

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

<http://mtp.euke.sk/>

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 11, 2015
číslo 4

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení a pod.

Adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach,
Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20
<http://mtp.euke.sk>

Editor čísla 4/2015

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.
doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.
prof. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.
doc. PhDr. Mgr. Alena BAŠISTOVÁ, PhD.
prof. Ing. Ladislav BLAŽEK, CSc.
doc. Ing. Petr SUCHÁNEK, PhD.
doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.
doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.
prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.
Luc VIERENDEELS, MSc BA

Dostupnosť

URL: <http://mtp.euke.sk>

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave

Vydavateľ

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20
<http://www.euke.sk> <http://mtp.euke.sk>

Jazyk vydania a periodicita

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Všetky príspevky sú recenzované.
Časopis vychádza štvrtročne, resp. polročne.
Ďalšie vydanie: marec 2016

Recenzenti čísla 4/2015:

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD., Ing. Monika Bačová, PhD.;
Ing. Natália Jergová, PhD., Ing. Katarína Petrovčíková, PhD.

OBSAH ČÍSLA 4/2015

STANDARDS AND MODELS FOR MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF INFORMATION-COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT <i>Tomáš MANDIČÁK</i>	4
THE INTEGRATED DESIGN PROCESS AND ITS PRINCIPLES <i>Karol HRUBÝ</i>	12
KONCEPCIA TQM AKO ZÁKLAD UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE <i>Petra SZARYSZOVÁ – Lenka ŠTOFOVÁ</i>	19
POLITICKÝ MARKETING V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY <i>Jana NAŠČÁKOVÁ – Daniel KEREKEŠ</i>	26
NÁKUPNÉ SPRÁVANIE SPOTREBITEĽOV <i>Anna KRIŠTANOVÁ - Jaroslav DUGAS</i>	37
RECENZIA PUBLIKÁCIE „ Inovácie – návody na cvičenia II. “ <i>Barbora GONTKOVIČOVÁ</i>	45
RECENZIA PUBLIKÁCIE „ Úvod do manažérskych teórií “ <i>Lucia HLIBOKÁ</i>	47

STANDARDS AND MODELS FOR MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF INFORMATION-COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT

ŠTANDARDY A MODELY PRE RIADENIE A SPRÁVU INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÝCH TECHNOLOGIÍ PRI RIADENÍ STAVEBNÝCH PROJEKTOV

Tomáš MANDIČÁK

ABSTRACT

The use of information and communication technologies in the knowledge economy is essential. Properly used information and communication technology has several advantages. Several authors declare this benefit. A perception of ICT as a competitive advantage is one of the advantages of the use of ICT. This is also why a lot of emphasis on governance and management of these technologies. Paper provides an overview of models and standards that discuss the issue of ICT management and administration in enterprises in different industries, not excluding construction.

Key words: management of information and communication technologies, standards, models

ABSTRAKT

Využívanie informačno-komunikačných technológií v znalostnej ekonomike je nevyhnutné. Správne využívané informačno-komunikačných technológií má viacero výhod, ktoré deklarujú aj viacerí autori, ktorí sa danej problematike venujú. Jednou z nich je vnímanie IKT ako konkurenčnej výhody. Aj preto je veľký dôraz na správu a riadenie týchto technológií. Príspevok prináša prehľad modelov a štandardov, ktoré riešia problematiku správy a riadenia informačno-komunikačných technológií v podnikoch v rôznych odvetviach, stavebníctvo nevynímajúc. Modely a štandardy sú prispôsobené aj pre správu a riadenie informačno-komunikačných technológií využívaných pri riadení stavebných projektov.

Kľúčové slová: správa informačno-komunikačných technológií, štandardy, modely

JEL KLASIFIKÁCIA: M

INTRODUCTION

Efficient use of information and communication technologies can be considered as one of the main competitive advantages of every enterprise (Dugas et al. 2015). Management of industrial enterprises is a difficult process. The emphasis is on process. Also process approach is necessary in the civil engineering industry (for example management of construction projects) (Hrubý - Mesároš, 2014). Management of construction projects has certain specific futures. These specificities must be considered in the process of management and use of information and communication technologies. The basic specifics include the large number of participants in the construction process (at all stages, starting

from designing to execution and handing over of construction works) (Mesároš, 2013). A large number of participants (investor, the main contractor, sub-contractors, designer, and architect, indirect participants such as financial institutions or construction supervision) impact on the complexity of requirements for the use of information-communication technologies. On first hand, larger amounts of ICT positive effect on company performance, but on the other hand it requires systematic management of these technologies. There are several standards and models for the management of business informatics and implementation of ever more advanced information and communication technologies, which are general and can be applied to several areas of action.

Information and communication technologies (ICT) represent one of the most important resources in the enterprise. Several construction companies recognize the need of innovation in information and communication technologies (Čarnický - Mesároš, 2013). This represents large investments. Large investments are reason of the need to discuss models and standards for the management and performance measurement of ICT.

The following section gives an overview of the best known models and standards for the management of ICT, which is often also used in the management of construction projects. These standards and models include (Bruckner, et al. 2012):

- ITIL (Information Technology Infrastructure Library),
- ISO standards,
- COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology).

ITIL (INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY)

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) is an internationally recognized standard designed for administration and management of ICT. ITIL is an experience and framework for the management of ICT in organizations (ITIL, 2011). ITIL advocates that IT services are aligned to the needs of the business and support its core processes. It provides guidance to organizations and individuals on how to use IT as a tool to facilitate business change, transformation and growth (Axelos, 2011).

According to Pour (Pour, 2010) ITIL represents interlinked publications whose purpose is to describe the best management practices with ICT. ITIL is engaged in design, construction, implementation and management of ICT (IT SMF International, 2007). ITIL standard is probably the most widespread methodologies in the field of IT. Information services are the basis of the management (Pour, 2010).

ITIL discusses mainly the following key problems (IT SMF International, 2007)

- Strategic planning of IT and Business
- Linking IT objectives with business objectives.
- Implementation of innovations and processes for continual improvement.
- Effectiveness measurement of ICT in organizations.
- Optimize or reduce the cost of ICT.
- The use of ICT for the purposes of gaining competitive advantages,
- Proving the value of IT,
- Increasing the ratio between successful and unsuccessful projects,
- IT governance.

ITIL 2007 has five volumes (Nieves, 2015):

- ITIL Service Strategy
- ITIL Service Design
- ITIL Service Transition
- ITIL Service Operation
- ITIL Continual Service Improvement

Next version of ITIL includes these volumes (Office of Government Commerce, 2009):

- Service Support
- Service Delivery
- ICT infrastructure management
- Security management
- Application management
- Software asset management
- Planning to implement service management
- ITIL small-scale implementation

Table 1: Next edition of ITIL and volumes

Volume	Content
Service Support	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incident Management 2. Problem Management 3. Configuration Management 4. Change Management 5. Release Management
Service Delivery	<ol style="list-style-type: none"> 1. Service Level management 2. Financial Management of IT Services 3. Capacity Management 4. Availability Management 5. IT Service Continuity Management
ICT Infrastructure Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Network service management 2. Operations Management 3. Management of Local Processors 4. Computer installation and Acceptance 5. Systems Management
Planning To Implement Service Management	It proves guidance on how to link business with IT requirements.
Applications Management	<p>Extending Release Management process, with focus on the life cycle of applications.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Design 2. Build 3. Deploy 4. Operate 5. Optimize
The Business Perspective	<ol style="list-style-type: none"> 1. Business Relationship Management 2. Partnerships 3. Outsourcing
Security Management	It provides guidance on improving IT security company. Based on the Code of Practice for Information Security Management (ISO / IEC 27002).
Software Asset Management	Best practices in the Assets management

Source: Sedláček, 2010

ISO STANDARDS FOR IT/IS

International ISO standards represent another group of standards in the field of information and communication technologies and information systems. This group includes the following standards:

- ISO/IEC 122017 (Systems and Software Engineering – Software life cycle processes)
- ISO/IEC 20000 (IT Service Management)
- ISO/IEC 27000 (Information Security Management Systems - ISMS standards)
- ISO/IEC 38500 (Information technology -- Governance of IT for the organization)

For the purposes of management and administration of ICT in the management of construction projects are crucial especially ISO 20000 and ISO 38500.

ISO/IEC 20000 Standard

ISO / IEC is an international standard for IT Service Management published by ISO (International Organization for Standardization) and IEC (the International Electrotechnical Commission) (20000 Academy, 2015). ISO/IEC 20000 is the offspring of the British Standard 15000 (BS 15000). In other words, the ISO/IEC 20000 standard has been contributing to the ITSM field of expertise for many years, even though it was formally launched in December 2005. Initially, the BS 15000 standard was introduced to measure the level of implementation of ITIL's best practices in an organization or its adherence to the goals of the ITIL processes (Rovers, 2011).

ISO 20000 standard includes ten parts. This includes the following sections (AUDITOR Spravodajský portál, 2015):

- Scope,
- Terms and definitions,
- Planning and implementing service management
- Management system requirements,
- Planning and implementing new or changed services
- Providing procedural services,
- Relationships between the processes,
- Control Processes,
- Differentiation processes,
- Issue individual processes.

ISO 20000 exists in two parts:

- ISO 20000-1 - is used for the assessment and eventual certification of IT services
- ISO 20000-2 - serves as a guide for the introduction of the system and describes the recommended practices for service management

ITIL and ISO 20000 are closely linked. ISO / IEC 20000 is a global standard designed specifically for IT service management. This framework is a set of management processes that are designed for efficient delivery of IT services. The standards of ISO 20000 are based on ITIL, which includes the experience of organizations that address issues of ICT. The diagram below shows the relationship between ISO 20000 and ITIL.

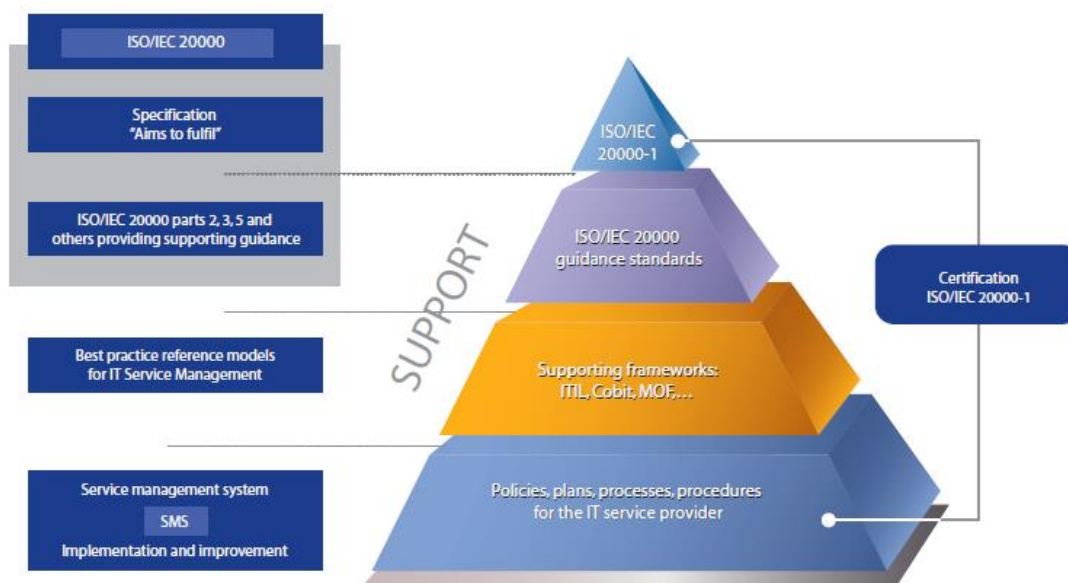


Figure 1: ISO/IEC 20000 in the service management
Source: APMG-International, 2012

ISO/IEC 38500 Standard

ISO / IEC 38500 (International Standard for Corporate Governance of IT) is the international standard for IT / IS. AS8015 standard is predecessor of ISO/IEC 38500, AS8015 standard was published in 2008 in Australia. ISO 38500 is based on six principles:

- Responsibility
- Strategy
- Procurement of ICT
- Capacity of ICT
- Consistency of ICT
- Human behaviour

COBIT (CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY)

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) is a framework for the management and administration of information technology devised by ISACA (Information Systems Audit and Control Association) in 1996. COBIT model is a best practice for management information technology, which builds on the established business goals or organization. COBIT is focused more on process control, providing an overall benchmark by which to assess the suitability and effectiveness of ICT use (IT Governance Institute, 2007; ISACA, 2015).

COBIT contributes to the following needs (ISACA, 2015):

- Create links to business requirements,
- Organizing IT activities in accordance with generally accepted framework
- Identification of key IT resources that can be exploited,
- Definition generally considered objectives for management.

COBIT is divided into four main areas (Bruckner, et al. 2012.):

- PO – Plan and Organize
- AI – Acquire and Implement
- DS – Deliver and Support
- ME – Monitor and Evaluate

Figure 2 describes the basic principle of COBIT (Figure 2).

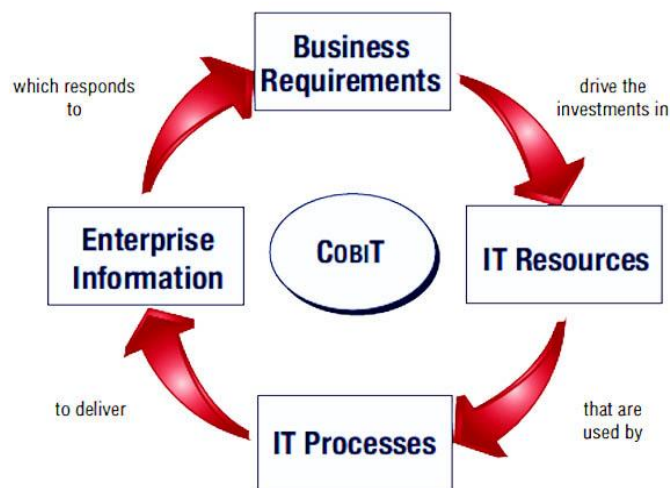


Figure 2: Basic COBIT Principle
Source: ISACA, 2015.

CONCLUSION

The issue of management of ICT is closely linked to their use. The need for efficient use and management of information and communication technologies must be a framework and standards for their governance and evaluation. These standards are universal. Construction has several particularities. It is therefore necessary to select models sensitively applied to the environment for construction projects. In any case, it is a good general basis on which even for the purpose of seeking an optimal design management of ICT in the management of construction projects can be assumed. In the scientific studies it is appropriate to examine the models and practice of construction firms and ICT use in concrete construction projects, which is a further objective to solve the issue.

"The paper presented a partial research result of project VEGA - 1/0677/14 "Research of construction efficiency improvement through MMC technologies".

The paper presented a partial research result of project "Identification of key competencies of university students for the needs of knowledge society development in Slovakia", which is supported by the Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic in supplying incentives for research and development from the state budget in accordance with Act no. 185/2009 Z. z. on incentives for research and development and on supplementing Act. 595/2003 Z. z. Income Tax, as amended by Act no. 40/2011 Z. z.

