

POŠTA, TELEKOMUNIKÁCIE A ELEKTRONICKÝ OBCHOD

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

Ročník XIV.

ISSN 1336-8281

II/2019



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: prof. 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. Tomasz Figlus
Dr hab. inž. Marek Jaśkiewicz
doc. Ing. Iveta Kremeňová, PhD.
prof. Ing. Radovan Madleňák, PhD.
doc. Ing. Lucia Madleňáková, PhD.
Dr. habil. Neszmélyi György Iván
doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD.
doc. Ing. Jaromír Široký, Ph.D.
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
prof. Dr. habil. Tóth Tamás
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.2019.2

Obsah

Podnikanie prostredníctvom franchisingu GARBÁROVÁ Miriam HOLLÁ BACHANOVÁ Petra	1
Fotobanky – online predaj obsahu ako zdroj potenciálneho príjmu HOLLÁ BACHANOVÁ Petra	10
Možnosti a riziká franchisingového podnikania (na príklade poštového podniku) JANKALOVÁ Miriam BLÁŠKOVÁ Katarína	18
Tlačené médiá vs. spravodajské portály JUCHA Peter ČOREJOVÁ Tatiana	25
E-sourcing (electronic sourcing) – essential element of e-commerce (electronic commerce) MAJCHRÁKOVÁ Jana KREMEŇOVÁ Iveta	34
K problematike tvorby inovácií v poštovom sektore ROSTÁŠOVÁ Mária PAĐOUROVÁ Anna	39
Hodnotenie výkonnosti podniku pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM STRENITZEROVÁ Mariana	53
Analýza trhu práce sr v kontexte age managementu a predpoklady jeho ďalšieho vývoja ŠTALMACHOVÁ Katarína STRENITZEROVÁ Mariana	63
Pošty partner a ich fungovanie na poštovom trhu v Českej republike VRÁBLOVÁ Monika GARBÁROVÁ Miriam	70



PODNIKANIE PROSTREDNÍCTVOM FRANCHISINGU

Miriám Garbárová* , Petra Hollá Bachanová*

Abstract: The paper defines the concept of franchising, characterizes its basic features, describes the system and conditions important for the functioning of franchising business. The paper also deals with the legislation that regulates this form of business, advantages and disadvantages, opportunities and risks of the franchising, both in terms of the franchisor or franchisee.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, business.

Úvod

Franchising sa vo väčšine prípadov spája s poskytnutím obchodnej značky prostredníctvom licenčnej zmluvy. Na jej základe vykonáva prijímateľ franchisingu podnikateľskú činnosť pod obchodným menom poskytovateľa franchisingu. [1]

Jeho základná myšlienka však nie je založená len na predaji práva potrebného na užívanie obchodného mena, loga alebo ochrannej známky. Franchising predstavuje kompletný systém riadeného podnikania, ktorý kombinuje samostatné podnikanie a spoluprácu s iným partnerským podnikom. [2, 3]

Na základe toho je franchising možné považovať za formu podnikania s:

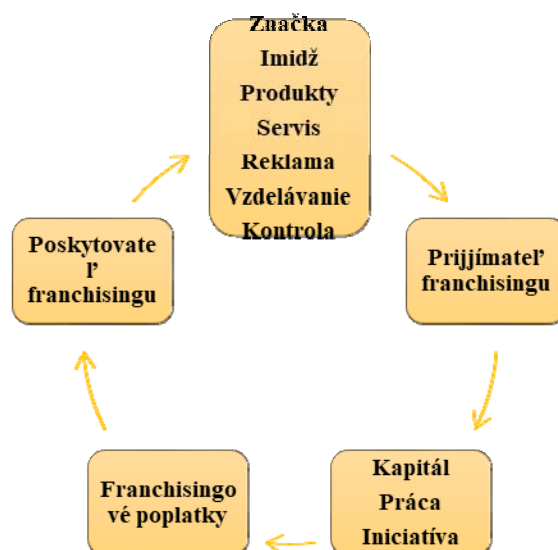
- dynamickým odbytovým systémom,
- špecifickou spoluprácou medzi podnikmi,
- komplexným systémom vopred overeného podnikania „na kľúč“. [4]

Franchising je preto možné chápať aj ako systém predaja, ktorý je založený na dlhodobom partnerstve dvoch nezávislých podnikateľov. Jedného predstavuje poskytovateľ franchisingu označovaný ako franchisor a druhým je prijímateľ franchisingu tzv. franchisant. Ich vzájomná spolupráca je upravená franchisingovou zmluvou, prostredníctvom ktorej udeľuje franchisor svojmu zmluvnému partnerovi právo využívať súbor priemyselného a duševného vlastníctva. Prijímateľ franchisingu tak získava oprávnenie podnikáť pod obchodným menom a značkou franchisora súčasne s možnosťou využívať jeho technológie, know-how, priemyselné práva a iné obchodné poznatky. Franchisor je zároveň povinný poskytovať franchisantovi počas celej doby spolupráce nepretržitú podporu. [5]

* Ing. Miriám Garbárová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina
tel.: +421 41 5133 105, fax: +421 41 5655 615
e-mail: Miriam.Garbarova@fpedas.uniza.sk

* Ing. Petra Hollá Bachanová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina
tel.: +421 41 5133 118, fax: +421 41 5655 615
e-mail: Petra.Bachanova@fpedas.uniza.sk

Vzájomný vzťah medzi poskytovateľom franchisingu a jeho prijímateľom je znázornený na obrázku 1.



Obrázok 1. Vzťah medzi poskytovateľom a prijímateľom franchisingu (Zdroj: ŠTENCOVÁ, A. *Franchising*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1499-3, s. 13, Vlastné spracovanie.)

V Slovenskej republike sa najčastejšie používa definícia Európskej franchisingovej federácie, ktorá je súčasťou Európskeho etického kódexu franchisingu prijatého Slovenskou franchisingovou asociáciou. V ňom je franchising označený ako „marketingový odbytový systém tovarov a/alebo služieb a/alebo technológií, ktorý je založený na úzkej a trvalej spolupráci medzi právne a finančne samostatnými a nezávislými podnikmi, poskytovateľom franchisingu a jeho jednotlivými prijímateľmi. Poskytovateľ franchisingu dáva svojim prijímateľom franchisingu právo a ukladá povinnosť vykonávať činnosť v súlade s jeho franchisingovou koncepciou. Toto právo oprávňuje a zaväzuje prijímateľa franchisingu za priame alebo nepriame poplatky používať obchodné meno a/alebo obchodnú značku a/alebo značku služieb, know-how, obchodné a technické metódy, procedurálny systém a iné práva priemyselného a/alebo duševného vlastníctva poskytovateľa franchisingu, podporované pokračujúcim poskytovaním obchodnej a technickej pomoci, v rámci a na základe podmienok uvedených v písomnej franchisingovej zmluve uzavretej na tento účel medzi oboma stranami.“ [7]

Napriek tomu, že neexistuje jednotná definícia franchisingu, je možné odvodiť niekoľko jeho základných znakov:

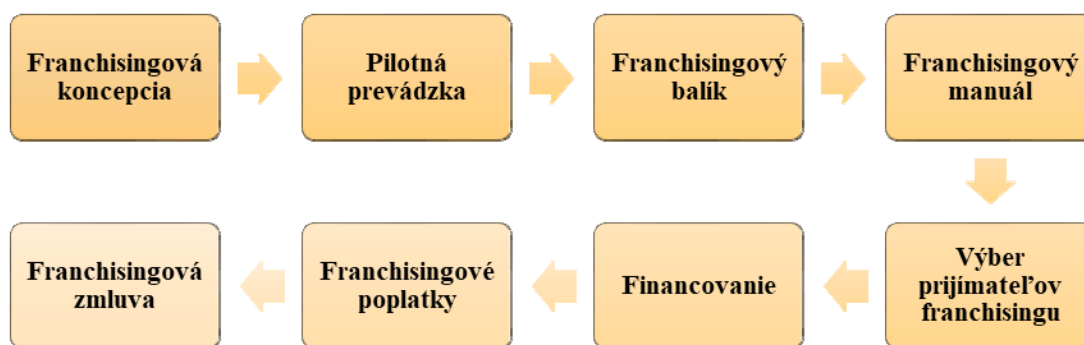
- členovia franchisingového reťazca musia byť právne, podnikateľsky a sčasti aj ekonomicky samostatní,
- musí byť poskytnuté právo na užívanie duševného vlastníctva franchisora,
- musí byť udelené právo na poskytovanie služieb a predaj produktov pod značkou franchisora,
- musí byť zachovaný jednotný imidž a prezentácia,
- vzájomný vzťah medzi franchisorom a franchisantom musí byť založený na franchisingovej zmluve,
- používanie franchisingovej licencie je možné len zaplatením franchisingových poplatkov,
- franchisant má povinnosť vykonávať len tie činnosti, ktoré sú súčasťou franchisingovej koncepcie,

- franchisor musí franchisanta podporovať pri výstavbe a riadení podniku,
- franchisor má právo riadiť a kontrolovať celý franchisingový reťazec. [1, 6]

Systém fungovania franchisingového podnikania

Jedným z hlavných cieľov franchisingu je vytvorenie reťazca. Franchisingový reťazec tvoria všetky podnikateľské subjekty, ktoré sú členmi rovnakého konceptu. Majiteľom podnikateľskej koncepcie je franchisor, ktorý ju za vopred určených zmluvných podmienok predáva iným podnikateľským subjektom za účelom expanzie a rozširovania svojich aktivít na domácich, ale aj zahraničných trhoch. Prijímateľ franchisingu, ktorý túto koncepciu preberá, sa tak stáva súčasťou reťazca, ktorý poskytuje rovnaké služby alebo produkty a prezentuje sa pod spoločnou značkou, názvom a úpravou, čím vytvára spoločný imidž. [1, 8]

Iba jednotná prezentácia však nemôže franchisorovi zaistiť stopercentný úspech. Záleží tiež na franchisantovi, jeho aktivite a podnikateľskom prístupe či bude plniť stanovené pravidlá a postupy. Preto je fungovanie franchisingového podnikania založené predovšetkým na vybudovaní stabilného franchisingového reťazca. Postup budovania franchisingového reťazca je podobný pre všetky typy franchisingových konceptov (Obrázok 2). [1]



Obrázok 2. Proces tvorby franchisingového reťazca (Zdroj: ŠTENCOVÁ, A. *Franchising*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1499-3, s. 35, Vlastné spracovanie.)

Podnikanie formou franchisingu ponúka nielen slobodu v riadení, spravovaní a vedení vlastného podniku, prináša tiež zodpovednosť za vlastné rozhodnutia. Pri franchisingovom podnikaní je preto potrebné uplatňovať nasledujúce body, ktoré predstavujú základné princípy každej franchisingovej spolupráce.

1. Vlastníkom obchodnej značky a ochrannej známky franchisingového reťazca je franchisor.
2. Rentabilita franchisingovej koncepcie bola overená franchisorom v pilotnej prevádzke.
3. Podnik riadi franchisant pod obchodným menom poskytovateľa franchisingu a jeho zárobok je zisk z prevádzkovej činnosti.
4. Podstatná časť investícií, ktorá je potrebná na otvorenie podniku, je financovaná franchisantom.
5. Franchisant vlastní všetok majetok vo franchisingovom podniku.

6. Franchisor oprávňuje franchisanta využívať jeho know-how.
7. Za užívanie know-how platí franchisant v pravidelných intervaloch franchisingový poplatok.
8. Ceny predávaných produktov a poskytovaných služieb určuje vo svojom podniku franchisant.
9. Na druh a rozmanitosť predávaného sortimentu v podniku má zvyčajne vplyv iba franchisor.
10. Pokyny pre správne podnikanie formou franchisingu sú stanovené vo franchisingovom manuáli a pravidlá franchisingovej spolupráce upravuje franchisingová zmluva. [3]

Povinnosti subjektov franchisingového podnikania

Pri zabezpečovaní efektívneho fungovania franchisingového reťazca vznikajú obom zúčastneným stranám určité povinnosti, ktoré musia plniť. [7]

Základné povinnosti franchisora:

- pred vytvorením franchisingového reťazca musí franchisor stanovený čas úspešne riadiť činnosť aspoň jednej prevádzky,
- franchisor musí byť vlastníkom obchodného názvu, ochrannej značky a ďalších označení reťazca,
- počas platnosti zmluvy musí franchisor poskytovať svojim franchisantom vstupné školenia a následne aj inú technickú a odbornú pomoc. [7]

Základné povinnosti franchisanta:

- neustále sa usilovať o rozvoj franchisingových činností a udržiavať jednotný vzhľad a dobrú povesť franchisingového reťazca,
- zabezpečiť franchisorovi prístup k hospodárskym výsledkom a finančným správam,
- umožniť franchisorovi vstup do vlastnej prevádzky,
- neposkytovať know-how franchisora počas trvania zmluvy, ani po jej ukončení tretím osobám. [7]

Základné povinnosti oboch subjektov:

- vo vzájomných vzťahoch musia franchisor aj franchisant konať poctivo,
- o akomkoľvek porušení zmluvy by mal franchisor písomne oboznámiť franchisanta a poskytnúť mu dostatočne dlhú lehotu na nápravu prípadných chýb,
- všetky problémy a vzájomné spory by mali riešiť vzájomnou komunikáciou. [7]

Legislatívna úprava franchisingu

V mnohých krajinách sveta neexistuje ucelená právna úprava franchisingového podnikania, ktorou by sa mohli riadiť franchisingoví podnikatelia. Pre podnikanie formou franchisingu sú preto dôležité legislatívne ustanovenia, ktoré je možné rozdeliť do piatich základných skupín. Ide o ustanovenia týkajúce sa:

- a) všeobecne podnikania,
- b) podnikania špeciálne v niektorom z odborov,

- c) hospodárskej súťaže,
- d) predávaných produktov a prevodu práv,
- e) obdobia pred uzatvorením franchisingovej zmluvy. [4]

Tieto právne normy však nedokážu obsiahnuť a upraviť celé franchisingové podnikanie. Preto Európska franchisingová federácia vypracovala tzv. Európsky kódex etiky franchisingu, ktorý je určitým odporúčaním pre podnikanie formou franchisingu. Napriek tomu, že nie je záväzný, má prikazovaciu povahu. To znamená, že ak nejaký člen reťazca nerešpektuje normy uvedené v Kódexe, môže slúžiť ako základ pre jeho postih. [9]

Legislatívna úprava franchisingu v Slovenskej republike

Ani na Slovensku sa franchisingoví podnikatelia nemôžu opierať o zákonnú úpravu, ktorá by presne upravovala franchising ako samostatnú zmluvnú formu. Po právnej stránke sa preto reguluje platnou legislatívou Slovenskej republiky. Vo vzťahu k franchisingovému podnikaniu je dôležité poznať nasledujúce právne normy:

- Občiansky zákonník,
- Obchodný zákonník,
- Zákon o živnostenskom podnikaní,
- Zákon o hospodárskej súťaži,
- Zákon o cenách,
- Autorský zákon,
- Zákon o ochranných známkach,
- Zákon o úžitkových vzoroch,
- Zákon o vynálezoch, priemyselných vzoroch a zlepšovacích návrhoch. [4]

Následkom chýbajúcej právnej úpravy franchisingu je, že práva a povinnosti si musia pri vzniku franchisingového vzťahu upravovať vzájomnou dohodou sami poskytovatelia a prijímatelia franchisingu. V právnej podobe tento proces sprevádza uzatvorenie nasledujúcej štruktúry zmlúv:

- a) Dohoda o mlčanlivosti,
- b) Zmluva o uzavretí budúcej zmluvy,
- c) Franchisingová zmluva,
- d) Licenčná zmluva na ochrannú známku. [10]

Kvôli nedostatočnej legislatíve v oblasti franchisingu sa stáva jediným a základným právnym dokumentom, ktorý upravuje vzťah a ukladá práva a povinnosti zmluvným stranám, franchisingová zmluva. Nakoľko v slovenskej legislatíve neexistuje žiadna právna úprava ani predpis, ktorý by pomenovával franchisingovú zmluvu, vyhotovuje sa v zmysle § 269 ods. 2 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka. [1, 9]

Franchisingová zmluva obsahuje prvky viacerých typov zmlúv, medzi ktoré patrí:

- licenčná zmluva,
- zmluva o obchodnom zastúpení,
- nájomná zmluva,
- lízingová zmluva,
- zmluva o prevode know-how,
- zmluva o poskytovaní služieb,
- zmluva na predmety priemyselného vlastníctva. [1]

Výhody a nevýhody franchisingu

Každé podnikanie so sebou prináša rozličné plusy i mínusy. Pri franchisingovom podnikaní je dôležité hodnotiť pozitíva a negatíva z pohľadu franchisora aj franchisanta. [1, 11]

Výhody z pohľadu franchisora

Franchisor poskytuje vlastnú podnikateľskú koncepciu, čím získava celý rad výhod. Ide predovšetkým o:

- a) konkurenčnú výhodu získanú nadregionálnym a globálnym pôsobením franchisingového reťazca,
- b) posilnenie pozície značky vďaka jednotnému vystupovaniu,
- c) rýchlu trhovú penetráciu prostredníctvom finančných podielov a spoluúčasti franchisantov,
- d) rýchlejšie rozširovanie podielu a expanziu celého reťazca,
- e) benefity z úspechov franchisantov,
- f) kvalitnejšie personálne obsadenie jednotlivých podnikov,
- g) zlepšenie majetkovej pozície. [12]

Nevýhody z pohľadu franchisora

Pri poskytovaní práva na užívanie franchisingovej koncepcie musí franchisor počítať aj s nasledujúcimi rizikami:

- a) poškodenie obchodného mena nezodpovedným správaním a konaním franchisanta,
- b) dosahovanie obmedzených ziskov z prevádzok franchisantov,
- c) riziko prezradenia obchodného tajomstva zo strany franchisanta,
- d) riziko neúplnej kontroly nad prevádzkou franchisanta,
- e) hrozba potenciálnej konkurencie v prípade osamostatnenia franchisanta. [12]

Výhody z pohľadu franchisanta

Pristúpením k franchisingovému reťazcu môže franchisant získať veľké množstvo výhod. K nim patrí:

- a) nízke podnikateľské riziko vďaka pripojeniu k overenému konceptu,
- b) rýchly a efektívny vstup na trh vďaka zabehnutej obchodnej značke,
- c) odborná podpora a poradenský servis poskytovaný franchisorom,
- d) vysoká konkurencieschopnosť,
- e) rýchlejší ekonomický úspech,
- f) príslušnosť k známemu konceptu a s tým spojené výhody, napríklad lepšie nákupné podmienky a pod. [12]

Nevýhody z pohľadu franchisanta

Okrem výhod musí franchisant počítať aj s určitými rizikami, ktoré mu môže takéto podnikanie priniesť. K najväčším nevýhodám pre franchisanta patrí:

- a) závislosť na franchisorovi,

- b) prevádzkové obmedzenia vyplývajúce z franchisingovej zmluvy a príručky,
- c) pomalšia kapitálová návratnosť vložených investícií,
- d) povinnosť odvádzať franchisingové poplatky,
- e) nutnosť rešpektovať jednotný vzhl'ad a zabezpečiť rovnakú kvalitu produktov,
- f) právo franchisora kedykoľvek skontrolovať prevádzku franchisanta. [12]

Príležitosti a riziká franchisingu

Príležitosti pre poskytovateľa franchisingu

Pre výrobcu je strategicky dôležité rozhodnutie, ako distribuovať svoje produkty. Vertikálnym prepojením viacerých stupňov odbytu na báze franchisingu môže vytvoriť integrovaný odbytový kanál, ktorý je pružný a angažovaný za spoločný cieľ. Týmto spôsobom tak môže poskytovateľ franchisingu zabezpečiť riadenie celého distribučného kanála podľa svojho vlastného cieľa.

Franchisingový reťazec môže združiť veľký počet individuálne vedených podnikov a prispieť k stimulácii výroby a optimalizácii predaja produktov. Franchising dáva možnosť získať alebo vybudovať dobrú značku. Pre vybudovanie pozície na trhu je veľmi dôležité meno firmy a značka tovaru.

Výrobca, ktorý sa stane poskytovateľom franchisingu, rozširuje svoju koncepciu s využitím cudzieho kapitálu, pretože každý člen vstupuje do reťazca ako samostatný subjekt podnikania. Poskytovateľ tak potrebuje menej kapitálu, nesie menšie riziko a pritom využívajú lokálne, menšie zdroje prijímateľa.

Poskytovateľ, ktorý disponuje pomerne malým počtom vysokokvalifikovaných manažérov, dokáže riadiť celý franchisingový reťazec, pričom nemusí riešiť každodenné bežné problémy, ktoré vznikajú v malých, územne rozptýlených jednotkách. [2]

Riziká pre poskytovateľa franchisingu

Medzi riziká, ktoré sú spojené s poskytovateľmi franchisingu patrí fakt, že v každej forme spolupráce je úspech či neúspech závislý aj od činnosti partnera. Niektorí prijímatelia nechcú podriaďovať svoje konanie a chcú byť viac nezávislí, čím narušujú jednotný imidž reťazca. Poskytovateľ si vlastne vychováva v prijímateľovi budúceho konkurenta.

Poskytovateľ franchisingu takisto musí stále overovať, či sa vo všetkých jednotkách reťazca uplatňujú prijaté prevádzkové štandardy, správanie pracovníkov, kvalita výrobkov a služieb, finančná disciplína, alebo vzťahy s miestnymi a štátnymi orgánmi. [2]

Príležitosti pre prijímateľa franchisingu

Franchising umožňuje prijímateľovi rýchly transfer know-how, technológie a špeciálnych produktov, manažérskej znalosti. Vyskúšaná franchisingová koncepcia znižuje riziko neúspechu, pričom umožňuje využívať predchádzajúce skúsenosti, čo znamená, že šanca na úspech je v tomto prípade väčšia ako pri otvorení úplne nového podniku. Prijímateľ môže ihneď získať zákazníkov. Pritom môže počítať s kvalifikovanou pomocou poskytovateľa v oblastiach ako výber umiestnenia podniku, jeho zariadenie, informačný systém, účtovníctvo, riadenie marketingovej komunikácie, alebo riadenie pracovníkov.

Partneri vo franchisingovom reťazci môžu využívať vlastnú iniciatívu a prispôbiť sa miestnym podmienkam a zvykom. Aj napriek štandardizácii sa služby môžu modifikovať, aby vyšli v ústrety lokálnym potrebám.

Veľké podniky vkladajú do marketingovej komunikácie veľké sumy. Malý podnikateľ sám veľmi ťažko presadzuje svoje meno a jeho publicita je pomerne často ohraničená len na lokálny trh. Franchisingový reťazec má väčší predpoklad, že vnikne do povedomia spotrebiteľov na širšom území a tak si udrží významnú časť spotrebiteľov. [2]

Riziká pre prijímateľa franchisingu

Nevýhodou pre prijímateľa franchisingu je jeho samostatnosť, pretože nie je celkom nezávislý. Poskytovateľ od neho viac či menej vyžaduje, aby podnikal podľa jeho konceptu. Nemôže rozširovať sortiment bez dohody, jeho podnikateľská činnosť môže byť obmedzená určitým územím, podlieha kontrole poskytovateľa. Ďalšou nevýhodou pre prijímateľa je povinnosť odvádzať poskytovateľovi poplatky za franchising. [2]

Tabuľka 1. Silné a slabé stránky franchisingu

Motivácia pre podnikateľa	Motivácia pre prijímateľa
rýchly rozvoj reťazca podľa vlastných predstáv	samostatnosť
relatívne nižšie nároky na vlastný kapitál	priestor pre vlastnú iniciatívu
menšie riziko podnikania	istejší, rýchlejší vstup na trh
prienik na nové trhy prostredníctvom prijímateľa	menšie riziko podnikania
istejší, rýchlejší tok produktov	pomoc pri štarte, prevádzke
menej personálnych problémov	účasť na výsledkoch prieskumu trhu
	prístup k úverom
	rýchle nadviazanie kontaktov s ďalšími podnikateľmi
Nevýhody pre poskytovateľa	Nevýhody pre prijímateľa
riziko neúspechu prijímateľa	obmedzenie samostatnosti
výchovy budúceho konkurenta v prijímateľovi	podriadenie na kontrole centrály
riziko prezradenia tajomstiev poskytovateľa	závislosť od poskytovateľa
	povinnosť odvádzať poplatky

Zdroj: ŠTENSOVÁ, A. Franchising. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002. 94 s. ISBN 80-225-1499-3.

Záver

Nové podnikateľské nápady a start-upy môžu byť úspešné len vtedy, ak sa ich podarí zrealizovať a presadiť na trhu. Ich uplatnenie a vytvorenie takého prevádzkového systému, ktorý by bol funkčný, ale tiež získanie popularity produktov na trhu stojí veľa námahy, času a peňazí. Pokiaľ teda cieľom človeka nie je vytvorenie nového systému, chce jednoducho len podnikat' a zarábať, je preňho vhodnou voľbou práve franchising. Franchising umožňuje podieľať sa na overenom a predovšetkým úspešnom podnikaní. Keďže franchisingové koncepty sú v praxi reálne odskúšané, ich dôsledným uplatnením sa znižuje riziko každého podnikania. Celý systém franchisingu je nastavený tak, aby umožnil prijímateľovi franchisingového konceptu zopakovať úspech jeho poskytovateľa.

Literatúra

- [1] STEFANSKY, L. a kol. *19 príbehov podnikania formou franchisingu*. Považská Bystrica: Podnikajte.sk, 2016. 219 s. ISBN 978-80-972470-1-0.
- [2] ŠTENCOVÁ, A. *Franchising*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 94 s. ISBN 80-225-1499-3

- [3] *Franchising – čo to je?* [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné na internete: <<http://franchising.sk/abc-franchisingu/1745/franchising-co-to-je/>>.
- [4] ŠTENCOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 158 s. ISBN 80-225-2247-3.
- [5] *Franchising*. [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné na internete: <<https://podnikam.webnoviny.sk/kategorie/ako-zacat-podnikat/franchising/>>.
- [6] STEFANSKY, L. *Čo je franchising?* 2017. [online]. Podnikajte.sk, 2017. [cit. 2017-12-20]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/3098/category/franchisingove-podnikanie/article/co-je-franchising.xhtml>>.
- [7] *Európsky kódex etiky franchisingu*. [online]. [cit. 2017-12-01]. Dostupné na internete: <<http://franchising.sk/abc-franchisingu/1766/europsky-kodex-etiky-franchisingu/>>.
- [8] ORGONÁŠ, J. *Franchising*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 136 s. ISBN 978-80-225-3679-0.
- [9] SENEŠI, N. *Franchising na Slovensku*. 2014. [online]. Podnikajte.sk, 2014. [cit. 2017-12-20]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1245/category/franchisingove-podnikanie/article/franchising-na-slovensku.xhtml>>.
- [10] ORGONÁŠ, J. – ŠÉTAFKY, J. – RAK, P. *Kompendium franchisingu*. Praha : Wolters Kluwer, 2017. 184 s. ISBN 978-80-7552-853-7.
- [11] STEFANSKY, L. *Výhody a nevýhody franchisingu z pohľadu franchisora*. 2017. [online]. Podnikajte.sk, 2017. [cit. 2017-12-21]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/3106/category/franchisingove-podnikanie/article/franchising-franchisor.xhtml>>.
- [12] *Franchise*. [online]. [cit. 2017-12-01]. Dostupné na internete: <<http://www.autodetailking.sk/kooperacia/franchise/>>.
- [13] VRÁBLOVÁ, M. *Návrh podnikania v poštovom sektore založeného na franchisingu z pohľadu franchisanta*. [magisterská inžinierska práca] / Škol. Miriam Garbárová, . - Katedra spojov Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. - Žilina; 2018. - 109 s.

Grantová podpora

VEGA 1/0152/18 Obchodné a podnikateľské modely a platformy v digitálnom prostredí
VEGA 1/0725/17 Výskum životného cyklu startupovej spoločnosti ako základ business modelu startupu sieťového podniku.



FOTOBANKY – ONLINE PREDAJ OBSAHU AKO ZDROJ POTENCIÁLNEHO PRÍJMU

Petra Hollá Bachanová*

Abstract: Due to the development of information and communication technologies is also developing the e-commerce. The e-commerce market is expanding its borders with new opportunities. One of these options is trading with visual and audio content via photobanks, which provide an interesting opportunity for content creators to earn revenue from selling their content. The article presents the experiences of content authors, offering their works through photobanks, with the system of functioning of these virtual content storage, as well as their experience in earning revenue from this activity. The article also captures their recommendations for best practice in this area.

Keywords: Photobank, Photo Stock, Registration, Type of Content, Frequency of Content Addition, Earnings from Sale of Content.

Úvod

Všetky transakcie kompletizované s použitím počítačových sietí je možno považovať za elektronické obchodovanie. Ide predovšetkým o činnosti spojené s objednávaním tovaru alebo služby, finančným vyrovnaním a dodávkou tovaru zákazníčkovi s využitím informačných a komunikačných technológií, ktorých výsledkom je prenos vlastníctva alebo práv na používanie tovarov a služieb. K takýmto transakciám možno radiť aj transakcie realizované prostredníctvom čoraz viac populárnejších fotobánk. Fotobanka je internetové úložisko obsahu, ktorý je možné využívať na základe určitých licenčných práva. Dalo by sa povedať, že ide o virtuálny priestor, zhromažďujúci obsah vo forme fotografií, grafických prvkov, videí alebo hudby, ktoré sú určené na predaj, prípadne bezplatné stiahnutie zo strany užívateľov, prostredníctvom siete internet. Užívateľmi bývajú často vydavatelia, firmy, reklamné agentúry, umelci či bežní občania, ktorým získanie obsahu takouto formou, šetrí nielen čas ale ja peniaze. Fotobanky môžeme nazvať aj internetovým úložiskom či web stránkou, prípadne sú označované aj ako archívy, ktoré nie sú vytvorené pre konkrétneho klienta. Cieľom je poskytnúť atraktívny a kvalitný obsah širokej skupine užívateľov, za určitú protihodnotu, čím fotobanky vytvárajú zaujímavú príležitosť pre autorov obsahu, získať finančné prostriedky z predaja nimi pridávaného obsahu. [1, 2, 5, 6]

Metodika

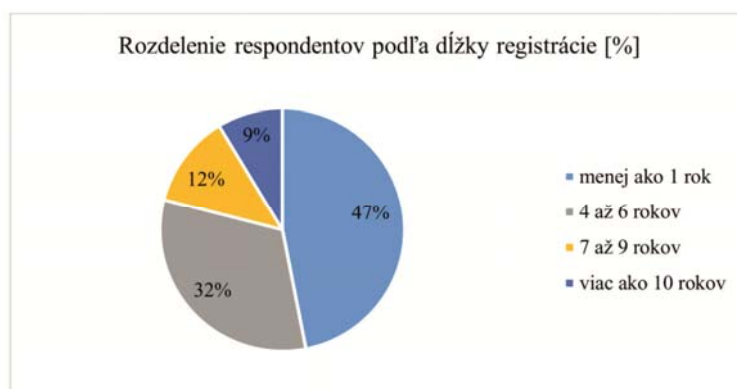
Za účelom zodpovedania si dôležitých otázok, týkajúcich sa predaja obsahu prostredníctvom fotobánk a profitovania z takejto činnosti, bol v roku 2019 zrealizovaný prieskum, zameraný na zistenie skúseností samotných autorov s predajom obsahu

* Ing. Petra Hollá Bachanová, PhD.,
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra spojov, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina.
tel.: +421/41/513 31 18, fax: +421 41 513 56 15
e-mail: petra.bachanova@fpedas.uniza.sk

prostredníctvom fotobánk a vyvodenie záverov, či pôsobenie vo fotobanke môže byť dobrým zdrojom dodatočného príjmu autora. Pretože úspech autora závisí od množstva faktorov, zisťovali sa názory a postoje autorov pridávaného obsahu, ktorí vedia túto situáciu zhodnotiť najlepšie, nakoľko si prešli procesom registrácie a pridávaním diel osobne. Cieľovou skupinou pre realizáciu prieskumu boli teda samotní autori pôsobiaci vo fotobankách, pochádzajúci zo Slovenska. Pomocou filtrov dostupných na fotobankách, boli vyfiltrovaní slovenský autori, ktorí boli následne požiadaní o spoluprácu na prieskume, prostredníctvom e-mailových kontaktných údajov uvedených v ich portfóliu na stránkach fotobanky. Základný súbor tvorilo 5 732 autor. Pre výpočte vzorky bola zvolená 95% spoľahlivosť a 5% maximálne prípustné rozpätie chýb. Výberový súbor predstavovalo 361 respondentov. Ako metóda zberu údajov, bola zvolená metóda elektronického dopytovania, prostredníctvom dotazníka, vytvoreného v aplikácii Google forms. Predtest sa uskutočnil na vzorke siedmich respondentov. Dotazník bol na základe predtestu upravený a prípadné chyby boli odstránené. Zber údajov prebehol v mesiacoch Február až Marec. Návratnosť dotazníka bola veľmi nízka a o spoluprácu boli preto požiadaní ďalší slovenskí autori. Celková návratnosť predstavovala 22,38%. Výsledky prieskumu sú uvedené v nasledujúcom texte.

