

# POŠTA, TELEKOMUNIKÁCIE A ELEKTRONICKÝ OBCHOD

Elektronický vedecký časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov  
a oblasť elektronického obchodovania

Ročník XII.

ISSN 1336-8281

II/2017



---

**Žilinská univerzita v Žiline**

Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov

Katedra spojov

## Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod

Elektronický vedecký časopis profesne a obsahovo zameraný na problematiku z oblasti poštových a telekomunikačných podnikov, ako i prudko sa rozvíjajúcej oblasti elektronického obchodovania.

**Hlavný redaktor:** doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD.

**Predseda redakčnej rady:** doc. Dr. Ing. Margita Majerčáková

**Redakčná rada:**  
prof. RNDr. Ing. Karol Achimský, CSc.  
Dr.h.c. prof. Ing. Tatiana Čorejová, PhD.  
Dr hab. inž. Paweł Drożdziel  
Dr hab. inž. Marek Jaśkiewicz  
doc. Ing. Iveta Kremeňová, PhD.  
doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD.  
doc. Ing. Lucia Madleňáková, PhD.  
doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD.  
doc. Ing. Jaromír Široký, Ph.D.  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
prof. Ing. Juraj Vaculík, PhD.

**Adresa redakcie:** Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod  
Katedra spojov  
Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov  
Žilinská univerzita v Žiline  
Univerzitná 1  
010 26 Žilina  
**Tel:** ++421/41/5133124  
**Email:** pteo@fpedas.uniza.sk  
**WWW:** <https://fpedas.uniza.sk/~ks/casopis/>

ISSN 1336-8281

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

DOI: 10.26552/pte.J.2017.2

**Obsah**

Prístup k meraniu výkonnosti procesov <b>KOVÁČIKOVÁ Martina</b>	1
K problematike riešenia prístupu do siete poskytovateľa univerzálnej služby <b>MADLEŇÁKOVÁ Lucia</b>	8
Online marketing knižnično-informačných služieb <b>MOŽUCHOVÁ Lucia</b>	18
Crowdfunding - nová forma alternatívneho financovania <b>PAĎOUROVÁ Anna</b>	24
Celoživotná hodnota zákazníka pre podnik a jej význam v rámci stratégie diferencovaného CRM - 1. Časť <b>STRENITZEROVÁ Mariana</b>	30



## PRÍSTUP K MERANIU VÝKONNOSTI PROCESOV

**Martina Kováčiková\***

**Abstract:** The article highlights the potential of process improvement in process management, it is specifically focused on analysis of the possibility of evaluating and measuring process performance in an enterprise. In the second part of the article the most discussed indicator is an labor productivity indicator that can be considered in terms of country comparisons for a certain performance factor related to work processes from a global perspective.

**Keywords:** process, process management, labor productivity.

### Úvod

Cieľom uplatnenia procesného riadenia v podniku je vytvorenie modelu procesov (manažérskych, kľúčových, podporných) pre dosiahnutie prehľadnosti, merateľnosti a ich možného zlepšovania. Aplikáciou princípov procesného riadenia je možné dospieť k procesu neustáleho zlepšovania podnikových procesov a k zlepšeniu postavenia podniku v neustále sa vyvíjajúcom konkurenčnom prostredí. Jedným z dôležitých faktorov, na ktoré je potrebné sa zamerať pri hodnotení pokroku procesu, je merateľnosť výkonu procesu. Existencia merania výkonnosti procesov je jednou zo základných predpokladov efektívneho riadenia procesov.

### 1. Meranie výkonnosti procesov.

Proces merania výkonnosti procesov predstavuje činnosť, prebiehajúcu nielen vo výrobných podnikoch (oblasť automobilového priemyslu, hutného priemyslu potravinárstva, drevárstva, ...), ale aj v podnikoch a organizáciách služieb a IT sektora (oblasť školstva, zdravotníctva, pôšt a telekomunikácií, logistiky, bankovníctva a poisťovníctva, elektronického obchodovania... ). Meranie výkonnosti procesov je náročná činnosť najmä v súvislosti s reálne vynaloženým časom a úsilím.

Pod pojmom meranie výkonnosti podnikových procesov je možné chápať všetky aktivity, ktoré by mali poskytovať presné a objektívne informácie o priebehu jednotlivých procesoch tak, aby sledované procesy mohli byť ich vlastníckmi priebežne riadené.[1]

Meranie procesov je kritický element, na základe ktorého sa procesy riadia. Procesy meriame preto, aby sme ich mohli monitorovať, riadiť a zlepšovať ich celkovú výkonnosť.. Meranie v oblasti procesného riadenia je zamerané najmä na oblasti: správnosť priebehu procesov, výsledky procesov, poskytnutie merateľných podkladov pre prípadné zmeny a možnosti overenia zmien, vyhodnotenie priebehu zlepšení.

Existujú dva typy meraní, ktoré sú spojené s meraním výkonnosti procesov:

---

\* Ing. Martina Kováčiková, PhD., Katedra spojov, F PEDAS, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, e-mail: Martina.Kovacikova@fpedas.uniza.sk, tel.: +421 41 5133 106,

- **výstupné merania** – odrážajú požiadavky zákazníka (spoľahlivosť, hodnota pre zákazníka, komunikácia,...), alebo reflektujú požiadavky organizácie (podiel nezhôd v procese, priebežná doba spracovania, hodnota realizovanej produkcie...),
- **medioperačné merania** – charakterizujú proces v jeho priebehu (priechodnosť jednotlivými časťami procesu, hodnota rozpracovanej výroby ...).

Na meranie výkonnosti podnikových procesov sú kladené určité požiadavky, medzi ktoré patria: úplnosť, podrobnosť a presnosť merania, validita merania, frekvencia merania a jeho správne načasovanie, interpretovateľnosť a zrozumiteľnosť merania. Okrem iného je nutné stanoviť kompetentnú osobu za meranie, ktorá je odborne pripravená na meranie, a za výsledky meranie nesie zodpovednosť.

Predpokladom realizácie merania výkonnosti podnikových procesov je stanovenie merateľného ukazovateľa, na základe ktorého je možné následne vyčíslieť výkonnosť procesu (resp. sústavy ukazovateľov pre vyčíslenie výkonnosti podniku). Najčastejšie jednotky v ktorých sa stanovujú merateľné ukazovatele sú percentá, jednotky času, peňažné jednotky, kusy, objemové, dĺžkové alebo hmotnostné miery.

## 2. Kľúčové ukazovatele výkonnosti

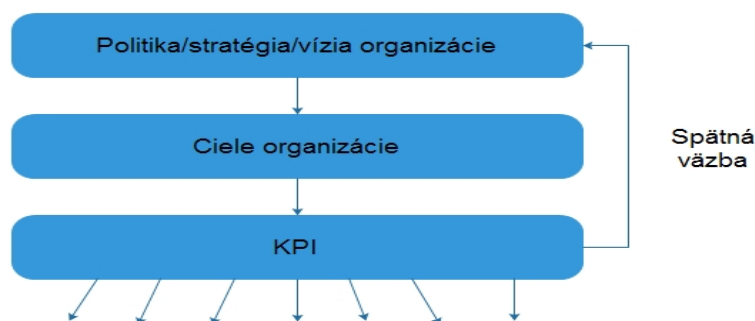
Kľúčové ukazovatele výkonnosti (Key Performance Indicators, skratka KPI) sú ukazovatele, ktoré kvantifikujú celkovú výkonnosť podniku vo väzbe na príslušný kritický faktor úspechu alebo cieľ organizácie.

V norme ISO 9004:2009, ktorá sa prvý krát zmienila o kľúčových ukazovateľoch výkonnosti v oblasti manažérstva kvality, je pojem kľúčových ukazovateľov výkonnosti definovaný takto:

*„Sú to faktory, ktoré sú riadené organizáciou a ktoré sú zásadné pre jej udržateľný úspech, by mali byť predmetom merania výkonnosti a mali by byť identifikované ako kľúčové ukazovatele výkonnosti (KUV)“ [2]*

Podľa vyššie uvedenej definície by mali byť kľúčové ukazovatele výkonnosti kvantifikovateľné, a mali by umožňovať organizácii stanovovanie merateľných cieľov, monitorovať, identifikovať a predvídať trendy. V niektorých prípadoch by mali poskytovať preventívne a nápravné opatrenia a opatrenia k zlepšovaniu. Vrcholový manažment organizácie by mal stanoviť KPI ako základ pre strategické a taktické rozhodnutia. KPI by mali byť vhodne vybrané a priradené relevantným funkciám a úrovniam organizácie v závislosti od štruktúry procesov, a mali by tak podporovať sledovanie úrovne dosahovania vrcholových cieľov.[2]

Stanovené kľúčové ukazovatele výkonnosti by mali byť zosúladené s povahou a veľkosťou organizácie a s jej procesmi, produktmi a činnosťami. Mali by byť konzistentné s cieľmi, politikou a stratégiou organizácie (Obrázok č. 1).



Obrázok 1 Nadväznosť KPI na ciele a politiku organizácie (Zdroj: Kľúčové ukazovatele výkonnosti [online][cit. 2017-03-25] Dostupné na internete:

<https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/25-2013/pdf/204-207.pdf>

Dôležitým krokom pri vytváraní postupov pre meranie výkonnosti procesov je správna voľba kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Nenadál odporúča nasledujúci postup pri stanovovaní ukazovateľov:

- presná definícia procesu, na ktorý má byť meranie aplikované,
- vytvorenie pracovného tímu, ktorý bude na výbere ukazovateľov pracovať,
- aplikovať brainstorming, ktorý je vedený a moderovaný vlastníkom procesu,
- z množstva ukazovateľov získaných v predchádzajúceho kroku vybrať najvhodnejšie,
- navrhnúť matematické vzorce na výpočet jednotlivých ukazovateľov,
- určenie potrebných informácií, ktoré budú vstupmi pre meranie výkonnosti.[3]

Kľúčové ukazovatele výkonnosti sa členia na viaceré kategórie, z hľadiska možnosti ich aplikácie: ekonomické ukazovatele, ukazovatele kvality, ukazovatele výkonnosti procesov, ukazovatele IT služieb, ukazovatele zásob, systém previazaných ukazovateľov (BSC).[6] Ďalším členením je rozdelenie na univerzálne ukazovatele výkonnosti, ukazovatele výkonnosti výrobných procesov a ukazovatele výkonnosti nevýrobných procesov. K univerzálnym ukazovateľom výkonnosti zaraďujeme ukazovatele, ktoré sa dajú použiť na meranie v rôznych procesoch, nie sú viazané na konkrétny alebo špecifický proces. Medzi tieto ukazovatele merania výkonnosti procesov je možné zaradiť:

- efektívne využitie doby procesu – ide o pomer doby spracovania ku priebežnej dobe procesu,
- priebežná doba procesu – ide o dobu, ktorá uplynie od okamihu prijatia vstupu do procesu až po konečný výstup z procesu,
- celkové náklady na proces – sú zložené z nákladov na zhodu a nákladov na nezhodu,
- efektívne využitie nákladov – jedná sa o pomer nákladov na zhodu k celkovým nákladom na proces,
- podiel nezhôd v procese – ide o pomer nezhôd zistených pri overovaní v priebehu procesu k objemu zhodných výstupov z procesu,
- počet registrovaných odchýlok v procese,
- ukazovatele výkonnosti výrobných procesov...

**Ukazovatele merania výkonnosti výrobných procesov** sa využívajú hlavne pri operatívnom riadení výroby. Medzi najčastejšie a najznámejšie ukazovatele výkonnosti výrobných procesov patria: hodnota rozpracovanej výroby, podiel prestojov na disponibilnej kapacite strojov, produktivita pracovníka, produktivita strojov, produktivita kapitálu, celková efektívnosť zariadenia, podiel chybných výrobkov k celkovým výstupom, počet odpracovaných hodín...[3]

Pod pojmom nevýrobný proces rozumieme každý proces, okrem výrobného, ktorý v priebehu realizácie produktu prebieha v organizácii. Nevýrobné procesy môžu prebiehať pred zahájením výroby (vývoj, marketing, ...), počas priebehu výroby (opravy, údržby,...) alebo po skončení výroby (dovoz, servis,...).

Medzi najznámejšie a najpoužívanejšie **ukazovatele výkonnosti nevýrobných procesov patria:** hodnotenie dodávateľov, rýchlosť reakcie na oznámenú nezhodu zákazníkom, podiel naplánovaných zákaziek k realizovaným zákazkám, nákladovosť na vyhľadanie vhodných dodávateľov, doba uvedenia nového produktu na trh, návratnosť investície na návrh a vývoj, podiel nákladov na údržbu k celkovým nákladom, podiel nových požiadaviek na servis k všetkým nesplneným požiadavkám ...[4, 3]

### 3. Úroveň implementácie Business Process Management v slovenských spoločnostiach

Prieskum uskutočnený v roku 2011, bol zameraný práve na oblasti spojené s riadením podnikových procesov vo vybraných slovenských spoločnostiach. Prieskum sa venoval otázkam prečo sa manažéri rozhodli implementovať Business Process Management (BPM - riadenie podnikových procesov) v spoločnostiach, aká je úroveň mapovania procesov a či existujú obmedzenia pre oblasť implementácie BPM.

Prieskum bol uskutočnený prostredníctvom dotazníka a štruktúrovaného rozhovoru, do ktorého bolo zapojených 133 manažérov malých, stredných a veľkých spoločností na Slovensku. Spoločnosti boli rozdelené na niekoľko oblastí. Najviac podnikov bolo z oblasti, priemyselné odvetvia (51 podnikov), tzn. podniky z elektrotechnického priemyslu, strojárstva, spracovania potravín a iných priemyselných odvetví. Druhá skupina bola z oblasti služieb (44 podnikov), tzn. logistické a marketingové spoločnosti a tretia skupina bola z IT sektora a finančníctva (38 podnikov).

Výsledky prieskumu boli zaznamenané individuálne na základe štruktúrovaného rozhovoru. Až 50% manažérov odpovedalo, že po implementácii BPM a následnej optimalizácii procesov zaznamenali zlepšenie spokojnosti externých zákazníkov a rovnako aj redukcii celkových nákladov.

Prieskumom bolo zistené, že zúčastnené podniky majú popísané svoje procesy hlavne v interných smerniciach a manuáloch, v ktorých je popísané aj ako sa procesy v spoločnosti merajú a vyhodnocujú. Približne 14% oslovených spoločností nemalo implementované riadenie procesov a nemali procesy vôbec popísané (najmä malé a stredné podniky).

Až 67% z vybraných podnikov používajú na popísanie a zobrazenie procesov vlastné systémy a štandardy ako sú Word, Excel, Pohoda atď. Ďalšie podniky uviedli, že procesy zachytávajú a popisujú prostredníctvom ISO noriem. Iba 5% spoločnosti používajú špeciálne metódy na mapovanie procesov ako sú IDEF, BPMN a EPC (Event-driven Process Chain).

Na otázku či používajú manažéri oslovených podnikov softvér na podporu riadenie procesov, odpovedalo až 69% záporne. S ohľadom na veľkosť podniku, pri malých podnikoch bolo zistené, že iba málo, z nich používa softvér na podporu BPM. Väčšina spoločnosti, ktoré používajú softvér na podporu BPM sú z oblasti financií a v IT oblasti. Najviac spomínané softvérové nástroje boli ARIS, ARIS Business Architecture, QPR, Compass, Process Wizard, Nimbus, Arriba, SAP.