LITERATURE

1. 20000ACADEMY. 2015. *What is ISO 20000? Learn why ISO 20000 can benefit your organization*. [online]. Available at: <<http://advisera.com/20000academy/what-is-iso-20000/>>
2. APMG-International, 2012. *ISO/IEC 20000 – it SMF International* (The IT Service Management Forum)
3. AUDITOR Spravodajský portal. 2015. *Riadenie služieb v prostredí IT*. [online]. available: <<http://www.isoauditor.sk/iso-20000>>
4. AXELOS, 2011. *What is ITIL Best Practice?* [online] available: <<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil/what-is-itil>>
5. BRUCKNER, T. et al. 2012. *Tvorba informačných systému - Princípy, metodiky, architektury*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 360 p. ISBN 978-80-247-7902-7
6. ČARNICKÝ, Š. - MESÁROŠ, P. 2013, *Business Intelligence and Knowledge Management : A Business Perspective*. Brussels : EuroScientia vzw ,2013. 168 pp. ISBN 978-90-818529-1-3.
7. DUGAS, J. - MESÁROŠ, P. - FERENCZ, V. - ČARNICKÝ, Š. 2015. *Business Communication Systems*. Brussels : Euroscientia vzw. 2015, 167 p. ISBN 978-90-822990-0-7.
8. HRUBÝ, K. - MESÁROŠ, P. 2014. Parametric and communication aspect of information modeling. In *Economics and Business Management*. Vol. 12, no. 1-2 (2014), pp. 31-39. ISSN 1336-4103.
9. ISACA. 2015. *COBIT 5* [online]. Available at: <<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx>>
10. IT Governance Institute. *CobiT 4.1 2007*. [online]. available: <http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Lea>
11. IT SMF International. 2007. *An Introductory Overview of ITIL® V3*. [online]. available: <http://www.it-smf.org/files/itSMF_ITILV3_Intro_Overview_0.pdf>
12. ITIL (Information Technology Infrastructure Library), 2011.[online]available: <<https://managementmania.com/sk/itil-information-technology-infrastructure-library>>
13. MESÁROŠ, P. 2013. *Manažment znalostí v praxi slovenských stavebných podnikov*. 1. edition. Košice : Výskumný ústav stavebnej informatiky, 2013, 184 p. ISBN 978-80-89383-28-3.
14. NIEVES, M. 2015. *Best Practice in the Cloud: An Introduction Using ITIL to Sieze the Opportunites of the Cloud*. [online]. available: <<https://www.axelos.com/case-studies-and-white-papers/best-practice-in-the-cloud-white-paper>>
15. Office of Government Commerce (UK). 2009. [online]. available: <http://www.ogc.gov.uk/guidance_itil.asp>
16. POUR, J. 2010. *Přístupy k řízení podnikové informatiky*. Brno : Working Papers Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. 2010. ISSN 1801-4496
17. ROVERS, M. 2011. *What is ISO/IEC 20000? An introduction to the international information technology service management standard*. InterrProm USA, pp 1-11
18. SEDLÁČEK, V. 2010. *Principy a modely řízení podnikové informatiky: studijní opora disciplíny*. Třebíč : Vivat Academia, 92 p., ISBN: 978-80-87385-06-7.
19. SEDLÁČEK, V. 2010. *Management systému informační bezpečnosti – ISMS*, Třebíč : Vivat Academia, 2010, 96 p., ISBN 978-80-87385-05-0.

INFORMATION ABOUT AUTHOR

Ing. Tomáš Mandičák

Technical University of Košice

Faculty of Civil Engineering, Department of Construction Technology and Management

Vysokoškolská 4, 042 00 Košice, Slovakia

e-mail: tomas.mandicak@tuke.sk

THE INTEGRATED DESIGN PROCESS AND ITS PRINCIPLES

PROCES INTEGROVANÉHO PROJEKTOVANIA A JEHO PRINCÍPY

Karol HRUBÝ

ABSTRACT

The integrated design provides a means to explore and implement sustainable design principles effectively on a project while staying within budgetary and scheduling constraints. It relies upon a multi-disciplinary and collaborative team whose members make decisions together based on a shared vision and a holistic understanding of the project. It follows the design through the entire project life, from pre-design through occupancy and into operation. The paper is focused on the principles and strategies of the integrated design process and aimed on managers with an interest in knowledge of process control.

Key words: integrated design, effectivity, strategy, collaborative team, process control

ABSTRAKT

Integrované projektovanie poskytuje prostriedky na objavovanie a zavádzanie princípov dlhodobu udržateľného efektívneho projektovania vzhľadom na finančné a časové plánovanie. Vychádza z multidisciplinarity a spolupracujúceho tímu ktorého členovia vytvárajú rozhodnutia spoločne na základe zdieľanej vízie a holistického chápania projektu. Na tom je postavený projekt zohľadňujúci celý životný cyklus, od predbežného návrhu až po uvedenie do prevádzky. Príspevok je zameraný na princípy a stratégie procesu integrovaného projektovania, predovšetkým pre manažérov so záujmom o poznatky z oblasti riadenia procesov.

Kľúčové slová: integrované projektovanie, efektivita, stratégia, spolupracujúci tím, riadenie procesov

JEL KLASIFIKÁCIA: O

INTRODUCTION

The Integrated Design Process has been developed on the basis of experience gained from a small Canadian demonstration program for high-performance buildings, the C2000 program. This program was designed in 1993 as a small demonstration of very high levels of performance, and its technical requirements cover energy performance, environmental impacts, indoor environment, functionality and a range of other related parameters. The ambitious performance goals of the program led its managers to believe that the incremental costs for design and construction would be substantial, and provision was made for support of incremental costs in both the design and construction phase. (Larsson, 2004) Integrated design can be understood as a collaborative method for designing buildings that emphasizes the development of holistic design.

INTEGRATED DESIGN PROCESS

Definition of integrated design process

The Integrated Design Process (IDP) is a method for realizing high performance buildings that contribute to sustainable communities. It is a collaborative process that focuses on the design, construction, operation and occupancy of a building over its complete life-cycle. The IDP is designed to allow the client and other stakeholders to develop and realize clearly defined and challenging functional, environmental and economic goals and objectives. The IDP requires a multidisciplinary design team that includes or acquires the skills required to address all design issues flowing from the objectives. The IDP proceeds from whole building system strategies, working through increasing levels of specificity, to realize more optimally integrated solutions. (National Workshop, 2001)

This approach runs through the entire process of creating a project from the stage before proposing to operate. Integrated design is characterized by three points:

- cooperation between the parties (client, architect, experts from selected professions, consultants or users) respectively their integration from the beginning of the design process in order to achieve high energy and environmental objectives;
- towards these goals are preferred integrated architectural solutions and passive solutions, instead of active systems;
- application of iterative approach, the repeated re-design and re-evaluation in relation to improving the set of environmental goals (Šimkovicová, 2013).

Expected results from integrated design

Besides the fact that the old way didn't deliver the results that were expected by building owners, working collaboratively in integrated design:

- increases the likelihood that the owner's project goals will be met.
- optimizes the schedule and project time frame, eliminating schedule waste and time overruns.
- lowers project costs through schedule optimization and systems coordination, reducing changes made in the field and eliminating the need for rework when costliest and most prone to error.
- improves delivered project quality due to shared goals, especially with trades.
- streamlines sharing of information between design and construction.
- increases team communication, collaboration, and cohesion.
- provides for input and information to be exchanged when most effective to do so.
- increases productivity of the design and construction team, providing the right and best information when it is needed.
- mitigates conflicts and eliminates adversarial relations between architect, contractor, and owner.
- creates a safer jobsite through better understanding of workflow by all.
- integrates building components into a synthetic whole (Deutchs, 2011).

PRINCIPLES OF INTEGRATED DESIGN

The integrated design process is as much a mindset as it is a process. Having the right mindset without the process is unlikely to lead to success, and following the process without the right mindset is almost certain to fail. The importance of mindset is evident in a set of principles which underpin a successful integrated design process.

Attitude	Principle	Strategies
<ul style="list-style-type: none"> Inclusion and collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Broad collaborative team 	<ul style="list-style-type: none"> Careful team formation
<ul style="list-style-type: none"> Outcome oriented 	<ul style="list-style-type: none"> Well-defined scope, vision, goals, and objectives 	<ul style="list-style-type: none"> Team building
<ul style="list-style-type: none"> Trust and transparency 	<ul style="list-style-type: none"> Effective and open communication 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitation training for team Expert facilitation
<ul style="list-style-type: none"> Open-mindedness and creativity 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation and synthesis 	<ul style="list-style-type: none"> Visioning charrettes (with comprehensive preparation) Brainstorming
<ul style="list-style-type: none"> Rigour and attention to detail 	<ul style="list-style-type: none"> Systematic decision making 	<ul style="list-style-type: none"> Goals and targets matrix Decision-making tools
<ul style="list-style-type: none"> Continuous learning and improvement 	<ul style="list-style-type: none"> Iterative process with feedback cycles 	<ul style="list-style-type: none"> Post-occupancy evaluation Comprehensive commissioning

Figure 1: Principles of integrated design
 Source: Perkins, Stantec, 2007

Broad collaborative team

Perhaps the most important principle for a successful IDP relates to inclusiveness and collaboration which should translate into the establishment of a broad collaborative team. Ideally, the team includes all relevant disciplines and stakeholders who remain involved from start to finish. A broad interdisciplinary team representing all necessary skills, knowledge, and perspectives is essential to ensure all relevant knowledge and resources are brought to the table. The team must also be cohesive, members must be willing and able to work in collaboration. A project is more likely to be successful if its members trust each other and are able to cooperate. There are many excellent resources available which offer techniques that foster teamwork and cooperation. The make-up of the core team is project-specific and will change through the process (Mesároš, Mandičák, 2015).

Well-defined scope, vision, goals and objectives

An outcome-oriented mindset is characterized by a clear statement of vision, goals, and objectives. To define these three components it is necessary to question underlying assumptions surrounding the scope of the project. For example, should a new building be built at all, or would a major renovation be more appropriate? Failing to ask these sometimes difficult questions early can suppress the synergies hoped for from interdisciplinary teamwork. To achieve effective outcomes, the team must develop a shared vision of what they are trying to achieve, in other words, you have to know where you're going in order to plan how to get there. Time should be invested at the start of the project to host a visioning charrette or workshop, in order to develop a clear vision accompanied by well-defined goals and objectives. These elements can be translated into discrete measurable targets which will guide the entire process, keeping the team on track.

Effective and open communication

Open and continuous lines of communication are essential throughout the process, both during and between meetings. Transparent methods of communication will build trust and give participants a greater sense of ownership over the process, reducing conflicts and allowing the project to benefit from each individual's unique contribution. Key decisions

should not be made without team input. An expert facilitator involved at the beginning of the project can set the stage for effective communication throughout the design process by instilling effective communication skills within the group and fostering an atmosphere of lasting respect and trust (Mesároš, Mandičák, Mesárošová, 2014).

Innovation and synthesis

A determination to foster open-mindedness and creativity is key to encouraging the level of innovation and synthesis required to meet the complex requirements of a high performance building. Synthesis is, by definition, the integration of separate elements to create a cohesive whole, and the term implies that the whole is greater than the sum of the individual parts. A design charrette can be used to foster an environment conducive to brainstorming, creating, and imagining exercises. Once participants have experienced true collaboration to produce innovative solutions, they will not want to go back to "business as usual" (Mesároš, Mandičák, 2015).

Systematic decision-making

A desire for rigour and attention to detail leads to a clearly defined and understood decision making process. "It is important for each individual to understand his/ her own roles and responsibilities and how decision-making will occur." (National Charrette Institute (NCI) 2004). There are many tools that can facilitate effective decision-making including modelling programs, green building certification systems like LEED and Go Green Plus, and life-cycle costing.

Iterative process with feedback loops

A mindset of continuous learning and improvement is imperative for a successful IDP. Unlike a conventional linear design process in which decisions and assumptions made upstream are often left unchallenged, an integrated approach includes feedback mechanisms to evaluate all decisions. An iterative process ensures that decisions reflect the broader team's collective knowledge, that interactions between different elements are considered, and that solutions go through the steps needed for optimization. Regular feedback loops can keep the team engaged and produce small successes, which reinforce the effectiveness of the process. Feedback loops within a typical IDP include not only several design iterations but also commissioning and post-occupancy evaluation, which not only inform a building's design but also its ongoing operation. IDP is oriented to learning and improvement not only during the design process but also between projects. Lessons learned from the successes and failures of past projects are used to improve sustainable building practices for future endeavours.

The form and methodology of a typical IDP as it progresses from a broad-scope concept to tangible reality through a series of iterative feedback loops. The process begins in an exploratory phase with a broad scope and loosely-defined constraints and moves toward increasing specificity through a series of iterative design loops punctuated by topic-specific meetings and all-team workshops. The occupancy and operation phases are characterized by broad team meetings that ensure proper handoff, education of operations staff and users, along with a periodic examination of the building performance through post-occupancy evaluation (Yudelson, 2009).

The mindsets described here may not at first be shared by team members who are new to IDP, however, participating in an integrated design process tends to foster them among team members. In other words, IDP participants tend to become the leaders and champions of future IDP endeavours (Perkins, Stantec, 2007).

COMPARISON OF INTEGRATED DESIGN PROCESS AND CONVENTIONAL DESIGN

There are as many variations on how to practice an IDP as there are IDP practitioners, each team has a slightly different methodology, and perhaps a different idea of the "right" method.

Integrated Design Process	vs	Conventional Design Process
Inclusive from the outset	vs	Involves team members only when essential
Front-loaded — time and energy invested early	vs	Less time, energy, and collaboration exhibited in early stages
Decisions influenced by broad team	vs	More decisions made by fewer people
Iterative process	vs	Linear process
Whole-systems thinking	vs	Systems often considered in isolation
Allows for full optimization	vs	Limited to constrained optimization
Seeks synergies	vs	Diminished opportunity for synergies
Life-cycle costing	vs	Emphasis on up-front costs
Process continues through post-occupancy	vs	Typically finished when construction is complete

Figure 2: Comparison of integrated design process and conventional design
 Source: Perkins, Stantec, 2007

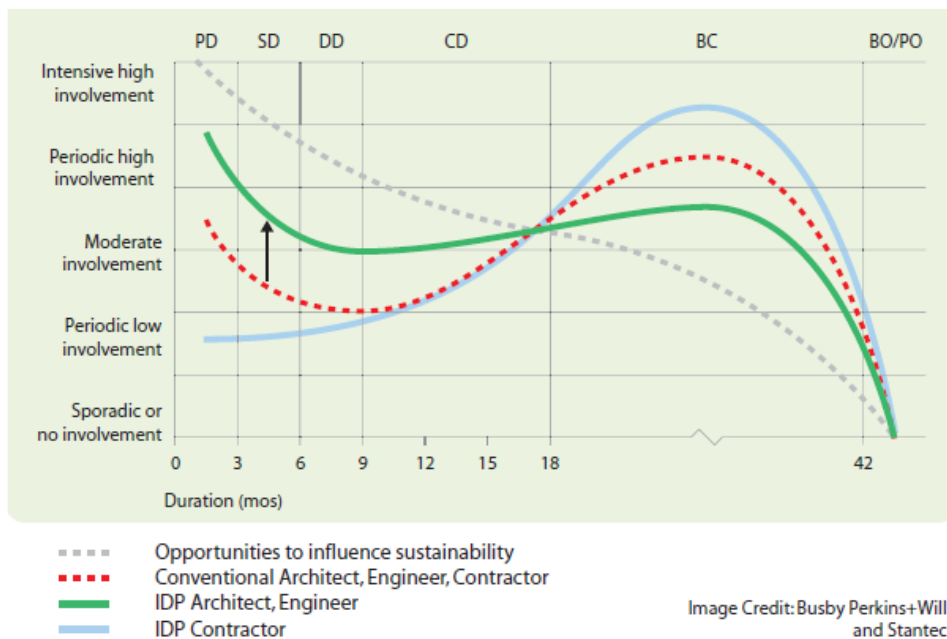


Figure3: Design team involvement
 Source: Perkins, Stantec, 2007

There is, however, a broad consensus about how IDP differs from the conventional design process. Outlining these differences, as shown in the summary table below, helps highlight the salient aspects of IDP.

Figure 3 compares the design team's level of involvement throughout a conventional design process with that for an integrated design process. The figure also relates this

involvement to the diminishing opportunities to influence sustainability, depicting that the effort in an IDP is much more front-loaded, allowing the team to take best advantage of opportunities to influence sustainability (Keung, 2010).

CONCLUSION

There are a multitude of distinct positive outcomes that stem directly from employing the principles of an integrated approach. The following table summarizes some of these key benefits associated with each of the principles of IDP outlined in the previous section. The table also lists some of the culminating or net benefits that arise from a successful IDP.

Table: Summary of integrated design benefits

IDP Principle	Benefits of successful IDP	Net benefits
Broad, collaborative team from outset	Early formation of a broad, interdisciplinary team ensures necessary expertise is present when opportunities for impact are greatest. Collaboration harnesses the team's best effort and collective wisdom.	Realization of challenging goals and objectives Realization of high-performance (sustainable) buildings
Well-defined scope, vision, goals and objectives	Investing time up front ensures common understanding and 'buy-in'.	Realization of more optimally integrated solutions Maximized benefits and quality
Effective and open communication	Transparency builds trust and increases team's sense of ownership. Respectful communication avoids disputes and harnesses a team's best effort and enthusiasm.	Minimized cost
Innovation and synthesis	Fostering open-mindedness and creativity leads to innovation and synthesis, which allow the team to achieve the complex requirements of a high performance building.	Good team relationships that may result in lasting partnerships for future projects
Systematic decision-making	A clearly defined and understood decision-making process can lead to better choices. Tools like life-cycle costing can foster the type of holistic and long-term thinking necessary for sustainable design.	
Iterative process with feedback loops	Providing opportunities for feedback along the way allows lessons to be learned from start to finish.	