Výsledky a diskusia

Za účelom zistenia závislosti medzi **dĺžkou registrácie** vo fotobanke a priemerným ročným príjmom z predaja obsahu, bola respondentom položená otázka ohľadom dĺžky registrácie. Obrázok 1. zobrazuje rozdelenie respondentov podľa dĺžky registrácie. Takmer polovica respondentov (47%) uviedla, že sú vo fotobanke registrovaní menej ako jeden rok. Ďalšou pomerne veľkou skupinou (32%) boli užívatelia, ktorí boli registrovaní 4 až 6 rokov. Menšia skupina respondentov (12%) pridáva svoj obsah do fotobanky už dlhší čas (7 až 9 rokov), dokonca 9% z opýtaných tu pôsobí viac ako 10 rokov. Toto dlhodobé aktívne zotrvanie autorov vo fotobankách svedčí o tom, že fotobanky môžu byť dobrým potenciálnym zdrojom príjmu. [3]



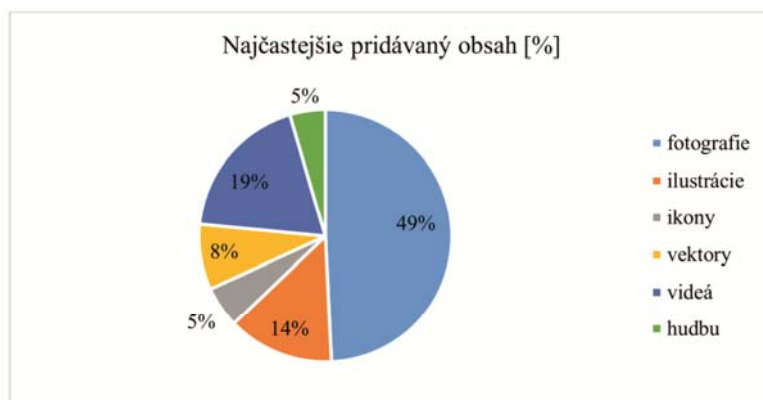
Obrázok 1. Rozdelenie respondentov podľa dĺžky registrácie. (Zdroj: [3])

Keďže proces registrácie je v mnohých prípadoch zložitý a vyžaduje si mnohé úkony ako napríklad podanie žiadosti o registráciu, absolvovanie vstupného testu a predovšetkým vytvorenia kvalitného obsahu. Čiastkovým cieľom prieskumu bolo zistiť, či autori obsahu mali v procese registrácie do fotobanky **problémy** a ak áno aké. Až 65% respondentov považovala proces registrácie za bezproblémový. Zvyšných 35% opýtaných naopak problémy zaznamenalo. Najčastejšie ako komplikáciu pocíťovali zdĺhavý proces schvaľovania obsahu (44%) a taktiež príliš vysoké nároky na kvalitu obsahu (34%). Ako negatívny aspekt v rámci registrácie vnímalo 20% respondentov zdĺhavú reakciu fotobanky na podanú žiadosť. Niektorí vyjadrili nespokojnosť s požiadavkou na veľké množstvo vstupného obsahu, ktorý je schvaľovaný zo strany fotobanky (2%). Výsledky sú graficky prezentované na Obrázku 2. [3]



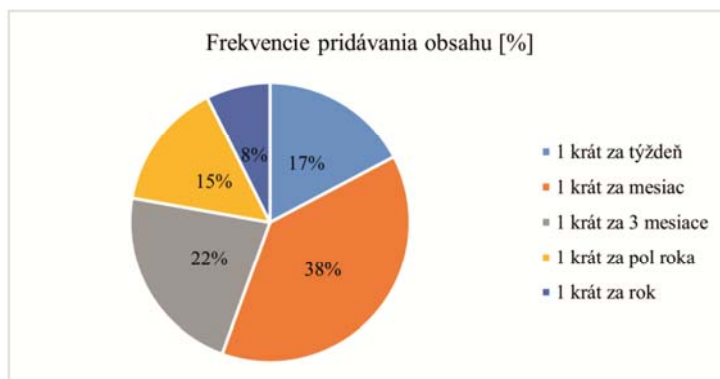
Obrázok 2. Najčastejšie problémy pri registrácii. (Zdroj: [3])

Vzhľadom na rôzne **obsahové zameranie** fotobánk, bolo v rámci prieskumu zisťované, aký typ obsahu respondenti pridávajú najčastejšie. Dopytovatí tvorcovia obsahu mohli označiť viaceré možnosti. Najväčšiu časť pridávaného obsahu tvoria fotografie (49%). Dôvodom môže byť aj fakt, že práca s fotografiou nie je až tak časovo náročná ako tvorba obsahu, ktorý si vyžaduje častokrát znalosť špecializovaného softvéru a väčšiu kreativitu pri tvorbe. Aj napriek tomu, že u fotografií je pomerne náročná finálna úprava pomocou grafického programu, dnešné zariadenia už umožňujú autorom pokročilé nastavenia a efekty, ktoré zaručia kvalitný výsledok aj s menším úsilím. Často pridávaným obsahom sú aj videá (19%) a ilustrácie (14%). 8% respondentov zásobuje fotobanku aj vektormi (8%), ikonami (5%) a hudbou (5%). Grafické zobrazenie podielu jednotlivých typov obsahu je znázornené na nasledujúcom Obrázku 3. [3]



Obrázok 3. Najčastejšie pridávaný obsah. (Zdroj: [3])

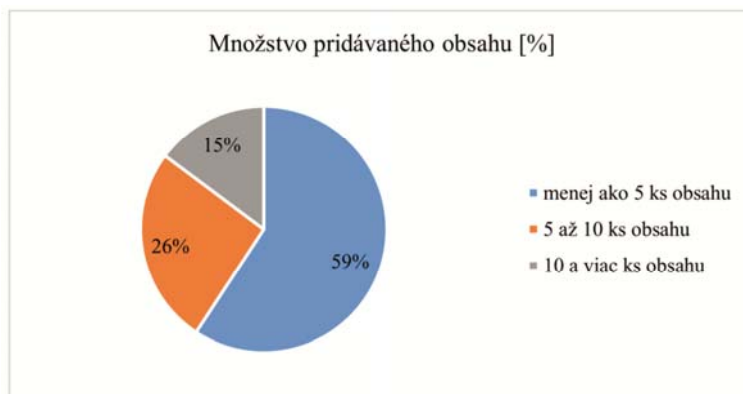
Nakoľko vo väčšine prípadov autori obsahu vykonávajú túto činnosť ako záľubu popri hlavnom pracovnom pomere a vzhľadom na to, že tvorba každého obsahu je pomerne časovo náročná, bolo cieľom ďalšej otázky zistiť **frekvenciu pridávania obsahu** (Obrázok 4.).



Obrázok 4. Frekvencia pridávania obsahu. (Zdroj: [3])

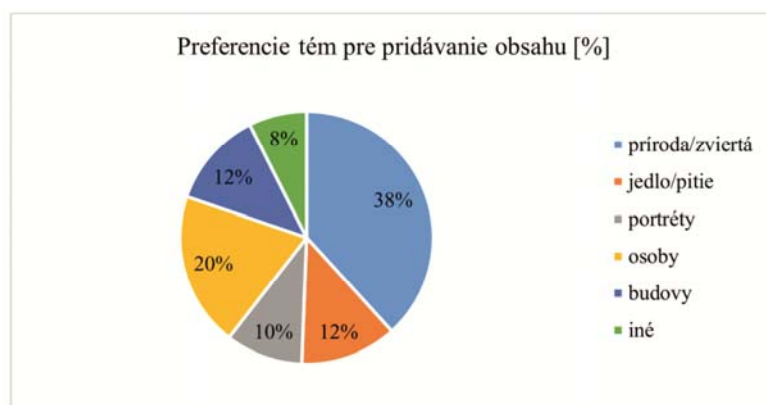
Najčastejšie autori pridávajú obsah 1x mesačne (38%) resp. 1x za 3 mesiace (22%). Našli sa však aj aktívni pridávatelia, ktorí svoju tvorbu do fotobanky nahrávajú pravidelne a to až 1x za týždeň (17%), čo možno považovať za pomerne vysokú angažovanosť. Na druhej strane 15% respondentov označilo, že obsah pridáva len raz za polrok resp. raz za rok (8%). [3]

S frekvenciou pridávania obsahu úzko súvisí aj **množstvo obsahu** (Obrázok 5.) pridávaného naraz. Fotobanky častokrát akceptujú len niekoľko diel s príbuzným obsahom resp. rovnakou témou a ladením, čím sa autorom zužujú možnosti pre nahratie svojich diel. Najčastejšie preto nahrávajú do fotobanky naraz 5 kusov svojich diel (59%). 5 až 10 kusov obsahu pridáva naraz 26% opýtaných a viac ako 10 kusov pridáva len 15% respondentov. [3]



Obrázok 5. Množstvo pridávaného obsahu. (Zdroj: [3])

Aj napriek tomu, že fotobanky vedú vlastné štatistiky ohľadom obľúbenosti **tém pridávaného obsahu**, respondentom bola položená otázka, ktorou sa mali zistiť preferencie autorov na tematické zameranie ich diel. Najviac preferovaným obsahom bol obsah zachytávajúci prírodu a zvieratá (38%) a osoby (20%). Konkrétne na portréty sa zameriava 10% autorov. Vo všeobecnosti obsah, v ktorom sú zakomponované osoby je veľmi obľúbený a zákazníkmi aj veľmi často vyhľadávaný a sťahovaný. Takýto obsah slúži často k doplneniu reklamných materiálov. V súvislosti s dnešným gastronomickým trendom, autori často svoju tvorbu zameriavajú aj na jedlo a nápoje (12%). Viacerí autori tvoria obsah znázorňujúci napr. budovy (12%) alebo iné predmety. Názorné zobrazenie výsledkov je prezentované v nasledujúcom Obrázku 6. [3]



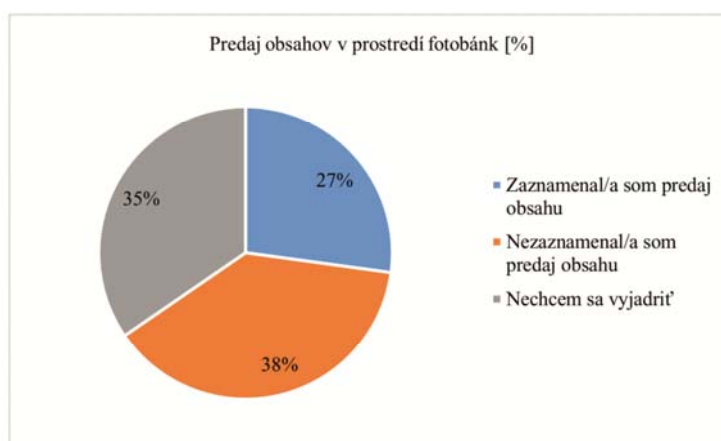
Obrázok 6. Preferencie tém pre pridávanie obsahu. (Zdroj: [6])

Cieľom prieskumu bolo zistiť aj to, aké majú pridávatelia obsahu skúsenosti s **dĺžkou procesu jeho schvaľovania**, zo strany fotobanky. Takmer polovica (44%) uviedla, že s procesom schvaľovania obsahu má pomerne veľmi dobré skúsenosti a väčšina obsahu je

schválená do jedného dňa, v niektorých prípadoch už do niekoľkých hodín (24%). Časový interval schvaľovania súvisí predovšetkým s personálnym zabezpečením konkrétnej fotobanky ale častokrát aj s kvalitou diela. U niektorých fotobánk sa stáva, že obsah je schválený do 3 dní (20%) a niekedy sa tento proces natiahne až na dĺžku jeden týždeň (12%). Ani jeden respondent neuviedol, že by schvaľovanie obsahu trvalo dlhšie ako týždeň.

Tak ako už bolo vyššie uvedené, že autori sa aktivitám zameraným na pridávanie obsahu do fotobánk venujú v prevažnej miere ako voľnočasovej aktivite, sa predpokladalo, že autori obsahu nemajú žiadne **špeciálne vzdelanie** v danej oblasti. Výsledky prieskumu tento predpoklad potvrdili. 32% autorov nemá žiadne špeciálne vzdelanie, ktoré by im pomohlo tvoriť kvalitnejší obsah. Takmer štvrtina autorov (23%) sa v danej oblasti snaží zdokonaľiť samoštúdiom rôznych materiálov, napr. kníh resp. prostredníctvom internetu. Len 17% autorov absolvovala špeciálne vzdelávacie kurzy, napr. na ovládanie technických záležitostí používaného zariadenia, či grafického programu alebo iného softwaru. Keďže tvorba obsahu je pomerne kreatívna činnosť, určité umelecké sklony sú tu vítané. Preto bolo zisťované, či autori v danej oblasti študovali v rámci vzdelávacieho procesu. Výsledky prieskumu ukázali, že 16% autorov absolvovalo základnú umeleckú školu a 7% strednú školu s príbuzným zameraním. Len 6% autorov vyštudovalo vysokú umeleckú školu.

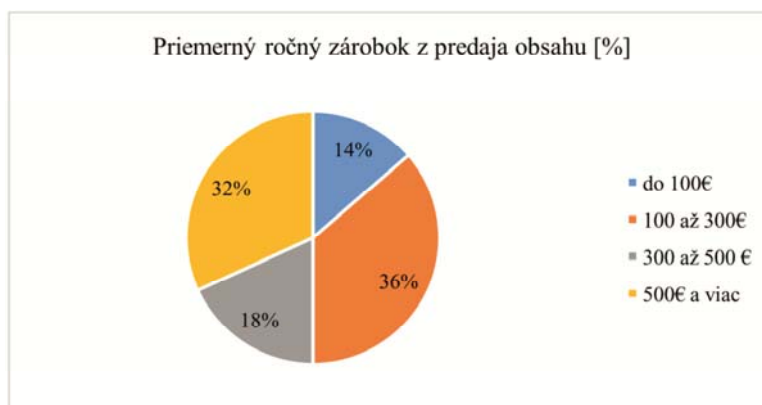
Veľmi dôležitou časťou prieskumu bola časť venovaná **dosahovaniu príjmov** z predaja diel (Obrázok 7.). Prvou dôležitou otázkou, bola otázka či autori zaznamenali predaj nimi pridávaného obsahu. Otázky týkajúce sa finančných záležitostí sú častokrát veľmi citlivé. Preto mali respondenti v rámci odpovedí označiť možnosť, že sa k danej otázke nechcú vyjadriť. Túto možnosť označilo až 35% respondentov. 27% autorov uviedlo, že zaznamenali predaj obsahu. Naopak 38% tento predaj nezaznamenalo. Išlo prioritne o autorov, ktorí sú vo fotobanke zaregistrovaní menej ako 1 rok. Dosiagnúť úspech na fotobanke je pomerne časovo náročný proces, ktorý častokrát trvá dlhšie obdobie. Súvisí to však aj s kvalitou obsahu a frekvenciou pridávania a v neposlednom rade s vytrvalosťou a odhodlanosťou samotného autora. Ako dôvody svojho neúspechu respondenti vidia nedostatočnú popularitu nimi pridávaného obsahu (33%), vysokú konkurenciu (25%), krátku dobu registrácie (20%) alebo sú si vedomí nízkej kvality vlastnej tvorby (17%). Malá časť pridávateľov tento doterajší neúspech pripisuje nedostatočnému know-how, či už v rámci technických, programových a estetických zručností. [3]



Obrázok 7. Predaj obsahu v prostredí fotobánk. (Zdroj: [3])

Autori, ktorí dosiahli určité zisky z predaja svojich diel prostredníctvom fotobanky, v prevažnej miere považujú tento druh činnosti za dobrý zdroj príjmu (64%). Ide o aktívnych pridávateľov, ktorí vo fotobankách pôsobia dlhší čas. 36% respondentov naopak tvrdí, že

predaj obsahu pre nich nepredstavuje dobrý zdroj príjmu. Opäť to môže súvisieť s kvalitou ale aj zaangažovanosťou autorov v procese tvorby a pridávania obsahu. Respondentom, ktorí dosiahli príjem z predaja obsahu bola položená ďalšia citlivá otázka, ktorá mala zistiť aký **priemerný zárobok** (Obrázok 8.) z predaja obsahu dosahujú za rok. Autori mali možnosť vybrať si zo štyroch intervalov. Najčastejšie zvolili možnosť 100 až 300 € (36%). Pomerne veľmi dobrý zárobok – viac ako 500 € ročne, dosahuje až 32% autorov, čo možno pokladať za naozaj úspech vzhľadom na to, že ide o voľnočasovú aktivitu či záľubu, nakoľko v rámci prieskumu až 80% autorov potvrdilo, že túto činnosť vykonáva pre radosť. Len malá časť autorov nepokladá pridávanie obsahu za obľúbenú činnosť. Ide predovšetkým o autorov, ktorí chceli len vyskúšať, či môžu prostredníctvom fotobanky získať nejaký zisk. Ako už bolo uvedené v prevažnej miere sa tejto aktivite venujú mladšie vekové kategórie. Častokrát ide o študentov, ktorí sa snažia takto si privyrobiť popri štúdiu. 300 až 500 € ročne získa z predaja 18% autorov a 14% respondentov uviedlo, že si takto ročne zarobí do 100 €. Aj napriek tomu, že na trhu pôsobí viacero slovenských a zahraničných fotobánk, takmer všetci autori sú zaregistrovaní len v jednej fotobanke. Len 5% z nich svoj obsah pridáva aj do iných fotobánk. Najčastejšie išlo o Fotoliu a iStock. [3]



Obrázok 8. Priemerný ročný zárobok z predaja obsahu. (Zdroj: [3])

V závere boli autori obsahu požiadaní aby vyjadrili svoje odporúčania pre iných autorov a zhodnotili pozitíva a negatíva v rámci pôsobenia vo fotobanke. Ako najväčšie **pozitíva** uvádzali jednoduchý spôsob privyrobienia, dostatočný zisk vzhľadom na námahu pri tvorbe a predaji, pohodlie pri predaji a jednoduchosť. Taktiež pozitívne hodnotili možnosť častého pridávania rôzneho obsahu, vo väčšom množstve (naraz fotografie, vektory, ikony, videá či hudba). Respondenti uvádzali aj to, že pri predaji videí a hudby je zárobok vyšší ako pri predaji fotografií, ilustrácií, vektorov alebo ikon. Jeden respondent dokonca poznamenal, že výškou zárobku je možné zdvojnásobiť svoj bežný príjem alebo ho úplne nahradiť. Medzi **negatívami** sa objavovali fakty ako nízka predajnosť, málo zákazníkov, pomalá reakcia fotobanky na žiadosť o registráciu či priveľká konkurencia v témach pridávaného obsahu. Ďalším často zmieňovaným negatívom boli vysoké nároky a požiadavky fotobánk na kvalitu obsahu, predpísané formáty a náročné parametre pridávaných diel, čo autorom zaberá veľa času pri úprave obsahu, tak aby zodpovedal požiadavkám fotobanky. V odpovediach sa vyskytlo aj tvrdenie o nízkom dopyte po hudbe a videách. V poslednej časti dotazníku mohli autori vyjadriť **odporúčania** pre potenciálnych budúcich pridávateľov a súčasných autorom, ktorí zatiaľ nezaznamenali so svojou tvorbou úspech. Medzi hlavné odporúčania možno zaradiť nasledovné. Autor by si mal v prvom rade nájsť svoju kategóriu, ktorá ho baví, pretože práve to patrí k hlavným motívom, ktoré dokážu vyburcovať autora k dobrému výkonu čím sa zvýši šanca na dosiahnutie zisku. Popri tom je vhodné skúšať a objavovať nové témy a možnosti, ktoré môžu viesť k vyššiemu príjmu z predaja obsahu. Autori odporúčajú pridávať viac fotografií v sériách, čím sa zvyšuje ich cena a taktiež zisk. Veľmi dôležité je podľa autorov nevzdávať sa pri neúspešnom schvaľovacom procese registrácie

alebo procese schvaľovania neskôr pridávaného obsahu. Je potrebné viackrát skontrolovať pridávaný obsah, čím sa dá vyhnúť predĺženiu schvaľovacej doby. Podľa autorov je dobré pridávať obsah do viacerých fotobáň. Niektorí z respondentov sa vyjadrili, že zo strany fotobáň by pomohlo, keby zrýchlili server a zjednodušili navigáciu na webstránke. [3]

Záver

Svet elektronických komunikácií prináša stále nové možnosti a príležitosti či už pre bežných užívateľov alebo podnikavých a angažovaných jedincov, ktorí sa snažia využiť tieto možnosti v spojení so svojou kreativitou a získať tak finančný zisk. Jedným zo spôsobov, ktorý sa v poslednom období veľmi rozmohol je predaj vizuálneho a audio obsahu, prostredníctvom fotobáň. Cieľom článku bolo prezentovať skúsenosti súčasných autorov obsahu s procesom registrácie, pridávaním obsahu ako aj s dosahovaním zisku z predaja obsahu prostredníctvom fotobáň. Vstup do fotobanky prostredníctvom procesu registrácie a schvaľovania obsahu, považujú mnohí autori za pomerne náročný. Často je spojený s absolvovaním kontrolného testu, ktorý preukáže vedomosti autora o základných pravidlách fungovania fotobanky ako aj o dôležitých právnych záležitostiach. Z prieskumu vyplynulo že až 35% autorov zaznamenalo v rámci registrácie určité problémy, ktoré sa týkali predovšetkým zdĺhavého procesu schvaľovania obsahu, ktorý súvisel predovšetkým s vysokými nárokmi na kvalitu pridávaného obsahu. 20% autorov bolo nespokojných so zdĺhavou reakciou fotobanky na podanú žiadosť. Ukázalo sa, že proces schvaľovania obsahu je časovo náročný predovšetkým v rámci procesu registrácie. Akékoľvek ďalšie schvaľovanie obsahu autori nepokladajú za časovo náročné. Takmer polovica z autorov poznamenala, že schvaľovanie obsahu prebehne priemerne v intervale jedného pracovného dňa, v lepších prípadoch už do niekoľkých hodín. Maximálna dĺžka schvaľovacieho procesu, bola podľa respondentov jeden týždeň. Cieľom prieskumu bolo zistiť, či úspech v prostredí fotobáň súvisí s dosiahnutým vzdelaním v oblasti umeleckej tvorby. Viac ako tretina autorov uviedla, že neabsolvovala žiadne odborné vzdelanie ani špecializované kurzy, ktoré by im v rámci tvorby v danej oblasti boli nápomocné. Naopak ďalšia takmer tretina autorov uviedla, že vyštudovala buď základnú resp. vysokú školu s umeleckým zameraním, prípadne strednú školu s príbuzným odborom. Až 23% respondentov sa vzdeláva prostredníctvom samoštúdia resp. 17% autorov absolvovalo špeciálne vzdelávacie kurzy, určené na získanie technických zručností na ovládanie používaného zariadenia či grafického programu alebo iného softwaru slúžiaceho k úprave obsahu. Najčastejšie pridávaným obsahom zo strany autorov sú fotografie (49%), za ktorými nasledujú videá (19%) a ilustrácie (14%). Menšou mierou sú zastúpené vektory, ikony a hudba. Čo sa týka frekvencie, autori najčastejšie pridávajú obsah 1x mesačne (38%). Prieskumu sa však zúčastnili aj autori, ktorí k pridávaniu obsahu pristupujú veľmi iniciatívne a svoje diela nahrávajú pravidelne každý týždeň (17%). Práve táto skupina generovala najvyššie príjmy z predaja diel. Medzi obľúbené motívy patrí predovšetkým príroda a zvieratá (38%) ale taktiež aj osoby (20%). Väčšina autorov pridáva svoje diela v sériách s priemerným počtom kusov päť (59%). Nosnou časťou prieskumu boli zistenia, týkajúce sa dosahovania príjmov z predaja obsahu prostredníctvom fotobáň. Až 35% respondentov potvrdilo, že z tejto činnosti dosahujú uspokojivé príjmy a 27% respondentov síce príjmy zaznamenávalo ale objem dosiahnutých príjmov nenaplnil ich očakávania. Zvyšných 38% autorov nezaznamenalo vôbec žiadne príjmy, ktoré by plynuli z predaja nimi pridávaného obsahu. Išlo predovšetkým o autorov s dobou pôsobenia vo fotobanke kratšou ako 1 rok. Na základe získaných výsledkov je možné tvrdiť, že výška príjmov dosiahnutých z predaja obsahu prostredníctvom fotobanky, závisí v prevažnej miere od samotnej dĺžky pôsobenia vo fotobanke. Autori pôsobiaci vo fotobanke dlhšie časové obdobie (4 a viac rokov), uvádzali, že z tejto činnosti dosahujú viac než uspokojivé príjmy. Dalo by sa konštatovať, že dlhodobšie pôsobenie autora obsahu vo fotobanke, súvisí najmä s vysokou

angažovanosťou v tejto oblasti, rokmi získanými skúsenosťami s plnením požiadaviek na kvalitu a druh pridávaného obsahu ako aj s širším portfóliom ponúkaného obsahu. Autori, ktorí nezaznamenali v rámci pridávania obsahu do fotobanky takmer žiadne príjmy, sú predovšetkým „testujúcimi“ autormi, ktorí pôsobia v rámci fotobanky len krátku dobu resp. takí, ktorí obsah pridávajú len sporadicky a vo veľmi malých dávkach. Ak chce byť autor obsahu pri predaji svojich diel úspešný, musí sa tejto činnosti naplno odovzdať a nevzdať sa pri občasných neúspechoch, čo sa týka procesu schvaľovania obsahu alebo kratšieho obdobia bez dosahovania príjmov. Úspech v tejto oblasti je podmienený predovšetkým kvalitou obsahu, frekvenciou pridávania obsahu a odhodlanosťou samotného autora. Až 64% autorov, ktorí zaznamenali príjmy z predaja obsahu, považujú tento druh aktivity za veľmi dobrý zdroj finančných prostriedkov. Tieto príjmy sa vo väčšine prípadov pohybujú v rozmedzí od 100 do 300 € ročne, čo uviedlo 36% respondentov. Ďalšia tretina respondentov dosahuje počas roka priemerné príjmy vyššie ako 500 €, čo možno pokladať, za celkom slušný zárobok keď vezmeme v úvahu, že ide o činnosť vykonávanú na dobrovoľnej báze v rozsahu určenom zo strany autora. Navyše je tento druh aktivity často spájaný s príjemnejšími aspektami, nakoľko vo väčšine prípadov ide o koníček alebo voľnočasovú aktivitu, čo uviedlo až 80% úspešných autorov. Často ide o mladšie vekové kategórie. Autori mali v závere dotazníku priestor na vyjadrenie svojich názorov na pozitívne a negatívne aspekty ich pôsobenia vo fotobanke a vyjadrenie odporúčaní pre iných autorov. Medzi najčastejšie výhody patrili jednoduchý spôsob privyrobenia si, dostatočný zisk vzhľadom na vynaložené úsilie pri tvorbe obsahu a v neposlednom rade pohodlnosť a jednoduchosť celého procesu predaja. Ako najväčšie negatíva boli zmieňované občasná nízka predajnosť, pomalá reakcia fotobanky v procese registrácie, priveľká konkurencia v témach pridávaného obsahu či vysoké nároky na kvalitu, formáty a parametre pridávaných diel. Respondenti autorom odporúčajú v prvom rade nájsť si kategóriu, v ktorej by sa dokázali naplno prejavovať, no určite im odporúčajú angažovať sa aj v nových témach a skúšať tak svoje šťastie. Viacero autorov odporúča pridávať viac fotografií v sériách. Odporúčaním s asi najvýraznejším apelom od samotných autorov, bolo „nevzdávať sa“, či už pre neúspešnom procese schvaľovania v rámci registrácie alebo neskôr pridávaného obsahu. Taktiež je vhodné nesústrediť pozornosť len na jednu vybranú fotobanku ale svoj obsah ponúknuť na viacerých fotobankách. V závere možno konštatovať, že najdôležitejším aspektom úspechu v akejkoľvek činnosti, ktorú človek vykonáva je jeho vnútorné odhodlanie, nadšenie a skutočná angažovanosť, pretože len to, čo človeka skutočne baví a čo robí rád, mu prináša úspech a duševné a fyzické naplnenie.

Literatúra

- [1] BEAIRD, J.: Principy krásneho webdesignu: průvodce krok za krokem. 1. vydanie. Praha : Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2895-7.
- [2] HAVRAN, R.: Free fotobanky – ako nekradnúť obrázky. Grafika.sk, 2016. [online]. [s.s.]. [Citované 2019-09-1]. Dostupné na: <<https://grafika.sk/clanok/free-fotobanky-nekradnut-obrazky/>>.
- [3] ŠUHAJDOVÁ, V.: Fotobanky – online predaj obsahu ako potenciálny zdroj príjmu. Bakalárska práca. Žilinská univerzita v Žiline, 2019. Evidenčné číslo: 28330420191042.
- [4] VÁCLAVEK, P.: 4 kritéria, podle kterých vybírejte fotobanku. Podnikatel.cz, 2016. [online]. [s.s.]. [Citované 2019-09-6]. Dostupné na: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/4-kriteria-podle-kterych-vybirejte-fotobanku/>>.
- [5] MADLEŇÁK, R., VACULÍK, J.: Elektronické podnikanie. 1. vydanie, Žilina: EDIS, 2009. 232 s. ISBN 978-80-8070-952-5.
- [6] MADLEŇÁK, R.: Elektronické obchodovanie. 1. vydanie, Žilina: EDIS, 2010. 217 s. ISBN 978-80-554-0237-6.



MOŽNOSTI A RIZIKÁ FRANCHISINGOVÉHO PODNIKANIA (NA PRÍKLADE POŠTOVÉHO PODNIKU)

Miriam Jankalová*, Katarína Blašková

Abstract: Franchising is an arrangement in which the franchisor gives the franchisee the right to distribute and sell the franchisor's goods or services and use its business name and business model for a specified period, and possibly covering a geographical area. The postal market is known for the arrival of franchise holders too, but there are certain benefits and disadvantages for the franchisor and the franchisee. The aim of the paper is to identify the benefits (possibilities) and risks (disadvantages) for the postal operator in the position of "franchisor".

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, benefit, disadvantages.

Úvod do problematiky

Franchising je systém istého druhu licenčných zmlúv, ktoré sa stávajú čím ďalej tým obľúbenejšími v oblasti podnikania [1]. Jeho podstatu vystihuje Európsky etický kódex franchisingu, ktorý ho definuje ako [2] „marketingový odbytový systém tovarov a/alebo služieb a/alebo technológií, ktorý je založený na úzkej a trvalej spolupráci medzi právne a finančne samostatnými a nezávislými podnikmi, poskytovateľom franchisingu a jeho jednotlivými prijímateľmi. Poskytovateľ franchisingu dáva svojim prijímateľom franchisingu právo a ukladá povinnosť vykonávať činnosť v súlade s jeho franchisingovou koncepciou.“

Teoretickým vymedzením pojmu franchising sa zaoberali mnohí autori ako [3-5]. Autori J. N. Adams, K. V. Prichard Jones alebo S. Jedrzejewski popisujú dva významy pojmu „franchising“ [1]: *V užšom význame znamená distribučnú zmluvu doplnenú o právo používať obchodnú značku producenta. V širšom význame je to zmluva, na základe ktorej jedna strana predáva právo na používanie jeho obchodného názvu druhej strane, udeľuje jej podporu a poradenstvo pri vedení podniku a dohliada na jej činnosť, avšak pri zachovaní samostatnosti oboch strán.*

Základom franchisingu je dlhodobá spolupráca dvoch alebo viacerých subjektov. Pre účel spoločného podnikania poskytuje každý z nich svoje silné stránky (napríklad jeden vloží podnikateľský nápad a svoje znalosti, druhý zabezpečí kapitál a realizačné zázemie). De facto, ide o del'bu činností: franchisingový poskytovateľ (franchisor) sa venuje systémovým a strategickým úlohám a rozvoju svojho know-how; franchisingový príjemca (franchisant) rieši operatívne záležitosti a povinnosť riadiť sa podľa know-how franchisora. Dohromady tak vzniká vyššia kvalita, ktorá sa prepojením obchodných jednotiek príjemcov do reťazca synergicky znásobuje. Franchising v takej podobe síce dáva možnosť aj malým podnikom

* doc. Ing. Miriam Jankalová, PhD., DipIFR, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov

tel.: +421415133134, e-mail: miriam.jankalova@fpedas.uniza.sk

Ing. Katarína Blašková, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov

získať konkurenčné výhody ako majú silné (veľké) už etablované podniky, ale nikdy nezaručí stopercentný podnikateľský úspech, dokáže iba znížiť riziká plynúce z podnikania (podľa niektorých štúdií až o 80 %). (upravené podľa [6])

Súčasný stav riešenej problematiky

Franchisingovú formu podnikania využívajú výrobcovia, obchodné spoločnosti, združenia predajcov, vrátane progresívnych podnikateľov v oblasti obchodu, gastronómie a služieb.

