoritných akcionárov garantuje splnením už zmieňovaných kvantitatívnych a kvalitatívnych predpokladov. Garancia splnenia podmienky primeranej protihodnoty za akcie je daná požiadavkou vypracovania znaleckého posudku, pričom určenie znalca v odbore Ekonomika a riadenie podnikov, odvetvie oceňovanie podnikov spadá do výhradnej kompetencie NBS.

Podľa par. 118i ods. 9 – 10 zákona o CP, protiplnenie pri uplatnení práva výkupu môže byť peňažné, vo forme cenných papierov alebo ich kombináciou a musí byť primerané hodnote akcií cieľovej spoločnosti. Určenie parametrov primeranosti sa odlišuje podľa toho, či uplatneniu práva výkupu predchádza povinná (obligatórna) alebo dobrovoľná (fakultatívna) ponuka na prevzatie.

Protiplnenie za „vyvlastnené“ akcie, **ak uplatneniu práva výkupu predchádza obligatórna ponuka na prevzatie cieľovej spoločnosti**, nesmie byť nižšie ako protiplnenie poskytnuté v rámci samotnej ponuky na prevzatie. Protiplnenie v rámci povinnej ponuky na prevzatie navrhovateľ dokladá znaleckým posudkom. (par. 118g ods. 7 zákona o CP) Cena, za ktorú potom navrhovateľ (príp. osoby konajúce s ním v zhode) vykupuje akcie, musí spĺňať všetky kritéria primeranosti súčasne (par. 118g ods. 6 zákon o CP):

- *nie je nižšia ako cena, za ktorú boli navrhovateľom príp. osobami konajúcimi v zhode zobchodované predmetné akcie za posledných 12 mesiacov pred vznikom povinnosti vyhlásiť ponuku na prevzatie,*
- *nie je nižšia ako priemerný trhový kurz akcií na burze cenných papierov za posledných 12 mesiacov pred vznikom povinnosti vyhlásiť ponuku na prevzatie, ak ide o akcie kótovanej spoločnosti,*
- *nie je nižšia ako protiplnenie stanovené znaleckým posudkom, v ktorom je všeobecná hodnota akcií určená ako podiel všeobecnej hodnoty podniku ako celku a počtu vydaných akcií pri zohľadnení ich nominálnej hodnoty (príloha č. 16 vyhlášky o stanovení všeobecnej hodnoty podniku); všeobecnú hodnotu akcie určuje znalec pomocou podnikateľskej a súčasne majetkovej metódy; primeranosť protiplnenia určeného na základe znaleckého posudku je v súlade s vyššou zistenou všeobecnou hodnotou akcie (par. 118g ods. 5)^a,*
- *nie je nižšia ako hodnota čistého obchodného imania vrátane nehmotného majetku pripadajúceho na 1 akciu podľa poslednej platnej účtovnej závierky overenej audítorom, ktorá predchádza povinnosti uskutočniť obligatórnu ponuku na prevzatie.*

Ak je uplatnenie práva výkupu podmienené zverejnením **fakultatívnej ponuky na prevzatie akcií**, navrhovateľ môže v oboch prípadoch použiť rovnakú cenu, ak je cena primeraná. Právna fikcia spravodlivej ceny je vymedzená tým, že navrhovateľovi zabezpečila získanie 90% akcií s hlasovacím právom na cieľovej spoločnosti, ktorá bola predmetom dobrovoľnej ponuky na prevzatie. Ak sa navrhovateľovi podarilo získať potrebný počet akcií prostredníctvom tejto cenovej ponuky, ide o cenu atraktívnu a s vysokou mierou akceptovateľnú aj pre zvyšnú časť minoritných akcionárov. Ak by však nastala situácia, že navrhovateľ prostredníctvom tejto cenovej ponuky potrebný počet akcií nezíska, protiplnenie sa určí rovnako ako v prípade obligatórnej ponuky na prevzatie.

^a Pozn.: Na účely stanovenia výšky protiplnenia môže navrhovateľ použiť aj znalecký posudok vypracovaný pred vznikom povinnosti vyhlásiť povinnú ponuku na prevzatie, ak medzi jeho vypracovaním a vznikom tejto povinnosti neuplynulo viac ako 6 mesiacov a NBS ho akceptovala.

ZÁVER

Prvá časť predmetného príspevku bola orientovaná predovšetkým na všeobecnú charakteristiku práva výkupu v súlade so zahraničnou odbornou literatúrou resp. platnou legislatívou. Okrem všeobecnej charakteristiky práva výkupu boli autorkami identifikované primárne dôvody, ktoré existenciu práva výkupu „ospravedlňujú“, a to predovšetkým dôvody ekonomického charakteru. Procesno-právna stránka práva výkupu bola čitateľovi prezentovaná na základe platnej novelizácie zákona o CP a to v rozsahu pochopenia právnych dôsledkov uplatnia práva výkupu s dôrazom jeho dopadu na určenie kritérií primeranosti protiplnenia za akcie minoritných akcionárov. Druhá časť príspevku nadviaže už na prezentované skutočnosti a bude orientovaná predovšetkým na samotnú problematiku metodiky ohodnocovania podnikov resp. stanovenia všeobecnej hodnoty akcií na účely zistenia primeranej hodnoty protiplnenia podľa zákona o CP v prípade právneho úkonu práva výkupu.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) BABAK, A. (2012). Adoption of Squeeze-Out and Sell-out Rights of Shareholders in Ukraine on the Basis of a Comparison of EU, Germany and USA”. LLM Thesis.: Central European University, 2012, p. 41
- (2) BATES, T. W. et al. (2006): Shareholder Wealth Effects and Bid Negotiation in Freeze-out Deals: Are Minority Shareholders Left out in the Cold? In: Journal of Financial Economics, vol. 81, p. 681 – 708
- (3) CROCI, E. et al. (2014). The Corporate Governance Endgame – An Economic Analysis of Minority Squeeze-Out Regulation in Germany. Dostupné na <https://ssrn.com/abstract=2080745> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2080745>
- (4) ČECH, V. et al. (2012). Akciové spoločnosti. 7., přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, p. 204
- (5) DAMODARAN, A. (1997). Corporate Finance – Theory and Practise. New York: John Wiley & Sons, p. 876
- (6) DUKES, W. P. et al. (1996). Valuation of Closely-held Firms: A survey. In: Journal of Business Finance & Accounting, vol. 23 (3), p. 419 – 438
- (7) EUROPEAN PARLIAMENT, COUNCIL of the EUROPEAN PARLIAMENT (2004). Directive 2004/25/EC of the European Parliament and of the Council of 21 April 2004 on Takeover Bid. In: Official Journal of the European Union, L 142/12. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:32004L0025>
- (8) FERRARINI, K. J. et al. (2004). Reforming Company and Takeover Law in Europe. Oxford University press, 2004. p. 825 – 924., Oxford (Oxford University Press) 2004. Dostupné na: <https://ssrn.com/abstract=315322> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.315322>
- (9) GOERGEN, M. et al. (2015). Corporate Governance Convergence: Evidence from Takeover Regulation Reforms in Europe. In: Law Working Paper, no. 33/2005. Dostupné na: <https://ssrn.com/abstract=709023>

- (10) HAMERMESH, L. A., WACHTER, M. L. (2009). Rationalizing Appraisal Standards in Compulsory Buyouts, In: Boston College Law Review, vol. 50 (4), pp. 1021 – 1068. Dostupné na: <https://lawdigitalcommons.bc.edu/bclr/vol50/iss4/3>
- (11) HEČKOVÁ J., CHAPČÁKOVÁ, A. (2009): Explikácia významu inštitútu squeeze out v podmienkach Slovenskej republiky. In: Ekonomický časopis, vol. 57 (5), p. 424 – 444
- (12) HUNT, P. A. (2011). Structuring Mergers & Acquisitions: A Guide to Creating Shareholder Value. Aspen Publishers, 2009, p. 294.
- (13) KAINSANLAHTI, T. (2002). When is a Tender Price Fair in a Squeeze Out? In: European Business Organization Law Review, no. 8, p. 497 – 519
- (14) MARKOVÁ, J., HVROLOVÁ, B. (2016). Ohodnocovanie akcií porovnávacou metódou. In: ACTA OECONOMICA PRAGENSIA, vol. 24 (6), p. 16 – 37
- (15) MAŘÍK, M. (2008). Squeeze-out a standardy hodnoty. In: Stanovenie všeobecnej hodnoty akcií v podmienkach nových legislatívnych úprav s dôrazom na právny úkon squeeze-out a fúzie. In: Zborník z 2. Medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity v Bratislave. ISBN 978-80-225-2561-9
- (16) MAŘÍK, M. (2011). Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011, p. 494
- (17) MILIUTIS, F. (2013). Fair Price in Squeeze-out Transactions. In Societal Studies, vol. 5 (3), p. 769 – 792
- (18) MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY (2017). Vyhláška č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov. Dostupné na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-492>
- (19) NÁRODNÁ RADA SLOVENSKEJ REPUBLIKY (2018). zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov. Dostupné na: <https://www.atora.sk/zz/1991/513/>
- (20) NÁRODNÁ RADA SLOVENSKEJ REPUBLIKY (2018). Zákon č. 566/2001 Z. z. o cenných papieroch a investičných službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Dostupné na: <https://zakony.judikaty.info/predpis/zakon-566/2001>
- (21) POKORNÁ, J. (2004). Squeeze-out: ochrana menšinových akcionářů nebo efektivita činnosti akciové společnosti? In Právní fórum: český právnícký měsíčník, roč. 1 (6), pp. 237 – 239
- (22) SAASTSMOINEN, J., SAVOLINEN, H. (2019): Does the Choice in Valuation Method Matter in the Judicial Appraisal of Private Firms? In: Journal of Business Finance & Finance, vol. 46, p. 183 – 199
- (23) SEDLÁKOVÁ, I. (2012). Prelínanie ekonomických a technických znaleckých odborov pri stanovení hodnoty podniku. In: Nové trendy oceňování majetku 2012 interakce teorie s praxí. VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012, p. 7
- (24) SHLEIFER, A., VISHY, R. E. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. In Journal of Political Economy, vol. 93, no 3. Dostupné na: https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/lg_shareholders.pdf

- (25) UZSÁK, M. (2007). Co se o squeeze-out(u) nepíše (1. část). In: Bulletin advokacie, číslo 3/2007, p. 16
- (26) VAN DER ELST, CH., VAN DEN STEEN, L. (2006). Opportunities in the M&A Aftermarket: Squeezing out and Selling out (working paper). University of Gent: Financial Law Institute, p. 57. Dostupné na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=933609
- (27) VENTORUZZO, M. (2010). Freeze-Outs: Transcontinental Analysis and Reform Proposals. Virginia Journal of International Law, vol. 50 (4), p. 842 – 917

BRANDING UPLATŇOVANÝ V PODMIENKACH NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

BRANDING APPLIED IN THE CONDITIONS OF NON- PROFIT ORGANIZATIONS

Zuzana Rosnerová^a, Viera Bartošová^b

Abstrakt: Neziskové organizácie predstavujú dôležitú sočast' národného hospodárstva. Ich činnosť je zameraná na poskytovanie služieb verejno-prospešného charakteru v takých oblastiach, ktoré nepokrýva štát. Tieto služby sú poskytované bezodplatne a každá nezisková orgnaizácia je nútená pre zabezpečenie svojich aktivít získavať finančné zdroje, ktoré majú povahu darov, keďže tieto organizácie nevznikajú s cieľom dosahovať zisk. Z toho dôvodu je nevyhnutná osveta neziskových organizácií prostredníctvom branding, ktorý dokáže výrazným spôsobom pomáhať neziskovým organizáciám z viacerých hľadísk. Článok sa zameriava problematikou branding v prostredí neziskových organizácií a smerodajným prvkom je tvorba marketingového plánu, ktorý je determinantom pre budovanie značky v týchto organizáciách. Cieľom článku je špecifikovať kroky tvorby marketingového plánu v prípade neziskových organizácií a následné vyvodenie vhodných komunikačných kanálov, ktoré môžu byť rozhodujúcimi prvkom pri branding neziskových subjektov. V článku sú použité deskriptívne a porovnávacie metódy. Hypotéza, s ktorou sa v článku pracovalo, bola potvrdená, pretože zostavovanie marketignového plánu vykazuje odlišosti v porovnaní s tvorbou marketingového plnu v rámci komerčného sektora. Pri tvorbe marketingového plánu neziskových organizácií sa musí rešpektovať ich zameranie a špecifiká, ktoré sú typické pre subjekty neziskového sektora.

Kľúčové slová: branding, značka, neziskové organizácie, marketingová stratégia, komunikačné nástroje.

Summary: Non-profit organizations are an important part of the national economy. Their activity is focused on the provision of services of a public benefit nature in areas that are not covered by the state. These services are provided free of charge and any non-profit organization is forced to obtain financial resources in the nature of donations in order to secure its activities, as these organizations are not created for the purpose of making a profit. For this reason, it is necessary enlightenment of non-profit organizations through branding, which can significantly help non-profit organizations from several perspectives. The article focuses on the issue of branding in the environment of non-profit organizations and the authoritative element is the creation of a marketing plan, which is a determinant for building a brand in these organizations. The aim of the article is to specify the steps of creating a marketing plan in the case of non-profit organizations and the subsequent derivation of appropriate communication channels, which can be a crucial element in the branding of non-profit entities. Descriptive and comparative methods are used in the article.

^a Ing. Zuzana Rosnerová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

^b doc. Ing. Viera Bartošová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

The hypothesis used in the article was confirmed because the compilation of a marketing plan shows differences compared to the creation of a marketing plan within the commercial sector. When creating a marketing plan for non-profit organizations, their focus and specifics, which are typical for non-profit sector entities, must be respected.

Key words: branding, brand, non-profit organizations, marketing strategy, communication tools.

JEL Classification: M3, M30, M31, L3, L31

ÚVOD

Neziskové organizácie patria k špecifickým subjektom každého národného hospodárstva. V porovnaní s komerčnou sférou, ktorej primárnym cieľom je vykazovanie zisku, sa stretávame s najmarkantnejšou črtou neziskových subjektov. Vznikajú za účelom poskytovania verejnoprospešných služieb a ich vznik je priamo viazaný na ich poslanie, pričom súčasťou cieľov nie je dosahovanie zisku. Aj keď neziskové organizácie nie sú zakladané s cieľom vykazovania zisku, v praxi sa môže stať, že zisk môže byť dosiahnutý. V takomto prípade sa ale dosiahnutý zisk musí vynaložiť výlučne na financovanie potrieb organizácie, jej aktivít a nie na rozdelenie medzi zakladateľov neziskovej organizácie (Boukal, 2009).

Účelom neziskových subjektov je pomáhať v takých oblastiach, ktoré nepokrýva štát (Majdúchová, 2009). Medzi oblasti pôsobenia neziskových subjektov patrí: poskytovanie zdravotnej starostlivosti, poskytovanie humanitárnej pomoci, poskytovanie služieb v oblasti vzdelávania, kultúry, športu či ochrana životného prostredia alebo poskytovanie sociálnych služieb. Služby, ktorých poskytovateľmi sú tieto subjekty, sú poskytované bez nároku na platby, teda bezodplatne (Jiang, 2018). V niektorých krajinách, napr. v Austrálii je na tento typ subjektov kladený veľký dôraz, nakoľko predstavujú značný prínos pre samotnú spoločnosť danej krajiny (Lyons et al., 2007). Podľa autora Boukala (2009) je existencia a fungovanie neziskových organizácií ukazovateľom vyspelosti občianskej spoločnosti a demokracie. Neziskové organizácie by mali slúžiť takým účelom, ktoré presahujú jednotlivca a súčasne by mali prispievať k blahu verejnosti a konkrétnej skupine, na ktorú je ich činnosť zameraná. V prípade, že neziskový sektor, zastupovaný neziskovými organizáciami, nadáciami či občianskymi združeniami, funguje správne, mal by aspoň čiastočne vyrovnávať štátne a trhové zlyhania (Dohnalová, 2005).

Nielen v prípade komerčnej sféry, ktorá je reprezentovaná komerčnými podnikmi, ale aj v podmienkach neziskových subjektov je dôraz kladený na úspech pôsobenia na trhu. Každá nezisková organizácia uskutočňuje svoje aktivity sledujúc svoje poslanie, za účelom ktorým vznikla (Majdúchová, 2009). V napĺňaní poslania neziskovej organizácie vo veľkej miere napomáha oblasť marketingu a konkrétne využívanie vlastnej značky. Značka neziskového subjektu je rovnako veľmi dôležitá v rámci uskutočňovania marketingových aktivít, ako je tomu aj v prípade podnikateľských subjektov a aj tento typ subjektov musí rovnako vytvárať značku, budovať a spravovať ju (Hankinson, 2000). Podľa autora Bačuvčíka (2011) niektoré neziskové

organizáciu neuplatňujú celý marketing ako taký z toho dôvodu, že sa v ňom objavujú aj komerčné aktivity, ktoré sa v konečnom dôsledku nezlučujú s poslaním neziskovej organizácie.

Pojem značky je menej rozšírený v súvislosti s neziskovými organizáciami, pretože v drvivej väčšine sa s týmto pojmom stretávame v komerčnej sfére, kedy býva značka spájaná s väčším a zároveň známym podnikom, ktorý vyniká kvalitou produktov či poskytovaných služieb (Hankinson, 2000). Budovanie značky je rovnako dôležitým prvkom tak pre neziskové organizácie, ako aj pre podniky. Čím bude silnejšia značka neziskového subjektu, tým môže tento subjekt získať viac finančných prostriedkov, dokáže zvýšiť povedomie, ale rovnako aj budovať svoju reputáciu a povest' v očiach verejnosti (Shemyatikhina et al., 2000). To sú zároveň aj hlavné dôvody, prečo aj neziskové subjekty potrebujú silnú značku. Značku možno chápať ako faktor, na základe ktorého sa o organizácii vyjadrujú ostatní ľudia. Pri riešení otázky budovania značky je veľmi dôležité zaoberať sa aj otázkou, čo predstavuje identita značky. Práve identita značky je považovaná za východiskový bod v rámci budovania značky. Vo svojej podstate je identita značky predstavovaná viditeľnými prvkami samotnej značky (Healey, 2008). Podľa Healeyho (2008) medzi tieto prvky možno zaradiť logo značky, jej dizajn či farby a na základe týchto prvkov sú značky odlišované v myšliach spotrebiteľov či zákazníkov. V súvislosti so značkou a jej budovaním je veľmi často používaný pojem branding. Branding predstavuje proces tvorby, šírenia a budovania značky (Chiagouris, 2005). Branding, ako už bolo spomínané, sa netýka iba komerčne zameraných podnikov, ale rovnako sa týka aj všetkých ostatných subjektov či organizácií, ktoré sú charakteristické interakciou s verejnosťou. Do tejto skupiny jednoznačne spadajú aj neziskové organizácie, ktoré sú typické svojimi väzbami s verejnosťou, resp. spoločnosťou. Podľa Chiagourisa (2005) predstavuje branding prostriedok, na základe ktorého je formovaný spôsob, ktorým verejnosť získava informácie o danej organizácii. V prípade neziskových organizácií nie je postačujúce len samotné poslanie, ktoré je zamerané na pomoc ostatným ľuďom. Len na základe poslanca a poskytovania pomoci sa verejnosť neoboznami s neziskovou organizáciou. Je veľmi dôležité vedieť, akým spôsobom uvádzať služby, ktoré sú zamerané na pomoc ľuďom, na trh (Shemyatikhina et al., 2000). A práve značka predstavuje nástroj, ktorý pomáha neziskovým subjektom vyniknúť v danej spoločnosti. V prvom rade slúži na to, aby sa verejnosť dozvedela viac o poslaní organizácie a o tom, ako sa organizácia snaží zlepšiť život iným (Hankinson, 2000). Na druhej strane, pokiaľ je daná organizácia všeobecne známa, vyniká svojím dobrým menom, potom sa aj viac ľudí či dobrovoľníkov pripojí k takejto neziskovej organizácii, bude pre ňu pracovať a stanú sa tak súčasťou neziskovej organizácie a jej poslanca (Crotty a Ljubownikow, 2019).

Článok sa zameriava na problematiku brandingu uplatňovaného v podmienkach neziskových organizácií ako subjektov reprezentujúcich neziskový sektor a poukazuje na dôležité prvky, ktoré napomáhajú procesu brandingu v prípade tohto typu subjektov. Cieľom článku je špecifikovať kroky tvorby marketingového plánu u tohto typu subjektov národného hospodárstva a následné vyvodenie vhodných komunikačných kanálov, ktoré môžu byť rozhodujúcimi prvkom pri brandingu neziskových organizácií. V článku sú použité deskriptívne a porovnávacie metódy. Hypotéza je založená na tom, že tvorba marketingového plánu ako dôležitého prostriedku pre oblasť brandingu, bude v prípade neziskových organizácií

vykazovať špecifické znaky v porovnaní s marketingovým plánom uplatňovaným v komerčnej sfére.

1. METÓDY - MARKETINGOVÝ PLÁN AKO ZÁKLAD BRANDINGU

Budovanie značky v mnohom závisí od toho, ako je zostavený marketingový plán neziskovej organizácie. Pri neziskových organizáciách musí byť marketingový plán zostavovaný s väčším dôrazom najmä z hľadiska povahy činnosti neziskových organizácií. Implementácia marketingového plánu v praxi neziskových organizácií umožňuje budovanie značky, rozšírenie povedomia o svojom poslaní a zabezpečenie efektívnejšieho a lepšieho fungovania organizácie. Pri tvorbe marketingového plánu by sa malo postupovať na základe nasledovného postupu.