Source: own processing

Integrated design is currently reputable approach that can contribute to efforts to improve the energy performance of buildings. The emphasis is on cooperation among participants in the project throughout its life-cycle of a building and a comprehensive approach in which the participants have all the information.

LITERATURE

1. DEUTSCH, R. 2011. *BIM and Integrated Design, Strategies for Architectural Practice*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2011. ISBN 978-0-470-57251-1.
2. KEUNG, J. 2010. *Building planning and massing*. Singapore : The Centre for Sustainable Buildings and Construction, Building and Construction Authority, 2010. ISBN 978-981-08-5313-6.
3. LARSSON, N. 2004. *The integrated design process. International initiative for a sustainable built environment (iiSBE)*. Ottawa, January 31, 2004. Available at: <http://iisbe.org/down/gbc2005/Other_presentations/IDP_overview.pdf>
4. MESÁROŠ, P. - MANDIČÁK, T. 2015. Information systems for material flow management in construction processes. In *IOP Conference Series*. Vol. 71, no. 1 2015, p. 1-5. ISSN 1757-8981. Available at: <<http://iopscience.iop.org/>>
5. MESÁROŠ, P. - MANDIČÁK, T. 2015. Factors affecting the use of modern methods and materials in construction. In *IOP Conference Series*. Vol. 71, no. 1 2015, p. 1-6. ISSN 1757-8981. Available at: <<http://iopscience.iop.org/>>.
6. MESÁROŠ, P. - MANDIČÁK, T. - MESÁROŠOVÁ, M. 2014. Competency-based management of information flows in construction projects In *SGEM 2014: 14th international multidisciplinary scientific geoconference: GeoConference on Informatics, Geoinformatics and Remote Sensing*. Conference proceedings: volume 1: 17-26, June, 2014, Albena, Bulgaria. Sofia : STEF92 Technology Ltd., 2014 p. 89-96. ISBN 978-619-7105-10-0.
7. PERKINS, B. – STANTEC, W. 2007. *Roadmap for the integrated design process, Part one: Summary guide*. Vancouver : BC Green Building Roundtable, 2007.
8. ŠIMKOVICOVÁ, Ľ. 2013. *Predstavenie návrhu metodiky pre integrované navrhovanie budov*. Projekt MaTrID, workshop, august 2013, Integrované navrhovanie budov-Integrated Design (ID).
9. The Integrated Building Design Process. Available at: <http://www.4shared.com/office/i9iQPARB/the_integrated_building_design.html>.
10. YUDELSON, J. 2009. *Green Building through Integrated Design*. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009.

INFORMATION ABOUT AUTHOR

Ing. arch. Karol Hrubý

Technical University of Košice

Faculty of Civil Engineering, Department of Construction Technology and Management

Vysokoškolská 4, 042 00 Košice, Slovakia

e-mail: karol.hruby@tuke.sk

KONCEPCIA TQM AKO ZÁKLAD UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE

CONCEPT TQM AS A BASIS FOR A LEARNING ORGANIZATION

Petra SZARYSZOVÁ – Lenka ŠTOFOVÁ

ABSTRAKT

Základná koncepcia komplexného manažérstva kvality (TQM) je zameraná na zákazníka, vlastných zamestnancov organizácie, na procesy, na pracovné prostredie, ciele a výsledky a tvorí základ ISO 9001. Jej praktická aplikácia si vyžaduje postupnú zmenu správania sa zamestnancov podniku na základe vedenia, školení a motivácie zamestnancov, pričom čo najskôr za školením a tréningom musí nasledovať praktické využitie podporované nielen organizačne, ale aj motivačne. Cieľom článku je upriamiť pozornosť na koncepciu komplexného manažérstva kvality a vedomostí v kontexte so zlepšovaním vzdelávacích procesov v zmysle rozvoja a udržiavania učiacej sa organizácie ako súčasného trendu v konkurenčnom podnikateľskom prostredí.

Kľúčové slová: komplexné manažérstvo kvality, učiacia sa organizácia, vzdelávanie, rozvoj manažérov, manažment vedomostí

ABSTRACT

The basic concept of Total Quality Management (TQM) is focused on the customer, own employees of the organization, the processes, the working environment, objectives and results, and forms the basis of ISO 9001. Its practical application requires a gradual change in employee behaviour on the basis of guidance, training and employee motivation, and as soon as possible for training and training must be followed by practical application supported both its organization and motivation. The aim of the article is to draw attention to the concept of TQM and knowledge in the context of improving learning processes in terms of development and maintenance of a learning organization as a current trend in the competitive business environment.

Key words: Total Quality Management, learning organisation, education, development of managers, knowledge management

JEL KLASIFIKÁCIA: J53

ÚVOD

Vzdelávanie má v súčasnosti pre každú organizáciu podstatný význam, pretože rozhoduje o jej napredovaní, efektívnosti, budúcnosti, ale taktiež o profesionálnejšom prístupe k zákazníkovi. V rámci vzdelávania nehovoríme len o výučbe a školení zamestnancov, ale predovšetkým manažérov, ktorých znalosti sa odzrkadľujú na chode organizácie. Veľký význam sa mu kladie aj z dôvodu konkurenčného boja medzi jednotlivými podnikmi. Hlavným zámerom predmetného príspevku je vyzdvihnutie koncepcie komplexného manažérstva kvality a v rámci toho aj vedomostí organizácie ako vhodného a efektívneho

základu v zmysle rozvoja učiacej sa organizácie, založenej na princípe v súčasnosti už niekoľko rokov štandardizovaného integrovaného manažérskeho systému.

1 KOMPLEXNÉ MANAŽÉRSTVO KVALITY AKO VÝCHODISKO ROZVOJA PODNIKU

Vzdelávanie organizácie predstavuje permanentný a neustály proces zlepšovania a preto sa v súvislosti s ním často používajú myšlienky TQM, teda komplexného manažérstva kvality. Najvýznamnejším autorom v tejto oblasti bol americký školiteľ Deming, ktorý tieto myšlienky predstavil v Japonsku a stali sa populárnymi v manažérskom myslení. TQM sa usiluje o vytvorenie takej kultúry vzdelávania, ktorá sa bude opierať o budovanie kvality v obchodných procesoch a zavádzanie inovatívnych metód vzdelávania a rozvoja. Začiatok budovania učiacej sa organizácie je komplexne zdieľaná vízia a vodcovstvo podniku. Aby boli výsledky čo najefektívnejšie, musí byť filozofia TQM riadená vrcholovým manažmentom.

Význam TQM v procese vzdelávania

TQM môže byť definovaný ako „filozofia manažmentu, formujúca zákazníkom riadený a učiaci sa podnik k tomu, aby sa dosiahla úplná spokojnosť zákazníkov vďaka trvalému zlepšovaniu účinnosti podnikových procesov“ (Eng et al., 2015).

Tento prístup je zameraný taktiež na zvyšovanie konkurencieschopnosti, efektívnosti a flexibility celého podniku prostredníctvom plánovania a organizovania aktivít. Pre TQM je charakteristické aj to, že je presadzovaný komplexne a do zlepšovania kvality sa zapájajú všetky zložky organizácie (všetky úseky, zamestnanci). Jeho aplikácia do podnikovej praxe prostredníctvom implementácie systému manažérstva kvality podľa ISO 9001 môže viesť k nárastu trhového podielu, schopnosti pružne reagovať na meniace sa potreby zákazníkov alebo zvýšenie zisku.

Komplexné manažérstvo kvality sa často spája s väčším počtom tréningových prostriedkov. Najvýznamnejšou požiadavkou na zamestnancov pracujúcich na nových úlohách je to, aby boli oboznámení s novými praktikami a procesmi v organizácii. Japonsko patrí medzi krajiny, ktorá pokladá vzdelávanie všetkých pracovníkov za základ úspechu v organizácii. Ich krédo znie „TQM začína tréningom a končí tréningom“ (Egan et al., 2004). Celá myšlienka spočíva v tom, že kvalita musí byť budovaná na všetkých úrovniach podniku.

Základom komplexného manažérstva kvality sú intenzívne tréningy. Zákazníci v praxi prichádzajú stále s rôznymi požiadavkami na kvalitu produktov. Ich požiadavky nie sú smerované len na kvalitu produktu, ale taktiež na procesy, ktoré sa spájajú s výrobou produktu a ktoré si vyžadujú flexibilitu pracovníkov. Pilierom úspechu je v tomto prípade uskutočňovanie sústavných systematických školení, ktoré sa stávajú predpokladom zlepšenia kvality produktov, uspokojovania potrieb zákazníka a úspechu pracovníkov a podniku.

Sociálny subsystém TQM zameraný na ľudské zdroje v kontexte učiacej sa organizácie pozostáva zo šiestich prvkov:

1. **Nový pohľad manažmentu na vzťah k práci a pracovníkom** – pozornosť sa sústreďuje predovšetkým na kvalitu pracovníkov, ktorú je potrebné neustále budovať. Odstraňuje sa vzťah nadradenosti a podradenosti, a jednotlivé rozdiely v hierarchii moci sa minimalizujú.
2. **Štýl riadenia zameraný na pracovníkov** – neustále meniace sa úlohy v podniku nútia pracovníkov k zvyšovaniu ich kvalifikácie. Zvyšovaním kvalifikácie zamestnancov sa na nich prenáša aj viacero zodpovedností ako je riadenie vstupov, výstupov a rôznych vonkajších podmienok procesov v podniku. Ich hlavnou úlohou sa stáva predovšetkým vedenie pracovníkov k tomu, aby boli schopní efektívne vykonávať svoju prácu. Do procesu podniku priamo nezasahujú, ale stávajú sa do pozície poradcov a podporovateľov.

3. **Zapojenie zainteresovaných** – súčasťou zlepšovacieho procesu podniku musia byť všetci pracovníci, pričom každý pracovník má individuálnu zodpovednosť za kvalitu dosiahnutej práce. Manažment podniku má v tomto prípade odlišnú úlohu. Jeho cieľom je informovať všetkých pracovníkov o vplyve ich práce na kvalitu konečného produktu. Táto spätná väzba dodá podniku vzácne poznatky a taktiež urýchli proces učenia sa organizácie.
4. **Tímová práca** – vykonávanie tímovej práce je charakteristické predovšetkým pre Japonsko. Pracovníci nevykonávajú len tímovú prácu, ale tímovo sa zúčastňujú aj na rôznych akciách podniku. Výsledkom aplikácie tímovej práce v podniku je vyššia motivácia zamestnancov, pracovná spokojnosť a vyššia kvalita práce,
5. **Sústavné školenia a trvalé zlepšovanie** – vo vzťahu k nepretržitému zlepšovaniu je potrebné sledovať variabilitu produktov, aby bola dosiahnutá vyššia kvalita pri nízkych cenách. Neustále zlepšovanie má vplyv na znižovanie jednotkových nákladov, kvalitu a zisk podniku. Vzhľadom na dané skutočnosti predstavuje sústavné učenie predpoklad na zlepšovanie kvality podnikových procesov,
6. **Otvorená klíma** – podstatou otvorenej klímy je, že všetci pracovníci musia mať možnosť otvorene a slobodne vyjadriť svoj názor, pretože strach je najčastejšou prekážkou pohodovej a uvoľnenej atmosféry. Základom sa preto stáva odbúravanie nedôvery pri zavádzaní TQM do organizácie. Neplatí to len pre TQM, ale taktiež pre každú modernú a rozvíjajúcu sa organizáciu.

Najčastejšie sa stretávame s pojmom celoživotné vzdelávanie, ktoré je súčasťou už asi každého moderného podniku, resp. učiacej sa organizácie. Zakladá sa na pravidelnom uskutočňovaní školení, ktoré zvyšujú efektivitu a odbornosť manažérov a zamestnancov. V princípe existuje viacero charakteristických znakov učiacej sa organizácie. Jedným z nich je prispôsobenie sa organizácie budúcnosti, ktorá bude založená na stálych zmenách. Zjednodušenie učenia sa a rozvoja osobnosti všetkých ľudí v podniku je taktiež jeden z rysov učiacej sa organizácie.

Podľa Pedlera (1991) má učiaca sa organizácia štyri charakteristické črty:

1. Má klímu, ktorá jednotlivých členov povzbudzuje, aby sa učili a plne rozvíjali svoje možnosti, ľudia robia viac než sú ich povinnosti, vyvíjajú iniciatívu, využívajú a rozvíjajú svoju inteligenciu a realizujú sa v práci.
2. Rozširuje túto kultúru učenia sa aj na zákazníkov, dodávateľov a iných významných partnerov, kdekoľvek je to možné, niektoré program komplexného riadenia kvality obsahujú spoločné semináre s dodávateľmi, pozývajú zákazníkov, aby sa zúčastnili vnútro podnikových vzdelávacích a rozvojových programov.
3. Stavajú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov do stredu svojej podnikovej politiky, takže sa procesy individuálneho učenia a učenia sa organizácie stavajú jednou z hlavných podnikových činností: napríklad v IBM, kde generálny riaditeľ je známy tým, že povedal: „Našou hlavnou úlohou je učiť sa a potom predávať vedľajšie produkty tohto učenia sa“.
4. Uskutočňujú nepretržitý proces premeny organizácie, ktorá zbiera plody individuálneho učenia sa, aby uskutočňovala nevyhnutné zmeny v predpokladoch, cieľoch, normách a postupoch na základe vnútorného smerovania k novým cieľom a nie len ako reakciu na vonkajšie tlaky.

Implementácia manažmentu vedomostí má hlavne v stredných a veľkých podnikoch mnohé výhody. Podniky by sa však nemali uspokojovať len s kvalitou, ale mali by neustále sledovať aj kvalitatívny vývoj vedomostí, čo je dôležité pre vytváranie ich celkovej

konkurenčnej výhody. Systematická aplikácia znalostného manažmentu im umožní jednoduchšiu predikciu budúceho vývoja. Podnik tak môže byť lepšie pripravený na zmeny, čo môže podstatne skrátiť čas potrebný na prispôsobenie sa novým podmienkam.

Alavi a kol. (2005) venovali podrobnejšiu pozornosť skúmaniu vplyvu podnikovej kultúry na procesy manažmentu vedomostí v podnikoch. Dospeli tak k záverom, že dôležitú úlohu pri podpore manažmentu vedomostí zohráva funkcia manažéra znalostí, ktorý podporuje komunikáciu a spoluprácu jednotlivých pracovníkov. Zdôraznili aj orientáciu na povahu a kvalitatívny charakter vedomostí.

Proces vzdelávania a rozvoja organizácie

Výsledky štúdie ktorú uskutočnili v roku 2005 Garud a Kumaraswamy hovoria, že je v podniku potrebné vytvoriť tzv. „sociálnu sieť“ podporujúcu neformálnu komunikáciu a výmenu vedomostí. Práve výmena vedomostí a ich prístupnosť pracovníkom, ktorý ich potrebujú, predstavuje účinný spôsob zhodnocovania vedomostného kapitálu podniku. Dobrovoľná a uvedomelá výmena vedomostí výrazne podporuje vedomostnú kultúru, čo zdôrazňuje najmä vlastnú iniciatívu pracovníkov podieľať sa na zdokonaľovaní podnikových činností a tvorbe podnikových hodnôt (Mesároš a kol., 2008).