Na slovenskom franchisingovom trhu sú v rôznom pomere zastúpené tri oblasti podnikania, a to obchod (43 %), služby (33 %) a gastronómia (24 %) [7]. Pôsobia tu nielen zahraničné koncepty ako McDonald's, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Subway, New Horizons, Curves International, Century 21, Re/Max, Starbucks, BNI, Contours, FitCurves, Office 1 Superstore, Kempinski, Hilton, Yves Rocher, RE/Max, ale taktiež slovenské (COOP Jednota, Minit, Directreal, Pizza Mizza, Kinekus, ARCHEUS, BestDrive...), ktoré si v silnej konkurencii našli svoje dominantné miesto (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Najrozšírenejšie franchisingové koncepty na území Slovenskej republiky

Poradie	Názov konceptu	Zameranie	Počet prevádzok
1.	Minit (Forneti)	pečivo	250
2.	Re/Max	reality	45
3.	Directreal	reality	36
4.	Coop Jednota	potraviny	31
5.	Pneubox	auto- a pneuservis	30
6.	McDonald's	rýchle občerstvenie	29
7.	Yves Rocher	kozmetika	15
8.	Naturhouse	kozmetika	12

Zdroj: U.S. COMMERCIAL SERVICE: Franchising Industry. A reference for U. S. Exporters. [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné na internete: <https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf>.

Táto forma podnikania neobišla ani slovenský poštový trh, v rámci ktorého dominujú spoločnosti ako Slovenská pošta, a. s., Geis SK, Zásielkovňa.sk, DHL Parcel Slovensko, GLS Slovakia.

V podmienkach Slovenskej pošty, a. s., ide už o dlhšie zavedenú formu poskytovania poštových služieb (prvá Pošta Partner bola otvorená v roku 2003). Podľa vyjadrení z roku 2018 [8] je „forma franchisingu výhodná a efektívna pre obe strany – Slovenskú poštu, ako aj pre prevádzkovateľa Pošty Partner.“ Negatívom je skutočnosť [8], že ak partner ukončí činnosť vlastnej prevádzky (ukončí živnosť, dosiahne dôchodkový vek) je pre ďalší chod takejto pobočky potrebné začať odznova (obstarať nového spoľahlivého záujemcu, zazmluvniť činnosť, technicky a technologicky vybaviť priestory (priehradka, softvér, hardvér ...), zaučiť jeho zamestnancov). Pri niektorých službách je prekážkou legislatíva, ktorá zakazuje poskytovať službu prostredníctvom tretej osoby (ide o niektoré bankové produkty a vybrané služby štátu, ktoré môžu poskytovať iba zamestnanci Slovenskej pošty).

Od roku 2010 pôsobí na Slovensku Zásielkovňa.sk, ktorá vychádza z modelu aplikovaného v Českej republike. Ide o franšizu v oblasti logistiky s cieľom zabezpečiť malým a stredne veľkým e-shopom nízkonákladový a efektívny spôsob dopravy tovaru. V súčasnosti sa nachádzajú vo všetkých mestách, ktorých počet obyvateľov je nad 5 000. [9]

Spoločnosť DHL Parcel Slovensko už od roku 2015 využíva na doručovanie a odosielanie zásielok tzv. ParcelShopy. Ich podstatou je zrýchlenie a zjednodušenie doručovania tovaru, ktorý si zákazníci objednávajú z e-shopov či posielajú medzi sebou navzájom. Pri výbere partnerských prevádzok spoločnosť DHL Parcel Slovensko prihliada na

niekoľko kritérií ako výborná občianska dostupnosť, lokalita a možnosť parkovania. Partnerské prevádzky by mali mať zároveň stabilnú pozíciu na trhu, priestor na krátkodobé uskladňovanie zásielok na uzamykateľnom mieste, ako aj stálu pracovnú dobu. [10]

Trend využívania ParcelShopov neobišiel ani spoločnosť GLS Slovakia [11]. Aj v tom prípade faktory ako časová flexibilita, dostupnosť, možnosť vyzdvihnutia balíkových zásielok počas víkendu a včasná informovanosť zákazníkov sú dôvodmi pre tvorbu takejto siete v súčasnom rozmáhajúcom sa svete eCommerce.

Ciele a metodika

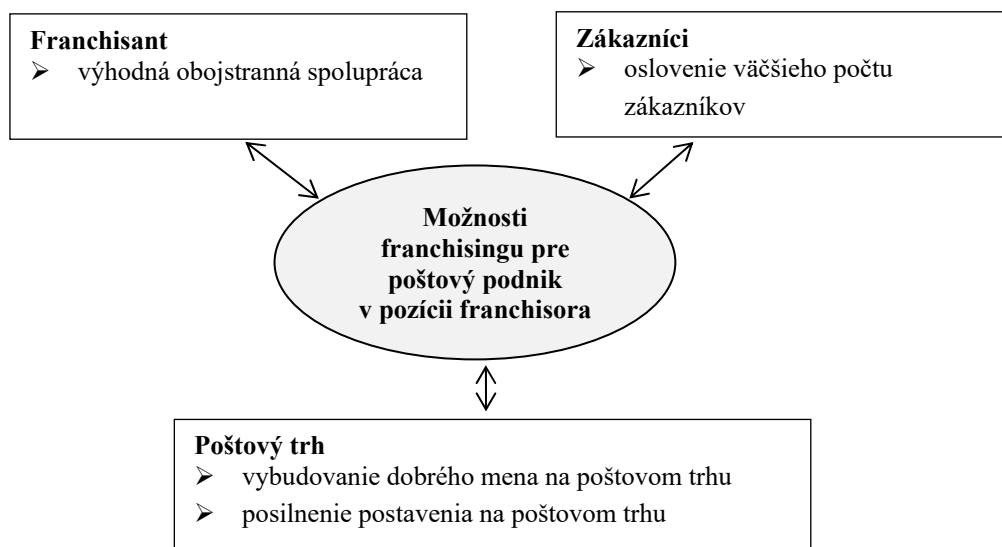
Cieľom príspevku je identifikovať možnosti a riziká plynúce z využívania franchisingu zo strany poštových podnikov pôsobiacich na slovenskom poštovom trhu. Primárny výskum bol realizovaný formou elektronického dopytovania v mesiaci apríl 2019. Výskumnú vzorku tvorilo 26 poštových podnikov, v tom čase registrovaných na území Slovenskej republiky.

Pri spracovaní tohto príspevku boli použité domáce a zahraničné zdroje v podobe knižných publikácií, elektronických verzií článkov, doplnené o údaje z elektronického dopytovania. Ako vedecko-výskumné metódy boli použité: metóda excerpovania; metóda zberu a spracovania informácií; metóda porovnávania; metóda analýzy; metóda indukcie a dedukcie; metóda dopytovania.

Výsledky

Na základe výskumu zameraného na identifikáciu možností a rizík plynúcich z využívania franchisingu zo strany poštových podnikov pôsobiacich na slovenskom poštovom trhu, sme dospeli k týmto výsledkom:

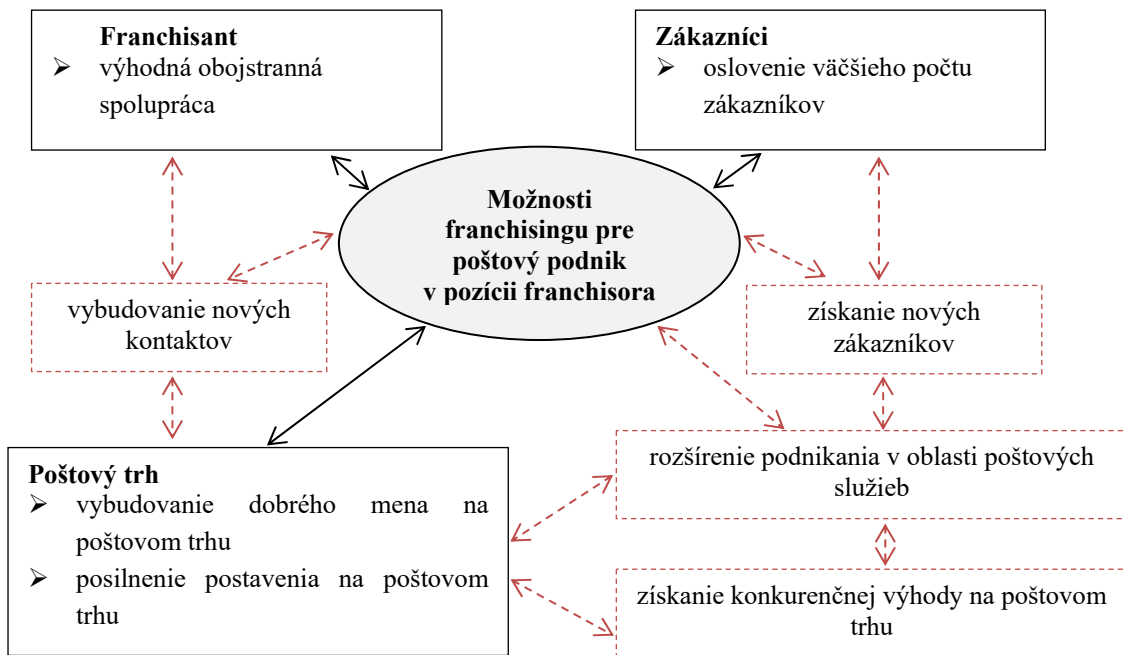
Franchising je spojený s určitými možnosťami (výhodami), ktoré pozitívne ovplyvňujú podnikanie poštového podniku v pozícii franchisora. Primárny výskum poukázal na možnosti franchisingu orientované predovšetkým na franchisanta, zákazníkov a poštový trh (obrázok 1).



Obrázok 1. Možnosti franchisingu vnímané poštovými podnikmi na Slovensku (Zdroj: autori podľa [12])

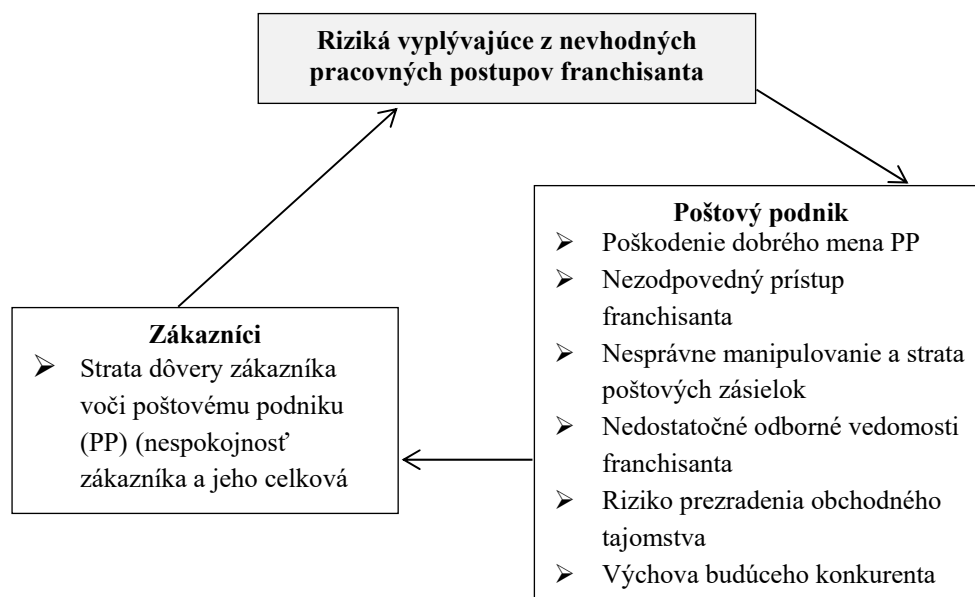
V prípade efektívne fungujúceho franchisingového systému sa môže stať benefitom pre poštový podnik aj (obrázok 2):

- získanie konkurenčnej výhody oproti iným poštovým podnikom nevyužívajúcim tento spôsob podnikania v dôsledku vybudovania väčšieho počtu pobočiek, geograficky viac rozmiestnených s logom reprezentujúcim a propagujúcim daný poštový podnik,
- vybudovanie nových kontaktov (dodávatelia, pracovná sila...),
- rozšírenie podnikania v oblasti poštových služieb, a tým získanie nových potenciálnych zákazníkov využívajúcich služby franchisingového systému.



Obrázok 2. Ďalšie možnosti franchisingu pre poštový podnik (Zdroj: autori podľa [12])

Okrem identifikovaných možností franchisingu pre poštový podnik v pozícii franchisora je potrebné sa sústrediť aj na riziká, ktoré naopak podnikanie formou franchisingu v oblasti poskytovania poštových služieb môžu ohroziť (obrázok 3).



Obrázok 3. Riziká vyplývajúce z nevhodných pracovných postupov franchisanta (Zdroj: autori podľa [12])

K eliminovaniu vzniknutých rizík je možné pristupovať viacerými spôsobmi. Príkladom sú odpovede poštových podnikov, ktoré preferujú dôkladne pripravené zmluvné podmienky v franchisingovej zmluve, pravidelnú kontrolu výkonu práce franchisanta, zabezpečenie pravidelného školenia franchisanta, ako aj otvorenú komunikáciu v súvislosti s eliminovaním chýb a vzájomných nedorozumení. Medzi ďalšie efektívne opatrenia možno zaradiť:

- prijímanie priebežných opatrení,
- zabezpečenie prehľadnej evidencie všetkých prevádzkových materiálov a dokumentov,
- výber kompetentných osôb,
- sankcionovanie franchisanta v súvislosti so vznikajúcimi rizikami a ich dôsledkami,
- dôsledné rozvrhnutie práce franchisanta.

Vychádzajúc zo skutočnosti, že riziká vyskytujúce sa pri tomto spôsobe podnikania súvisia navzájom a aj vzájomne sa ovplyvňujú, v návrhu (obrázok 4) sú zvolené dve kľúčové riziká (nedostatočné odborné vedomosti a nezodpovedný prístup franchisanta), ktorých eliminovaním sa rovnako zabezpečí eliminovanie ďalších rizík a dôsledkov z nich plynúcich.

Vzhľadom na špecifickú oblasť, ktorou je poskytovanie poštových služieb, za kľúčové riziká sa považujú nedostatočné odborné vedomosti a nezodpovedný prístup franchisanta. Franchisingové podnikanie v oblasti poštových služieb si vyžaduje odbornosť a aktuálny prehľad o meniacich sa vnútorných predpisoch podniku a legislatívy zo strany každého franchisanta. V rámci návrhu sa preto považuje za nevyhnutné rozvrhnutie práce každého franchisanta tak, aby sa predišlo možným nedorozumeniam a z toho plynúcich negatívnych dôsledkov franchisingového systému.

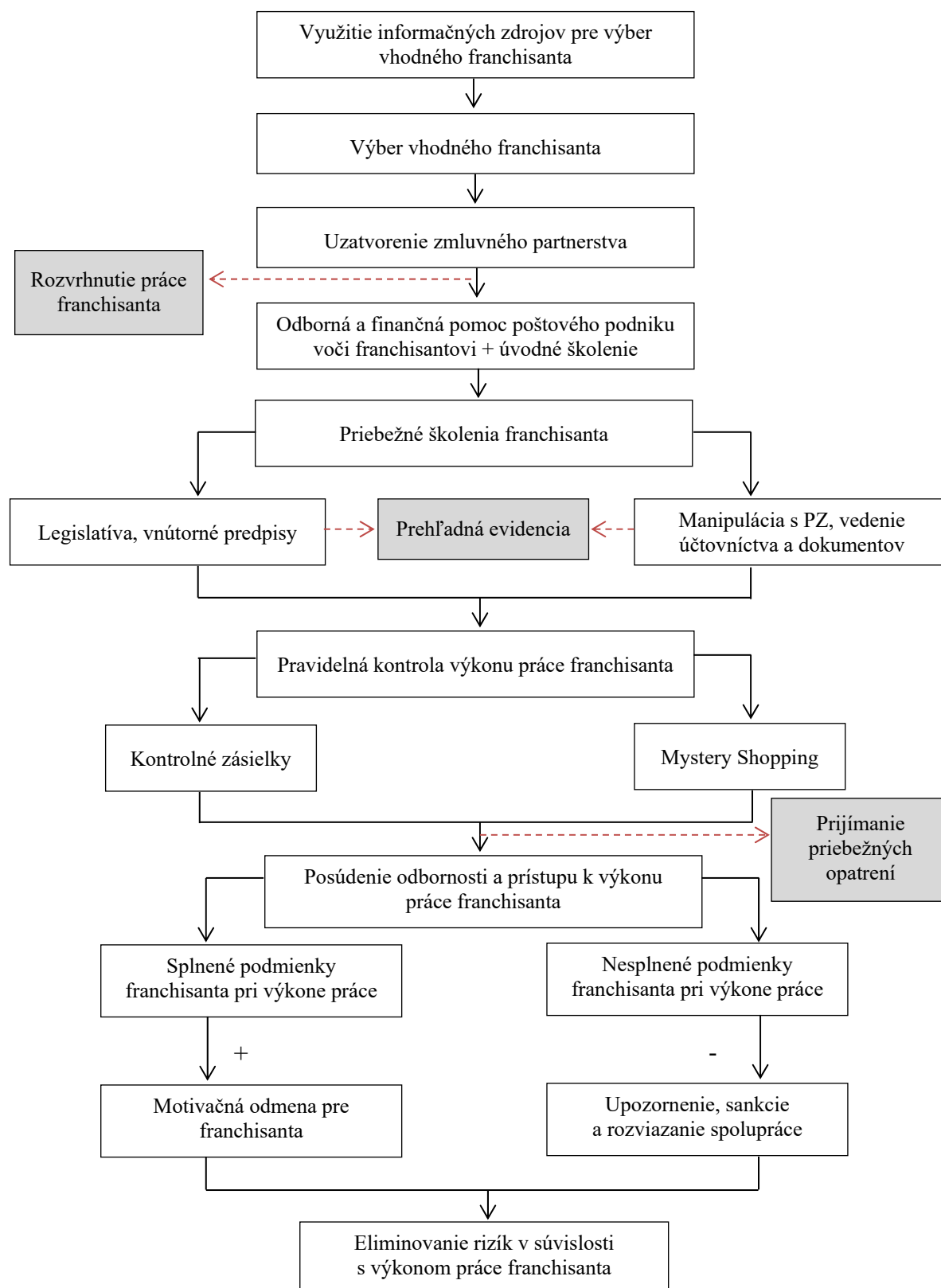
Diskusia a záver

V súčasnosti je tempo rozvoja a úspech franchisingu na Slovensku aj v mnohých ďalších krajinách značný. Dôvodom obrovského nástupu franchisingu je stále rastúca konkurencia, tendencia ku koncentrácii novými formami, ako aj problémy malých podnikov, ktoré sú schopné udržať sa na trhu len krátko. V stále náročnejšom prostredí trhového mechanizmu predstavuje franchising pre malé a veľké podniky vhodný spôsob, ako uspokojiť zodpovedajúcim spôsobom potreby trhu, prania zákazníkov a zabrániť častým bankrotom podnikov. [13]

Prečo sú podniky, ktoré ešte stále nie sú otvorené tejto forme podnikania? Majú obavy z expanzie alebo zodpovednosti za franchisanta a jeho pobočku?

Mnohé podniky si ani neuvedomujú (potvrdil to aj zrealizovaný výskum), že hodnota podniku nezávisí iba od hmotného majetku, ale viac od schopnosti ako vytvárať, distribuovať, zdieľať a aplikovať podnikové znalosti a informácie. Podľa niektorých autorov (A. a H. Tofflerovci) sa predpokladá [6], že v tomto storočí dôjde k ešte výraznejšiemu vytváraniu rôznych aliancií a k ešte väčšiemu prepájaniu obchodných sietí a samostatných podnikateľov práve na základe zdieľania know-how.

Každé partnerstvo, podobne aj franchisingové, prináša pre obidve strany možnosti (výhody), ale aj riziká z toho plynúce (potvrdil to zrealizovaný výskum i štúdie viacerých spoločností). Aj napriek tomu, čo všetko súvisí s týmto spôsobom podnikania, je nevyhnutná vzájomná spolupráca, dôvera a solidarita zmluvných strán, bez ktorých nie je možné založiť a prevádzkovať úspešný franchisingový systém.



Obrázok 4. Návrh ako eliminovať riziká vyplývajúce z nevhodných pracovných postupov franchisanta (Zdroj: autori podľa [12])

Literatúra

- [1] Definícia franchisingu. [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné na internete: <<https://franchising.sk/abc-franchisingu/1746/definicia-franchisingu/>>.
- [2] Európsky etický kódex franchisingu. [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné na internete: <https://sfa.sk/public/download/SFA_Eticky_kodex_SK_17.pdf>.
- [3] ŠTENSOVÁ, A.: Franchising, Ekonóm, Bratislava, 2002, 94 str., ISBN 80-225-1499-3
- [4] LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D.: Franchising – úspech bez čakání, Grada, Praha, 1994, 88 str. ISBN 80-7169-050-3
- [5] MENDELSON, M., ACHESON, D.; Franchising - moderní forma prodeje, Management Press, Praha, 1994, 121 str. ISBN 80-85603-54-3
- [6] TAMCHYNA, J.: Stručně o franchisingu, Český institut pro franchising, Praha, 2005, 6 str.
- [7] U.S. COMMERCIAL SERVICE: Franchising Industry. A reference for U. S. Exporters. [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné na internete: <https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf>.
- [8] Partnerská pošta môže byť spoločný úspech. [online]. [cit. 2019-10-18]. Dostupné na internete: <<https://obecne-noviny.sk/clanky/partnerska-posta-moze-byt-spolocny-uspech>>.
- [9] Zasielkovňa.sk pripravená na vianočné obdobie, nové depo v Trenčíne. [online]. [cit. 2019-10-18]. Dostupné na internete: <<https://komerčne.eu/zasielkovna-sk-vianocne-obdobie-nove-depo-trencin/>>.
- [10] DHL Parcel Slovensko rozširuje svoju sieť ParcelShopov. Aké výhody z toho môžu mať partneri? [online]. [cit. 2019-10-18]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/dhl-parcel-slovesko-rozsiruje-siet>>.
- [11] Majiteľ predajne ParcelShop zastúpi GLS na mieste. [online]. [cit. 2019-10-18]. Dostupné na internete: <<https://gls-group.eu/SK/sk/majitel-parcelshopu>>.
- [12] BLAŠKOVÁ, K.: Možnosti a riziká franchisingových systémov v oblasti poštových služieb, diplomová práca, č. 28330420192006 (2018/2019).
- [13] JANKALOVÁ, M., JANKAL, R.: Franchising and its applications in Slovak Republic. In: Annals of the University of Petroșani, Economics, Vol. 10(4), 2010.



TLAČENÉ MÉDIÁ VS. SPRAVODAJSKÉ PORTÁLY

Peter Jucha¹, Tatiana Čorejová²

Abstract: According to some opinions, print media are currently retreating, mainly because of the increased impact of the Internet. Nevertheless, the print media has not completely disappeared from the market. The internet version of newspapers, journals and magazines thus represents a certain substitution or competition. The primary goal of this paper is to compare the two media tips while identifying the advantages and disadvantages of each, the main differences between them.

Keywords: reader, visitors, advertising, news portals, print media.

Úvod

Trh tlačených médií zaznamenáva už dlhšiu dobu pokles. Hlavným dôvodom je existencia a zvyšujúci sa vplyv spravodajských portálov, ktoré tlačené médiá nahrádzajú. Tieto portály ponúkajú zákazníkovi pohodlný prístup k informáciám z domova, zo sveta ako aj k najaktuálnejším udalostiam priamo z ich domu, prípadne z nimi používaného notebooku, tabletu alebo mobilného telefónu. Z tohto dôvodu predstavujú spravodajské portály substitút i konkurenciu pre klasické tlačené noviny, denníky a iné časopisy a magazíny. Napriek tomu tlačené médiá stále vychádzajú a stále majú hodnotu pre zákazníka. Poskytujú čitateľom aktuálne informácie ako z domova tak zo sveta, rôzne druhy inzerátov a reklám a mnoho ďalšieho. Následne vyvstávajú otázky: Aké rozdiely existujú medzi tlačenými médiami a spravodajskými portálmi s výnimkou technologickej základne? Aké výhody a nevýhody majú tlačené médiá a spravodajské portály? Aké veľké sú rozdiely medzi počtom čitateľov tlačených médií a návštevníkov spravodajských portálov? Cieľom príspevku je hľadanie odpovedí na tieto otázky a priniesť komparáciu oboch typov médií. Aby mohli byť všetky otázky zodpovedané, treba analyzovať situáciu tlačených médií, medzi ktoré sa vo všeobecnosti radia denníky, týždenníky, časopisy alebo iné magazíny, a situáciu spravodajských portálov, ktorými sa rozumejú digitálne verzie klasických novín a časopisov, vrátane ďalších webových portálov, ktoré sú im podobné. Pre potreby príspevku boli okrem všeobecných informácií analyzované sekundárne zdroje informácií zo Slovenska a Spojeného kráľovstva Veľkej Británie a Severného Írska (ďalej len UK).

Teoretický rámec

Proces tvorby a šírenia informácií sa vplyvom IKT stáva viacdimenzionálny a interaktívnejší. Tradičné subjekty na trhu, ako sú nakladateľstvá, novinári, fotografi,

¹ Ing. Peter Jucha, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, email: peter.jucha@fpedas.uniza.sk

² Dr.h.c. prof. Ing. Tatiana Čorejová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, email: tatiana.corejova@fpedas.uniza.sk

publicisti, prispievatelia atď. vstupujú do nových obchodných modelov a vzťahov pri tvorbe i využívaní správ vrátane zmluvných vzťahov. Sú tu však aj úplne nové subjekty, ako sú internetové portály, vyhľadávacie nástroje, sociálne siete, apod., ktoré sa aktívne zapájajú do tvorby či šírenia správ.[6] Vplývajú na možnosti distribuovať správy prostredníctvom rôznych koncových zariadení, ktoré následne umožňujú prijímateľovi či čitateľovi správ reagovať a vstupovať do tvorby správ.

Ľudia kontrolujú najnovšie aktualizácie na internetových stránkach alebo sociálnych sieťach. Výsledkom je pokles príjmov z vydavateľského a tlačiarenského priemyslu, pokles príjmov z reklamy, pokles zamestnanosti novinárov ako aj zníženie množstva tlače. [3] Spolunažívanie tlačenej a digitálnej verzie jedného titulu je problematické, pretože zápasia o toho istého zákazníka. Takýto „boj“ sa odohráva na čitateľskom poli, ale rovnako aj na inzertnom poli. [8] Dôvodom prečo došlo k poklesu predajnosti tlačených médií, bolo napríklad podľa slov Pavla Múdreho, zakladateľa agentúry SITA, člena IPA a mediálneho poradcu, práve to, že médiá v deväťdesiatych rokoch podcenili fenomén internetu. Nebrali to ako konkurenciu v ich biznise, ale skôr to pokladali za zábavu pre ľudí. S podobným názorom prišiel aj Gustavo Entrala, bývalý ekonomický novinár, ktorý vybudoval desiatku veľkých internetových serverov pre španielsku vydavateľskú spoločnosť. Podľa neho sa v roku 1994 vsádzalo na digitálnu televíziu, ktorá skončila fiaskom a internet bol aj z toho dôvodu považovaný za hračku pre deti. Napriek tomu v súčasnosti je podľa neho jediným východiskom z neistoty médií práve investícia do všetkých nových technológií.[17] Tlač napriek tomu poskytuje neuveriteľné marketingové príležitosti, aké digitálna verzia médií nemôže ponúknuť.

Spoločnosť MarketingProfs v roku 2019 na internete uviedla, že 92% osôb vo veku od 18 – 23 rokov považuje tlačené médiá za ľahšie čitateľné oproti digitálnym médiám. [13] Rôzne realizované štúdie ukazujú, že tlač je stále 2 až 3 krát populárnejšia ako ich digitalizovaná online forma. Zarážajúca je napríklad miera otvorení u tradičnej pošty oproti digitálu, kde tlačená správa má až 4 krát vyššiu mieru otvorení oproti emailu. Viac otvorení pritom zvyšuje celkovú návratnosť investície pri tlači a rôznych kampaniach. [1]

Informácie zverejnené združením ABC SR uvádzajú ale odlišné údaje. Napríklad z 31 688 výtlačkov denníka SME sa za júl 2019 predalo 20 718 výtlačkov. A toto číslo sa každoročne znižuje. Oproti tomu digitálna verzia denníka SME, ktorým je spravodajský portál sme.sk, zaznamenala v júli 2019 až 2 582 300 návštev. Podobne na tom sú aj ostatné slovenské tlačené médiá a spravodajské portály. [2]

Pre porovnanie, v UK zaznamenali tlačené národné noviny od roku 2015 pokles obehu takmer o štvrtinu. Na trhu dominujú dve spoločnosti News UK a DMG Media, čo predstavuje viac ako 60% predaja tlače. [21] The Sun, ktorý patrí medzi najčítanejšie národné noviny v UK, zostal v júli 2019 najpredávanejším národným denníkom s obehom 1 265 990 kópií. Napriek tomu oproti predošlému roku došlo k poklesu o 12%. [12] Spravodajský portál Sun.co.uk, digitálna verzia denníka The Sun, dosiahol v júli 2019 návštevnosť 33,04 miliónov. Návštevnosť okrem toho oproti predošlému roku vzrástla o 8,1%. [18]

Možnosť priamej reakcie recipientov je zrejme jednou z najprevratnejších novinek, ktorú do sveta médií internet priniesol. K vyjadreniu názorov navyše užívateľov internetu mimoriadne motivuje skutočnosť, že každý názor v diskusnom fóre bude zverejnený a nemusia sa obávať, že píšú niečo zbytočne, pretože redakcia im list tak či tak „scenzuruje“. [4] Hlavnou silnou stránkou tlačených médií je zase fakt, že sa dajú chytiť a čo je v nich vytlačené už nezmizne. Výzvu pre vydavateľov predstavuje akurát spôsob akým pridávať alebo ako umiestniť reklamu v tlači tak aby zaujala a zároveň musia prichádzať s niečím čo nie je tuctové alebo fádne. [9]

Dôležitým rozdiel medzi tlačenými médiami a spravodajskými portálmi predstavuje aj obsah a dostupnosť. Tradičné noviny majú stále potenciál šíriť správy na celom svete, pričom

pri tvorbe obsahu je rozhodujúca najmä úloha reportérov. [16] Priestor v novinách je obmedzený a z toho dôvodu ponúkajú svojim čitateľom iba tie najdôležitejšie správy. Okrem toho noviny majú aj časové obmedzenie. Aktuálnosť správ je iba dočasná a obsah informácií tak zaostáva ďaleko za informáciami, ktoré sú zverejnené na spravodajských portáloch. Keďže rozsah novín nie je nekonečný a sú obmedzené aj regiónom, ktorého sa správy v novinách predovšetkým týkajú, majú noviny obmedzené ako zdroje tak aj samotný obsah. [15] Medzi hlavné výhody tlačených médií v porovnaní so spravodajskými portálmi tak patrí predovšetkým vysoká vierohodnosť, široká akceptácia a pokrytie miestneho trhu. Nevýhodou je, že tlačené médiá majú krátku životnosť, menší počet čitateľov na jeden výtlačok a pôsobia len vizuálne. [20]

Oproti tomu internet má schopnosť prepájať celý svet a ponúkať stále aktuálne informácie. V súčasnosti neexistujú takmer žiadne obmedzenia, ktoré by ľuďom bránili získať prístup k informáciám a v niektorých prípadoch ich aj zdieľať s inými ľuďmi, kedykoľvek a odkiaľkoľvek. [14] Pohodlný prístup k médiám, relatívna časová neobmedzenosť a flexibilita sú hlavnými výhodami spravodajských portálov oproti klasickým tlačeným médiám. Práve vďaka týmto dôvodom sa v posledných rokoch zvýšil rast internetovej spotreby. [11]

Súčasťou tlačených médií ako aj spravodajských portálov sú reklamy. Vo výročnej správe spoločnosti PwC sa uvádza, že digitálna reklama klesne už od roku 2014 do roku 2023 o 5,9%, ale v rovnakom období sa počíta so zvýšením jej obehu o 11,4 %. Reklama v tlačených médiách klesne až o 20% a rovnako tak aj jej obeh, ale len o 6 %. Napriek tomu existuje niekoľko dôvodov, prečo je výhodné investovať do tlačenej reklamy. [7] Prvým dôvodom je, že návratnosť investícií z online marketingu sa pomaly znižuje. Je to hlavne z toho dôvodu, že v súčasnosti ho využíva veľký počet ľudí a preto je čoraz ťažšie v digitálnom prostredí preraziť. Online marketing má veľký dosah, ale základom je byť odlišný a zaujať čo najväčší počet ľudí. Aj náklady, ktoré je potrebné na realizáciu online marketingu vynaložiť, sa zvyšujú a večne meniace sa algoritmy sťažujú spôsob, ako získať dobré výsledky. Na základe štúdií uskutočnených vo svete sa ukázalo, že najvyššiu návratnosť investícií má tlačená inzercia. [1] Spoločnosť GfK špecializujúca sa na štúdie zhrnula získané poznatky do jednej metaštúdie, kde uvádzajú, že návratnosť investícií v tlačovej reklame je až 120%. To znamená, že inzerenti získajú späť všetky investície a navyše zarobia až 20%. Nejde pritom iba o reklamy zamerané na predaj, ale aj kampane zamerané na budovanie značky. Dôvod prečo je návratnosť investícií pri tlačených reklamách taká vysoká je, že interná stimulácia tlačených reklám umožňuje konfrontáciu vo vhodnom okamihu. Ak je správa pre čitateľa dôležitá, môže sa rozhodnúť, že si urobí čas na jej preskúmanie. [21] Ďalšia výhoda tlačených médií je, že zapájajú viac zmyslov než ich digitálne verzie a vytvárajú tak lepší kontakt medzi značkou a spotrebiteľom. Tretím dôvodom je prínos vyššieho povedomia o značke a prínos interakcie. Pri zvyšovaní povedomia o značke sú tlačené reklamy, billboardy, priama pošta a ďalšie formy efektívnejšie než ich digitálna podoba. Zároveň ide o spôsob, ktorým tlač podporuje aj digitálnu snahu. Štúdie uvádzajú, že viac ako 90 % ľudí klikne na internete na odkaz a reklamu, ktorá sa týka im už známych značiek. Tlačenú reklamu je aj ťažšie ignorovať, pretože je umiestnená na viacerých častiach zákazníckeho prostredia. Tlačená reklama je v súčasnosti stále vysoko presvedčivým a efektívnym médiom pre marketing a reklamu. Vytlačená reklama, ktorá je súčasťou celkového marketingového mixu, stále ostáva dôležitou súčasťou každého marketingového plánu. [1]

Cieľ a metodológia

Cieľom príspevku je porovnať klasické tlačené médiá a spravodajské portály z hľadiska výhod respektíve nevýhod oboch typov médií a s tým súvisiaceho počtu čitateľov každého z nich ako nástrojov pre distribúciu správ a informácií k širokej verejnosti. Z hľadiska komparácie tlačенých médií a spravodajských portálov sme vychádzali z troch primárnych indikátorov, a to:

- počtu návštevníkov spravodajských portálov a počtu čitateľov klasických tlačéných médií
- aktuálnosti a štruktúry obsahu
- umiestňovania reklamy.