1. Prvý krok je reprezentovaný stanovením marketingových cieľov. Prostredníctvom marketingového plánu je možné zabezpečiť transformáciu poslania neziskovej organizácie a jej cieľov na ciele strategické a zároveň uskutočniteľné danou neziskovou organizáciou. Dosahovanie strategických cieľov je dôležitým prvkom v rámci budovania značky neziskovej organizácie. Marketing u tohto typu organizácie je možné realizovať prostredníctvom zverejňovania aktuálnych informácií na sociálnych sieťach predovšetkým s tým cieľom, aby sa oslovilo čo najviac ľudí a tým pádom bolo zabezpečené masovejšie šírenie informácií o neziskovej organizácii. V prípade určovania cieľov neziskovej organizácie je veľmi dôležité sledovať základné pravidlo, uplatňované aj pri definovaní cieľov v rámci komerčného sektoru, pravidlo SMART. Z tohto pravidla vyplýva, že ciele neziskovej organizácie musia spĺňať určité atribúty, medzi ktoré patrí nasledovné:

- S – SPECIFIC - cieľ musí byť jasne špecifikovaný,
- M – MEASURABLE - musí byť merateľný,
- A – ACHIEVABLE - musí byť dosiahnuteľný,
- R – REALISTIC - musí byť realistický resp. relevantný,
- T – TIME SPECIFIC - musí byť časovo ohraničený.

2. Ďalšou neodmysliteľnou súčasťou je v rámci tvorby marketingového plánu zameranie sa na cieľové publikum, pričom organizácia musí toto publikum veľmi dôkladne poznať. Neziskový marketing je v porovnaní s marketingom uplatňovaným v komerčnej sfére oveľa zložitejší. Jeho náročnosť vyplýva najmä zo skutočnosti, že neziskový marketing je zameraný na viacero skupín. Sú nimi cieľoví zákazníci, dobrovoľníci a donori a na druhej strane, podnik sa v rámci svojho marketingu zameriava výlučne na konečného zákazníka.

3. Nevyhnutným prvkom je aj špecifikácia obsahu kľúčových správ. Kľúčové správy obsahujú všetky informácie, o ktorých by malo byť oboznámené publikum neziskovej organizácie. Je dôležité, aby boli informácie určené pre cieľové publikum ľahko zapamätateľné. Aj pri kľúčových správach je dôležité dodržiavať isté pravidlo, ktorým je zhodnosť správ. To znamená, že bez ohľadu na to, kto správy vytvára a rozosiela, by mali byť správy zhodné, teda po obsahovej stránke by mali propagovať to isté. Kľúčové správy napomáhajú k selekcii a vhodnému usporiadaniu rôznych publik. Vypracovanie kľúčových správ pre každé publikum informuje oblasť marketingu, na základe čoho je možné následne zistiť, aká je odozva kľúčových správ u daného publika. V prípade vzájomného prepojenia s poslaním, víziou a

cieľmi neziskovej organizácie, pomáhajú kľúčové správy k efektívnej komunikácii smerom von.

4. Ďalším krokom v rámci tvorby marketingového plánu je voľba, plánovanie a výber správnej marketingovej stratégie pre neziskovú organizáciu. V prípade marketingovej stratégie nezisková organizácia rieši otázku, akým spôsobom je možné oboznámiť publikum s informáciami. Marketingová stratégia je previazaná na emailový marketing, sociálne médiá či rôzne udalosti a pod. V rámci riešenia marketingovej stratégie je nevyhnuté vybranú stratégiu vhodne naplánovať a pri jej príprave je dôležité zaoberať sa nasledovnými otázkami:

Čo dosiahneme prostredníctvom vybranej marketingovej stratégie?

Kedy sa budú marketingové aktivity realizovať?

Aká je dôležitosť vybranej taktiky?

Kto bude niesť zodpovednosť za realizáciu daných činností?

Koľko peňažných prostriedkov to bude stáť?

Ako taktika súvisí s marketingovými cieľmi neziskovej organizácie?

Uvedené strategické plánovanie sa radí k neodlučiteľnej súčasť neziskového marketingového plánu. Taktiež je dôležité aj to, akým spôsobom sa pristupuje k marketingovým stratégiám, aký dopad prinášajú pre neziskovú organizáciu a akým spôsobom sú realizované.

5. Ďalším aspektom marketingového plánu je analýza marketingovej stratégie. Základom pre oblasť marketingových stratégií je vytvorenie marketingového tímu, ktorý by mal na starosti riešenie celej oblasti marketingu. Vzhľadom na charakter neziskových organizácií musíme brať do úvahy, že marketingový tím bude tvoriť len pár ľudí, naproti tomu, keby sme hovorili o marketingovom tíme, ktorý bude pracovať pre podnik. V podniku pracujú marketingové tímy zložené z viacerých ľudí, čo však nie je možné v prípade neziskových organizácií, vzhľadom k obmedzeným finančným možnostiam. V niektorých prípadoch, pokiaľ to finančná situácia danej neziskovej organizácie dovoľuje, je možné využiť aj outsourcing pre riešenie marketingovej koncepcie.

2. VÝSLEDKY - VHODNÉ KOMUNIKAČNÉ KANÁLY V OBLASTI BRANDINGU NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

V súvislosti s budovaním značky sa môžu neziskové organizácie zamerať na viaceré spôsoby, ktoré sú vhodným nástrojom pre branding. Medzi tieto nástroje by sme mohli zaradiť e-mailový marketing, event marketing, sociálne médiá, videomarketing, webovú stránku alebo verejné vystupovanie, pričom tieto nástroje zároveň predstavujú komunikačné kanály pre neziskové organizácie. Komunikácia prebiehajúca smerom od neziskovej organizácie k vonkajšiemu okoliu, je výrazným aspektom v rámci podpory značky. Branding vyžaduje dlhodobé plánovanie a konzistentné úsilie a neziskové organizácie musia v súvislosti s brandingom nahliadať do budúcnosti a zaoberať sa budúcim vývojom, čo v konečnom dôsledku prináša lepšiu pripravenosť a organizácia bude nútená k tomu, aby dôkladne premyslela celú komunikačnú stratégiu. V tejto časti článku sú uvádzané komunikačné kanály, ktoré je možné v podmienkach neziskových organizácií využívať.

E-mail marketing

Tento spôsob komunikácie s cieľovým publikom možno pokladať za veľmi efektívny, čo sa týka oslovenia ľudí. Spôsob, prostredníctvom ktorého dokáže nezisková organizácia plniť svoje určené ciele, je napr. oslovenie prostredníctvom týždenného zasielania bulletinov, ktorý bude obsahovať najnovší obsah, najaktuálnejšie informácie či novinky týkajúce sa získavania dobrovoľníkov. V prípade riešenia problematiky darcovstva môže byť frekvencia oslovovania potenciálnych donorov raz mesačne prostredníctvom tohto typu komunikácie. Veľmi dôležité je aj prepojenie webovej stránky s emailovou komunikáciou a to napr. tak, že webová stránka ponúkne jej návštevníkovi možnosť prihlásenia sa na odber noviniek prostredníctvom e-mailu. Pri tejto stratégii je dôležitá úroveň automatizácie. Pre čo najlepší výsledok sa neziskovým organizáciám odporúča vysoký stupeň automatizácie e-mailového marketingu, ktorý bude zároveň šetriť čas pre marketingový tím a zároveň bude ponúkať možnosť rozšírenia e-mailového zoznamu či donorov.

Marketing udalostí (Event marketing)

V poslednej dobe sa event marketing, resp. marketing udalostí začína rozširovať v rámci marketingových aktivít v prípade podnikateľských subjektov. Princípom tohto marketingového nástroja je schopnosť vyvolať u ľudí emócie, ktoré spájajú danú udalosť s konkrétnym produktom alebo službou. Z toho dôvodu sa javí aj tento komunikačný marketingový nástroj ako veľmi vhodný pre oblasť budovania značky neziskovej organizácie. Patrí k veľmi efektívnym spôsobom, ako je možné zvyšovanie povedomia o poslaní a aktivitách neziskovej organizácie, získania finančných prostriedkov a vo všeobecnosti umožňuje zistiť, na akej úrovni sa nachádza podpora danej neziskovej organizácie. Ako príklad by sme mohli uviesť rôzne dobročinné akcie, napr. dobročinný beh, do ktorého sa môže pridať neobmedzené množstvo ľudí s cieľom vyzbierania financií pre podporu „dobrej veci“, resp. sa za týmto účelom môžu konať rôzne súťaže či aukcie.

Video marketing

V súčasnosti je možné badať, že je veľmi žiadaný vizuálny obsah ako taký. Ľudia sledujú vo veľkom videá a práve tu sa ponúka priestor aj pre neziskovú organizáciu. Vizuálny obsah odporúčame najmä z toho dôvodu, že keď respondent vidí nejakú kampaň prostredníctvom videa, dokáže si ju zapamätať omnoho lepšie po obsahovej stránke, čiže efektívnejšie a dlhšie ako v prípade písomného obsahu. Výhoda video obsahu spočíva v tom, že je možné doňho zakomponovať prvky, ktoré ľudí upútajú a zanechajú v nich určitý dojem či emócie. Takto cieleňý obsah dokáže upútať nielen potenciálnych dobrovoľníkov, ale rovnako môže osloviť aj potenciálnych darcov, ktorí sa napokon rozhodnú finančne podporiť neziskovú organizáciu. Veľmi veľkou výhodou je v dnešnom vizuálnom prostredí aj to, že videá je možné zdieľať a týmto spôsobom ich šíriť ďalej.

Sociálne siete

Sociálne siete sú dnes veľmi populárne z globálneho hľadiska. Aj v prípade neziskových subjektov patria sociálne siete k populárnej marketingovej stratégii. Veľkým benefitom je, že

sociálne siete ponúkajú založenie účtu v podstate zadarmo a prostredníctvom nich je možné prepojenie s celým svetom. Pre dosiahnutie úspechu by mal byť kladený dôraz na neustále pridávanie novinek, aktualít na sociálne siete, pridávanie videí, aby boli respondenti či podporovatelia v čo najväčšej miere zaujatí obsahom a aby ich predstavovaný obsah dokázal vôbec upútať. Vhodné je zdieľanie správ o svojej neziskovej organizácii a jej pôsobnosti, takisto zvyšovanie povedomia o neziskovej organizácii, veľmi dôležité je aj prejavenie vďaky pre zamestnancov, darcov a dobrovoľníkov, ktorí pomáhajú neziskovej organizácii a jej fungovaniu na trhu.

Webová stránka

Z hľadiska efektívneho fungovania by mala mať každá nezisková organizácia zriadenú svoju webovú stránku. Prostredníctvom webovej stránky dokáže nezisková organizácia taktiež komunikovať so svojim publikom a rovnako aj tento komunikačný prvok by mal obsahovať aktuálne informácie, novinky a mal by byť pravidelne aktualizovaný. Webová stránka by mala obsahovať všetko, čo je spojené s aktivitou neziskovej organizácie, napr. blogy, videá, informácie o udalostiach, fotoarchív, streamy, ktoré môžu byť zároveň uverejňované aj prostredníctvom sociálnych médií a podobne. Vo svojej podstate aj prostredníctvom webovej stránky dokáže nezisková organizácia osloviť svoje publikum a zaujať ho či inšpirovať – napr. ak berieme do úvahy potenciálnych dobrovoľníkov.

Verejné vystupovanie

Verejné vystupovanie predstavuje veľmi účinný spôsob, na základe ktorého môžu ľudia spoznať skupinu ľudí, ktorí neziskovú organizáciu vedú, oboznámiť sa so všetkými aktivitami, ktoré pre fungovanie neziskovej organizácie vykonávajú a usilujú sa o jej napredovanie a napĺňania poslania. Každá nezisková organizácia má určitý príbeh, ktorý dokáže ľudí zaujať a práve prostredníctvom tohto nástroja existuje vhodná príležitosť ako sa dá urobiť na ostatných dojem a oboznámiť ich s tým, akým spôsobom sa môžu do činnosti neziskovej organizácie zapojiť a podporiť ju, pričom vždy je potrebné prezentovať účel a rovnako aj značku – teda samotnú neziskovú organizáciu. Nasledujúci obrázok zobrazuje komunikačné kanály neziskových subjektov ako základný prvok v rámci brandingu a k nim prislúchajúce ukazovatele, ktoré možno považovať za významný prvok v oblasti budovania značky neziskovej organizácie.



Zdroj: Autor

Obr. 1 - Príslušné ukazovatele komunikačných kanálov pre branding neziskových organizácií

Čo sa týka spôsobov marketingovej komunikácie, existuje niekoľko možných foriem, prostredníctvom ktorých neziskové organizácie dokážu komunikovať s vonkajším okolím. Do pozornosti sa však dostáva faktor, ktorý súvisí so špecifickým financovaním neziskových organizácií a spočíva v určení vhodnej voľby, resp. vhodnej kombinácii takých komunikačných nástrojov, ktoré bude daná organizácia schopná aj finančne pokryť.

ZÁVER

V rámci budovania značky v prostredí neziskových organizácií je veľmi dôležitým prvkom tvorba marketingového plánu, ktorý v podstate zahŕňa celý postup, akým bude tvorená vhodná základňa pre výber najlepšej alternatívy marketingovej stratégie. Určená hypotéza sa prejavila ako pravdivá, nakoľko tvorba marketingového plánu musí vychádzať zo zamerania a špecifik, ktoré sú typické pre subjekty neziskového sektora. Rovnako aj voľba komunikačných kanálov musí rešpektovať v prvom rade finančné možnosti neziskovej organizácie, keďže ich cieľom nie je tvorba zisku, ktorý by mohol byť použitý na pokrytie potrieb v súvislosti s komunikačnými kanálmi. Súčasťou brandingu neziskových organizácií sú komunikačné marketingové nástroje, ktoré možno považovať za veľmi dôležité pre oblasť budovania značky neziskovej organizácie. Od voľby komunikačných nástrojov závisí úroveň brandingu, pretože marketing ako komplexná oblasť v najväčšej miere dokáže ovplyvniť šírenie informácií smerom k verejnosti, oslovuje ľudí, oboznamuje ich s poslaním a činnosťami neziskovej organizácie a prostredníctvom marketingu je podporovaná aj povest' neziskovej organizácie. V prípade neziskových organizácií môžeme konštatovať, že v momente, keď organizácia pracuje na svojej povesti, dobrom mene a snaží sa ho akokoľvek ovplyvňovať, dochádza k brandingu.

V poslednom období dochádza k čoraz častejšiemu a hlbšiemu osvojovaniu komunikačných aj marketingových techník medzi neziskovými organizáciami, čo možno považovať za výrazný prvok v pozitívnom slova zmysle v otázke brandingu. Vytvorenie silnej značky sa stáva nevyhnutnosťou najmä v prípade väčších neziskových organizácií, ktorých pôsobnosť je rozšírená na medzinárodnú úroveň, no pri takýchto neziskových organizáciách môžeme jednoznačne povedať, že branding je u nich zavedený na vysokej úrovni, keďže je veľmi náročné, aby nezisková organizácia prekročila hranice jednej krajiny a obsluhovala aj zahraničných zákazníkov. Pri medzinárodných neziskových organizáciách je na mieste zaoberať sa otázkou, či v ich prípade je branding dobrovoľný, resp. ich do brandingu „nútia“ aj určité vonkajšie okolnosti. Na druhej strane je však rovnako veľmi podstatný aj branding u neziskových organizácií, ktoré pôsobia v rámci daného národného hospodárstva, nakoľko prostredníctvom brandingu rastie nezisková organizácia na hodnote v očiach verejnosti a ľudí.

ACKNOWLEDGEMENT

Vedecký príspevok je súčasťou riešenia projektu APVV-15-0505: Integrovaný model manažérskej podpory budovania a riadenia hodnoty značky v špecifických podmienkach SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- (2) BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- (3) CROTTY, J., LJUBOWNIKOW, S. Restrictive Institutions and Critical Resources: Non-Profit Organisations and Volunteer Resources in the Russian Federation. *Europe-Asia Studies*, 2019. roč. 72, č. 1, s. 99 - 116.
- (4) DOHNALOVÁ, M. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 52 s. ISBN 80-239-4057-0.
- (5) HANKINSON, P. Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sectors. *International Journal of Nonprofit*. 2000. roč. 5, č. 3, s. 207 – 219. DOI: 10.1002/nvsm.114. ISSN 14654520.
- (6) HEALEY, M. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- (7) CHIAGOURIS, L. Non profit brands come of age. *Marketing Management*. 2005. roč. 14, č. 5, s. 30-33. ISSN 10613846.
- (8) JIANG, L. Research on Accounting System of Government and Non-profit Organizations. *Proceedings of the 8th International Conference on Management and Computer Science*, 2018, s. 109 – 112.
- (9) LYONS, M., NORTH-SAMARDZIC, A., YOUNG, A. Capital Access of Nonprofit Organisations. *Agenda*, 2007, roč. 14, č. 2, s. 99 - 110.
- (10) MAJDÚCHOVÁ, H. *Neziskové organizácie*. Bratislava: Sprint dva, 2009. 176 s. ISBN 978-80-89393-12-1.
- (11) SHEMYATIKHINA, L., SHIPITSYNA, K., USHEVA, M. Marketing management of a non-profit organization. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 2020. roč. 14, č. 1, s. 19 - 29.

BUDOVANIE ZNAČKY PROSTREDNÍCTVOM ONLINE MARKETINGOVÝCH AKTIVÍT NA SOCIÁLNYCH SIEŤACH

BUILDING A BRAND THROUGH ONLINE MARKETING ACTIVITIES ON SOCIAL NETWORKS

Monika Poradová^a, Pavol Král^b

Abstrakt: Predkladaný článok sa venuje skúmaniu súčasného stavu problematiky budovania značky prostredníctvom online marketingových aktivít na sociálnych sieťach. Taktiež navrhovaniu súboru opatrení pre účinné budovanie značky prostredníctvom online marketingových nástrojov na sociálnych sieťach. Cieľom predkladaného článku je zistenie spokojnosti zákazníkov slovenského podniku s ponúkanými službami, ktoré vedie k zvýšeniu hodnoty značky. Následne vytvorenie návrhov na budovanie značky slovenského podniku prostredníctvom online nástrojov marketingu. Predkladaný článok sa skladá zo piatich častí. Prvá časť sa v úvode venuje teoretickým východiskám značky. V teoretických východiskách je priblížený aj online marketing značky. V druhej časti článku sa nachádza väčšina marketingových aktivít, ktoré ovplyvňujú priamo či nepriamo značku podniku. V druhej časti je taktiež opísaný spôsob získavania výsledkov vykonanej analýzy. Prieskum bol uskutočnený prostredníctvom dotazníka, ktorého sa zúčastnilo 360 respondentov. Tretia časť článku je venovaná výsledkom analýzy. Podrobná analýza zameraná na zistenie spokojnosti zákazníkov so službami podniku. Štvrtá časť článku sa venuje diskusii na riešenie problematiku. V piatej časti sa článok venuje záverom v oblasti budovania značky prostredníctvom online marketingových aktivít na sociálnych sieťach. Výsledkom je ucelený pohľad na súbor navrhovaných opatrení pre budovanie značky, ktoré môžu pomôcť budovať značky prostredníctvom sociálnych sietí, a tým i posilňovať pozíciu na trhu. V predkladanom článku je využitá kombinácia kvalitatívnych metód, kde boli analyzované interné materiály skúmaného podniku. Taktiež bola využitá aj popisná metóda, analýza, vybrané matematicko–štatistické metódy, grafické metódy, komparácia a dedukcia.

Kľúčové slová: budovanie značky, online marketing, sociálne siete, služby,

Summary: The present paper is dedicated to examining the current state of the branding issue through online marketing activities on social networks. Also proposing a set of measures for effective branding through online marketing tools on social networks. The aim of the present paper is to find customer satisfaction of the Slovak company with the services offered, which leads to an increase in brand value. Subsequently, the creation of design tools for building the brand of a Slovak company through online marketing tools. The present paper consists of five parts. The first part deals with the theoretical starting point of the brand. In the theoretical starting point, online brand marketing is zoomed in. The second part describes most marketing activities that directly or indirectly affect the brand name of the enterprise. The second part also

^a Ing. Monika Poradová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

^b doc. Ing. Pavol Král, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

describes how the results of the analysis carried out are obtained. The survey was conducted through a questionnaire in which 360 respondents participated. The third part is devoted to the results of the analysis. Detailed analysis to determine customer satisfaction with business services. The fourth deals with the discussion on the issues addressed. In the fifth part deals with conclusions in the field of branding through online marketing activities on social networks. The result is a comprehensive look at a set of proposed brand-building measures that can help build brands through social networks and thus strengthen market position. The present paper uses a combination of qualitative methods where the internal materials of the undertaking under investigation have been analysed. The descriptive method, analysis, selected mathematical-statistical methods, graphical methods, comparison and deduction were also used.

Key words: brand building , online marketing, social networking, services,

JEL Classification: M0, M3, M31

ÚVOD

V súčasnej dobe sú značky spojené s výrobkami, ktoré dodávajú alebo vyrábajú podniky na trhu. Budovanie značky je veľmi náročná práca, ktorá musí byť akceptovaná a adaptovaná medzi spotrebiteľmi. Značka je tiež dôsledkom vynaloženia všetkých finančných prostriedkov na komunikáciu a budovaniu značky.

Značka vo všeobecnosti znamená meno, symbol, farbu, dizajn a ich kombináciu pre identifikáciu produktu alebo služby. Základnou úlohou značky je odlišovať produkt a podnik od konkurentov. (Steenkamp 2019) Taktiež je to súbor slovných alebo vizuálnych prvkov, ktoré sú hodnotnou súčasťou podniku. Avšak už nestačí len ak je značka len viditeľná, ale musí vedieť oživiť a musí mať ľudské vlastnostiam ako aj naučiť, dotvárať identitu a postavenie podniku. (Ward, Yang, Romaniuk, Beal, 2020)

V novej ére globalizácie trhu je značka kľúčovým faktorom ekonomických hodnot podniku. Keď sa produkty nerozlišujú vo výrobe, odlišujú sa v myšliach spotrebiteľov. Značka je konečným rozlišovacím prvkom. Podnecuje spotrebiteľov ku kúpe a zvyšuje tiež hodnotu podnikania. Značka je teda základom pre budovanie spotrebiteľských vzťahov, ako aj identifikácia predstavujúca určitú záruku. V súčasnosti značku považujeme sa jeden z prvkov podnikového dizajnu, ktorú zákazníci najviac vnímajú a pri tvorbe vizuálu sa jej tvorbe venuje potrebný čas, pretože predstavuje prvok, ktorý stvára imidž podniku. (Albuquerque, Pavlidis, Chatow, Chen, Jamal, 2012)

Budovanie povedomia značky znamená významnú mieru existencie značky a súčasné je cieľom značných investícií do marketingu. Povedomie je možné budovať opätovných kontaktom zákazníka. Je potrebné, aby mal podnik vytvorené určité prvky, ako je napríklad logo, ktoré ju dokáže medzi zákazníkmi odlíšiť a spraviť jedinečnou.