Na podnikovej úrovni predstavuje vzdelávanie a rozvoj súčasť rozsiahleho cyklu, ktorý poukazuje na to, ako sa organizácia učí a vzdeláva. Celkový cyklus rozvoja organizácie pozostáva z piatich krokov, ktoré sú vzájomne prepojené:

1. **Identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja** – jednotlivé potreby sú identifikované na troch úrovniach: potreby organizácie, potreby pracovného miesta a potreby jednotlivca.
2. **„Stanovenie výstupov** programu rozvoja z hľadiska vedomostí, postojov, znalostí a zdrojov. Tento krok sa uskutočňuje prostredníctvom vyhodnocovania súčasnej úrovne vedomostí a identifikovaním požadovanej úrovne.“
3. **Návrh programu vzdelávania a rozvoja**, ktorý splní očakávané potreby a ciele.
4. **Realizácia vzdelávacieho a rozvojového programu.**
5. **Vyhodnotenie efektívnosti vzdelávacieho procesu**, vo vzťahu k dosiahnutiu požadovaných cieľov a zlepšeniu nasledujúceho procesu. Vzhľadom na zložitosť kvantifikácie cieľov vzdelávania je aj hodnotenie vzdelávania zložité. Preto je vhodné aplikovať napríklad Kirkpatrickov model viacúrovňového hodnotenia vzdelávacieho programu (Olexová, 2012).

Na úrovni organizácie je účelom vzdelávania a rozvoja zvýšenie produktivity pomocou zlepšenia pracovného výkonu jednotlivcov. Požiadavky organizácie sú formulované tak, aby vzdelávanie a rozvoj zabezpečili zamestnancom a manažérom vedomosti, ktoré potrebujú, v čase, keď ich potrebujú, za predpokladu efektívneho využívania nákladov. Z tohto pohľadu je zrejmé, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sa stáva taktiež súčasťou rozvoja celej organizácie.

Analyzovať je potrebné aj vzdelávanie a rozvoj na úrovni pracovných miest, pretože existujú spoločné potreby pre špecifiká pracovného miesta. Výsledkom analýzy sa zistí, na ktoré z nich sa treba zamerať a určiť spôsoby na ich zlepšenie. Na tejto úrovni sa zamestnanec vzdeláva po osobnom a odbornom rozvoji. Úspech vzdelávacieho programu jednotlivca sa hodnotí na základe viacerých faktorov. Jednotlivec si odpovedá na otázky ako sa mu program páčil, aký mal prínos pre jeho prácu a budovanie jeho kariéry. Až po pozitívnom zodpovedaní týchto otázok môžeme považovať vzdelávanie za úspešné.

2 ROZVOJ MANAŽÉROV NA RÔZNYCH ÚROVNIACH RIADENIA

V minulosti sa za manažéra považovali všetky osoby, ktoré boli zodpovedné za prevádzku určitej organizácie bez ohľadu na to, či sa jednalo o súkromný alebo verejný sektor. V oblasti podnikania sa za manažéra považuje osoba, ktorá riadi činnosť podniku v jeho mene a záujmoch. Podľa Yukla (2010, s. 17) je manažér „osoba, ktorá zastáva postavenie, v ktorom sa od neho očakáva výkon vedenia, ale bez akýchkoľvek predpokladov, že k tomuto procesu skutočne dochádza“. Vedenie sa vykonáva za účelom dosiahnutia určitého cieľa prostredníctvom komunikačného procesu.

V praxi sa stretávame s tromi typmi manažérov: vrcholoví manažéri, manažéri strednej úrovne a prevádzkoví manažéri. Pre každý typ manažérov sú charakteristické určité špecifické úlohy a zodpovednosti, ktoré musia v podniku vykonávať. Vrcholoví manažéri sa zameriavajú na tvorbu stratégie v organizácii. Ich hlavnou úlohou je určovanie dlhodobých cieľov a smerov rozvoja organizácie tak, aby neboli narušené jej vzťahy so sociálnym prostredím. Manažéri strednej úrovni zabezpečujú technickú stránku organizácie. Rozhodujú o tom, ktoré výrobky alebo služby sa v podniku budú produkovať, ale určujú taktiež objem výroby a zostavujú výrobné plány. Prevádzkoví manažéri sú v podniku zodpovední za zvýšenie efektívnosti všetkého, čo firma produkuje.

Koncepcia a zložky manažérskeho rozvoja

Ucelený prístup k rozvoju manažérov predstavuje integrovanú spoluprácu formálneho a neformálneho prístupu:

- a) formálne prístupy** sú zamerané na identifikáciu potrieb rozvoja na základe hodnotenia pracovného výkonu či pomocou Assessment center a zahŕňajú:
- rozvoj pri výkone práce prostredníctvom koučovania, konzultovania, mentorovania a kontinuálneho poskytovania spätnej väzby zo strany nadriadených manažérov;
 - rozvoj prostredníctvom rotácie práce, rozširovanie práce, aktívnej účasti na projektoch, učenie sa akciou a pracovnými stážami;
 - formálne vzdelávanie pomocou interných a externých kurzov;
 - štruktúrovaný sebarozvoj pomocou individuálnych učebných programov a plánov osobného rozvoja.
- b) neformálne prístupy** k rozvoju manažérov využívajú príležitosti k učeniu, s ktorými sa manažéri stýkajú v priebehu svojej každodennej práce.
- c) poloformálne prístupy** ako napríklad identifikácia potrieb rozvoja a požiadaviek sebahodnotenia, vypracovanie individuálneho plánu osobného rozvoja manažérom samotným pre potreby sebarozvoja, podnecovanie k aktivite pri otvorených diskusiách.

Pod pojmom manažérsky rozvoj sa rozumie rozvíjanie schopností ľudí v prostredí organizácie. V tejto časti uvádzame najčastejšie uplatňované zložky manažérskeho rozvoja, medzi ktoré patria:

- **vzdelávanie a školenie v kurzoch** – absolvovanie krátkodobých kurzov zameraných na program rozvoja manažérov. Sú charakteristické svojou odbornosťou a technickou vyspelosťou. Cieľom je získavanie všeobecných alebo špecializovaných vedomostí, rozvoj medziľudských vzťahov, zvládnutie určitých techník v podniku a pod.;
- **vzdelávanie pomocou akcie** – v tomto prípade sa manažéri snažia o riešenie skutočných problémov, ktoré sa zatiaľ v podniku nepodarilo vyriešiť. Medzi prioritné ciele učenia pomocou akcie patria riešenie problémov reálneho života, prechod od

pasívneho prijímania vedomostí k aktívnemu, vzdelávanie manažérov v oblasti riešenia problémov, ktoré sú formulované nejasne;

- **vzdelávanie sa na základe pracovnej činnosti** – tento typ vzdelávania sa manažérov je veľmi efektívny vzhľadom na to, že učenie nastáva v rôznych situáciách. Manažéri sa pri výkone svojej činnosti učia od svojich kolegov a iných ľudí a taktiež im práca prináša nové výzvy a zložité situácie;
- **otvorené a dištančné vzdelávanie** – otvorené vzdelávanie spočíva v odstránení bariér vo vzdelávaní manažérov. Manažér nemusí byť v určitom čase na určitom mieste, ale má slobodu vo svojom vzdelávaní. Dištančné vzdelávanie sa týka odlúčenia študenta a učiteľa. Ide o tzv. učenie (sa) na diaľku;
- **sebavzdelávanie** – prispôsobenie sa času a potrebám manažéra. Tento typ vzdelávania dáva manažérom slobodu výberu a vyžaduje si veľké množstvo úsilia na jeho dokončenie;
- **podnikové poradenstvo** – poskytovanie poradenských služieb v podniku zameraných na riešenie manažérskych problémov.

Prianiím azda každej organizácie je mať čo najschopnejších manažérov. Cesta k úspechu je totiž s takýmito ľuďmi oveľa ľahšia. Nie každé vedenie podniku však dokáže vôbec definovať, aké kvality by mal manažér mať. To aj napriek tomu, že kritériá sú už od osemdesiatych rokov dosť jasne definované a aj napriek rozmanitosti zamerania podnikov sú univerzálne. Vďaka prístupu orientovanému na manažérské kompetencie však už dnes podniky vedia prijať správnych ľudí na správne miesto, používať čo najobjektívnejšie a najspravodlivejšie systémy odmeňovania výkonov, ale aj posúdiť svoju pripravenosť na dosiahnutie strategických cieľov (Debnár, 2004). Dokážu sa tiež v súlade s takýmito cieľmi o svojich zamestnancov starať, vychovávať manažérov na svoje budúce zámery a plány a optimalizovať kariérny rozvoj zamestnancov.

ZÁVER

Komplexné manažerstvo kvality je zamerané na absorbovanie všetkých pozitívnych impulzov v podniku, ktoré môžu byť užitočné pre ďalší rozvoj organizácie. Základom tohto systému je filozofia a kultúra podniku. Tento prístup si vyžaduje zrelú organizáciu, aktívnu účasť vrcholového manažmentu a vytváranie motivačných zdrojov pre úspešnú implementáciu komplexného manažerstva kvality. Podniky dnes súťažia stále viac tým, čo majú ich zamestnanci v hlave. Znamená to výrazný posun v pohľade na ich rozvoj.

Manažéri si zvykli definovať rozvoj ako tréning a školenie, pričom nevidia iné možnosti svojho vlastného rozvoja a rozvoja ostatných kolegov. Málo využívajú sebavzdelávanie, „on the job“ tréning, koučing, e-learning a iné (Kubeš a kol., 2004). Málokedy vnímajú seba ako kouča, alebo osobu, ktorá je zodpovedná za rozvoj podriadených a sú presvedčení, že za rozvoj pracovníkov zodpovedá oddelenie ľudských zdrojov. Kompetentný pracovník je vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, skúsenosťami, ktoré potrebuje. Je motivovaný také správanie použiť, vidí v požadovanom správaní hodnotu a je ochotný vynaložiť týmto smerom potrebnú energiu.

Záverom tohto príspevku možno konštatovať, že pri tvorbe a rozvoji učiacej sa organizácie je nevyhnutné manažovať nielen vedomosti a vzdelávacie procesy, ktorými je možné tieto ciele dosahovať, avšak je viac ako vhodné uplatňovať pri manažovaní v organizáciách princípy TQM, na ktorých je založený štandard, definujúci kľúčové požiadavky na implementáciu systému manažerstva kvality či ďalšie manažérské systémy v rámci integrovaného systému manažerstva. Moderné podniky si uvedomujú potrebu vzdelávania svojich manažérov aj v tejto oblasti a túto skutočnosť spájajú so svojou

výkonnosťou a konkurencieschopnosťou. Za týmto cieľom si tak formujú intelektuálny potenciál, ktorý charakterizuje najmä vysoká úroveň talentu, vedomostí a zručností.

LITERATÚRA

1. ALAVI, M. a kol. 2005. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. In *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
2. DEBNÁR, M. 2004. Kompetencie manažérov. In *ETrend*. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-/kompetencie-manazerov.html>, [cit. 2016-02-08].
3. EGAN, T. M. – YANG, B. – BARTLETT, K. 2004. The effects of learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and intention to turnover. In *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
4. ENG, Q. E. – YUSOF, S. M. 2003. A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronic industry. In *Total Quality Management*, 14(1): 63-77.
5. KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: zpusoblosti vyjimecnych manažeru*. Praha : Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 8024706989.
6. MESÁROŠ, P. – MESÁROŠ, F. – ČARNICKÝ, Š. 2008. *Manažment znalostí a perspektívy jeho uplatnenia v slovenských podnikoch*. Bratislava : Ekonóm, 2008. 204 s. ISBN 978-80-225-2490-2.
7. OLEXOVÁ, C. 2012. Application of Kirkpatrick's model for evaluating training programs. In *Lewarowa siła personelu MSP : (rezultaty międzynarodowych badań) / redaktorzy naukowci: Michał Tkáč, Miron Babiak, Kazimierz W. Krupa Rzeszow : Publishing house of Rzeszow university*, 2012, pp. 317-344. ISBN 978-83-7338-744-7.
8. PEDLER, M. – BURGONYE, J. – BOYDELL, T. 1991. *The learning company: a strategy for sustainable development*. McGraw – Hill. 1991. London.
9. YUKL, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River : Pearson – Prentice Hall, 2010. 528 s. ISBN 978-0-132-77186-3.

INFORMÁCIE O AUTORKÁCH

Ing. Petra Szaryszová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: petra.szaryszova@euke.sk

Ing. Lenka Štofová

Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: lenka.stofova@euke.sk

POLITICKÝ MARKETING V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

POLITICAL MARKETING IN THE CONDITIONS OF THE SLOVAK REPUBLIC

Jana NAŠČÁKOVÁ – Daniel KEREKEŠ

ABSTRAKT

Cieľom príspevku je zmapovať a opísať politický trh Slovenskej republiky a na základe zistených informácií navrhnuť procesy politického marketingu pre politický trh Slovenskej republiky. Článok popisuje politické, právne, socio-demografické a ekonomické činitele ovplyvňujúce politický trh. Navrhované procesy politického marketingu sú opísané v niekoľkých chronologicky a logicky nadväzujúcich krokoch - výskum, prieskum a analýza politického trhu; výber vhodného voličského segmentu; vypracovanie politického produktu; stanovenie cieľov a vyhodnotenie možností; vypracovanie komunikačnej stratégie; realizácia kampane; horúca kampaň; voľby a vyhodnotenie; permanentná kampaň; distribúcia politického produktu.

Kľúčové slová: politický marketing, marketing, produkt, kampaň, voľby.

ABSTRACT

The goal of the paper is to map and describe the political market of the Slovak Republic and design a political marketing process for the political market of the Slovak Republic. The paper describes the political, legal, socio-demographic and economic factors, which influence on the political market. The process of political marketing is described in several chronological and logical steps - research, analysis and political market; choosing the appropriate voter segment; develop of the political product; goals setting and options evaluating; develop of the communication strategy; implementation of the campaign; hot campaign; elections and evaluation; permanent campaign; distribution of the political product.

Key words: political marketing, marketing, product, campaign, elections.

JEL KLASIFIKÁCIA: M3, K4

ÚVOD

Slovenské voľby, či už parlamentné, prezidentské alebo iné naznačujú, že marketing bude mať v Slovenskej politike významnú úlohu. Dokazuje to napríklad takmer dvojročná marketingová práca novozvoleného prezidenta, ktorý nebol predtým vôbec politicky aktívny alebo vytrvalá niekoľkoročná činnosť Mariana Kotlebu, ktorý bol vyzývateľom tradičných zabehnutých politikov, ktorí pravdepodobne podcenili správnu komunikáciu. Zaujímavým príkladom môže byť aj projekt Andreja Babiša, na ktorej kampani pracovala externá konzultačná spoločnosť Campaigns. Správne ciele a nastavená vysoko nákladová kampaň dostali novovzniknutý politický subjekt ANO až do vlády. Profesionálny a systematický politický marketing je v podmienkach Slovenskej republiky zatiaľ skôr výnimkou ako

samozrejmosťou.

1 POLITICKÝ TRH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Politický marketing sa nevymedzuje len pre voľby prvého rádu, ale je neodmysliteľnou súčasťou volieb druhého rádu. Pre účely tohto príspevku vychádzame z vymedzenia politického marketingu zúženého na politické strany v Slovenskej republike v rozsahu ich vonkajšej marketingovej činnosti pre voľby prvého rádu¹.

1.1 Činitele ovplyvňujúce politický trh

Politické činitele

Slovenská republika je parlamentnou demokraciou s priamou voľbou prezidenta. Fakt, že najsilnejšie postavenie v štátnom zriadení má parlament, dodáva parlamentným voľbám najväčšiu dôležitosť aj z hľadiska politického marketingu. Parlament je tvorený 150 poslancami, ktorí sú volení na štvorročné funkčné obdobie pomerným systémom. Pomerný volebný systém s viazanými kandidátnymi listinami a v kombinácii s jedným volebným obvodom upriamuje pozornosť politického marketingu viac na strany a menej na samotných kandidátov. Na rozdiel od väčšinových systémov, kde je pozornosť upriamená na samotných kandidátov, je na slovenskom politickom trhu politický marketing relatívne silno centralizovaný na úroveň politickej strany a jej elít. Z hľadiska stranického systému možno hovoriť o súťaživom umiernenom pluralitnom systéme. V kombinácii s volebným kvórom, relatívne vysokou disproporcionalitou a diskriminačným financovaním politických strán možno tento systém označiť aj za relatívne uzavretý. Zjednodušene povedané, strany môžu medzi sebou súťažiť, avšak vstup nového politického aktéra s cieľom získať podiel na tomto trhu je do značnej miery obmedzený a veľmi náročný.²

Právne činitele

Právne prostredie politického trhu vymedzuje Ústava Slovenskej republiky³, ktorá vymedzuje základné náležitosti politického systému a volieb. Zákon č. 85/2005 Z.z. o politických stranách a politických hnutiach v znení neskorších predpisov vymedzuje okrem iného spôsobu a podmienky vzniku politických strán a ich financovanie. Ďalšími dôležitými právnymi predpismi sú jednotlivé volebné zákony⁴. Tieto zákony okrem iného upravujú pravidlá volieb a volebných súťaží, distribúciu mandátov, vymedzujú voľby z územného hľadiska a pod. Taktiež upravujú pravidlá volebných kampaní z časového, ale aj finančného

¹ Voľby prvého rádu predstavujú najdôležitejšie voľby v danom politickom systéme. V Slovenskej republike sú to iba voľby do Národnej rady Slovenskej republiky. V niektorých krajinách s prezidentským systémom medzi nich môžeme zaradiť aj prezidentské voľby. Voľby druhého rádu sú všetky ostatné voľby. V Slovenskej republike sú to aj prezidentské voľby, voľby do Európskeho parlamentu, voľby do orgánov samosprávy vyšších územných celkov, či obcí, atď.