V priebehu riešenia boli využité dve východiskové metódy, a to:

- na základe štatistických informácií vykonaná vlastná komparácia počtu návštevníkov konkrétnych spravodajských portálov a čitateľov konkrétnych klasických tlačéných médií. Rozsah zisťovania bol definovaný pre Slovenskú republiku a UK. Analyzované boli internetové zdroje, ktoré informácie o takýchto počtoch poskytujú. Pre potreby príspevku boli analyzované informácie od združenia ABC, ktoré boli pre územie Slovenskej republiky zverejnené vo forme grafov na internetovej stránke medialne.etrend.sk a pre UK boli zverejnené v rámci internetových príspevkov v podobe tabuliek na internetovej stránke www.pressgazette.co.uk. Komparácia údajov z ďalších dostupných zdrojov, akými boli články na internetových stránkach adnews.com.au alebo peroutka.sk, bola takisto použitá aj v prípade reklamy, ktorú obsahujú či už tlačené médiá alebo spravodajské portály. V prípade reklamy išlo predovšetkým o porovnanie, do ktorého z dvoch porovnávaných variantov je efektívnejšie reklamu umiestňovať.
- prieskum formou elektronického dotazníka s cieľom overiť údaje z internetových zdrojov, predovšetkým rozdielu počtu čitateľov tlačéných médií a návštevníkov spravodajských portálov. Prieskum bol realizovaný na území Slovenskej republiky a veľkosť základného súboru predstavovali všetci jej obyvatelia. Pri 90% spoľahlivosti odhadu a chybovosti 10% a po dosadení príslušných hodnôt, spolu s tabuľkovou hodnotou $t^2 = 2,6896$ a $\sigma^2 = 0,25$, do vzorca $n \geq t_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * \frac{\sigma^2}{\Delta^2}$, predstavovalo cieľovú vzorku 67 respondentov. Dotazník bol elektronický odoslaný medzi respondentov a jeho návratnosť bola 70 odpovedí. Dotazník obsahoval aj otázky týkajúce sa reklamy a obsahu jednotlivých médií a bol vypracovaný predovšetkým z dôvodu určenia výhod a nevýhod medzi obidvomi typmi médií.

Výsledky

Na základe internetových zdrojov, ktoré každoročne zverejňujú kvantitatívne údaje o počte predaných kusov tlačéných médií a návštev spravodajských portálov, je možné jednoznačne konštatovať, že počet návštevníkov spravodajských portálov vysoko prevyšuje počet čitateľov tlačéných médií (see Table 1). Na základe prepočtu ukazovateľov počtu výtlačkov ako aj návštev portálov na 1000 obyvateľov je zrejmé, že rozdiely medzi oboma porovnávanými krajinami sa najvýraznejšie prejavujú práve v počte predaných výtlačkov novín, kedy v UK pripadá na 1000 obyvateľov 18,75 výtlačkov, v SR len 3,84, t.j. 4,88krát menej ako v UK. V prípade návštev spravodajského portálu porovnateľných médií už rozdiel

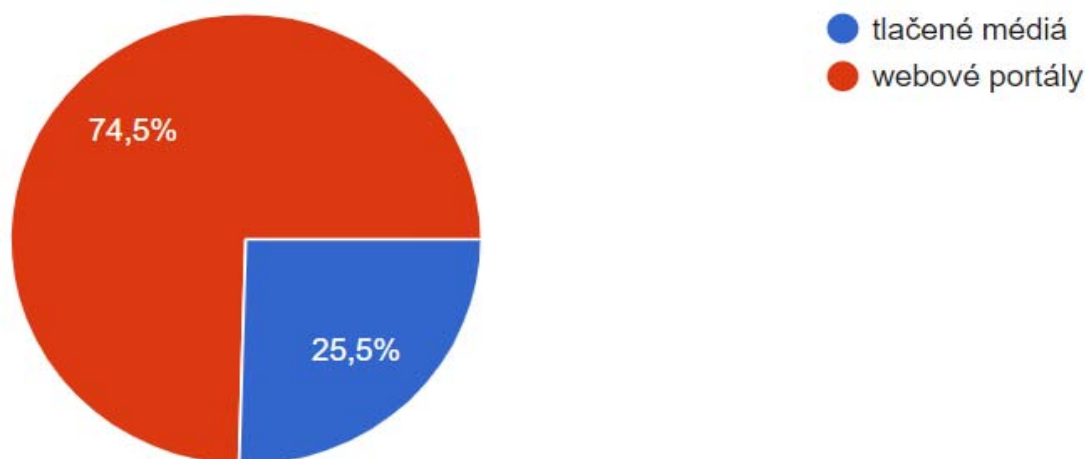
medzi oboma krajinami je 11,48 návštevníkov na 1000 obyvateľov, teda v UK je o 2,5 percentuálneho bodu vyšší ako v SR.

Tabuľka 1: Porovnanie predajnosti vybraných denníkov a návštevnosti vybraných spravodajských portálov medzi Slovenskou republikou a UK

Krajina	Obyvatelia (mil.)	Predané kópie (Júl 2019)	Návštevnosť spravodajských portálov (Júl 2019)		Tlačené médiá na 1000 obyvateľov	
			Návštevnosť (mil.)	Unikátny návštevníci (mil.)	Predané kópie	Návštevnosť spravodajských portálov
Slovenská republika (SME, sme.sk)	5,4	20 718	2,58	x	3,84	477,78
UK (The Sun, sun.co.uk)	67,53	1 265 990	x	33,04	18,75	489,26

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

Prieskum uskutočnený v rámci Slovak Republic potvrdil, že respondenti uprednostňujú spravodajské portály pred klasickými tlačenými médiami. Z celkového počtu 70 respondentov, ktorí vyplnili dotazník, 54 odpovedalo, že venuje svoju pozornosť či už tlačeným médiam alebo spravodajským portálom. Zvyšných 16 respondentov uviedlo, že nečíta ani jedno. Následne u 75,9% respondentov, z počtu 54, uviedlo, že uprednostňuje spravodajské portály pred klasickými tlačenými médiami (Obrázok 1).

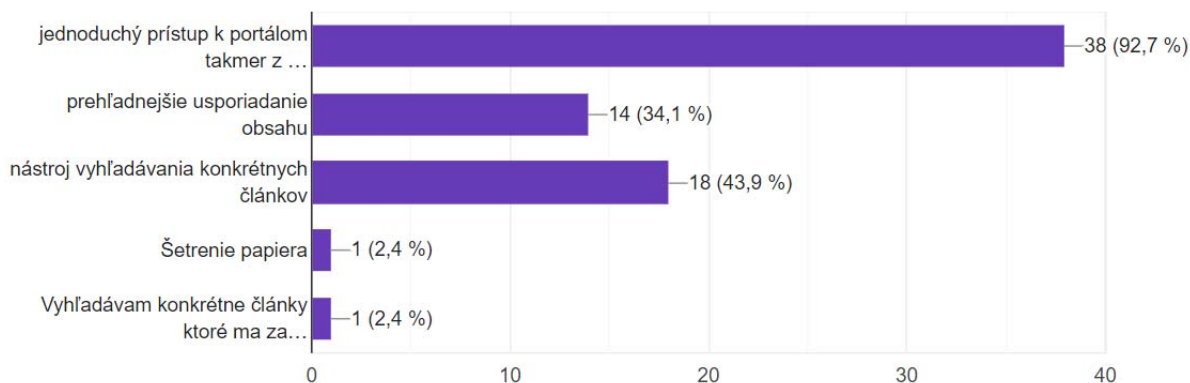


Obrázok 1: Pomer čitateľov tlačených médií k návštevníkom spravodajských portálov

Zdroj: vlastné spracovanie

Za najväčšiu výhodu spravodajských portálov považujú respondenti jednoduchý prístup k portálom z každého miesta a v ľubovoľnom čase. Ďalšou výhodou je možnosť využitia vyhľadávacích nástrojov pre konkrétne správy, články alebo informácie.

Spravodajské portály jasne triedia články a príspevky na svojich stránkach do rôznych sekcií, napr. počasie, domov, regióny, ekonomika, svet, komentáre a ďalšie. Okrem toho je na stránke možné vyhľadať si články, ktoré boli najčítanejšie za posledné hodiny, vyhľadať konkrétny článok podľa názvu a taktiež sa dajú články vyhľadať aj podľa najaktuálnejších tém. Preto respondenti zdôrazňujú význam prehľadného usporiadania obsahu v porovnaní s tlačnými médiami (viď. Obrázok 2).



Obrázok 2: Výhody spravodajských portálov
Zdroj: vlastné spracovanie

Za výhody v prípade tlačných médií považujú respondenti, ktorí ich uprednostňujú, hmotnú podobu, prehľadnejšie usporiadanie obsahu a návrat ku konkrétnemu článku bez dlhého vyhľadávania. Z toho vyplýva, že niektorým respondentom vyhovuje keď si médium môžu chytiť a zobrať kdekoľvek so sebou bez nutnosti pripojenia k internetu a vedia, že to čo je ňom napísané už odtiaľ nezmizne. Taktiež články, ktoré sú uverejnené v konkrétnom vydaní novín, nebudú nahradené novými alebo aktuálnejšími článkami a čitateľ ich vždy nájde na rovnakej strane. Ľahko sa tak môže k nim vrátiť pričom ich nemusí dlho hľadať ani si pamätať presne celý názov.



Obrázok 3: Výhody tlačných médií
Zdroj: vlastné spracovanie

Kritérium prehľadnosti usporiadania v oboch formách sa objavuje vo väčšine odpovedí respondentov a nie je vlastné len jednému typu šírenia správ a informácií. K výraznejšiemu odlišeniu dochádza pri hodnotení vyhľadávacích nástrojov, ktoré jednoznačne sú priradené k spravodajským portálom.

V súvislosti s prieskumom využívania a kritérií preferencií sme sa zamerali aj na otázku umiestňovania reklamy a vzťahu respondentov k nej. Zo získaných výsledkov

vyplýva, že reklamy sa v súčasnosti oplatí viac umiestňovať do tlačenej médií. Reklama, ktorá je umiestnená v tlačenej médiu, nemôže byť zamietnutá ako v prípade spravodajských portálov, kde návštevník môže jednoducho preskočiť alebo zamietnuť reklamu hneď na začiatku komunikácie. Existujú tu spôsoby ako reklamy vypnúť, napriek tomu však niektoré spravodajské portály nútia návštevníka povoliť zobrazovanie reklám na ich stránke a až potom ho pustia k ich obsahu. Čitatelia tlačenej médií aj návštevníci spravodajských portálov sa reklamám prevažne vyhýbajú. Niektorí návštevníci spravodajských portálov taktiež uvádzali, že reklám je na stránkach príliš veľa a mali by sa nachádzať mimo textu.

Diskusia a záver

Názory, či sú lepšie tlačenej médiá alebo spravodajské portály sa líšia. Dôležité sú predovšetkým kritéria, podľa ktorých sa obidve médiá porovnávajú. Z hľadiska aktuálnosti, efektivity alebo dostupnosti sú jednoznačne uprednostňované spravodajské portály. Pokiaľ ide o umiestnenie reklamy, tak na základe dostupných materiálov sa tlačenej forma reklamy považuje sa lepšiu ako digitálna.

Ľudia v súčasnosti požadujú ku všetkému predovšetkým rýchly, okamžitý, priamy a komfortný prístup. Z tohto dôvodu sa odštváajú do popredia spravodajské portály.

Spravodajské portály dokážu zverejňovať príspevky v priebehu pár hodín alebo dokonca aj minút. Je to výrazný rozdiel oproti tlačenej médiám, v prípade ktorých sa o niektorých udalostiach ľudia dočítajú až za deň, dva alebo aj dlhšie. Dobrým príkladom, napríklad v rámci Slovenska, sú akékoľvek voľby prebiehajúce na území štátu. V deň volieb viaceré spravodajské portály, konkrétne napríklad aktuality.sk, informujú návštevníkov ich webových stránok, počas celého dňa, o priebehu volieb. Len pár hodín po ich skončení zverejnia na svojich stránkach výsledky aj vrátane tých priebežných. V prípade tlačenej médií sa čitatelia o priebehu a výsledku volieb dočítajú najskôr na nasledujúci deň.

Medzi spravodajskými portálmi existuje určitý nesúlad v možnostiach prístupu ich návštevníkov k článkom. Zatiaľ čo spravodajský portál sme.sk neposkytuje k najaktuálnejším článkom bezplatný prístup, spravodajský portál aktuality.sk zverejňuje všetky svoje články pre návštevníkov bezplatne. Vo veľkej miere môže ľudí ovplyvňovať aj tento fakt. Pokiaľ majú neobmedzený a bezplatný prístup k aktuálnym informáciám, nebudú považovať za nutné, aby za ne platili či už v internetovej alebo tlačenej podobe. A za tlačenej médiá je vždy potrebné zaplatiť.

Tlačenej médiá ale stále predstavujú výhodu oproti spravodajským portálom v otázke umiestňovania reklamy v médiách. Tlačenej reklama skôr zaujme a ťažšie sa prehliada. A aj keď technológie v súčasnosti stále napredujú a zdokonaľujú sa a spoločnosťou sa šíria aj informácie a prognózy, o konci tlače, je stále veľmi nepravdepodobné, že tlač a papier skončili. Generálny riaditeľ News and Media Holding, Michal Teplička (2019) povedal, že aj keď je printový trh malý, nie je mŕtvý a v súčasnosti tvorí tri štvrtiny výnosov voči onlinu.

Pridaná hodnota pre spotrebiteľa, čitateľa či návštevníka spočíva v znižovaní jeho informačnej neistoty a asymetrie v možnostiach získania, využívania a distribuovania správ a je podmienená:

- Prístupom k správam a možnosti zabezpečenia reakcie na tieto správy, t.j. zabezpečenie spätnej väzby,
- Elektronickou výmenou správ a obsahu,
- Elektronickými štandardami a procesmi spojenými s tvorbou a šírením správ
- Zodpovednosťou jednotlivých subjektov za svoju činnosť v elektronickom, či digitálnom prostredí,
- Právami a povinnosťami jednotlivých subjektov,

- Bezpečnosťou a samoregulačnými mechanizmami, ktoré majú významnú úlohu v súvislosti so šírením nepravdivých správ, možnosťami ovplyvňovania verejnej mienky apod.

Literatúra

- [1] 4 dôvody, prečo je tlač lepšia forma reklamy ako digitálna. 2019. Dostupné na: <https://peroutka.sk/4-dovody-preco-je-tlac-dobra-forma-reklamy/>
- [2] ABC SR. [online]. Dostupné na: <https://medialne.etrend.sk/tlac-grafy-a-tabulky.html>
- [3] BANERJEE, S. Print media in business in digital age: Tips to survive in 2019 – 2020. 2019. Dostupné na: https://www.rswebsols.com/tutorials/misc/print-media-business-digital-age-survive-2019-2020?fbclid=IwAR0omspX_qo4MrtiOlrlI_UDte2FQElx1p49mNaWU4AOSSwZOB6yQB7VgRg
- [4] BELLA, T.: Etika a internetové médiá. [DP]. Bratislava : Filozofická fakulta UK , 2001. s. 16. [online]. Dostupné na: http://perohryz.eu/media/etika_internet_media.pdf
- [5] Cross-media study shows print advertising has highest ROI. 2014. Dostupné na: <https://www.inma.org/blogs/earl/post.cfm/cross-media-study-shows-print-advertising-has-highest-roi>
- [6] ČOREJOVÁ, T. – ORIEŠČIKOVÁ, A.: Vplyv rozvoja IKT na hodnotový reťazec pri tvorbe a šírení informácií. In: Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '13 ISSN 1336-5878. Žilina, Žilinská univerzita, 2013. CD-ROM, s. 69-74.
- [7] CHEIK-HUSSEIN, M. PwC: Digital newspaper advertising to slow to \$700m by 2023. 2019. Dostupné na: <https://www.adnews.com.au/news/pwc-digital-newspaper-advertising-to-slow-to-700m-by-2023>
- [8] KAVECKÝ, L. Komparácia internetovej a printovej podoby SME. 2009. s. 80. Dostupné na: <https://diplomovka.sme.sk/zdroj/3501.pdf>
- [9] KOSEČEKOVÁ, R.: Nezomrela, ale potrebuje viac kreatívnych nápadov. Ako pomôcť reklame v printe. 2019. Dostupné na: <https://medialne.etrend.sk/marketing/nezomrela-ale-potrebuje-viac-kreativnych-napadov-ako-pomocet-reklame-v-printe.html>
- [10] **Leto 2019: Mediálny trh je konsolidovaný, jeho budúcnosť je v monetizácii obsahu.** 2019. Dostupné na: https://strategie.hnonline.sk/media/1925836-konferencia-lote-2019-medialny-trh-je-konsolidovany-jeho-buducnost-je-v-monetizacii-obsahu?fbclid=IwAR0AN6uwjblWDzVTv6ucyfnDrW_IenKQBzqyfGBsIVHaDHR6uPT_hwb4pzgE
- [11] LOPEZ, A. - CASTAÑO, R.: Consumer Behavior on Social Media: A Thematic Exploration and an Agenda for Future Inquiry. In *Business Governance and Society* 2019. 2019. str. 281-301. Palgrave Macmillan, Cham.
- [12] MAYHEW, F.: National newspaper ABCs: Guardian sees smallest circulation decline dor July 2019. 2019. Dostupné na: <https://www.pressgazette.co.uk/national-newspaper-abcs-guardian-sees-smallest-circulation-decline-for-july-2019/>
- [13] MEDINA, M.: Print Still Matters in 2019. 2019. Dostupné na: <https://www.relevance.com/print-still-matters-in-2019/>
- [14] PANTANO, E., PRIPORAS, C. V., MIGLIANO, G.: Reshaping traditional marketing mix to include social media participation: evidence from Italian firms. *European Business Review*, 2019. (just-accepted), 00-00.
- [15] SANTILLANA, M., NGUYEN, A. T., DREDZE, M., PAUL, M. J., NSOSIE, E. O., BROWNSTEIN, J. S.: Combining search, social media, and traditional data sources to improve influenza surveillance. 2015. *PLoS computational biology*, 11(10), e1004513.

- [16] SEIDENBERG, A., JO, C., RIBISL, K., LEE, J., BUCHTING, F., KIM, Y., EMERY, S. A national study of social media, television, radio, and internet usage of adults by sexual orientation and smoking status: implications for campaign design. 2017. *International journal of environmental research and public health*, 14(4), 450.
- [17] TA3.: Budúcnosť printových médií. 2016. Dostupné na: <https://www.ta3.com/clanok/1083148/buducnost-printovych-medii.html>
- [18] TOBITT, CH.: Comscore: Sun online reaches biggest ever UK monthly audience. 2019. Dostupné na: <https://www.pressgazette.co.uk/comscore-sun-reaches-biggest-ever-uk-online-audience/>
- [19] Traditional media vs Internet media. 2019. Dostupné na: <https://meco6936.wordpress.com/2019/04/12/traditional-media-vs-internet-media/>
- [20] Výhody a nevýhody jednotlivých médií pre reklamu. 2001. Dostupné na: <https://www.sme.sk/c/152112/vyhody-a-nevyhody-jednotlivych-medii-pre-reklamu.html>
- [21] WHO OWNS THE UK MEDIA? 2019. Dostupné na: <https://www.mediareform.org.uk/wp-content/uploads/2019/03/execsumFINALonline2.pdf>



E-SOURCING (ELECTRONIC SOURCING) – ESSENTIAL ELEMENT OF E-COMMERCE (ELECTRONIC COMMERCE)

Jana Majchráková¹, Iveta Kremeňová²

Abstract: Nowadays, in the age of digitalization and globalization, eSourcing (electronic sourcing) is not only a competitive advantage anymore but it is becoming an essential and irreplaceable element of each company's procurement strategy. As an important part of eProcurement (electronic procurement), eSourcing represents one of the key elements of modern and successful eCommerce.

Keywords: eSourcing, eProcurement, Digitalization

WHY eSourcing?

The new trends like Industry 4.0 and digitalization are bringing new challenges to all markets and the business world changes dramatically and still faster. It becomes more and more difficult to stay competitive or even rise own competitiveness.

eSourcing considers all these elements and allows companies react accordingly and in the right way in order to keep or even strengthen own cost positions and through that their market position.

WHAT is eSourcing?

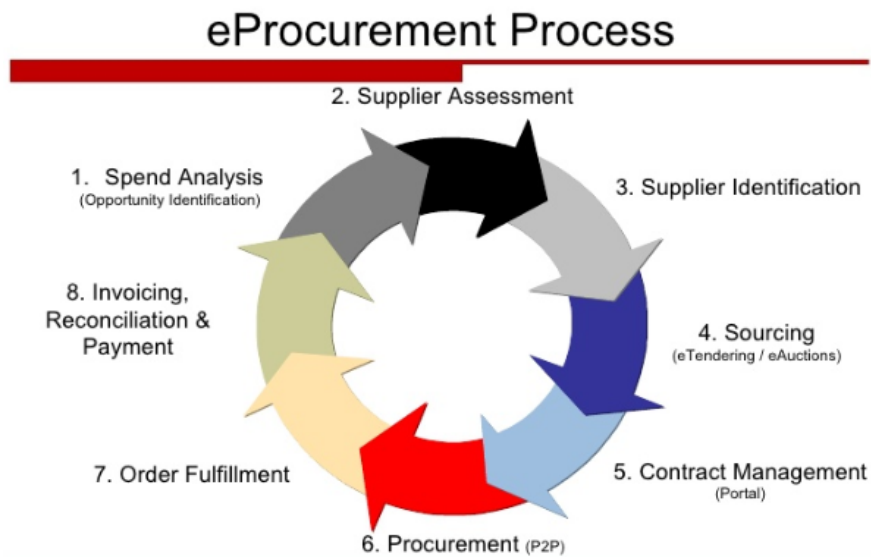
The expression eSourcing stays for electronic sourcing. This type of process involves the use of web-based application to execute the buyer or seller procurement procedure. The main aim of eSourcing activities is to use online platform to increase and boost competition, bring greater efficiencies, transparency and better communication to the tendering process.

Simply explained, Sourcing, as a business process in procurement area, is a goal-oriented, with the company's purchasing strategy agreed, methodical decision-making process...When this process is carried out and supported with for that suitable software solutions - it is called "eSourcing". [1]

From Supply Chain Management point of view eSourcing represents an overall term for electronic request (eRfX) and electronic auctions / biddings (eAuctions / eBiddings). This improved and accelerated procurement process offers significant benefits for buyers and suppliers. eSourcing requires the provision of specific software and services which support the sourcing process electronically.

¹ Ing. Jana Majchráková, SIEMENS AG, Freyeslebenstr. 1, 91058 Erlangen, Nemecko, tel.: +49 152 54765381, e-mail: jana.majchrakova@siemens.com

² doc. Ing. Iveta Kremeňová, PhD., ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, SR, tel: +421 911 170 970, e-mail: iveta.kremenova@fpedas.uniza.sk



Picture 1 Position of eSourcing within eProcurement [Source 2]

In general, it is possible to distinguish between electronic requests (eRfX) and electronic auctions and biddings (eAuctions, eBiddings). They have their fixed and significant place within strategic (e)Procurement process, see Picture 1. A practical example based on Siemens AG processes is stated on Picture 2.



Picture 2 Position of eSourcing within eProcurement at Siemens AG [Source 3]

1. Electronic requests (eRfX)

The eRfX is used to provide and collect various information from multiple relevant and for the respective case selected suppliers based on clearly pre-defined tendering structures. Procurement employees (mostly the role of strategic buyers) benefit from the comparability and analysis options of the submitted information and data, as tendering structure and response formats can be explicitly pre-defined by the strategic buyers.

eRfX is a collective term for the following eRfX types:

- Electronic Request for Information (eRfI)
- Electronic Request for Proposal (eRfP)
- Electronic Request for Quotation (eRfQ)

2. Electronic auctions / biddings (eAuctions / eBiddings)

An electronic auction / bidding is an e-business (negotiation) between auctioneers and bidders, which takes place on an electronic marketplace. eAuctions and eBiddings support strategic and project procurement specialist in a variety of tenders and price negotiations. Suppliers' bids are automatically processed by a support of a web-based platform, automatically compared with each other, then finally the suppliers are informed about the outcome.

eAuction:

- represents a type of electronic negotiation with consideration of Total Cost perspective (TOCO)
- provides some awarding commitment pre-defined by eAgreement (negotiation contract)
- ensures direct awarding
- the result determines the winner of the event (and the pre-defined business / projects)

eBidding:

- represents a type of electronic negotiation with consideration of Total Cost perspective (TOCO)
- provides some awarding commitment pre-defined by eAgreement (negotiation contract)
- ensures no direct awarding
- the result determines participants shortlisting (definition of participants which are part of a follow-up negotiation and/or awarding process)

eAuctions / eBiddings are supported by multiple formats

The eSourcing itself offers due to various eAuction / eBidding formats multiple possibilities how to create and adapt the right sourcing / negotiation strategy in order to maximize tender / project outcomes (e.g. savings, selection of the best performing suppliers, ...).

Selection of the suitable format and appropriate parameters has a crucial impact on the results of an eAuction / eBidding.

Picture 3 shows the most common eAuctions / eBiddings formats used within Supply Chain Management:

eAuctions / eBiddings formats	Description
Sealed Bid	<ul style="list-style-type: none"> • decreasing • every supplier submits a single final bid in a concealed manner
Dutch	<ul style="list-style-type: none"> • increasing price steps • suppliers are able to accept a certain price step
English Decreasing Bids	<ul style="list-style-type: none"> • dynamic quoting • suppliers need to underbid the current best bid in the eEvent to place a bid
English Open Bids	<ul style="list-style-type: none"> • dynamic quoting • suppliers need to underbid their own best bid in the eEvent to place a bid
English Ticker	<ul style="list-style-type: none"> • decreasing price steps • suppliers need to accept every price step to remain in the eEvent for submitting further bids

Picture 3 Most common eAuctions / eBiddings formats [Source: authors]

Most important pre-conditions of a successful eSourcing event

To ensure efficient, effective and successful execution of eEvents (electronic event) with outstanding results, following elements are to be prepared / considered:

- Appropriate training:
 - Training of procurement employees (strategic buyers and / or cross-functions) is necessary, in order to ensure a common understanding of the eSourcing methodology in general as well as the individual parameters for a respective tender (eEvent)
 - Training of involved suppliers, in order to make sure that they understand all pre-defined tender (eEvent) rules and are able to operate respective eSourcing tool, so that they can participate on organized eEvent (eAuction / eBidding)
- eAuction/eBidding service is handled by a neutral service provider in order to ensure full independency and transparency as well as support in case of “emergency” scenarios during live eEvents.
- eAgreement –clear definition of negotiation and awarding rules (to be signed prior to eEvent by all involved parts)
- Selection and definition of suitable eEvent format and respective detailed parameters
- Selection of an appropriate eSourcing tool – that allows set up of the respective eEvent format and negotiation parameters
- Further important frame conditions: consideration of market situation, business constraints, number of participants, competition between participants, TOCO perspective, commitment level.

Main advantages of eSourcing

A goal-oriented use of eSourcing activities offers to private as well as public sector various benefits:

- saves time and cost
- improves compliance and reduces risk
- ensures a structured and complaint awarding process and supports awarding decision under consideration of total cost aspects
- increases the efficiency and effectiveness of price negotiations
- leads to process improvements and significant savings on material costs side
- allows immediate processing of the data
- ensures applying of project-specific needs and awarding rules

Final evaluation

eSourcing activities provide support not only to procurement experts (strategic and / or project buyers) on an individual level in a wide variety of tenders and price negotiations but also to the whole organizations from a global perspective. The appropriate use allows significant increase of competition, efficiency and effectiveness, lead to process improvements and secure with that higher savings on direct and indirect cost, selection of best performing suppliers, negotiations can be shortened and result immediately processed and published. Transparency and compliance are ensured and maximal outcome generated.

eSourcing helps companies to react and adapt to the new trends like globalization, Industry 4.0 and digitalization and stay competitive also under consideration of fast changing environment and to that related circumstances.

Sources:

- [1] KOLLMANN T.: Die Grundlagen des E-Procurement, SPRINGER, 2019, ISBN 978-3-658-26142-9
- [2] E-PROCUREMENT/SOURCING, [online], Available online: <https://www.slideshare.net/anandsubramaniam/Strategic-Sourcing-eProcurement>
- [3] SIEMENS SUPPLIER PORTAL, [online], Available online: <https://new.siemens.com/global/en/company/about/corporate-functions/supply-chain-management/supplier-cockpit.html>
- [4] Conference: 11. eLÖSUNGSTAGE 2019 – die größte Plattform für eSourcing- und eProcurement-Lösungen, Düsseldorf, 2019
- [5] BME Verband, Association for Supply Chain Management, Procurement and Logistics

Grant Support

This research has been supported by the University of Zilina in the scope of VEGA project 1/0725/17 - Research on the life cycle of a startup company as a basis for the business model of network start-up company and Ministry of Educations SR.



K PROBLEMATIKE TVORBY INOVÁCIÍ V POŠTOVOM SEKTORE

Mária Rostášová¹, Anna Paďourová²

Abstract: The paper deals with the application of innovations in the postal sector, where significant changes have been taking place for a long time. Through innovations, postal companies seek to gain a competitive advantage on the postal market, respond to customer demands and even create their previously unknown needs. An important part of the management of the innovation process is the identification of the elements of the innovation climate, the driving and braking forces of innovation and, last but not least, the adopted innovation strategy, which underpins all innovation processes in postal enterprises. The aim of the paper is to analyze in general the state of innovation potential in the postal sector, with an emphasis on the traditional area of letter-post items and to understand the barriers of postal operators they encounter in their efforts to innovate. There are several analytical studies on this topic in the world. The paper is based on secondary research aimed at excerpting the results of recent studies in this area.

Keywords: postal company, innovation strategy, innovation potential, postal customers

Úvod

Poštový sektor na Slovensku, predstavovaný v súčasnosti 31 poštovými podnikmi, ktoré sú registrované na Úrade pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb sú tak, ako iné podniky súčasťou diania v oblasti inovačných tendencií a tvorby národného a regionálnych inovačných systémov v Slovenskej republike.

Samotný sektor prechádza už dlhodobo významnými zmenami, ktoré spôsobil proces deregulácie a globalizácie, rastúcou konkurenciou, zmenou požiadaviek zákazníkov, napríklad smerom k zníženiu využívania produktov listovej pošty a zvýšeniu požiadaviek v oblasti premiestňovania balíkových zásielok (v súvislosti s rozvojom e-commerce). V neposlednej miere je to spôsobené požiadavkou stále širšieho využívania nových informačno-komunikačných technológií. Štát, ako jedna so zúčastnených strán v prepojení Triple Helix (prepojenie štátu, univerzít a podnikateľskej praxe) očakáva neustále zvyšovanie produktivity a efektívneho plnenia povinnosti zabezpečiť univerzálnu poštovú službu zo strany tých poštových podnikov, ktorí sú držiteľmi licencií na jej poskytovanie. Tradiční poštovní operátori sú limitovaní ich technologickými, organizačnými a riadiacimi kapacitami. V snahe zvýšiť a budovať udržateľné konkurenčné výhody v tomto kontexte, tieto podniky nutne potrebujú inovovať. Len prostredníctvom inovácií je možné zabezpečiť potrebné zvýšenie produktivity a pokračovať v uspokojovaní rastúcich očakávaní zákazníkov poštových podnikov v digitálnom svete.