Značka v súčasnosti je jedinečnou konkurenčnou výhodou, ktorú podnik skutočne vlastní. Dostupnosť a pokročilosť výrobných technológií umožňuje, že aj výrobcovia bez dlhoročnej tradície vedia dnes vyrobiť produkt, ktorý je funkčne i vzhľadovo plne porovnateľný s tovarom renomovaných značiek. Značka však predstavuje pre zákazníka dlhodobú hodnotu, za ktorým stojí konkrétny, neanonymný výrobca. Siahnuť po dôveryhodnej značke znamená

menšie riziko a získanie väčšej miery istoty a tým i nižšiu citlivosť na cenu. (Kumar, Kaushik, 2020)

Značky predstavujú rad hodnotných funkcií pre podnik. Značky pre ich vlastníkov reprezentujú nesmierne cenné kusy právneho majetku, schopného ovplyvniť správanie zákazníka, opätovné nakupovanie, predávanie a zabezpečenie stálych budúcich výnosov. Značka tiež ponúka podnikom legálnu ochranu pre unikátne vlastnosti alebo aspekty ich produktov. Meno značky môže byť chránené prostredníctvom registračnej ochrannej známky, výrobné procesy pomocou patentov a balenie pomocou autorských práv a dizajnov. (Valachova, Kral, 2017) Tieto práva duševného vlastníctva zaručujú, že podniky môžu bezpečne investovať do značky a využiť výhody cenného aktíva. Investovanie do značky dokáže vybaviť produkt unikátnymi asociáciami a významami, ktoré ho odlišujú od ostatných produktov konkurentov. Značka môže naznačovať určitú úroveň kvality a preto si spokojní zákazníci môžu produkt vybrať znova. Vernosť značke zabezpečuje predvídateľnosť a istotu dopytu pre výrobcu alebo podnik a vytvára prekážky, ktoré sťažujú ostatným podnikom vstup na trh. Hoci výrobné procesy a dizajn výrobkov môžu byť kopírované, stály dojem v mysliach jednotlivého zákazníka nie je ľahké reprodukovat'. V súčasnosti stále platí, že značka predáva a preto je kľúčovým majetkom podniku. (Gajanova, Nadanyiova, Moravcikova, 2019)

Prostredie internetu prináša pre marketingovú oblasť veľa funkcií a vlastností, ktoré značia veľký potenciál pre samotnú propagáciu podnikov. Pri využívaní tradičných médií ako je televízia, rádio a všetky tlačové médiá nemá zákazník možnosť priamo reagovať, povedať svoj názor alebo podať spätnú väzbu, ktorá je pre podnik potrebná. Kvôli týmto uvedeným faktom podnik zovšeobecňuje ponuku služieb, produktov a nevie ju priamo zacieliť na potreby zákazníkov. (Srinivasan, Rutz, Pauwels, 2016) Pri budovaní značky je dôležité, aby si podnik rozdelil zákazníkov do určitých segmentov, pretože pri zlom stanovení segmentu cieľového trhu je výsledkom situácia, kedy zákazníci naplno nevyužívajú sľúbené výhody produktu a služby. Čo vedie zákazníkov k následnej nedôvere voči reklamám o produkte alebo službe.

Digitálny marketing je široký pojem, ktorý popisuje súbor marketingových procesov, ktoré využívajú všetky dostupné digitálne kanály na vybudovanie povedomia o značke. Tri najefektívnejšie digitálne marketingové aktivity sú webové stránky, sociálne siete a online reklamy. (Park, Akella, Moon, Zarrin, Patel, Doshi, Barmettler, 2020) Online marketingová stratégia je založená na princípe tradičného marketingu a dodatočne používa výhody, ktoré jednotlivé technológie, kanály a médiá ponúkajú. (Gajanova, 2018)

Internet a využívanie digitálnych médií prináša viac interaktívnych príležitostí zo strany zákazníkov, ktoré by mal podnik využiť vo svoj prospech a zohľadniť pri ďalších stratégiách. Online marketing má mnoho výhod a jednou z nich je určite fakt, že marketing na internete prebieha neustále, 24 hodín denne. Je možné ho ľahko a efektívne monitorovať a tiež merať jeho účinnosť. Umožňuje individuálny prístup k jednotlivým zákazníkom. Online marketing môžeme definovať, že je dynamický, neustále sa meniaci, s ktorým sú spojené relatívne nízke náklady, ktoré musí podnik vynaložiť v porovnaní s tradičným marketingom. (Gajanova, 2018)

Internet sa stal významným zdrojom na získavanie informácií o zákazníkoch, ich potrebách, prianiach, požiadavkách a pod. Takéto získavanie informácií nazývame pojmom personalizácia. Personalizácia prináša podniku veľkú výhodu. Ďalšími charakteristikami online

marketingu sú digitálne kanály. Tie sú adresovateľné, čo umožňuje podnikom mať nepretržitý, obojstranný a personalizovaný dialóg s každým zákazníkom osobitne. V rámci tohto môžu podniky navyše využívať informácie o správaní zákazníkov v reálnom čase a získať priamu spätnú väzbu od spotrebiteľov na zlepšenie a optimalizáciu interakcií.

1. METÓDY

Podniky vykonávajú vo svojom podnikaní množstvo aktivít. Akékoľvek aktivity súvisiace s vonkajším prostredím sú súčasťou marketingového plánu a väčšina marketingových aktivít sú ovplyvňované priamo či nepriamo so značkou podniku. Medzi najčastejšie marketingové aktivity patria napríklad primárne ciele, zákaznícka spokojnosť, povedomie o značke, vzťahy so zamestnancami, získavanie nových zákazníkov.

Prvým cieľom každého podniku je stať sa jednotkou na trhu. Ak nastane situácia, že skúmaný podnik v sledovanom období nevykazuje straty, stále nie je lídrom na trhu, čo spôsobuje slabšie predajné ciele. To môže podnik dosiahnuť tým, že ak sa nezvýši predaj, nie je možné zlepšovať budovanie predajni, rozširovanie prevádzok a tým sa stať už spomínaným lídrom na trhu. Zákaznícka spokojnosť je veľmi dôležitým cieľom pri budovaní značky. Predovšetkým by sa mali podniky snažiť o spokojnosť s produktami a aj servisom pri výbere. Spokojnosť zákazníkov môže podnik podporiť napríklad kvalitným poradenstvom, darčekom pri nákupe, dodatočná oprava a servis pre klientov, informovanie na sociálnych sieťach, organizovanie súťaží na sociálnych sieťach a pod. Povedomie o značke je ďalším strategickým, dlhodobým cieľom. V súčasnom online prostredí je ideálnym riešením zvýšenia povedomia o značke reklama na internete. Napríklad pomocou PPC reklamy, Google AdWords alebo Facebook a Instagram reklama, predovšetkým ciele na pohlavie, vek, región a pod. Ďalšou marketingovou aktivitou je budovanie vzťahov so zamestnancami, napríklad motiváciou - bonusov pri predaji, mimoriadnymi odmenami za nadčasy, dodržiavaním pitného a stravovacieho režimu, ktorý zabezpečuje zamestnávateľ a pod. Získanie si nových zákazníkov patrí medzi dôležité aktivity pre budovanie značky. Ako nástrojom na získanie môže byť zákaznícka karta, kde nový zákazník získa bonusové body ako vďaka, že sa stal našim novým zákazníkom. Rovnako môže byť ohodnotený aj za odporúčanie svojim známym. Pokiaľ nový zákazník uvedie, že bol odporúčaný už evidovaným zákazníkom, získavajú bonusové body obaja a pod.

Cieľom predkladaného článku je zistenie spokojnosti zákazníkov slovenského podniku s ponúkanými službami, ktoré vedie k zvýšeniu hodnoty značky. Následne vytvorenie návrhov nástrojov na budovanie značky slovenského podniku prostredníctvom online nástrojov marketingu.

Primárne informácie potrebné na nami vykonávaný prieskum sme zozbierali kvantitatívnou metódou vytvorením dotazníka. Odpovede z dotazníka boli realizované prostredníctvom internetu, cez webovú stránku Google, ktorá je v súčasnosti najčastejšou a najrýchlejšou formou. Dotazník bol z väčšej miery tvorený uzavretými a štruktúrovanými otázkami. Zozbierané odpovede od všetkých respondentov sme spracovali pomocou deskriptívnej štatistiky, ktorej úlohou bolo prehľadné vyhodnotenie získaných údajov formou tabuliek a grafov. Na vyhodnotenie výsledkov sme použili jednorozmernú deskriptívnu

štatistiku, kde patria frekvenční tabuľky. Tieto tabuľky nám pomohli pri rýchlejšom odhalení chyby, ktoré by následný štatistický prieskum mohli znehodnotiť.

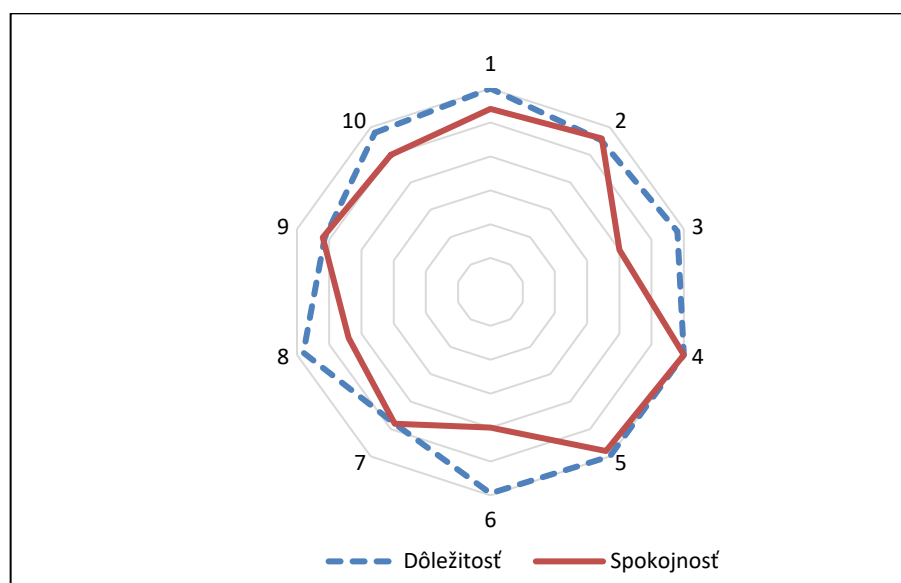
Subjektom skúmania je podnik na slovenskom trhu. V rámci výskumnej vzorke bolo podrobených 360 odpovedí od respondentov, z čoho mali ženy vyššie zastúpenie ako muži. Ženy predstavovali 65% opýtaných a muži predstavovali 35%.

Prieskum predkladaného článku sa uskutočnil na vymedzenom časovom úseku troch mesiacov roku 2020 – 1. februára do 13. apríla 2020. Zbieranie dát potrebných na vykonanie analýzy prebehlo v máji 2020.

2. VÝSLEDKY

Skúmané obdobie trvalo od 1. februára 2020 do 13. apríla 2020. Jedným z cieľom predkladaného článku bolo zistenie spokojnosti zákazníkov slovenského podniku s ponúkanými službami.

V rámci analýzy spokojnosti zákazníkov so službami sme museli vypočítať index spokojnosti, ktorý sme vypočítali niekoľkými krokmi. Na začiatok bolo potrebné mať vypočítaný stupeň dôležitosti. Ten sme dosiahli tak, že jednotlivé hodnoty služieb sme spriemerovali. Druhým krokom bolo pre každú službu vypočítať váhový faktor, ktorý sme dostali delením stupňa dôležitosti každej služby s jeho súhrnným súčtom. Tak isto sme vypočítali aj stupeň spokojnosti. Vypočítané údaje nám ďalej pomohli pri stanovení váhového skóre. Na základe uvedeného sme vypočítali index spokojnosti zákazníkov s ponúkanými službami. Hodnota indexu spokojnosti predstavuje 84,52%. Z tohto výsledku vyplýva, že zákazníci slovenského podniku sú vo väčšej miere spokojní so službami, ktoré podnik poskytuje. Škála hodnotenia bola v rozpätí 1 až 3, pričom 1 bola vysoká spokojnosť a 3 bola nízka spokojnosť. Avšak aj pri dosiahnutí dobrého hodnotenia služieb, podnik môže stále ponúkané služby zlepšovať. Na obrázku č. 1 môžeme vidieť grafické zobrazenie spokojnosti zákazníkov s ponúkanými službami.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr. 1 - Výsledky porovnania spokojnosti a dôležitosti služieb

Na obrázku môžeme vidieť grafické zobrazenie porovnanie stupňa spokojnosti a dôležitosti ponúkaných služieb slovenským podnikom, ktoré svojim zákazníkom ponúka. Stupeň spokojnosti služieb je úzko spojený so stupňom dôležitosti. Avšak výsledky predkladaného prieskumu poukazujú na to, že stupeň dôležitosti prevyšuje stupeň spokojnosti. To znamená, že respondenti v dotazníkovom prieskumu zaznačili vyššiu dôležitosť pri službách ako pri spokojnosti s nimi. Teda boli menej spokojní s danou službou, ktorá má pre nich vysokú dôležitosť.

V rámci tohto prevýšenia však nie je veľmi výrazné a odchýlka spokojnosti je nižšia o pár desiatinných miest v porovnaní s krivkou stupňa dôležitosti. To znamená, že podnik by sa mal viac zamerať na zvýšenie spokojnosti svojich zákazníkov s ponúkanými službami a jednotlivým bodom sa venoval podrobnejšie.

3. DISKUSIA

Jeden z cieľov predkladaného článku sú aj návrhy nástrojov na budovanie značky slovenského podniku prostredníctvom online nástrojov marketingu, preto na základe vyššie uvedeného prieskumu môžeme vytvoriť niekoľko návrhových opatrení pre budovanie komunity značky prostredníctvom online marketingu na sociálnych sieťach vybraného slovenského podniku.

Z analýzy spokojnosti so službami v dotazníku väčšina respondentov vybrala možnosť, že sú stredne spokojní so zdieľaním a komunikáciou na sociálnych sieťach. Môžeme teda povedať, že zákazníci by viac ocenili častejšie príspevky na sociálnych sieťach. Medzi ďalšie návrhy opatrení je zaradené aj používanie kanálu YouTube. V rámci dotazníkového prieskumu respondenti uviedli, že práve o tento kanál by mali záujem. Práve využívanie tohto online marketingového nástroja môže zlepšiť a zvýšiť komunikáciu so zákazníkmi. Zároveň tento online nástroj môže prilákať nových potenciálnych zákazníkov, pretože zdieľanie videí a príspevkov má väčší dosah na širšiu verejnosť. (Gubiniová, Trel'ova, 2019) Ďalšou možnosťou ako využívať online marketing k zlepšeniu vybudovaniu značky slovenského podniku je využívanie blog na webe, pretože väčšina opýtaných respondentov malo taktiež záujem o túto službu. Webová stránka je ďalším online nástrojom, ktorý má v súčasnosti veľký význam. Webovú stránku môže podnik pokladať za pomyselnú vstupnú bránu, s ktorou sú potenciálni zákazníci na začiatku v kontakte. Stránka by mala obsahovať všetky dôležité údaje o podniku a ponúkaných službách, ako aj kontaktné údaje a zároveň by mala zaujať a presvedčiť. Jeden z návrhov na zlepšenie vybudovania značky z online nástrojov je e-mail marketing. Zákazníkom môže podnik zasielať newsletter e-mailom, ktorý by ich informoval o novinách a akciách. Jeden z neposledných online nástrojov, ktoré by mohol podnik využívať a doposiaľ nevyužíva je PPC reklama. Do budúca by tento nástroj mohol podnik využívať, pretože by to rozšírilo povedomie o značke medzi verejnosťou. V súčasnom rozmachu online marketingu prostredníctvom sociálnych sietí je možné šíriť dobrý dojem o značke aj prostredníctvom rôznych platených osobností, ktoré dokážu zasiahnuť cieľovú skupinu. (Jelinková, Munzarová, 2020)

ZÁVER

Služby ponúkané podnikmi sú v dnešnej dobe významnou súčasťou svetového hospodárstva a majú veľký význam pri tvorbe značky. Avšak ponúkané služby a ich kvalita v niektorých podnikoch sú niekedy na nízkej úrovni alebo existujú určité nedostatky. Tieto nedostatky je potrebné odstrániť, ak si chce podnik udržať zákazníkov. V súčasnosti má väčšina podnikov ako hlavný cieľ stanovenú kvalitu ponúkaných služieb. Majú vyšší záujem a motiváciu na meranie a zlepšenie služieb, pretože si uvedomujú narastajúcu konkurenciu. Je potrebné, aby podnik v rámci budovania značky investoval do online marketingových nástrojov, pretože tradičné formy reklamy, ktoré doslova vyhľadávajú zákazníkov a snažia sa im vnútiť produkty, už strácajú účinnosť.

Značka je spôsob, akým zákazník identifikuje podnik od konkurencie a pre zákazníkov majú značky podstatný význam, pretože pomáhajú garantovať ich očakávania.

ACKNOWLEDGEMENT

Vedecký príspevok je súčasťou riešenia projektu APVV-15-0505: Integrovaný model manažérskej podpory budovania a riadenia hodnoty značky v špecifických podmienkach SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) ALBUQUERQUE, P., PAVLIDIS, P., CHATOW, U., CHEN, K. Y., JAMAL, Z. Evaluating Promotional Activities in an Online Two-Sided Market of User-Generated Content. *Marketing Science*, 2012, roč. 31, s. 406 – 432, ISSN: 0732-2399.
- (2) GAJANOVA, L. *Strategy of Online Marketing Based the Demographic and Psychographic Segmentation*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2018. 303-314 s.
- (3) GAJANOVA, L., NADANYIOVA, M., MORAVCIKOVA, D. The Use of Demographic and Psychographic Segmentation to Creating Marketing Strategy of Brand Loyalty. *Scientific Annals of Economics and Business*, 2019, roč. 58, č. 1, s. 65-84 s. ISSN: 2501-1960.
- (4) GUBINIOVA, K., TREL'OVA, S. Marketing and Online Marketing Activities of Travel Agencies in Slovakia. *Vision 2025: education excellence and management of innovations through sustainable economic competitive advantage*, 2019, roč. 34, s. 10153-10164, ISBN: 978-0-9998551-3-3.
- (5) JELINKOVA, M., MUNZAROVA, S. Research into Partial Problems in Building Brand Image in Selected Small and Medium-sized Enterprises of Chemical Industry in the Czech Republic. *Hradec economic days 2020*, roč. 10, s. 304 – 312, ISSN: 2464-6059.
- (6) KUMAR, V., KAUSHIK, A. K. Building consumer-brand relationships through brand experience and brand identification. *Journal of strategic marketing*, 2020, roč. 28, s. 39 – 59, ISSN: 0965-254X.
- (7) PARK, S. S. E., AKELLA, S. S., MOON, J. Y., ZARRIN, B., PATEL, S., DOSHI, H., BARMETTLER, A. Building Your Brand: Analysis of Successful Oculoplastic

- Surgeons on Social Media. *Ophthalmic plastic and reconstructive surgery*, 2020, roč. 36, s. 582-589, ISSN: 0740-9303.
- (8) SRINIVASAN, S., RUTZ, O. J., PAUWELS, K. Paths to and off purchase: quantifying the impact of traditional marketing and online consumer activity. *Journal of the academy of marketing science*, 2016, roč. 44, s. 440 – 453, ISSN: 0092-0703.
- (9) STEENKAMP, S. B., Building strong nation brands. *International marketing review*, 2019, ISSN: 0265-1335.
- (10) VALACHOVA, V., KRAL, P. Comparative Analysis of the Importance of Trademarks in Brand Value Management in the V4 Countries. *4Th International Conference on Management Innovation and Business Innovation*, 2017, roč. 18, s. 9 – 14, ISSN: 2251-3051.
- (11) WARD, E., YANG, S., ROMANIUK, J., BEAL, V. Building a unique brand identity: measuring the relative ownership potential of brand identity element types. *Journal of brand management*, 2020, roč. 27, s. 393 – 407, ISSN: 1350-231X.

HODNOTA ZNAČKY V GLOBÁLNO M ERADLE

BRAND VALUE ON THE GLOBAL SCALE

Eva Nahalkova Tesarova^a, Ivana Podhorská^b

Abstrakt: Značka a jej hodnota je v súčasnosti veľmi diskutovanou témou a prirodzene dôležitým aspektom medzi podnikmi, marketérmi, podnikateľmi, vedúcimi pracovníkmi a takisto startupmi. Silná značka má signifikantný prínos v akejkoľvek oblasti podnikania. V nasledujúcom príspevku si metódou štúdia odbornej literatúry teoreticky vymedzíme pojem brand value, brand equity a modely, ktoré sa v odbornej literatúre venujú skúmaniu a meraniu hodnoty značky a určujú jej silu v konkurenčnom prostredí. Následne si pomocou analýzy predstavíme jednotlivé modely merania sily značky. V ďalšom kroku, ktorý sa venuje výsledkom výskumu hodnoty značky, vykonáme komparáciu najhodnotnejších značiek za rok 2020, ktoré realizovali jednotlivé agentúry.