² To platí, ak sa na politický trh pozeráme na národnej úrovni. Ak by sme nazerali na jednotlivé lokálne politické trhy, napr. na úrovni vyšších územných celkov alebo krajov, zistili by sme, že systém je tam podstatne otvorenejší (môžu kandidovať aj nezávislí, prítomnosť malých a lokálnych strán, ...) a dôležitosť sa prenáša na kandidáta, nie až tak na stranu. Vyplýva to z podstaty, že na lokálnych politických trhoch sa využíva väčšinový volebný systém.

³ Ústavný zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.

⁴ Na národnej úrovni je to zákon č. 333/2004 Z.z. o voľbách do Národnej rady Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov. Ďalej sú to: zákon č. 46/1999 Z.z. o spôsobe voľby prezidenta Slovenskej republiky, o ľudovom hlasovaní, o jeho odvolaní a o doplnení niektorých ďalších zákonov v znení neskorších predpisov, zákon č. 331/2003 Z.z. o voľbách do Európskeho parlamentu v znení neskorších predpisov, zákon č. 303/2001 Z.z. o voľbách do orgánov samosprávnych krajov a o doplnení Občianskeho súdneho poriadku v znení neskorších predpisov a zákon č. 346/1990 Zb. o voľbách do samosprávy obcí v znení neskorších predpisov.

hľadiska. Okrem týchto predpisov čiastočne vymedzujú politický trh aj občiansky súdny poriadok⁵ a trestný zákon⁶. Tieto právne prepisy ustanovujú konanie pred súdom vo volebných veciach a definujú volebnú korupciu ako trestný čin.

Socio-demografické činitele

Slovenská republika má podľa údajov zo štatistického úradu Slovenskej republiky 5 410 728 obyvateľov, z toho bolo v posledných parlamentných voľbách oprávnených voliť celkom 4 392 451 obyvateľov. Slovenský elektorát je preto relatívne malý. Volebná účasť je na Slovensku taktiež relatívne nízka. Podľa údajov zo štatistického úradu Slovenskej republiky, volebná účasť v priebehu rokov 1990 – 2012 mala klesajúci trend (najvyššia v roku 1990 - účasť 95,39 %) a v posledných volebných rokoch ustálila približne na úrovni 50% až 60%.

Ďalším dôležitým činiteľom je veková štruktúra obyvateľstva, pričom najväčšiu časť elektorátu (cca 70%) tvoria voliči v strednom veku. Pre politický trh Slovenskej republiky je veľmi významným faktorom národnostné zloženie obyvateľstva.

Tabuľka 1: Národnostná štruktúra elektorátu

Národnosť	Podiel (%)
Slováci	85,8
Maďari	9,7
Rómovia	1,7
Česi	0,8
Rusíni	0,4
Ukrajinci	0,2
Ostatní/nezistené	1,4

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky (*Demografia a sociálne štatistiky–Sčítanie obyvateľov, domov a bytov – Ukazovatele – Výsledky vo vybraných štruktúrach*)

Ekonomické činitele

Medzi ekonomické činitele, ktoré vplyvajú na politický trh patria predovšetkým tie, ktoré vypovedajú o sile slovenskej ekonomiky, ale aj o životnej úrovni na Slovensku. Významným činiteľom je aj spôsob financovania politických strán zo strany štátu. Podľa zákona⁷ vzniká nárok iba politickým stranám a to na základe volebných výsledkov v parlamentných voľbách. Možno rozlišovať dva druhy príspevkov: príspevok za mandát a príspevok za hlasy. Príspevok za hlasy je podmienený ziskom 3% hlasov v parlamentných voľbách a príspevok za mandát je podmienený ziskom 5% hlasov v parlamentných voľbách. (Rybář, 2011).

⁵ §250z-250zg zákona č. 99/1963 Zb. Občiansky súdny poriadok v znení neskorších predpisov.

⁶ §336a zákona č. 300/2005 Z.z. Trestný zákon v znení neskorších predpisov.

⁷ Zákon č. 85/2005 Z.z. o politických stranách a politických hnutiach v znení neskorších predpisov.

1.2 Aktéri politického trhu

Aktérov politického trhu Slovenskej republiky môžeme rozdeliť nasledovne: politické strany a politici, voliči, médiá a sponzori.

Politické strany sú kľúčovým aktérom procesu výmeny na politickom trhu. Najznámejšie politické strany na politickom trhu sú v súčasnosti Smer-SD, SDKÚ-DS, KDH, MOST-HÍD, SaS, NOVA a OĽaNO⁸.

Tabuľka 2: Politické strany súčasného slovenského politického trhu

Strana	Orientácia	Podiel v parlamente (%) ⁹	Predseda strany	Vznik	Počet členov ¹⁰
Smer-SD	ľavicová	55,3	Róbert Fico	1999 transformáciou z SDĽ (predtým KSS)	16 376
SDKÚ-DS	pravicová	7,3	Pavol Frešo	2000 transformáciou SDK	6 481
KDH	pravicová-konzervatívna	10,6	Ján Figel'	1990	14 704
MOST-HÍD	pravicová	8,6	Béla Bugár	2009 rozdelením SMK	4 642
SaS	pravicová-liberálna	7,3	Richard Sulík	2009	281
NOVA	pravicová	0	Daniel Lipšic	2012	N ¹¹
OĽaNO	neidentifikovateľná	10,6	Igor Matovič	2011	N

Zdroj: vlastné spracovanie na základe zverejnených výročných správ politických strán

⁸ Ďalšími menej významným aktérom je tiež mimoparlamentná strana OKS alebo strana SIEŤ.

⁹ Podiel v parlamente sme použili ako alternatívu k podielu na trhu. Podiel na trhu sa v prípade slovenského politického trhu nedá objektívne kvantifikovať, nakoľko podiel na trhu zahŕňa aj zastúpenia vo výkonných, súdnych, samosprávnych, či iných orgánoch.

¹⁰ Počet členov bol získaný z výročných správ politických strán, ktoré sú strany povinné zverejňovať. Údaje sú z roku 2011.

¹¹ Nezistený.

Slovenské médiá sú významným aktérom slovenského politického trhu. O vplyve slovenských médií na politiku existuje viacero publikácií a štúdií¹². Chmelár (2008) vo svojej štúdií okrem iného opisuje korupciu a ovplyvňovanie v slovenských médiách a kategorizuje jej formy:

- spracovanie materiálov na objednávku zvonku;
- finančné motivovanie novinárov na tvorbu určitých článkov zo strany záujmových skupín;
- najímanie novinárov zo strany ekonomicky silných klientov na poškodenie konkurencie;
- vydávanie platenej inzercie za nezávislé a objektívne spravodajstvo;
- dary, výhody a iné pozornosti (napríklad vo forme zájazdov) pre novinárov.

2 NÁVRH PROCESOV POLITICKÉHO MARKETINGU

Pri navrhovaní procesov politického marketingu pre politický trh Slovenskej republiky sme vychádzali z vlastných empirických skúseností a marketingových a politologických odborných vedomostí, predovšetkým však z odbornej literatúry od autorov Lees-Marshment et al. (2011), Matušková (2010) a Newman (1993), odborníkov v oblasti výskumu politického marketingu. Procesy sú popísané v niekoľkých chronologicky alebo logicky nadväzujúcich krokoch, pričom niektoré sa môžu časovo prelínať.

Výskum, prieskum a analýza politického trhu

Tento krok je potrebné realizovať pri vzniku politického subjektu alebo pri vzniku akejkoľvek politickej ambície a opakovať ho pravidelne pred každými voľbami. Cieľom prieskumu a výskumu politického trhu je pripraviť a zhromaždiť kvantitatívne, ale aj kvalitatívne dáta potrebné pre jeho analýzu. Z kvantitatívneho hľadiska je potrebné realizovať telefonne alebo dotazníkové prieskumy na reprezentatívnej vzorke skúmaného elektorátu. Z kvalitatívneho hľadiska sú to predovšetkým stretnutia s voličmi, sympatizantmi a členmi, taktiež prieskum nálad a trendov v médiách a prieskum u potenciálnych sponzorov. Súčasťou prieskumu musí byť aj segmentácia elektorátu a to podľa veku, vzdelania, národnosti, príjmov, spoločenského postavenia, miesta pobytu, príp. iného kritéria. Prieskum by mal predovšetkým zodpovedať otázku, čo voliči potrebujú a očakávajú od strany alebo politika v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Prieskum by mal byť tiež orientovaný aj smerom dovnútra. Členovia a sympatizanti netvorí sice významnú časť elektorátu, ale ich miesto v procese politického marketingu je nevyhnutné a nenahraditeľné a preto je potrebné zistiť ich potreby a očakávania. Po prieskume je nevyhnutné urobiť hĺbkovú analýzu získaných dát a s jej výsledkami oboznámiť každého zainteresovaného účastníka procesu politického marketingu.

Výber vhodného voličského segmentu

Podľa najhrubšieho segmentovania by sme voličov mohli rozdeliť na tri skupiny:

- tých, ktorí budú stranu určite voľiť - tvoria najmenšiu časť elektorátu a sú to spravidla členovia a sympatizanti, príslušníci určitého stavu, príjmovej alebo spoločenskej vrstvy podľa orientácie strany;
- tých, o ktorých strana nevie ako budú voľiť - tvoria spravidla najväčšiu časť elektorátu;
- tých, ktorí danú stranu alebo kandidáta v žiadnom prípade voľiť nebudú - podobne ako pri prvej skupine sa jedná o sympatizantov alebo členov iných politických strán, či príslušníkov stavu alebo spoločenskej vrstvy, ktorý je absolútne v rozpore so základnými hodnotami strany.

Z tohto dôvodu je nevyhnutné už v úvode procesu vedieť, ktorý segment z kampane

¹² vid. Školkay (1999), Patráš (2003), Kolektív autorov (2008).

strana úplne vylúči, aby zbytočne neplytvala časom, energiou a finančnými prostriedkami na segment, ktorý stranu v žiadnom prípade nepodporí. Je potrebné sa zamerať predovšetkým na druhý segment, pričom je však nevyhnutné udržiavať nepretržitý kontakt s prvým segmentom.

Druhý segment by sa mal ďalej rozdeliť na niekoľko skupín a pri každej skupine je potrebné objektívne vyhodnotiť mieru náklonnosti a šance získať podporu danej skupiny. Táto segmentácia aj miera náklonnosti nie je v podmienkach slovenského politického trhu unifikovateľná, ale je závislá napríklad od ideologickej či hodnotovej orientácie strany alebo od jej tradície a podobne.¹³

Vypracovanie politického produktu

Na základe analýzy z prvého kroku strana vypracuje politický produkt - volebný program, medzivolebný program, program kampane alebo iný, v závislosti od periódy procesu politického marketingu. Pri vypracovávaní politického produktu je nevyhnutné dodržať určité kritéria:

- Identifikácia - produkt musí byť vypracovaný tak, aby identifikoval každý segment v potrebnej miere.
- Zrozumiteľnosť - produkt musí byť čitateľný a pochopiteľný pre každého účastníka cieľového segmentu.
- Hierarchickosť - jednotlivé body programu by mali byť hierarchicky rozdelené podľa dôležitosti a podľa potrieb jednotlivých skupín cieľového segmentu.
- Reálnosť - produkt musí byť formulovaný tak, aby sa jeho značná časť dala realizovať. Nevylučuje to ani populizmus, avšak do takej miery, aby sa program nestal kontraproduktívny pre stranu alebo kandidáta.
- Dosiahnuteľnosť - produkt, resp. jeho časť musí byť zostavená tak, aby bolo možné nájsť partnerov na jeho realizáciu.
- Ideologizácia - produkt musí do určitej miery korešpondovať aj s politickou ideológiou strany, jej tradíciou a hodnotami. Produkty sa nemôžu unifikovať, tým sa dosahuje tiež politická pluralita, ale aj odlišenie od konkurencie.
- Konkurencie schopnosť - produkt musí reagovať aj na konkurenčné produkty a byť pre nich určitým ohrozením.
- Vnútoraná identifikácia - s produktom sa musia stotožniť aj členovia a sympatizanti strany alebo členovia tímu kampane. Produkt je väčšinou pripravovaný úzkym kruhom ľudí z vedenia strany spolu s marketingovými odborníkmi a preto sa môže stať, že produkt nekorešponduje s predstavami vnútra strany.
- Kontroverznosť - produkt by mal obsahovať aj kontroverzné časti, aby bol zaujímavý pre médiá a vo verejnosti často diskutovaný.
- Zaujímavosť pre potenciálnych sponzorov - produkt by mal obsahovať neoficiálne a neverejné časti, ktoré reagujú na potreby potenciálnych sponzorov a podporovateľov strany.

Stanovenie cieľov a vyhodnotenie možností

Tento krok sa týka politického manažmentu, resp. manažmentu kampaní a je nutné realizovať ho v každej volebnej kampani. Je potrebné stanoviť dosiahnuteľné ciele, ktoré chce strana alebo kandidát v krátkodobom horizonte dosiahnuť. Hlavným cieľom by mala byť predstava o volebnom zisku a ďalšími cieľmi napríklad dobrý imidž, účasť vo vláde a iné.

¹³ Voličskou segmentáciou sa v zahraničí zaoberá niekoľko publikácií, napr. Baines (1999), Niffenegger (1989), Baines, Worcester, Jarrett, and Mortimore (2005).

Následne je potrebné vyhodnotiť možnosti financovania a podpory vo forme ľudských zdrojov od svojich členov a sympatizantov.

Vypracovanie komunikačnej stratégie

Pri vypracovávaní komunikačnej stratégie je potrebné vychádzať z navrhnutého produktu a možností vyhodnotených v predchádzajúcom kroku. Taktiež je potrebné brať ohľad na platnú volebnú legislatívu a navrhnuť komunikačnú stratégiu tak, aby bola v súlade s právnym poriadkom Slovenskej republiky. Komunikačná kampaň musí byť dobre zacielená na cieľovú skupinu, ktorú strana potrebuje osloviť a presvedčiť. Nevyhnutná úloha spadá na volebných manažérov, ktorí musia dohodnúť a objednať komunikačné médiá tak, aby korešpondovali s potrebami komunikačnej stratégie. Spravidla môžeme rozlišovať 4 typy stratégie:

- utvrdzovania - je zameraná na posilnenie už existujúcich väzieb;
- rozširovacia - je zameraná na rozširovanie svojich priaznivcov a podporovateľov;
- neutralizačná - je zameraná na neutralizáciu priaznivcov konkurenčnej strany alebo kandidáta;
- obrátená - prenesenie priaznivcov od konkurencie k danej strane.