¹ prof. Ing. Mária Rostášová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel: +421415133109, e-mail: maria.rostasova@fpedas.uniza.sk

² Ing. Anna Paďourová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel: +421415133129, e-mail: anna.padourova@fpedas.uniza.sk

Súčasný stav riešenej problematiky

Poštové služby, ako služby všeobecného hospodárskeho záujmu, majú významnú úlohu pri dosahovaní efektívneho jednotného trhu Európskej únie (ďalej len „EÚ“). Prostredie, v ktorom sú poskytované sa dynamicky mení a klasické poštové služby sa musia, v záujme udržania ich trvalého rozvoja, prispôbovať novému trendu vývoja. Zásadný význam má v tejto súvislosti majú inovácie, ktoré vyvolal prudký rozvoj informačno-komunikačných technológií, a osobitne rozvoj elektronizácie štátnej správy a služieb e-Governmentu, ktoré vo veľkej miere prispievajú k substitúcii klasických listových zásielok s obsahom korešpondencie a výraznému znižovaniu spracovávaných objemov listových zásielok. Jedná sa o základnú, najdôležitejšiu, a tým aj výnosovo veľmi ťažko nahraditeľnú službou poskytovateľov univerzálnej služby. Na druhej strane však tieto technológie pozitívne podporujú zavedenie nových elektronických (poštových) služieb, ako aj inovácie existujúcich služieb poskytovaných na poštách, aby lepšie zodpovedali meniacim sa potrebám zákazníkov.[1]

V celosvetovom rozsahu sa na poštovom trhu vysoko pozitívne prejavuje aj vytváranie nových rozsiahlych tokov balíkových zásielok s obsahom tovaru generovaných elektronickým obchodom. Rozvoj elektronického obchodu sa stal jednou z hybných síl zvyšovania prosperity a konkurencieschopnosti poštových podnikov. Má značný potenciál prispievať k hospodárskemu rastu a zamestnanosti. Jedným z kľúčových prvkov rastu elektronického obchodu, osobitne v cezhraničnom styku, je kvalitné zabezpečenie fyzického dodávania tovaru objednávaného online s využitím **inovovaných doplnkových služieb s pridanou hodnotou**. Na zabezpečenie konkurencieschopnosti a sústavného zvyšovania efektívnosti poskytovateľov univerzálnej služby má zásadný význam využívanie ich sietí, nielen na poskytovanie **inovovanej ponuky služieb z rozsahu univerzálnej služby** a klasických poštových služieb, ale aj ďalšie vhodné rozširovanie ponuky o **nové netradičné činnosti**, a to s cieľom dosiahnutia nových úspor z rozsahu. Popri rozširovaní produktového portfólia, pri posilňovaní konkurencieschopnosti a zvyšovaní efektívnosti činností poskytovateľov univerzálnej služby, zohráva významnú úlohu aj **transformácia ich sietí**, s cieľom lepšieho využitia synergických efektov.[1, 12]

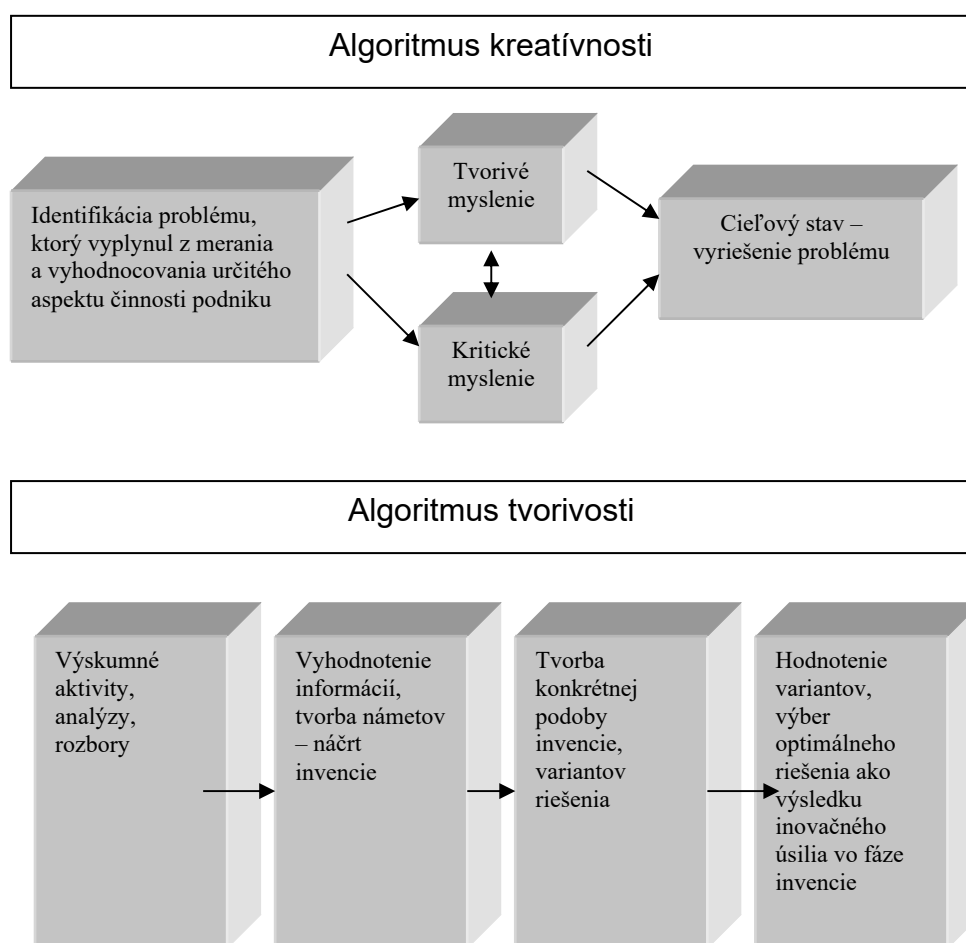
Hoci mnohé členské štáty do rozsahu povinnosti univerzálnej služby zahŕňajú okrem jednotlivito podávaných zásielok aj hromadné listové zásielky alebo balíky, reklamné zásielky a periodickú tlač, v správe Európskej komisie sa konštatuje, že celkovo prevláda trend znižovania počtu druhov položiek, ktoré spadajú pod povinnosť univerzálnej služby. Klesajúcu tendenciu má aj frekvencia doručovania, a to na určené minimum 5 dní v týždni. Pokiaľ ide o cenovú dostupnosť univerzálnej služby, väčšina členských štátov stanovila cenový strop. V mnohých členských štátoch sa však poštové sadzby v posledných rokoch zvýšili, a to v súvislosti so **zvyšovaním parametrov kvality služieb**, ako aj v súlade s mierou inflácie. Pokiaľ ide o hospodársku súťaž, možno konštatovať, že aj napriek tomu, že k úplnému otvoreniu trhu s poštovými službami v rámci celej EÚ došlo už v roku 2013, súťaž na trhu s listovými zásielkami sa vo väčšine členských štátov rozvíja len pomaly. Väčšinový podiel na ňom si stále zachovávajú poskytovatelia univerzálnych služieb (priemerne 87% podiel v roku 2015), pričom hospodárska súťaž je rozšírenejšia v prípadoch, keď zásielky doručujú prevádzkovatelia, ktorí si vytvorili vlastnú distribučnú sieť.[2, 11]

Poštový trh sa naďalej rýchlo vyvíja, a preto je potrebné pokračovať v podrobnom monitorovaní a ďalšom analyzovaní tohto trhu, ako aj účinkov regulačného rámca. To je

obzvlášť dôležité vzhľadom na vplyv poklesu množstva listových zásielok a rastúceho počtu balíkov na poskytovanie univerzálnej služby a tiež preto, aby bolo možné v prípade potreby reagovať **inováciami na zmeny technického, hospodárskeho a sociálneho prostredia** a reagovať **inováciami na potreby používateľov poštových produktov a služieb**, a tak zabezpečiť udržateľnosť tohto odvetvia. [2]

Základom pre inovácie vo všeobecnosti sú nové myšlienky, nápady, monitorovanie jednotlivých aspektov činnosti poštového podniku alebo potreba „užitočných zmien“, ktoré sa premietajú do existujúcich alebo nových produktov/služieb poskytovaných poštovými podnikmi. Zdroje inovácií ovplyvňujú začlenenie inovácií podľa jednotlivých typov. Tieto členiace hľadiská sa líšia v pohľadoch jednotlivých autorov a sú poznačené tým, z akého hľadiska sú inovácie analyzované a skúmané. Rovnako je pri členení inovácií veľmi dôležité, aké zdroje a podnety pri vzniku invencie zohrali najdôležitejšiu úlohu.[3]

Algoritmus kreativity a tvorivosti (Obr. 1) je základnou schémou tvorby inovácií v poštovom sektore. [3]



Obr. 1 Algoritmus kreativity a tvorivosti ako základ vzniku inovácií v poštovom sektore [3]

Rostašová a kol. (2010) vymedzuje veľké množstvo **kvalifikácií a triedení inovácií** (primárne a sekundárne; individuálne a komplexné; absolútne a relatívne; inovácie s investíciami a bez investícií; inovácie kvantitatívne a kvalitatívne a pod.).

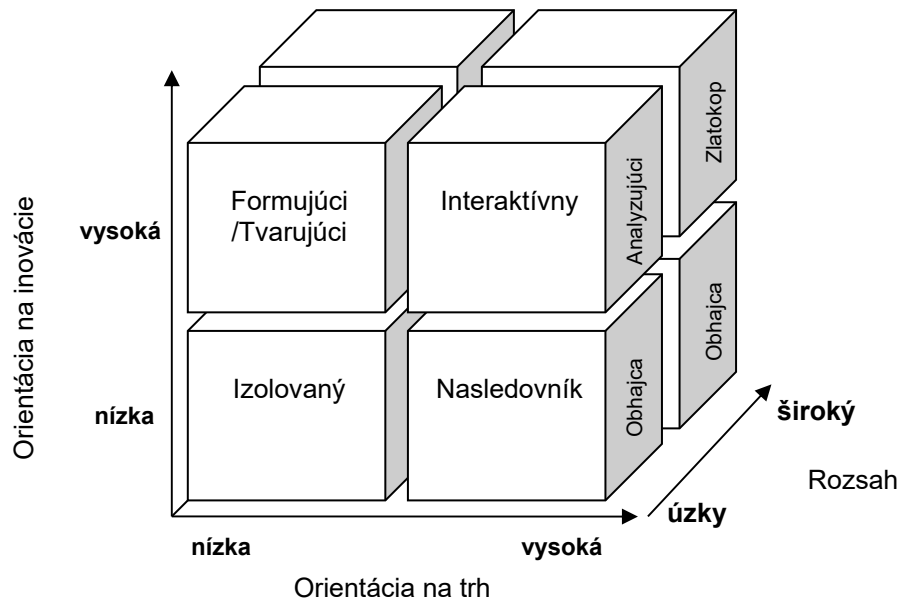
K menej známym, novým typom inovácií možno zaradiť napr.:

- *otvorené inovácie* – predstavujú inovácie z vonkajšieho prostredia poštového podniku; jedná sa tak o transformáciu nových nápadov a myšlienok od zákazníkov, dodávateľov, či kúpou licencií a patentov; poštový podnik nie je zameraný len na uskutočnenie vlastného výskumu, ktorý je často veľmi zdĺhavý a rentabilný v dlhom časovom období;
- *reverzné inovácie* – nové poštové produkty/služby a myšlienky sú vyvíjané v rozvojových krajinách a následne prinášané do domovskej krajiny; dôvodom je predovšetkým lacná pracovná sila; veľmi úzko súvisia s inováciami pre tzv. „spodok pyramídy“ inovačných aktivít;
- *inovácie pre spodok pyramídy* – spodkom pyramídy sa v tomto prípade rozumie populácia ľudí v rozvojových krajinách; základnou myšlienkou je aplikovať nové nápady a myšlienky do produktu, ktorý má podobnú úžitkovú hodnotu ako konkurenčný produkt, ale je neporovnateľne lacnejší; pôvodne mal byť len pre rozvojové poštové trhy, avšak v súčasnosti sa takto inovované poštové produkty presadzujú aj vo vyspelých krajinách;
- *disruptívne inovácie* – vytvárajú úplne nový trh, pričom zničia trh existujúci (k takýmto inováciám možno zaradiť aj e-mailovú poštu, ktorá ničí trh klasických listových zásielok);
- *nákladové inovácie* – základom je myšlienka poskytovať poštové produkty/služby s tými istými funkčnými vlastnosťami aké majú konkurenčné/substitučné produkty (uspokojujú tie isté potreby zákazníkov), v tej istej kvalite, ale za oveľa nižšiu cenu; spájané sú predovšetkým s inováciami pre spodok pyramídy potrieb zákazníka. [3]

V rámci predmetného členenia inovácií je čoraz viacej zreteľné ovplyvňovanie jednotlivých typov inovácií z pohľadu zdrojov a podnetov, ktoré ich vyvolali alebo podmienili ich vznik. V niektorých prípadoch sa v praxi stretávame s podnetmi, ktoré vo všeobecnosti odborníci nepriradujú k zdrojom inovácii, avšak ich vplyv na inovačné aktivity poštového podniku sú opodstatnené. [7]

Ak sme sa rozhodli, v rámci súčasného stavu riešenej problematiky, aspoň rámcovo vymedziť jeden z prístupov k vymedzeniu inovačných stratégií, je potrebné uviesť, že **inovácie, alebo orientácia na inovácie**, sú vo všeobecnosti považované za hlavnú súčasť **podnikovej stratégie**. Implementácia inovácií je zdrojom výrazných pozitívnych konkurenčných výhod. V podnikovej praxi je bežné, že sa prijaté stratégie vzájomne odlišujú. Niektoré podniky sú zamerané na inovácie viac ako ostatné, ďalšie sa zameriavajú na široký rozsah poskytovaných služieb, zatiaľ čo iné sa orientujú na úzky trhový výklenok (vymedzenú časť trhu). Niektoré podniky sú výrazne orientované na trh a zákazníkov, zatiaľ čo iné nie. Z tohto dôvodu je možné vytvoriť typológiu alebo taxonómiu všeobecných strategických prístupov. Výsledkom sú tri typy **stratégií inovácie - produktové portfólio** (rozsah služieb), ktoré sú zobrazené na obr. 2. [9]

V uvedenej schéme nachádza svoje miesto „**obhajca**“, ktorý sa snaží udržať si stabilitu v oblasti poskytovaných produktov a služieb. Tento typ zriedkavo iniciuje zmeny, snaží sa skôr chrániť existujúci trh zvýšením kvality služieb a poskytnutím vyššej hodnoty za zaplatenú cenu. Zvyčajne sa veľmi málo zameriava na oblasť inovácií. Na druhej strane „**zlatokop**“ aktívne vyhľadáva nové možnosti inovovať a chce byť prvý, kto ponúkne zákazníkovi nový produkt alebo službu, prípadne využije nové možnosti. Rýchlo odpovedá na zmeny a je ochotný riskovať. „**Analyzujúci**“ sa snaží zachovať si stabilný rozsah služieb a zároveň monitoruje ďalšie možnosti. Zvyčajne býva druhý, kto prijíma nové myšlienky v oblasti jeho core businessu.



Obr. 2: Typy stratégií inovácie – rozsah služieb [9]

Orientáciu na trh alebo zákazníkov je možné definovať ako schopnosť podniku porozumieť a naplniť potreby a očakávania zákazníka. [3]

Vo všeobecnosti je známe, že orientácia na trh vedie k zlepšeniu výkonov. Avšak len samotné zameranie sa na trh je často nedostatočné (najmä vo veľmi dynamickom prostredí). V takomto prostredí vznikajú nové potreby a požiadavky zákazníkov a ukazujú sa nové možnosti zisku a prosperity podniku. Životný štýl zákazníkov a ich požiadavky sa výrazne zmenili a to najmä v dôsledku rozvoja informačno-komunikačných technológií. Dnešní zákazníci uprednostňujú služby „šité na mieru“, ktoré berú do úvahy ich rozličné potreby. Zákazníci požadujú služby, ktoré budú všade dostupné, interaktívne a flexibilné. Z toho logicky vyplýva fakt, ktorý potvrdili aj mnohé štúdie, že orientácia na trh a inovácie má výrazný vplyv na dlhodobú výkonnosť a prežitie podniku na trhu. Orientácia na trh a orientácia na inovácie sú však navzájom nezávislé. Je možné, aby bol podnik trhovo orientovaný bez toho, aby sa zameriaval na inovácie a naopak. [3]

V rámci tohto prístupu je možné definovať štyri základné stratégie vyplývajúce z orientácie na trh a inovácie. Tzv. „izolačná“ stratégia je tá, pri ktorej podnik zostáva zameraný prevažne na seba. Je tu len veľmi malá alebo žiadna interakcia medzi nízkou mierou implementácie inovácií a trhom. Organizácia koná svojim izolovaným spôsobom a je výrazne zameraná na vnútornú efektívnosť a krátkodobú ziskovosť. Vývoj nových produktov alebo služieb je veľmi slabý, takmer žiadny. Pri stratégii „nasledovníka“ trh poháňa inovácie. Inovácie, ktoré sa implementujú, priamo odpovedajú na súčasné požiadavky zákazníkov. Sú klasicky zamerané na zvýšenie kvality poskytovaných produktov a služieb. Naopak, „formovacia“ stratégia je jediná, pri ktorej inovácie formujú/tvarujú trh. Namiesto toho, aby sa podnik zameriaval na existujúce trhy a potreby, aktívne vyvíja nové produkty a služby, aby tak uspokojil potreby zákazníka, o ktorých ani on sám nevie, že ich má. „Interaktívna“ stratégia sa vyskytuje vtedy, keď existuje vzájomné pôsobenie medzi trhom a inováciami. V takomto prípade podnik odpovedá na potreby trhu, zároveň vytvára nové ponuky a sleduje vývoj nových produktov v rámci symbiózy s trhom. V rozličných súvislostiach a prostrediach môže byť určitá stratégia vhodnejšia ako iná. V určitých historických obdobiach podniku alebo odvetvia, môže byť nevyhnutné zmeniť stratégiu, ktorá bude odrážať meniace sa prostredie. Niektoré štúdie uvádzajú, že pri stabilnom prostredí môžu priniesť výnosy

„izolačná“ stratégia a stratégia „nasledovníka“, zatiaľ čo v dynamickom prostredí je lepšie uplatniť „formováciu“ alebo „interaktívnu“ stratégiu.(9)

Inovačné bariéry súvisia so špecifickým správaním sa podniku. Avšak bariéry môžu byť rovnako prepojené aj s prostredím, v ktorom podnik vykonáva svoju činnosť. Bariéry inovácií môžu byť interné alebo externé. **Interné bariéry** bránia implementovaniu inovácií a sú často výsledkom tzv. podnikovej rutiny (normálneho a pravdepodobného modelu správania). Časom má podnik tendenciu stagnovať a získať určitú zotrvačnosť v činnostiach. Nie je nevyhnutné, aby v podniku nevyhnutne dochádzalo neustále k zmenám. Časom sa v každom podniku nabehne na rutinu, pretože zamestnanci už poznajú svoju prácu, jej zameranie. Zamestnanci sa stávajú efektívnejšími pri vykonávaní svojej práce a nemusia sa učiť od ostatných. Manažment často podporuje efektívnu rutinu pred zmenou. Avšak práve zmena rutiny je potrebná, ak chce podnik inovovať a prispôbiť sa meniacemu prostrediu. [10]

Tak, ako existujú bariéry inovácií (o ktorých bolo pojednávané v predchádzajúcej časti príspevku, ktoré musí podnik prekonať, ak sa chce stať viac inovatívnym), existujú aj **podporovatelia inovácií**. Sú to stakeholderi, ktorí môžu prispieť k tomu, aby sa podnik stal viac inovatívnym. Na každý podnik vplýva interné prostredie a externé prostredie. Tvoria ho interní a externí stakeholderi, s ktorými má podnik nadviazané vzťahy a ktorých efektivita určitým spôsobom súvisí s činnosťou podniku.(11)

Ciele príspevku

Cieľom príspevku je analyzovať stav inovačného potenciálu v poštovom sektore, s dôrazom na tradičnú oblasť listových zásielok a porozumieť bariéram poštových operátorov, s ktorými sa stretávajú pri snahe inovovať. Tento cieľ bude dosiahnutý na základe uskutočnenia sekundárneho výskumu, zameraného na excerptovanie výsledkov štúdií, ktoré v tejto oblasti boli v poslednom období uskutočnené. [9, 12, 13]

V pozícii respondentov sa nachádzajú členovia top manažmentu vybraných významných operátorov na medzinárodnom poštovom trhu.

Metodológia príspevku

Pri spracovaní predloženého príspevku boli v záujme dosiahnutia stanovených cieľov použité viaceré vedecko-výskumné metódy: metóda zberu a spracovania informácií, excerptčné a kompilačné metódy pri štúdiu odborných prameňov, metóda syntézy využitá v procese zisťovania súvislostí a vzťahov medzi jednotlivými konceptmi zisťovania inovačného potenciálu poštových podnikov, metóda abstrakcie využitá pri zúžení rozsahu skúmanej teoretickej problematiky na podstatné skutočnosti, metóda analýzy (klasifikačná, vzťahová a kauzálna), metóda indukcie a dedukcie pri formulovaní výstupov zo sekundárnych zdrojov údajov, ktoré boli zamerané na vecné vyhodnotenie štyroch základných predpokladov:

Predpoklad 1: V rámci poštového sektora existujú významné rozdiely v inovačných stratégiách, ktorými tieto podniky naplňajú dosahovanie konkurencieschopnosti a ziskovosti.

Predpoklad 2: Medzi hlavné bariéry brániace inovačným aktivitám v poštovom sektore patrí podniková kultúra, ktorá nepodporuje tvorivosť a inovácie.

Predpoklad 3: Hnacie sily inovácií v poštovom sektore, prichádzajúce z externého prostredia, tvoria predovšetkým zákazníci, ktorí ovplyvňujú vznik tzv. „free“ inovácií (inovácií, pre ktorých podnet dali zákazníci), ktorým sa vo svete venuje už dlhodobo zvýšená pozornosť.

Predpoklad 4: Meranie imidžu poštového podniku (obraz poštového podniku v očiach verejnosti) tvorí vo väčšine súhrn aspektov, ktoré súvisia s inovačným potenciálom poštového podniku.

Keďže základným analyzovaným materiálom boli predmetné existujúce štúdie, bol v rámci nich diagnostikovaný trh listových zásielok, ktorý sa mení z tradične národného monopolu a vertikálne integrovaného sektora, na komerčný trh poskytujúci **inovované služby**. Tento trh existuje vo vzájomnej súčinnosti s externým, komplexným prostredím. Tieto štúdie vznikli na základe výskumných aktivít realizovaných medzi vybranými svetovými poštovými operátormi v krajinách v rámci OECD a medzi ďalšími vybranými operátormi v Európe, Ázii, Afrike a v Latinskej Amerike. Celkovo bolo oslovených 57 operátorov z 12 krajín: Belgicka, Dánska, Fidži, Fínska, Francúzska, Maďarska, Talianska, Mongolska, Holandska, Slovenska, Turecka a z Veľkej Británie. Ďalším zdrojom sekundárnych údajov boli výsledky merania a analýzy imidžu vybraného poštového podniku v Slovenskej republike, s použitím testu nedokončených viet a fyziognomického testu. [3]

Výsledky riešenia

Rámcové výsledky analýzy sekundárnych zdrojov údajov, viažuce sa k predpokladu 1: *„V rámci poštového sektora existujú významné rozdiely v inovačných stratégiách, ktorými tieto podniky naplňajú dosahovanie konkurencieschopnosti a ziskovosti.“*

Až na výnimku jedného poštového podniku, operátori, ktorí uplatňujú obidve – „formovaciú“ ako aj „interaktívnu“ stratégiu, boli poštovými podnikmi s najlepšimi výkonmi. Toto môže viesť k záveru, že v tomto sektore sú práve tieto dve inovačné stratégie vhodné na to, aby ich poštoví operátori prijali. Avšak tento záver je potrebné vnímať s veľkou obozretnosťou, aby zmena prostredia nebola jedinou premennou, ktorá sa berie do úvahy pri prijímaní stratégie. Ako už bolo uvedené, podnikateľské prostredie trhu listových zásielok a poštového sektora sa celkovo mení. Analýzou sekundárnych zdrojov údajov bolo zistené, že respondenti sú trhovo a inovačne orientovaní. V podmienkach poštového sektora sú zastúpené všetky všeobecné typy stratégií trh - inovácie (obr. 2), avšak je zaznamenaná určitá rozdielnosť medzi operátormi v ich orientácii na trh a inovácie. Na verejnosti je zaužívaná fráza, že poštoví operátori nie sú veľmi inovatívni. Avšak toto nemusí byť pravda, pretože poštové podniky stále viac vnímajú a využívajú inovácie ako nástroj na vytvorenie nových konkurenčných výhod, na vstup na trh a na využívanie príležitostí. V skutočnosti sa medzi poštovými operátormi našlo veľa „zlatokopov“, čo môže znamenať, že mnohí poštoví operátori sú v súčasnosti vo fáze aktívneho vyhľadávania a využívania nových príležitostí.

V oblastiach, ktoré boli v centre záujmu vo výskumných aktivitách u vybraných poštových operátorov boli zaznamenané nasledujúce názory (Tab. 1)

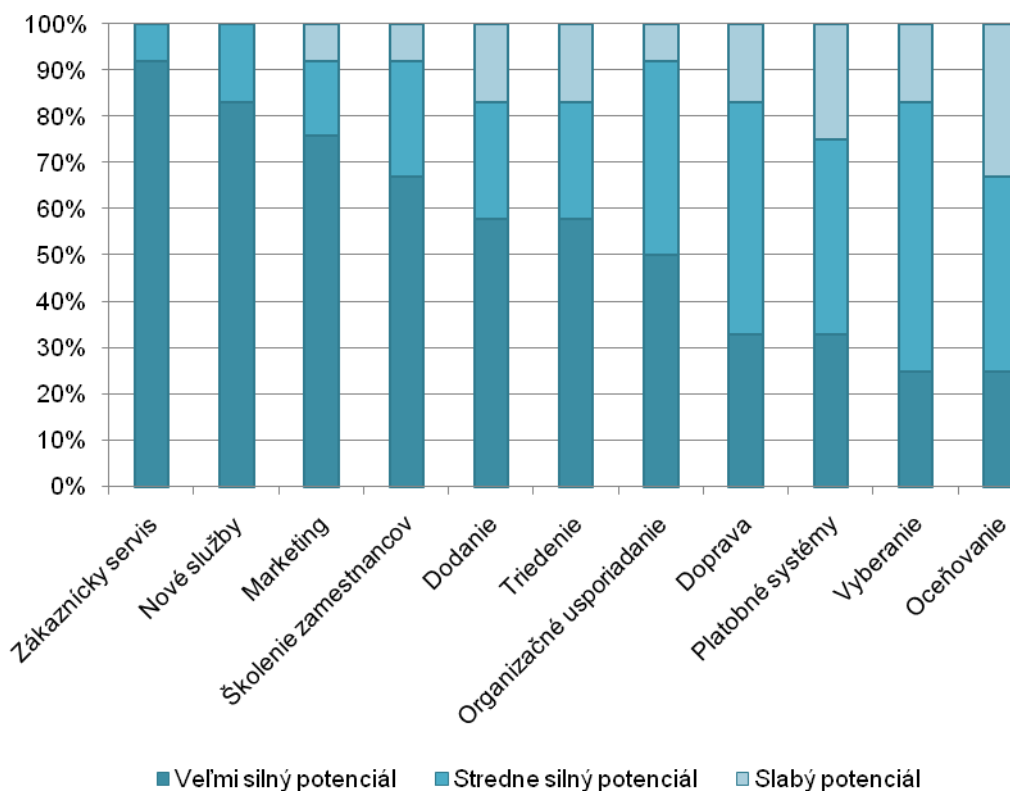
V dynamicky sa rozvíjajúcom poštovom prostredí je teda možné identifikovať poštových operátorov, ktorí sa výrazne posúvajú k inováciám. Ako reakciu na tento stav, niektorí operátori prijímajú defenzívnu stratégiu, aby zvládli meniace sa prostredie, prípadne hľadajú spôsoby, ako ochrániť existujúce trhy. Až na výnimku jedného podniku, operátori, ktorí uplatňujú obidve – „formovaciú“ ako aj „interaktívnu“ stratégiu, boli podnikmi s najlepšimi výkonmi. Toto môže viesť k záveru, že v tomto sektore sú práve tieto dve stratégie vhodné na to, aby ich poštoví operátori prijali. Zmena prostredia nemôže byť však jedinou premennou, ktorá sa berie do úvahy pri prijímaní inovačnej stratégie poštového podniku.

Tab. 1: Orientácia na inovácie[9]

	Úplne súhlasím	Súhlasím	Čiastočne súhlasím	Nesúhlasím	Úplne nesúhlasím
Náš podnik je inovatívnejší v porovnaní s ostatnými poštovými operátormi	17 %	25 %	42 %	17 %	0 %
Manažment nášho podniku aktívne vyhľadáva inovatívne myšlienky	25 %	42 %	25 %	8 %	0 %
Zamestnanci sú penalizovaní za nové nápady, ktoré nefungujú	50 %	25 %	25 %	0 %	0 %
Inovácie sú ochotne prijímané v rámci programového/projektového manažmentu	33 %	25 %	25 %	8 %	8 %

Vo väčšine oblastí je bežné, že sa prijaté inovačné stratégie vzájomne odlišujú. Niektoré poštové podniky sú zamerané na inovácie viac ako ostatné, ďalšie sa zameriavajú na široký rozsah poskytovaných služieb, zatiaľ čo iné sa orientujú na úzky trhový výklenok. Niektoré podniky sú výrazne orientované na trh a zákazníkov, zatiaľ čo iné nie.

V rámci poštového sektora štúdie poukázali na veľmi silný, silný alebo slabý potenciál pre inovácie v určitých oblastiach. Výsledok (Obr. 3) jasne ukazuje, že v niektorých oblastiach je potenciál pre inovácie skutočne vysoký. Autori štúdií zdôrazňujú, že tieto výsledky odrážajú názory respondentov, nie nevyhnutne realitu.



Obr. 3 Potenciál pre inovácie [9]

Zákaznícky servis sa javí ako oblasť s výrazným potenciálom pre inovácie. Takýto výsledok by nemal byť prekvapením, pretože ako sme už skôr uviedli, meniace sa požiadavky zákazníka sú jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich poštový sektor. Tieto zmeny sú výzvou ako aj zdrojom príležitostí pre poštových operátorov. Odpovedať na zmeny zvýšením kvality poskytovaných služieb je kľúčom k zabezpečeniu lepšieho obsluženého trhu. Pre ktorýkoľvek podnik, ktorý existoval ako monopol, je kvalita služieb ako aj orientácia na trh veľkou výzvou.

Vytváranie nových poštových produktov a služieb je v mnohých prípadoch doplnkom ku kvalite služieb. Nové služby majú vytvárať imidž poštového podniku, ktorý sa snaží lepšie uspokojovať potreby zákazníkov ponúknutím väčšieho výberu alebo poskytnutím „vyššej“ hodnoty. Tvorba nových služieb poskytovaných poštovými operátormi je spôsob, ako zvýšiť lojálnosť zákazníkov a ak ju sprevádza úsilie poskytnúť lepšie služby, môže byť tou najlepšou stratégiou.

V rámci špecifických podmienok poštového sektora, **marketing** môže byť spôsob ako lepšie predat' vlastné služby. Respondenti v štúdiách hodnotili hlavne marketingovú komunikáciu vo vzťahu k súčasnému produktovému portfóliu operátora. Väčšina operátorov (pôvodne monopolov) nebola nútená, aby bola inovatívna v uplatňovaní jednotlivých nástrojov marketingového mixu. V novom konkurenčnom prostredí sa efektívny marketing však stáva prostriedkom pre lepšiu informovanosť a obsluhu zákazníkov.

Poštový sektor je zvyčajne považovaný za neatraktívne odvetvie pre zamestnanie, hoci sa táto situácia postupne mení. Tradičný model zamestnania s pevným systémom už nie je kompatibilný s rýchlo sa meniacim prostredím. V takomto prostredí je potrebné pravidelne zvyšovať **spôsobilosť zamestnancov** (externé a interné vzdelávanie) a „zlomiť“ tradične silnú hierarchickú a organizačnú rutinu.

Záver: Výskumný predpoklad 1 sa analýzou sekundárnych zdrojov údajov potvrdil.