Kľúčové slová: značka, meranie hodnoty značky, sila značky,

Summary: The article deals with the brand as an intangible asset of the company. Brand value can be measured through behavioral models focused on the customer's perception of the brand and its value. It represents the perception of the brand from the perspective of consumers. In addition to the mentioned models, the value of the brand and its strength is also determined through financial indicators. The following paper uses the method of studying professional literature, scientific articles and journals in defining a theoretical overview of the issue. Furthermore, the article deals with the classification of models for measuring the value of the brand and their analysis. Lastly, we present the most valuable brands of 2020 using the method of comparison. The data were obtained from the contributions of some companies that carried out the research.

Key words: brand, measure brand value, brand strength

JEL Classification: M20, M21, M31

ÚVOD

V závislosti od autora sa definícia pojmu značka diferencuje. Napriek odlišnej interpretácii daného pojmu je základ definície značky vo väčšine prípadov rovnaký. Ako „prísľub uspokojenia“ je značka definovaná v publikácii Matthewa Healeya (2008). Značka je chápaná ako nepísaná zmluva medzi producentom a spotrebiteľom. Spotrebiteľ predstavuje človeka s určitými očakávaniami, ktoré sa zameriavajú najmä na obsah a význam značky. Značka je názov, termín, znak, symbol, dizajn alebo ich kombinácia (Kotler, 2015; Keller, 2007), jej

^a Ing. Eva Nahalkova Tesarova, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

^b Ing. Ivana Podhorská, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

história, reputácia a dokonca spôsob, akým je propagovaná (Ogilvy, 2014). Tvoria ju ako služby, tak aj servis spojený s produktmi (Vysekalova, 2011). Legislatívny termín pre značku je ochranná známka. Môže identifikovať jednu položku, celý rad alebo všetky produkty predajcu. Je jednotnou myšlienkou alebo konceptom, ktorý má potenciálny zákazník vo svojej mysli (Ries, 2001).

Hodnota značky je aj napriek svojej aktuálnosti veľmi neurčitým pojmom a v odbornej literatúre existuje množstvo jej interpretácií. Je pomerne moderným fenoménom a v súčasnom vysoko-konkurenčnom prostredí reflektuje nielen kvalitu, ale aj určitú formu prezentovania sa, vyjadrenia svojich postojov a názorov, či propagácie životného štýlu.

Určeniu hodnoty značky predchádza jej budovanie. Stratégiu budovania značky možno chápať ako proces riadenia značky. Ide o strategický a integrovaný systém aktivít v rámci analytiky, rozpočtov a ich realizácií v procese riadenia značky (Pribova, 2000), ktorý v sebe zahŕňa rozhodovanie o aktivitách a charaktere prvkov značky postupnou aplikáciou na nové alebo už existujúce výrobky. Jednotlivé kroky sú rozdelené do bodov nasledovne (Keller, 2007):

1. Identifikácia a určenie positioningu a hodnoty značky
2. Plánovanie a implementácia marketingových aktivít
3. Meranie a interpretácia výkonnosti značky
4. Zvyšovanie a udržanie hodnoty značky

Pri riadení značky je možný výskyt určitých prekážok a bariér, ktoré bránia v budovaní jej sily a prosperity. Ide najmä o tlak vyvíjaný na zníženie cien, rast konkurencie, tlak diverzifikácie v investovaní, tendencie proti inováciám, taktiež k zmene stratégie, fragmentácia trhu a médií či komplexné stratégie a vzťahy značiek.(Aaker, 2003). Hodnota značky je výsledkom dlhodobých investícií určených na tvorbu udržateľnej diferenciálnej výhody v porovnaní s konkurenciou (Kamakura, 1993). Diskusie o značkách a ich kapitále sa doteraz takmer výlučne netýkali spotrebiteľských trhov (Jones, 2005). Aj pri pojme hodnota značky sa definície známych autorov relatívne líšia. Kým Keller (2007) hovorí o hodnote ako o tzv. pridanej hodnote, ktorá je produktu prepožičaná ako výsledok určitej marketingovej aktivity v prospech značky v minulosti, Kotler (2013) popisuje hodnotu značky ako pridanú hodnotu pridávanú výrobkom a službám. Môže ísť o spôsob, akým zákazníci uvažujú a konajú vo vzťahu k jednotlivej značke. Okrem iných definoval pojem hodnota značky aj Aaker (2003), ktorý ju popisuje ako sadu aktív spojených menom a symbolom značky. Tie zvyšujú hodnotu, ktorú výrobok alebo služba prináša podniku a zákazníkovi. Hodnota (sila) značky môže byť aj negatívna, a to v prípade, keď by predajnosť nového tovaru škodila samotná značka. Hodnota značky spočíva v mienke zákazníkov (Elliot, 2007).

1. METODIKA

Súčasťou príspevku, ktorý je v úvode tvorený teoretickým rámcom skúmanej problematiky sa ďalej zaoberáme klasifikáciami modelov merania hodnoty značky. V rámci komparácie najhodnotnejších značiek roku 2020 sme porovnávali aj jednotlivú metodológiu, ktorú využili

konzultačné spoločnosti pri určovaní sily jednotlivých značiek v globálnom meradle. Spoločnosť Forbes, ktorá v rovnomennom časopise uvádza rebríček 200 celosvetových značiek vychádzala pri určovaní hodnoty z výnosov spoločnosti a ukazovateľa EBIT. Nasledovalo spriemerovanie EBIT za posledné tri roky a od výnosov odrátanie poplatku vo výške 8% použitého kapitálu značky, čo znamená, že generická značka by mala byť schopná zarobiť na tomto kapitále najmenej 8%. Forbes na túto čistú hodnotu zárobkov uplatnil aj sadzbu dane z príjmu právnických osôb v domovskej krajine materskej spoločnosti. Ďalej značke prideliť percento z týchto zárobkov na základe roly, ktorú značky v jednotlivých odvetviach zohrávajú. Na toto číslo čistého zárobku značky použili priemernú hodnotu ceny zárobkov za posledné tri roky, aby dosiahli konečnú hodnotu značky. Rebríček hodnotení svetovej výskumnej agentúry Kantar Millward Brown (BrandZ) uvádza zoznam 100 svetových značiek, ktoré z hľadiska súčasnej a predpokladanej výkonnosti najväčšou mierou prispievajú k celkovej hodnote svojich materských spoločností. Predstavuje skutočnú hodnotu budovania značky, súčasne sa spoločnosť snaží izolovať a odmeniť značky, ktoré sa najväčšou mierou podieľajú na úspechu svojich materských spoločností. Značky, ktoré sa vyskytujú v prehľade BrandZ sú najcennejšie značky vo svete. Metodika oceňovania kombinuje rozsiahle a priebežné spotrebiteľské stanoviská s dôslednou finančnou analýzou. Spotrebiteľské názory na hodnotenie rovnosti značiek, resp. ako spotrebiteľia vnímajú značku určuje jej úspech a neúspech. Konzultačná spoločnosť InterBrand chápe vplyv silnej značky na kľúčové skupiny zainteresovaných strán, ktoré ovplyvňujú rast podnikania, konkrétne (súčasných a potenciálnych) zákazníkov, zamestnancov a investorov. Tá ovplyvňuje výber zákazníka a vytvára lojalitu, prilákať, udržať a motivovať talenty a znížiť náklady na financovanie. Metodika oceňovania značiek bola navrhnutá špeciálne tak, aby zohľadňovala všetky tieto faktory. Oceňovanie má tri kľúčové komponenty: analýzu finančnej výkonnosti značkových výrobkov alebo služieb, úlohu, ktorú značka hrá pri rozhodovaní o kúpe a konkurenčnú silu značky. Brand Finance počíta hodnotu značky pomocou metodiky Royalty Relief, ktorá určuje hodnotu, ktorú by spoločnosť bola ochotná zaplatiť za licenciu svojej značky, akoby ju nevlastnila. Tento prístup zahŕňa odhad budúcich výnosov pripísateľných značke a výpočet sadzby licenčných poplatkov, ktoré by sa účtovali za používanie značky. V prvom kroku sa vypočíta sila značky, ktorá pozostáva z mnohých atribútov ako sú emočné vzťahy, finančné výsledky a udržateľnosť. Určí sa skóre, ktoré je známe ako Brand Strength Index. Určí sa rozsah sadzieb licenčných poplatkov pre príslušné sektory značiek. To sa deje skontrolovaním porovnateľných licenčných zmlúv získaných z rozsiahlej databázy licenčných zmlúv spoločnosti Brand Finance a ďalších online databáz. Vypočíta sa miera licenčných poplatkov. Skóre sily značky sa použije na rozsah sadzieb licenčných poplatkov, aby sa dosiahla sadzba licenčných poplatkov. Postup pokračuje pri určovaní príjmov špecifických pre značku odhadom podielu výnosov materskej spoločnosti pripadajúcich na každú konkrétnu značku a odvetvie. Určí sa predpoveď výnosov špecifických pre značku pomocou funkcie historických výnosov, predpovedí akciových analytikov a mier ekonomického rastu. Používa sadzbu licenčných poplatkov na predpokladané výnosy, aby sa odvodil implicitný poplatok za používanie značky. Prognózované autorské honoráre sú diskontované po zdanení na ČSH, ktorá predstavuje súčasnú hodnotu budúceho výnosu priraditeľného k majetku značky.

2. VÝSLEDKY A DISKUSIA

Hodnotu značky možno merať pomocou modelov, prostredníctvom ktorých je možné zistiť či riadenie značky plní svoje ciele. V rámci merania hodnoty značky môžeme vychádzať z dvoch prístupov:

- Model merania hodnoty zo zákaznickeho hľadiska (známy aj ako model CBBE), ktorého základom je pochopenie potreby a prania zákazníka. Spotrebiteľia pomáhajú podniku pri tvorbe produktu, ktorý by spĺňal ich kritériá. Sila značky spočíva v spotrebiteľskom cítení a prijímaní značky z dlhodobého aspektu. Kladná hodnota CBBE predstavuje spotrebiteľa, ktorý má pozitívne reakcie na spôsob predaja alebo ďalšie marketingové aktivity s ňou súvisiace. Vtedy je možné sledovať zvýšenie predaja určitého produktu či zvýšenú ochotu pri hľadaní značky v iných prostrediach alebo zvýšenú trpezlivosť pri nedostupnosti určitej značky na trhu. Jedná sa teda o rozdielový účinok reakcie spotrebiteľa na marketing značky.
- Druhým prístupom pri meraní hodnoty značky sú ekonomické ukazovatele. Vyjadrenie hodnoty pomocou ekonomických (finančných) ukazovateľov je najmä v schopnosti generovania tržieb. „Brand equity“ označuje finančnú hodnotu, ktorá je finančným meradlom hodnoty značky. V komparácii s konkurenciou vedie k silnej dlhohodej výhode. Možno ju definovať ako číselné vyjadrenie hodnoty, ktorá bola značkou vybudovaná. Nevýhodu môžeme vnímať najmä v neschopnosti podať spätnú väzbu podniku na použitý marketingový program ani komparáciu s konkurenčnými značkami (Keller, 2007).

Koncept hodnoty značky možno považovať za multidimenzionálny a preto pri diagnostike riadenia značky môžeme využívať aj kombináciu oboch prístupov.

Hodnotenie značky z behavioristického modelu (pohľad zo strany zákazníka)

Prvým z modelov je meranie hodnoty značky podľa Aakera, ktorý rozdelil súbor výhod a nevýhod (aktív a pasív), ktoré tvoria hodnotu značky do 4 kategórií:

1. Povedomie o značke
2. Asociácia so značkou
3. Vnímanie kvality
4. Lojalita ku značke

Ďalším modelom merania hodnoty značky je Vázquezov (2002), ktorý spája hodnotu značky s úžitkom, ktorý zákazníci získajú pri používaní. Úžitok je buď funkčný alebo symbolický. Posledným modelom, ktorý sa využíva na meranie hodnoty značky a predstavuje najúplnejší popis zákaznickej hodnoty značky pričom navrhuje také možnosti merania, ktoré sú v praxi realizovateľné, je Kellerov model. Základ, z ktorého vychádza Kellerov model je model CBBE a primárnym cieľom daného modelu je pochopiť zdroje a prínosy hodnoty značky a uviesť dané hľadiská do reciprocity. Pozostáva z hodnotového reťazca, resp. súboru postupov výskumu založených na včasnej, presnej a okamžitej využiteľnosti informácií o značkách. Meranie prebieha z rôznych uhl'ov pohľadu na povedomie a imidž značky. Členíme ich nasledovne:

- Metódy kvalitatívneho výskumu
 - voľné asociácie
 - projektívne techniky
 - osobnosť značky
 - empirické metódy
- Metódy kvantitatívneho aspektu

Zimmermann (2001) vo svojej publikácii rozdelil modely hodnotenia značky do štyroch skupín:

1. Podnikovo-finančné, v ktorých je výpočet hodnoty založený na interných údajoch spoločnosti. Tento model vznikol najmä z potreby ohodnotenia značky z dôvodu predaja, nákupu alebo fúzie spoločnosti.
2. Psychografické/behaviorálne sú zamerané na preferencie a názory zákazníkov. Poskytujú informácie o tom, z čoho pozostáva hodnota a sily značky.
3. Kompozitné finančné a behaviorálne, ktorých koncept vychádza z kombinácie finančných a psychografických modelov.
4. Orientované na vstupy a výstupy sú náročné na pochopenie a taktiež na zber údajov. Do tejto skupiny patria analýzy skúmajúce význam stanovenia potenciálu značky.

Iná klasifikácia metód pri meraní hodnoty značky môže byť vymedzená nasledovne do troch okruhov metód merania:

- Metódy merania na úrovni podniku (Neumeier, 2006)
- Metódy merania na úrovni produktu (Aaker, 2003)
- Metódy merania hodnoty značky na úrovni zákazníka (Keller, 2007)

Najhodnotnejšie značky za rok 2020

V nižšie uvedených tabuľkách môžeme sledovať 10 značiek s najvyššou hodnotou 4 konzultačných agentúr, ktoré realizovali výskum v roku 2020.

Iba dve spoločnosti dosiahli v roku 2020 podľa Forbes „brand value“ nad 200 mld. USD. Značky, ktoré v medzročnom porovnaní zaznamenali výrazné zmeny boli Visa, Adidas, Netflix, Chanel či Cartier. Veľké prepady zaznamenalo automobilové odvetvie (Mercedes-Benz, BMW), ďalšie poklesy zaznamenali značky ako Wells Fargo a KFC. Najväčšie zastúpenie v rebríčku mali spoločnosti so sídlom v USA, nasledovalo Japonsko, Nemecko, Francúzsko, ale aj Švajčiarsko.

Forbes				
		Hodnota značky (mld. USD)	% zmena oproti 2019	Odvetvie
1.	Apple	241,2	17	Technology
2.	Google	207,5	24	Technology
3.	Microsoft	162,9	30	Technology
4.	Amazon	135,4	40	Technology

5.	Facebook	70,3	-21	Technology
6.	Coca-Cola	64,4	9	Beverages
7.	Disney	61,3	18	Leisure
8.	Samsung	50,4	-5	Technology
9.	Louis Vuitton	47,2	20	Luxury
10.	McDonald's	46,1	5	Restaurants

Zdroj: Forbes

Podľa vykonaného prieskumu spoločnosťou Kantar Willward Brown americký internetový obchod Amazon opäť ako minulý rok preskočil Apple a Google a s ohodnotením 415,9 mld. USD a stal sa najhodnotnejšou značkou sveta. BrandZ Top 100 z roku 2020 ukazuje, že vzhľadom na to, že ľudia trávili stále viac času online, sú kľúčovými faktormi rastu inovácie a kreativita. Medzi novo zaradenými značkami sa na rebríčku najvyššie umiestnila sociálna sieť TikTok s hodnotou 16,9 mld. USD. Sektor retailu predviedol silný výkon a rástol, čo do hodnoty značiek, najrýchlejšie (21 %). Za týmto rastom stoja predovšetkým hlavní hráči v oblasti e-commerce. Viac ako polovica značiek v kategórii médií a zábavy sa objavila v Top 20 rastúcich značiek, vrátane Netflix (+34 %; 45,9 mld. USD), Instagram (+47 %; 41,5 mld. USD), LinkedIn (+31 %; 29,9 mld. USD) a Xbox (+18 %; 19,6 mld. USD). Značky zároveň objavili nové a kreatívne spôsoby pre spojenie so spotrebiteľmi, budovanie dôvery a vytvorenie určitej úrovne dôvery, predovšetkým v oblasti zdravia a wellness. Značka športového oblečenia lululemon (+40 %, 9,7 mld. USD) jedna z najrýchlejšie rastúcich, presunula svoje zameranie od oblečenia inšpirovaného jogou na oblečenie vhodné do práce, rovnako ako na ponuku online lekcii pre ľudí doma. Napriek ekonomickým, sociálnym a osobným dopadom Covidu-19, zaznamenali najhodnotnejšie značky sveta celkový rast svojej hodnoty o 5,9 %.

BrandZ				
		Hodnota značky (mld. USD)	% zmena oproti 2019	Odvetvie
1.	Amazon	415,9	32	Retail
2.	Apple	352,2	14	Technology
3.	Microsoft	326,5	30	Technology
4.	Google	323,6	5	Technology
5.	VISA	186,8	5	Payments
6.	Alibaba Group	152,5	16	Technology
7.	Tencent	151	15	Technology
8.	Facebook	141,2	-7	Technology
9.	McDonald's	129,3	-1	Fast Food
10.	MasterCard	108,1	18	Payments

Zdroj: Kantar Millward Brown

Najhodnotnejšie značky podľa prieskumu agentúry InterBrand tvoria prevažne americké spoločnosti. Výnimkami sú juhokórejský Samsung, japonská Toyota a nemecký Mercedes-

Benz. Značkou, ktorá v prvej stovke bezkonkurenčne najviac stratila medziročne na hodnote je General Electric. Jej hodnota podľa Interbrand klesla o 30 %. Pandémia spôsobila aj to, že do rebríčku sto najhodnotnejších značiek sa po prvýkrát dostali viaceré, ktorých doménou sú sociálne siete. Konkrétne Instagram (19. miesto), YouTube (30. miesto) a Zoom. Facebook medziročne poklesol o 12 %.

InterBrand				
		Hodnota značky (mld. USD)	% zmena oproti 2019	Odvetvie
1.	Apple	323	38	Technology
2.	Amazon	200,7	60	Retail
3.	Microsoft	166	53	Technology
4.	Google	165,4	-1	Technology
5.	Samsung	62,3	2	Technology
6.	Coca Cola	56,9	-10	Beverages
7.	Toyota	51,6	-8	Automotive
8.	Mercedez	49,3	-3	Automotive
9.	McDonald's	42,8	-6	Fast Food
10.	Disney	40,8	-8	Leisure

Zdroj: InterBrand

Najhodnotnejšou európskou značkou je podľa minuloročného rebríčka zostaveného spoločnosťou Brand Finance Mercedes-Benz, ktorá sa s hodnotou 65,041 mld. USD umiestnila na 11. mieste. V rámci európskych firiem, ktoré sa dostali medzi 50 najhodnotnejších značiek sveta, úplne dominujú nemecké spoločnosti (Volkswagen, BMW, Deutsche Telekom, Porsche). Jedinou firmou mimo Nemecka je v rebríčku holandský Shell.

Brandirectory				
		Hodnota značky (mld. USD)	% zmena oproti 2019	Odvetvie
1.	Amazon	220,8	15	Retail
2.	Google	159,7	11	Technology
3.	Apple	140,5	-9	Technology
4.	Microsoft	117	-2	Technology
5.	Samsung Group	94,5	3	Technology
6.	ICBC	80,8	1	Financial Services
7.	Facebook	79,8	-4	Technology
8.	Walmart	77,5	-7	Retail
9.	Ping An	69	17	Insurance
10.	Huawei	65	4	Technology

Zdroj: Brand Finance

ZÁVER

Budovanie hodnoty značky je dlhodobým procesom spoločnosti. Modely merania hodnoty značky môžu vychádzať nielen z finančných ukazovateľov podniku, ale aj z preferencií spotrebiteľov, ich vnímania a postojov k značke. Musíme však pripomenúť, že prostredníctvom ekonomických ukazovateľov nedostáva podnik takú spätnú väzbu, aby mohol pretransformovať svoje marketingové aktivity a aby sa tak docielila vyššia úspešnosť značky. Preto vnímame ako vhodné používať pri určovaní hodnoty značky aj behavioristické prístupy, teda reakcie spotrebiteľa na značku. Hodnotná značka zvyšuje pozitívny postoj spotrebiteľa k jej produktom. Pozitívny postoj je postavený na základe skúseností s produktom. Po dobrej skúsenosti zákazník vníma značku ako hodnotnú a kvalitnú. Toto vedie k lojalite spotrebiteľov ku značke, čo môže byť obrovským prínosom pre spoločnosť. Zákazníci s vysokou lojalitou nemajú potrebu meniť svoje obľúbené značky a hľadať niečo nové. Keďže je oveľa náročnejšie prilákať nových zákazníkov, je potrebné sa starať o existujúcich a správnym zaobchádzaním zvyšovať ich lojalitu ku značke. Tá môže byť dosiahnutá kvalitou produktov, vynikajúcim zákazníckym servisom alebo efektívnou marketingovou kampaňou.