Ďalšie otázky boli zamerané na používanie a úroveň implementácie systému manažérstva kvality. Najčastejšou odpoveďou bolo, že podniky využívajú hlavne ISO štandardy. Až 58% z oslovených spoločnosti majú implementované štandardy ISO a 13% spoločnosti plánuje implementovať ISO štandardy. Spoločnosti, ktoré majú implementované ISO štandardy sú hlavne z kategórie stredných a veľkých spoločnosti. [5]

#### **4. Komparácia výkonnosti slovenských a zahraničných podnikov**

Podľa vyššie popísaných skutočností je možné na porovnanie výkonnosti podnikov v rôznych krajinách použiť ukazovateľ produktivita práce.

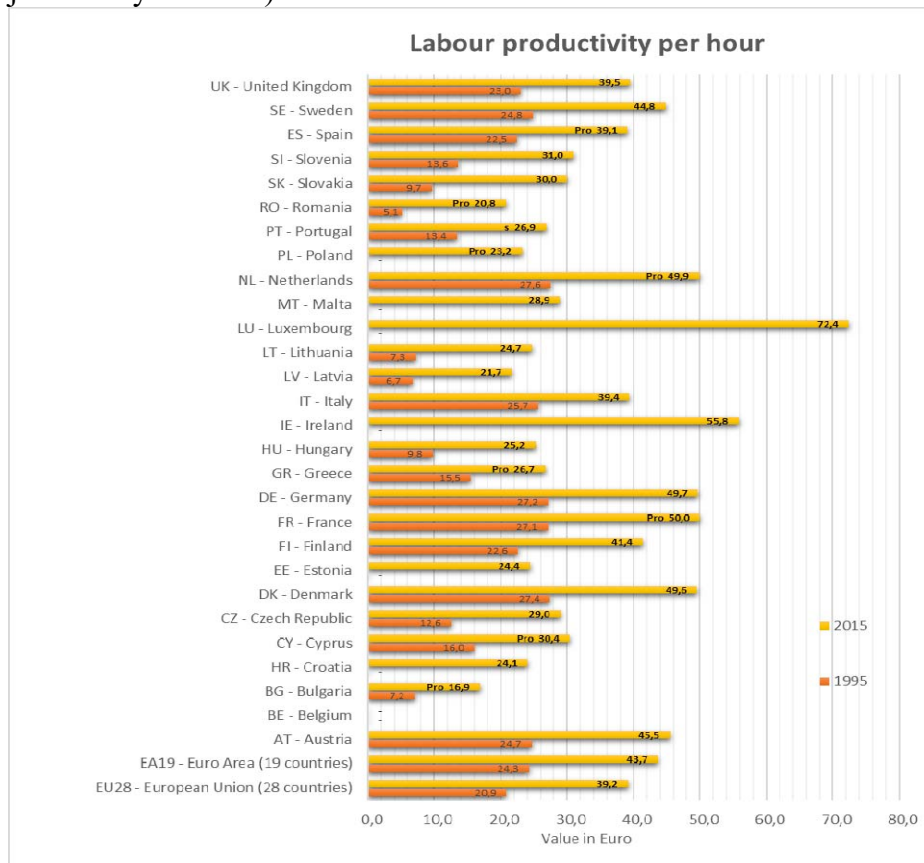
Autorky Horváthová a Suháyoiová vo svojej štúdií tvrdia, že existuje podstatný rozdiel medzi výkonnosťou slovenských firiem a zahraničných firiem. Tento rozdiel však nespočíva v rozdielnom vzdelaní zamestnancov či technologických rozdieloch vybavenia podnikov, pretože na Slovensku majú podniky rovnakú, alebo podobnú úroveň v týchto oblastiach, ako v zahraničí. Rozdiel spočíva najmä v usporiadaní procesov a ich efektívnom riadení a priebehu. [5]

Táto situácia môže byť zapríčinená najmä skutočnosťou, že zahraničné podniky sa v súčasnej dobe viac venujú problematike procesného riadenia ako podniky na Slovensku. Zahraničné podniky viac sledujú svoje procesy, odstraňujú bariéry pre čo najefektívnejší priebeh procesu v rámci podniku. Je však nutné overiť a dokázať, že podniky v zahraničí, najmä vo vyspelých krajinách, naozaj dosahujú vyššiu výkonnosť ako podniky na Slovensku.

Za predpokladu, že vstupy v rôznych krajinách sú porovnateľné, taktiež aj vzdelanie a technologické vybavenie sú porovnateľné, teda podmienky podnikov sú na približne rovnakej úrovni, potom je možné, na porovnanie výkonnosti podnikov v rôznych krajinách, použiť produktivitu práce na jedného zamestnanca, alebo produktivitu práce na odpracovanú hodinu. Produktivita práce na odpracovanú hodinu poskytuje objektívnejšie informácie ohľadom produktivity, pretože pri posudzovaní produktivity práce na zamestnanca nie sú zohľadnené typy pracovných zmlúv a reálne odpracovaný čas.

Podľa EUROSTAT bola produktivita práce na odpracovanú hodinu na Slovensku v roku 2013 na úrovni 13,2 €. Krajiny ako Francúzsko, Belgicko, Švédsko, Írsko či Holandsko mali úroveň produktivity práce na odpracovanú hodinu na úrovni od 45 € až 48 €. Najvyššiu produktivitu práce na hodinu dosahovalo Dánsko. Nižšiu produktivitu práce v porovnaní so Slovenskom dosahovalo Bulharsko, Česká republika, Estónsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Poľsko a Rumunsko. Najnižšia produktivita práce spomedzi skúmaných krajín bola v roku 2013 zaznamenaná v Bulharsku, a to na úrovni 4,9 €.

Iný pohľad na sledovanú problematiku je možné spracovať podľa štatistických stránok PORTDATA, na základe ktorých je možné graficky spracovať komparáciu sledovaného ukazovateľa – produktivita práce na hodinu - v rokoch 1995 a 2015 (v prípade nedostupných informácií je uvedený znak “-”).



**Obrázok 2 Produktivita práce na hodinu vyjadrená v eurách v krajinách EÚ (KOVÁČIKOVÁ, M., REPKOVÁ ŠTOFKOVÁ K.: Impact of globalization on access to process businesses management / martina kováčiková, katarína repková štofková. In: globalization and its socio-economic consequences [elektronický zdroj] 2016)**

V súvislosti s formovaním trendov, štatistické stránky uvádzajú pre sledovaný merateľný ukazovateľ výkonnosti - produktivita práce na odpracovanú hodinu - ako lídra Írsko.

## Záver



Procesy sú dôležitou súčasťou každého podniku. Nastavenie, respektíve podoba procesov v podniku ovplyvňuje fungovanie podniku, ale najmä jeho výkonnosť. Nie všetky podniky si však uvedomujú dôležitosť svojich procesov, nemajú ich preskúmané, zmapované, a tak nevidia možnosti na ich zlepšenie. Zlepšovanie podnikových procesov by malo prebiehať neustále, kontinuálne, s akceptáciou merateľných ukazovateľov, nastavení KPI a CSF, s cieľom dosiahnuť takú zmenu v procese, ktorá bude mať na podnik pozitívny vplyv.

Prosperita, výkonnosť, flexibilita podnikov sa odrážajú na prosperite krajiny a tiež na životnej úrovni jej občanov. V príspevku je ako ukazovateľ výkonnosti krajiny použitá produktivita práce na hodinu vyjadrená v eurách, pričom vo všeobecnosti bol zistený trend rastu sledovaného ukazovateľa.

## Literatúra

- [1] Meranie výkonnosti procesov [online] [cit. 2017-10-05] Dostupné na internete: [http://www.kiwiki.info/index.php/Monitorovanie,\\_mapovanie\\_a\\_anal%C3%BDza\\_procesov](http://www.kiwiki.info/index.php/Monitorovanie,_mapovanie_a_anal%C3%BDza_procesov)
- [2] Kľúčové ukazovatele výkonnosti [online] [cit. 2017-10-05] Dostupné na internete: <<https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/25-2013/pdf/204-207.pdf>>
- [3] NENADÁL, J. Měření v systémech jakosti. Praha: MANAGEMENT PRESS Praha. 2004. 320 s. ISBN 80-7261-054-6
- [4] DŽUBÁKOVÁ, M. – LICHNEROVÁ, L. Procesný manažment. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 134 s. ISBN 978-80-225-3379-9
- [5] Business process management and its implementation in Slovak enterprises [online] [cit. 2017-03-25] Dostupné na internete: < [https://www.fm.uniba.sk/fileadmin/fm/Veda/Archive\\_CMR/vol5\\_2011\\_1\\_oborilova\\_papulova.pdf](https://www.fm.uniba.sk/fileadmin/fm/Veda/Archive_CMR/vol5_2011_1_oborilova_papulova.pdf)
- [6] Kľúčové ukazovatele výkonnosti [online] [cit. 2017-03-24] Dostupné na internete: < <https://managementmania.com/sk/kpi-key-performance-indicators-klucove-ukazovatele-vykonnosti>>
- [7] KOVÁČIKOVÁ, M., REPKOVÁ ŠTOFKOVÁ K.: Impact of globalization on access to process businesses management / martina kováčiková, katarína repková štofková. In: globalization and its socio-economic consequences [elektronický zdroj] : 16th international scientific conference : proceedings : 5th-6th october 2016 rajecke teplice, slovak republic. Part iii. - zilina: zu - university of zilina, 2016. - isbn 978-80-8154-191-9. - online, s. 1022-1030. Článok je zaradený v databáze web of science.
- [8] Kľúčové ukazovatele výkonnosti [online][cit. 2017-03-25] dostupné na internete: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/25-2013/pdf/204-207.pdf>
- [9] GAŠOVÁ, K., ŠTOFKOVÁ, K.: E-Government as a quality improvement tool for citizens' services [E-Government ako nástroj zlepšovania kvality služieb pre občanov] In: Procedia Engineering [elektronický zdroj]. - ISSN 1877-7058. - Vol. 192 (2017), online, s. 225-230. - Článok je zaradený v databáze Web of Science a Scopus.
- [10] ŠTOFKOVÁ, J., ŠTOFKO, S., GAŠOVÁ, K.: Management of the new IT services in companies [Riadenie nových IT služieb v podnikoch] In: ABSRC 2017 [elektronický zdroj] = Advances in business-related scientific research conference : Venice, Italy, April 20-21, 2017 : conference proceedings. - Ljubljana: GEA COLLEGE - Fakultet za podjetništvo, 2017. - ISBN 978-961-6347-62-4. - CD-ROM, s. 82-92.
- [11] SEČKA, J.: Návrh zlepšenia vybraného procesu v podniku prevádzkujúcom elektronický obchod, diplomová práca, vedúci práce: Kováčiková Martina, Žilinská univerzita v Žiline 2017

**Grantová podpora**

VEGA 1/0733/15 Výskum manažmentu kvality pre podporu konkurencieschopnosti podnikov



## K PROBLEMATIKE RIEŠENIA PRÍSTUPU DO SIETE POSKYTOVATEĽA UNIVERZÁLNEJ SLUŽBY

Lucia Madleňáková\*

**Abstract:** The article deals with securing access to the public postal network in connection with the requirements of the interoperability of the technological postal systems. It is important to create standards and rules for the smooth flow of shipments not only in domestic, but primarily in cross-border mail services. This is due to customer requirements from the growing B2C e-commerce market.

**Keywords:** access to the public postal network, interoperability, postal system, universal postal service.

### Úvod

Zabezpečenie prístupu do siete poskytovateľa univerzálnej služby je jednou z významných podmienok interoperability poštových technologických systémov. V súčasnosti je značný tlak na vytváranie štandardov a pravidiel pre plynulý tok zásielok predovšetkým v cezhraničnom poštovom styku. Túto skutočnosť vyvolávajú zákaznicke požiadavky vyplývajúce z rastúceho B2C e-commerce trhu. Interoperabilita však nie je len otázkou spoľahlivosti a bezpečnosti fyzického toku zásielok, ale aj spoľahlivosti informačných tokov umožňujúcich kontrolu ale aj tzv. zhmotnenie poštovej služby pre všetky zúčastnené strany v podobe sledovania pohybu zásielok.

### 1. Analýza súčasného stavu

#### 1.1 Teoretické a legislatívne aspekty

Riešenie predmetnej problematiky je úzko spojené s teóriou poštových systémov [10], ktorá vychádza zo základov teórie dopravných systémov [13]. Je možné povedať, že úlohou technologického poštového systému je zabezpečiť pravidelnú, spoľahlivú, bezpečnú a rýchlu distribúciu poštových zásielok. [6] Vhodné je, aby zásielka, ktorá vstupuje do systému bola označená identifikačným znakom/prvkom (podacie číslo, čiarový kód, RFID, ...) [14] a povinným údajom je informácia o mieste určenia (adresný údaj adresáta). [3] Ďalším predpokladaným atribútom je kooperácia technologického systému, do ktorého zásielka vstúpila, s iným technologickým systémom, ktorý môže byť nadradený, resp. podradený inému technologickému systému, a ktorý má rovnakú resp. odlišnú štruktúru prepravnej siete. [15]

V zmysle tretej poštovej smernice je v členských štátoch EÚ povinnosťou poskytovateľa US vyhovieť inému poštovému podniku a na základe žiadosti mu zabezpečiť

---

\* doc. Ing. Lucia Madleňáková, PhD., Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel.: +421 513 3125, e-mail: Lucia.Madlenakova@fpedas.uniza.sk

prístup do verejnej poštovej siete a k poštovej infraštruktúre, v prípade splnenia stanovených podmienok. Poskytovateľ univerzálnej služby má vo všeobecnosti poskytovať tento prístup na nediskriminačnej báze a za spravodlivé a nákladovo orientované ceny.