Rámcové výsledky analýzy sekundárnych zdrojov údajov, viažuce sa k predpokladu 2: „Medzi hlavné bariéry brániace inovačným aktivitám v poštovom sektore patrí podniková kultúra, ktorá nepodporuje tvorivosť a inovácie“.

Poštoví operátori identifikovali najvýznamnejšie bariéry, ktoré im bránia pri implementácii inovácií (Obr. 4). Medzi **interné bariéry** patria: príliš pomalé rozhodovanie o inovačných aktivitách, náročná byrokracia, podniková kultúra, ktorá nepodporuje tvorivosť a inovácie. Ako významná bariéra bola identifikovaná aj neschopnosť zaujať a prilákať zamestnancov s vysokým inovačným potenciálom. Medzi externé bariéry zaradili respondenti regulácie zo strany vlády a obmedzený/limitovaný potenciál domáceho trhu.



Obr. 4 Bariéry inovácií [9, 12, 13]

Štúdie zhodne zaznamenali časovo dlhé **interné rozhodovanie** ako veľkú prekážku inovácií. Mnoho operátorov je príliš pomalých pri prijímaní inovačných rozhodnutí. Štúdie ukazujú, že byť pomalým pri rozhodovaní o inovatívnych a kreatívnych myšlienkach zvyšuje riziko, že poštový podnik premárni príležitosti a bude porazený konkurenciou. Navyše, pomalé rozhodovanie o nových, tvorivých nápadoch má tendenciu vysielať negatívny signál smerom ku kreatívnym zamestnancom v podniku. Keď manažment zlyhá pri prijímaní nových ideí alebo mu príliš dlho trvá diskusia a ich prijatie, zvyčajne to vedie k strate angažovanosti manažérov a zamestnancov, ktorí s novou myšlienkou prišli. Títo zamestnanci, ktorí sú tým najcennejším prínosom v oblasti inovácií pre podnik, môžu stratiť motiváciu a hľadať si zamestnanie v inom podniku.

Vo väzbe na predchádzajúcu bariéru je možné definovať ďalšiu bariéru – **schopnosť prilákať tvorivých zamestnancov do podniku**. Zamestnanci nevnímajú poštový sektor ako inovatívny a stimulujúci. A tento problém opätovne vystupuje do popredia, keď manažment zlyháva pri reagovaní na tvorivé správanie v rámci podniku.

V súvislosti s predchádzajúcimi bariérami nie je prekvapením, že respondenti uviedli **podnikovú kultúru** ako problém. Manažment rozhoduje o podnikovej kultúre podniku. Ak táto nepodporuje tvorivé a inovatívne správanie, prehľbujú sa problémy pri získavaní a udržaní tvorivých zamestnancov.

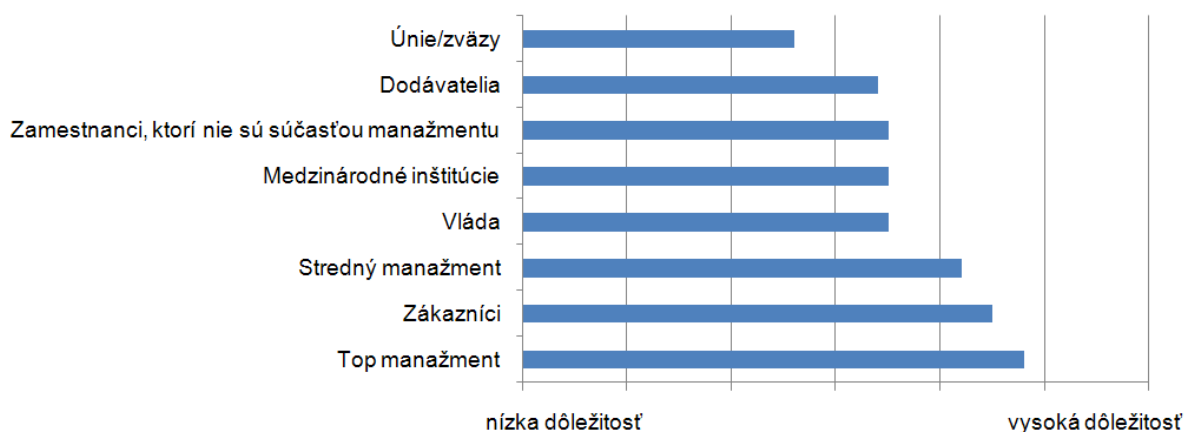
Medzi najvýznamnejšie **externé bariéry** brániace inováciám, ktoré uviedli respondenti, patria štátne **regulácie**. Tie môžu obmedziť rozsah činností a znemožniť určité strategické rozhodnutia pre poštového operátora (napr. vstúpiť na nový trh alebo využiť určité príležitosti). Za ďalšiu externú bariéru sa v štúdiách považuje **veľkosť domáceho trhu**. Avšak vo väčšine sektorov poskytujúcich služby, obmedzená veľkosť domáceho trhu nie je hlavnou prekážkou pre rozvoj inovácií. Veľkosť domáceho trhu môže viesť k rýchlejšej internacionalizácii podnikov v danom sektore. V rámci vysoko regulovaného sektora, akým poštový sektor skutočne je, je však situácia úplne odlišná. Možnosti pre medzinárodnú expanziu tradičných poštových operátorov sú obmedzené a často možné len v určitých špecifických oblastiach (ako napr. balíkové, expresné a finančné služby). Ak nie je domáci trh dostatočne veľký na dosiahnutie úspor z rozsahu, pre poštového operátora môže byť náročné realizovať potrebné inovácie.

Záver: Výskumný predpoklad 2 sa analýzou sekundárnych zdrojov údajov potvrdil.

Rámcové výsledky analýzy sekundárnych zdrojov údajov, viažuce sa k predpokladu 3: „Hnacie sily inovácií v poštovom sektore tvoria predovšetkým zákazníci, ktorí ovplyvňujú vznik tzv. *free* inovácií, ktorým sa vo svete venuje už dlhodobo zvýšená pozornosť.“

Zahrnutie požiadaviek zákazníkov je jedným z kľúčových hnacích síl inovácií v poštovom sektore. Najvýraznejším podporovateľom inovácií je vrcholový manažment, za ktorým tesne nasledujú zákazníci a stredný manažment. Je nevyhnutné, aby vrcholový manažment vytvoril podnikovú kultúru, ktorá bude podporovať inovácie a súčasne počúvať požiadavky zákazníkov pri návrhu nových služieb.

V skúmaných štúdiách bol vymedzený vplyv jednotlivých stakeholderov na implementáciu inovácií v poštovom podniku. Výsledky sú uvedené na obr. 5.



Obr. 5 Podporovatelia inovácií v poštových podnikoch [9, 12, 13]

Za najvplyvnejšieho **interného podporovateľa** inovácií v poštovom sektore je považovaný **vrcholový manažment**. Veľmi dôležitý je aj **stredný manažment**. Zamestnanci, ktorí nepatria do manažmentu poštového podniku, neboli považovaní za takých dôležitých, ako manažment. Práve v tomto zistení je zrejme kus pravdy. Mnohé **inovácie prichádzajú od zamestnancov**, ktorí nie sú súčasťou manažmentu, avšak ak top manažment nepodporí tvorivosť zamestnancov podniku, je len malá šanca, že budú nové myšlienky prijaté. Štúdie jasne ukazujú, že podpora vrcholového vedenia podniku v oblasti inovatívnych myšlienok a vývoja nových produktov je rozhodujúca pre uskutočňovanie inovatívneho procesu. Bez takejto podpory je len malá šanca realizovať inovatívne projekty. Ďalším dôležitým predpokladom pre úspešný vývoj nových produktov je zloženie projektového tímu. Stredný manažment hrá významnú úlohu, pretože prináša know-how a určité skúsenosti do projektov zameraných na vývoj produktov.

Ako najdôležitejšieho **externého podporovateľa** inovácií vymedzili výsledky štúdií **zákazníka**. Ako už bolo uvedené v časti príspevku o inovačných stratégiách, mnohé inovácie sú výsledkom zamerania poštového podniku na trh (napr. blízky vzťah medzi poštovým podnikom a jeho zákazníkmi). Zákazníci sú často jediní, ktorí upozorňujú poštový podnik na potrebu zlepšovať existujúce produkty alebo uspokojiť zákaznícke potreby, ktoré ešte neboli splnené. Tomuto typu inovácií sa hovorí „free“ inovácie.

Štát, medzinárodné organizácie a dodávatelia sú približne rovnako dôležití pri podpore inovácií. V štúdiách sa konštatuje, že kedysi boli štátne regulácie bariérou pre inovácie. V opačnom slova zmysle, štát môže byť aj potenciálnym podporovateľom. Medzinárodné organizácie a asociácie boli prekvapujúco vysoko hodnotené ako podporovatelia. Dodávatelia boli určení ako potenciálni podporovatelia inovácií a čo je ešte dôležitejšie, nedostatok

inovatívnych produktov a služieb od dodávateľov bol hodnotený ako najmenej dôležitá bariéra inovácií. Dostatok inovatívnych riešení od dodávateľov je však hodnotený veľmi pozitívne.

Záver: Výskumný predpoklad 3 sa analýzou sekundárnych zdrojov údajov potvrdil.

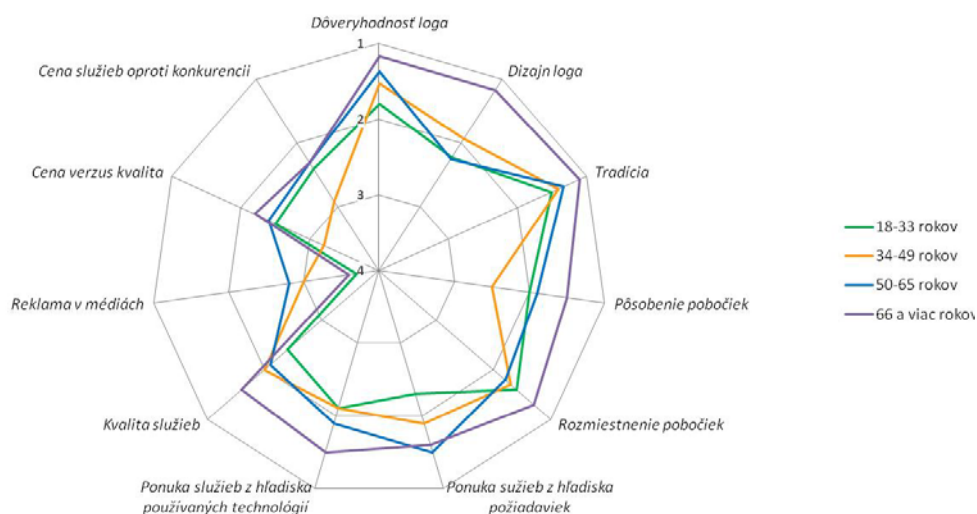
Diskusia a záver

V rámci diskusie a celkových záverov príspevku je hodnotený štvrtý predpoklad, zadaný v cieľoch príspevku. Jedná sa o **rámcové výsledky analýzy sekundárnych zdrojov údajov, viažuce sa k predpokladu 4:** „V rámci poštového sektora existujú významné rozdiely v inovačných stratégiách, ktorými tieto podniky naplňajú dosahovanie konkurencieschopnosti a ziskovosti.“

Tento predpoklad sa javí ako dôležitý pre uskutočnenie diskusie na tému inovačného potenciálu poštových podnikov. Pre identifikovanie rozhodujúcich faktorov imidžu poštového podniku boli mohli byť použité viaceré prístupy a faktory v oblasti budovania a rozvíjania imidžu poštového podniku. Jedná sa o nasledovné faktory:

- logo poštového podniku (miera známosti, dôveryhodnosť, modernosť);
- tradícia (trvanie činnosti);
- prístupové/kontaktné miesta poštového podniku (dostupnosť, vybavenosť);
- poskytované poštové produkty/služby (ich kvalita, použitá technológia, požiadavky na kvalitu služieb, ich cena vo väzbe na kvalitu, porovnanie s konkurenčnými alebo substitučnými produktmi/službami a pod.);
- efektívnosť marketingovej komunikácie (pútavosť subnástroja - reklamy);
- internetová stránka (miera využívania a prehľadnosť);
- správanie sa zamestnancov voči zákazníkom;
- vnímanie/pocity zákazníkov pri poskytovaní poštových služieb vo väzbe na uspokojenie ich požiadaviek;
- charakteristika segmentu zákazníkov (charakteristiky „typického zákazníka pošty).

Je otázkou vhodnou pre diskusiu, či takéto vymedzenie je práve najvhodnejšie. Pri výskume správnosti tohto postupu bolo využité dopytovanie zamerané na polaritne vyjadrené vlastnosti faktorov imidžu (napr. či je považované logo poštového podniku za moderné, resp. nemoderné na škále od 1 do 4). Výsledkom dopytovania bolo vytvorenie sémantického diferenciálu, resp. radarového diagramu, ktorých zachytáva vnímanie jednotlivých faktorov imidžu podľa skupín respondentov, demograficky segmentovaných (Obr. 6). [3,4]



Obr. 6. Radarový diagram imidžu vybraného poštového podniku [4]

Ak by sme mohli s istotou povedať, že obsahová náplň zisťovania a použité metódy výskumu (s použitím tzv. testu nedokončených viet a fyziognomického testu) zodpovedajú odporúčaným zásadám, pravidlám a postupom pre tento typ výskumu, je zrejmé, že skúmané aspekty, tvoriace imidž poštového podniku majú priamu väzbu na inovačný potenciál poštového podniku. Sú nimi hlavne: inovácie v oblasti prístupových/kontaktných miest poštového podniku (dostupnosť, vybavenosť); inovácie v oblasti poskytovaných poštových produktov/služieb (ich kvalita, použitá technológia, požiadavky na kvalitu služieb, ich cena vo väzbe na kvalitu a hodnotu pre zákazníka, porovnanie s konkurenčnými alebo substitučnými produktmi/službami a pod.); inovácie v oblasti dosahovanej efektívnosti marketingovej komunikácie; inovácie vyvolávajúce pozitívne vnímanie/pocity zákazníkov pri poskytovaní poštových služieb vo väzbe na uspokojenie ich požiadaviek. Z výsledkov tohto výskumu by mohli vyplynúť viaceré odporúčania a návrhy na zlepšenie, ktoré by bolo možné ďalej rozvíjať a bolo by ich možné považovať za cenný zdroj nových myšlienok a nápadov. Tieto invencie je možné následne transformovať do inovácií služieb poštového podniku. Pri hodnotení inovačných príležitostí je potrebné zachovať základnú požiadavku, ktorou je nový pohľad na problém. Znamená to navrhovať zmeny, nové riešenia, ktoré sú kreatívne, asociatívne, až provokatívne.

Realizovanie merania imidžu poštového podniku by sa takto mohlo stať významným zdrojom podnetov pre inovácie. V súčasnosti však ešte nie je proces merania a vyhodnocovania imidžu v rámci manažmentu poštového podniku dostatočne docenovaný. Je skôr chápaný ako neoddeliteľná súčasť módného prístupu, príp. politickej sféry. Preto je už samotná myšlienka zaoberať sa imidžom podniku v sektore poštových služieb inovátorská a môže viesť k mnohým invenciám a následne inováciám. Výskumný predpoklad 4 môžeme na základe uskutočneného primárneho výskumu (kvalitatívneho typu na vzorke 40 respondentov) považovať za potvrdený. [3]

Príspevok predstavuje nahliadnutie do oblasti súčasného stavu inovácií v poštovom sektore, s dôrazom na stratégie, bariéry a podporovateľov inovácií. Predložil aj problematiku možného priameho prepojenia dosiahnutého imidžu poštového podniku s jeho inovačným potenciálom. Ďalšie výskumné aktivity môžu podať odpovede na otázky, ktoré sa týkajú trendov vývoja inovácií v poštovom sektore, ako predpoklad ich úspešnosti a konkurencie schopnosti na trhu poštových služieb.

Literatúra

- [1] POŠTOVÁ POLITIKA DO ROKU 2021 <https://www.slov-lex.sk/legislativne-procesy/SK/LP/2017/601/pripomienky/zobraz>
- [2] <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/20673/attachments/1/translations/>
- [3] ROSTAŠOVÁ, M. A KOL.: Manažment inovácií v službách – teória a prax v inovačných procesoch, Žilinská univerzita v Žiline. EDIS – vydavateľstvo UNIZA, 2010, ISBN 978-80-554-0240-6
- [4] HOLTANOVÁ, J.: Imidž vybraného poštového podniku (diplomová práca), Žilinská univerzita v Žiline, 2010, školiteľ diplomovej práce: Rostašová Mária
- [5] KOTLER, P. : Inovatívny marketing, 2004, Praha, Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0921-X
- [6] KOZEL, R. : Moderní marketingový výskum , 2006, Praha, Grada publishing 2006, ISBN 80-247-0-966-X
- [7] TUREKOVÁ, H., MIČIETA, B.: Inovačný manažment , 2003, Žilina, Vydavateľstvo EDIS, ISBN 80-8070-055-9
- [8] <http://www.riadenie.sk>

- [9] SUND, K., J.: Inovácie v poštovom podniku , École Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2014
- [10] ROSTÁŠOVÁ, M.: Prednášky z predmetu Manažment inovácií, 2019, Žilinská univerzita (www.uniza.sk/e-vzdelavanie)
- [11] KOLEKTÍV AUTOROV: Regionálna inovačná a výskumná stratégia, RIS plus, Žilina, 2014; [http://www.zilinskazupa.sk/files/odbory/EPaRR/2015/reg.rozvoj/inovacna-strategia/2015_02_navrh-strategie-rvis .pdf](http://www.zilinskazupa.sk/files/odbory/EPaRR/2015/reg.rozvoj/inovacna-strategia/2015_02_navrh-strategie-rvis.pdf)
- [12] Innovation Management in the Postal Industry – the Key for Business Transformation Postal Services Capgemini queries postal operators for first-ever Postal Innovation Study results, Capgemini, 2010, https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Innovation_Management_in_the_Postal_Industry_the_Key_for_Business_Transformation.pdf
- [13] The Postal industry – innovation & markets, <https://cdn.website-editor.net/66c04de9633342feb08aaf916f1d0199/files/uploaded/PI%2520Newsletter%25202016%252004.pdf>

Grantová podpora

- VEGA – 1/0087/18 Posilnenie konkurencieschopnosti Žilinského regiónu prostredníctvom zvyšovania vplyvu Žilinskej univerzity v regióne a v meste Žilina
- VEGA – 1/0152/18 Obchodné a podnikateľské modely a platformy v digitálnom prostredí
- IV-2/KS/2019 Meranie efektu „Tripllle helix“ v podmienkach Žilinského regiónu



HODNOTENIE VÝKONNOSTI PODNIKU PRI UPLATNENÍ STRATÉGIE DIFERENCOVANÉHO CRM

Mariana Strenitzerová¹

Abstract: Feedback based on measuring and evaluating the functionality and performance of the activities and processes implemented must be part of any successful strategy. It is not enough to evaluate only the financial performance of the company, but it is necessary to use a more sophisticated system. The aim of the paper is to propose a system of performance evaluation of a selected company based on the segmentation of customers according to their value for the company and the proposed CRM strategy.

Keywords: customer relationship management (CRM), differentiated CRM strategy, CRM performance

Úvod

V minulých číslach sme sa zaoberali segmentáciou zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik (2/2017), ktorá nám poslúžila ako základ pre návrh vhodnej CRM stratégie vybranej spoločnosti (1/2018). Navrhnutá stratégia diferencovaného CRM rešpektovala nielen rozdielne potreby, požiadavky a nákupné správanie jednotlivých segmentov zákazníkov, ale aj ich prínos a celoživotnú hodnotu pre vybranú spoločnosť. Dnes budeme venovať pozornosť hodnoteniu výkonnosti podniku pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM. Súčasťou každej úspešnej stratégie musí byť spätná väzba založená na meraní a vyhodnocovaní funkčnosti a výkonnosti realizovaných aktivít, resp. procesov. V prípade použitia stratégie diferencovaného CRM je potrebné zmeniť aj prístup k hodnoteniu výkonnosti podniku. Pri hodnotení výkonnosti podniku nestačí hodnotiť len finančnú výkonnosť podniku, ale je potrebné používať ďaleko prepracovanejší a vybilancovaný systém ukazovateľov trhovej (zákazníckej) výkonnosti, ukazovateľov výkonnosti interných podnikových procesov podieľajúcich sa na odhaľovaní, vytváraní, dodávaní a zdokonaľovaní hodnoty pre jednotlivých zákazníkov a ukazovateľov výkonnosti v oblasti učenia sa a rastu signalizujúcich rast inovačného potenciálu podniku. Tieto ukazovatele je potrebné sledovať či už na úrovni jednotlivých segmentov zákazníkov, alebo až na úrovni jednotlivých zákazníkov.

1. Hodnotenie výkonnosti podniku pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM

V praxi sa častokrát stretávame so skutočnosťou, že výkonnosť podniku sa posudzuje len podľa tradičných interných ukazovateľov finančnej výkonnosti, ako napr.:

- *Ukazovatele rentability (výnosnosti):* rentabilita vlastného kapitálu (ROE), rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita tržieb (ROS)
- *Ukazovatele aktivity:* obrat aktív, obrat zásob, obrat pohľadávok, doba obratu aktív, doba obratu pohľadávok, doba obratu zásob;

¹ 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

- *Ukazovatele likvidity*: bežná likvidita, rýchla likvidita, čistý pracovný kapitál;
- *Ukazovatele solventnosti (zadlženosti)*: miera zadlženosti, kapitálový pomer (miera finančnej samostatnosti), schopnosť platiť úroky, úrokové krytie [1].

Uvedené tradičné spôsoby hodnotenia výkonnosti podniku majú však mnohé nedostatky, napr.:

- *do úvahy sa berú len celkové finančné výsledky podniku* a nie je zrejmé, ako sa podniku darilo pri obsluhu jednotlivých cieľových trhov a zákazníkov;
- *ukazovatele vypovedajú len o minulých transakciách*, nie o tom ako je a bude podnik úspešný na trhu, ako si poradí v konkurenčnom prostredí a aké má perspektívy rastu;
- na ich základe *nie je možné pristupovať k strategickým rozhodnutiam o jednotlivých aspektoch marketingovej stratégie a teda aj stratégie CRM*: nemožno rozhodnúť ako riadiť jednotlivé aktivity podieľajúce sa na vytváraní hodnoty pre zákazníka, ako riadiť manažérsky a znalostný potenciál ľudí v podniku, aby podnik pri obsluhu trhov dosiahol lepšie výsledky ako konkurencia (vyššia konkurencieschopnosť) [1].

Pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM je potrebné vytvoriť vyvážený integrovaný strategický systém merania a hodnotenia výkonnosti podniku, napr. na základe princípov Balanced Scorecard (CRM Scorecard), CRM Maturity Model alebo aplikáciou modelu CRACK (Customer Relation Analysis Complex Kit). Cieľom je objektívne posúdenie aktuálnej úrovne CRM, príp. uspokojovanie zákazníckych potrieb v podniku.

Funkčný systém merania a hodnotenia výkonnosti má pre podnik značné prínosy:

- núti k dokonalejšiemu prepracovaniu stratégie a zvýšeniu dôvery v stratégiu medzi zamestnancami;
- vedie k zjednoteniu komunikácie týkajúcej sa stratégie a kľúčových faktorov CRM;
- zvyšuje mieru stotožnenia sa s firemnými cieľmi a stratégiou, a lojalitu zamestnancov;
- rapídne zvyšuje podiel úspešne realizovaných zmien;
- zvyšuje možnosti a schopnosti predvídania problémov;
- uľahčuje riadiacim pracovníkom sledovať kontinuálne vplyv realizovaných zmien na jednotlivé firemné úseky [2].

Celý proces tvorby a implementácie systému merania úrovne a výkonnosti CRM by sa mal riadiť týmito základnými princípmi:

- systém musí ekonomicky efektívne pokryť všetky dôležité oblasti ovplyvňujúce starostlivosť o zákazníkov a musí byť v súlade s dlhodobou firemnou stratégiou;
- systém musí brať do úvahy dynamiku trhu aj sledovanej spoločnosti (čím menej stabilné prostredie – tým flexibilnejší musí byť systém, aby mohol byť upravovaný podľa aktuálnych požiadaviek);
- systém musí byť schopný fungovať aj v prípade, že nie sú dostupné všetky merané veličiny alebo sú dostupné len v obmedzenej forme;
- systém musí byť prispôsobený konkrétnym podmienkam vo firme – jej štruktúra, prostredie, potreby záujmových strán a pod.

Pri vytváraní systému je potrebné brať do úvahy tieto aspekty:

1. *Stabilita konkurenčného prostredia a odhad budúceho vývoja*:
 - Je konkurenčné prostredie stabilné alebo nie?
 - Aká je aktuálna konkurenčná pozícia firmy?
 - Mal by sa systém merania sústrediť viac na už uskutočnené aktivity alebo na odhady budúceho vývoja?
2. *Technologické aspekty*:

- Aké zmeny firemnej infraštruktúry sú nevyhnutné pre implementáciu systému merania?
 - Umožňuje dostupná infraštruktúra zber a spracovanie potrebných informácií?
 - Aké sú priebežné náklady na zber a triedenie informácií?
 - V akých časových periódach by sa mal uskutočňovať zber informácií?
 - Aké analytické metódy by mali byť pre spracovanie dát využívané?
3. *Organizačné aspekty:*
- Aké znalosti a vedomosti zamestnancov sú potrebné pre fungovanie systému merania?
 - Akú podporu (napr. motivačný program pre zamestnancov) by mal manažment zabezpečiť, aby systém fungoval?
 - Je interný systém komunikácie vo firme dostatočne flexibilný, aby nebránil preberaniu informácií medzi zamestnancami?
 - Je dostatočne zabezpečená spätná väzba informácií od zákazníkov – priebeh ich rozhodovacieho procesu?

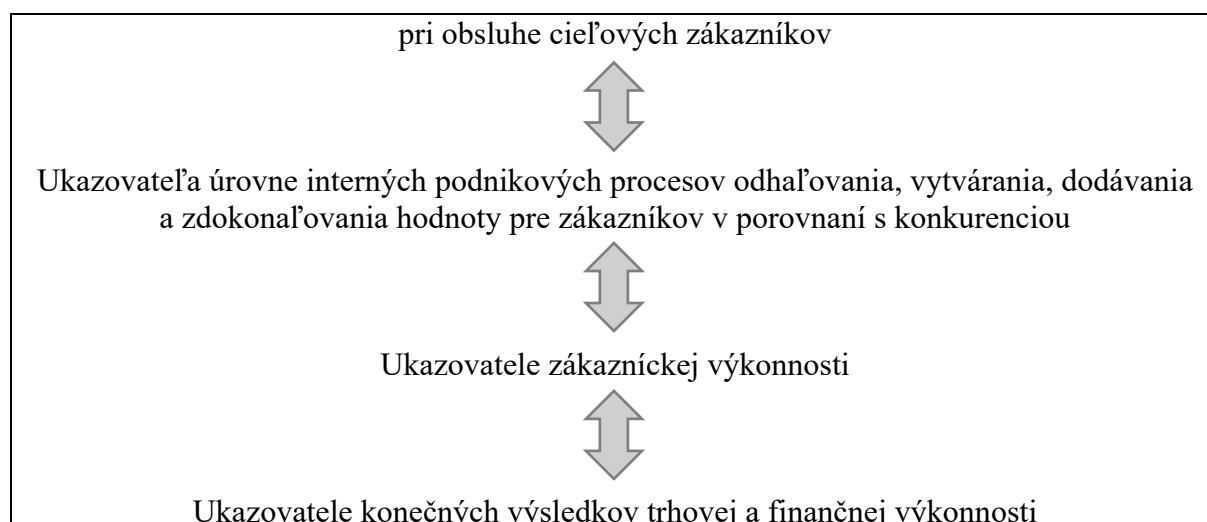
Pri vymedzení súboru ukazovateľov výkonnosti podniku a stanovenia ich cieľovej úrovne pri uplatnení CRM stratégie je potrebné si položiť tieto otázky:

- Odrážajú ukazovatele trhovej výkonnosti hodnotu vnímanú a žiadanú zákazníkom?
- Je podnik pri plnení vytýčených cieľov výkonnosti najlepším tvorcom a dodávateľom hodnoty pre zákazníka?
- Odráža súčasná úroveň trhovej výkonnosti nové príležitosti na trhu, ktoré sa rysujú?
- Stavajú sa vzťahy so súčasnými zákazníkmi vďaka plneniu ukazovateľov výkonnosti trvalými a budú sa vďaka vytváranej a dodávanej hodnote pre zákazníkov ďalej prehĺbovať a rásť?
- Je doterajšie úsilie pri obsluhu cieľových zákazníkov vďaka plneniu vytýčených cieľov výkonnosti také, že podnik získa a udrží si u svojich zákazníkov dominantnú pozíciu?
- Sú vytýčené ukazovatele výkonnosti podniku reálne dosiahnuteľné?
- Bude podnik pri ich dosiahnutí trhovo úspešný?
- Sú investície do obsluhy jednotlivých zákazníkov dlhodobé ziskové?
- Je zaručená návratnosť týchto investícií? [1]

1.1 *Balanced Scorecard a jeho modifikácie pri uplatnení stratégie CRM*

Meranie a hodnotenie výkonnosti podniku na základe princípov BSC je potrebné vytvárať ako ucelený systém, kde základným integrátorom jeho jednotlivých častí sú odhalené potreby a očakávané požiadavky cieľových zákazníkov a zvolená stratégia ich uspokojovania. Medzi jednotlivými perspektívami výkonnosti podniku pri uplatňovaní stratégie diferencovaného CRM je veľmi úzky vzťah, kde to, nakoľko sa podarí v podniku presadiť trhovú orientáciu a zdieľať ju naprieč podnikom, posilňuje inovatívnosť pri obsluhu cieľových zákazníkov. Dynamický vývoj pri uspokojovaní potrieb a požiadaviek cieľových zákazníkov vyžaduje riadiť vo vzájomnej súčinnosti všetky procesy mimo podniku i vo vnútri podniku, ktoré prispievajú k odhaľovaniu, vytváraniu, dodávaniu a zdokonaľovaniu hodnoty pre zákazníkov. To, nakoľko podnik úspešne zvládne tieto hodnototvorné procesy, sa odráža vo výkonnosti podniku z hľadiska zákazníkov, v známosti podniku a značiek, v preferenciách produktov podniku zákazníkmi, v spokojnosti a lojalite zákazníkov. Miera primknutia zákazníkov k podniku a jeho produktom následne prináša zvýšené konečné trhové a finančné výsledky podniku (obrázok 1) [1].

Ukazovatele učenia sa a rastu odrážajúce sa v trhovej orientácii podniku a v inovatívnosti



Obrázok 1 Integrovaný systém ukazovateľov výkonnosti podniku na báze BSC pri uplatnení CRM stratégie

(Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1. s.242)

2. Návrh ukazovateľov výkonnosti vo vybranej spoločnosti pri uplatnení stratégie diferencovaného CRM

Neodmysliteľnou súčasťou zavádzania novej stratégie v každej oblasti, nevynechajúc oblasť riadenia vzťahov so zákazníkmi, je určitá spätná väzba, resp. kontrola plnenia stanovených úloh. Na to, aby podnik mohol relevantne vyhodnotiť svoju výkonnosť pri uplatnení diferencovaných stratégií riadenia vzťahov so zákazníkmi, je potrebný návrh jednotlivých ukazovateľov, podľa ktorých je možné výkonnosť v budúcnosti sledovať. Mnoho autorov [3-6] sa venuje problematike hodnotenia dopadu CRM stratégie na výkonnosť podniku.

Identifikujeme niekoľko ukazovateľov, ktoré vybraná spoločnosť môže sledovať a následne tak vyhodnocovať efektívnosť navrhutej stratégie. Tieto ukazovatele sú takisto ako celý návrh stratégie diferencovaného riadenia vzťahov so zákazníkmi stanovované subjektívne, na základe nášho uváženia a existuje množstvo ďalších ukazovateľov, ktoré je možné sledovať. Pri identifikovaní ukazovateľov vychádzame z modelu CRACK v kombinácii s modelom CRM Scorecard (modifikácia Balanced Scorecard pre oblasť riadenia vzťahov so zákazníkmi).

V rámci navrhovaných ukazovateľov odporúčame spoločnosti uskutočňovať ich meranie a vyhodnocovanie v pravidelných intervaloch, napríklad mesačných. Spoločnosť by mala namerané hodnoty porovnávať s optimálnymi hodnotami a navyše, na základe zistených hodnôt z rôznych časových období (mesiacov), môže odhaliť trend vývoja jednotlivých ukazovateľov, čo napomôže určiť, či sa daný cieľ naplňa, resp. či je daná aktivita efektívna. Ak sa ukáže, že daná aktivita má pozitívne hodnotenie, spoločnosť by mala v jej realizácii pokračovať. V prípade, že hodnotenie aktivity nespĺňa požadované očakávania, je potrebné aktivitu upraviť, prípadne úplne vyradiť.