ACKNOWLEDGEMENT

Vedecký príspevok je súčasťou riešenia projektu APVV-15-0505: Integrovaný model manažérskej podpory budovania a riadenia hodnoty značky v špecifických podmienkach SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) AAKER, D. *Brand building – budování obchodní značky*. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- (2) ELLIOT, R. H. *Strategic Brand Management*. New York : Oxford University Press Inc., 2007. 255 s. ISBN 978-0-19-926000-3.
- (3) HEALEY, M. *Co je branding?* Praha: Nakladatelství Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- (4) JONES, R. Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of brand management*, 2005, roč. 13, č. 1, s. 10-32.
- (5) KAMAKURA, W. A., RUSSELL, G. J. Measuring brand value with scanner data. *International journal of Research in Marketing*, 1993 roč. 10, č. 1, s. 9-22.
- (6) KELLER, K. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 80-247-0016-6
- (7) KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management, Global edition*. Edinburgh Gate, England: Pearson Education Limited. 2015. 832 s. ISBN: 1292092629
- (8) NEUMEIER, M. *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. Berkeley, CA, New Riders Publishing, 2006, s. 162
- (9) OGILVY, D. *Ogilvy on advertising*. Prion. 2014. 363 s. ISBN-13: 978-1853756153
- (10) PŘIBOVÁ, M. MYNÁŘOVÁ, L. HINDLES, R. HRONOVÁ, S. *Strategické řízení značky Brand management*. Praha: EKOPRESS, 2000, 148 s. ISBN 80-86119-27-0
- (11) RIES, A., TROUT, J. *Positioning: The battle for your mind*. McGraw Hill. 2001. 224 s. ISBN-13: 978-0071373586

- (12) VAZQUEZ, R. - DEL RÍO, A. B. - IGLESIAS, V. Consumer-based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument. *Journal of Marketing Management*, 2002, roč. 18, s. 27-48.
- (13) VYSEKALOVÁ, J., JUŘÍKOVÁ, M., KOTYZOVÁ, P., JURÁŠKOVÁ, O. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství černé skříňky*. Grada Publishing. 2011. 356 s. ISBN 9788024735283
- (14) ZIMMERMANN, R., et al. Brand equity review. BBDO Group Germany, 2001. 74 s.

PRÍSTUPY MANAŽMENTU K TVORBE STRATÉGIÍ PODNIKOV PRE PODPORU KONKURENCIESCHOPNOSTI

MANAGEMENT APPROACHES TO CREATION COMPANIES STRATEGIES TO PROMOTE COMPETITIVENESS

Zuzana Štofková^a, Katarína Repková Štofková^b, Jozef Kubás^c

Abstrakt: Podnikové stratégie majú dôležité miesto v strategickom procese riadenia. Stratégia ako integrovaný plán, zameraný na zabezpečenie základných cieľov podniku, je vyjadrením dlhodobých zámerov, určením postupu činností a návrhom zdrojov potrebných na dosiahnutie cieľa. Základným cieľom strategického riadenia je získanie komparatívneho efektu. Pre podrobný popis problematiky strategického riadenia je možné sa naň pozerať ako na súbor procesov. V rámci tejto skupiny procesov sa vykonáva príprava na strategické plánovanie, strategickú analýzu, stanovenie strategického zamerania, formuláciu stratégie, implementáciu stratégie, jej monitorovanie, hodnotenie a opravné opatrenia. Strategická flexibilita je nevyhnutnou podmienkou pre úspešné pôsobenie podnikov v 21. storočí.

Kľúčové slová: stratégia podnikov, konkurencieschopnosť, tvorba podnikovej stratégie

Summary: Business strategies have an important place in the strategic process management. The strategy as an integrated plan, aimed at securing the basic goals of the company, is an expression of long-term intentions, determining the progress of activities and proposing the resources needed to achieve the goal and knowledge of the types of business strategies. The basic goal of strategic management is to obtain a comparative effect. For a detailed description of the issue of strategic management, it is possible to look at it as a set of processes. Within this group of processes, preparation for strategic planning, strategic analysis, determination of strategic focus, strategy formulation, strategy implementation, monitoring, evaluation and corrective measures are performed. Strategic flexibility is a prerequisite for the successful operation of companies in the 21st century.

Key words: business strategy, competitiveness, creation of business strategy

JEL Classification: D20, L26, M21

ÚVOD

Stratégia sa uplatňuje ako činnosť zameraná na dosiahnutie vytýčených cieľov podnikov. Stratégie v podnikoch zahrňujú spôsoby, ktoré umožňujú dosiahnuť lepšie postavenie na súčasných trhoch alebo aktivity umožňujúce získať trhy nové. Podnikateľské subjekty

^a MUDr. Ing. Zuzana Štofková, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

^b MUDr. Assoc. Prof. Ing. Katarína Repková Štofková, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov

^c Ing. Jozef Kubás, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu

spravidla sledujú rozvojové stratégie, a to prenikanie na trh, rozvoj stavajúceho trhu, rozvoj vlastných produktov a diverzifikáciu portfólia. Zvolené stratégie týchto typov spravidla umožňujú dosiahnuť ciele organizácie. Stratégia organizácie smeruje k reakcii na interné a externé prostredie a na jeho predpokladaný vývoj. Pri formulácii stratégie sa má pomôcť manažmentu orientovať svoju podnikateľskú činnosť. Dobre spracovaná a implementovaná stratégia by mala vytvoriť pre podnik konkurenčné výhody, ktoré zvýšia konkurencieschopnosť ponúkaných produktov, konkurencieschopnosť podniku na danom trhu a konkurencieschopnosť v odvetví.

1. STRATÉGIA PODNIKOV

Stratégia podniku predstavuje zámerné, aktívne formulovanie cieľov podniku a výber nástrojov i postupov k ich efektívnemu dosiahnutiu pri optimálnom využití zdrojov a príležitostí. Stratégiu formuluje poslanie a dlhodobé ciele firmy, určuje nevyhnutné činnosti a alokáciu zdrojov potrebných pro dosiahnutie zamýšľaných zámerov. [1] Cieľ pri formovaní a zdieľaná vízia motivuje všetkých pracovníkov podniku viesť jedným smerom, čím sa zabezpečí záväzok pracovníkov k vízii, teda k podniku. [2]

Podľa Vebera je stratégia koncept celkového chovania organizácie, dlhodobý program a poňatie činnosti organizácie a alokácia zdrojov potrebných k dosiahnutiu zamýšľaných zámerov". [3]

Stratégia má svoj postup tvorby, ktorý je možné všeobecne rozdeliť do troch na seba nadväzujúcich sekcií. V rámci prvej časti ide o stanovenie cieľov a očakávania, čo má nová stratégia priniesť a ďalej je tu začlenená analýza vonkajšieho prostredia, vlastných zdrojov a možností. Druhá časť predstavuje oblasť formulácie a výberu stratégií a je tvorená tromi základnými krokmi, kde patria: vymedzenie strategických možností, hodnotenie možností a vlastný výber vhodnej stratégie. Tretí sektor implementácie je tvorený predovšetkým riadením strategickej zmeny, úpravou organizačnej štruktúry a plánovaním a alokáciou potrebných zdrojov. [4]

Dôležitosť, nevyhnutnosť a úlohy stratégie si uvedomujú manažéri na najvyšších stupňoch, ako aj tí, ktorí stoja na najnižších stupňoch riadenia podniku. Stratégia sa tvorí najmä z dôvodu, aby prenikla celým podnikom a ovplyvnila tak konanie každého jednotlivca podniku smerom k dosiahnutiu cieľov.

V podstate stratégia je na všetkých úrovniach strategického riadenia tvorená množinou dlhodobých cieľov a spôsobov ich realizácie. Je to otvorený systém zladených zámerov a predpokladov pre rýchle a efektívne reakcie na meniace sa podmienky a možnosti podnikateľského uplatnenia. Stratégia je výrazom dlhodober koncepcie, ktorú manažment zvolil na dosiahnutie účelu a poslania podniku. Stratégia rieši závažné, zásadné a rozhodujúce problémy, ktoré sa týkajú efektívnosti, prosperity a existencie podniku. [5]

Stratégia predstavuje základné predstavy o tom, akou cestou budú podnikové ciele dosiahnuté a pojem stratégie je pre nich ústredným pojmom strategického riadenia. [6] Teóriu komparatívnej výhody je možné použiť ako nástroj na prispôbienie výrobného systému konkurencii, pretože pomáha pri alokácii zdrojov do starých hospodárskych sektorov. [7]

Stratégia je otvorený systém zladených zámerov a predpokladov pre rýchle a efektívne reakcie na meniace sa podmienky a možnosti podnikateľského uplatnenia. Je výrazom dlhodober koncepcie, ktorú vrcholový manažment zvolil na dosiahnutie účelu a poslanie podniku. [8]

Charakteristiku stratégie podniku je možné uviesť rozhodujúcimi znakmi:

- *opiera sa a vychádza zo základnej predstavy (vízie) podniku, ktorá ukazuje podnikový vývoj v budúcnosti,*
- *vychádza z dôsledného zhodnotenia východiskovej pozície podniku, z jeho možností a dopadu vplyvu vonkajšieho prostredia,*
- *určuje rozhodujúce podnikové ciele dlhodobého charakteru a zdôrazňuje ich poradie dôležitosti (určenie priority cieľov),*
- *navrhuje optimálny spôsob dosiahnutia stanovených cieľov,*
- *ukazuje na možné riziká stanoveného spôsobu a zdôrazňuje pružnosť pri zavádzaní stratégie,*
- *predstavuje rozpracovanie základných úloh podniku do čiastkových špecializovaných strategických aktivít - čiastkových stratégií,*
- *musí vždy priniesť hlavne úžitok v podobe získania alebo udržania konkurencieschopnosti podniku. [4]*

Stratégia je spôsob dosiahnutia vytýčenej konkurenčnej pozície firmy na konkrétnom trhu na základe určitej konkurenčnej výhody. Stratégia je kombináciou cieľov a prostriedkov na jej dosiahnutie, je konkretizovaná na základe analýzy odvetvia a pozíciou podniku v odvetví. [9] Teóriu komparatívnej výhody je možné použiť ako nástroj na prispôbenie výrobného systému konkurencii, pretože pomáha pri alokácii zdrojov do jednotlivých hospodárskych sektorov. [10]

2. STRATÉGIA AKO VÝCHODISKO PRE ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI

Prosperita v uplynulých rokoch znamenala prevažne optimistickú podnikateľskú i manažérsku náladu. Vývoj priniesol veľa nových manažérskych metód, techník a iniciatív, ktoré sa využívajú pri efektívnom riadení podniku. Proces vypracovania strategických plánov je však náročný a samotná realizácia stratégie vo väčšine podnikov nie je jednoduchá. Ku strategickému plánovaniu a realizácii stratégie je potrebné pristupovať integrovane a disciplinovane.

Aj dnes je realizácia stratégie slabou stránkou viacerých podnikov. Problém spočíva v tom, ako túto stratégiu úspešne realizovať. V uplynulých rokoch bolo vyvinutých niekoľko nástrojov pre realizáciu podnikovej stratégie. Veľkú popularitu získal najmä nástroj Balanced Scorecard. Vďaka moderným informačným technológiám je príprava strategických a operatívnych údajov pre tieto účely jednoduchšia ako v minulosti. Aj napriek tejto skutočnosti sa ľudia z podnikovej praxe sťažujú, že sa im nedarí stratégiu úspešne realizovať. Tabuľka 1 znázorňuje niektoré faktory ovplyvňujúce zložitosť realizácie stratégie. [11]

Externé faktory	Interné faktory
Stupeň vývoja trhových segmentov	Vlastnícka štruktúra
Situácia vo financovaní na finančnom trhu	Stav vývoja podniku
Rýchlosť pokroku	Veľkosť a štruktúra
Pozícia konkurentov	Internacionalita
Ziskovosť odvetvia	Strategická orientácia
Dynamika konkurencie	Podniková kultúra

Tabuľka 1 - Faktory ovplyvňujúce zložitosť realizácie stratégie. (Zdroj: [12])

Strategické riadenie vychádza zo snahy ovplyvniť rozvoj podniku tak, aby prinášal žiadané výsledky. Vo svojej podstate je odrazom túžby tvoriť svoju budúcnosť. Strategické riadenie zahŕňa plánovanie aj implementáciu plánu. Hľadá cesty k reálnej zmene v podniku. Je to proces, v ktorom podnik (resp. jeho vedenie a zamestnanci) robí konzistentné (súdržné) rozhodnutia a kroky, čo ho privádzajú k úspešnej existencii.

Základom systému strategického riadenia sú strategické myslenie, strategické rozhodovanie, strategické konanie. Strategické myslenie prebieha v širšom procese rozhodovania v podniku a je ovplyvňované aktuálnou činnosťou podniku. Podobne strategické rozhodovanie nie je možné bez strategického myslenia a testovania alternatív v praxi, strategické konanie je formované vedomými rozhodnutiami. [13]

3. TVORBA PODNIKOVEJ STRATÉGIE

Pre podrobný popis problematiky strategického riadenia je možné sa naň pozeráť ako na súbor procesov. V rámci tejto skupiny procesov sa vykonáva príprava na strategické plánovanie, strategickú analýzu, stanovenie strategického zamerania, formuláciu stratégie, implementáciu stratégie, jej monitorovanie, hodnotenie a opravné opatrenia. Popis strategického riadenia z pohľadu uskutočňovaných procesov v rámci strategického triedenia umožňuje rozpracovať a objasniť tento postup do jednotlivých činností a taktiež umožňuje i pričlenenie metód a nástrojov, ktoré sú v rámci jednotlivých procesov uskutočňované. [14]

V súčasnosti má veľa podnikov skúsenosti s tým, že úspešná realizácia stratégie, resp. úspech strategického riadenia závisí popri použití formálnych strategických modelov, postupov, metód, ktoré v sebe zahŕňajú zapracovanie koncepcie marketingovej stratégie tiež na kultúrnych a psychologických aspektoch podnikov. Vďaka rýchlej veľkosti zmien v dnešnej globalizovanej spoločnosti býva častokrát spochybnený význam možnosti analytického strategického plánovania.

Strategické správanie súvisí s využívaním zdrojov spoločnosti v kombinácii s hlavnými kompetenciami na dosiahnutie lepších konkurenčných pozícií v sektore, ktoré sú zdrojom udržateľnej a konkurenčnej výhody. Spoločnosť však nemusí mať zdroje, ktoré potrebuje na získanie zdroja udržateľnej konkurenčnej výhody; musí vyvinúť obchodnú stratégiu. [15]

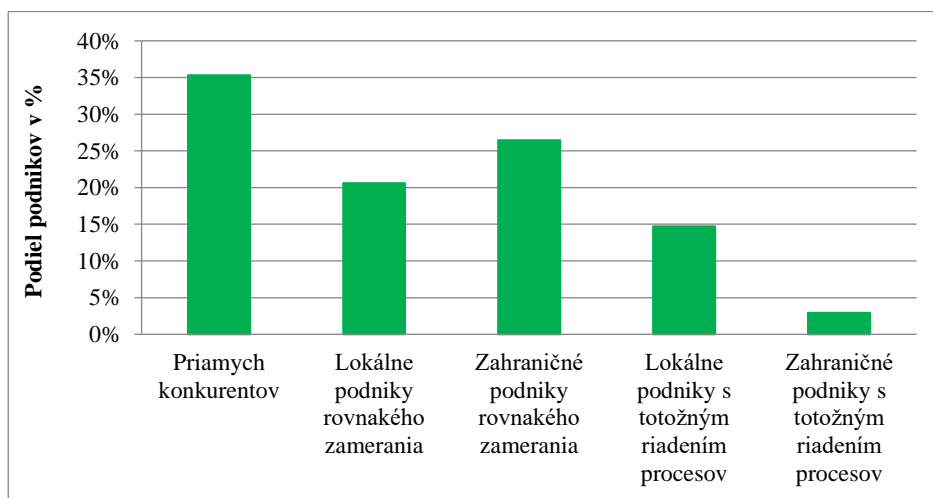
Kvalitná tvorba stratégie je potrebná k tomu, aby sa v dlhodobom horizonte naplnili očakávané ciele podniku. Tieto očakávania sa snažíme naplňovať v určitom prostredí, kultúre a

v konkrétnej organizačnej štruktúre. Stratégiu tvoria ľudia, ak chceme dosiahnuť jej účinnosť je nutné, aby sa s ňou stotožnili pokiaľ je to možné všetci zamestnanci. To je možné docieľiť tak, že sa na procese tvorby stratégie budú všetci podieľať. To znamená riešenie problémov v oblasti správania ľudí a tímovej práce. [11]

Podniková stratégia tvorí základný rámec pre strategické riadenie, sú v nej definované strategické ciele podniku a spôsoby ich dosahovania, je potrebná najmä pre:

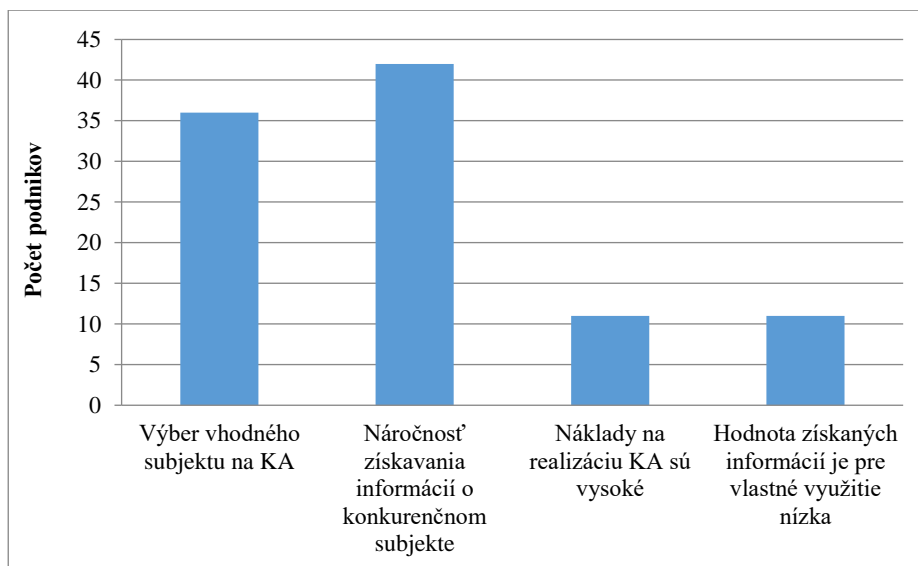
- podniky, ktoré nemajú formalizované ciele ani stratégiu, chýba strategické riadenie, prípadne strategické riadenie a exekútiva nie sú koordinované,
- podniky, ktorých súčasné nástroje strategického riadenia nie sú postačujúce pre ich rast,
- podniky, ktoré doteraz úspešne fungovali aj bez formalizovanej stratégie, avšak došlo k stagnácii, prípadne k poklesu,
- nové a rastúce podniky, ktoré si vytyčujú smer a systém riadenia a vykonávajú analýzu vonkajšieho prostredia. [16]

Príkladom časti takejto prípravy, analýzy môže byť konkurenčná analýza podnikov. Táto bola skúmaná na vzorke, ktorá zahŕňala všetky typy podnikov. Konkurenčnú analýzu zameriavajú podľa prieskumu hlavne na priamych konkurentoch, menej na podniky rovnakého zamerania v lokálnych rozmeroch, ako je zobrazené na obrázku 1.



Obrázok 1. Zameranie konkurenčnej analýzy v podnikoch Zdroj: vlastné spracovanie

Samozrejme spracovať konkurenčnú analýzu nie je jednoduché, sú tomu v ceste rôzne a ťažko prekonateľné prekážky. Respondenti videli tieto problémy tak, ako je zobrazené na obrázku 2.



Obrázok 2. Problémy spojené s nasadením konkurenčnej analýzy

Z uvedených obrázkov a ďalšej problematiky spojenej s konkurenčnou analýzou je možné dedukovať, že celkovo sa podniky najviac sústredia na svojich priamych konkurentov, od ktorých zbierajú informácie ohľadom svojho postavenia na trhu. Po dôkladnej analýze všetkých prínosov konkurenčnej analýzy je možné konštatovať, že väčšina analyzovaných podnikov je presvedčených o tom, že najväčším prínosom konkurenčnej analýzy je práve zhodnotenie vlastnej pozície na trhu a motivácia na zlepšenie.

4. MODIFIKÁCIA STRATÉGIE A ZVÝŠENIE STRATEGICKEJ FLEXIBILITY

Strategická flexibilita je nevyhnutnou podmienkou pre úspešné pôsobenie podnikov v 21. storočí. So zmenou vonkajších podmienok musia podniky byť schopné prispôbiť svoju stratégiu a flexibilne reagovať na požiadavky zákazníkov. Riešenie je vhodné najmä pre podniky, ktoré:

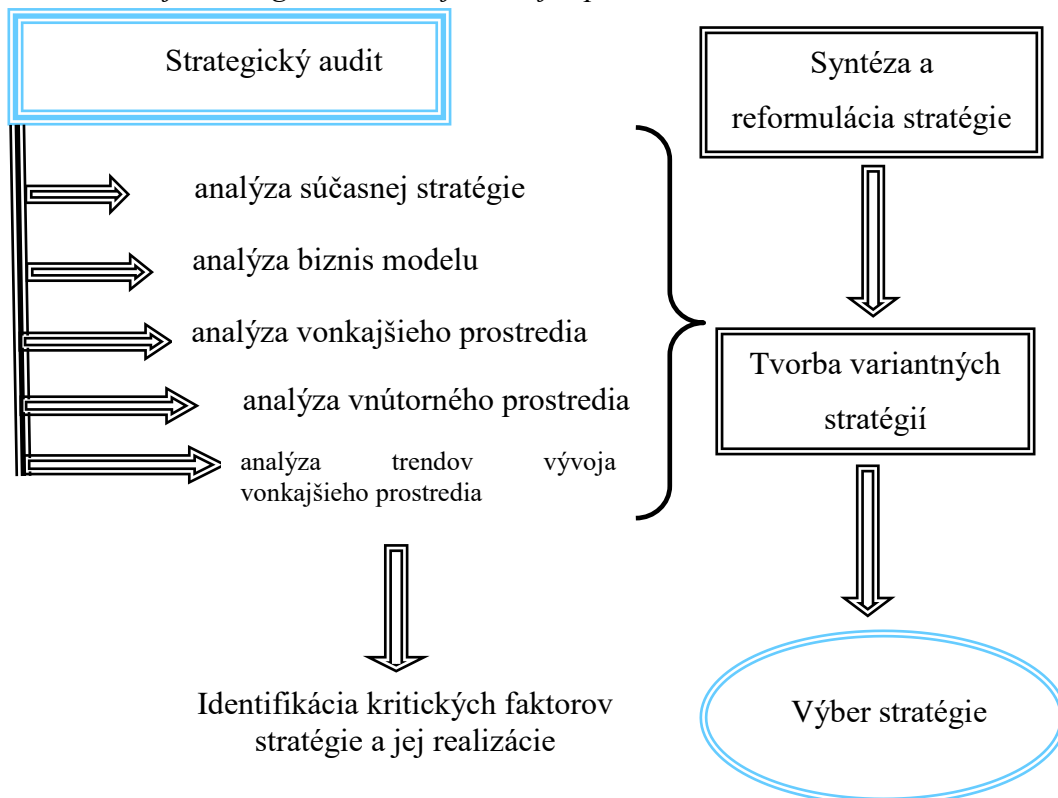
- zmenou podmienok na trhu alebo vo vnútri spoločnosti sa prestali rozvíjať, nevidia nové obchodné príležitosti, prípadne tieto príležitosti presahujú možnosti podniku,
- stagnujú z dôvodu pomalej reakcie podniku na rýchle zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia,
- chcú byť pripravené na budúcnosť, pružne reagovať na zmeny a flexibilne prispôbovať svoju stratégiu.