## 1.2 Vzájomná spolupráca technologických poštových systémov

Z pohľadu trhových analýz je zjavné, že v SR v roku 2016 bolo podaných 14429 tisíc zásielok určených na dodanie v zahraničí. Do krajiny vstúpilo 43924,3 tisíc zásielok určených na dodanie v SR. Za ostatných osem rokov ide o pokles objemov zásielok vystupujúcich z krajiny o 38% avšak na vstupe do krajiny je za rovné obdobie nárast objemov zásielok o 73%. uvedené skutočnosti súvisia s realizáciou cezhraničných online nákupov. Kým v roku 2012 realizovalo takéto nákupy 12% zákazníkov, v roku 2016 ich bolo v SR 20%. V Luxembursku je to až 65% zákazníkov, na Malte 39% a v Nemecku 12%. Podľa štúdie Európskej komisie (EK) v roku 2015 bolo v Európe 331 mil. zákazníkov nakupujúcich online, pričom práve z e-shopov pochádzali 4 bil. zásielok. Uvedené trendy teda naznačujú skutočnú potrebu stanovenia jednoznačných pravidiel pre spoľahlivú, bezpečnú a rýchlu cezhraničnú distribúciu zásielok. Zabezpečenie plynulosti tokov zásielok je však významné aj v segmente vnútroštátneho poštového styku, pri vzájomnej kooperácii poštových podnikov zabezpečujúcich predovšetkým vyberanie a distribúciu transakčných zásielok [4][16]

V súčasnosti je interoperabilita technologických poštových systémov v riešení predovšetkým tých poštových správ, ktoré medzinárodný poštový styk musia riešiť na základe zmluvných vzťahov, nakoľko ich poštové systémy nepresahujú hranice štátu, resp. dokážu obslúžiť len menší cezhraničný región. Ide predovšetkým o poskytovateľov univerzálnej služby (národných poštových operátorov). Ich súčasná výhoda, resp. základ interoperability je v európskom priestore vymedzený smernicami EK a z pohľadu celosvetového predovšetkým Aktmi Svetovej poštovej únie. [9]

V podmienkach SR zákon č. 324/2011 Z. z. o poštových službách ustanovuje povinnosť pre poskytovateľa univerzálnej poštovej služby zabezpečiť prístup do svojej siete avšak len poskytovateľom zameniteľnej poštovej služby. Rámcové podmienky sú ďalej vyšpecifikované v poštových podmienkach poskytovateľa US. Tu je rozhodujúce stanovenie rozsahu a formy požadovaného prístupu vo väzbe na technické zabezpečenie danej formy prístupu a tiež objemov zásielok, či rozsahu ich predspracovania a následného spracovania, čo má výrazný vplyv na finančnú náročnosť prístupu a tiež dodržiavanie transparentného a nediskriminačného princípu. Na základe primárneho výskumu bolo zistené, že otázka poskytovania prístupu do siete poskytovateľa univerzálnej služby (US) nie je v podmienkach SR ešte celkom etablovaná na rozdiel od iných krajín EÚ. Reálne poskytovateľ univerzálnej služby zmluvu o prístupe do verejnej poštovej siete ešte neuzavrel (k 31.9.2017). V súčasnosti je spracovanie zásielok, ktoré vybral iný poskytovateľ poštových služieb, zabezpečované vo verejnej poštovej sieti na základe tzv. hromadného podaja zásielok resp. individuálneho podaja zásielok.

## 2. Ciele a metodika

Cieľom príspevku je poukázať na základné atribúty interoperability nadväzujúce na podmienky zabezpečenia prístupu do siete poskytovateľa univerzálnej služby, ale aj povinnosti zabezpečiť plynulosť fyzického a informačného toku vo všetkých zúčastnených technologických poštových systémoch. Výsledky prezentované v príspevku boli získané ako súčasť riešenia výskumu zameraného na riešenie otázok regulačných prístupov vo väzbe na konvergenciu poštových a elektronických služieb. Základnú časť prezentovaného výskumu tvorí sekundárny výskum, na ktorý nadväzuje expertný hĺbkový rozhovor.

Tabuľka 1 Plán realizovaného výskumu

<b>Marketingový plán</b>	<b>Použitie pre uskutočnenie výskumu</b>
<b>Typ výskumu, druhy a zdroje údajov</b>	Typ výskumu - kvalitatívny výskum Druh údajov - primárne údaje Zdroj údajov - odpovede respondentov cieľovej skupiny Expert z oblasti regulácie a poskytovania poštových služieb
<b>Metóda zberu údajov</b>	Osobné dopytovanie
<b>Technika zberu údajov</b>	Osobný hlbkový rozhovor
<b>Obdobie zberu údajov</b>	Marec – apríl 2017
<b>Štruktúra respondentov a počet zúčastnených respondentov</b>	Celkový počet zúčastnených respondentov: 15 Regulačná autorita – 2 respondenti Ministerstvo dopravy – 1 respondent Protimonopolný úrad – 1 respondent Poskytovateľ US – 2 respondenti Poskytovateľ zameniteľnej služby – 2 respondenti Ostatní poskytovatelia poštových služieb – 2 respondenti Akademická sféra – 5 respondentov
<b>Ciele hlbkového rozhovoru</b>	Cieľ 1: Postoj respondenta s podmienkami prístupu do verejnej poštovej siete Cieľ 2: Postoj respondenta s alokáciou a počtom prístupových bodov v rámci verejnej poštovej siete Cieľ 3: Postoj respondenta k masívnejšiemu prístupu do siete poskytovateľa US, k vzájomnej spolupráci a využívaniu siete ktoréhokoľvek poštového podniku Cieľ 4: Názor respondenta k možnému vytvoreniu homogénnej, ale tiež heterogénnej siete a možnosti zabezpečenia plynulého poskytovania poštovej služby na základe tejto siete Cieľ 5: Hodnotenie významnosti vybraných atribútov reprezentujúcich základné požiadavky interoperability poštových systémov

### 3. Výsledky a diskusia

V nadväznosti na analýzu súčasného stavu a skutočnosti uvedené v dielach mnohých autorov [5][7][8][10][13][16] je zjavné, že pri definovaní pravidiel interoperability poštových systémov je nevyhnutné:

- uvažovať, že poštový systém by mal byť stanovený ako otvorený systém, ktorý je definovaný ako systém s možnosťou pre prístup všetkých poštových subjektov vykonávajúcich činnosť na danom trhu,
- rešpektovať požiadavku transparentnosti a nediskriminácie pri prístupe do siete.

Pozornosť je upriamená nielen na vzťah poskytovateľ univerzálnej služby a poskytovateľ zameniteľnej služby, ale je potrebné hľadať možnosti pre prepojenie systémov medzi poštovými podnikmi všeobecne.

Požiadavky spojené so zabezpečením interoperability poštových systémov sú spojené aj so zámermi EÚ pri vytváraní jednotného trhu. Zákon o poštových službách, Akty Svetovej poštovej únie, Svetový poštový dohovor a Ústava svetovej poštovej únie definujú prístup do verejnej poštovej siete a vzájomnú kooperáciu poskytovateľov univerzálnej služby. Na tejto

úrovni je definovanie podmienok prístupu, terminológie a splnenie daných náležitosti definované dostatočne, keďže ide o činnosti koordinované UPU. To znamená z pohľadu:

- sieťového (infraštruktúrny subsystém) ide o špecifikáciu:
  - stacionárnych zariadení,
  - mobilných zariadení,
  - technického a technologického vybavenie infraštruktúry,
- organizácie a riadenie technologického systému ide o špecifikáciu:
  - technologických postupov a procesov,
  - riadenie a údržbu.

Ich vymedzenie vyplýva z atribútov subsystém, funkcia, protokol a rozhranie, ktoré boli identifikované v dielach Madleňáková (2013), Madleňák, Madleňáková, Pavličko, (2014).

### 3.1 Identifikácia prvkov subsystému organizácia a riadenie

Úlohou tohto subsystému je definovanie pravidiel a spôsobu spracovania zásielok. Ide o riadenie a plánovanie procesov súvisiacich s vyberaním a distribúciou zásielky, so zabezpečením kvality a bezpečnosti premiestňovacieho procesu.

Spôsob spracovania zásielok súvisí s typom poskytovanej služby, s typom a umiestnením prístupového bodu, kde požiadavky vznikli a predovšetkým s inštrarováním zásielok.

Každému typu požiadavky sú stanovené: [1][3]

- pravidlá pre jej prijatie do poštového systému za účelom jej spracovania. Ich nedodržanie je dôvodom na zamietnutie požiadavky,
- pravidlá pre jej spracovanie.

Spracovanie zásielky sa odvíja od nastavených pravidiel pre daný typ služby, kedy musí byť v systéme zohľadnený spôsob manipulácie so zásielkou s ohľadom na bezpečnosť a spoľahlivosť (napr. je rozdiel v spracovaní zapísaných a obyčajných zásielok), ale aj kvalitatívne požiadavky najmä dodržanie lehoty prepravy. Dôležitým prvkom pre určenie spôsobu spracovania a smerovania v procese distribúcie je aj správna identifikácia miesta dodania. Tento subsystém stanovením pravidiel a nastavením jednotných technologických postupov umožňuje jednoznačne identifikovať každý bod v sieti pomocou „smerovej adresy“ (napr. PSČ, ZIP), resp. identifikovať koncové body pomocou identifikátora a stanoviť spôsob konsolidácie alebo dekonsolidácie zásielok, čo súvisí aj s riadením tokov a v prípade využívania dynamických prepravných systémov aj s ohľadom na čas a priepustnosť siete. [2][11]

Tento podsystem vytvára celú škálu protokolov, čiže pravidiel, ktoré vyplývajú z charakteru požadovanej služby, následne určujú spôsob spracovania zásielky, monitorovanie zásielky a tiež z pravidiel pre dodanie zásielky, kvalitatívnych požiadaviek, ktoré musia byť zabezpečené počas celého distribučného procesu rovnako ako aj bezpečnostných pravidiel.

Bezpečnostné požiadavky predstavujú ochranné mechanizmy zasahujúce do distribúcie, môžu rozhodovať o spôsobe individuálneho, resp. hromadného spracovania zásielky, využitia/nevyžitia automatizácie, monitoringu zásielok v priebehu distribúcie. V poštovom systéme tak bude možné zabezpečiť identifikáciu poštovej zásielky, resp. prepravného celku a zaručiť, že prepravované zásielky, ktoré do poštového systému vstúpili, bude možné v priebehu ich spracovania identifikovať a potvrdiť ich pohyb resp. dodanie na miesto určenia. [3][14]

### 3.2 Identifikácia a návrh pravidiel pre jednotlivé spôsoby prístupu do verejnej poštovej siete

Tabuľka 2 Pravidlá pre realizáciu prístupu do poštovej siete v procese preprava a doručenie

Časť prístupu do siete	Existujúce pravidlá	Navrhované pravidlá		
Preprava a doručenie	Rozhranie	- v sídle HSS (BA 12, ZV 2, KE 012, ZA 12)	využívanie súčasných HSS, pričom uvažovať o rozšírení možnosti prístupu v rámci vymedzených OSS alebo vybraných pôšt	
		Protokoly	Poštové podmienky	- uzavretie zmluvy o prístupe
	- definovanie rozsahu a formy prístupu (listové a slepecké zásielky, balíky, služby neskladné, krehké a poistenie pre balíky), 1.,2. a 3. PRÍSTUP, minimálny počet kusov zásielok			
	- opis technologického prístupu			
	- definovanie predpokladaných objemov zásielok a obrátov za rok			
	- nahlásenie podaja zásielok dva pracovné dni vopred			zníženie času ohlásenia podaja zásielok do verejnej poštovej siete na jeden deň
	- definovanie času jednotlivých prístupov pre podaj zásielok			
	- definovanie ceny prístupu do siete - zahŕňa reálne a účelne vynaložené náklady, prípadne primeraný zisk (zverejnené len poštovým podnikom)			zverejnenie cenníka za služby pre prístup do siete na verejne dostupnom mieste pre všetkých, pričom individuálne podmienky ceny by ostali nezverejnené
	- definovanie reklamácie			
	- definovanie zodpovednosti SP, a.s. za škody			
	Zasielacie podmienky		- definovanie garancie poštového podniku - plnenie zmluvných záväzkov voči SP, a.s.	
			- definovanie trvania, platnosti zmluvného vzťahu a odstúpenia od zmluvy	
			- definovanie sankcií za porušenie poštových podmienok	
			- definovanie obchodného tajomstva - ochrana záujmov spotrebiteľov, osobných údajov a dodržanie listového tajomstva	zabezpečenie deklarovania vyššej ochrany záujmov spotrebiteľov, t.j. dodržiavanie dátumov dodania
			- definovanie adresy - deklarovanie prvkov adresy	stanovenie jednotného identifikačného znaku, prípadne programu na zabezpečenie triedenia zásielok od jednotlivých poštových podnikov
			- definovanie adresnej strany - označenie PRÍSTUPU, rozmiestnenie adresných znakov	deklarovanie presne vymedzeného priestoru pre adresné znaky
			-definovanie obalu a uzávery	
			- definovanie hmotnosti a rozmerov - podľa platných pravidiel (do 2kg listové zásielky, do 10kg balíky, do 7kg slepecké zásielky)	

Zdroj: Autor

Tabuľka 3 Pravidlá pre realizáciu prístupu do poštovej siete v procese triedenie

Časť prístupu do siete		Existujúce pravidlá	Navrhované pravidlá
Triedenie	Rozhranie	Neexistuje	V sídle HSS (BA 12, ZV 2, KE 012, ZA 12)
	Protokoly Poštové podmienky	Neexistuje	- uzavretie zmluvy o prístupe
			- definovanie rozsahu a formy prístupu (listové a slepecké zásielky, balíky, služby neskladné, krehké a poistenie pre balíky), 1.,2. a 3. PRÍSTUP, minimálny počet ks zásielok
- definovanie technologického opisu prístupu			
- definovanie predpokladaného objemu zásielok a obrátov zásielok za rok			
- nahlásenie podaja zásielok dva pracovné dni vopred			
- definovanie času jednotlivých prístupov pre podaj zásielok			
- definovanie ceny prístupu do siete - zahŕňajú reálne a účelne vynaložené náklady, prípadne primeraný zisk (zverejnené len poštovým podnikom)			
- definovanie reklamácie			
- definovanie zodpovednosti Slovenskej pošty, a.s. za škody			
- definovanie garancie poštového podniku - plnenie zmluvných záväzkov voči SP, a.s.			
- definovanie trvania, platnosti zmluvného vzťahu a odstúpenia od zmluvy			
- definovanie sankcií v prípade porušenia poštových podmienok			
Zasielacie podmienky	Neexistuje	- definovanie adresy - deklarovanie prvkov adresy	
		- definovanie adresnej strany - označenie PRÍSTUPU, rozmiestnenie adresných znakov	
		- definovanie obalu a uzávery	
		- definovanie hmotnosti a rozmerov - podľa platných pravidiel (do 2kg listové zásielky, do 10kg balíky, do 7kg slepecké zásielky)	

Zdroj: Autor

### 3.3 Identifikácia a kritické hodnotenie existujúcich determinantov pre prístup do verejnej poštovej siete

Základom pre hodnotenie existujúcich podmienok pre zabezpečenie prístupu verejnej poštovej siete ako aj identifikáciu kritických miest bol použitý expertný rozhovor (pozri časť 2 metodika).

Cieľ 1: Postoj respondenta s podmienkami prístupu do verejnej poštovej siete.

Názory expertov je možné rozdeliť do dvoch skupín:

- I. negatívny postoj voči možnosti otvoriť prístup do verejnej poštovej siete pre všetky poštové podniky bez rozdielu. Experti (poskytovateľ US, zameniteľnej služby, regulačný úrad) zastávajú názor, že prístup do siete by mal byť umožnený výhradne poskytovateľom zameniteľných služieb, tak ako to je nastavené v súčasnosti. Hlavným dôvodom: „budovanie siete patrí k nezameniteľnému know how každej spoločnosti a otvorená možnosť využitia poštovej siete by značne zasiahla konkurenčné prostredie“.
- II. pozitívny postoj je zaznamenaný na úrovni akademických expertov, ale aj ostatných poštových podnikov, ktorí sa domnievajú, že prístup do verejnej poštovej siete by mal byť zabezpečený pre všetkých za rovnakých podmienok, pri deklarovaní



transparentnosti, nediskriminácie, ceny a chápaný ako príležitosť pre efektívne využívanie voľných kapacít.

Cieľ 2: Postoj respondenta s alokáciou a počtom prístupových bodov v rámci verejnej poštovej siete.

Názor oslovených expertov sa zhoduje so súčasnou alokáciou a počtom prístupových bodov vo verejnej poštovej sieti. Reálna prax potvrdzuje, že prístup do verejnej poštovej siete zatiaľ v SR nie je využívaný.