Realizácia kampane¹⁴

Samotná realizácia kampane si vyžaduje znalosti a schopnosti aj z politického manažmentu. Existuje niekoľko druhov kampaní, ktoré možno pri realizácii kampane uplatniť. Ich existencia a podoba nie je limitovaná, záleží iba na kreativite samotných realizátorov a tvorcov. Známe formy kampaní (Kubáček, 2012):

- Interná kampaň - je zameraná dovnútra strany a jej cieľom je vyvolať zápal pre politicko-marketingové aktivity svojich členov a sympatizantov. Je nevyhnutnou súčasťou kampane v prípade, že chce kandidát alebo strana čo najefektívnejšie využiť ľudský kapitál vo forme členov alebo sympatizantov.
- Pozitívna kampaň - je zameraná na svojich priaznivcov. Strana alebo kandidát zdôrazňuje svoje výsledky, odlišnosti od konkurencie, príp. ponúka riešenie nejakého problému.
- Guerilla kampaň - tento pojem je známy predovšetkým z klasického marketingu. Ide predovšetkým o neformálnu a nekonvenčnú formu propagácie. Musí spĺňať niekoľko kritérií: má byť nečakaná, humorná, krátkodobá, nákazlivá, lacná a nápaditá. V prostredí politickej kampane to môže predstavovať rôzne karikatúry či činnosti na sociálnych sieťach.¹⁵
- Astroturfingová kampaň - je agresívnejšia forma Guerilla kampane, resp. jej skrytá forma. Využívajú sa také komunikačné metódy, z ktorých volič na prvý pohľad nemusí vyčítať, že sa jedná o politickú kampaň. Môže ísť napríklad o najímanie rôznych aktivistov na vyvolávanie protestov, nepokojov a pod. Taktiež môžu určité skupiny (napr. odbory) presadzovať rovnaké hodnoty ako politický produkt danej strany.
- GOTV¹⁶ - Je kampaň zameraná na zvýšenie účasti vo voľbách. Je to veľmi populárna forma kampane, často vyskytujúca sa aj v podmienkach Slovenskej republiky. Využívajú ju predovšetkým strany alebo kandidáti, ktorých voličská podpora je viazaná v nerozhodnutých voľbách.

¹⁴ Kampaň - „označuje organizované a naplánované úsilie rôznych subjektov s cieľom dosiahnuť vopred stanovené hodnoty (predovšetkým ovplyvniť rozhodovací proces potenciálnych voličov k prospechu danej politickej strany).“ (Kubáček, 2012)

¹⁵ Viac o Guerilla marketingu napríklad: Levinson (2009); Levinson (1989);

¹⁶ Get out the vote

- Negatívna kampaň - Jej cieľom nie je podporiť vlastný produkt, ale práve naopak negativizovať konkurenčný politický produkt. S touto formou kampane je potrebné manipulovať veľmi opatrne, nakoľko sa môže obrátiť proti samotného zadávateľovi. Je dôležité, aby každej negatívnej kampani predchádzal výskum, ktorý by vyhodnotil možné riziká takejto kampane. Taktiež je dôležité zväziť jej morálne a právne následky. Kubáček (2012) rozlišuje niekoľko typov negatívnej kampane:
 - zameranú na image;
 - zameranú na program;
 - útočnú;
 - porovnávaciu;
 - kombináciu týchto typov.
- Eventy a meetingy - veľmi populárna a efektívna forma kampane najmä pri masových a populistických stranách. Dbá sa predovšetkým na rétorické schopnosti jednotlivých kandidátov. Tento druh kampane je súčasťou každej predvolebnej kampane na Slovensku a je nevyhnutná na vytvorenie osobných väzieb medzi kandidátmi a voličmi. Súčasťou takejto kampane môže byť aj rozdávanie rôznych reklamných predmetov či prezentačných materiálov.
- Door to Door - je z hľadiska politického manažmentu veľmi náročná a vyčerpávajúca kampaň, je vhodná predovšetkým pri predvolebných kampaniach v regionálnych voľbách, kde je elektorát podstatne menší. Door to Door predstavuje chodenie od dverí k dverám a ponúkanie svojho politického produktu. Jej výhoda je, že prezentujúci sa nachádza v pohodlí domova voliča a vzniká silná väzba.¹⁷

Horúca kampaň

Predstavuje obdobie dvoch týždňov pred voľbami. V tomto období je nevyhnutná vysoká aktivita celého volebného tímu, nakoľko veľká časť (možno rozhodujúca) voličov sa rozhoduje práve v tomto období. Je vhodné v tomto období komunikovať veľmi „horúce“ a kontroverzné témy, prípadne využívať nástroje negatívnej kampane. Je tiež dôležité brať ohľad na platnú volebnú legislatívu a neprekračovať jej rámec, nakoľko niektoré voľby ukladajú povinnosť volebného moratória¹⁸.

Voľby a vyhodnotenie

Voľby z hľadiska politického marketingu predstavujú najpresnejší nástroj na meranie voličských preferencií. V slovenských podmienkach sú to predovšetkým parlamentné voľby. Strana alebo kandidát si po voľbách musí urobiť dôkladnú analýzu a report doterajšieho procesu politického marketingu.

Permanentná kampaň

Permanentnou kampaňou je potrebné začať hneď po voľbách. Je to náročná úloha tak pre politických marketérov, ako aj pre politických manažérov. Úvodným podkladom pre permanentnú kampaň je povolebný report, napriek tomu je však potrebné urobiť nový prieskum politického trhu a zvoliť novú komunikačnú stratégiu pre permanentnú kampaň. Permanentná kampaň je dlhodobý proces, spravidla končí tam, kde začína predvolebná kampaň a veľmi úzko súvisí s desiatym krokom - distribúciou politického produktu. V rámci permanentnej kampane je potrebné využívať rôzne marketingové a komunikačné nástroje

¹⁷ Istú formu Door to Door kampane využíval Daniel Lipšic, Radoslav Procházka a Jana Žitňanská v predvolebnej kampani v roku 2010. Voliči ich mohli pozvať do svojej „obývačky“ na diskusiu. Kandidáti si potom vyberali, ktorej pozvánke vyhovejú. Door to Door je vhodný predovšetkým pre väčšinové systémy, kde sa kladie dôraz na kandidáta, nie na stranu.

¹⁸ Volebné moratórium - časové obdobie, spravidla tesne pred voľbami, v ktorom platí zákaz viesť predvolebnú kampaň.

od prieskumov až po rôzne formy kampane. Jadrom dlhodobej permanentnej kampane je však politická filozofia a politické správanie samotných predstaviteľov politickej strany alebo samotného kandidáta, resp. politika. Ostatné činnosti sú už akési doplnky na efektívnejšie dosiahnutie cieľa. Cieľom permanentnej kampane by malo byť dosahovať pozitívny imidž a udržiavať si tak stále voličské preferencie, príp. podporovať ich rast.

Distribúcia politického produktu

V podmienkach politického trhu Slovenskej republiky ide o náročný krok. Slovenská republika, ako sme už spomínali, má pluralitný stranický systém, čo znamená, že sa spravidla na medzivolebné obdobie vytvárajú vládne koalície. V slovenskom politickom systéme by sme mohli strany z hľadiska tohto kroku rozdeliť do troch skupín:

1. strany, ktoré sú členmi vládnej koalície;
2. strany, ktoré nie sú členmi vládnej koalície, ale sú parlamentné strany;
3. strany mimo parlamentu.

Pre prvú skupinu sú najdôležitejšie povolebné koalíčné rokovania a zostavovanie koalíčnej zmluvy. V tomto prípade je ich najdôležitejšou úlohou vyrokovať čo najväčší podiel svojho politického produktu do koalíčnej zmluvy. Následne sa tieto produkty realizujú už jednoducho a sú už iba tzv. administratívnymi záležitosťami. Tá časť ich politického produktu, ktorá sa do koalíčnej zmluvy nedostala, sa realizuje podstatne ťažšie a niekedy vôbec. Práve preto musia strany a kandidáti brať pri treťom kroku ohľad na dosiahnuteľnosť svojho produktu. Nerealizácia produktu (takzvaných nesplnených sľubov) môže mať veľmi negatívne následky na politickú stranu z hľadiska politického marketingu.

Druhá skupina má len minimálnu šancu na reálnu realizáciu produktu. Svoj produkt realizujú len v obmedzenej podobe a to formou rokovaní, hlasovania alebo legislatívnej iniciatívy¹⁹. Na rozdiel od prvej skupiny sa nemusia vzdávať žiadnej časti svojho politického produktu.

Tretia skupina realizuje svoj produkt mimo parlament a fakticky nemá šancu niečo presadiť. Realizuje ho len pomocou vybraných aktivít, vyjadrení pre médiá a podobne.

Ako jednotlivé skupiny realizujú svoj politický produkt môžeme zhrnúť do jednoduchej infografiky:

Tabuľka 3: Prehľad foriem realizácie politického produktu

	1. skupina	2. skupina	3. skupina
Legislatívna iniciatíva	•	•	
Činnosť vo výkonných orgánoch štátnej správy	•		
Rokovania	•	•	
Hlasovania v parlamente	•	•	
Legislatívna činnosť	•		
Mimoparlamentná činnosť	•	•	•

Zdroj: vlastné spracovanie na základe predchádzajúceho textu (Distribúcia politického produktu)

¹⁹ Legislatívna iniciatíva - právo iniciovať návrh zákona v parlamente. V slovenskom politickom systéme má legislatívnu iniciatívu Vláda, poslanci a parlamentné výbory.

Dôležité je taktiež správne načasovanie realizácie politického produktu a hlavne prepojenie s predchádzajúcim krokom.

ZÁVER

Marketing sa už v minulosti stal súčasťou politiky a politického diania, predovšetkým v anglosaskom svete. Rok 1989 priniesol do slovenskej politiky voľby a súťaž. Aj napriek tomu, že sa marketing v biznis sektore rýchlo vyvíjal, etabloval a ujal, politický marketing dlho výrazne zaostával. No posledné voľby a politické dianie na Slovensku a v Českej republike ukazuje, že situácia sa mení. Ukazuje, že marketingové činnosti strán a iných politických aktérov sa profesionalizujú a že si politický marketing hľadá svoje miesto aj v tomto geopolitickom priestore.

Príspevok je zameraný okrem analýzy politického trhu Slovenskej republiky aj na návrh procesov politického marketingu v podmienkach Slovenskej republiky. Procesy sú navrhované a popísané v desiatich prehľadných a logicky usporiadaných krokov, ktoré podrobne opisujú jednotlivé činnosti, ktoré je potrebné vykonať. Pri návrhoch procesov pre podmienky politického trhu Slovenskej republiky sa vychádzalo z predošlého výskumu politického marketingu autorov Lees-Marshment et al. (2011), Matušková (2010) a Newman (1993). Navrhované procesy môžu byť nápomocné pri politicko-marketingovej činnosti politických aktérov slovenského politického trhu. Taktiež môžu byť nápomocné pri ďalšom výskume politického marketingu v Slovenskej republike, prípadne v zahraničí.

Literatúra

1. BAINES, P. R. 1999. Voter segmentation and candidate positioning. *Handbook of political marketing*, pp. 403-422.
2. BAINES, P. R. - WORCESTER, R. M. - JARRETT, D., - MORTIMORE, R. 2005. Product attribute- based voter segmentation and resource advantage theory. In: *Journal of Marketing Management*, 21(9-10), 1079-1115.
3. Hnonline.sk. 2013. *Čítanosť tlače (MML+OMV)*. Retrieved 2.8.2013, from ECOPRESS, a.s. <http://strategie.hnonline.sk/data/media/1>
4. CHMELÁR, E. 2008. *Korupcia a médiá*. Paper presented at the Slovenská politická kultúra v médiách po roku 1989.
5. KOLEKTÍV AUTOROV. 2008. *Symbióza médií a politiky*. Paper presented at the Slovenská politická kultúra v médiách po roku 1989.
6. KOTLER, P. - KELLER, K. L. 2006. *Marketing Management*: Pearson Prentice Hall.
7. KUBÁČEK, J. 2012. *Slovník politického managementu a volebního marketingu*. Praha : Grada Publishing as., 2012.
8. LEES-MARSHMENT, J. - RUDD, C. - STROMBACK, J. 2011. *Global political marketing*: Taylor & Francis.
9. LEVINSON, J. C. 1989. *Guerilla marketing attack*. Dublin : Houghton Mifflin Harcourt, 1989.
10. LEVINSON, J. C. 2009. *Guerilla marketing*. Brno : Computer Press, 2009.
11. MATUŠKOVÁ, A. 2010. *Politický marketing a české politické strany: volební kampaně v roce 2006*.
12. NEWMAN, B. I. 1993. *The Marketing of the President: Political Marketing as Campaign Strategy*. SAGE Publications, 1993.
13. NIFFENEGGER, P. B. 1989. Strategies for success from the political marketers. In: *Journal of Consumer Marketing*, 0(1), 45-51.
14. PATRÁŠ, V. 2003. Politická komunikácia v slovenských mediálnych podmienkach na konci 90. rokov. In: *Jazyk, médiá, politika* (pp. 174-216): Academia.

15. RYBÁŘ, M. 2011. *Financovanie politických strán na Slovensku: slabiny a odporúčania na zmenu*. Paper presented at the CESIUK, Bratislava, 2011.
16. ŠKOLKAY, A. 1999. Médiá a politická komunikácia v predvolebnej a volebnej kampani. In: M. BÚTORA, BÚTOROVÁ (Ed.), *Slovenské voľby '98. Kto? Prečo? Ako?* (pp. 311). Bratislava : IVO, 1999.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Doc. Ing. Jana Naščáková, PhD.

Bc. Daniel Kerekeš

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Ekonomická univerzita

Tajovského 13

041 30 Košice

Slovenská republika

e-mail: jana.nascakova@euke.sk

NÁKUPNÉ SPRÁVANIE SPOTREBITEĽOV

SHOPPING BEHAVIOUR OF CONSUMERS

Anna KRIŠŤANOVÁ - Jaroslav DUGAS

ABSTRAKT

Nákupné rozhodnutia vykonáva človek ako spotrebiteľ každý deň. Reaguje pritom na rôzne marketingové podnety, medzi ktoré patria najmä produkty, ich cena, promotion, spôsoby dodania, ako aj rôzne ďalšie iné ekonomické, technologické, kultúrne, ale aj politické stimuly. Na základe týchto stimulov spotrebiteľ reaguje a rozhoduje sa pre konkrétne produkty, značky, predávajúcich, ale aj pre množstvo, alebo čas nákupu. Všetci koneční spotrebiteľia takto spolu vytvárajú spotrebiteľský trh. Spotrebiteľské správanie zahŕňa predovšetkým zjavné a pozorovateľné akty, akými sú nákup a spotreba. Sú to dôležité aspekty rozhodovacieho procesu spotrebiteľa. Spotrebiteľské správanie sú mentálne a sociálne procesy, ktoré prebiehajú pred nákupom, počas nákupu a po nákupe.

KLúčové slová: rozhodovanie, spotrebiteľ, produkt, nákup, nákupné správanie

ABSTRACT

Purchasing decisions a consumer performs every day. While responding to various marketing initiatives, including in particular products, their price, promotion, delivery methods, as well as various other economic, technological, cultural, but also political incentives. The incentives responds to consumer and opt for specific products, brands, retailers, as well as to the quantity or time of purchase. All end consumers together thus creating consumer market. Consumer behaviour involves primarily the obvious and observable acts such as buying and consumption. These are important aspects of the decision-making process of the consumer. Consumer behaviour are mental and social processes that take place prior to purchase, during the purchase and after purchase.

Key words: decision-making, consumer, product, purchase, shopping behaviour

JEL KLASIFIKÁCIA: O80

ÚVOD

Rozhodovanie spotrebiteľov vychádza z ich ľudských potrieb, ale aj z ich prianí. Okrem jednoduchých, základných potrieb človek túži uspokojovať aj svoje vedľajšie potreby a rôzne priania, ako sú napríklad túžba po dobrej dovolenke, po vzdelaní, po rôznych doplnkových službách, alebo chce vlastniť výnimočné verzie a značky produktov alebo služieb. Ľudská potreba je stav pociťovaného nedostatku niektorého základného uspokojenia. Ľudia vyžadujú potravu, oblečenie, obydlie, bezpečnosť, spolupatričnosť a úctu. Tieto potreby nie sú vytvárané spoločnosťou či trhom, sú dané podstatou ľudskej existencie. Priania sú túžby po špecifickom uspokojení ľudských potrieb. Dopyt predstavuje priania mať špecifické produkty, ktoré sú podložené schopnosťou a ochotou si ich kúpiť. Priania sa stávajú dopytom vtedy, ak sú podložené kúpnu silou (Kotler, 1998). Cieľom príspevku je popísať nákupné správanie spotrebiteľov, ľudskú potrebu a z nej plynúcu nákupnú motiváciu a modely spotrebiteľského správania.