Pri strategickej flexibilitate nie je potrebné zabúdať ani na tzv. strategický audit a reformuláciu stratégie. (Obrázok 3)

Podporným systémom modifikácie stratégie je tzv. systém znalostného strategického riadenia. Tento systém pomôže v pravidelnej aktualizácii a rozvoji stratégie, podporí schopnosť pružne reagovať na nové výzvy a zefektívni výkon strategického riadenia. Je vhodný pre podniky, ktoré:

- majú stratégiu, avšak majú problémy s jej realizáciou (procesy nie sú prepojené so stratégiou, chýba monitorovací systém, vyskytujú sa problémy v informačných tokoch),

- majú stratégiu, avšak nie sú schopné rozvíjať ju a pružne prispôbovať novým podmienkam,
- majú stratégiu a chcú pohotovo reagovať na nové impulzy z vnútorného aj vonkajšieho prostredia spoločnosti,
- nemajú stratégiu, ale chcú ju rozvíjať prostredníctvom manažmentu znalostí. [18]



Obrázok 3. Postup strategického auditu (Zdroj: [16])

ZÁVER

Podniková stratégia tvorí základný rámec pre strategické riadenie. Sú v nej definované strategické ciele podniku a spôsoby ich dosahovania. Jej hlavnou úlohou je syntézou jednotlivých podnikateľských stratégií vypracovať spoločnú stratégiu pre celý podnik a rozhodnúť tak o spoločných krokoch smerujúcich k efektívnosti podnikov.

Stratégie niektorých podnikov sú málo konkrétne a neobsahujú žiadne merateľné ciele. Ak má stratégia prispieť k väčšej efektívnosti podniku, základ v jej úspešnej existencii je v precíznom a zrozumiteľnom sformulovaní. Zamestnanci môžu svoju aktivitu pri realizácii stratégie zamerať len vtedy, pokiaľ jej rozumejú a nájdu v nej zmysel — pre podnik i pre seba. Dobre formulovaná stratégia je neužitočná pokiaľ nie je prevedená do implementačného plánu, ktorý musí obsahovať jasne určené zodpovednosti, postup a merateľné ciele. Úspešné podniky, ktoré chcú pomocou stratégie výrazne ovplyvniť svoju efektívnosť prístupujú k stratégii a realizácii stratégie zodpovedne.

GRANTOVÁ PODPORA

Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0755/18.

LITERATÚRA

- (1) Synek, J., Kislingerova, E. a kol. (2015). Podniková ekonomika. Praha: Ch:Beck, 526 s., ISBN 978-80-7400-274-8
- (2) Altiok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. 7th International Strategic Management Conference Procedia Social and Behavioral Sciences 24, 61–71. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.057>
- (3) Veber, J. a kol. (2014). Management. Praha: Management Press, 736 s., ISBN 978-80-7261-274-1
- (4) Lednický, V. (2000). Strategický management. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000, 179 s. ISBN 80-7048-019-x
- (5) Kaplan, R.S., Norton, D. (2005). Balanced Scorecard. Systém merania výkonnosti. PManagement Press 4, 2005.
- (6) Keřkovský, J., Vykypěl, O. (2002). Strategické řízení. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2002, 172 s., ISBN 80-7179-578-x
- (7) Alcalde-Delgado, R.; Saiz-Barcelona, L.; Olmo, R.; et al. Empirical study of the business growth strategy related to the added value by intellectual capital. International journal of production management and engineering, Vol. 8 (1), s. 1-11. doi: 10.4995/ijpme.2020.10817
- (8) Vodáček, L., Vodáčková, O. (2013). Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press.
- (9) Porter, M.E. (1993). Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1994, 626 s., ISBN 80-85605-12-0
- (10) Gamage, N. et al. (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs). Economies, Vol. 8 (4), 79. doi:10.3390/economies8040079
- (11) Charvát, J. (2006). Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-1389-6.
- (12) Hagmann, T. (2010). Die Hurden der Strategiemsetzung mit Bravour meistem. New Management, 3/2010, pp. 32.
- (13) Čo je strategické riadenie, [online], [s.a.]. [cit. 2020-09-24] Dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/strategicke-riadenie-strategic-management>
- (14) Grasseová, M. a kol. (2010). Analýza podniku v rukou manažéra. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (15) Kabue, L. W., Kilika, J. M. (2016). Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework. Journal of management and strategy, 7(1), 98-108. <https://doi.org/10.5430/jms.v7n1p98>
- (16) Tulisová, J., Štofková, J. (2011). Stratégia ako východisko pre zvyšovanie efektívnosti. Rozwój Euroregionu Beskidy VI. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Finansów i Prawa, s. 101-107. ISBN 978-83-61310-80-8.
- (17) Juričková, V. (2006). Podnikateľské prostredie a firemné stratégie. Bratislava: EU Slovenskej akadémie vied. ISBN 80-7144-154-6.

PRIESKUM VYUŽÍVANIA STRATEGICKÝCH METÓD RIADENIA V SLOVENSKÝCH SPOLOČNOSTIACH

SURVEY OF THE USE OF STRATEGIC MANAGEMENT METHODS IN SLOVAK COMPANIES

Katarina Repkova Stofkova^a, Zuzana Stofkova^b, Viktor Šoltés^c

Abstrakt: Strategické riadenie je formulácia a implementácia dlhodobých rozvojových plánov, ktoré sú nevyhnutné a poskytujú spoločnosti komparatívny efekt. Základným cieľom strategického riadenia je získať komparatívnu výhodu. Niekoľko zistení vedie k použitiu metód strategického riadenia v spoločnostiach, ako je benchmarking a analýza konkurencie. Uskutočnil sa prieskum medzi vrcholovými manažérmi spoločností na Slovensku o tom, ako využívajú metódu strategického riadenia - benchmarking a konkurenčnú analýzu. Vidia tiež výhody konkurenčnej analýzy v konkurencii s inými subjektmi. Podniky sú presvedčené o výhodách benchmarkingu pre podnikanie. Pomocou týchto nástrojov môžu lepšie hodnotiť svoju vlastnú pozíciu v obchodnom prostredí. V predkladanom príspevku zhodnocujeme výsledky prieskumu, ktoré poukazujú na využívanie týchto metód v podnikoch.

Kľúčové slová: Strategické riadenie, benchmarking, konkurencieschopnosť

Summary: Strategic management is the formulation and implementation of long-term development plans, which are essential and provide the company with a comparative effect. The basic goal of strategic management is to gain a comparative advantage. Several findings lead to the use of strategic management methods in companies, such as benchmarking and competitive analysis. A survey was conducted among top managers of companies in Slovakia on how they use the method of strategic management - benchmarking and competitive analysis. They also see the advantages of competitive analysis in competition with other entities. Businesses are convinced of the benefits of benchmarking for business. With these tools, they can better assess their own position in the business environment. In this paper, we evaluate the results of a survey that point to the use of these methods in companies.

Keywords: Strategic management, benchmarking, competitiveness

JEL Classification: L26, M11, M21

INTRODUCTION

In the latest understanding of strategic management in an enterprise, the objective is to gain a comparative advantage to the entity. In this respect, strategic management is the formulation and implementation of development plans of longer-term nature, which is of fundamental

^a Assoc. Prof. Ing. Katarina Repkova Stofkova, PhD., University of Zilina, Faculty of operation and Economics of Transport and Communication, Department of Communication

^b MUDr. Ing. Zuzana Stofkova, PhD., University of Zilina, Faculty of operation and Economics of Transport and Communication, Department of Economics

^c Ing. Viktor Šoltés, PhD., University of Zilina, Faculty of security management, Department of Security management

importance and gives the enterprise a comparative effect. The strategic management it is not only important to implement tools to facilitate the retrospective assessment, but also to combine financial indicators with "non-financial" indicators. Such a process allows the subsequent creation of measurement systems supporting the enterprise in achieving „business excellence".

One possible way to create such a system is the implementation of modern methods, techniques, analyses, or models, such as competitive analysis, portfolio analysis, SWOT analysis, benchmarking, Balanced Scorecard method, Six Sigma and many others. The following are the results of research in Slovak companies, such as use benchmarking and comparative advantage.

1. STRATEGIC MANAGEMENT METHODS

Strategic management in relation to strategy is understood as a process of analysing the competitive environment in order to identify opportunities and risks, as a process of recognizing its strengths and weaknesses, and as a process of comparing and finding the intersection of these two analyses to select the most appropriate strategy [1].

The concept of strategic management is associated with the application of the strategy, which is understood as a process of creation and implementation of long-term development plans, which are essential in the development of the managed object and by which the managing entity gains a comparative effect [2].

Several authors discuss other possibilities of strategic management methods, their advantages and use in companies. [3, 4, 5]. The strategic management process usually takes place in the following phases - analysis of the initial situation and strategic segmentation, creating a vision as a model enterprise, formulation and development of business strategy, implementation of corporate strategy and evaluation of results and strategic control [6, 7].

Comparative advantage is combined with human resource management too. Employees with adequate skills are currently considered to be the strongest factor in economy [8].

The success of a company in a global context determines the company's ability to respond promptly to change market conditions and its ability to meet customer needs. One way to achieve these goals is to innovate [9].

Business competitiveness means the ability to provide products and services as or more efficiently than their significant competitors. As a measure of a company's competitiveness is the company's profitability, market share, export indicators, cost and product quality. At the same time, the company's competitiveness is also an expression of success in a market with a model of five competitive forces [10].

The mean to cope with all of these activities and the efficient management of the company is integrated management system. Implementation of the integrated management system is an ideal way to allow undertakings to maintain a competitive advantage and thus retain their customers [11].

The purpose of comparison is to inspire the best competitors ("best practices") in the subjects being compared, but this does not mean imitating them [12].

Benchmarking can also be included as a tool for systematic and proactive solving problems in an organization or other subjects, as it aims to identify and analyse the causes of our

weaknesses [13]. In addition to identifying weaknesses and their causes, the main advantage of benchmarking lies in the fact that high goals can be set that can be achieved in emerging competitive situations [14].

Successful benchmarking requires initially selecting products or practices for comparison, identifying key businesses, collecting data to make comparisons, analysing data and finding opportunities for improvement, and finally adopting and implementing best practices, setting reasonable goals, developing a strategy, and having support for these goals.

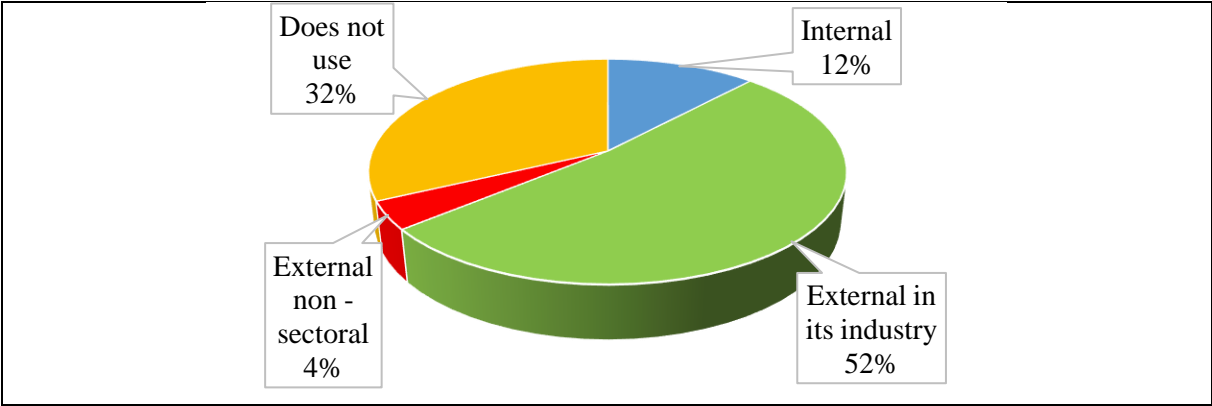
2. METODOLOGY OF THE SURVEY

A survey of the use of benchmarking and competitive analysis in selected companies was carried out. The survey also focused on basic benchmarking indicators. Which are suitable for determining the effectiveness of the implementation of measures and the procedure of the company in a competitive environment. With the help of the prepared questionnaire, the use of selected methods of strategic management in the company - benchmarking and competitive analysis - was examined and it was intended primarily for the top management of selected companies.

In Slovakia, opinion on strategic management from 35 companies recorded the survey. After the identification questions, several questions were answered. In the following text are stated most interesting ones. The addressed companies were from the field of industrial production (22), energy (7), transport, post and telecommunications (4), others (2). Managers of small, medium and large enterprises were evenly surveyed. The separate department of strategic management had 6 companies, employees entrusted with the tasks of strategic management had 14 companies, 3 companies planned to appoint employees and a rest did not have in the structure of independent employees.

3. RESULTS OF THE SURVEY

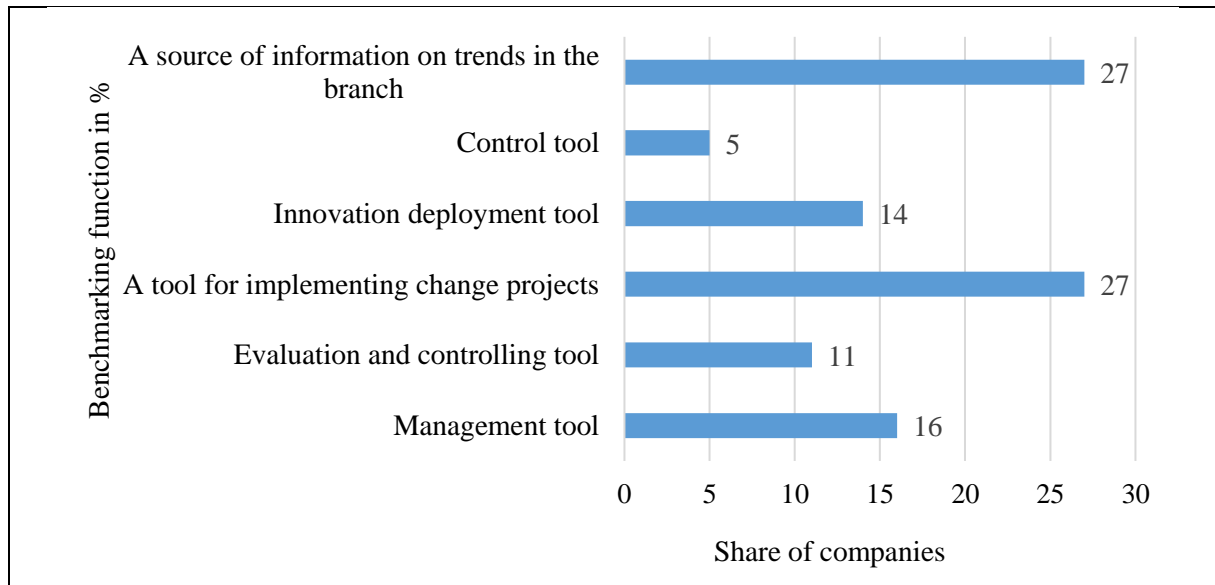
Benchmarking tools used by 68% of respondents, others did not use it, resp. they planned. The question of the type of benchmarking that the company uses are the results evident from Figure 1.



Source: own processing

Figure 1: Type of benchmarking used

About 52% of companies use external benchmarking in their industry. The next picture (Fig. 2) shows the function of benchmarking in the company (there was possibility of several answers).

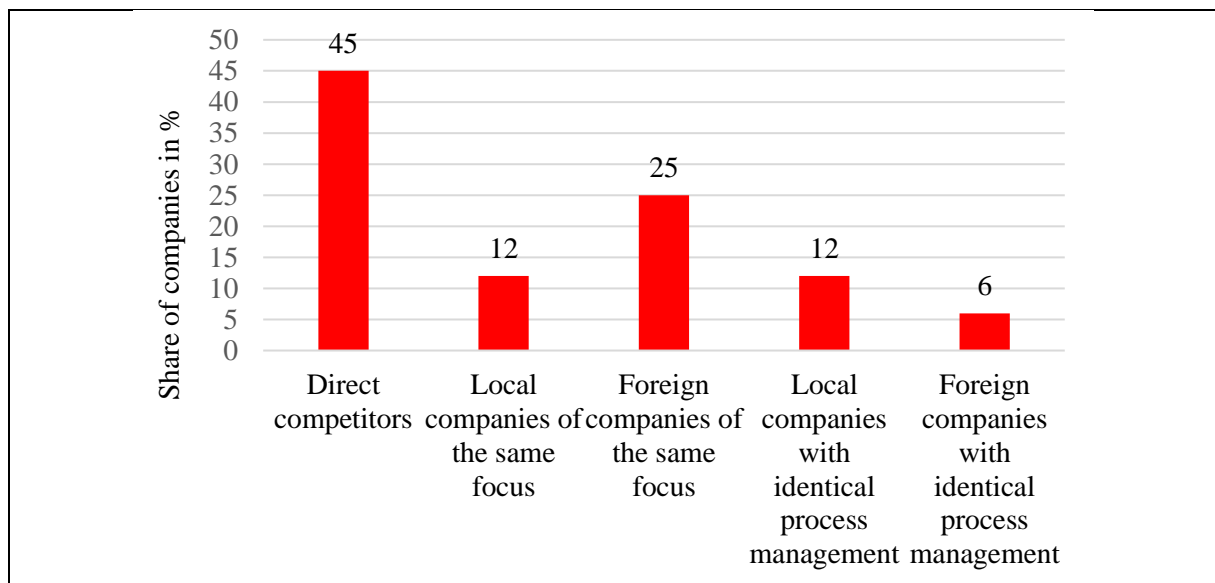


Source: own processing

Figure 2: Benchmarking feature in the company

In the surveyed companies, up to 27% of companies use benchmarking mainly as a source of information on trends. Same number of companies in Slovakia (27%) uses benchmarking as a tool for managing changes in the company.

The focus of benchmarking was the subject of another question. The results of the answers shows Figure 3. (several answers were possible)

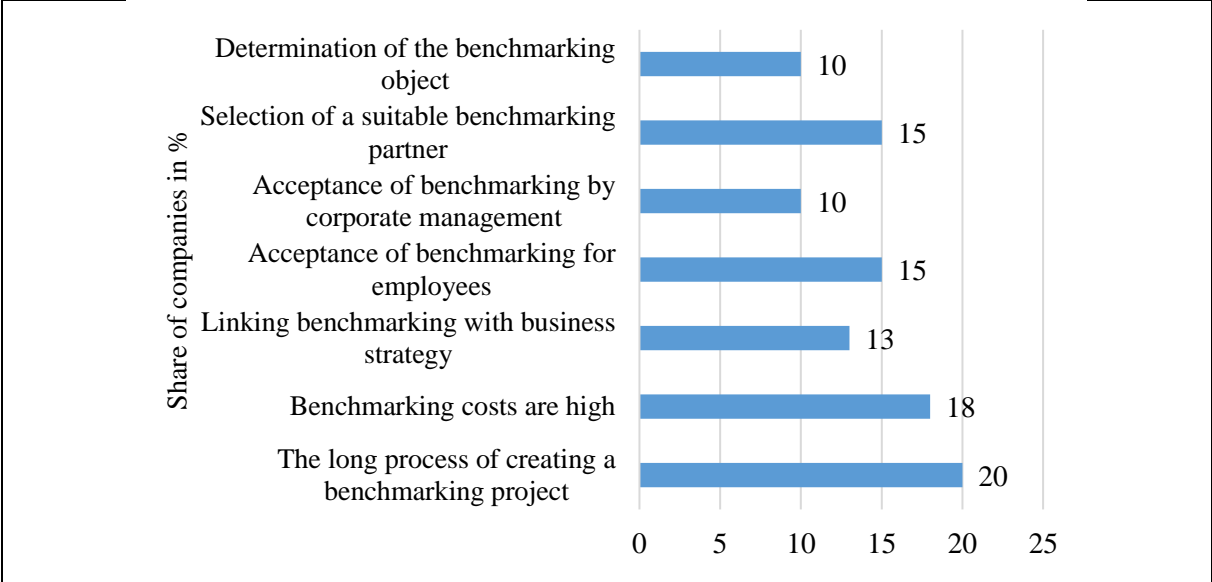


Source: own processing

Figure 3: Focus of Benchmarking

Up to 45% of companies focused their benchmarking on direct competitors. From which it is possible to conclude that the largest part of business entities in the field of industry and energy closely monitors its direct competition at home and abroad.

Respondents consider the problems associated with the deployment of the benchmarking tool to be some moments that have occurred in companies and which companies consider be problem - Figure 4, which result from the deployment of this tool in practice.

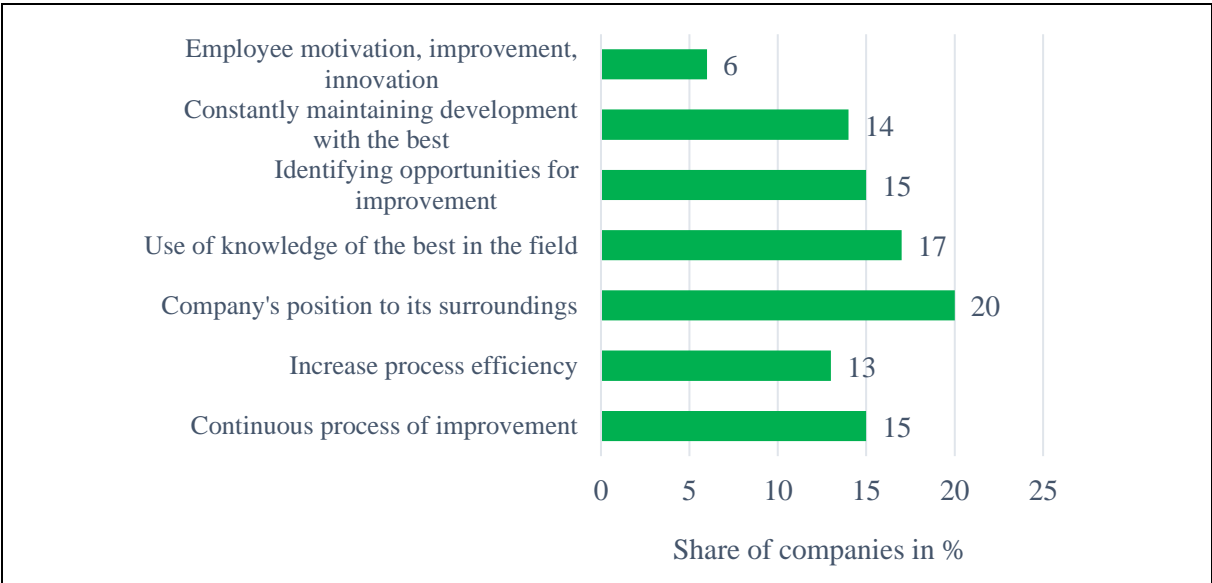


Source: own processing

Figure 4: Benchmarking deployment issues

The share of costs for the implementation of benchmarking is relatively high, as well as the long process of creating a benchmarking project, which presents problems, especially for smaller companies.

How respondents see the benefits of using benchmarking in companies is in Figure 5.

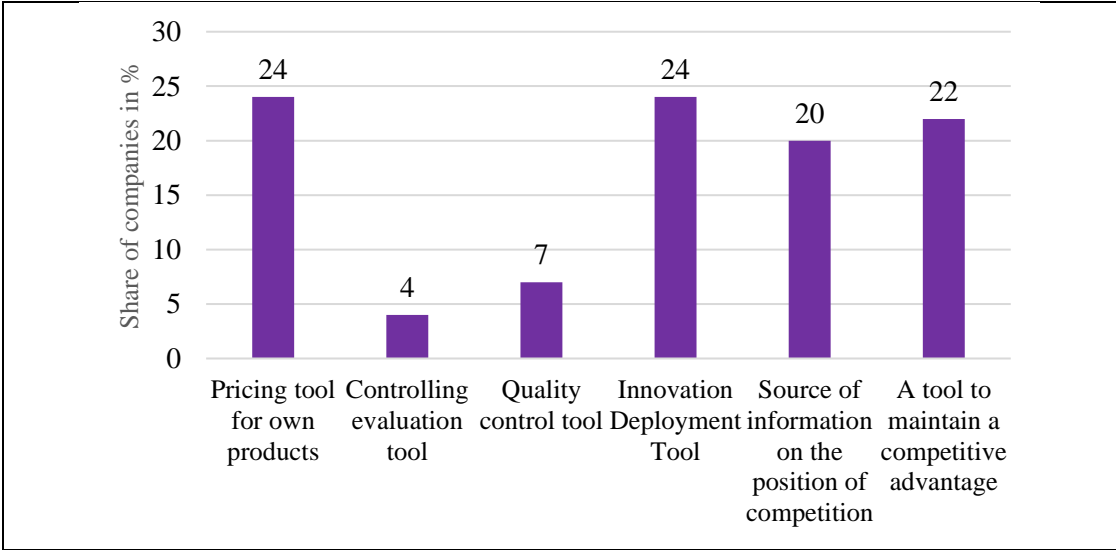


Source: own processing

Figure 5: Benefits of using benchmarking in the company

Companies are convinced (20%) that the biggest benefit of benchmarking to a business is that, thanks to this tool, they can better assess their own position in relation to the business environment. The second strongest opinion (17%) of Slovak companies regarding the benefits of benchmarking is the possibility of using knowledge about the best company in the field. From the above it is possible to deduce that in Slovakia companies use benchmarking rather than a tool for monitoring competition and learning from it.

What is the function of the competitive analysis in the company, the respondents answered as shown in Figure 6.

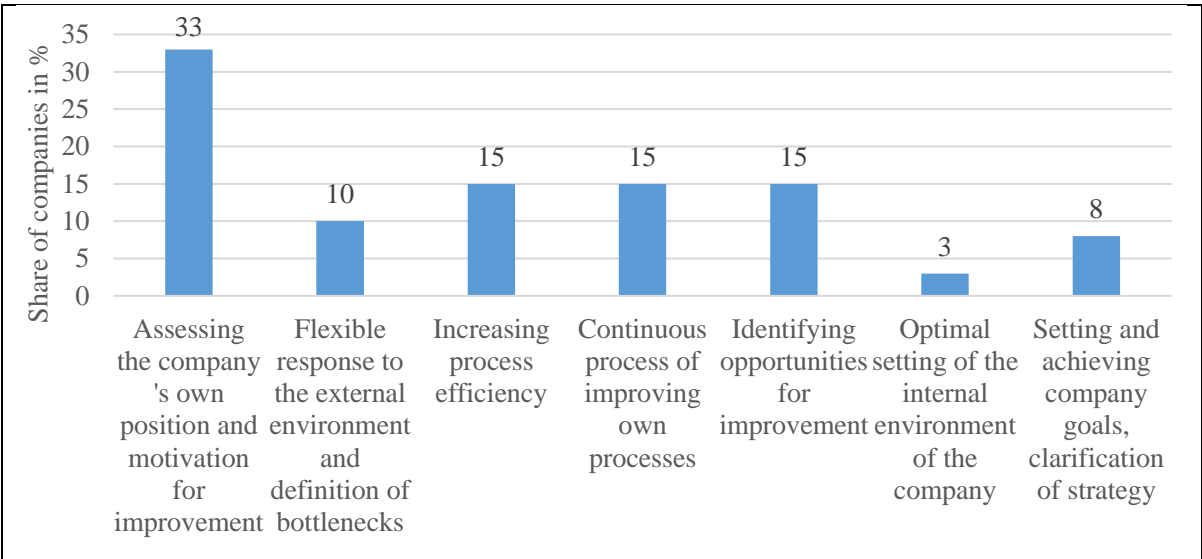


Source: own processing

Figure 6: Competitive analysis function in the company

The prevailing opinion in companies is that competitive analysis fulfills the function of a tool for introducing innovations and a tool for pricing their own products.

Another question focused on the potential benefits of competitive analysis for companies using this tool. The results shows Figure 7.



Source: own processing

Figure 7: Benefits of competitive analysis for the company

Businesses are convinced of the benefits of their own position. The competitive analysis shows that this fact is rated the most (33%). The other answer options were fairly balanced.

CONCLUSION

Business competitiveness means the ability to provide products and services as or more efficiently than their significant competitors [10]. The most effective management of competitiveness of a product or an enterprise in general will be in case when it considers the positive aspects of all existing approaches [15]. Competitive advantage enables the firm to utilise its resources efficiently and maintain high levels of performance quality in the market [16]. Significant factors that increase competitiveness at the enterprise level include the application of modern methods in management and marketing, increasing labour productivity, along with the application of modern research, science and technology into practice [17].

Competitiveness needs to be addressed in the long term, where strategic management begins. Strategic management uses various methods and the use of benchmarking and competitive analysis have been the subject of this survey. The conducted questionnaire survey to determine the current state of use of benchmarking tools and competitive analysis of companies pointed out the possibilities and directions of their use. Some results of a survey conducted in Slovak companies with the intention of finding out the use of benchmarking in the practice of companies is presented.

In the research, we answered the questions feature of benchmarking in the company, focus, deployment issues and benefits of using this method in the company as well as function and benefits of competitive analysis for the company. Companies use benchmarking mainly as a source of information on trends and used benchmarking as a tool for managing changes in the company. They focused mainly on direct competitor deployment was presented in different links. They also can better assess their own position in relation to the business environment. Benefits of competitive analysis is mostly assessing the company's own position and motivation for improvement.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper was supported by project VEGA 1/0755/18.

REFERENCES

- (1) Lesáková, D. (2000). *Strategický marketingový manažment* [Strategic marketing management]. Hronský Beňadik: Netri, ISBN 80-968904-8-4
- (2) Veber, J. et al. (2007). *Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 700 p., ISBN 80-7261-029-5
- (3) Synek, J., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E. & Tomek, J. (2002). *Podniková ekonomika* [Business Economics] 3. vyd. Praha: Ch.BECH, 1999, 479 p.
- (4) Lednický, V. (2000). *Strategický management* [Strategic management]. Ostrava. Akademie J. A. Komenského, 179 p. ISBN 80-7048-019-x
- (5) Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* [Modern management in theory and practice] - Praha: Management Press, 360 p.

- (6) Lombriser, R. & Abplanalp, P.A. (2005). *Strategisches Management*. 4. vydanie. Versus Verlag AG, Zürich, 608 p. ISBN: 3-03909-049-6
- (7) Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A. and Mohammad Shafiee, M. (2020), "How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage?", *Competitiveness Review*, Vol. 30 No. 3, pp. 315-338. doi: org/10.1108/CR-12-2018-0090
- (8) Stofkova, Z. & Hraskova, D. (2020). Company personnel policy as part of new management approaches in globalization. 19th *Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences - Sustainability in the Global-Knowledge Economy*, R. Teplice, Slovakia, SHS Web of Conferences, Vol. 74, Nr. 04028. doi: 10.1051/shsconf/20207404028
- (9) Parobek, J., Loučanová, E., Olšiaková, M. et al. (2020). Globalization and innovation applying smart solutions. 19th *Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences - Sustainability in the Global-Knowledge Economy*, R. Teplice, Slovakia, SHS Web of Conferences, Vol. 74, Nr. 02011. doi: 10.1051/shsconf/20207402011
- (10) Porter, M. E. (1994). *Konkurenční výhoda* [Competitive advantage]. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 626 p., ISBN 80-85605-12-0
- (11) Stofko, S.; Soltes, V. & Stofkova, Z. (2016) Options of using the integrated management systém. International Conference ESPM, Slovakia, *Production Management and Engineering Sciences*, pp. 267-272.
- (12) Pitekova, J., & Vrablikova, M. (2019). Benchmarking of Slovak regions in terms of start-up implementation indicators and creative potential indicators. *Marketing and Management of Innovations*, (4): 50-68. doi: 10.21272/mmi.2019.4-05
- (13) Bartley, B., Gomibuchi, S., & Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking An International Journal* 14(4):482-496. doi: 10.1108/14635770710761889
- (14) Stofkova, J. et al. (2015). *Business management*. Bratislava: Dolis, 178 p.
- (15) Senyshyn, O., Kundytshyj, O. Zlydnyk, M. (2020). Concept of product competitiveness management system and principal scientific approaches to its understanding. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* Vol. 42. No. 2: 157-170, 2020. doi: org/10.15544/mts.2020.16
- (16) Alghanmi, A. O. (2020). Innovations as the Competitive Advantage for Small and Medium Enterprises: the Case for the Kingdom of Saudi Arabia. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 196-205. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-14>
- (17) Malega, P., Rudy, V., Kovac, J., & Kovac, J. (2019). The Competitive Market Map as the Basis for an Evaluation of the Competitiveness of the Slovak Republic on an International Scale. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 103–119. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.07>

VPLYV ZNAČKY ZAMESTNÁVATEĽA NA POTENCIÁLNYCH A AKTUÁLNYCH ZAMESTNANCOV PODNIKU

THE IMPACT OF THE EMPLOYER BRAND ON POTENTIAL AND CURRENT EMPLOYEES OF THE COMPANY

Anna Kubjatková^a, Pavol Ďurana^b

Abstrakt: Povedomie o značkách je neodmysliteľnou súčasťou ich budovania, pričom aktuálnym trendom v oblasti budovania značky je práve budovanie značky zamestnávateľa. Nejde teda o značku, ktorá je prezentovaná len širokej verejnosti, ale o prezentáciu samotného podniku v internom prostredí, teda voči zamestnancom. Kvalitne vybudovaná značka zamestnávateľa je veľmi silným nástrojom, ktorý zabezpečuje úspech podnikov schopných vytvárať imidž dobrého pracoviska. Primárnym cieľom tejto práce je analýza súčasného stavu využívania značky zamestnávateľa z pohľadu jeho zamestnancov. Výskum je uskutočňovaný pomocou dotazníka skladajúceho sa z troch častí, pričom sa zameriava na vnímanie výberového konania podniku, posúdenie podniku ako zamestnávateľa a na aktívnu účasť zamestnancov v podniku. Cieľom je tiež navrhnutie súboru opatrení pre zefektívnenie značky zamestnávateľa na základe výsledkov prieskumu. V rámci tejto práce boli využité metódy analýzy, syntézy, indukcie, dedukcie a komparácie danej problematiky, na základe ktorých boli vyvodené konkrétne závery a tiež metódy jednorozmernej deskriptívnej štatistiky, na základe ktorých sú graficky spracované výsledky prieskumu značky zamestnávateľa. Výsledkom práce je súbor navrhovaných odporúčaní pre budovanie značky zamestnávateľa, ktoré môžu byť prínosom nielen pri získavaní potenciálnych zamestnancov, ale môžu podniku napomôcť aj pri udržiavaní si aktuálnych zamestnancov.

Kľúčové slová: značka, značka zamestnávateľa, budovanie značky zamestnávateľa, zamestnanci,

Summary: Awareness of brands is an integral part of building them, and the current trend in building a brand is to build an employer's brand. It is therefore not a brand that is presented only to the general public, but a presentation of the company itself in the internal environment, ie to employees. A well-built employer brand is a very powerful tool that ensures the success of companies capable of creating the image of a good workplace. The primary goal of this work is to analyze the current state of use of the employer's brand from the perspective of its employees. The research is carried out using a three-part questionnaire, focusing on the perception of the company's selection process, the assessment of the company as an employer, and the active participation of employees in the company. The aim is also to propose a set of measures to streamline the employer's brand based on the results of the survey. Within this work, methods of analysis, synthesis, induction, deduction, and comparison of the

^a Ing. Anna Kubjatková, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

^b Ing. Pavol Ďurana, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky

issue were used, based on which specific conclusions were drawn, as well as methods of one-dimensional descriptive statistics, based on which the results of the employer's brand survey are graphically processed. The result of the work is a set of proposed recommendations for building the employer's brand, which can be beneficial not only in recruiting potential employees but can also help the company in maintaining current employees.

Key words: brand, employer brand, employer branding, employees

JEL Classification: M3, M31

ÚVOD

V podmienkach globalizácie a neustále narastajúcej konkurencie vo všetkých oblastiach trhu predstavuje ľudský kapitál zásadný faktor úspechu a konkurencieschopnosti podniku. Dynamický vývoj trhu a neustále zmeny v spoločnosti vedú podniky k potrebe uvedomiť si hodnotu kvalitných a kvalifikovaných ľudských zdrojov. V rámci marketingového prístupu v oblasti ľudských zdrojov sa čoraz častejšie objavuje pojem značky zamestnávateľa a jej budovania.

Budovanie značky zamestnávateľa (employer branding) je hlavnou témou v každej obchodnej spoločnosti, keďže všetky organizácie si uvedomujú dôležitosť budúceho úspechu v získavaní a udržaní kvalifikovaných zamestnancov, bez ktorých by zamestnávateľ svoju značku budovať nemohol. V dôsledku vysokej internacionalizácie je proces získavania kvalitnej pracovnej sily pre potreby úspešného podnikania nenahradiateľný, pričom najúspešnejší zamestnávateľia sú práve tí, ktorí majú zvolenú vhodnú stratégiu v podobe vytvárania imidžu podniku nielen vo svojom okolí, ale i na pracovisku. Základným predpokladom pre vybudovanie úspešnej značky je zafinovanie jasnej vízie a obchodnej stratégie, z ktorých vyplývajú všetky činnosti podniku, a to hlavne jej správanie a komunikácia. Je to spôsob, akým sa podnik prezentuje verejnosti. Primárnou konkurenčnou výhodou pre každý podnik je získavanie a udržanie talentovaných zamestnancov, ktorí hrajú kľúčovú rolu pri budovaní úspechu podniku. Vernosť značke je totiž stále aktuálnou témou vo výskumných oblastiach a tiež pre podniky samotné. (Gajanová, Nadányiová, Moravčíková, 2019)

V dnešnej dobe patrí employer branding medzi jeden z najvýznamnejších aspektov získania kvalifikovanej a kvalitnej pracovnej sily do podniku. Vzhľadom na nedostatok pracovných príležitostí a vysokú mieru nezamestnanosti na Slovensku, sa podniky čoraz častejšie stretávajú s problémom obsadiť vybrané frekventované pracovné pozície. Tento problém môže mať dlhodobý alebo opakovaný charakter a je pre podniky prekážkou, ktorú nemožno jednoducho a úplne odstrániť. Nejde pritom len o problém obsadenia pracovných pozícií, ale aj o zabezpečenie plynulého nástupníctva a nízkej fluktuácie zamestnancov podniku.

Uchádzači o zamestnanie majú čoraz častejšie v rámci ponuky pracovných miest na výber z väčšieho počtu zamestnávateľov. Títo kandidáti pri hľadaní najvhodnejšieho zamestnávateľa prihliadajú na veľké množstvo aspektov, ktoré sú často rozhodujúce pri rozhodovaní medzi jednotlivými zamestnávateľmi. V prípade kvalifikovanej pracovnej sily by sa mali preto

podniky usilovať o čo najpozitívnejšiu prezentáciu nielen voči už zamestnaným pracovníkom, ale aj voči tým potenciálnym. Doba kedy sa uchádzači rozhodovali medzi jednotlivými zamestnávateľmi na základe platového ohodnotenia už pominula, novodobí uchádzači sa zameriavajú na oveľa širšie spektrum aspektov sympatií voči budúcemu zamestnávateľovi. (Backhaus, Tikoo, 2004) Čoraz častejšie je pre potenciálnych zamestnancov dôležité meno podniku, kultúra podniku, kariérny rast, nefinančné benefity a predovšetkým vzťah podniku ku svojím zamestnancom a samotné hodnoty tohto podniku s dôrazom na personálnu stránku.

Značka zamestnávateľa má teda za úlohu podnik strategicky prezentovať ako výnimočného zamestnávateľa na trhu práce a tiež ako profesionála v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V súčasnosti možno employer branding považovať za dlhodobu orientovanú stratégiu podniku zameranú na budovanie unikátnej a žiadanej firemnej identity a tiež ovplyvňovanie toho, ako je organizácia vnímaná potenciálnymi a súčasnými zamestnancami s cieľom získať konkurenčnú výhodu na trhu práce. Cieľom employer brandingu je zvýšenie efektívnosti získania kvalitných a talentovaných pracovníkov a tiež zabezpečenie ich dlhodobého udržania v podniku. (Edwards, 2010) Podnik sa teda musí zamerať na zlepšenie pracovných podmienok pre zamestnancov a vytváranie hodnoty, ktorú vnímajú zamestnanci a sú s ňou stotožnení. Týmto pozitívnym prezentovaním na verejnosti môže podnik pritiahnúť adekvátnych uchádzačov o zamestnanie, ale tiež uspokojovať potreby aktuálnych zamestnancov a vytvárať pre nich vhodné pracovné prostredie.

Úspešný employer branding podnikom prináša nielen kvalitných uchádzačov a spokojných zamestnancov, medzi očakávané efekty patria aj vytváranie a udržanie priaznivého imidžu podniku, znížená fluktuácia zamestnancov, posilnenie finančnej výkonnosti organizácie, zvýšenie návratnosti investícií a výnosov pre akcionárov, vyššia ziskovosť a spokojnosť zákazníkov, zníženie nákladov na akvizíciu zamestnancov, zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami, zdokonalenie organizačnej kultúry, angažovanosť zamestnávateľa voči zamestnancom, skrátenie procesu prijímania zamestnancov a mnohé ďalšie. (Ghadeer, 2016) Pre podniky je teda employer branding možnosťou ako sa zlepšiť po mnohých stránkach.

1. METÓDY

V rámci predkladaného článku je predmetom analýza značky zamestnávateľa v rámci podniku, pričom táto analýza pozostáva okrem iného z kvantitatívnej výskumnej metódy marketingového prieskumu.

Primárnym cieľom výskumu je analýza súčasného stavu využívania značky zamestnávateľa z pohľadu zamestnancov a taktiež návrh súboru odporúčaní pre efektívny employer branding za účelom udržania si aktuálnych zamestnancov a získania nových kvalitných zamestnancov.

Marketingový prieskum je realizovaný v slovenskom podniku, pričom sa primárne zameriava na vnímanie značky zamestnávateľa zo strany zamestnancov tohto podniku. Prieskum bol uskutočnený v období od 1. septembra do 31. decembra 2020, pričom sa ho zúčastnilo všetkých 64 zamestnancov vo vekovom zložení 21 - 52 rokov, z čoho bolo 22 žien a 42 mužov. Prieskum pozostáva z 11 otázok, z toho je 1 otvorená a 10 uzatvorených.

Marketingový prieskum je možno považovať za systematické určovanie, zhromažďovanie, analyzovanie a vyhodnocovanie údajov, ktoré sa týkajú určitého problému. Autorka Richterová (2007) uvádza, že marketingový prieskum vznikol a existuje práve preto, aby mohol pomáhať riešiť špecifické marketingové problémy. Funkciou marketingového prieskumu je preto poskytovať údaje, ktoré pomôžu marketingovým manažérom prijať zdôvodnené rozhodnutia.

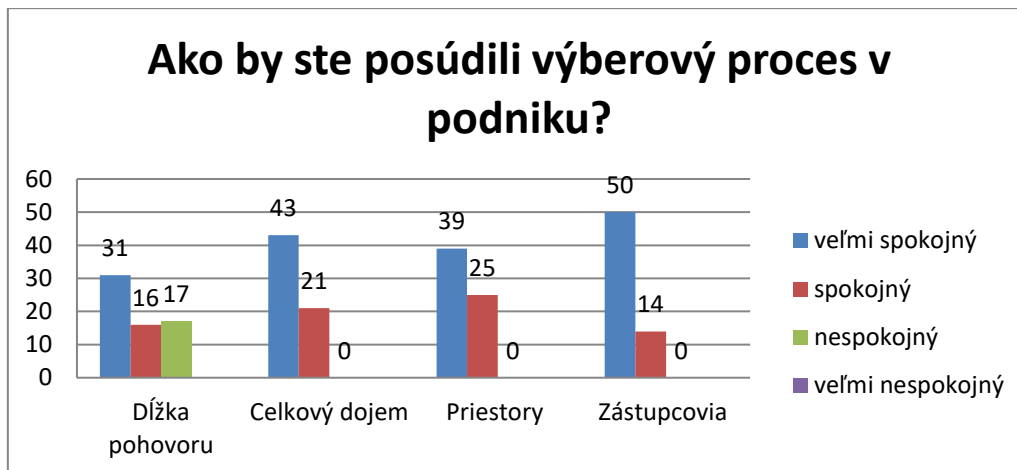
Pre účely výskumu sú využité metódy zberu informácií a dát pre tvorbu teoretickej základne danej problematiky a tiež metóda excerptovania je využitá pri výbere relevantných informácií a dát nadobudnutých z dostupných informačných zdrojov. Rovnako sú využité aj metódy syntézy, analýzy a komparatívnej analýzy predovšetkým pri spájaní, rozbere a porovnávaní myšlienok domácich a zahraničných autorov. Metóda explanácie je využitá pri odvodzovaní záverov teoretického charakteru, na základe poznatkov od domácich a zahraničných autorov k predmetnej problematike a využité sú aj metódy indukcie a dedukcie. Pre účely vizualizácie výsledkov marketingového prieskumu sú využité metódy jednorozmernej deskriptívnej štatistiky, konkrétne stĺpcové grafy. Neodmysliteľnou súčasťou je aj slovná interpretácia nadobudnutých výsledkov z marketingového prieskumu.

2. VÝSLEDKY

V rámci marketingového prieskumu dotazník pozostával z troch častí, kedy v prvej časti pozostávajúcej zo 4 otázok sa dotazník zameriava na vnímanie výberového konania podniku z pohľadu zamestnancov ešte ako uchádzačov o zamestnanie v tomto podniku. Prvá otázka sa zamerala na vnímanie podniku pre pripojením sa k nemu zo strany zamestnanca. Až 45 zamestnancov (70%) odpovedalo, že podnik nepoznali predtým, ako v ňom začali pracovať, zvyšných 19 zamestnancov (30%) podnik už poznalo.

Pri otázke akým spôsobom si zamestnanci našli prácu v tomto podniku, 14 (22%) z nich odpovedalo, že si našli prácu vďaka pracovnému portálu, 14 (22%) prostredníctvom webovej stránky, 10 (16%) pomocou známeho či rodinného príslušníka a až 26 zamestnancov (40%) si našlo prácu z vlastnej iniciatívy, kedy sami kontaktovali podnik so záujmom sa v nej zamestnať.

Tretia otázka sa zamerala na posúdenie výberového procesu zo strany zamestnancov, kedy takmer všetky odpovede boli pozitívne, negatívne odpovede boli zaznamenané len v súvislosti s dĺžkou pracovného pohovoru. Hodnotili sa oblasti ako dĺžka procesu, dojem z pohovoru, priestorov podniku a tiež samotných zástupcov podniku. S dĺžkou pracovného pohovoru bolo nespokojných len 17 zamestnancov (27%), ostatným sa dĺžka zdala primeraná. Celkový dojem bol pozitívny, veľmi spokojných s ním bolo až 43 zamestnancov (67%). Priestory taktiež potešili zamestnancov, spokojní s priestormi boli zamestnanci v počte 25 (39%), veľmi spokojní 39 z opýtaných (61%). S prístupom zástupcov podniku bolo veľmi spokojných až 50 zamestnancov (78%), ostatných 14 (22%) bolo spokojných. Grafické zobrazenie odpovedí sa nachádza na obrázku č. 1.

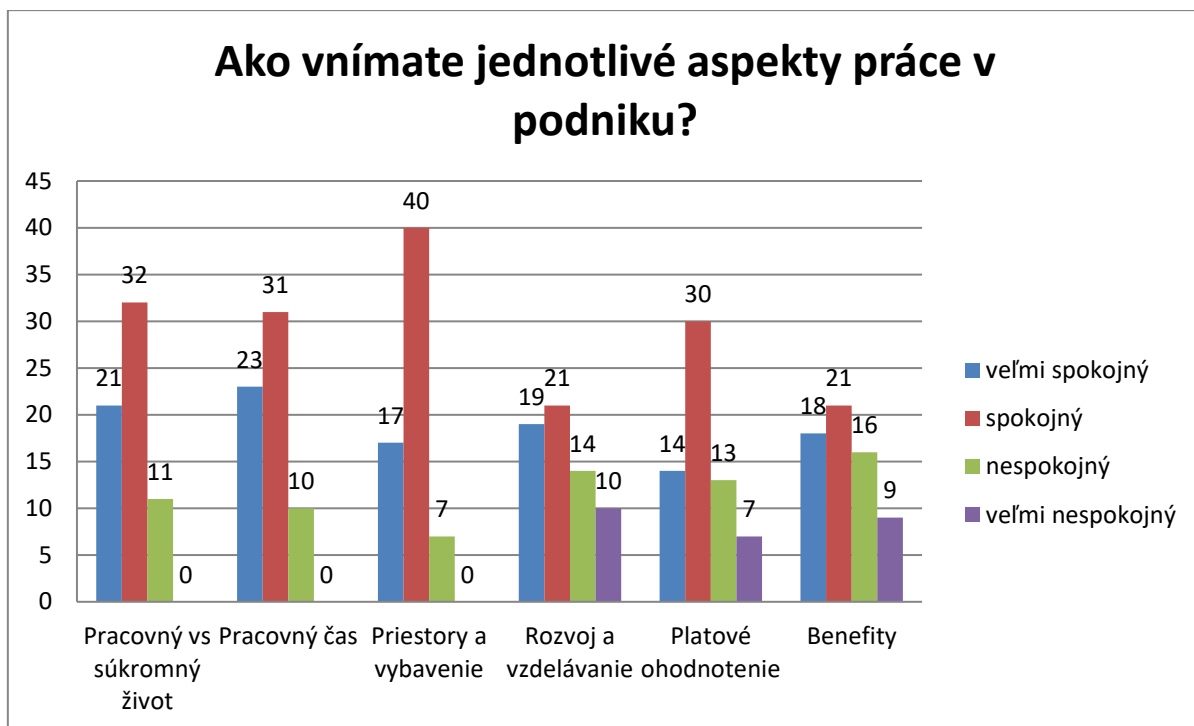


Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr. 1 - Posúdenie výberového procesu zamestnancami podniku

Na otázku prečo sa zamestnanci rozhodli zamestnať v podniku odpovedalo 23 z nich (36%), že kvôli kariérnym možnostiam, 22 zamestnancov (35%) kvôli ľuďom v podniku a 17 (27%) kvôli podnikovej atmosfére a len 2 zamestnanci (3%) sa rozhodli prijať pracovnú ponuku v podniku z dôvodu platového ohodnotenia a benefitov.

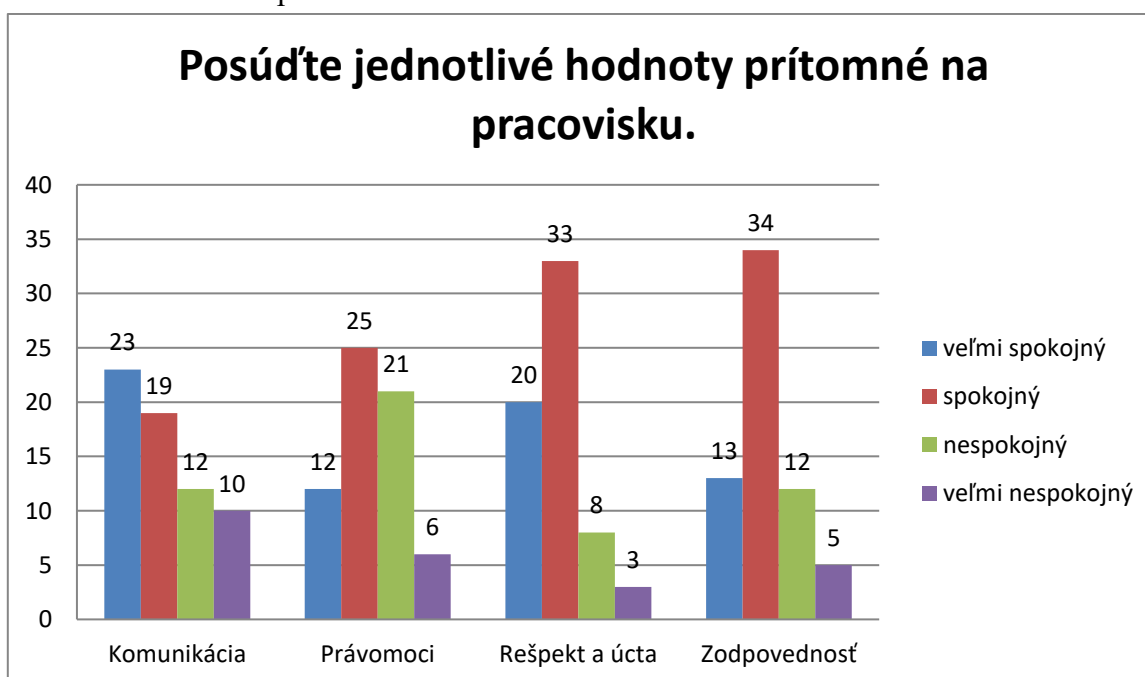
Druhá časť dotazníka pozostávajúca z 3 otázok sa zamerala na vnímanie podniku ako zamestnávateľa. Prvou otázkou druhej časti bolo ohodnotenie rôznych aspektov práce v podniku, pričom prvým aspektom bola rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, kde bolo až 33% (21) zamestnancov veľmi spokojných, 17% (11) nespokojných a zvyšní zamestnanci (32) boli spokojní. Ďalší aspekt je nastavenie pracovného času s ktorým bolo len 10 zamestnancov (16%) nespokojných, zvyšní boli spokojní (48%) alebo veľmi spokojní (36%). Tretí aspekt boli priestory podniku a ich vybavenie, pričom iba 11% zamestnancov bolo nespokojných. S možnosťami rozvoja a vzdelávania bolo až 10 zamestnancov veľmi nespokojných a 14 nespokojných. Predposledným aspektom je platové ohodnotenie, pričom najviac zamestnancov je s platom spokojných (46%). Benefity boli posledným aspektom práce v podniku, pričom je s nimi nespokojných až ¼ zamestnancov a veľmi nespokojní sú 9 zamestnanci (14%). Odpovede zamestnancov sú zobrazené na obrázku č. 2.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr. 2 - Posúdenie aspektov práce zamestnancami podniku

Druhá otázka tejto časti dotazníka sa zamerala na posúdenie hodnôt prítomných na pracovisku. Prvou hodnotenou hodnotou bola komunikácia, s ktorou je väčšina zamestnancov veľmi spokojná (36%). Ďalšia hodnota je zverená právomoc, pričom najviac ľudí je spokojných (39%) a najmenej ľudí je veľmi nespokojných (9%). S rešpektom a úctou na pracovisku je viac ako polovica zamestnancov (52%) spokojných, veľmi nespokojní je len 5% opýtaných. Grafické zobrazenie odpovedí sa nachádza na obrázku č. 3.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr. 3 - Posúdenie hodnôt prítomných na pracovisku zamestnancami podniku

Ďalšia otázka sa orientovala na to, či majú zamestnanci pocit, že sú súčasťou podniku, teda že majú pre ňu určitú pridanú hodnotu. Až 33 zamestnancov (51%) si myslí, že sú prínosom pre podnik a 12 zamestnancov (19%), že sú skôr prínosom. Skôr si nemyslí, že sú prínosom pre podnik až 19 zamestnancov (30%), avšak žiaden zamestnanec si nemyslí, že by nebol pre podnik žiadnym prínosom.

Posledná časť dotazníka pozostáva zo 4 otázok a sa zamerala na aktívnu účasť zamestnancov v podniku. Prvá otázka v rámci tejto časti dotazníka sa zamerala na fakt, či sa zamestnanci zúčastňujú na udalostiach podniku, pričom odpoveď bola pozitívna vo všetkých prípadoch.

Nasledujúca otvorená otázka sa zamerala na to, aké udalosti a aktivity by zamestnanci v podniku privítali. Zamestnanci najčastejšie odpovedali, že by uvítali teambuildingy, pričom by sa mohli konať v prírode, taktiež by zamestnanci uvítali častejšie školenia a workshopy a častejšie brainstormingy. Zaznamenané boli aj odpovede ako narodeninové oslavy vedúcich oddelení, vianočné posedenie, rôzne súťaž s vecnými odmenami, firemný ples a podobne.

V poradí tretia otázka poslednej časti dotazníka bola, či zamestnanci prinášajú nové nápady a inovácie do podniku, kde prekvapivo až 90% (57) odpovedalo pozitívne a zvyšok negatívne. V prípade pozitívnej odpovede, zamestnanci prešli na štvrtú otázku s cieľom zistiť, či tieto ich nápady a inovácie boli prijaté pozitívne. Až 80% (46) zamestnancov potvrdilo, že ich nápady boli prijaté pozitívne, 12% (7) zamestnancov skôr pozitívne a 8% (4) skôr negatívne.

3. DISKUSIA

Na základe predchádzajúceho výskumu možno navrhnúť určité opatrenia a riešenia pre proces employer branding v podniku, čím by podnik pritiahol kvalifikovaných a talentovaných uchádzačov a taktiež by posilnil vzťah a udržal si svojich aktuálnych zamestnancov. Z výsledkov dotazníkového prieskumu je jasné, že podnik musí zapracovať na prezentácii svojho podniku širokej verejnosti. Je potrebné, aby zvýšil povedomie o svojej existencii využitím sociálnych sietí, čo je nákladovo prijateľné. Je možné zvýšiť povedomie aj prostredníctvom založenia blogu o podniku, kde by poskytoval informácie o aktuálnom dianí a rôznych udalostiach. V rámci sociálnych sietí odporúčame najväčšie a najznámejšie ako sú Facebook a Instagram, kde je založenie účtu zdarma. Online komunikácia pokrýva širokú oblasť a má veľmi široký dosah na okolie nielen v rámci regiónu, ale aj celosvetovo. (Križanová, Lážároiu, Gajanová, Klieštková, Nadányiová, Moravčíková, 2019) Najväčšími účastníkmi týchto médií sú predovšetkým mladí kreatívni ľudia, preto je to skvelý spôsob propagácie pre získanie kvalitných pracovníkov. Možnosť zdieľania svojich zážitkov a skúseností z podniku by mali mať v rámci blogu aj sociálnych sietí všetci zamestnanci, čím by sa dosiahol osobnejší charakter.

Taktiež v rámci webovej stránky podniku odporúčame určité zlepšenia týkajúce sa predovšetkým prehľadnosti stránky, ktorá môže byť pre niektorých ľudí problematická. Odporúčame na stránke zriadiť online formulár pre záujemcov o zamestnanie, keďže mladí

Ľudia preferujú online komunikáciu pred telefonátmi s personálnymi pracovníkmi, alebo pred posielaním pošty.

V rámci systému prijímacieho konania prostredníctvom rozhovoru sa zamestnanci vyjadrili zvyčajne pozitívne, pričom dĺžka pohovoru by mala byť fixne stanovená, aby sa uchádzači o zamestnanie necítili nekomfortne, prípadne aby nestratili koncentráciu. Na konci pohovoru by bolo vhodné spýtať sa uchádzačov na spätnú väzbu, z ktorej by zástupcovia podniku vedeli vyvodit' v prípade ďalších pohovorov určité zlepšenia. Samozrejme nemusí spätná väzba nastať ihneď, aby nebol uchádzač ovplyvňovaný nevedomosťou o prijatí resp. neprijatí na pracovnú pozíciu. Anonymný dotazník by mohli uchádzači obdržať online, po ukončení prijímacieho konania.

Nevyhnutným odporúčaním pre podnik je zefektívnenie komunikácie v spoločnosti medzi nadriadenými a podriadenými pomocou pravidelných meetingov zameraných na zhrnutie výsledkov za obdobie a predkladanie vhodných návrhov, čo by viedlo k diskusi a zlepšeniu úrovne komunikácie v podniku. Niektorí zamestnanci majú tiež pocit, že im pridelená právomoc v spoločnosti nie je dostatočná, čo vnímajú ako negatívny aspekt na pracovisku. Podriadení by mali dostať väčší priestor na sebarealizáciu a navrhnutie vlastných riešení a taktiež by mala byť prehodnotená zodpovednosť, ktorú majú zamestnanci pri svojich úkonoch.

Odporúčame podniku, aby organizoval viac udalostí, na ktorých sa môžu podieľať zamestnanci, pretože o to majú nepopierateľný záujem. Organizácia teambuildingov nielen zlepši komunikáciu a posilní kolektív na pracovisku, ale aj zviditeľní značku zamestnávateľa voči okoliu. Je tu možnosť prizvania rodinných príslušníkov na podobné udalosti, čo by ešte viac podniku prospelo v jeho propagácii a procese employer branding. Rovnako udalosti ako vianočné posedenie sú formou teambuidingu a zároveň odmenou pre zamestnancov, pričom náklady by mohli byť hradené z fondu, ktorý by mohol byť pre tento účel zriadený v prípade, ak by s tým zamestnanci súhlasili. Príspevok do tohto fondu by mohol poskytovať aj zamestnávateľ, čo by motivovalo zamestnancov v ešte väčšej miere.

Na záver podniku odporúčame, aby si uvedomil svoje silné stránky, pričom je potrebné, aby aj v rámci nich neustále napredoval v oblasti employer branding. Je preto potrebné, aby sa podnik zaujímal tak o široké okolie a uchádzačov o zamestnanie, ako aj o svojich existujúcich zamestnancov, pretože kvalitný a kreatívny personál je nenahraditeľný.

ZÁVER

Employer branding je proces zabezpečujúci spoločnosti spájať interne a externe orientované budovanie značky, pričom jeho význam je pre podniky čoraz markantnejší. Organizácie si začínajú uvedomovať dôležitosť interného marketingu a interne orientovanej značky zamestnávateľa, predovšetkým vzhľadom na éru progresívneho rastu segmentu služieb naprieč trhom. Preto sa zamestnanci stávajú čoraz viac kľúčovými pre hodnotu poskytovanú konečným zákazníkom.

Z tohto dôvodu je pre podniky primárnym cieľom v oblasti employer branding brat' do úvahy potreby existujúcich aj potenciálnych pracovníkov a vytvárať im prostredie, v ktorom budú chcieť pracovať a ktoré uprednostnia pred konkurenčnými ponukami.

Vykonaný marketingový prieskum sa práve preto zameriaval na potreby, názory a požiadavky samotných zamestnancov, ktorí môžu poskytnúť pohľad na značku zamestnávateľa zo svojej perspektívy, a tým prispieť k efektívnemu procesu employer brandingu nielen v tomto konkrétnom prípade, ale aj vo všeobecnosti. Ich názory a postoje upozorňujú na oblasti vnímania podniku ako potenciálneho aj aktuálneho zamestnávateľa, čím prispievajú ku komplexnému obrazu podnikov a názoru na správny imidž podniku berúceho do úvahy potreby všetkých skupín pracovníkov.

ACKNOWLEDGEMENT

Vedecký príspevok je súčasťou riešenia projektu APVV-15-0505: Integrovaný model manažerskej podpory budovania a riadenia hodnoty značky v špecifických podmienkach SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- (1) BACKHAUS, K., TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 2004, roč. 9, č. 5, s. 501 - 517, ISSN: 1362-0436.
- (2) EDWARDS, M. R.. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 2010, roč. 39, č. 1, s. 5 - 23, ISSN: 0048-3486.
- (3) GAJANOVÁ, Ľ., NADÁNYIOVÁ, M., MORAVČÍKOVÁ, D. The Use of Demographic and Psychographic Segmentation to Creating Marketing Strategy of Brand Loyalty. *Scientific Annals of Economics and Business*, 2019, roč. 58, č. 1, s. 65-84 s. ISSN: 2501-1960.
- (4) GHADEER, M. B. E. A. Employer branding: What constitutes “An Employer of choice? *Journal of Business and Retail Management Research*, 2016, roč. 11, č. 1, s. 154 - 166, ISSN: 1751-8202.
- (5) KRIŽANOVÁ, A., LĂZĂROIU, G., GAJANOVÁ, Ľ., KLIEŠTIKOVÁ, J., NADÁNYIOVÁ, M., MORAVČÍKOVÁ, D. The Effectiveness of Marketing Communication and Importance of Its Evaluation in an Online Environment. *Sustainability*, 2019, roč. 11, č. 24, ISSN: 2071-1050.
- (6) RICHTEROVÁ, K. a kol. *Marketingový výskum*. Bratislava :Ekonom, 2007. 407 s. ISBN: 978-80-225-2362-2.