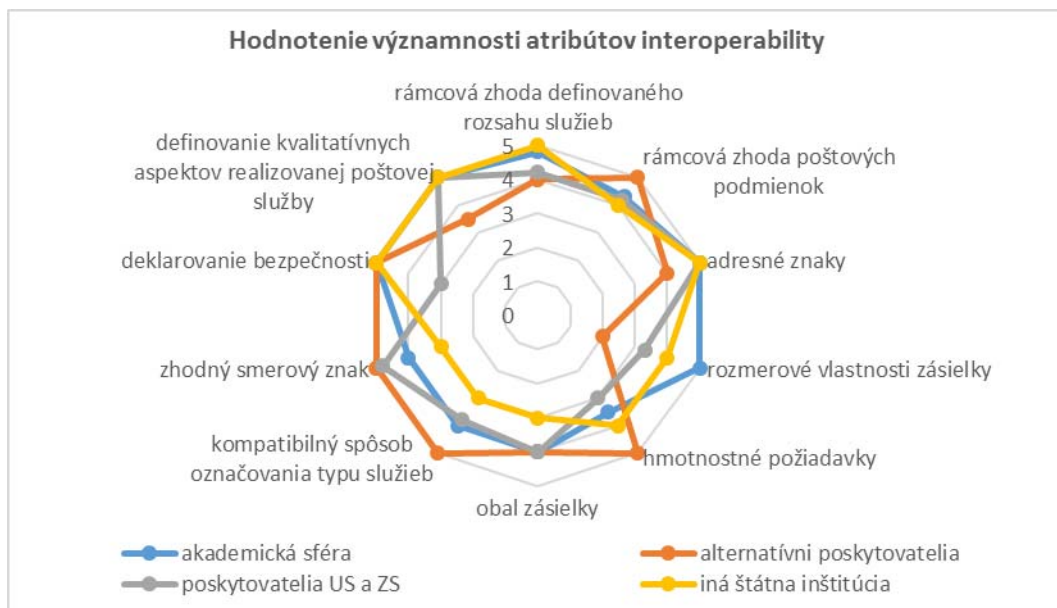
Cieľ 3: Postoj respondenta k masívnejšiemu prístupu do siete poskytovateľa US, k vzájomnej spolupráci a využívaniu siete ktoréhokolvek poštového podniku.

Zhoda v názore, že situácia na poštovom trhu vytvára predpoklad pre využívanie prístupu do siete poskytovateľa univerzálnej služby. Vzájomná spolupráca a využívanie siete ktoréhokolvek poštového podniku je do určitej miery výhodnou, avšak nesmie prekročiť určitú pomyselnú hranicu, kde už poštový podnik stráca svoju samostatnosť a opodstatnenosť a to najmä v oblasti balíkových služieb.

Cieľ 4: Názor respondenta k možnému vytvoreniu homogénnej, ale tiež heterogénnej siete a možnosti zabezpečenia plynulého poskytovania poštovej služby na základe tejto siete.

Expertí deklarujú, že poštový podnik definuje spôsob komunikácie jednotlivých prvkov poštových systémov len do tej miery, do akej je možné získať benefity. Potrebné je v tomto prípade jasne definovať tzv. SLA, tak ako je to v prostredí elektronických komunikácií. Stanovenie základných pravidiel by malo byť v réžii regulačného úradu.

Cieľ 5: Hodnotenie významnosti vybraných atribútov reprezentujúcich základné požiadavky interoperability poštových systémov.



Obrázok 1 Hodnotenie významnosti atribútov interoperability poštových technologických systémov v segmente „expert“

Výsledné hodnotenie atribútov nezohľadňuje názor respondentov reprezentujúcich regulačnú autoritu, nakoľko títo respondenti uviedli, že určenie stupňa významnosti je plne v réžii poskytovateľa US a ostatných poskytovateľov poštových služieb. Grafické znázornenie hodnotenia na základe pridelenej známky v rozsahu 1 (najnižší stupeň významnosti) – 5 (najvyšší stupeň významnosti) je uvedené na obrázku 1.

## Záver

Zabezpečenie otvoreného prístupu do poštovej siete je jedným z nástrojov odstraňovania bariér pre vstup nového podniku na trh. Skúmaním podmienok na slovenskom poštovom trhu, táto otázka nie je celkom vyriešená. Momentálne tu neexistujú praktické skúsenosti s realizáciou prístupu do verejnej poštovej siete. V dôsledku naznačeného vývoja na listovom i balíkovom trhu sa však odkrývajú požiadavky a možnosti pre vymedzenie pravidiel zabezpečujúcich vzťahy pri prístupe do siete akéhokoľvek poštového operátora. Ako naznačujú skúsenosti z iných odvetví, či už je to oblasť elektronických komunikácií alebo oblasť dopravy, prístup do siete by mal byť otázkou nastavenia transparentných a nediskriminačných pravidiel zo strany regulačného úradu formou právnej normy vo väzbe na právne, technické, technologické a ekonomické aspekty prístupu s ohľadom regulácie opatrenia na podporu efektívnej hospodárskej súťaže, ceny a kvalitatívne požiadavky.

V zmysle uvedeného je možné ďalej diskutovať o nasledovných aspektoch:

1. Určenie prístupových bodov s ohľadom na rozsah požadovaných služieb a formu prístupu.
2. Jednoznačné definovanie rozsahu služieb, vzhľadom na terminologické vymedzenie pojmov: poštová služba, poštová zásielka, listová zásielka a balík a vo väzbe na všeobecné požiadavky ako je hmotnosť, rozmery, požiadavky na obal, ...Ide o základný atribút pre deklarovanie technickej a technologickej schopnosti poštového systému manipulovať s danou zásielkou.
3. Definovanie zasielacích podmienok, predovšetkým takých atribútov ako je adresa a adresná strana, smerový znak a pod.
4. Deklarovanie kvality v celom distribučnom procese bez ohľadu na to, koľkými poštovými systémami bude zásielka distribuovaná. Požiadavka na kvalitu, ktorá vznikne pri uzatvorení poštovej zmluvy medzi odosielateľom a poštovým podnikom musí byť dodržaná až do dodania zásielky.
5. Bezpečnosť sa týka ako bezpečnosti siete, tak aj bezpečnosti zásielok a ich obsahu. Dodržiavanie poštového tajomstva, ochrany osobných údajov, integrity siete a pod.
6. Požiadavky v súvislosti s ochranou spotrebiteľa, stanovenie postupov pri vybavovaní sťažností (napr. nastavenie systému odškodnenia) a požiadaviek na kompenzáciu medzi prevádzkovateľom univerzálnej služby a ostatnými operátormi. [12]
7. Zverejnenie cenovej ponuky zabezpečenia prístupu. Cena nesmie byť diskriminačná a musí byť transparentná, nákladovo orientovaná.
8. Vymedzenie záväzného terminologického aparátu.

Riešenie otázky interoperability je spojené so zabezpečením kompatibility systémov. Tá je možná nie len uplatnením už spomínaných pravidiel, ale aj s jednoduchým porozumením v komunikácii poštových systémov.

## Literatúra

- [1] BUKOVÁ, B., BRUMERČÍKOVÁ, E., MADLEŇÁK, R.: Doprava a elektronické podnikanie. - 1. vyd. - Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. - 172 s. - ISBN 978-80-8168-130-1
- [2] ČOREJOVÁ, T., IMRÍŠKOVÁ, E.: The postal supply chain versus postal value chain. In: Problems of maintenance of sustainable technological systems: Tom II. - Warszawa: Polskie Naukowo-Techniczne Towarzystwo Eksploatacyjne, 2010. - ISBN 978-83-930944-0-0. - S. 81-91.

- [3] KOLAROVSKI, P., MADLEŇÁKOVÁ, L., ROSTÁŠOVÁ, M.: Technológia a automatizácia pošty. 1. vyd. - Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2017. - 294 s., ISBN 978-80-554-1363-1
- [4] KOLAROVSKI, P., TENGLER, J., MAJERČÁKOVÁ, M.: The new model of customer segmentation in postal enterprises. In: Procedia - social and behavioral sciences - ISSN 1877-0428. - Vol. 230 (2016), online, s. 121-127.
- [5] KUČESOVÁ, D.: Interoperabilita poštových technologických systémov [magisterská inžinierska práca]; Školiteľ: Madleňáková, L. - Katedra spojov FPEDAS, Žilinská univerzita v Žiline. - Žilina; 2017. - 106 s.
- [6] MADLEŇÁK, R., MADLEŇÁKOVÁ, L., PAVLIČKO, M.: Poštové prepravné siete: návrh a konštrukcia. - 1. vyd. - Žilina: Žilinská univerzita, 2014. - 236 s. ISBN 978-80-554-0903-0
- [7] MADLEŇÁK, R., MADLEŇÁKOVÁ, L., RUDAWSKA, A.: Model design of the infrastructure layer of postal system. In: Communications : scientific letters of the University of Žilina. - ISSN 1335-4205. - Vol. 18, no. 2 (2016), s. 88-92.
- [8] MADLEŇÁK, R., MADLEŇÁKOVÁ, L.: Comparison of regional postal transportation networks in Zilina region. In: Transport means 2015 : proceedings of the 19th international scientific conference : October 22-23, 2015, Kaunas University of Technology, Lithuania. - ISSN 1822-296X. - S. 277-280.
- [9] MADLEŇÁKOVÁ, L., MAJERČÁKOVÁ, M.: Právny rámec v elektronických komunikáciách a poštových službách. - 1. vyd. - Bratislava: DOLIS, 2015. - 151 s., - ISBN 978-80-8181-036-7
- [10] MADLEŇÁKOVÁ, L.: Vrstvový model poštového systému [habilitačná práca] - Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov - ČVO 8.2.2 Poštové služby. - Žilina : 2013. - 112 s.
- [11] MADUDOVÁ, E.: Dopad zmeny v hodnotovom reťazci poštového operátora na jeho ekonomickú pridanú hodnotu. In: IPoCC - International Postal and e-Communications Conference: zborník príspevků mezinárodní konference IPoCC "Možnosti rozvoje poštovních služeb a elektronických komunikací": Pardubice , September 13th-14th, 2012. Institut Jana Pernera, 2012. - ISBN 978-80-86530-84-0. s. 150-155.
- [12] MAJERČÁKOVÁ, M.: Ochrana spotrebiteľa na trhu elektronických komunikácií. - 1. vyd. - Žilina: Žilinská univerzita, 2016. - 95 s., ISBN 978-80-554-1300-6
- [13] PASTOR, O., TUZAR, A.: Teorie dopravních systémů, ASPI Praha, 2007, ISBN 978-80-7357-285-3
- [14] TENGLER, J. PERAKOVIĆ, D., MADLEŇÁK, R.: Identification and monitoring of the container at the postal operator. In: ZIRP 2016: znanost i razvitak prometa: Zagreb, 12th April 2016 : international scientific conference: perspectives on Croatian 3PL industry in acquiring international Cargo flows. - Zahreb: Fakultet prometnih znanosti, 2016. - ISBN 978-953-243-081-3. s. 65-75.
- [15] WIŃSKA, M., MADLEŇÁK, R., SZUMSKI, P.: Optimization of the position of the local distribution centre of the regional post logistics network. In: Transport Problems = Problemy Transportu: scientific journal. - ISSN 1896-0596. - Vol. 12, iss. 2 (2017) s. 43-50.
- [16] Cross-Border Parcel Delivery Operations and its Cost Drivers. University of Antwerp, 2015. [Online]. [cit.2017-10-04]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15943/attachments/1/translations>
- [17] ERGP REPORT on "access" to the postal network and elements of postal infrastructure. 2012. [Online]. [cit.2017-09-25]. Dostupné na internete: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/ergp/docs/consultations/report\\_access\\_postal\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/ergp/docs/consultations/report_access_postal_en.pdf)

- [18] ERGP (13) 38rev1- Report on End-To-End Competition and Access in European Postal Markets. [Online]. [cit.2017-09-25]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/20677/att-achments/1/translations/>
- [19] ERGP (16) 41- Report on the development of end-to-end competition and access regulation across the EU Member States in the light of recent jurisprudence concerning discount regimes in the postal sector. [Online]. [cit.2017-09-25]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/14345/attachments/1/translations>

### **Grantová podpora**

VEGA 1/0721/15 Výskum vplyvu konvergenie poštových služieb a služieb elektronických komunikácií na regulačné prístupy v poštovom sektore.

VEGA 1/0515/15 Endogénne faktory v odvetviach náročných na ochranu duševného vlastníctva v regionálnom podnikateľskom prostredí v SR.



## ONLINE MARKETING KNIŽNIČNO-INFORMAČNÝCH SLUŽIEB

Lucia Možuchová\*

**Abstract:** The paper focuses on online marketing of library and information services. This paper analyzes the application of selected online marketing tools within three university libraries. The aim of the paper is to compare the application of selected online marketing activities of selected university libraries. The comparison showed a brief proposal on how to extend the currently applied online marketing tools in the online marketing communication of the University Library of the University of Žilina.

**Keywords:** online marketing, online marketing tools, social media, university library, library and information services

### 1. Úvod do problematiky

Jedna z mnohých definícií hovorí, že marketing na internete znamená využívanie služieb internetu na podporu a realizáciu marketingových aktivít. Snahou je uviesť do súladu záujmy celého podniku, zákazníkov a záujmy celej spoločnosti. Aby marketing mohol skutočne zosúladiť jednotlivé skupiny, je potrebné vytvárať, podporovať a analyzovať silné obojstranné informačné toky. [1]

Knižnično-informačné služby uspokojujú potreby používateľov, ktorí vyhľadávajú informácie na základe konkrétnych požiadaviek, záujmov alebo rôznych kategórií v rôznych prostrediach. Takisto by mali byť informovaní knižnicou o tom, aké služby knižnica ponúka, či je možné používateľovi konkrétnu službu sprístupniť, akým spôsobom, akými technickými prostriedkami a za akých podmienok (napr. členské, finančné podmienky a pod.). [2]

Hlavnou úlohou knižníc v oblasti online marketingu je zvýšiť informovanosť ľudí ohľadom knižnično-informačných služieb, ktoré knižnice poskytujú a uspokojiť ich informačné potreby. Online marketingová komunikácia knižnice spočíva v propagácii svojich služieb tým, že aktualizujú svoje online informačné kanály ako sociálne siete, webové stránky alebo rozposielajú informačné materiály pomocou e-mailov, v ktorých je podrobný popis poskytovaných služieb, blížiacich sa podujatí, kampaní, prezentácií, rôznych výstav alebo aj knižných veľtrhov a podobne. [3]

Fenoménom dnešnej doby sú sociálne siete, ktoré vznikli predovšetkým pre osobné interakcie, no postupom času sa na nich objavuje čoraz viac firiem a inštitúcií rôzneho charakteru. Sociálne siete v rámci marketingovej komunikácie rôznych firiem a inštitúcií slúžia ako vynikajúca platforma pre zviditeľnenie svojich produktov zákazníkom. [4] Umožňujú osloviť naraz veľké množstvo existujúcich a potenciálnych zákazníkov. [5]

Marketingové nástroje na sociálnych sieťach umožňujú šírenie informácií medzi užívateľom a firmou. Pre oslovenie čo najväčšieho publika sa odporúča kombinovať naraz viacero marketingových nástrojov. [6] Medzi najpoužívanejšie marketingové nástroje na sociálnych sieťach patrí predovšetkým:

---

\* Ing. Lucia Možuchová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: 041/513 3144, e-mail: lucia.mozuchova@fpedas.uniza.sk

- *skupina* – slúži na zoskupenie ľudí spoločnými záľubami a názormi. Podstatný je názov a obsah, ktorý musí zaujať a motivovať ľudí k tomu, aby požiadali o prijatie do tejto skupiny;
- *stránka* – tvorí priestor pre prezentáciu firmy, zviditeľnenie produktu, zverejňovanie noviniek, udržanie stálych a prilákanie potenciálnych zákazníkov. Ide o tzv. stránku fanúšikov – FanPage, na ktorej možno zdieľať informácie o produkte. [6] Úspešnosť stránky je podmienená pravidelnou aktualizáciou – je potrebné prispievať zaujímavým obsahom, ktorý zaujme používateľov natoľko, aby zdieľali danú stránku a radi sa na ňu vracali; [7]
- *PPC reklama* – PPC predstavuje skratku anglického slova Pay Per Click, čo v preklade znamená platenie za kliknutie. Je dôležité mať dobré umiestnenie reklamy na špecificky vytipovaných stránkach, ktoré zvyšujú efektívnosť zacielenia reklamy pre vybranú cieľovú skupinu. Výhodou PPC reklamy na sociálnych sieťach je, že existuje možnosť zvolenia vhodnej zúženej cieľovej skupiny; [7]
- *API (Application Programming Interface)* – skupina nástrojov, vďaka ktorým sa programujú aplikácie prepojené so sociálnou sieťou. Obrázky, text, video z aplikácie sa publikujú na sociálnej sieti a taktiež je možné získavať informácie o užívateľovi aplikácie zo sociálnych sietí; [7]
- *plugin* – nástroj, pomocou ktorého sa užívatelia sociálnej siete môžu prepojiť s webovou stránkou. Tento nástroj pomáha budovať vzťah medzi firmou a jej zákazníkmi. [7]

## 2. Cieľ a metodika

Cieľom príspevku je porovnať uplatňovanie vybraných online marketingových aktivít, ktoré nadväzujú na univerzitné knižnice na Slovensku a v zahraničí. Analýza bola uskutočnená pomocou sekundárneho výskumu, ktorý bol zameraný na porovnanie jednotlivých online marketingových nástrojov u vybraných univerzitných knižníc. Z komparácie vyplynul stručný návrh, ako by bolo možné rozšíriť aktuálne aplikované online marketingové nástroje vo väzbe na Univerzitnú knižnicu Žilinskej univerzity v Žiline.

V príspevku boli použité nasledovné metódy:

- metóda analýzy – použitá pri skúmaní základov v oblasti online marketingu vo všetkých etapách a pri všetkých úrovniach riešenej problematiky;
- metóda syntézy – umožnila pozorovať vzťahy medzi faktami, odhadovať príčiny a spájať jednotlivé časti do jedného celku v rámci interpretácii výsledkov danej problematiky;
- metóda pozorovania – aplikovaná pri sledovaní využitia konkrétnych online marketingových nástrojov v prostredí vybraných univerzitných knižníc;
- metóda porovnávania – použitá pri porovnávaní spoločných znakov, súvisiacich s online marketingovými nástrojmi, ktoré aplikujú vybrané univerzitné knižnice;
- metóda indukcie a dedukcie – aplikovaná pri analýze využívania online marketingových nástrojov v rámci analyzovaných univerzitných knižníc a pri vytváraní návrhov aplikovania ďalších marketingových nástrojov v prostredí Univerzitnej knižnice Žilinskej univerzity v Žiline.

### 3. Interpretácia výsledkov

Pre naplnenie cieľa príspevku bola uskutočnená analýza vybraných online marketingových nástrojov na marketingovú komunikáciu v prostredí troch univerzitných knižníc. Objektom skúmania a analýzy boli:

- Univerzitná knižnica Žilinskej univerzity v Žiline (ďalej UKZU) – Žilina, Slovensko;
- Univerzitná knižnica Univerzity Jyväskylä (ďalej UKUJ) – Jyväskylä, Fínsko
- Univerzitná knižnica Simona Frasera (ďalej UKSF) – Vancouver, Kanada.

V Tabuľke 1. je uvedený prehľad využívania vybraných online marketingových nástrojov tromi univerzitnými knižnicami.

**Tabuľka 1. Prehľad využívania vybraných online marketingových nástrojov univerzitnými knižnicami**

Univerzitná knižnica	Sociálne siete				Webová stránka
	Facebook	Twitter	Instagram	Tumblr	
Univerzitná knižnica Žilinskej univerzity v Žiline	Áno	Nie	Nie	Nie	Áno
Univerzitná knižnica Univerzity Jyväskylä	Áno	Áno	Áno	Nie	Áno
Univerzitná knižnica Simona Frasera	Áno	Áno	Nie	Nie	Áno

Zdroj: [8]

V rámci vybraných univerzitných knižníc je najčastejšie využívanou sociálnou sieťou sociálna sieť Facebook. Sociálnu sieť Twitter využívajú obe zahraničné univerzitné knižnice a v rámci UKZU využívanie tejto sociálnej siete na marketingovú komunikáciu absentuje. **Sociálnu mikrobloggerovú sieť Tumblr** nepoužíva ani jedna z analyzovaných univerzitných knižníc. Účet na **sociálnej sieti Instagram** má aktívny len UKUJ pod názvom „jykirjasto“, kde doposiaľ uverejnila 53 príspevkov a má 290 sledovateľov.

**Webovú stránku** má zriadenú každá z analyzovaných univerzitných knižníc. Okrem informačného obsahu ponúkajú webové stránky univerzitných knižníc v dôsledku informatizácie databáz aj rôzne elektronické služby. Návštevníci webových stránok nie sú len potenciálni zákazníci, ale aj registrovaní členovia, využívajúci elektronické služby.

Analýzou boli zistené odlišnosti v rámci viditeľnosti umiestnenia odkazu na sociálne siete na webových stránkach vybraných univerzitných knižníc. UKUJ má na webovej stránke odkazy na sociálne siete umiestnené v ľavej časti webovej stránky, ktorá je nemenná a viditeľná pri návšteve ktorejkoľvek časti webovej stránky UKUJ. Odkazy na používané sociálne siete UKSF sú umiestnené v spodnej časti webovej stránky, kde sú umiestnené aj kontaktné informácie, spätná väzba a kalendár udalostí. Tieto odkazy sú rovnako ako na webovej stránke UKUJ k dispozícii na každej podstránke. Na webovej stránke UKZU sa odkaz na používané sociálne siete nachádza v spodnej časti na hlavnej stránke webovej stránky UKZU. Pri preklikávaní na iné záložky webovej stránky UKZU sa odkaz na sociálne siete nezobrazuje.

Ďalej bolo porovnávané, či sa na webových stránkach univerzitných knižníc nachádza nástroj tzv. „search engine“, čo v preklade znamená vyhľadávací nástroj, ktorý slúži na rýchle vyhľadávanie potrebných informácií, nachádzajúcich sa na webovej stránke. Vyhľadávací nástroj sa na webovej stránke UKUJ nachádza v pravom hornom rohu v samostatnej nemienej sa lište, ktorá obsahuje aj logo UKUJ. Výhodou je, že vyhľadávací nástroj je prístupný a viditeľný návštevníkovi pri každom prekliknutí na iné záložky. Rovnaké umiestnenie vyhľadávacieho nástroja má aj webová stránka UKSF, ktorý je takisto prístupný neustále počas celej interakcie na web stránke.

Aktivita pridávania príspevkov jednotlivých univerzitných knižníc na fanpage na **sociálnej sieti Facebook** je pomerne vysoká. V nasledujúcej tabuľke 2. je uvedený počet pridaných príspevkov za sledované obdobie od 23. 02. – 26. 04. 2017.



**Tabuľka 2. Prehľad počtu pridaných príspevkov na sociálnej sieti Facebook za vybrané obdobie**

Univerzitná knižnica	Typ príspevku na fanpage			Celkový počet príspevkov
	Vlastné obrazové príspevky s textom	Vlastné textové príspevky	Zdieľané príspevky	
Univerzitná knižnica Žilinskej univerzity v Žilina	17	2	1	20
Univerzitná knižnica Univerzity Jyväskylä	3	2	28	33
Univerzitná knižnica Simona Fräsera	14	0	10	24

Zdroj: [8]

V rámci sledovaného obdobia má najviac zverejnených príspevkov na fanpage UKUJ s počtom 33. Z toho boli 3 vlastné obrazové príspevky s textom, 2 vlastné textové príspevky a podstatnú časť tvorili príspevky, odkazujúce na externé zdroje, tzv. zdieľané príspevky. Na fanpage UKSF bolo počas sledovaného obdobia pridaných celkovo 24 príspevkov, z čoho bolo 14 príspevkov obrazových s textom a 10 zdieľaných príspevkov. UKZU na svojej fanpage uverejnila počas sledovaného obdobia celkovo 20 príspevkov, pričom bolo obrazových príspevkov s textom 17, textové príspevky 2 a 1 zdieľaný príspevok. Obrazové príspevky s textom UKZU obsahujú v texte aj odkaz na webovú stránku UKZU a obidva príspevky textového charakteru obsahovali prevádzkové informácie počas sviatkov.

Analýzou účtov UKUJ a UKSF na možno uviesť, že UKSF má ku dňu 26. 04. 2017 celkovo 2008 sledovateľov a UKUJ má 525 sledovateľov. Jedným z dôvodov je aj skutočnosť, že účet UKSF bol založený *sociálnej sieti Twitter* o dva roky skôr ako účet UKUJ, a to v roku 2009. Čo sa týka počtu príspevkov, resp. tweet-ov, UKSF ich mala ku dňu 24. 04. 2017 na sociálnej sieti Twitter viac ako 3 500 a účet obsahoval 189 uverejnených fotografií. V rámci účtu UKUJ bolo ku dňu 24. 04. 2017 zaznamenaných 1 253 tweet-ov a uverejnených 9 fotografií. Z tohto hľadiska možno hovoriť o skutočnosti, že účty obidvoch zahraničných univerzitných knižníc obsahujú predovšetkým textové, prípadne zdieľané príspevky.

Na základe výsledkov analýzy a následnej komparácie bolo navrhnutých niekoľko aktivít, smerujúcich k zefektívneniu online marketingovej komunikácie v prostredí UKZU.

Z pohľadu sociálnych sietí je pomerne veľkým nedostatkom UKZU nízky počet fanúšikov na sociálnej sieti Facebook, a to nielen v porovnaní so zahraničnými univerzitnými knižnicami, ale aj v celoslovenskom merítku. Príspevky na fanpage UKZU obsahovo sú síce zaujímavé, ale majú pomerne malý dosah oslovenia potenciálnych fanúšikov fanpage. Nepomáha tomu ani fakt, že na ďalších najpoužívanejších sociálnych sieťach nie je UKZU registrovaná.

Pre získanie väčšieho počtu fanúšikov na Facebook-ovú fanpage UKZU by bolo vhodné na webovej stránke UKZU zmeniť umiestnenie odkazu na fanpage UKZU podľa webovej stránky univerzitnej knižnice Univerzity Jyväskylä, ktorá má svoje odkazy viditeľné počas celej interakcie na webovej stránke. Takisto sa môže odkaz na Facebook-ovú fanpage umiestniť do sekcie „kontakt“.

Ďalším možným krokom ako zvýšiť počet fanúšikov na fanpage UKZU a prilákať nových návštevníkov UKZU je vytvoriť fanpage profily na sociálnej sieti Twitter a Instagram, ktoré by boli spolu s Facebook-ovou fanpage a webovou stránkou UKZU vzájomne poprepájané.





**Obrázok 1. Zdieľaný účet UKZU účtom študentského rádia Rapeš na sociálnej sieti Instagram (Zdroj: [8])**

Vo väzbe na uplatňovanie online marketingovej komunikácie UKZU bol navrhnutý a vytvorený profil na sociálnej sieti Instagram. Tento profil s názvom „univerzitna\_kniznica\_zu“ bol založený dňa 22. 04. 2017. Následne bol zdieľaný prostredníctvom profilu študentského rádia Rapeš, čo môžeme vidieť na obrázku č. 1.

Na zviditeľnenie profilu UKZU na sociálnej sieti Instagram bol zvolený nástroj „follow“, kedy sa tento profil stal followerom (nasledovateľom) rôznych príbuzných profilov a užívateľov. Užívateľov, ktorí pôsobia v prostredí UKZU alebo Žilinskej univerzity v Žiline bolo jednoduché nájsť najmä vďaka zadaným kľúčovým slovám. Následne bol profil UKZU sledovaný ďalšími profilmi z prostredia Žilinskej univerzity v Žiline.

Keďže na webovej stránke UKZU absentuje vyhľadávací nástroj, navrhujeme, aby bol tento nástroj umiestnený na viditeľné miesto na úvodnej webovej stránke UKZU. Návštevníci webovej stránky UKZU sa tak môžu rýchlejšie dostať k požadovaným informáciám a službám.

#### 4. Záver

Marketingová komunikácia prostredníctvom online marketingových nástrojov je dnes neodlučiteľnou súčasťou rámci dosahovania stanovených cieľov. V prostredí knižníc je dôležité zamerať online marketingové kanály na správnu skupinu ľudí, udržiavať s nimi interakciu a dostať zákazníkom do povedomia ponúkané služby.

Online marketing univerzitných knižníc je postavený na rovnakých základoch ako klasický marketing. V centre pozornosti marketingovej komunikácie univerzitetnej knižnice sa nachádza užívateľ a jeho rôzne potreby. Cieľom však nie je zisk, ale nehmotný úžitok, ako napríklad zvýšenie návštevnosti, výpožičiek, čitateľskej základne a pod.

Z uskutočnenej analýzy a komparácie aplikovaných jednotlivých online marketingových nástrojov v prostredí univerzitných knižníc vyplynul záver, že v rámci UKZU je možné aplikovať ďalšie doposiaľ nevyužívané online marketingové nástroje.

#### Literatúra

- [1] JANOUGH, Viktor. 2014 Marketing na internetu. 1. Vyd. Brno: Computer press, 2016, 17 s. ISBN 978-80-251-4311-7
- [2] KATUŠČÁK, D., MATTHAEIDESOVÁ, M., NOVÁKOVÁ, M. Informačná výchova: Terminologický a výkladový slovník, odbor knižničná a informačná veda. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1998. 375 s. 6. zväzok edície. ISBN 80-08-02818-1
- [3] Marketing knižnično informačných služieb [online] [cit. 2017-09-07] Dostupné na internete: <<http://www.infolib.sk/sk/trendy-oblastiach/kniznicno-informacne->

sluzby/marketing-kniznicno-informacnych-sluzieb/marketing-kniznicno-informacnych-sluzieb.html>

- [4] LUSTED, Marcia Amidon. Social Networking: MySpace, Facebook & Twitter. Minnesota : ABDO Publishing Company, 2011. 112 s. ISBN: 978-1-61714-811-8.
- [5] Pracovné pozície v online marketingu. [online]. [cit. 2017-09-07]. Dostupné na internete: <<http://www.pracanadoma-skusenosti.eu/online-marketing/>>.
- [6] BEDNÁŘ, V. Marketing na sociálních sítích. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2011. 197 s. ISBN: 978-80-251-3320-0.
- [7] MOJTO, Z. a kol. Cookbook- všetko, čo marketér potrebuje vedieť o Facebooku. Bratislava: Webcreator, 2011. 74 s.
- [8] ZEMENČÍK, M. Online marketing knižnično-informačných služieb. Bakalárska práca. Žilina. 2017. 28330420171094

### **Grantová podpora**

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektu APVV-14-0512 - Univerzity a ekonomický rozvoj regiónov.



## CROWDFUNDING - NOVÁ FORMA ALTERNATÍVNEHO FINANCOVANIA

Anna Paďourová<sup>1</sup>

**Abstract:** Crowdfunding has become an interesting financial and support tool for various types of projects over the last decade. The exact definition is: "The financing method of projects and business plans where small amounts of money are collected from a large number of people, most often over the Internet". This form of funding brings together those who have the funds and want to invest with those who need the funds to finance a specific project. On the one side of crowdfunding transaction is a person with a project idea who prepares a crowdfunding campaign, we call this person the **project owner**. On the other side, there is a crowd of people who provide money for realizing the idea, we call them **contributors**. The aim of the paper is to provide a basic theoretical framework for crowdfunding and to describe the current situation of innovative financing.

**Keywords:** Crowdfunding, Form of financing, Project owner, Investor (Contributor)

### Úvod

Všeobecne povedané, pri Crowdfundingu ide o získavanie financií prostredníctvom hromadnej zbierky, do ktorej sa zapájajú „bežní smrteľníci“ cez kampane, ktoré prebiehajú na špecializovaných internetových portáloch. Medzi najznámejšie patrí „Kicksarter“, ktorý bol spustený v roku 2009 a dodnes pre mnohých predstavuje definíciu crowdfundingu. Princíp crowdfundingu je jednoduchý, prebieha na crowdfundingových portáloch, kde sa návštevník internetu môže jednoducho stať prispievateľom a autorom projektu. Takto sa môžu financovať rôzne typy projektov, napríklad umelecké diela, charitatívne a dobročinné iniciatívy, inovácie, výskum a vývoj, alebo iné podnikateľské zámery. Je to úplne nový spôsob získavania finančných prostriedkov, kde podnikateľ alebo zakladateľ zbierky žiada o čiastku, za ktorú sľúbi, že daný projekt zrealizuje. Dnes existuje niekoľko stránok, ktoré sa venujú crowdfundingu.

### Ako Crowdfundig funguje

Crowdfunding, čiže financovanie davom, predstavuje spôsob, ako zhmotniť predstavu alebo nápad. Základným problémom pri realizovaní takejto predstavy sú financie. Každý nemá možnosti či príležitosti na získanie vhodného investora, alebo sponzora, ktorý by bol ochotný „uhradiť“ náklady spojené s vývojom a výrobou akéhokoľvek produktu alebo služby. Crowdfunding umožňuje kreatívnym ľuďom prezentovať svoje predstavy alebo nápady

---

<sup>1</sup> Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 8215/1, 010 01 Žilina, Slovensko, [anna.padourova@fpedas.uniza.sk](mailto:anna.padourova@fpedas.uniza.sk), +421 41 513 3129

a získať tak podporu od širokej verejnosti bez investorov. Tento spôsob umožňuje aj overenie, či bude o produkt, alebo službu záujem. Na začiatku je najdôležitejšie vytvorenie pútavej prezentácie nápadu, pomocou ktorej sa oslovujú ľudia. Prezentácie obsahujú fotografie alebo video, ktorým je predstavovaný samotný produkt ako aj cieľ, ktorý s ním chce tvorca dosiahnuť. Rovnako sú v prezentácii vyčíslené aj celkové finančné záležitosti týkajúce sa projektu. V kampani musia byť zahrnuté aj odmeny ľuďom, ktorí sa rozhodli takýto projekt podporiť. V prípade úspešnej kampane sa aj malý zisk môže využiť na naštartovanie predaja produktu. Výsledná suma v kampani sa uvedie ako požadovaná suma, ktorú potrebujeme získať. Ďalej sa určí obdobie, za ktoré bude potrebné vyzbierať finančné prostriedky (jeden mesiac) a potom je čas na to, aby bola verejnosť oboznámená s novinkou a aby sa prostriedky na jej realizáciu vybrali. Nedá sa očakávať, že takáto služba je zadarmo. Stránka, na ktorej je projekt prezentovaný si berie percentá z vyzbieranej sumy. Okrem týchto poplatkov musíme počítať aj s poplatkami bánk za prevod peňazí. Crowdfundig je životaschopná, škálovateľná alternatíva ku klasickému verejnému a súkromnému financovaniu. Tradičný spôsob financovania bol založený na získaní veľkého množstva finančných prostriedkov od jedného alebo menšieho počtu investorov. Crowdfunding je postavený na drobných sumách od veľkej skupiny jednotlivcov. Pri crowdfundingu sú najčastejšie podporované projekty so zameraním na sociálnu oblasť, podnikanie, tvorbu filmov a umenie, hudbu, energetiku a životné prostredie atď.. Najčastejšie podporovanými projektmi v sociálnej oblasti sú projekty zamerané na rozvoj mesta (zlepšovanie verejného priestoru), väčšie projekty napr. v oblasti energetiky a životného prostredia (veterné turbíny), v oblasti podnikania ide o naštartovanie samotného podnikania. Podľa mnohých literárnych zdrojov môžeme crowdfunding rozdeliť do štyroch základných modelov (Tab. 1)

1. model založený na darovaní,
2. model založený na odmeňovaní,
3. model založený na mikropôžičkách
4. model založený na investíciách.

**Tab. 1 Rozdelenie crowdfundingu**

	Forma príspevku	Forma návratnosti	Zameranie modelu
Donation-based crowdfunding	Dotácia (dar)	Nehmotné výhody	Tento model je zameraný na ľudí, ktorí majú záujem vyzbierať finančné prostriedky, so zámerom pomôcť dobrej veci a nie z dôvodu budúceho zisku, alebo určitej formy odmeny. Primárne je určený na podporu charít, alebo na pomoc ľuďom, ktorí chcú vyzbierať finančné prostriedky na sociálne/charitatívne projekty, zhromaždiť online komunitu a ponúknuť jej možnosť darovať projektu svoje peniaze.
Reward-based crowdfunding	Dotácia (dar)/založený na odmeňovaní a na predpredaji	Odmeny a nehmotné výhody	System založený na odmeňovaní a predpredaji posúva darcovstvo na vyššiu úroveň a je pravdepodobne <b>najznámejším a najrozšírenejším crowdfundingovým modelom.</b>
Lending-based crowdfunding	Mikropôžičky	Splácanie úveru s úrokmi. Pri určitých sociálne motivovaných pôžičkách sú úroky odpustené.	Tento model je veľmi podobný akémukoľvek scenáru, v ktorom jednotlivci poskytnú peniaze na zrealizovanie projektu s víziou budúcej odplaty. Crowdfunding sa popularite teší najviac v krajinách, kde sú so získaním bankového úveru ťažkosť.
Equity-based crowdfunding	Investícia	Návratnosť investície v určitej dobe, ak podnikanie dobre funguje. Niekedy je ponúknutá aj určitá forma odmeny.	Posledný model crowdfundingu je založený na investícii. V praxi sa často označuje aj ako crowdinvesting a znamená, že investor si vyberie projekt na základe jeho možného budúceho profitu a na oplátku za jeho finančnú podporu sa napr. stane akcionárom/spoločníkom tejto firmy.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe [2,3]

## Subjekty pôsobiace v rámci Crowdfundign

- Podnikatelia (Entrepreneurs) – skupina, ktorá sa podieľa na vzniku konkrétneho projektu. Okrem získania finančných prostriedkov je motiváciou autorov projektov aj to, že crowdfunding poskytuje ďalšie výhody, ako je napríklad vytvorenie spojnice medzi ním a spotrebiteľom. Dôležité je to, že autor získava spätnú väzbu. V porovnaní s pôžičkami od bánk sa crowdfunding môže využívať aj opakovane. Aj po prípadnom neúspechu projektu to môže autor skúsiť znovu s vylepšeným projektom, a to bez akýchkoľvek dlžôb.
- Investori (Backers) – ľudia, ktorí sa rozhodli vložiť svoje finančné prostriedky do realizovania konkrétneho projektu. Výšku príspevku si určia samostatne. Z pohľadu investorov existuje mnoho príčin, pre ktoré sa rozhodnú prispievať na projekty, ktoré spoznávajú iba prostredníctvom internetu. Okrem protihodnoty vo forme napríklad podielu na zisku, môže ísť aj o nehmotné odmeny, ktorými sú možnosti zaradenia sa ku priekopníkom nových technológií a spoločností. Ľudia často neinvestujú priamo do projektov, ale do ľudí, ktorí tieto projekty vymysleli, aby podporili ich kreativitu a pomohli im splniť svoj sen.

## Porovnanie svetových Crowdfundingových platforiem

Crowdfunding pochádza zo Spojených štátov amerických. Ako sa dalo čakať, spomedzi kontinentov je najrozšírenejší práve v Severnej Amerike, môžeme to potvrdiť aj na základe údajov z nasledujúcej tab. 2, kde väčšina platforiem bola založená práve na pôde USA. Druhým najväčším trhom pre crowdfunding je Ázia a na treťom mieste nasleduje Európa.

Tab. 2 Svetové crowdfundingové platformy

Platforma	Model financovania	Zameranie	Poplatky	Pôvod
<b>Investície</b>				
<b>Companisto</b>	-	Európske spoločnosti	-	Nemecko
<b>FundedByMe</b>	All or nothing	Podniky vo všeobecnosti	-	Švédsko
<b>SeedInvest</b>	-	Start-upy	-	USA
<b>Mikropôžičky</b>				
<b>Kiva</b>	-	Podnikanie v rozvojových krajinách	-	USA
<b>Darcovstvo</b>				
<b>DonorsChoose</b>	All or nothing	Vzdelávanie	-	USA
<b>Experiment</b>	All or nothing	Vedecké výskumy	7,5 – 8%	USA
<b>GoFundMe</b>	All or Nothing / Keep it All	-	5%	USA
<b>Ketto</b>	Keep it All	Podniky, kreatívne projekty, charita	11%	India
<b>Odmeny</b>				
<b>Indiegogo</b>	All or Nothing / Keep it All	Kreatívne projekty	5% / 9%	USA
<b>Kickstarter</b>	All or Nothing	Kreatívne projekty	8 – 10%	USA
<b>Pozible</b>	All or Nothing	Kreatívne projekty	5%	Austrália
<b>RocketHub</b>	Keep it all	-	8% / 12%	USA
<b>Sellaband</b>	All or Nothing	Hudba	15%	Nemecko

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe [10]

## Najznámejšie Slovenské a České Crowdfundingových platformy



Crowdfunding je na Slovensku stále pomerne neznámy no predsa sa nájdu ľudia, ktorí prostredníctvom neho nielen prispievajú ale na strane druhej ho aj používajú na zrealizovanie svojich projektov. [9] Drvivá väčšina slovenských, resp. českých crowdfundingových portálov je založená na modeli odmeňovania a metóde financovania „All or nothing“ (Všetko alebo nič).

IdeasStarter bola prvá crowdfundingová platforma na Slovensku, ktorá si vyslúžila prezývku „slovenský Kickstarter“. Vznikla vďaka námaha dvoch vtedajších študentov Ekonomickej univerzity, Michala Felčana a Kristíny Škulcovej. Verili, že Slovákov naučia využívať crowdfunding. Avšak ich snaha skončila koncom minulého roka a Ideasstarter zanikol. Zaujímavosťou tejto platformy boli aj modely financovania, okrem všadeprítomného „All or nothing“ majú autori možnosť si vybrať aj model „Keep it all“ („Nechaj si všetko“). Plány do budúcnosti boli veľké, konkrétne expandovať do celej strednej Európy cez pripravovanú poľskú a maďarskú verziu portálu. Nanešťastie Slovákov v tom čase tento princíp financovania neoslovil alebo bol málo mediálne prezentovaný.

Ďalšie známe slovenské a české platformy sú uvedené v tab. 3.

**Tab. 3 Najznámejšie slovenské a české crowdfundingové platformy**

	Startovač	HitHit	Marmeláda	Crowd-berry	StartLab	Conda
Založenie	2013	2012	2015	2015		2013
Model CF	Odmeny	Odmeny	Odmeny	Investície	Dary	Investície
Model fin.	All or Nothing	All or Nothing	All or Nothing	All or Nothing	All or Nothing / Keep it All	All or Nothing
Úspešnosť projektov	61%	-	27%	-	62%	85%
Poplatky	5 – 9%	10,5 – 11,5%	8% + 2,6%	8%	5%	-
Počet projektov celkom	-	1125*	30	-	37	73
Dĺžka kampane	15/ 30/ 60 dní	Max. 45 dní	-	30 – 60 dní	30 – 90 dní	-
Krajina pôvodu	ČR	ČR	SR	SR	SR	AT

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe [9]

### HitHit

bol uvedený na scénu v roku 2012 ako jedna z najúspešnejších českých crowdfundingových platforiem. Určená je pre český ako aj pre slovenský trh. Orientuje sa na pomoc pri získaní kapitálu kreatívnym projektom a rovnako je založený na modeli odmeňovania. Základné percentuálne sadzby sú pomerne vysoké (10,5 % - 11,5 %), avšak sú kompenzované nadštandardnými službami, ktoré platforma poskytuje (napr. coaching, copywriting).

### Startovač

platforma funguje na báze odmien ako mnoho iných. Vznikol v roku 2013 a dnes je označovaný ako jeden z najznámejších portálov v Čechách a na Slovensku. Za krátke pôsobenie na scéne má na konte už mnoho zaujímavých projektov, či už českých (Trabantom naprieč Tichomorím), alebo slovenských (kniha AHA).

### Marmeláda

Spustenia sa dočkala v roku 2015 ako pôvodná slovenská crowdfundingová platforma. Marmeláda preferuje originálne projekty, ktoré ešte nikde neboli prezentované. Zamiera sa na financovanie rôznych kreatívnych projektov, od kultúry cez módu a dizajn až po šport.

Kampane na tejto platforme podliehajú záväzku realizovania projektu do 18 mesiacov od ich skončenia.

### **Crowd- berry**

Crowdberry ponúka vysokú diverzifikáciu investičných projektov pôsobiacich v technologických ale i netechnologických odvetviach. Crowdberry navyše poskytuje možnosť výberu medzi aktívnym investorom, ktorý nám poskytne spolu s kapitálom aj svoje skúsenosti a znalosti, alebo naopak pasívnym investorom, ktorý vloží do hry len kapitál.

### **StartLab**

Slovenský StartLab bol založený ako nezisková crowdfundingová platforma, ktorá sa zameriava na verejnoprospešné projekty. Je určený pre kohokoľvek s dobrým nápadom, či už je to umelec, startupista alebo aktívny občan. StartLab ponúka oba populárne modely financovania, čiže „All or nothing“ i „Keep it all“.

### **Conda**

začínala ako tuzemská verzia rakúskej platformy a dnes je kľúčovým hráčom v celoeurópskom crowdfundingovom biznise, s pobočkami v Nemecku, Švajčiarsku, Slovinsku, Slovensku, Poľsku a Lichtenštajnsku. Conda má za úlohu spájať investorov a spoločnosti, ktoré hľadajú financovanie. Jedným z najznámejších projektov platformy Conda je financovanie expanzie a marketingu unikátneho aperitívu Bentianna.

## **Záver**

Crowdfunding predstavuje inovatívnu formu financovania podnikateľských projektov, ktorá spája tvorcov projektu priamo s investorom. Finančné modely crowdfundingu vytvárajú doplnkovú investičnú príležitosť, kde investori komunikujú a majú priamy kontakt s tvorcami projektu. Crowdfunding by mal byť vnímaný ako jeden finančný ekosystém. Kým v našich končinách je crowdfunding stále relatívne neznámym pojmom a veľmi málo využívanou alternatívou, za hranicami Slovenska je dnes populárnejší ako kedykoľvek predtým. Fenomén crowdfundingového financovania sa na plné obrátky začal rozvíjať v poslednom desaťročí, a to najmä vďaka všadeprítomnému internetu. Má obrovský potenciál do budúcnosti, čo dokazuje nárast jeho využívania v Spojených štátoch amerických ako aj v Európe. V máji 2013 existovalo po celom svete viac ako 800 crowdfundingových platforiem a predpokladá sa, že v roku 2017 počet aktívnych crowdfundingových platforiem presiahne hranicu 2000. Aj napriek tomu, že na Slovensku tento trh nie je ešte tak rozvinutý ako v iných krajinách Európy, stále sa tu nájde dostatočné množstvo platforiem, ktoré sa snažia priniesť čerstvý vánok do sveta alternatívneho financovania. Samozrejme treba povedať, že crowdfundingových platforiem je o niečo viac, ako sme v tomto článku predstavili.

## **Literatúra**

- [1] BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T., SCHWIENBACHER, A. Crowdfunding: Tapping the right crowd. [online]. Journal of Business Venturing, 2013. [cit. 2017-08-16]. Dostupné z:<[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1578175](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1578175)>
- [2] BUYSERE de K., GAJDA, O., KLEVERLAAN, R., MAROM, D. A Framework for European Crowdfunding. [online]. 2012. [cit. 2017-06-03]. Dostupné z:<[http://www.europecrowdfunding.org/files/2013/06/Framework\\_EU\\_Crowdfunding.pdf](http://www.europecrowdfunding.org/files/2013/06/Framework_EU_Crowdfunding.pdf)>
- [3] COLLINS, L. Crowdfunding: Innovative access to finance and regulatory challenges. [online]. 2014. [cit. 2017-09-03]. Dostupné z: [https://innovationpolicyplatform.org/sites/default/files/rdf\\_imported\\_documents/Policy\\_Brief-Crowdfunding.pdf](https://innovationpolicyplatform.org/sites/default/files/rdf_imported_documents/Policy_Brief-Crowdfunding.pdf)>

- [4] Crowdfunding štatistiky. [online]. [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: [www.statista.com](http://www.statista.com)
- [5] EUROPEAN COMMISSION. Crowdfunding in the EU – Exploring the added value of potential EU action. [online]. 2013. [cit. 2017-08-04]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/2013/crowdfunding/docs/consultation-document\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2013/crowdfunding/docs/consultation-document_en.pdf)>
- [6] GAJDA, O., MASON, N., Crowdfunding for impact in Europe and the USA. [online]. 2013. [cit. 2017-08-04]. Dostupné z: <<http://www.toniic.com/wp-content/uploads/2013/12/CrowdfundingForImpact.pdf>>
- [7] GIUDICI, G., NAVA, R., L AMASTRA, R., C., VERECONDO, CH. Crowdfunding: The New Frontier for Financing Entrepreneurship?[online]. Oct. 2012 [cit. 2017-06-22]. Dostupné z: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2157429](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2157429)>
- [8] GRIFFIN, J. Z. Fleecing the American Masses. [online]. Journal of Law, echnology and the Internet, 2012. [cit. 2017-08-04]. Dostupné z: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2030001](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2030001)
- [9] <https://www.podnikajte.sk/financie/c/3192/category/financie-na-podnikanie/article/slovenske-ceske-crowdfundingove-platformy.xhtml>
- [10] <https://www.podnikajte.sk/financie/c/3189/category/financie-na-podnikanie/article/svetove-crowdfundingove-platformy.xhtml>

## Grantová podpora

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia projektov vedeckej grantovej agentúry VEGA 1/0515/15 – Endogénne faktory v odvetviach náročných na ochranu duševného vlastníctva v regionálnom podnikateľskom prostredí v SR a Inštitucionálneho výskum 3/KS/2017 Cash management komerčných bánk v podmienkach Slovenskej republiky.





## CELOŽIVOTNÁ HODNOTA ZÁKAZNÍKA PRE PODNIK A JEJ VÝZNAM V RÁMCI STRATÉGIE DIFERENCOVANÉHO CRM 1. časť

Mariana Strenitzerová <sup>1</sup>

**Abstract:** The contribution is devoted to the proposal of differentiated strategy of CRM in the particular service company. There are various needs, requests customer behavior taken into consideration as well as their contribution and lifetime added value for the company. The first part of paper is founded on the current CRM analysis in the particular service company and suggest the new segmentation of customers by their customer lifetime value.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Customer Lifetime Value, Segmentation of Customers

### Úvod

Vývoj jednotlivých typov stratégie CRM dospel do štádia, kedy je vhodné aplikovať v jednom odbore podnikania rôzne typy stratégie CRM súčasne (stratégiu masovej personalizácie, stratégiu masovej kastomizácie, stratégiu diferencovanej kastomizácie). Mieru prispôsobenia jednotlivým zákazníkom je nutné rozlišovať podľa aktuálneho a najmä celkového potenciálneho prínosu zákazníkov pre podnik. Túto kombinovanú stratégiu CRM je možné označiť ako **stratégiu diferencovaného CRM**.

Stratégia diferencovaného CRM je v súčasnosti jedným z najvýznamnejších nástrojov, ktorý umožňuje podnikom získať a udržať si svojich zákazníkov. Tento koncept sa objavil v priebehu 90-tych rokov minulého storočia. Predstavuje nový filozofický prístup k podnikaniu, ktorý je zameraný na získanie a zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníkov, ako aj predĺženie ich životného cyklu (doby zotrvania zákazníkov v podniku), čo má za následok rast tržieb, zvýšenie ziskovosti a taktiež rast trhovej hodnoty podniku [5].

Vďaka CRM môže podnik svojich zákazníkov nielen identifikovať, získať a udržať si ich dlhodobo, ale taktiež ich môže lepšie spoznať a analyzovať, a prostredníctvom diferencovaného riadenia vzťahov s nimi následne aj lepšie uspokojovať ich potreby.

Pri návrhu marketingovej stratégie a takticko-operatívnych marketingových programov sa v rámci uplatnenia stratégie diferencovaného CRM rešpektuje okrem rozdielnych potrieb, požiadaviek a nákupného a spotrebného správania sa jednotlivých zákazníkov, aj ich bežný prínos a najmä celoživotná hodnota pre podnik (Customer Lifetime Value). Je však potrebné sa zamerať nielen na to, čo prináša zákazník podniku pri uplatnení určitej marketingovej stratégie v súčasnosti, ale najmä to, čo mu môže priniesť za celý čas ich budúcej spolupráce [3].

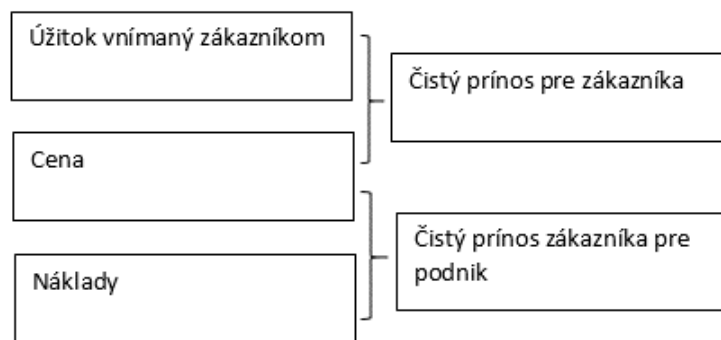
---

<sup>1</sup> doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, tel. 041 5133131, e-mail: mariana.strenitzerova@fpedas.uniza.sk

Prvým krokom, ktorý by mal podnik pri nadväzovaní vzťahu so zákazníkmi urobiť, je vedieť ich identifikovať, spoznať a zhodnotiť ich z hľadiska dlhodobých prínosov pre podnik. Následne by mal pre nich individualizovať ponuku, ako aj celkový systém starostlivosti. Je potrebné, aby podnik v rámci diferenciacie svojich zákazníkov uskutočňoval ich kategorizáciu podľa ich hodnoty pre podnik, ale zároveň aj podľa ich potrieb a na základe tejto kategorizácie by mal následne prispôbiť každému zákazníkovi vybrané aspekty svojho správania [3].

Nevyhnutná diferenciacia starostlivosti o zákazníkov, ako dôsledok zmien v trhovom prostredí, vedie k významným zmenám v podnikových procesoch a činnostiach. Všetky musia prispievať k tvorbe hodnoty pre zákazníka, súčasne je ale viac ako kedy v minulosti potreba prepojiť prácu s trhom s jej ekonomickými aspektmi. Na jednej strane stojí nutnosť stále lepšie spoznávať a dokonalejšie uspokojovať potreby a požiadavky zákazníkov, na strane druhej musia pre zachovanie rovnováhy vzťahu zákazníci prinášať podniku primeraný ekonomický efekt.

V centre záujmu marketingu bola zákonite vždy predovšetkým snaha o maximálne uspokojenie zákazníkov. Pokiaľ je ale starostlivosť o zákazníkov v zmenených trhových podmienkach rôzne nákladná, musí byť pre dosiahnutie rovnováhy vzťahu porovnávaný prínos pre zákazníka s jeho prínosom pre podnik (obr. 1).



**Obrázok 1 Rovnováha prínosu pre zákazníka a pre podnik**

(Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1. s.107.)

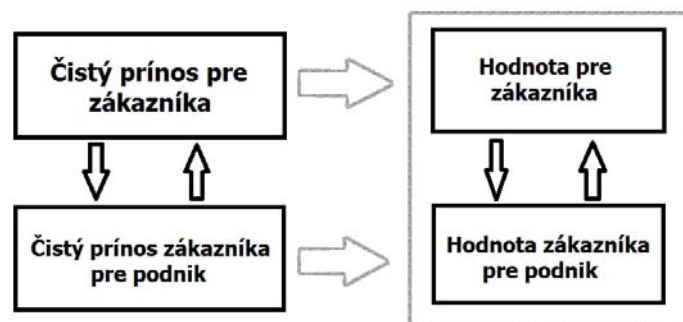
Prínos zákazníka pre podnik je veľmi komplexná kategória. Musí zahrnúť všetky faktory s vplyvom na „úžitok“, ktorý získava podnik zo spolupráce s konkrétnym zákazníkom. Okrem prínosov zachytených v účtovníctve sú významné i tie prínosy, často nefinančnej povahy (image zákazníka, ochota zdieľať informácie a pod.), ktoré nie sú v hodnotovom vyjadrení v podnikových informačných systémoch bežne zaznamenávané a ktorých ocenenie a priradenie konkrétnemu zákazníkovi je veľmi náročné.

## 1. Hodnota zákazníka pre podnik

Veličina, ktorá komplexne meria nielen to, do akej miery podnik naplňa potreby a požiadavky jednotlivých zákazníkov, ale i ako konkrétny zákazník celkovo prispieva v dlhodobom horizonte k hospodárskym výsledkom firmy, je hodnota zákazníka pre podnik.

Hodnota zákazníka musí mať dve vzájomne podmienené zložky (obr. 2):

- *hodnota pre zákazníka* - čo získa za dobu spolupráce s podnikom vo vzťahu zákazník,
- *hodnota zákazníka pre podnik* - čo prinesie zákazník za dobu spolupráce podniku.



Obrázok 2 Zložky hodnoty zákazníka

(Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1. s.107.)

Zmyslom merania hodnoty zákazníka pre podnik je komplexne posúdiť efekty získané zo vzťahu so zákazníkom, tzn. zo všetkých súčasných aj očakávaných budúcich transakcií za celú dobu predpokladanej spolupráce, a to nielen efekty čisto ekonomické, ale aj ostatné. Základná filozofia stanovenia hodnoty zákazníka pre podnik vychádza zo skutočnosti, že zákazníci sú pre podnik zdrojom súčasných aj potenciálnych ziskov (rovnako ako iné aktíva). K jej odhadu je možno v zásade zvoliť tri prístupy:

- analýzu založenú na odhadoch skupiny jednoduchých premenných (napr. Na B2B trhoch odhady založené na tržbách);
- finančnú analýzu ako kvantitatívnu analýzu založenú na individuálnych tržbách a väčšinou aj nákladoch, ktoré sú zvyčajne diskontované;
- štatistickú analýzu založenú na predchádzajúcich dvoch prístupoch; zahŕňa presnejšie analýzy s využitím pravdepodobnosti a vyúsťuje do modelu celoživotnej hodnoty zákazníka; použiteľná je tam, kde sú k dispozícii veľké objemy dát, ktoré môžu byť štatisticky spracované [4].

**Celoživotná hodnota zákazníka** (angl. *Customer Life-time Value*) sa určí ako čistá súčasná hodnota toku očakávaných finančných prínosov zo zákazníka. Vychádza zo skutočnosti, že zákazníci sú pre podnik aktívom, rovnako ako zložky majetku, a mali by byť teda aj principiálne rovnako hodnotení.

Pri majetku je pre získanie budúcich prínosov potrebné do aktív investovať, a to pri rešpektovaní rovnováhy výnosnosti, likvidity a rizikovosti. Základnou metódou hodnotenia efektívnosti investícií je čistá súčasná hodnota, ktorá meria čistý prínos z investovania do určitého aktíva za dobu jeho využívania pri rešpektovaní časovej hodnoty peňazí. Celoživotná hodnota zákazníka vychádza z rovnakého princípu, avšak s dvomi rozdielmi:

1. je definovaná na individuálnej úrovni jednotlivých zákazníkov,
2. výslovne zahŕňa možnosť odchodu zákazníka ku konkurencii.

Základný vzťah pre stanovenie celoživotnej hodnoty zákazníka pre podnik môžeme vyjadriť vzorcom [4]:

$$CTLV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

kde

- $P_t$  - prínos zákazníka v období  $t$ ,
- $n$  - predpokladaná doba spolupráce so zákazníkom,
- $i$  - diskontní sadzba.

Do prínosov zákazníka  $p$  by sa mali v jednotlivých rokoch spolupráce  $t$  zahŕňať všetky očakávané efekty, ktoré sa očakávajú, že vzťah so zákazníkom prinesie. Predpokladaná doba spolupráce  $n$  sa pritom odhaduje podľa fázy životného cyklu zákazníka a taktiež jeho predpokladanej retencie (zotrvanie zákazníka). Diskontná sadzba  $i$  odráža podnikové náklady kapitálu a riziko zákazníka.

Hodnota zákazníka pre podnik je komplexná veličina, ktorá umožňuje merať pravdepodobný dopad individualizácie obsluhy zákazníkov na hospodárske výsledky podniku a modelovať ako sa rôzne marketingové rozhodnutia odrážajú v trhovej a finančnej pozícii podniku. Komplexnosť a orientácia tejto veličiny na budúcnosť je jej veľkou výhodou, ale z hľadiska stanovenia aj problémom. Odhad hodnoty je náročný a mnohými nepresnosťami zaťažený proces. Ako prístup a myšlienkový a metodický rámec pre podnikanie je určite zaujímavý a pre úspešnú implementáciu stratégie diferencovaného CRM nenahraditeľný. Stanovená hodnota zákazníka pre podnik bude vždy odhadom, a to subjektívnym, bez ohľadu na to, ako sofistikované modely sú pre jej výpočet použité.

Vlastná metodika použitá pre odhad hodnoty zákazníka pre podnik je závislá od účelu, pre ktorý slúži. V niektorých prípadoch nie je potrebné zisťovať absolútnu hodnotu zákazníka pre podnik, ale stačí len stanoviť jeho pozíciu (relatívnu hodnotu) vo vzťahu k ostatným zákazníkom. V tomto prípade je možné miesto kvantifikácie celoživotnej hodnoty zákazníka využiť odhad jeho pozície na základe viacriteriálneho rozhodovania, kde pre hodnotenie sú využité veličiny, ktoré charakterizujú tak súčasnú pozíciu zákazníka, ako aj jeho potenciál (napr. bežné a potenciálne príjmy) a najväčšiu váhu majú objektívne kritériá, najmenšiu naopak subjektívne kritériá.

## 2. Využitie hodnoty zákazníka pre podnik v rámci stratégie diferencovaného CRM

Aplikácia princípu celoživotnej hodnoty umožňuje posudzovať pravdepodobný vplyv uplatnenia určitého spôsobu starostlivosti o zákazníka na hospodárske výsledky podniku. Hodnota zákazníka pre podnik je využiteľná nielen pre voľbu optimálnej marketingovej stratégie obsluhy súčasných zákazníkov, ale aj pri akvizíciách. Koncept hodnoty zákazníka pre podnik je možné využiť napríklad pri segmentácii zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik, pri vymedzení segmentu stratových zákazníkov, pri stanovení maximálnej výšky investičných výdavkov na zákazníka, pri odhade potenciálu zákazníka, pri výbere optimálnej marketingovej stratégie s ohľadom na potenciál zákazníka a pod.

Naším cieľom je navrhnúť stratégiu diferencovaného CRM vo vybranom podniku služieb (spoločnosť Carat Distribution, s.r.o.), ktorá rešpektuje nielen rozdielne potreby, požiadavky a nákupné správanie jednotlivých zákazníkov, ale aj ich prínos a celoživotnú hodnotu pre vybraný podnik služieb. Návrh obsahuje segmentáciu zákazníkov na základe stanovených kritérií a následnú voľbu prístupov riadenia vzťahov s týmito segmentmi.

### 2.1 Segmentácia zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik z dôvodu voľby vhodnej CRM stratégie

Zákazníkov spoločnosti Carat Distribution, s.r.o. tvoria predovšetkým obchodné spoločnosti a živnostníci, no v rámci maloobchodu aj koneční spotrebitelia. Vzhľadom na skutočnosť, že konečných spotrebiteľov podnik v rámci svojej podnikovej databázy neeviduje, a teda o nich nemá ani žiadne identifikačné údaje, diferencovaný prístup k týmto zákazníkom by bol z finančného hľadiska nákladný a pre spoločnosť neefektívny. V rámci spomínaného segmentu koncových spotrebiteľov spoločnosti sme odporučili stratégiu **masového marketingu**. Pri tejto stratégii by spoločnosť uplatňovala jeden typ ponuky pre celý segment, pričom by sa zamerala na spoločné znaky zákazníkov. V rámci marketingovej

komunikácie by s týmto segmentom komunikovala napríklad prostredníctvom reklamných billboardov, bannerov na internetových stránkach, reklamy v médiách. Cenová ponuka by bola pre všetkých konečných spotrebiteľov jednotná. Cieľom stratégie masového marketingu je maximalizácia predaja [2].

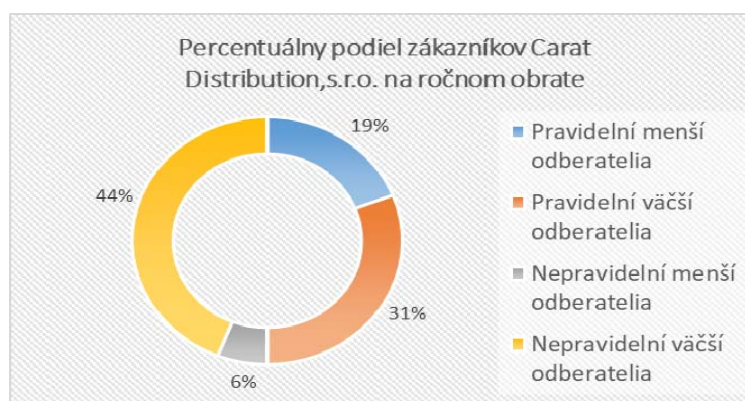
Po vyčlenení tejto skupiny zákazníkov, sa v nasledujúcej časti zameriame výhradne na odberateľov, ktorí sa v podnikovej databáze nachádzajú (tzv. kľúčových zákazníkov). Aj keď podnik v súčasnosti nevyužíva žiadnu efektívnu segmentáciu svojich zákazníkov, vie ich na základe svojich skúseností nasledovne roztriediť (tabuľka 1):

- *Pravidelní menší odberatelia* – nakupujú často, hodnoty objednávok sú nižšie,
- *Pravidelní väčší odberatelia* – nakupujú často, hodnoty objednávok sú vyššie,
- *Nepravidelní menší odberatelia* – nakupujú sporadicky, hodnoty objednávok sú nižšie,
- *Nepravidelní väčší odberatelia* – nakupujú zriedkavejšie, hodnoty objednávok sú vyššie [2],

Tabuľka 1 Rozdelenie zákazníkov spoločnosti Carat Distribution, s.r.o.

Odberatelia	Priemerná výška objednávky v €	Ročný obrat v €	Priemerná frekvencia objednávok	Percentuálne zloženie zákazníkov
Pravidelní menší	do 200	Do 15 000	2 x do týždňa	40%
Pravidelní väčší	do 1000	Do 25 000	1 x do týždňa	20%
Nepravidelní menší	do 100	Do 5 000	1 x za 2 týždne	10%
Nepravidelní väčší	do 2500	Do 35 000	1 x do mesiaca	30%

Zdroj: KOCIANOVÁ, V.: Návrh zefektívnenia práce so zákazníkmi vo vybranom podniku služieb v súlade s koncepciou riadenia vzťahov so zákazníkmi. [magisterská\_inžinierska práca]; KS FPEDAS ŽU v Žiline. - Žilina; 2017. - s. 47



Obrázok 3 Percentuálny podiel zákazníkov Carat Distribution, s.r.o. na ročnom obrate

(Zdroj: KOCIANOVÁ, V.: Návrh zefektívnenia práce so zákazníkmi vo vybranom podniku služieb v súlade s koncepciou riadenia vzťahov so zákazníkmi. [magisterská\_inžinierska práca]; KS FPEDAS ŽU v Žiline. - Žilina; 2017. - s. 47)

Z údajov uvedených v tabuľke je zrejmé, že najziskovejšími zákazníkmi spoločnosti sú zákazníci, ktorí odoberajú nepravidelne vo väčších množstvách, pričom ich podiel na celkovom ročnom obrate je cca 44%. Za nimi nasledujú zákazníci odoberajúci pravidelne vo väčších množstvách (cca 31%), ďalej zákazníci, ktorí odoberajú pravidelne v menších

množstvách (cca 19%). Najmenej ziskovými zákazníkmi sú tí, ktorí od spoločnosti Carat Distribution odoberajú v menších množstvách nepravidelne. Ich podiel na ročnom obrate spoločnosti tvorí len cca 6%. Obrázok 3 znázorňuje percentuálny podiel jednotlivých segmentov zákazníkov spoločnosti Carat Distribution, s.r.o. na ročnom obrate.

### Kritériá segmentácie

Spoločnosť Carat Distribution, s.r.o. v súčasnosti rozlišuje svojich zákazníkov len na základe skúseností zamestnancov, a to podľa veľkosti objednávky, resp. výšky ročného obratu a frekvencie nákupu. I keď sú tieto aspekty pre spoločnosť dôležité, boli rozšírené o ďalšie 2 kritériá, na základe ktorých bude segmentácia zákazníkov realizovaná:

- platobnú disciplínu zákazníkov,
- preferencie zákazníka vzhľadom k jeho výberu skupiny tovaru.

Následne je potrebné definovať váhu každého kritéria, ktorá vyjadruje jeho dôležitosť pre podnik. Samotné hodnotenie zákazníkov v rámci jednotlivých kritérií sa uskutoční pomocou bodovej škály resp. stupnice. Zákazník, tak môže na základe nej, v rámci každého kritéria, získať bodové ohodnotenie od 1 do 3, pričom podmienky, na základe ktorých je možné zákazníkov zatriediť do kategórie v rámci daného kritéria, sú rozdelené v tejto stupnici (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Kritériá segmentácie

Kritérium 1	Váha kritéria	Bodová stupnica
Výška ročného obratu zákazníka v €	40 %	
Nad 25 000		3
Nad 5 000 do 25 000		2
Do 5 000		1

Kritérium 2	Váha kritéria	Bodová stupnica
Frekvencia objednávok	20 %	
Veľmi často		3
Stredne často		2
Občas		1

Kritérium 3	Váha kritéria	Bodová stupnica
Platobná disciplína zákazníka	30 %	
V termíne splatnosti faktúry, príp. pred ním		3
Do 2 týždňov po splatnosti		2
Viac ako 2 týždne po splatnosti		1

Kritérium 4	Váha kritéria	Bodová stupnica
Druh tovaru preferovaný v objednávkach zákazníka	10 %	
Prevažne prémiový tovar		3
Základný aj prémiový tovar v rovnakej miere		2
Prevažne základný tovar		1

Zdroj: Autor

*Výpočet a zaradenie zákazníkov do jednotlivých segmentov*

Po priradení bodov jednotlivým zákazníkom v rámci daných kritérií, je potrebné vypočítať hodnotu, na základe ktorej bude zákazník následne zaradený do príslušného segmentu respektíve klasifikačnej triedy. Túto hodnotu je možné určiť pomocou vzťahu:

$$HZ_K = K_1 * v_1 + K_2 * v_2 + \dots + K_S * v_S,$$

kde

$HZ_K$  – klasifikačná hodnota zákazníka,

$K$  – bodové hodnotenie segmentačného kritéria,

$v$  – váha segmentačného kritéria.

Tabuľka 3 zobrazuje návrh klasifikačných tried, ktoré zohľadňujú hodnotu zákazníkov, a taktiež popis jednotlivých klasifikačných skupín. Pomocou klasifikačných skupín je ďalej možné zvoliť diferencovaný prístup riadenia vzťahov s týmito zákazníkmi.

Šírku intervalu jednotlivých tried bola stanovená pomocou vzťahu:

$$h = \frac{max - min}{k}$$

kde

$h$  – šírka intervalu,

$max$  – maximálna hodnota súboru,

$min$  – minimálna hodnota súboru,

$k$  – počet tried/skupín súboru.

**Tabuľka 3** Návrh klasifikačných tried segmentácie

Klasifikačná hodnota zákazníka		Trieda/Segment	Charakteristika segmentu
horná hranica intervalu	dolná hranica intervalu		
3	2,34	I.	Významní zákazníci produkujúci podniku najvyššie obraty, vyznačujú sa dobrou platobnou disciplínou, nakupujú prevažne prémiový tovar, ich strata by pre podnik predstavovala vážne problémy
2,33	1,67	II.	Zákazníci, ktorí produkujú prevažne priemernú výšku obratu, uspokojivá platobná disciplína; ich strata by mala pre podnik mierne dôsledky
1,66	1	III.	Zákazníci, ktorí spoločnosti tvoria najmenšie obraty, nakupujú len zriedkavo, orientácia prevažne na lacnejší tovar; svoje záväzky voči spoločnosti splácajú neuspokojivo; pre podnik majú nepatrný dôsledok straty.

Zdroj: Autor

Noví zákazníci spoločnosti budú zaradení do príslušného segmentu na základe prvej objednávky, pričom sa ich zaradenie bude pravidelne prehodnocovať spolu s ostatnými zákazníkmi. Toto prehodnotenie sa doporučuje uskutočňovať raz za mesiac.

### Záver

Segmentácia zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik nám posluží ako základ pre návrh vhodnej CRM stratégie vybranej spoločnosti. Stratégia diferencovaného CRM bude



rešpektovať nielen rozdielne potreby, požiadavky a nákupné správanie jednotlivých segmentov zákazníkov, ale aj ich prínos a celoživotnú hodnotu pre vybranú spoločnosť. Voľba optimálneho prístupu riadenia vzťahov s jednotlivými segmentmi zákazníkov sa odlišuje z hľadiska uplatnenia jednotlivých prvkov CRM (ľudia, procesy, technológie, dáta), ako aj z hľadiska realizovaných aktivít a štruktúry nákladov. Súčasťou úspešnej stratégie je aj spätná väzba založená na meraní a vyhodnocovaní funkčnosti a výkonnosti realizovaných aktivít. Navrhnutý systém umožní merať a vyhodnocovať prínosy jednotlivých segmentov zákazníkov pre podnik na základe ukazovateľov, ktoré vychádzajú zo stratégie diferencovaného CRM a konkrétnych cieľov pre jednotlivé segmenty zákazníkov. Návrhu optimálnej stratégie s ohľadom na potenciál zákazníka a hodnoteniu výkonnosti podniku pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM sa budeme venovať nabudúce.

## Literatúra

- [1] CHLEBOVSKÝ, V.: CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, a. s., Brno, 2005. ISBN 80-251-0798-1
- [2] KOCIANOVÁ, V.: Návrh zefektívnenia práce so zákazníkmi vo vybranom podniku služieb v súlade s koncepciou riadenia vzťahov so zákazníkmi. [magisterská\_inžinierska práca] /; Škol. Mariana Strenitzerová, Katedra spojov Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. - Žilina; 201ý. - 77 s.
- [3] LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1
- [4] PEPPERS, D., ROGERS, M.: Managing customer relationships: A strategic framework.[online]. 2004. Dostupné na internete: <[https://books.google.sk/books?id=K4AVfoJX6wMC&printsec=frontcover&dq=Peppers+rogers+managing+customer+relationships&hl=sk&cd=1&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.sk/books?id=K4AVfoJX6wMC&printsec=frontcover&dq=Peppers+rogers+managing+customer+relationships&hl=sk&cd=1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)>
- [5] VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka v kostce. In Moderní řízení. ISSN 0026-8720, 2004, roč. 39, č. 1, s.31 – 33

## Grantová podpora

VEGA 1/0515/15 Endogénne faktory v odvetviach náročných na ochranu duševného vlastníctva v regionálnom podnikateľskom prostredí v SR

VEGA 1/0693/16 Výskum inovatívnych riešení v oblasti manažmentu kvality klastrových zoskupení podnikov



## **Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod**

Elektronický vedecký časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania.

Za jazykovú stránku článku zodpovedajú autori.

Všetky články boli recenzované dvoma recenzentmi.

**Jazyk vydávania časopisu:** slovenský, český a anglický.

**Periodicita vydávania:** dvakrát ročne.

**Vydavateľ:** Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina

**ISSN 1336-8281**