2.1 Návrh ukazovateľov výkonnosti pre jednotlivé segmentačné skupiny zákazníkov

Pri návrhu ukazovateľov výkonnosti pre jednotlivé segmentačné skupiny zákazníkov vybranej spoločnosti sme vychádzali zo segmentácie zákazníkov podľa ich hodnoty pre podnik [7] a z výberu vhodnej CRM stratégie vybranej spoločnosti [8]. V nadväznosti na stanovený cieľ pre kľúčový segment zákazníkov a oblasti jednotlivých navrhovaných aktivít, uvádzame v nasledujúcich tabuľkách prehľad niektorých ukazovateľov určených pre jednotlivé segmentačné skupiny zákazníkov.

Prvý segment tvoria významní zákazníci produkujúci podniku najvyššie obraty, vyznačujú sa dobrou platobnou disciplínou, nakupujú prevažne prémiový tovar a ich strata by pre podnik predstavovala vážne problémy. Cieľom CRM stratégie je zabezpečiť lojalitu týchto zákazníkov a dosiahnuť ich pozitívne referencie (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Navrhované ukazovatele výkonnosti pre I. segment

Cieľ: Zabezpečiť lojalitu zákazníkov a dosiahnuť ich pozitívne referencie	
Oblasť	Ukazovateľ
Lojalita zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> • fluktuácia zákazníkov • ochota opakovane nakupovať • pozitívne referencie • povedomie o značke (imidž značky)
Spokojnosť zákazníkov s dodacími podmienkami	<ul style="list-style-type: none"> • doba od zadania objednávky po jej doručenie • doba prepravy produktu k zákazníkovi • (dodržané vyjednané termíny dodania produktov / všetky dodania) * 100 • (počet reklamovaných dodávok / celkový počet dodávok) * 100 • index spokojnosti zákazníkov s dodacími podmienkami = (spokojní s dodacími podmienkami / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s vnímanou hodnotou	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s vnímanou hodnotou produktov = (spokojní s vnímanou hodnotou / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s komunikáciou so spoločnosťou	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s komunikáciou so spoločnosťou = (spokojní s komunikáciou / všetci oslovení) * 100
Vývoj počtu a štruktúra zákazníkov v I. segmente	<ul style="list-style-type: none"> • počet zákazníkov v I. segmente • (zákazníci v I. segmente / všetci zákazníci) * 100
Ďalšie ukazovatele súvisiace s oblasťami jednotlivých navrhovaných aktivít	
Oblasť	Ukazovateľ
VIP karty	<ul style="list-style-type: none"> • počet vydaných VIP kariet • (aktívne VIP karty / všetky VIP karty) * 100 • obrat zo všetkých VIP kariet / počet vydaných kariet • obrat z VIP kariet / celkový obrat • počet prihlásení sa cez VIP kartu do e-shopu
Individuálne ponuky	<ul style="list-style-type: none"> • doba potrebná na vyjednanie kontraktu • počet predložených individuálnych ponúk • (zrealizované / všetky individuálne ponuky) * 100
Množstevné a cenové zľavy	<ul style="list-style-type: none"> • počet uplatnených zliav • celková suma uplatnených zliav • suma / počet uplatnených zliav

pokračovanie tabuľky 1

Objednávky	<ul style="list-style-type: none"> • doba reakcie na objednávku zákazníka (od zadania objednávky po jej doručenie) • percento úspešne vybavených objednávok • (počet prednostne vybavených objednávok počas víkendov a sviatkov / všetky objednávky) * 100 • (počet vybavených objednávok počas víkendov a sviatkov / všetky objednávky) * 100 • (počet vybavených objednávok v presne určenom termíne / všetky objednávky) * 100 • (dodržané vyjednané termíny dodania produktov / všetky dodania) * 100
Osobný odber	<ul style="list-style-type: none"> • (počet osobných odberov / všetky dodávky) * 100
Splatnosť faktúr	<ul style="list-style-type: none"> • priemerná doba splatnosti faktúr • (počet nesplatených faktúr / všetky faktúry) * 100 • veľkosť celkových pohľadávok
Reklamácie	<ul style="list-style-type: none"> • (počet reklamácií / celkový počet dodávok) * 100 • (počet opodstatnených reklamácií / celkový počet) * 100 • priemerná doba vybavenia reklamácie • spokojnosť s vybavením reklamácie
Kontaktovanie zamestnanca zákazníkom	<ul style="list-style-type: none"> • počet všetkých kontaktovaní • (počet kontaktovaní mimo pracovných dní a hodín / všetky kontaktovania) * 100 • spokojnosť s vybavením zákazníckych požiadaviek
Predstavovanie plánovaných produktov, pripravovaných akcií a noviniek prostredníctvom e-mailu,	<ul style="list-style-type: none"> • počet odoslaných e-mailov • počet novozavedených výrobkov na trh • počet zrealizovaných marketingových kampaní na nový produkt • dosah kampane • reakčné percento • náklady na kampaň
Poukážky na zľavy, darčeky	<ul style="list-style-type: none"> • počet vydaných poukážok • celková hodnota vydaných poukážok • (počet uplatnených poukážok / všetky) * 100 • celková hodnota vyplatených zliav v poukážkach • (počet pribalených darčiekov k objednávkam / všetky objednávky) * 100 • náklady na darčeky
Ponuka vzoriek produktov	<ul style="list-style-type: none"> • počet poskytnutých vzoriek produktov
Organizácia eventov	<ul style="list-style-type: none"> • počet organizovaných eventov • počet zúčastnených osôb / všetci pozvaní • náklady na organizáciu eventov

Zdroj: Autor

Druhý segment predstavujú zákazníci, ktorí produkujú prevažne priemernú výšku obratu, platobná disciplína je uspokojivá a ich strata by mala pre podnik mierne dôsledky. Cieľom CRM stratégie u tejto kategórie zákazníkov je ich motivácia k opakovanému nákupu zavedením vernostného programu (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Navrhované ukazovatele výkonnosti pre II. segment

Cieľ: Motivácia zákazníkov k opakovanému nákupu zavedením vernostného programu	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Spokojnosť zákazníkov s rozsahom ponuky	<ul style="list-style-type: none"> • intenzita objednávok • ochota opakovane nakupovať • pozitívne referencie • priemerná veľkosť objednávky • index spokojnosti zákazníkov s rozsahom ponuky = (spokojní s rozsahom ponuky / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s vnímanou hodnotou	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s vnímanou hodnotou produktov = (spokojní s vnímanou hodnotou / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s doplnkovými službami, servisom	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s doplnkovými službami = (spokojní s doplnkovými službami / všetci oslovení) * 100 • index spokojnosti zákazníkov so servisom = (spokojní so servisom / všetci oslovení) * 100
Vývoj počtu a štruktúra zákazníkov v II. segmente	<ul style="list-style-type: none"> • počet zákazníkov v II. segmente • (zákazníci v II. segmente / všetci zákazníci) * 100
Ďalšie ukazovatele súvisiace s oblasťami jednotlivých navrhovaných aktivít	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Propagačné a reklamné e-maily	<ul style="list-style-type: none"> • (počet preklikov na stránku z e-mailu / počet odoslaných e-mailov) * 100 • reakčné percento • konverzie
Bodový systém odmien zákazníkov (vernostný program CARAT klub)	<ul style="list-style-type: none"> • (počet zákazníkov zapojených do systému / všetci zákazníci) * 100 • počet udelených bodov zákazníkom • (počet využitých bodov / počet všetkých udelených bodov) * 100 • náklady na produkty vymenené za body
Marketingová kampaň – produkty týždňa	<ul style="list-style-type: none"> • počet nakúpených produktov týždňa • náklady na kampaň • dosah kampane • reakčné percento • konverzie
Cross - selling	<ul style="list-style-type: none"> • počet kliknutí na cross-sellingovú kampaň v e-shope • obrat, tržby a zisk z cross-sellingu
Poukážky na zľavy	<ul style="list-style-type: none"> • počet vydaných poukážok • celková hodnota vydaných poukážok • (počet uplatnených poukážok / všetky) * 100 • celková hodnota vyplatených zliav v poukážkach
Hodnotenie e-shopu	<ul style="list-style-type: none"> • počet obchodov zrealizovaných prostredníctvom e-shopu • tržby z e-shopu • index spokojnosti zákazníkov s e-shopom (spokojní s e-shopom / všetci respondenti) * 100 • počet návštevníkov • registrovaní užívatelia

Zdroj: Autor

Tretí segment zákazníkov vytvára spoločnosti najmenšie obraty, zákazníci nakupujú len zriedkavo, orientujú sa prevažne na lacnejší tovar a svoje záväzky voči spoločnosti splácajú neuspokojivo. Pre podnik však majú nepatrný dôsledok straty. Cieľom CRM stratégie pre tretí segment zákazníkov je automatizácia predajného procesu zriadením elektronického obchodu (e-shopu) (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Navrhované ukazovatele výkonnosti pre III. segment

Cieľ: Automatizácia predajného procesu zriadením elektronického obchodu (e-shopu)	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Spokojnosť zákazníkov s rozsahom ponuky	<ul style="list-style-type: none"> • intenzita objednávok • ochota opakovane nakupovať • pozitívne referencie • priemerná veľkosť objednávky • index spokojnosti zákazníkov s rozsahom ponuky = (spokojní s rozsahom ponuky / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s vnímanou hodnotou	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s vnímanou hodnotou produktov = (spokojní s vnímanou hodnotou / všetci oslovení) * 100
Spokojnosť zákazníkov s doplnkovými službami, servisom	<ul style="list-style-type: none"> • index spokojnosti zákazníkov s doplnkovými službami = (spokojní s doplnkovými službami / všetci oslovení) * 100 • index spokojnosti zákazníkov so servisom = (spokojní so servisom / všetci oslovení) * 100
Vývoj počtu a štruktúra zákazníkov v III. segmente	<ul style="list-style-type: none"> • počet zákazníkov v III. segmente • (zákazníci v III. Segmente / všetci zákazníci) * 100
Ďalšie ukazovatele súvisiace s oblasťami jednotlivých navrhovaných aktivít	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Ukončovanie spolupráce so zákazníkmi, ktorí nedodržiavajú obchodné podmienky	<ul style="list-style-type: none"> • (počet ukončených spoluprác / všetci zákazníci)
Propagačné a reklamné e-maily	<ul style="list-style-type: none"> • (počet preklikov na stránku z e-mailu / počet odoslaných e-mailov) * 100 • reakčné percento • konverzie
Zľavy	<ul style="list-style-type: none"> • (počet objednávok nad 50€ / počet uplatnených zliav) • celková hodnota uplatnených zliav • suma uplatnených zliav / počet uplatnených zliav
Systém motivácie zákazníka k opakovanému nákupu (vernostný program)	<ul style="list-style-type: none"> • intenzita objednávok, • (počet objednávok do 3 (6,...) mesiacov / počet všetkých) * 100 • celková hodnota uplatnených zliav • suma uplatnených zliav / počet uplatnených zliav
Cross - selling	<ul style="list-style-type: none"> • počet kliknutí na cross-sellingovú kampaň v e-shope • obrat, tržby a zisk z cross-sellingu
Stránka na Facebooku	<ul style="list-style-type: none"> • počet fanúšikov • počet príspevkov • počet komentárov, páči sa mi to • dosah príspevkov • počet správ od členov skupiny • počet príspevkov zdieľaných na základe prepojenia Facebooku s vernostným programom (systémom motivácie zákazníka k opakovanému nákupu)

pokračovanie tabuľky 3

Reklamná kampaň v novinách	<ul style="list-style-type: none"> • (počet realizovaných kampaní v novinách / všetky kampane) * 100 • dosah kampane • náklady
Poukážky na zľavy	<ul style="list-style-type: none"> • počet vydaných poukážok • celková hodnota vydaných poukážok • (počet uplatnených poukážok / všetky) * 100 • celková hodnota vyplatených zliav v poukážkach
Hodnotenie e-shopu	<ul style="list-style-type: none"> • počet obchodov zrealizovaných prostredníctvom e-shopu • tržby z e-shopu • index spokojnosti zákazníkov s e-shopom (spokojní s e-shopom / všetci respondenti) * 100 • počet návštevníkov • registrovaní užívatelia
SEO	<ul style="list-style-type: none"> • poradie webstránky vo výsledkoch vyhľadávania • (počet preklikov z vyhľadávača / všetky návštevy webu) * 100 • bounce rate • konverzie

Zdroj: Autor

V tabuľke 4 uvádzame ešte prehľad komplexných ukazovateľov týkajúcich sa riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktoré môže spoločnosť evidovať pre všetkých zákazníkov súčasne, ale takisto aj pre každý jeden navrhovaný segment.

Tabuľka 4 Komplexné ukazovatele výkonnosti

Komplexné ukazovatele výkonnosti týkajúce sa riadenia vzťahov so zákazníkmi	
Oblasť	Ukazovateľ (výpočet)
Objem predaja	• celkový objem predaja v naturálnych jednotkách
Tržby z predaja	• tržby z predaja v €
Noví zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • počet nových zákazníkov • objem predaja novým zákazníkom
Celoživotná hodnota zákazníkov	<ul style="list-style-type: none"> • aktuálna celoživotná hodnota jednotlivých zákazníkov pre podnik • potenciálna celoživotná hodnota jednotlivých zákazníkov pre podnik • hodnota zákazníckej základne
Rentabilita nákladov	• hrubý zisk / náklady
Rentabilita tržieb	• hrubý zisk / tržby
Zisk na zamestnanca	• hrubý zisk / počet zamestnancov
Tržby na zamestnanca	• tržby / počet zamestnancov

Zdroj: Autor

Dôležité je taktiež určiť váhu dôležitosti jednotlivých ukazovateľov, ich optimálny rozsah hodnôt a frekvenciu sledovania. Okrem uvedených navrhovaných ukazovateľov môže spoločnosť sledovať aj vývoj tradičných ukazovateľov hodnotenia výkonnosti podniku, ako sú ukazovatele rentability (výnosnosti), aktivity, likvidity a solventnosti (zadlženosti).

Záver

Implementácia stratégie diferencovaného CRM podľa potrieb a podľa hodnoty zákazníkov pre podnik vyžaduje naučiť sa merať a riadiť prínosy jednotlivých zákazníkov pre podnik a výkonnosť podniku z ich pohľadu. Systém hodnotenia výkonnosti podniku (napr. BSC, model CRACK, ...) je potrebné pri voľbe stratégie diferencovaného CRM modifikovať a obohatiť o nové ukazovatele. Pri voľbe ukazovateľov výkonnosti je potrebné vychádzať z vízie, strategických cieľov a stratégie uplatňovanej pri obsluhu jednotlivých zákazníkov a je potrebné ukazovatele vzájomne skĺbiť, aby ich plnenie viedlo k vyššej hodnote pre zákazníkov, vyššej hodnote zákaznickej základne pre podnik a k rastu prosperity podniku. Primárnym zámerom stanovenia a sledovania plnenia takto modifikovaného komplexu ukazovateľov výkonnosti podniku je udržanie a stále zlepšovanie pozície podniku na trhu, rast trhovej hodnoty a bohatstva podniku. Kritické je sledovanie hlavne ukazovateľov procesnej výkonnosti podniku, pretože tieto vypovedajú o tom, aké možno v budúcnosti očakávať trhové a finančné výsledky podnikania. Procesné ukazovatele trhovej výkonnosti uľahčujú pružnú reakciu na potreby zákazníkov, uľahčujú vytváranie predstihu pred konkurenciou a rozhodovanie o zmenách marketingovej stratégie pre jednotlivých zákazníkov tak, aby sa budúce výsledky podniku zlepšili.

Literatúra

- [1] LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1
- [2] CHLEBOVSKÝ, V.: CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Computer Press, a. s., Brno, 2005. ISBN 80-251-0798-1
- [3] Ali, R.; Ali, S.; Ahmad, M.; Nazish, Z.: Impact of CRM capability dimensions on organizational performance. In: SMART-JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT STUDIES 2019, Volume: 15, Issue: 2, Pages: 80-88
- [4] Hung, W. H.; Chang, I. C.; Chen, Y.; Ho, Y. L.: Aligning 4C Strategy with Social Network Applications for CRM Performance. In: JOURNAL OF GLOBAL INFORMATION MANAGEMENT 2019, Volume: 27, Issue: 1, Pages: 93-110
- [5] Rafiki, A.; Hidavat, S. E.; Razzaq, D. A.: CRM and organizational performance: A survey on telecommunication companies in Kuwait. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS 2019, Volume: 27, Issue: 1, Pages: 187-205
- [6] Miklenčíčová, R.; Čapkovičová, B.: Evaluation of performance and efficiency of the CRM. In: Review of Applied Socio-Economic Research 2013, Volume: 5, Issue: 1, Pages: 144
- [7] STRENITZEROVÁ, M.: Celoživotná hodnota zákazníka pre podnik a jej význam v rámci stratégie diferencovaného CRM. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod [elektronický zdroj] : elektronický vedecký časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania. - ISSN 1336-8281, Roč. 12, č. 2 (2017), online, s. 30-37. Spôsob prístupu: <https://fpedas.uniza.sk/~ks/casopis/pdf/II2017/II-2017.pdf>
- [8] STRENITZEROVÁ, M.: Voľba CRM stratégie v závislosti na hodnote zákazníka pre podnik. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod [elektronický zdroj] : elektronický vedecký časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania. - ISSN 1336-8281, Roč. 13, č. 1 (2018), online, s. 48-56. Spôsob prístupu: <https://fpedas.uniza.sk/~ks/casopis/pdf/I2018/I-2018.pdf>

Grantová podpora

VEGA 1/0152/18 Obchodné a podnikateľské modely a platformy v digitálnom prostredí



ANALÝZA TRHU PRÁCE SR V KONTEXTE AGE MANAGEMENTU A PREDPOKLADY JEHO ĎALŠIEHO VÝVOJA

Katarína Štalmachová¹, Mariana Strenitzerová²

Abstract: The article deals with the analysis of selected statistical indicators of the labour market, namely the employment rate of the 55+ age group and the number of working-age workers in the Slovak Republic. The aging population and labour shortages in the labour market force employers to address the diversity of the age structure of their current as well as potential employees. A properly designed age management system can give organizations a competitive advantage in times of labour shortage. In addition to reducing the financial cost of absenteeism and employee turnover, it will also contribute to increasing employee motivation and performance and improving the overall functioning of processes within the organization. The paper points to changes related to the demographic development of society and its aim is to predict possible development of selected labour market indicators.

Keywords: human resources management, demographic development

Úvod

Demografický vývoj je významným činiteľom, ktorý v značnej miere ovplyvňuje fungovanie celej spoločnosti. V Slovenskej republike je charakterizovaný postupným spomaľovaním a podstatnými zmenami vo vekovom zložení obyvateľstva. Následkom týchto javov bude v budúcnosti zvýšený podiel starších ľudí z celkového počtu obyvateľov. Starnutie obyvateľstva je problémom vo všetkých vyspelých krajinách a má negatívne dopady na ekonomickú a sociálnu situáciu v krajine. Uvedenou problematikou sa v Škandinávii a ďalších vyspelých európskych krajinách zaoberajú odborníci približne dvadsať rokov. V Slovenskej republike je táto problematika riešená posledných desať rokov aj v rámci Národného programu aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020. Národný program definuje demografický vývoj v SR, základné princípy verejných politík podpory aktívneho starnutia, ochranu ľudských práv, právnu ochranu seniorov, zamestnanosť a zamestnateľnosť starších ľudí, celoživotné vzdelávanie, zdravotnú starostlivosť a ďalšie. V roku 2013 bol ukončený národný projekt s názvom Stratégia aktívneho starnutia, ktorý bol zameraný na podrobné rozpracovanie súvislostí demografického vývoja s trhom práce a dôchodkovým systémom. [6] V súvislosti so starnutím populácie sa aj dĺžka pracovného života neustále predlžuje a ovplyvňuje tak nielen zamestnancov, ale aj samotných zamestnávateľov. Neustále narastá počet pracujúcich vo veku 50 a viac rokov, naopak počet pracujúcich do 50 rokov narastá len mierne alebo klesá. Pre posilnenie a udržanie konkurencieschopnosti organizácií je preto nevyhnutné dlhodobé plánovanie ľudských zdrojov v kontexte starnutia populácie. Počet

¹ Ing. Katarína Štalmachová, Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, e-mail: katarina.stalmachova@fpedas.uniza.sk

² doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, e-mail: mariana.strenitzerova@fpedas.uniza.sk

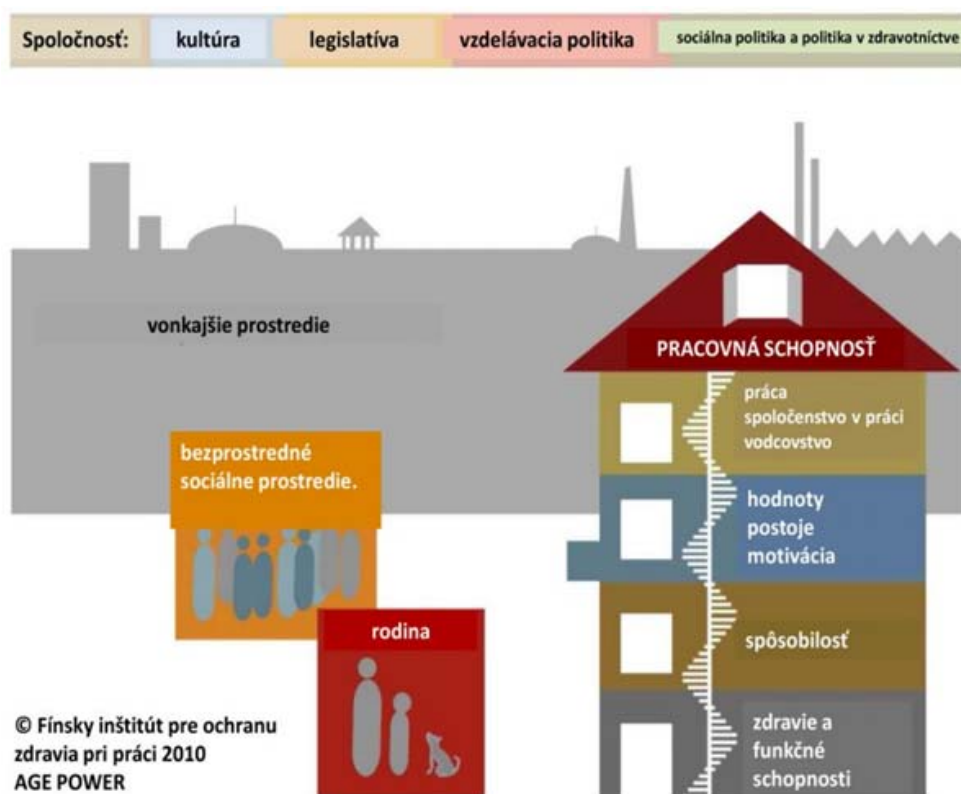
absolventov škôl prichádzajúcich na trh práce nepokryje potreby trhu práce, preto bude nevyhnutné zamestnávať aj vekovo starších zamestnancov. V súčasnej spoločnosti je diskriminácia zamestnancov na základe ich veku aktuálna. Ak organizácie nepodniknú kroky na implementáciu stratégie vekového manažmentu už v súčasnosti, môže to mať pre nich v budúcnosti katastrofálne dôsledky. Proces vekového manažmentu je dlhodobý a má význam pre všetky zložky spoločnosti.

Age management

Vekový manažment označuje spôsob riadenia ľudských zdrojov, ktorý zohľadňuje zamestnancov v priebehu ich životných fáz s ohľadom na vek zamestnancov. Age management predstavuje vytvorenie podmienok, ktoré zohľadňujú vek na úrovni politickej a organizačnej, v riadení pracovných procesov v oblasti fyzického a sociálneho prostredia. Pre zamestnávateľov a štát je silnou motiváciou starnutie pracovnej populácie. Age manažmentu sa musia venovať jednoducho preto, že budú s určitosťou zamestnávať viac starších ľudí a budú chcieť za týchto podmienok udržať produktivitu práce. [1] Riadenie ľudských zdrojov s ohľadom na vekový manažment pomáha riešiť demografickú situáciu na trhu práce a podporuje vekovú diverzitu na pracovisku. Správne nastavený vekový manažment má pre organizácie viacero výhod. V prvom rade ide o udržanie konkurencieschopnosti, zníženie finančných nákladov, zvýšenie kvality pracovných síl, zlepšenie image organizácie, širší výber zamestnancov a mnohé ďalšie. Stratégia vekového manažmentu by mala byť v prvom rade zameraná na to, aby mal každý zamestnanec možnosť využiť svoje schopnosti, zručnosti a znalosti a nebol diskriminovaný kvôli svojmu veku. Prínosom pre zamestnancov je zvýšená motivácia, väčšie uspokojenie z práce, lepšia rovnováha medzi pracovným a osobným životom, zvýšený výkon a udržanie pracovnej schopnosti a zamestnateľnosti počas celého pracovného života. [4] V rámci vekového manažmentu by sa organizácie mali zamerať na činnosti ako starostlivosť o zdravie, podpora a propagácia udržiavania a zlepšovania fyzickej kondície zamestnancov, vzdelávacie aktivity, podpora medzigeneračnej spolupráce, podpora uspokojení z práce a zachovanie pracovnej pohody, opatrenia na zladenie rodinného a pracovného života, motivácia podľa rôznych vekových skupín, reštrukturalizácia pracovných miest, rozvoj pracovného prostredia, prispôbenie organizácie a ergonómie práce, rozvoj personálnych stratégií s prihliadnutím na potreby jednotlivých generácií na pracovisku. [2]

S vekovým manažmentom úzko súvisí aj pojem pracovná schopnosť. Pracovná schopnosť vyjadruje rovnováhu medzi pracovnými a individuálnymi možnosťami. Na základe výskumov pracovnej schopnosti najmä u starších zamestnancov boli určené hlavné faktory, ktoré pracovnú schopnosť ovplyvňujú. Tieto faktory sú znázornené do modelu domu pracovnej schopnosti, ktorý zahŕňa štyri podlažia (Obrázok 1). Tri spodné podlažia sa týkajú individuálnych možností zamestnancov ako je zdravie a funkčné schopnosti, spôsobilosť, hodnoty, postoje a motivácia, štvrté podlažie je zamerané na pracovný život zamestnancov. Pracovnú schopnosť zamestnancov je možné merať „indexom pracovných schopností“, ktorý môže byť použitý tak pri skupinovom, ako aj individuálnom hodnotení pracovnej schopnosti. [3]

Hodnotenie pracovnej schopnosti má z pohľadu riadenia ľudských zdrojov veľký význam. Organizácie sú schopné flexibilnejšie prispôbovať personálnu stratégiu, a to nielen z pohľadu starnutia pracovnej sily, zvýši sa povedomie o age managemente, čo prispeje k zmene postoja k veku zamestnancov a zníženiu diskriminácie a v neposlednom rade prispeje k podpore zdravia a kvality života na pracovisku.



Obrázok 1 Model domu pracovnej schopnosti

(Zdroj: Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov [4])

Analýza trhu práce v Slovenskej republike z hľadiska veku

Článok sa zameriava na analýzu zamestnanosti pracujúcich vo vekovej kategórii 55 až 64 rokov a analýzu počtu pracujúcich v produktívnom veku v Slovenskej republike. Negatívny demografický vývoj sa na trhu práce prejavil aj zvýšením priemerného veku zamestnancov. V roku 2000 bol priemerný vek zamestnancov v Slovenskej republike na úrovni 39 rokov, v súčasnosti dosahuje úroveň 44 rokov a postupne sa zvyšuje. Obyvateľstvo v produktívnom veku (15 až 64 rokov) tvorí najväčšiu časť obyvateľstva krajiny, predstavuje 68 % z celkového počtu obyvateľov. Obyvateľstvo v poproduktívnom veku (65 a viac rokov) tvorí 16 % z celkového počtu obyvateľov a obyvateľstvo v predproduktívnom veku (0 až 14 rokov) tvorí 16 % z celkového počtu obyvateľov. Pomer medzi osobami v predproduktívnom, produktívnom a poproduktívnom veku je možné v súčasnosti zhodnotiť ako vyhovujúci, avšak nie je možné predpokladať, že takáto situácia bude vždy. Predpokladá sa, že tento pomer sa v najbližšom období výrazne zmení.

Zamestnanosť vekovej skupiny 55 až 64 rokov

Zamestnanosť vekovej skupiny od 55 až 64 rokov sa v Slovenskej republike pohybovala v rozmedzí od 30,3 % v roku 2005 až po 54,2 % v roku 2018, čo v sledovanom období predstavuje nárast až o 79 % (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Pracujúci podľa veku v 2. kvartáli 2019 v SR

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% zamestnanosti vek 55 – 64 SR	30,3	33,1	35,6	39,2	39,5	40,5	41,3	43,1	44	44,8	47	49	53	54,2

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa [7])

Pre porovnanie v Českej republike sa v roku 2018 úroveň zamestnanosti vekovej skupiny od 55 do 64 rokov pohybovala vo výške 65,1 % a od roku 2005 vzrástla zamestnanosť tejto vekovej skupiny o 46 %. V Poľsku sa úroveň zamestnanosti pohybovala na úrovni 48,9 % a v sledovanom období vzrástla až o 80 %.

Počet pracujúcich v produktívnom veku

Z celkového počtu osôb v produktívnom veku bolo v 2. kvartáli 2019 v Slovenskej republike evidovaných pracujúcich v počte 2 571 000. Najviac pracujúcich bolo vo veku 35 až 44 rokov, najmenej vo veku 15 až 24 rokov (Tabuľka 2).

Tabuľka 2: Pracujúci podľa veku v 2. kvartáli 2019 v SR

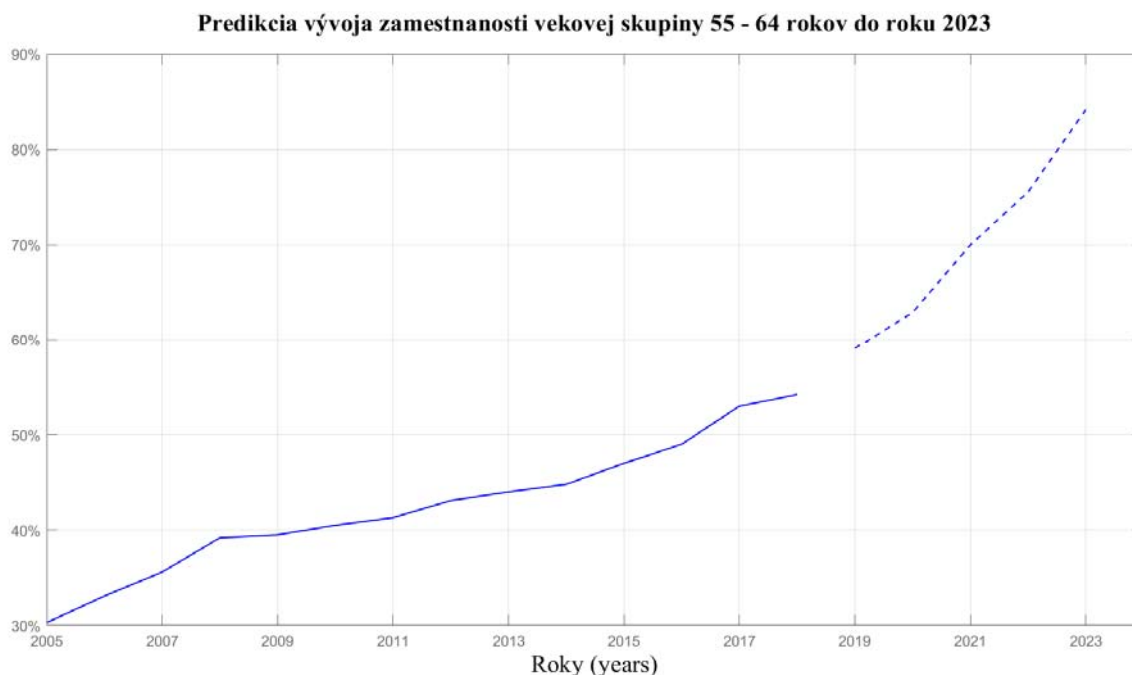
Vekové rozhranie	Pracujúci podľa veku 2Q 2019
15-24 rokov	140 000
25-34 rokov	602 000
35-44 rokov	750 000
45-54 rokov	628 000
55 a viac rokov	451 000

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa [7])

Aj napriek tomu, že v roku 2019 je evidovaný najvyšší počet pracujúcich vo veku 35 až 44 rokov, z dlhodobého hľadiska je najkritickejším vývoj počtu pracujúcim nad 55 rokov, kde je od roku 2005 do roku 2019 zaznamenaný až 167 % nárast. Pri pracujúcich vo veku 45 až 54 rokov je v sledovanom období zaznamenaný nárast o 3%, pri pracujúcich vo veku 35 až 44 rokov je zaznamenaný 25 % nárast. Naopak 3 % pokles je zaznamenaný u pracujúcich vo veku od 25 do 34 rokov a až 38 % pokles je zaznamenaný u pracujúcich vo veku 15 až 24 rokov.