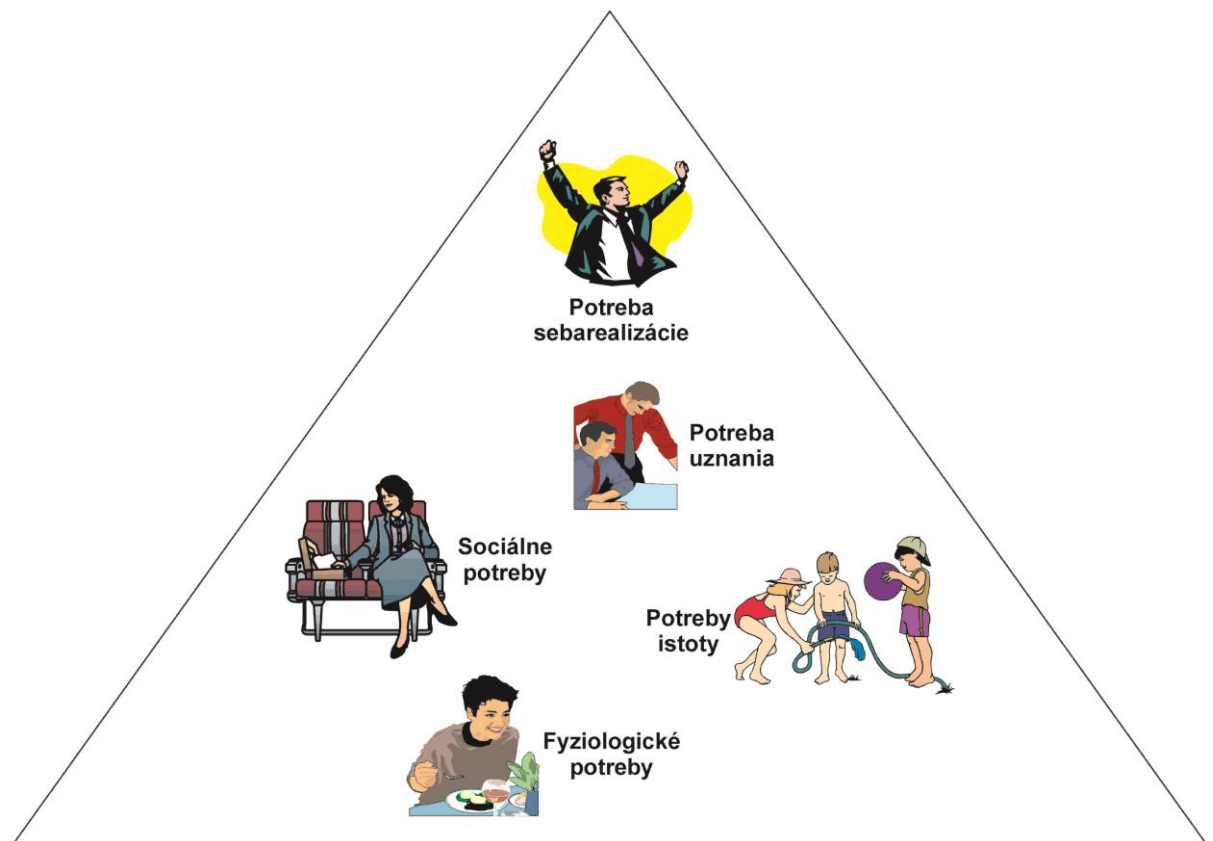
Ľudská motivácia

Známy psychológ Freud je autorom teórie ľudskej motivácie. Predpokladá, že človek nevníma reálne psychologické sily, ktoré usmerňujú jeho správanie a preto nie je schopný plnohodnotne pochopiť svoju motiváciu.

Ďalší psychológ Maslow sa taktiež zaoberal teóriou ľudskej motivácie. Ľudské potreby zhrnul vo svojej hierarchii potrieb, na základe ktorej sa usiloval definovať, prečo sú vlastne pre ľudí v určitom čase naliehavé určité potreby. Tieto ľudské potreby hierarchicky usporiadal do pyramídy a to podľa ich naliehavosti uspokojenia:

1. potreby fyziologické – hlad, smäd,
2. potreby istoty – bezpečnosť, ochrana,
3. potreby sociálne – pocit spolupatričnosti, láska,
4. potreby uznania – postavenie, sebavedomie,
5. potreby seberealizácie – vlastný rozvoj.

Jedinec sa usiluje uspokojiť najprv tie najvýznamnejšie potreby, bez uspokojenia ktorých nie je možná samotná jeho existencia. Následne, po uspokojení určitej potreby však už táto potreba prestáva byť motívom a pokúša sa o uspokojenie v poradí nasledujúcej naliehavej potreby. V tomto momente sa automaticky stáva aktuálnou nasledujúca najvýznamnejšia potreba. Prechod k uspokojovaniu potrieb vyššieho stupňa však nebýva podmienený splnením všetkých nižších potrieb (Kotler - Armstrong, 1992).



Obr. 1 Maslowova hierarchia potrieb
Zdroj: Dugas - Ferencz, 2015.

Uspokojovanie potrieb a prianí je zabezpečované rôznorodými produktmi. Môžu to byť fyzické výrobky, služby, alebo len nápady. Význam fyzických výrobkov pritom nespočíva v tom, že ich človek vlastní, ale že mu poskytujú služby, ktoré si želal. Dôležitá je preto najmä úžitková hodnota kupovaných produktov. Ako príklad by sme mohli uviesť jednoduché písacie potreby – nenakupujeme si ich z dôvodu, aby boli vystavené v peknom stojane, ale aby sme s nimi mohli písať.

Najvýznamnejším faktorom pri rozhodovaní sa o konkrétnom produkte je hodnota tohoto produktu a akú mieru uspokojenia potreby ponúka. Hodnota je daná tým, ako zákazníci oceňujú celkovú schopnosť produktov uspokojiť ich potreby, čiže ich zákaznicke požiadavky a to pri najnižších možných nákladoch na obstaranie, vlastníctvo a používanie produktov (Kotler - Armstrong, 1992).

„Spokojnosť zákazníkov závisí na ich pocitoch radosti alebo sklamania, vyplývajúcich z porovnania spotrebiteľskej výkonnosti, čiže spotrebiteľského úžitku s výkonnosťou očakávanou“ (Kotler 1998).

Spokojnosť zákazníkov je funkciou vnímania výkonnosti a očakávania. Ak skutočná výkonnosť produktov zaostáva za očakávanou, sú zákazníci nespokojní a sklamaní. Ale ak skutočná výkonnosť produktov prevyšuje očakávanú, zákazníci sú spokojní a majú z nich radosť. A práve preto sa mnohé firmy usilujú o čo možno najvyššie uspokojenie zákazníkov, pretože takéto uspokojenie, alebo ich radosť z používania produktov vytvára u zákazníkov emocionálny vzťah ku samotnej značke a k vernosti tejto firme.

Zákazník pred kúpou akéhokoľvek produktu skúma a oceňuje hodnoty, ktoré pre neho reprezentujú ponuky jednotlivých firiem. Niekedy je zákazník obmedzený dostupnosťou potrebných informácií, ale svojimi znalosťami a svojou solventnosťou sa väčšinou snaží optimalizovať celkový úžitok, ktorý kúpou produktov získa. Ak je skutočná hodnota produktov vyššia než je ich očakávaná hodnota, vzniká pocit uspokojenia zákazníka a zároveň rastie pravdepodobnosť opakovaného nákupu. Zákazník sa väčšinou rozhoduje pre kúpu produktov tých firiem, ktoré ponúkajú najväčšiu celkovú spotrebiteľskú hodnotu v pomere ku celkovej spotrebiteľskej cene, teda očakávané pridané hodnoty.

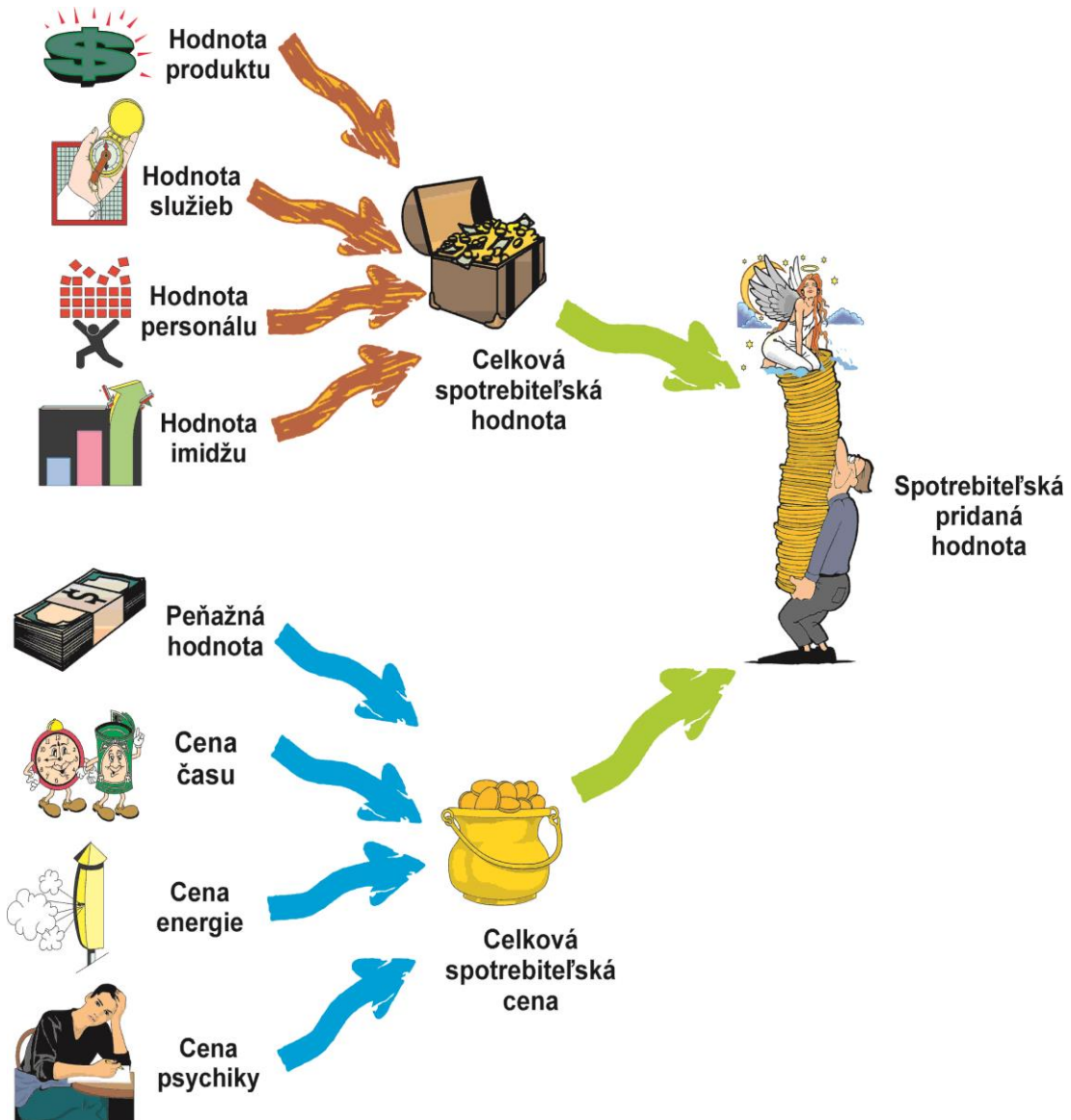
„Spotrebiteľská pridaná hodnota je daná rozdielom medzi celkovou spotrebiteľskou hodnotou a celkovou spotrebiteľskou cenou. Celková spotrebiteľská hodnota je daná súborom úžitkov, ktoré zákazník od daného produktu očakáva. Celková spotrebiteľská cena je daná súborom cien, ktoré musí zákazník vynaložiť v súvislosti s hodnotením, získaním a používaním produktu“ (Kotler 1998).

Môžeme teda potvrdiť, že celkovú spotrebiteľskú cenu predstavuje súčet peňažnej hodnoty vynaloženej na daný produkt a sumárnej ceny za čas, energie a psychiku, ktoré boli vynaložené na obstaranie daného produktu. Jednotlivé zložky hodnoty očakávanej zákazníkmi je možné znázorniť graficky (Obr. 2).

Nákupné správanie spotrebiteľov zahŕňa správanie jednotlivcov a domácností – teda konečných spotrebiteľov. To oni nakupujú výrobky a služby pre svoje osobné potreby. Správanie ľudí spojené so spotrebou produktov predstavuje jednu z dôležitých oblastí ľudského správania vôbec. Zahŕňa v sebe príčiny, prečo ľudia vyjadrujú svoje želania mať produkty, ktorými uspokojujú svoje potreby, spôsoby, ktorými to uskutočňujú a vplyv pôsobiaci na tento proces (Kotler, 2004).

Drucker (2004) uvádza štyri poznatky spotrebiteľského správania:

- je dynamické,
- má tri zložky, a to emocionálnu, poznávaciu a vôľovú,
- obsahuje aktivity, ktoré súvisia s výmenou,
- možno ho aplikovať na jednotlivca, skupinu alebo spoločnosť ako celok.



Obr. 2 Zložky hodnoty očakávané zákazníkom
Zdroj: Dugas - Ferencz, 2015

Spotrebiteľské správanie predstavuje správanie obsahujúce kognitívne, afektívne a konatívne interakcie ľudí s okolitým prostredím. Emócie a poznanie reprezentujú dva typy mentálnej reakcie spotrebiteľov na stimuly a udalosti v ich okolí. Pre marketing sú kritickými bodmi práve konanie spotrebiteľov a ich pozorovateľné akcie. Každé cítenie a myslenie sa musí prejaviť v určitom konaní, ak má byť spotrebiteľ účastníkom výmeny a realizovať nákup. Spotrebiteľské správanie je dynamickým procesom, pretože všetky prvky, ktoré ho tvoria, ako aj celá spoločnosť sa neustále menia. Rovnako sa menia i potreby a želania

zákazníkov, pričom sa môžu líšiť aj u jednotlivých spotrebiteľov v konkrétnej skupine (Kita 2005).

Skúmanie ako sa spotrebiteľ správa je dôležité práve z toho dôvodu, že faktory, od ktorých toto jeho správanie závisí, sa neustále mení a je potrebné vedieť o aktuálnych potrebách spotrebiteľa a jeho želaniach a takto nachádzať stále nové spôsoby na jeho uspokojenie. Najzávažnejšie otázky pri skúmaní správania sa spotrebiteľa sú ako a prečo sa spotrebiteľ rozhoduje o nákupe jednotlivých produktov. Nevyhnutné je následne zistiť, ako spotrebiteľ reaguje na kúpený produkt a či je s ním vlastne spokojný (Drucker 2004).

Dôkladné skúmanie spotrebiteľského správania môže poskytnúť odpovede na rôzne otázky. Otázky typu „môžeme ľuďom na celom svete ponúkať rovnaké veci rovnakým spôsobom? Prečo dávajú ľudia prednosť určitej značke šampónu, keď tá druhá má rovnaké zloženie a je lacnejšia? Aký význam má pri rozhodovaní cena a čo je primeraná cena?“ Súčasný výskum správania zákazníkov sa zameriava najmä na hodnoty, ktoré sú pre zákazníka pri produkte najvýznamnejšie, spokojnosť s produktom a udržanie si zákazníka (Kita 2005).