Predikcia možného vývoja vybraných ukazovateľov na trhu práce v SR

Pri modelovaní predikcie zamestnanosti vekovej skupiny 55 až 64 rokov bol použitý autoregresný model 7. rádu. Vstupným parametrom bolo % zamestnanosti v jednotlivých rokoch. Sledovaným obdobím boli roky 2005 až 2018. V programe Matlab bol vygenerovaný daný autoregresný model na základe vstupných parametrov (% zamestnanosti v jednotlivých rokoch). Na základe vstupných údajov bol vytvorený autoregresný model, pre ktorý bola v programe Matlab vygenerovaná predikcia možného vývoja na obdobie 5 rokov.



Obrázok 2 Predikcia vývoja zamestnanosti vekovej skupiny 55 až 64 rokov do roku 2023

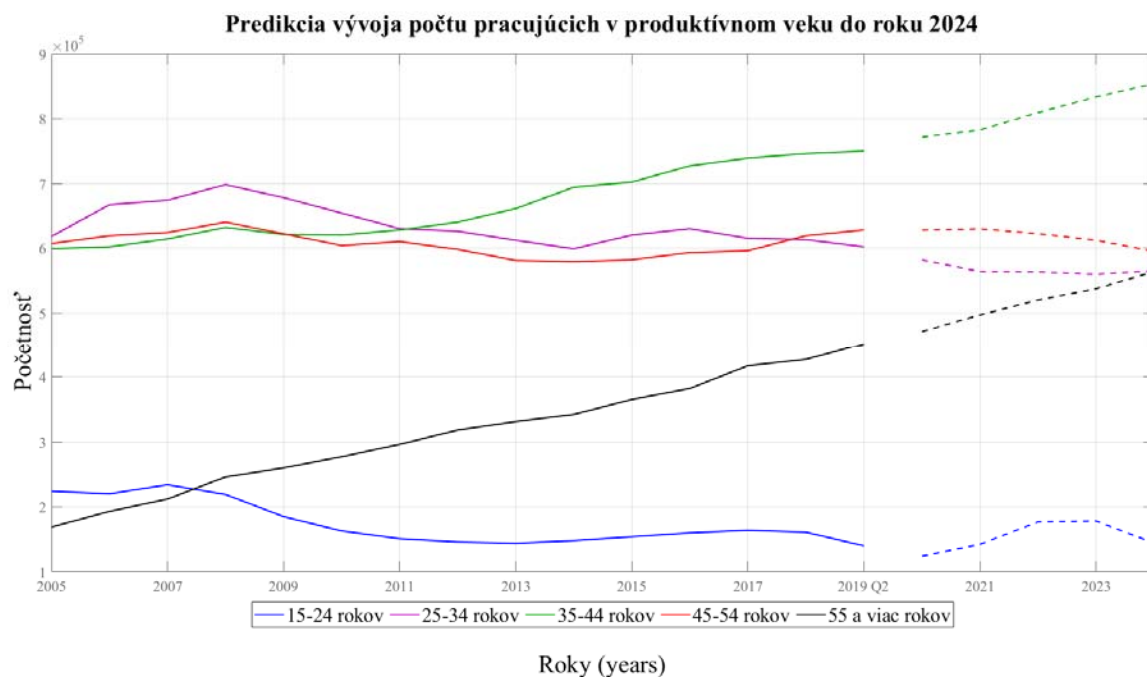
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa [8])

Z obrázku 2 vyplýva, že miera zamestnanosti vekovej skupiny pracujúcich vo veku 55 a viac rokov má výrazne rastúci trend. Na základe historických údajov od roku 2005 je možné predpokladať, že miera zamestnanosti tejto vekovej skupiny vzrastie do roku 2023 na viac ako 80%. Tento predpoklad je možné považovať za relevantný, nakoľko od roku 2005 do roku 2018 miera zamestnanosti tejto vekovej skupiny vzrástla o 79 %.

Pri modelovaní predikcie vývoja počtu pracujúcich bol rovnako použitý autoregresný model 7. rádu. Vstupným parametrom bol počet pracujúcich v jednotlivých rokoch. Sledovaným obdobím boli roky 2005 až 2Q 2019. V programe Matlab bol vygenerovaný daný autoregresný model na základe vstupných parametrov (počet pracujúcich v jednotlivých rokoch). Bolo vytvorených 5 autoregresných modelov pre rôzne vekové skupiny pracujúcich. Pracujúci boli rozčlenení do nasledovných vekových skupín:

- 15 až 24 rokov
- 25 až 34 rokov
- 35 až 44 rokov
- 45 až 54 rokov
- 55 a viac rokov

Na základe historických dát bola pre každý z autoregresných modelov vygenerovaná 5 ročná predikcia možného vývoja.



Obrázok 3 Predikcia vývoja počtu pracujúcich v produktívnom veku do roku 2024

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa [7])

Z obrázku 3 vyplýva, že veková skupina pracujúcich vo veku 55 a viac rokov má výrazne rastúci trend a tento trend je možné predpokladať aj do roku 2024. Zároveň je možné potvrdiť výrazný nárast evidovanej miery zamestnanosti, ktorá je popísaná na obrázku 2. Nárast počtu pracujúcich je možné predpokladať aj u vekovej skupiny 35 až 44 rokov, naopak mierny pokles možno predpokladať u vekovej skupiny 15 až 24 rokov a 45 až 54 rokov. U pracujúcich vo veku 25 až 34 rokov je možné do roku 2024 predpokladať stagnáciu.

Záver

Predpokladá sa, že v roku 2050 bude v dôsledku starnutia obyvateľstva chýbať na trhu práce v Európskej únii 15 % zamestnancov, v Slovenskej republike bude toto percento pravdepodobne vyššie až na úrovni 21 %. Z analýzy zamestnanosti je výrazný nárast v počte zamestnanosti ľudí vo veku od 55 do 64 rokov a zároveň je možné predpokladať nárast počtu pracujúcich vo veku 55 a viac rokov. Organizáciám hrozí, že vplyvom demografického vývoja a odchodom zamestnancov do starobného dôchodku prídu aj o znalosti a skúsenosti zamestnancov. Ak budú chcieť zamestnávateľia udržať konkurencieschopnosť aj v budúcnosti, budú sa musieť v omnoho väčšej miere venovať otázkam age managementu a jeho implementácií do organizácie. Je nevyhnutné venovať sa analýze vekovej štruktúry zamestnancov (súčasnej aj budúcej), postupne vytvárať vhodné podmienky na prácu starnúcej populácie a motivovať zamestnancov k čo najdlhšiemu zotrvaníu v pracovnom živote. [5] V súčasnosti už nie je efektívne a udržateľné pozeráť na starších zamestnancov ako na neperspektívnych, práve naopak je nevyhnutné zamerať sa na podporu zvýšenia ich pracovnej schopnosti formou celoživotného vzdelávania, motivácie a vytvárania vhodných pracovných podmienok na pracovisku. Age managementu je potrebné venovať pozornosť na všetkých spoločenských úrovniach, národnej, organizačnej až po individuálnu úroveň.

Žilinská univerzita v Žiline ako prvá autorizovaná univerzita na Slovensku rieši problematiku age managementu v rámci programu „Towards Successful Seniority TM“ –

Smerom k úspešnej profesijnej seniorite“. V rámci programu bolo vybranými vysokoškolskými učiteľmi absolvované vzdelávanie, ktoré vyvinuli odborníci z Fínskeho inštitútu pracovného zdravia. Účelom vzdelávania bola podpora riadenia kariéry, odbornej kvalifikácie a duševnej pohody zamestnancov. Vzdelávanie pomáha zamestnancom vyrovnávať sa na pracovisku s rýchlo sa meniacim pracovným prostredím a zmenami, ktoré so sebou prináša 4. priemyselná revolúcia.

Literatúra

- [1] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. A KOL.: Age management pro práci s cílovou skupinou 50+, 1. vydanie, ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR, Praha, 2012, 33 str., ISBN 978-80-904531-5-9
- [2] ŠTOROVÁ, I.: Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky. [online]. Dostupné na: https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf
- [3] ILMARINEN, J.: Podpora aktivního státnutia na pracovisku. [online]. Dostupné na: <https://osha.europa.eu/sk/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- [4] MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR: Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov (v súkromnej a verejnej správe). [online]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/definicia-vekoveho-manazmentu-vytvorenie-zasad.pdf>
- [5] MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR: Národný program aktívneho státnutia na roky 2014 – 2020. [online]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/npas-2014-2020.pdf>
- [6] CENTRUM VZDELÁVANIA MINISTERSTVA PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR: Stratégia aktívneho státnutia. Podkladová štúdia. [online]. Dostupné na: https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivnehostarnutia/Strategia_aktivneh_o_starnutia_podkladova_studia.pdf
- [7] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR, STATdat: Pracujúci podľa veku. [online]. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/STATdat!/ut/p/z1/jY_LDoIwFES_hS_oYIvU5cVIqWmIBYvYjWfI8IEmGr9fJW4F7m6SczJzmWc1813zao_Ns711zeWT935-IgttaoKqqql0DxUyJ0D0pjtesDGWiZJSJB5sYLe0kYVaxFCRMxP8QeAr48_R_j5S0WZiA0gjYqgKXPFwnIO4tP6BwpGfd8jQwvGfigfZ3a_OudqnAQFwRuidATn/dz/d5/L2dJQSEvUUt3QS80TmxFL1o2X1ZMUDhCQjFBMDAyMzYwQVnKRfM0NTIzTU03/
- [8] EUROSTAT: Employment rate by age. [online]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tep_sr_wc110&language=en

Grantová podpora: 1/0518/19 Výskum dopadov rozvoja digitálnej ekonomiky na konkurencieschopnosť podnikov v znalostnej spoločnosti



POŠTY PARTNER A ICH FUNGOVANIE NA POŠTOVOM TRHU V ČESKEJ REPUBLIKE

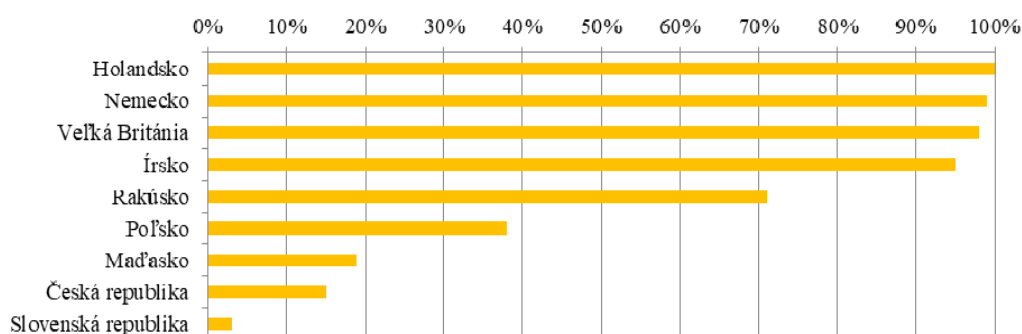
Monika Vráblová¹, Miriam Garbárová²

Abstract: Franchising is a proven method of earning money, which is now successfully used entrepreneurs in various industries around the world. This also applies for the postal sector. The paper deals with the issue of franchising on the postal market in the Czech Republic. At present, the Czech Republic has the densest postal network in Europe in terms of size and accessibility in terms of population. It is also one of the countries with the lowest share of Partner posts, representing 14.5%.

Keywords: franchising, postal sector, Partner post.

Úvod

Franchising je overenou metódou zarábania peňazí, ktorú v súčasnosti s úspechom využíva tisíce podnikateľov v rôznych odvetviach po celom svete. Inak to nie je ani v poštovom sektore. V súčasnosti má z pohľadu rozlohy a súčasne aj dostupnosti z hľadiska počtu obyvateľov najhustejšiu sieť pôšt v Európe Česká republika. Zároveň tiež patrí ku krajinám s najnižším podielom partnerských pôšt, ktorý predstavuje 14,5 %. Horšie je na tom Slovenská republika, ktorej podiel je menej ako 3 %. V Maďarsku tvorí podiel takýchto pôšt 18,8 %, v Rakúsku 71,3 %, v Írsku 94,7 %, v Nemecku a vo Veľkej Británii dokonca až 99 %. [1]



Obrázok 1. Podiel partnerských pôšt u národných poštových operátorov v Európe (Zdroj: Reklamné materiály Českej pošty, s. p. [online]. [cit. 2017-12-01]. Dostupné na internete: <http://www.drzkov.cz/evt_file.php?file=816>, Vlastné spracovanie.)

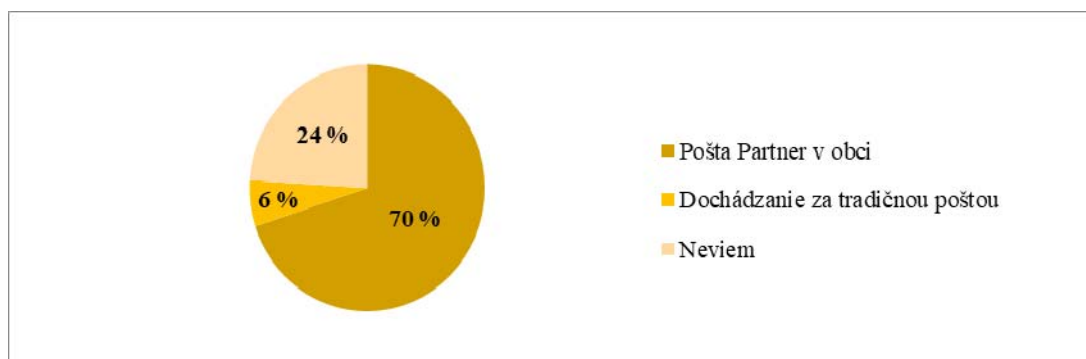
Obrázok 1 znázorňuje podiel partnerských pôšt na celkovom počte poštových prevádzkárni vybraných národných operátorov v Európe.

¹ Ing. Monika Vráblová, študentka Katedry spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina

² Ing. Miriam Garbárová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina tel.: +421 41 5133 105, fax: +421 41 5655 615, e-mail: Miriam.Garbarova@fpedas.uniza.sk

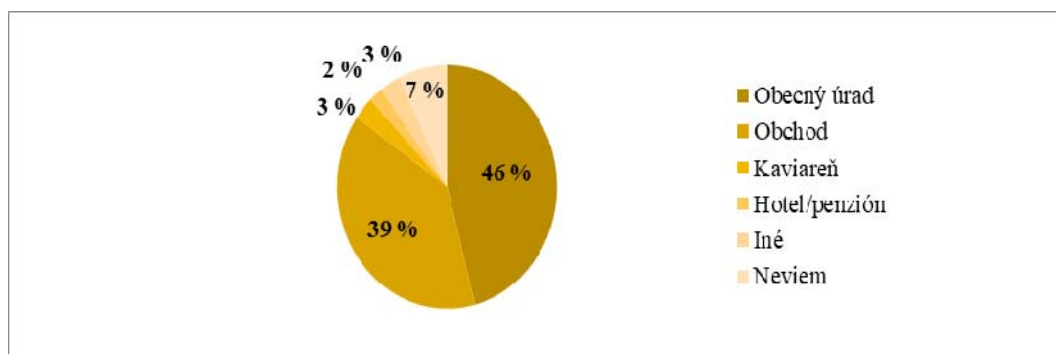
Asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov Českej republiky predstavila nezávislý prieskum toho, ako poštu zriadenú prostredníctvom zmluvných partnerov vnímajú miestni obyvatelia a ako podnikatelia. Prieskum uskutočnila výskumná agentúra Ipsos v auguste 2017 na vzorke 560 respondentov, z čoho 260 tvorili občania a 300 potenciálni podnikatelia z obcí, v ktorých zatiaľ pošta Partner nefunguje. [3]

Z prieskumu vyplýva, že presne polovica respondentov by prevádzkovanie pôšt Partner uvítala, štvrtina respondentov sa vyjadrila neutrálne a odmietlo by ju 18 %. Hlavný dôvod, pre ktorý by prevádzkovanie pošty Partner neuvítali, je obava z nekompetentnosti pracovníkov. Niektorí sa vyjadrili, že im plne vyhovujú súčasné služby pošty a ich názor je, že poštové služby patria iba na poštu. Taktiež uviedli, že by sa obávali dlhých radov. Len 6 % respondentov by pred variantom pošty Partner vo vlastnej obci uprednostňovalo dochádzanie do inej obce za tradičnou poštou (Obrázok 2).



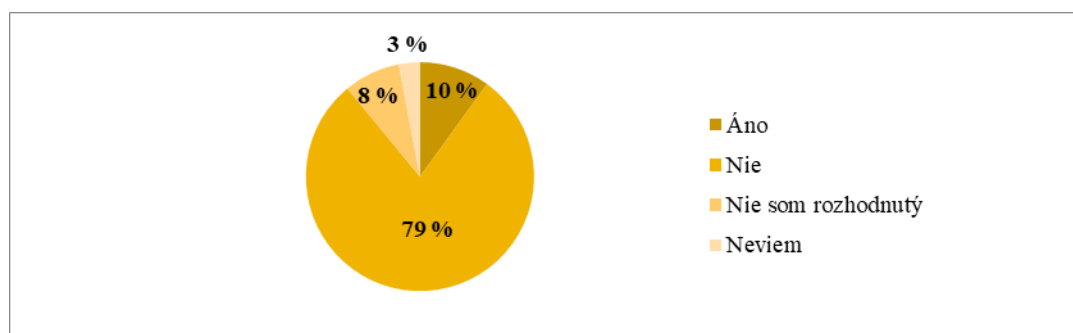
Obrázok 2. Najvhodnejší variant obslužnosti (Zdroj: FOUBÍK, J. Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky a Česká pošta. Jak se osvědčuje pošta Partner v malých obcích - Představení výsledků průzkumu. [online]. [cit. 2017-09-11]. Dostupné na internete: <http://amsp.cz/uploads/dokumenty_2017/TZ/Vysledky_pruzkumu_TK_11.9.2017_ppt_na_TK.pptx/>, Vlastné spracovanie.)

O tom, že poštová prevádzkareň je pre obyvateľov obcí dôležitá, svedčí aj skutočnosť, že 30 % respondentov chodí podľa prieskumu na poštu raz za tri mesiace, 23 % raz za štrnásť dní a každý piaty dokonca každý týždeň. Z prieskumu ďalej vyplynulo, že 46 % respondentov považuje za najvhodnejšie umiestniť poštu Partner na obecný úrad a 39 % si praje, aby bola spojená s obchodom. Len 2 % respondentov by uvítalo poštu Partner v spojení s hotelom alebo penziónom (Obrázok 3).



Obrázok 3. Najvhodnejší typ prevádzky pre poštu Partner (Zdroj: FOUBÍK, J. Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky a Česká pošta. Jak se osvědčuje pošta Partner v malých obcích - Představení výsledků průzkumu. [online]. [cit. 2017-09-11]. Dostupné na internete: <http://amsp.cz/uploads/dokumenty_2017/TZ/Vysledky_pruzkumu_TK_11.9.2017_ppt_na_TK.pptx/>, Vlastné spracovanie.)

O poskytovanie poštových služieb začína byť záujem aj medzi podnikateľmi (Obrázok 4). Každý desiaty oslovený podnikateľ by mal o prevádzkovanie pošty Partner záujem, ďalších 8 % o tom uvažuje. Najväčší záujem mali prevádzkovatelia obchodov a obecné úrady.



Obrázok 4. Záujem o zabezpečovanie poštových služieb (Zdroj: FOUBÍK, J. Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky a Česká pošta. Jak se osvědčuje pošta Partner v malých obcích - Představení výsledků průzkumu. [online]. [cit. 2017-09-11]. Dostupné na internete: <http://amsp.cz/uploads/dokumenty_2017/TZ/Vysledky_pruzkumu_TK_11.9.2017_ppt_na_TK.pptx/>, Vlastné spracovanie.)

Podnikatelia, ktorí o prevádzkovanie pošty Partner neprejavili záujem, uviedli dôvody ako nedostatok času, pracovná záťaž, obava z nedostatočného záujmu zo strany obyvateľov, vysoké náklady a chýbajúce priestory na prevádzkovanie pošty Partner.

Pošta Partner v Českej republike

V roku 2018 predstavoval podiel vlastných pobočiek 85,46 % a podiel pôšt Partner 14,54 % z celkového počtu poštových prevádzkarní Českej pošty, s. p. Z toho vyplýva, že približne každú ôsmu poštu v Českej republike prevádzkuje zmluvný partner.

V Českej republike sú oprávnené poštu Partner prevádzkovať nasledujúce subjekty:

- obec alebo právnická osoba s majetkovou účasťou obce,
- majiteľ alebo prevádzkovateľ podnikov a obchodov,
- poskytovateľ služieb. [2]

Tabuľka 1 obsahuje prehľad pôšt Partner v Českej republike k 1. 4. 2019. Pošty Partner sú rozdelené podľa krajov a subjektu, ktorý ich prevádzkuje.

Tabuľka 1. Prehľad prevádzkovateľov pôšt Partner v Českej republike

Kraj	Obec	Spotrebné družstvo	Fyzická osoba	Právnická osoba	Celkový súčet
Hlavné mesto Praha	1	-	-	2	3
Jihočeský kraj	24	12	8	3	47
Jihomoravský kraj	51	2	20	7	80
Karlovarský kraj	3	3	10	-	16
Královéhradecký kraj	32	13	9	4	58
Liberecký kraj	5	4	14	2	25
Moravskoslezský kraj	29	1	13	14	57
Olomoucký kraj	29	1	14	8	52

Kraj	Obec	Spotrebné družstvo	Fyzická osoba	Právnická osoba	Celkový súčet
Pardubický kraj	12	21	-	-	33
Plzeňský kraj	22	4	6	2	34
Středočeský kraj	52	6	23	1	82
Ústecký kraj	28	9	14	1	52
Kraj Vysočina	34	7	9	2	52
Zlínský kraj	11	2	4	1	18
Celkový súčet	333	85	144	47	609

Zdroj: Internetová stránka České pošty, s. p. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné na internete: <https://www.partnercp.cz/partnerske-posty/>.

Najväčší počet pôšt Partner prevádzkujú obecné úrady a to až 54,68 %. Zvyšnú časť zabezpečujú podnikatelia, ktorí poštu Partner spájajú s predajom zmiešaného tovaru. Zvyčajne sa jedná o samostatné obchody alebo prevádzky, ktoré spadajú do reťazcov spotrebných družstiev. S poštou Partner sa zákazníci môžu stretnúť napríklad aj v kvetinárstve, na čerpacej stanici, v penzióne či v kaviarni.

Pošta Partner sa nachádza aj vo vybraných maloobchodných predajniach COOP JEDNOTA. Ich úlohou je poskytovanie poštových služieb na základe zmluvy s Českou poštou, s. p. a to buď širšou ponukou služieb s väčším rozsahom hodín pre verejnosť, alebo formou využitia predajní COOP ako výdajného miesta k vydávaniu uložených zásielok. Táto spolupráca bola zahájená v roku 2011. [7]

Služby poskytované poštou Partner

Z hľadiska poskytovania poštových služieb je prevádzkovateľ pošty Partner oprávnený poskytovať poštové služby z nasledujúceho zoznamu (Tabuľka 2).

Tabuľka 2. Prehľad služieb poskytovaných poštou Partner v Českej republike

Zoznam služieb	
Zásielky	<ul style="list-style-type: none"> • príjem vnútroštátnych a medzinárodných listových a balíkových zásielok a zásielok EMS • výdaj vnútroštátnych medzinárodných listových a balíkových zásielok, zásielok EMS doplatného, dobierky, cla
Peňažné služby	<ul style="list-style-type: none"> • príjem poštových poukazov a platobných dokladov SIPO • výplata poštových poukazov a dôchodkov
Bankové služby	<ul style="list-style-type: none"> • operácie platobnou kartou (vklady, výplaty, príkazy) • bezhotovostná úhrada • operácie s vkladnou knižkou • príkaz na úhradu • zloženky • výplatné poukazy (výplata) • výplatné šeky, šekové poukazy
Predaj	<ul style="list-style-type: none"> • predaj poštových cenín a produktov • predaj losov okamžitých lotérií • on-line dobíjanie predplatených SIM kariet • voľný predaj tlače • predaj kolkových známok • predaj diaľničných kupónov

Zdroj: Reklamné materiály České pošty, s. p., 2017. [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné na internete: http://www.drzkov.cz/evt_file.php?file=816>, Vlastné spracovanie.

K tejto ponuke v roku 2017 pribudli služby Western Union a možnosť založenia účtu v Poštovej sporiteľni. Pošta Partner v Českej republike nie je oprávnená doručovať zásielky a distribuovať dennú tlač či letákové zásielky. [8]

Povinnosti Českej pošty, s. p.

Česká pošta, s. p. zabezpečí pre prevádzkovateľa pošty Partner:

- *zapožičanie a inštaláciu nasledujúceho vybavenia:*
 - jednej alebo dvoch priehradiek,
 - nábytku,
 - výpočtovej techniky,
 - poštového softvéru,
 - bezpečnostného vybavenia (trezoru),
 - externého označenia prevádzky,
 - poštového materiálu,
 - pečiatok,
 - formulárov,
- *zaškolenie zamestnancov prevádzkovateľa:*
 - základné školenie poskytnuté Českou poštou, s. p.,
 - školenie poskytnuté Českou národnou bankou,
- *konzultácie a servisnú podporu,*
- *možnosť nadštandardného zabezpečenia poskytnutého za úplatu:*
 - poplachový zabezpečovací a tiesňový systém. [2]

Povinnosti prevádzkovateľa pošty Partner

Od prevádzkovateľa pošty Partner sa očakáva, že na prevádzku pošty Partner zabezpečí:

- *dostupnosť pošty Partner:*
 - pošta Partner musí byť pre zákazníkov otvorená každý pracovný deň,
 - súčet otváracích hodín musí byť aspoň 21 - 25 v týždni,
- *dostatočnú plochu a dopravnú obslužnosť pošty Partner:*
 - odporúčaná plocha minimálne 15 m²,
 - externá plocha pre označenie pošty Partner,
- *odpovedajúcu úroveň prostredia pre poskytovanie poštových služieb,*
- *inštaláciu externých označení prevádzky:*
 - smaltované cedule,
 - odkaz na najbližšie otvorenú poštu,
 - piktogramy,

- *pracovníkov ovládajúcich základy práce s výpočtovou technikou a s perspektívou kvalitného poskytovania služieb,*
- *dátové pripojenie nevyhnutné pre prácu v poštovom softvéri,*
- *telefonické spojenie. [2]*

Odmena za prevádzkovanie pošty Partner

Chod pošty Partner zabezpečuje prevádzkovateľ vo svojej prevádzkarni a na vlastné náklady. Česká pošta, s. p. mu za tieto služby platí nasledujúce provízie:

- mesačnú fixnú odmenu, ktorá závisí na rozsahu hodín pre verejnosť, (minimálna výška odmeny je viac ako 11 300 Kč včít. DPH. Na konci roku 2018 to bolo v priemere viac ako 17 000 Kč včít. DPH, u dvojprepážkovej pošty v priemere viac než 30 000 Kč včít. DPH),
- mesačný príspevok na telefón,
- mesačný príspevok na dátové pripojenie,
- variabilnú odmenu ako motivačnú zložku za:
 - uskutočnené vybrané transakcie,
 - predaj poštových cenín a produktov,
 - poskytnuté produkty pre aliančných partnerov,
 - kvalitu. [2], [6]

Nahrádzanie pôšt poštami Partner prinieslo obciam Českej republiky nasledujúce pozitíva:

- dlhšia otváracia doba a poskytovanie poštových služieb aj počas víkendov,
- možnosť vybavenia viacerých úkonov na jednom mieste,
- udržanie základných služieb v obci,
- vytvorenie nových pracovných miest,
- viac zákazníkov v danej prevádzkarni,
- širší sortiment tovaru (závisí od prevádzkovateľa). [2]

Záver

V Českej republike je univerzálnym poskytovateľom poštových služieb Česká pošta, s. p.. Podľa vyjadrení z roku 2015, mala Česká pošta, s.p. na konci roku 2016 frančízovať 818 franšízovaných pobočiek, o rok neskôr 1 388 a na konci roku 2018 ich malo byť 1 957. [1] Tento stav sa do dnešného dňa nepodarilo naplniť. V roku 2018 mala Česká pošta, s. p. v prevádzke viac ako 3 800 pobočiek, z toho pošty Partner tvorili zatiaľ iba 583. V porovnaní s rokom 2017 bolo novo otvorených 155 partnerských pôšt. K 1.7.2019 fungovalo v Českej republike 620 pôšt Partner. Toto rozširovanie Česká pošta, s. p. plánuje ďalej podporovať. Podľa jej dlhodobej stratégie plánuje na konci roka 2025 prevádzkovať 3 200 pobočiek, pričom až 1 463 z nich by mali tvoriť partnerské pobočky. [11] (Pôvodný zámer, podľa tlačovej správy AMSP ČR z 1.9.2017, predstavoval až 2 500 partnerských pobočiek [4]).

Česká pošta, s. p. zaznamenáva zvyšujúci sa záujem o pošty Partner tak zo strany prevádzkovateľov ako aj obyvateľov. Partnerské pošty sú zväčša prevádzkované obecnými

úradmi alebo miestnymi obchodmi. Zákazníci najviac oceňujú rozšírenú otváraciu dobu a novo vybavené pobočky. Výhodou pre zákazníkov je tiež prepojenie poštových služieb s inými službami, či už komerčnými alebo tými, ktoré poskytujú obce. Česká pošta, s.p. vychádza v ústrety aj prevádzkovateľom pôšt Partner, pre ktorých zabezpečuje vybavenie i odbornú pomoc. Franchisant hradí prevádzkové a mzdové náklady a od Českej pošty dostáva fixné platby a časť zo zisku zo služieb.

Literatúra

- [1] ČTK, *Pošta do pěti let promění tri čtvrtiny poboček na franšizy*. [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné na internete: <https://ekonomika.idnes.cz/poste-zbude-do-peti-let-jen-691-pobocek-zbytek-budou-fransizy-pqc/ekonomika.aspx?c=A150203_171135_ekonomika_rny>.
- [2] Reklamné materiály Českej pošty, s. p., 2017. [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné na internete: <http://www.drzkov.cz/evt_file.php?file=816>.
- [3] FOUBÍK, J. Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky a Česká pošta. *Jak se osvědčuje pošta Partner v malých obcích - Představení výsledků průzkumu*. [online]. [cit. 2017-09-11]. Dostupné na internete: <http://amsp.cz/uploads/dokumenty_2017/TZ/Vysledky_pruzkumu_TK_11.9.2017_pt_na_TK.pptx/>
- [4] KRATOCHVÍLOVÁ, Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky. *Pošta v rukou podnikatelu se stáva hitem venkova*. [online]. [cit. 2017-09-11]. Dostupné na internete: <<http://amsp.cz/posta-v-rukou-podnikatelu-se-stava-hitem-venkova/>>.
- [5] Internetová stránka Českej pošty. [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné na internete: <<https://www.ceskaposta.cz/-/shrnujici-informace-k-projektu-posta-partner>>.
- [6] Internetová stránka Českej pošty. [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné na internete: <<https://www.partnercp.cz/>>
- [7] *Poskytování poštovních služeb na základě smlouvy s Českou poštou*. [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné na: <<https://www.skupina.coop/postovni-sluzby>>.
- [8] Česká pošta, *Pošta Partner stále atraktivnější pro podnikatele i obce*. [online]. [cit. 2018-01-17]. Dostupné na internete: <<https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Ceska-posta-Posta-Partner-stale-atraktivnejsi-pro-podnikatele-i-obce-512039>>.
- [9] Výročná správa Českej pošty, s. p., 2012-2018. [online]. [cit. 2019-09-09]. Dostupné na internete: <<https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy>>.
- [10] NĚMCOVÁ, M. Jak funguje pošta v okolních státech? In *Dobrá praxe*. 21/2015. [online]. 2015, Veřejná správa 21/2015. [cit. 2018-02-04]. Dostupné na internete: <<https://www.mvcr.cz/21-2015-dobra-praxe-20-21-pdf>>.
- [11] ČTK, *Do sedmi let bude 1500 poboček nabízet jen základní služby*. [online]. [cit. 2018-12-06]. Dostupné na: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/sef-ceske-posty-do-roku-2026-bude-1463-pobocek-partner/r~79c8280cf95a11e8a7f60cc47ab5f122/>>
- [12] VRÁBLOVÁ, M. *Návrh podnikania v poštovom sektore založeného na franchisingu z pohľadu franchisanta*. [magisterská_inžinierska práca] / Škol. Miriam Garbárová, . -

Katedra spojov Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. - Žilina; 2018. - 109 s.

- [13] BLAŠKOVÁ, K. Možnosti a riziká franchisingových systémov v oblasti poštových služieb. [magisterská_inžinierska práca] / Škol. Míriam Jankalová, . - Katedra spojov Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. - Žilina; 2019. - 88 s.

Grantová podpora

VEGA 1/0152/18 Obchodné a podnikateľské modely a platformy v digitálnom prostredí

VEGA 1/0725/17 Výskum životného cyklu startupovej spoločnosti ako základ business modelu startupu sieťového podniku.

KEGA 043ŽU-4/2019 Podpora a rozvoj digitálnych zručností študentov v kontexte požiadaviek novej ekonomiky

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