Modely spotrebiteľského správania

Poznatok, že nákup predchádza prednákupná spotrebiteľská aktivita, je východiskom tvorby modelov spotrebiteľského správania. Dnes sa už nestáva, že keď spotrebiteľ nutne potrebuje určitý konkrétny produkt a nemá pri tom žiadne alternatívne výbery. Vtedy je spotrebiteľ nútený kúpiť si taký ponúkaný produkt, ktorý si zadováži bez jeho porovnávaní s nejakým konkurenčným. Väčšinou však má spotrebiteľ k dispozícii minimálne dve alternatívne aktivity a z nich môže uskutočniť výber, pokiaľ má o produkt daného typu záujem. Pri výbere tej správnej alternatívy sa spotrebiteľ riadi hodnotiacimi kritériami, ktoré berie do úvahy podľa svojich vytýčených cieľov a zámerov, pričom vychádza zo svojich potrieb a prianí. Výsledkom všetkých hodnotiacich a rozhodovacích procesov je výber jednej alternatívy. Všetky informácie, ktoré sa ku spotrebiteľovi dostávajú z externých zdrojov, alebo aj tie, ktoré získava z vlastnej pamäti, sa spracovávajú pomocou aplikácie rozhodovacieho pravidla alebo prostredníctvom hodnotiacej procedúry (Drucker 2004).

Prínosy modelovania pre výskum spotrebiteľa sa týkajú predovšetkým týchto oblastí (Kita 2005):

- pôsobenie vonkajších premenných, ktoré priamo popri prípade nepriamo môžu nákup ovplyvniť,
- spôsob, akým spotrebiteľ spracovávajú informácie, ktoré prijali z viacerých zdrojov,
- samotný proces motivácie,
- typ informácií, ktoré spotrebiteľ hľadá a ako takýto poznatok môže predávajúci využiť.

V súčasnosti pri obrovskom raste predávajúcich a množstve trhov dochádza k stále väčšiemu vzdialovaniu sa marketingových manažérov od ich zákazníkov.

Kvôli tomu sa čoraz častejšie musia manažéri zameriavať na prieskum trhu, aby našli odpovede na sedem kľúčových otázok - tzv. sedem „O“ (Kotler 2004):

- kto tvorí trh – (occupants) držiteľia,
- čo trh kupuje – (objects) predmety,
- prečo trh kupuje – (objectives) účely,
- kto sa podieľa na kúpe – (organizations) organizácie,
- ako trh kupuje – (operations) operácie,
- kedy trh kupuje – (occasions) príležitosti,
- kde trh kupuje – (outlets) odbytové miesto.

Odpovede na otázky súvisiace s uspokojovaním potrieb spotrebiteľov je možné nájsť pomocou modelu podnet – reakcia, ktorý skúma a objasňuje vzťah medzi marketingovými podnetmi a reakciou kupujúceho.

Medzi marketingové podnety, ktoré pôsobia na spotrebiteľa, patria prvky marketingového mixu, ktorými sú produkt, cena, distribúcia a marketingová komunikácia. Jednotliví zákazníci reagujú na prvky marketingového mixu odlišne aj napriek tomu, že ich potreby sú si veľmi podobné.

Reakcia zákazníka závisí od mnohých faktorov, ktorými sú vek, vzdelanie, záujmy, postoje, životný štýl, rodina a pod. Ľudská myseľ je v tomto modeli vnímaná ako akási čierna skrinka, pretože nie je možné odhaliť ľudské myslenie a to, čo sa v človeku odohráva počas rozhodovania o nákupe. Okrem marketingových podnetov, ktorými sú výrobok, cena, distribúcia a marketingová komunikácia, pôsobí na samotného spotrebiteľa aj mnoho iných podnetov, ktoré vychádzajú z jeho okolia. Medzi tieto podnety môžeme zaradiť ekonomické, kultúrne, technologické a politické činitele. Jedným z najvýznamnejších faktorov, ktorý ovplyvňuje spotrebiteľa pri rozhodovaní o produkte, je aj ponuka konkurencie a ponúkané konkurenčné produkty. Pokiaľ je spotrebiteľ pri rozhodovaní o produkte oslovený konkurenciou s lepšou ponukou, výhodnejšími podmienkami, alebo s výhodnejším produktom, môže tento spotrebiteľ upustiť od rozhodnutia kúpiť si produkt od už vybranej resp. už odskúšanej firmy a radšej sa nechá zlákať novou ponukou. Pri súčasnom raste priameho marketingu prostredníctvom globálneho internetu, distribuovaných katalógov ako aj alternatívnych distribučných kanálov, majú dnes zákazníci čoraz viac možností na obstarávanie produktov.

V dnešnej dobe je rozhodnutie o distribučných kanáloch na samotnom spotrebiteľovi, pretože ten si môže vybrať a rozhodnúť sa, kde a ako si produkt kúpi. Jeho rozhodnutie pritom závisí od faktorov, ako sú relatívna cena času, produktu, miera potešenia kúpy produktu v danom distribučnom kanály, hodnota získaná kúpou produktu a vnímané riziko jednotlivých distribučných kanálov. Všetky tieto podnety vstupujú spoločne do spotrebiteľskej čiernej skrinky, v ktorej prebieha rozhodovanie na základe vnímania jednotlivých podnetov spotrebiteľom. Reakciou na tieto podnety vzniká rozhodnutie o kúpe, teda o výbere konkrétneho produktu, značky, predávajúceho, alebo miesta nákupu, času a množstva nákupu (Lehmann - Winer, 1988).

ZÁVER

Vek, životný cyklus rodiny aj zamestnanie do značnej miery ovplyvňujú nákupné spotrebiteľské správanie. Rozdiely sa však prejavujú najmä v odievaní, v doprave, v službách alebo vo vybavení pre konkrétne povolanie. Finančná situácia má veľmi významný vplyv na prania a možnosti uspokojovania potrieb spotrebiteľov a výrazne ovplyvňujú ich nákupné správanie. Na spotrebiteľov pôsobí predovšetkým dynamika, štruktúra a hlavne diferenciacia príjmov, potom výška a stabilita úspor, rovnako pôsobia aj dlhy, alebo pôžičkové možnosti. Na jednotlivcov pôsobí aj ich postoj k utrácaniu, alebo ku sporeniu a skutočnosť, že väčšina jednotlivcov svoje príjmy utráca ako súčasť spoločnej domácnosti alebo rodiny. Preto všetky tieto spomenuté faktory rozhodujú vôbec o nakupovaných produktoch, o ich cenových kategóriách aj množstvách. Domácnosti alebo jednotlivci s vyšším príjmom môžu uspokojovať svoje potreby na vyššej úrovni, čo v konečnom dôsledku zvyšuje aj ich požiadavky na uspokojovanie svojich potrieb, čo znamená, že sa stávajú náročnejšími zákazníkmi.

LITERATÚRA

1. ČIMO, J. 2010. Úloha inovatívneho marketingu v komplexnej inovačnej stratégii. In *Ekonomické rozhľady*. ISSN 0323-262x, 2010, č. 3, s. 418 – 428.
2. DAVENPORT, T. H. 1995. *Process Innovation: Reengineering Work Trough Information Technology*. Cambridge : Harward Business School Press, 1995.
3. DRUCKER, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2004. 304 s. ISBN 80-726-1066-X
4. DRUCKER, P. – MACIARIELLO, J. 2008. *Management*. 1. vyd. New York : Collins, 2008. 568 s. ISBN 978-0-06-125266-32.
5. DUGAS, J. – KRIŠTANOVÁ, A. : *Organizovanie a organizačné štruktúry*, Košice: Vydavateľstvo VÚSI, 2015, 136 s. ISBN 978-80-89383-34-4
6. DUGAS, J. - FERENCZ, V : *Manažérstvo inovácií*, Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, 250 s. ISBN 978-80-225-4178-7
7. FERENCZ, V. 2012. *Inovačný proces a reinžiniering v SR*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 279 s. ISBN 978-80-225-3450-5.
8. FERENCZ, V. 2013. Inovačný marketing. 1. vyd. Košice : VÚSI, 2013. 197 s. ISBN 978-80-89383-24-5.
9. GNYAWALI, D. R. – FOGEL, D. S. 1994. Environment for entrepreneurship development – Key dimensions and research implications. In *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1994, Vol. 18. Dostupné na: <http://www.allbusiness.com/management/475371-1.html>
10. KITA, J. a kol. – Marketing. Bratislava : Edícia Ekonómia, 2005. 414 s. ISBN 80-8078-049-8
11. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava : SPN, 1992. 440 s. ISBN 80-08-02042-3
12. KOTLER, Ph.: Marketing management. Praha : Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5
13. KOTLER, P. a kol. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
14. KOTLER, P. – TRIAS DE BES, F. 2004. *Inovativny marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
15. LEHMANN, D. R. – Winer, R. S.: Analysis for Marketing Planing. USA : IRWIN, 1988
16. PINKA, D. – SZABÓ, L. 1993. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava : ES EU, 1993.
17. RICHTEROVÁ, K. – KULČÁKOVÁ, M. – KLEPOCHOVÁ, D.: Spotrebiteľské správanie. Bratislava : Ekonóm, 2005. 206 s. ISBN 80-225-2036-5
18. VYSEKALOVÁ, J. – Psychologie spotřebitele. Praha : Grada, 2004. 284 s. ISBN 80-247-0393-9

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Anna Krištanová, PhD.

Ekologické služby
Petrovce 125, 094 31 Hanušovce nad Topľou
Slovensko
tel.: +0421(0)57 / 4452698
e-mail: anka.kristanova@gmail.com

Ing. Jaroslav Dugas, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Tajovského 13, 041 30 Košice
Katedra informačnej a jazykovej komunikácie
tel.: +0421(0)55 / 722 31 11
fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
e-mail: jaroslav.dugas1@euke.sk

RECENZIA

KOVÁČ, M. - SABADKA, D. - DUĽOVÁ SPIŠÁKOVÁ, E.: *Inovácie – návody na cvičenia II*. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2015, 100 s. ISBN 978-80-553-2033-5

Súčasný trh ovplyvnený globalizáciou, technologickým pokrokom, stále náročnejšími požiadavkami zákazníkov či skracovaním životných cyklov výrobkov vytvára neustály tlak na zlepšenie výkonnosti a efektivity podnikov. Dôležitým nástrojom zvyšovania konkurencieschopnosti sa stávajú inovácie, ktoré dokážu znížiť náklady a zvýšiť produktivitu. Kľúčom k úspechu je dobrý nápad. Jeho úspešná realizácia si vyžaduje dobrú organizáciu všetkých činností a procesov v podniku, ale aj istý inovačný potenciál. Inovačné procesy sú špecifickým nástrojom podnikateľskej činnosti a inovačná stratégia reprezentuje usporiadaný postup rozvoja, ktorý podnik využíva pre splnenie vytýčených cieľov. Ak chce podnik patriť medzi najlepších, musí venovať oblasti inovácií náležitú pozornosť, mať kvalitne vypracovanú inovačnú politiku.

V širšom zmysle, sú inovácie dôležité pre rozvoj spoločnosti po celom svete, pretože zlepšujú sociálno-ekonomické postavenie nielen podnikov, ale aj regiónov a celých krajín. Priaznivé pôsobenie inovačných aktivít sa potom prejavuje na zamestnanosti, ekonomickom raste a konkurencieschopnosti príslušnej krajiny.

Učebný text „Inovácie – návody na cvičenia II“ poskytuje výstižné informácie nevyhnutné pre oboznámenie sa s problematikou inovácií a ich úlohou v podnikoch. Je rozdelený do ôsmich logicky a obsahovo na seba nadväzujúcich kapitol.

Prvá, úvodná kapitola je zameraná na vymedzenie základných pojmov a vzťahov medzi inováciami, konkurencieschopnosťou, výkonnosťou podniku a rizikom. Poukazuje na efekty inovácií, výhody z nich plynúce, ale oboznamuje čitateľa aj s inovačnými bariérami. Druhá kapitola sa zaoberá inovačným prostredím so zreteľom na inovačnú výkonnosť členských krajín Európskej únie, ktorú hodnotí prostredníctvom sumárneho inovačného indexu, a inovačnú aktivitu slovenských podnikov. V tretej a štvrtej kapitole sa autori venujú otázke financovania inovácií zo súkromných a verejných zdrojov a následne ekonomickým efektom inovácií na zamestnanosť, výdavky, tržby a celkový obrat podnikov. Piata kapitola je zameraná na problematiku inovácií v Európskej únii s ohľadom na aktuálnu stratégiu Európa 2020. Nasledujúce dve kapitoly sa zaoberajú možnosťami spin-off a start-up podnikania, pričom obsahujú aj postup založenia uvedených typov podnikov. Predmetom poslednej kapitoly sú podporné systémy pre inovácie.

Veľmi pozitívne hodnotím zadefinovanie cieľov v úvode každej kapitoly a uvádzanie kontrolných otázok k preštudovanej problematike v závere, ktoré študentom poukazujú na základné pojmy nevyhnutné pre zapamätanie si. Okrem toho je na konci každej kapitoly uvedený aj zoznam odporúčanej literatúry k danej problematike.

Učebný text je napísaný jasne a zrozumiteľne, po vecnej stránke zodpovedá požadovanej odbornosti v danej oblasti. Autori pracovali s dostatočným množstvom domácej a zahraničnej knižnej literatúry, s oficiálnymi dokumentmi Slovenskej republiky, Európskej únie, OECD a aktuálne platnou slovenskou legislatívou. Skriptá sú doplnené primeraným množstvom obrázkov a tabuliek, ktoré zvyšujú vypovedaciu schopnosť a prehľadnosť textu. Citačná norma je dodržaná.

Publikácia prináša komplexný súbor všestranne využiteľných poznatkov z predmetnej oblasti. Slúži ako učebný materiál pre študentov Strojníckej fakulty Technickej univerzity v Košiciach, pre ktorých je primárne určená, ale je tiež vhodným zdrojom informácií pre širšiu skupinu čitateľov, ktorí sa o problematiku inovácií zaujímajú.

Ing. Barbora Gontkovičová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra obchodného podnikania
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: barbora.gontkovicova@euke.sk

RECENZIA

STANKOVIČ, L.: *Úvod do manažérskych teórií*. Košice : VÚSI, 2014, 102 s. ISBN 978-80-89383-31-3

Rozvoj a zdokonaľovanie v každej oblasti by malo začínať oboznámením sa s tým, čo tu už bolo v minulosti a je v súčasnosti. Publikácia *Úvod do manažérskych teórií* poskytuje takýto prehľad poznatkov z oblasti manažmentu a ako skriptá a učebný text je určená primárne pre študentov vysokých škôl. Po obsahovej stránke publikácia neprináša nové prevratné poznatky, ktoré by sa už nevyskytovali v inej manažérskej literatúre, ale v relatívne obmedzenom rozsahu poskytuje študentom základné informácie z histórie vývoja manažérskych teórií, čo bolo zjavne hlavným cieľom autorky.

Celkovo sú skriptá členené do ôsmich hlavných kapitol. Prvá kapitola pod názvom *Manažment veda a umenie* obsahuje okrem iného zafinovanie pojmu manažment a vysvetlenie jeho rôznych významov, charakteristiku 4 základných funkcií/činností manažmentu, predstavenie troch úrovní manažmentu. Následne sú v druhej kapitole predstavené vybrané postupy vedeckého poznania v teórii manažmentu, vybrané metódy a techniky manažérskej praxe. V ďalšej časti publikácie je študentom priblížený vývoj teórií manažmentu a to od klasickej teórie manažmentu, cez neoklasické prístupy po „novú“ teória manažmentu. Štvrtá kapitola predstavuje japonský manažment a porovnáva ho s európskym a japonským manažmentom. Obsahuje i charakteristiku Teórie Z. Nasledujúce kapitoly sa venujú novodobším teóriám manažmentu, ako je manažment zmien, globálny manažment a v neposlednom rade autorka venuje pozornosť súčasným trendom v teórii a praxi manažmentu, ako napr. shareholder value, outsourcingu a offshoringu, manažmentu kvality a pod. Posledná ôsma kapitola veľmi v krátkosti predstavuje stakeholders management.

Využitie publikácie vo vyučovacom procese autorka prispôsobila aj organizáciu textu. Za každou hlavnou kapitolou je venovaný priestor pre kontrolné otázky, cvičenia a testy. Túto časť ocenia študenti pri samoštúdiu ako i pri príprave na priebežnú či záverečnú kontrolu študijných výsledkov.

Napriek tomu, že publikácia je primárne určená ako učebný text pre vysoké školy, a teda pregraduálne a postgraduálne vzdelávanie v riadiacich profesiách v privátnej a verejnej sfére, môže svoje uplatnenie nájsť v obmedzenej miere aj v praxi, napr. na rýchle zorientovanie sa v manažérskych prístupoch .



Ing. Lucia Hliboká, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice