

# **MARKETING**

---

# **SCIENCE**

---

# **& INSPIRATIONS**

---



**Marketing Science and Inspirations** — Vedecký časopis zameraný na problematiku marketingu a marketingového manažmentu. | *Scientific journal is aimed at the area of marketing and marketing management.*

**Ročník XIII, 2018, číslo 2 | Volume XIII, 2018, Number 2**

**Dátum vydania | Date of Issue** — Jún 2018 | June 2018

ISSN 1338-7944

**Registračné číslo MK SR | Registration Number** — EV 3360/09

Periodicita: štyri riadne vydania | *Periodicity: four periodical issues*

**Vydavateľ a adresa redakcie | Publisher and Address of Editor** — Univerzita Komenského v Bratislave,

Fakulta managementu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, Slovensko/Slovakia | tel.: \*\*421 (2) 50 117 428 |

e-mail: redakcia@mins.sk | www.portal.mins.sk — Časopis je vydávaný v spolupráci so ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o. p. s.,

Mladá Boleslav, Česká republika | *The journal is published in co-operation with ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o. p. s., Mladá Boleslav,*

*Czech Republic*

**IČO vydavateľa | Publisher Id Number** — 00 397 865

**Redakčná rada | Editorial Board** — Predseda | *Editor-In-Chief:* Peter Štarchoň — Členovia | *Members:* Radim Bačuvčík,

Gabriela Pajtiniková Bartáková, Viera Cibáková, Bogusława Dobek-Ostrowska, Miroslav Foret, Bernd Hallier, Marie Hesková, Pavel Horňák,

László Józsa, Olga Jurášková, Vanda Lieskovská, Štefan Majtán, Theodor Valentin Purcarea, Patricia L. Rees, Magdaléna Samuhelová, Eva Smolková,

Jaroslav Světlík, Róbert Štefko, Antónia Štensová, Pavel Štrach, Hans van der Velden — Hlavný sekretár | *Secretary-General:* František Olšavský

**Grafická úprava | Graphic Design** — Martina Rozinajová

**Jazyková úprava | Editing** — Miloslav Vojtech & Dagmar Weberová

**Tlač | Printer** — KO & KA spol. s r. o.

**Cena za číslo | Price Per a Piece** — 10,50 EUR

**Objednávky a predplatné | Orders and Subscription** — redakcia@mins.sk

Vedecké príspevky sú recenzované anonymne dvomi nezávislými recenzentmi. Pokyny pre autorov sú zasielané na vyžiadanie. Za obsah a jazykovú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori. | *Scientific contributions are reviewed anonymously by two independent reviewers.*

*Contribution instructions are provided upon request. Authors are responsible for the content of particular articles.* — Všetky práva vyhradené. Žiadna časť publikácie nesmie byť reprodukováaná, rozširovaná alebo prenášaná akýmkoľvek spôsobom vrátane elektronického, fotografického či iného záznamu bez predchádzajúceho písomného súhlasu redakcie. | *All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, expanded, or transmitted, in any form or by any means – electronic, photographic, or otherwise – without the prior permission of the editor.*

Články z časopisu Marketing Science and Inspirations bude možné vyhľadať prostredníctvom výskumných databáz EBSCOhost, ERIH PLUS, Ulrichsweb, Global Impact Factor, EconBiz a Google Scholar. | *Articles from the journal Marketing Science and Inspirations will be discoverable through EBSCOhost research databases, ERIH PLUS, Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory), Global Impact Factor, EconBiz and Google Scholar.*



www.linkedin.com/company-beta/18012483/

## PRÍSPEVKY | CONTRIBUTIONS

- 2** Vanda Lieskovská, Katarína Petrovčíková  
**Integrovaná marketingová komunikácia na príklade vybraného maloobchodu**  
*Integrated marketing communication: Example on the selected retailer*
- 13** Eva Smolková, Samuel Smolka  
**Zmeny v marketingovej komunikácii v politickom marketingu v Slovenskej republike v uplynulých rokoch**  
*Changes in marketing communication in political marketing in the Slovak Republic in recent years*
- 25** Dana Vokounová, Silvia Hanková  
**Porovnanie slovenskej a arabskej kultúry III. Názory na život.**  
*Comparison of Slovak and Arabic culture III. Opinions about life.*
- 34** Alexandra Fratričová, Margarethe Überwimmer, Robert Füreder  
**Service innovation processes in SMEs in Upper Austria**  
*Inovačné procesy služieb v malých a stredných podnikoch v Hornom Rakúsku*
- 45** Lucia Kočišová, Tomáš Pikulík, Martin Šeliga, Peter Štarchoň  
**Impact of GDPR on Banks in Slovakia – Marketing Approach. Part I.**  
*Dopad GDPR na banky na Slovensku – marketingový prístup. Časť I.*

## MARKETING BRIEFS

- 54** Pavel Štrach  
**On the use of virtual reality: Well beyond promotion**  
*O využití virtuální reality: Za hranice marketingové komunikace*

## ZAÚJALO NÁS | CAPTURED US

- 56** **Soutěž Marketér roku 2017 má svého vítěze**  
*Marketer of the year contest 2017 has its winner*

## RECENZIE | REVIEWS

- 59** Ivana Butoracová Šindleriová  
**Čábyová, Ludmila a Ptačin, Jakub: Marketing, komunikácia a identita vzdelávacích inštitúcií.**
- 62** Peter Štarchoň  
**Mazurkiewicz-Pizło, Anna and Pizło, Wojciech: Marketing. Wiedza ekonomiczna i aktywność na rynku.**

## DICTIONARY OF USEFUL MARKETING TERMS

- 64** Dagmar Weberová

# INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA NA PRÍKLADE VYBRANÉHO MALOOBCHODU

**Predložený príspevok upriamuje svoju pozornosť na alternatívu uplatňovania jednotlivých komunikačných nástrojov v rámci integrovanej marketingovej komunikácie na príklade vybranej maloobchodnej spoločnosti COOP Jednota, s. d. Slovensko. Vychádza sa pri tom zo znalosti výsledkov komunikačnej analýzy trhu, ktoré by mali predchádzať aplikovaniu integrovanej marketingovej komunikácie. Cieľom marketingovej komunikácie spoločnosti COOP Jednota, s. d. Slovensko je nielen osloviť potenciálneho zákazníka, ale aj udržiavať s ním kontakt a registrovať prípadnú odozvu. V príspevku sú prezentované vybrané komunikačné aktivity, ktoré sa stávajú prostriedkom interaktívneho dialógu medzi spoločnosťou a zákazníkom.**

**Marketingová komunikácia a integrovaná marketingová komunikácia v maloobchode** — Marketingová komunikácia je súčasťou klasického marketingového mixu. Zahrňuje najrôznejšie činnosti, ktoré firma realizuje, aby sprostredkovala podstatné informácie o výrobku a presvedčila cieľových spotrebiteľov o výhodnosti jeho nákupu (Lieskovská, Petrovčíková 2017). Firmy vkladajú obrovské prostriedky do reklamných kampaní, využívajú rôzne techniky podpory predaja, motivujú obchodný personál a snažia sa získať pozitívny ohlas na verejnosti. Vychádzajú pri tom z predpokladov, že do predajne prichádzajú až dve tretiny zákazníkov nerozhodnutých. V marketingových koncepciách sa postupne sústreďoval čoraz väčší dôraz na zákazníka a zvyšovanie hodnoty pre zákazníka. Začali sa uplatňovať stratégie individuálneho prístupu k zákazníkovi, ktoré boli založené na podpore informačných technológií. Vzájomným prepojením jednotlivých nástrojov komunikačného mixu a ich koordináciou sa vytvára integrovaná marketingová komunikácia. Prístupy, funkcie a zdroje sa zoskupujú v rámci spoločnosti do jednoliateho programu, ktorý maximalizuje dopad na spotrebiteľov. Aj v prípade slovenského maloobchodu ide o proces riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktorý presadzuje hodnoty značky predovšetkým prostredníctvom komunikačných kanálov. Takáto integrácia pozitívne ovplyvňuje celkovú komunikáciu spoločnosti.

**Pôsobenie spoločnosti COOP Jednota, s. d. Slovensko** — Skupina COOP Jednota je najväčším predajcom potravín na Slovensku a patrí k významným zamestnávateľom Slovenska. História spotrebného družstva Jednota siaha až do roku 1869. Začia-

tok transformačného procesu sa datuje rokom 1990. COOP Jednota, s. d. Slovensko vznikla v roku 2002 zlúčením Slovenského zväzu spotrebných družstiev so spoločnosťou COOP CENTRUM. Regionálne COOP Jednoty sú právne samostatné a svoje výsledky vykazujú ako samostatne obchodné spoločnosti aj napriek tomu, že sú združené pod COOP Jednota, s. d. Slovensko. COOP Jednota, s. d. Slovensko poskytuje prácu 14 tisícom zamestnancov v 9 logistických centrách a 30 regionálnych spotrebných družstvách. Z nich 26 vykonáva maloobchodnú činnosť prostredníctvom takmer 2 300 predajných miest na celom území Slovenska. Logistická sieť je schopná promptne obslužiť širokým sortimentom aj najvzdialenejšiu a najmenšiu predajňu. Podporovaní sú hlavne slovenskí pestovatelia, spracovatelia a výrobcovia. Vzniká intenzívnejšia spolupráca s podnikateľmi na regionálnej úrovni, čím sa zároveň podporuje rozvoj regiónov aj celej ekonomiky štátu.

COOP Jednota je najväčší domáci obchodný reťazec s najhustejšou sieťou predajní potravín na Slovensku. Maloobchodnú sieť tvorí viac ako 2 200 predajní zaradených do reťazcov COOP Jednota Tempo Supermarket, COOP Jednota Supermarket a COOP Jednota Potraviny. Cieľom COOP Jednoty, s. d. Slovensko je poskytovať maloobchodné a logistické služby na špičkovej európskej úrovni. COOP Jednota, s. d. Slovensko je členom Euro COOP, ktorý združuje 16 národných družstiev COOP na európskom kontinente. V takmer 36 tisícoch predajných miest pracuje viac ako 400-tisíc zamestnancov. Najsilnejšie družstevné obchodné reťazce pôsobia v severských krajinách, v Taliansku a Anglicku

Cieľovými trhmi sú nielen zákazníci na Slovensku, ale aj v Českej republike, Maďarsku, Bulharsku ako aj v ďalších 16 národných družstiev COOP na európskom kontinente. V oblasti uplatňovania komunikačnej politiky je možné deklarovať, že v tejto spoločnosti dochádza k prepájaniu jednotlivých nástrojov komunikačného mixu tak, že môžeme hovoriť o existencii integrovanej marketingovej komunikácie.

**Komunikačné aktivity COOP Jednoty, s. d. Slovensko** — Komunikačná politika v maloobchode zahŕňa súhrn komunikačných opatrení, ktoré slúžia k informovaniu cieľových skupín zákazníkov maloobchodnej predajne o ponuke sortimentu, ako aj poskytovaných službách, čím sa usiluje zvýšiť objem predaja a nárast maloobchodného obratu. Podiel výdavkov na reklamu COOP Jednota, s. d. Slovensko v roku 2017 predstavoval približne 1,3% z celkových tržieb spoločnosti bez veľkoobchodnej činnosti. Ak máme prístup k usporiadaniu komunikačných aktivít v zmysle prezentácie navonok a dovnútra, pre spotrebiteľa je nutné identifikovať samotnú obchodnú značku a následne aj označenie jednotlivých typov predajní spoločnosti COOP Jednota, s. d. Slovensko. V tomto prípade ide o marketingovú komunikáciu smerom navonok, čo bude hlavnou líniou sledovania komunikačných aktivít v predloženom príspevku. Skutočnosť, že spoločnosť zabezpečuje predaj najlepších domácich potravín vyjadruje aj prostredníctvom nasledujúceho loga.



OBRÁZOK 1: LOGO VYJADRUJÚCE PREDAJ NAJLEPŠÍCH DOMÁCICH POTRAVÍN;  
ZDROJ: COOP.SK (2018A)

Vizuálna prezentácia označenia jednotlivých typov predajní je odlišná pre potraviny, supermarkety, ale aj pre tempo supermarket. Potraviny predstavujú základný a najpočetnejší maloobchodný reťazec, ktorý disponuje predajňami menšieho typu v mestách i na vidieku. Býva lokalizovaný v blízkosti zákazníkov aby uspokojoval potrebu každodenného nákupu.

Supermarket vznikol ako spojenie optimálnej veľkosti predajnej plochy a dostatočnej šírky tovarového portfólia. Lokalizácia maloobchodných jednotiek je v urbanizme miest, čo zvyšuje efektivitu tohto formátu. Nový formát bol uvedený do používania v januári 2011.

Formát Tempo supermarket vznikol s cieľom vybudovať moderný reťazec veľkoformátových supermarketov so širokým sortimentom kvalitných a čerstvých tovarov a schopnosťou uspokojiť aj toho najnáročnejšieho zákazníka. Vytvorenie novej značky reťazca Tempo bolo dôsledkom ukončenia spolupráce COOP Jednoty, s. d. Slovensko a COOP Jednoty, s. d. Bratislava ku koncu roka 2010. Predajne Tempo sa pôvodne volali Terno. Logo Tempo má rovnaké farby ako Terno – tmavozelenú a oranžovú, písmo je odlišné. Značka Terno patrila práve bratislavskému spotrebnému družstvu, ktoré sa stalo koncom roka 2010 členom obchodnej aliancie CBA.

Nová značka veľkoplošných predajní COOP Jednota Tempo bola otvorená na úvod v trinástich mestách Slovenska. Pre podporu uvedenia novej značky pripravila COOP Jednota s agentúrou Jandl, marketing a reklama, novú kampaň s novým vizuálom a reklamným posolstvom „Vždy čerstvé a na dosah“. Kampaň bola primárne zameraná na ženy žijúce vo väčších mestách, ktoré rozhodujú o nákupoch, majú rady tradičnú slovenskú kuchyňu, ale príležitostne siahnu aj po exotických „vychytávkach“. Kampaň bola nasadená na obdobie od februára do konca júna 2011 a prebiehala na OOH nosičoch, v printoch, rádiách a na internete. Špecialitou boli bluetooth pointy v autobusoch vybraných miest, ktoré boli označené polepmi nového vizuálu.

Ako uvádza Berecz (2017) COOP Jednota si v Bratislave v súčasnosti zachovala iba dve predajne. Jednou z nich je tzv. retro predajňa, druhá sa nachádza v Ružinove. V polovici júla 2017 bola otvorená v Bratislave po komplexnej rekonštrukcii predajňa COOP Jednota s novým „retro“ dizajnom. Obchodná sieť si zvolila čiernu, sivú a hnedú farbu s použitím fotografií a tapiet historickej Bratislavy. Cieľom bolo ukázať okrem ponuky tovarov aj časť histórie hlavného mesta. Nová prevádzka pôsobí modernejším dojmom.

COOP Jednota sa v povedomí ľudí často spájala s dedinskými predajňami, kde nakupujú starší ľudia. V súčasnosti je možné potvrdiť, že aj u mládeže rezonuje videňie reťazca v atraktívnejšom svetle. Nové modely rastu implementované do projektov Predajňa 21. storočia či „For fresh“ priniesli moderného ducha do každej predajne. V roku 2014 bola spustená facebooková stránka, ktorej úlohou bolo podchytiť práve mladšie ročníky dostupnosťou informácií, aktívnym oslovovaním prostredníctvom súťaží, posielaním informácií prostredníctvom newslettera.

Ďalším prístupom ku klasifikácii komunikačných činností je klasická štruktúra komunikačného mixu. Spotrebné družstvá systému COOP Jednota okrem osobného predaja, ktorý je základom maloobchodného predaja využívajú aj nasledujúce nástroje.

Reklama ako uvádza Kotler (2007) je každá platená forma nepersonálnej komunikácie a podpory myšlienok, tovaru alebo služieb, ktorú vykonáva identifikovateľný

sponzor. Je najvyužívanejšia masová forma komunikácie so zákazníkom. Ovplyvňuje všetkých ľudí buď pozitívne, alebo negatívne. Kvôli veľkej konkurencii reklám a propagácie rôznych ďalších produktov a služieb sa očakáva od reklamy, že bude dostatočne originálna. Mala by zaujať, pobaviť a upútať pozornosť tak, aby oslovila svojho potenciálneho zákazníka a následne vyvolala impulz k nákupnému rozhodnutiu a realizácii nákupu.

COOP Jednota si postavila cieľ nielen osloviť zákazníka, ale si s ním zároveň vybudovať vzťah, ktorý by ho motivoval pravidelne nakupovať v jej predajniach. Pri budovaní vzťahu vsadili na reklamné spoty, ktoré sú dostupné v tradičných médiách, ale aj na sociálnych sieťach. Televízne spoty COOP Jednota pripomínajú rozprávku „Maťko a Kubko“ a odohrávajú sa v tradičnom slovenskom salaši v prostredí krásnej hornej prírody. Ide o sériu spotov, pričom každý prezentuje niečo iné. Ich spoločným cieľom je zaujať a osloviť zákazníka. Veselá dvojica bača a honelník účinkujúcich v reklamných spotoch pozitívne ovplyvňuje vnímanie COOP Jednoty v celej populácii a teda aj u mladých. Spot COOP Jednoty Coop Jednota – vyhrajte v kolesománii skvelé ceny na kolesách z dielne agentúry JANDL dosiahol na sociálnych sieťach neuveriteľnú sledovanosť. Za 5 dní si ho pozrelo takmer 910 000 ľudí. Kolesománia zožala úspech aj na video portáloch (Youtube, mojevideo.sk), kde si najnovší spot pozrelo už takmer 106 000 ľudí. Honelníka s bačom si tak dokopy pozrelo už viac ako milión ľudí. K ďalším úspešným reklamným kampaniam patrili aj: COOP Jednota – zoberte kartu a hybaj s ňou do obchodu – spot pre podporu využívania nákupných kariet; COOP Jednota – desiatur s Mášou a Medveďom.

Súčasťou reklamných aktivít je aj vydávanie inzertných novín. Udržanie priazne verných zákazníkov je možné vtedy, ak sa stane COOP Jednota neodmysliteľnou súčasťou ich každodenného života. Komunikáciu so zákazníkmi zabezpečujú akciové ponuky v letákoch s platnosťou dva týždne, ktoré možno nájsť v predajniach, v poštových schránkach, alebo si ich zákazník môže stiahnuť na webovej stránke družstva <https://www.coop.sk/sk/pdfflip>.

COOP Jednota podporuje predaj výrobkov prostredníctvom 2 druhov inzertných novín (letákov):

- | Inzertné noviny, ktorých zámerom je podpora predaja všetkých výrobkov.
- | Inzertné noviny – vlastná značka. Tento druh letáku slúži na podporu výrobkov vlastnej značky COOP Tempo supermarket, COOP Jednota Supermarket, COOP Jednota Potraviny.

Letáky majú stále výrazný vplyv na rozhodovanie spotrebiteľa pri nákupoch. COOP Jednota informuje o akciovom tovare svojich zákazníkov aj prostredníctvom médií (reklama, printová inzercia v denníkoch). Akčné letáky je možné prelistovať na adrese: <http://coop.akcneletaky.sk/> v prípade využitia internetového pripojenia. Prezentácia predávaných produktov je aj v rámci jednotlivých kategórií značiek. Ako uvádza spoločnosť COOP Jednota, s. d. Slovensko na svojej internetovej stránke, v ponuke je niekoľko kategórií značiek, ktorých filozofia je deklarovaná v priamej nadväznosti na reklamné posolstvo.

| COOP Premium

- | Vlastná značka COOP Jednota (Private label)
- | COOP Jednota Dobrá Cena
- | COOP Jednota Tradičná kvalita
- | COOP Jednota Domácnosť
- | COOP Jednota Active life
- | COOP Jednota Mamičkine Dobroty
- | COOP Jednota Junior
- | COOP Jednota Bio
- | COOP Jednota Slovensko chutí

Ako príklad uvedieme edíciu značky Slovensko chutí, ktorej logo je znázornené na obrázku 2 a skupina ponúkaných produktov na obrázku 3.



OBRÁZOK 2: LOGO SLOVENSKO CHUTÍ; ZDROJ: COOP.SK (2018A)

Výrobky ako bryndza, tvaroh, mlieko či maslo sú neodmysliteľnou súčasťou tradičnej chuti Slovenska. COOP Jednota preto ako jediný výhradne slovenský reťazec považovala za svoju povinnosť, ale i česť, uviesť špeciálnu edíciu obľúbených, typicky slovenských potravín. Dôraz sa kladie na skutočnosť, že všetky výrobky tejto edície sú vyrobené na Slovensku. Spotrebiteľ má istotu domáceho pôvodu, zaručenej kvality a v neposlednom rade aj čerstvosti. Slovenskosť výrobkov je podčiarknutá obalmi, ktoré sú inšpirované kultúrou a tradičnými ľudovými vzormi.



OBRÁZOK 3: SKUPINA PRODUKTOV SLOVENSKO CHUTÍ; ZDROJ: COOP.SK (2018A)

Public relations (PR) sú plánovité, systematické a ekonomicky užitočné snahy o vytváranie vzťahov medzi podnikom a verejnosťou, ktorá je rozdelená do rôznych skupín. Môžu nimi byť zákazníci, akcionári, dodávatelia, zamestnanci, inštitúcie, štát. Cieľom PR je získať, resp. vybudovať si u týchto čiastkových skupín dôveru a porozumenie. K nástroju PR patrí aj Nadácia Jednota COOP. Z pohľadu komunikačného nástroja pomáha Nadácia Jednota COOP pri budovaní pozitívneho imidžu spoločnosti v očiach verejnosti. Vznikla v roku 2001 zápisom do registra nadácií vedeného Ministerstvom vnútra SR. Účelom nadácie je podpora humanitárnych cieľov, podpora zdravotníctva, športu a školstva, podpora a rozvoj vzdelávania v kultúrnej a umeleckej oblasti prostredníctvom zabezpečovania a zhromažďovania finančných prostriedkov na účte nadácie, vrátane propagácie činnosti nadácie ako je uvedené na stránke <https://www.coop.sk/sk/nadacia-coop-jednota>.

Nadácia Jednota COOP pôsobí na Slovensku 16 rokov a za ten čas rozdelila v prospech rôznych projektov vyše 3 miliónov eur. Každoročne kupuje lekárske prístroje, pomáha ľuďom postihnutým živelnými pohromami, rodinám s ťažko chorými deťmi, podporuje projekty na školách.

K realizovaným projektom patria podľa internetovej stránky <https://www.coop.sk/sk/zrealizovane-projekty>:

- | program podpory lokálnych komunít
- | nemocnice
- | nech sa nám netúlajú
- | jednota pre školákov
- | humanitárna pomoc fyzickým a právnickým osobám

V roku 2017 sa Nadácia COOP Jednota rozhodla spustiť nový projekt a podporiť iniciatívy v zameraní na zveladenie svojho okolia. O pridelenie finančného grantu mohli žiadať orgány miestnej samosprávy, mimovládne organizácie a vzdelávacie inštitúcie. Projekty museli byť zamerané na podporu lokálnych komunít, na podporu rozvoja miestnych a regionálnych iniciatív a podporu účasti občanov na miestnom a regionálnom rozvoji za účelom naplnenia lokálnej potreby alebo riešenia problému. Týkalo sa to predovšetkým projektov orientovaných na drobné stavby, mestský mobiliár, športoviská, turistické trasy, aktivity propagujúce tradície Slovenska či tradičné remeslá, rozvíjanie vzťahov v komunitách, výsadba a údržba zelene a podobne.

Záujemcovia o udelenie grantu mali zaslať vyplnený formulár do COOP Jednoty v príslušnom regióne do stanoveného termínu. Projekty predkladali obce a mestá, kde sa nachádza predajňa COOP Jednota, a spadajú do jednej z podporovaných aktivít. Finančná náročnosť projektu, na ktorý bol určený grant nemala prekročiť sumu 6 000 EUR. Celkovo bolo udelených 26 grantov. Projekty, ktoré postúpili do finále, vybrala spoločnosť COOP Jednota, s. d. Slovensko. O získaní samotných grantov rozhodli zákazníci v hlasovaní, čím sa verejnosť priamo podieľala na oceňovaní vhodných aktivít.

Časopis Jednota je plnofarebné periodikum, ktorého úlohou je prezentovať systém spotrebných družstiev v rovine moderného a stabilného systému slúžiaceho spotrebiteľovi.



OBRÁZOK 4: UKÁŽKA TITULNÝCH LISTOV ČASOPISU; ZDROJ: COOP.SK (2018A)

Časopis Jednota nadväzuje na dlhoročnú tradíciu družstevnej tlače. Prvým periodikom, ktoré možno považovať za jeho predchodcu, bol Hospodársky obzor, ktorý vychádzal od roku 1919. V roku 1961 ho nahradili Družstevné noviny, ktoré sa môžu pochváliť prestížnym titulom najstaršieho nepretržite vydávaného periodika na Slovensku.

Časopis Jednota začal vychádzať ako obrázkový plnofarebný zákaznícky mesačník v roku 2003 ako poďakovanie všetkým, ktorí nakupujú v sieti predajní COOP Jednota Slovensko. Je možné sa v ňom dozvedieť o aktivitách, ako aj o zaujímavostiach z oblasti životného štýlu, zdravia, kultúry či varenia a kulinárskeho umenia. Časopis je nepredajný a je možné ho získať pri nákupe nad stanovenú čiastku ako prídavok k nákupu priamo v predajniach.

Elektronické verzie časopisov sú dostupné na stránke <https://www.coop.sk/sk/pdf/flip/4>.

Obsahové zameranie časopisu sprostredkováva zákazníkom témy naviazané na poslanie skupiny COOP Jednota, s. d. Slovensko, ktorým je ponuka najväčšieho predajcu potravinového tovaru. Časopis sa snaží byť zákazníkom partnerom aj poradcom v otázkach potravín, nákupu, stravovania, zdravia a životného štýlu s cieľom prehĺbiť vzťah medzi zákazníkmi a COOP Jednotou, s. d. Slovensko. Uvedené východisko vytvára prirodzený rámec pre prezentáciu systému jednotlivých spotrebných družstiev.

**Internetová komunikácia a sociálne siete** — Komunikácia na sociálnych sieťach a internete má v súčasnosti mimoriadne dôležité poslanie. Web stránka [www.coop.sk](http://www.coop.sk) - portál plný života, je virtuálnym priestorom ponúkajúcim podrobné informácie o profile a činnosti spoločnosti. Webová stránka je pravidelne aktualizovaná. Návštevník sa dozvie nielen zaujímavé informácie o COOP Jednote, s. d. Slovensko, ale aj o jej histórii, činnosti, informáciách o produktoch vlastnej značky a obchodných prevádzkach. Dôraz je kladený na pravidelné informovanie o aktuálnych akciách, prebiehajúcich súťažiach a všetkých novinkách, ktoré môžu byť pre návštevníka prínosné.

Sociálne siete ponúkajú možnosť vytvoriť si vlastný profil a využívať ho pri budovaní virtuálnej siete. Túto možnosť využíva aj skupina spotrebných družstiev COOP Jednota, s. d. Slovensko, ktorá má vytvorenú vlastnú skupinu na sociálnej sieti Facebook pod názvom <https://www.facebook.com/COOPJednota/app/212104595551052/>.

Publikovaním dôležitých odkazov na rôzne aktuálne akcie, informácie, súťaže, novinky, recenzie, videá, fotky, reklamy je možná každodenná komunikácia s členmi svojej skupiny. Do tejto skupiny sa môže pripojiť každý, kto má záujem byť informovaný o aktuálnom dianí okolo spotrebných družstiev skupiny COOP Jednota, s. d. Slovensko. Facebook sa snaží priblížiť aj informácie spoza opony. Príkladom je spot z natáčania reklamy, kde bača aj honeľník sa poriadne zapotia, kým sa pripraví konečná verzia reklamy. Reklama je dostupná na: <https://www.facebook.com/COOPJednota/videos/595054003939996/>. Spot má označených k 13.8.2017 38 tis. pozretí, tisíc sto účastníkov označilo, že sa im to páči. Zaznamenaných bolo 472 zdieľaní.

V súčasnosti má facebook 88 451 sledovateľov a 89 535 ľudí označilo, že sa im stránka páči. Facebook nezabúda na dôležité sviatky, ktoré sa usiluje svojej fanúšikovskej základni pripomenúť napríklad blahoželaním k meninám: Zuzany, Peter a Pavol. Okrem internetovej stránky a Facebook má spoločnosť COOP Jednota, s. d. Slovensko zriadený aj YouTube.

**Podpora predaja** — Kotler (2007) definuje podporu predaja ako súbor rôznych motivačných nástrojov prevažne krátkodobého charakteru, ktoré sú vytvárané za účelom stimulovania rýchlejších, alebo väčších nákupov určitých produktov zákazníkmi, alebo obchodníkmi.

Tellis (2000) chápe podporu predaja ako akýkoľvek časovo obmedzený program predaja, ktorý sa snaží o vytvorenie atraktívnejšej ponuky pre zákazníka. Vyžaduje si pri tom ich spoluúčasť zákazníkov formou okamžitého nákupu, alebo nejakej inej činnosti. Podpora predaja spravidla platí pre presne definované a spotrebiteľom oznámené časové obdobie. Od spotrebiteľov sa vyžaduje aktívna účasť spočívajúca v použití kupónov, zapojenia sa do súťaže, použitia vzoriek, alebo kúpe produktu do určitého termínu.

**Vernostný program - Nákupná karta COOP Jednota** — Jej cieľom je budovanie hodnotného vernostného programu pre verných zákazníkov za účelom prepájania a vzájomnej podpory zákazníka s podnikateľom. Skladá sa z viacerých častí, z ktorých sme si vybrali základné:

| Zviditeľnenie vernostného programu, kde môže byť reklama zameraná na verného zákazníka, alebo na získanie nového stáleho zákazníka.

| Zviditeľnenie zľavy alebo iného benefitu, ktorý karta ponúka. Prezentovanie môže byť zamerané na verného zákazníka, alebo na získanie nového stáleho zákazníka.

COOP Jednota, s. d. Slovensko ponúka zákazníkom nakupujúcim v obchodnej sieti COOP Jednota svoj vernostný produkt - Nákupnú kartu COOP Jednota, ktorej sloganom je: Nakupovať s nákupnou kartou COOP Jednota sa oplatí. Držiteľom nákupných kariet sú vyplácané zľavy podľa dohodnutých podmienok. Objem zrealizovaných nákupov vo všetkých predajniach COOP Jednota sa sčítava a každý držiteľ nákupnej karty získava na konci sledovaných období zľavu 1% a viac. Zľavy je možné zbierať na papierovú dočasnú nákupnú kartu, plastovú alebo na elektronickú nákupnú kartu - v mobilnej aplikácii COOP Jednota. Zákazníci - držiteľia kariet si môžu stiahnuť do mobilu či už iOS Aplikáciu, alebo Android Aplikáciu. Nákupná karta COOP Jednota Klasik je plastovou kartou. O nákupnej karte je možné získať informácie aj na stránke <https://www.coop.sk/sk/o-nakupnej-karte>.



OBRÁZOK 5: UKÁŽKA NÁKUPNEJ KARTY;  
ZDROJ: COOP.SK (2018A)

Držiteľom nákupnej karty je pravidelne ponúkaná exkluzívna akciová ponuka, alebo si môže uplatniť aj ďalšie výhody u externých partnerov. Alternatívami sú Kúpele Piešťany, Slovenské liečebné kúpele Smrdáky, Bubo travel Agency, Tatratour Slovakia/TIP travel, Hotel Hviezda Dudince, Aqua City Poprad, Nábytok Tempo Kondela, Firma Bučko, s.r.o, Firo Tour. Podrobnejšie informácie sa nachádzajú na stránke <https://www.coop.sk/sk/cat/5>.

Príkladom môže byť zľava u partnera Aqua City Poprad ako je uvedené na stránke <https://www.coop.sk/sk/aquacity-poprad>. Zľavy sa vzťahujú na držiteľa nákupnej karty a na ďalšie osoby bez rozdielu veku, ktoré prišli v sprievode držiteľa nákupnej karty. Vzťah držiteľa nákupnej karty k týmto osobám nemusí byť založený na rodinnej príslušnosti. Ponuka ekologického strediska pod Vysokými Tatrami je spojená s vodným rajom, termálnymi bazénmi, vitálnym svetom, kryoterapiou. Výhody pre držiteľa nákupnej karty pre rok 2017 boli: hotelové služby: 15% zľava z aktuálnych pultových cien ubytovania v hoteloch Mountain View\*\*\*\*, Seasons\*\*\* a Horizont v Starjej Lesnej; služby aquaparku: 20% zľava z aktuálnych pultových cien vstupov: Aqua packet (všetky druhy), Vital packet. Zľava sa vzťahuje na vstupy z kategórie „dospelý“ a z kategórie „dieťa, študent, senior, ZŤP, doprovod ZŤP“; služby kryocentra: 20% zľava z aktuálnych pultových cien jednorázového vstupu na celotelovú a lokálnu kryoterapiu.

Ďalšou aktivitou z kategórie podpory predaja sú aj spotrebiteľské súťaže a kampane. Spotrebiteľské súťaže považuje COOP Jednota, s. d. Slovensko za úspešné akti-

vity, ktoré sa medzi zákazníkmi tešia stále veľkej obľube. Zákazníci COOP Jednota sa mali možnosť zapojiť do rôznych výherných spotrebiteľských súťaží:

- | kolesománia
- | najväčšia veľkonočná výslužka
- | veľkonočná spotrebiteľská súťaž

Spotrebiteľské súťaže slúžia na podporu predaja a po skončení súťaže je zaznamenaný nárast predaja. Ďalším prínosom pre organizátora súťaže je získanie pomerne rozsiahlych databáz s údajmi o spotrebiteľoch, s ktorými je možné spolupracovať v budúcnosti prostredníctvom analyzovania predaja, alebo pri realizovaní ďalších direct mailingových a podporných aktivít a priamej komunikácie so spotrebiteľom. Okrem spotrebiteľských súťaží sú atraktívne aj kampane. Kampaň ma za úlohu iniciovať k jednorázovému nákupu v COOP Jednote nad určitú peňažnú hodnotu nákupu, čím bolo možné získať desiatový box zadarmo. Boxy Máša a Medveď boli súčasťou kampane COOP Jednota v roku 2017. Prepájala sa v tomto prípade aktivita podpory predaja spolu s alternatívou sledovania rozprávok, hlasovania o neoblúbenejší desiatový box s možnosťou stiahnutia si pexesa alebo omaľovánok.

Stiahnutie mobilnej aplikácie Apple Appstore, resp. Google Play malo za úlohu uľahčiť nakupovanie prostredníctvom vytvárania nákupného zoznamu, ktorý je možné poslať a zdieľať s priateľmi a rodinou, ale zároveň je možné aj skenovať EAN kódy. Pre účely tejto súťaže usporiadateľ zabezpečil výhru 3 x mobilný telefón SAM-SUNG A5.

Pri výhre rýchleho nakupovania zadarmo bolo potrebné nakúpiť v COOP Jednote aspoň za 15 EUR. Na pokladničný blok z nákupu bolo potrebné napísať kontaktné údaje a správne vylúštenie tajničky z časopisu Jednota, následne zaslať do redakcie na adresu Časopis Jednota. Výhercovia mali možnosť nakupovať v COOP Jednote 3 minúty zadarmo.

**Záver** — Ako vyplýva z uvedeného, integrovaná marketingová komunikácia nachádza svoje miesto v slovenskom maloobchode. Napriek skutočnosti, že v príspevku bola venovaná pozornosť vybranej maloobchodnej spoločnosti COOP Jednota, s. d. Slovensko, pozitívne príklady prepájania a koordinovania komunikačných aktivít nachádzame rovnako aj v ďalších organizáciách. Rozširovaním dostupnosti informačno-komunikačných technológií a ďalších technologických vymožeností je možné očakávať množstvo ďalších aktivít, ktoré sa budú môcť podieľať na rozširovaní komunikačných aktivít podnikateľských subjektov. Technológie zaradené do kategórie Industry 4.0 majú široký potenciál ďalšieho uplatnenia sa aj v podnikovej komunikácii najbližšieho obdobia. Je preto potrebné neustále venovať pozornosť novým výzvam, zvyšovať benefity spoločnosti a zároveň zlepšovať zákaznícku informovanosť v zmysle rozširovania dostupných informačných zdrojov na čo slúži práve integrovaná marketingová komunikácia.

**Poznámky | Notes** — Príspevok je súčasťou čiastkového výstupu grantového projektu VEGA 1/0376/17.

**Literatúra | List of References** — [1] Berecz, A., 2017. COOP Jednota skúša iný dizajn, 2017. [online]. [cit. 2017-08-03]. Dostupné na: <<https://www.etrend.sk/firmy/coop-jednota-skusa-iny-dizajn-pozrite-si-ako-vyzerava-nova-retro-pre-dajna-2.html>> | [2] Coop.sk, 2018a. [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné na: <<https://www.coop.sk/sk/>> | [3] Coop.sk, 2018b. Výročná správa COOP Jednota. Coop.sk, 2018a. [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné na: <<https://www.coop.sk/sk/o-nas>> | [4] Coopznacky.sk, 2018. [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné na: <<http://www.coopznacky.sk>> | [5] Forret, M., 2011. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. | [6] Kotler, P. a Keller, K. L., 2007. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. | [7] Lieskovská, V., Petrovčíková, K. a Hesková, M., 2018. Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. ISBN 978-80-225-4452-8. | [8] Nagyová, V., 2015. COOP Jednota: sme najbližšie k zákazníkovi, preto sme lídrom. 2015. [online]. [cit. 2017-08-03]. Dostupné na: <<http://egoodwill.sk/osobnosti/coop-jednota-sme-najblizsie-k-zakaznikovi-preto-sme-lidrom/>> | [9] Pelsmacker, P., Geuens, M. a Bergh, J., 2003. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1. | [10] Tellis, J. T., 2000. Reklamama a podpora prodeje. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 8071699977. | [11] Mediawatch.dog, 2018. [online]. [cit. 2017-08-03]. Dostupné na: <<http://www.mediawatch.dog>> | [12] Wordpress.com, 2018. [online]. [cit. 2017-08-03]. Dostupné na: <<https://virtuesk.wordpress.com/integrovana-marketingova-komunikacia/>>

**Kľúčové slová | Key Words** — maloobchod, interaktívna marketingová komunikácia, nástroje komunikačného mixu | *retailing, interactive marketing communication, communication mix tools*

**JEL klasifikácia | JEL classification** — M31, M37

**Résumé** — **Integrated marketing communication: Example on the selected retailer**

*The aim of the submitted paper is to point the attention toward the alternative usage of individual communication tools as a part of integrated marketing communication which is shown on the example of the chosen retailing company COOP Jednota, s. d., Slovakia. This stems from the marketing communication market analysis which should be pre-step to implement integrated marketing communication. The main marketing communication objective of COOP Jednota, s. d. Slovakia is not only to attract the potential customer but also to stay in long-term contact and receive its potential response. In the paper; selected communication activities are presented that are becoming the essential way of interactive dialogue between a company and its customer. The paper is the outcome from the research project VEGA /0376/17.*

**Kontakt na autorov | Address** — Prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra obchodného podnikania, Tajovského 13, 040 01 Košice, e-mail: vanda.lieskovska@euke.sk

Ing. Katarína Petrovčíková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra obchodného podnikania, Tajovského 13, 040 01 Košice, e-mail: katarina.petrovcikova@euke.sk

**Recenzované | Reviewed** — 15. máj 2018 / 22. máj 2018

# ZMENY V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCI V POLITICKOM MARKETINGU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE V UPLYNULÝCH ROKOCH

**Politický marketing je jednou z najmladších marketingových disciplín, ktorá sa primárne zaoberá marketingovou komunikáciou politických subjektov a kandidátov pred voľbami, po voľbách i v priebehu výkonu mandátu. Metódy a nástroje marketingovej komunikácie sa v poslednom desaťročí zmenili, rozšírili sa o možnosti, ktoré poskytujú sociálne siete a moderné komunikačné nástroje. Preferencie zmenili aj voliči, tí oceňujú rôzne metódy komunikácie, vyžadujú rôzne témy v predvolebnom boji ale hlavne chcú, aby kandidáti a politické subjekty koncipovali dlhodobejšie stratégie, než bolo tomu doposiaľ. Prebiehajú intenzívne zmeny v implementácii konkrétnych nástrojov marketingovej komunikácie a obrat smerom k porozumeniu potrebám a preferenciám, voliči sa zaujímajú o plnenie predvolebných sľubov. V štúdiu predstavíme 4 predvolebné prieskumy a v ich rámci vybrané tematické okruhy, ktoré poukážu na potrebu zmeny v marketingovej komunikácii v rámci politického marketingu v Slovenskej republike.**

**Úvod** — Cieľom príspevku je uchopiť zmeny a preskúmať špecifiká marketingovej komunikácie v politickom marketingu na pozadí jestvujúcej teórie marketingovej komunikácie. V príspevku ukážeme čo a do akej miery je v marketingovej komunikácii politických subjektov a kandidátov významné a ukážeme si aké komunikačné nástroje respondenti preferujú. Budeme analyzovať, do akej miery si voliči uvedomujú vplyv politického marketingu na voľbu samotnú. Poukážeme na to, čo je, z hľadiska respondentov, žiaduce komunikovať, čo ich oslovuje v predvolebných kampaniach. Pokúsime sa upozorniť na to, že marketingová komunikácia je významná aj počas mandátu alebo výkonu funkcie. Pokúsime sa na základe porovnávania výsledkov štyroch výskumov uchopiť čo má na voličov najväčší vplyv a prečo. Pokúsime sa však poukázať aj na to, že ľudia rôznych vekových skupín majú rôzne preferencie a politické subjekty to musia brať do úvahy a reagovať na to. Volič je v súčasnosti náročnejší a požaduje komunikáciu dlhodobých cieľov a záruky ich implementovateľnosti. V posledných rokoch prebehli intenzívne zmeny v aplikácii niekoľkých nástrojov marketingovej komunikácie a pozorujeme obrat, smerom k sofistikovanejším koncepciám založeným na porozumení potrieb a preferencií voličov. V závere zosumarizujeme výsledky.



**Marketingová komunikácia v politickom marketingu** — Problematika marketingovej komunikácie v politickom marketingu je jednou z tém, ktorých spoločenský dosah a vplyv na štátne a komunálne procesy je veľmi významný a málo preskúmaný. Reálne nik presne nevie aký dosah má politický marketing na smerovanie spoločnosti a jej vývin. Skúmanie politického marketingu a jeho komunikačných nástrojov je jednou z tém, ktorým sa autori článku systematicky venujú a realizujú cyklický výskum, ktorý prebieha vždy v období volieb v Slovenskej republike. Každé voľby majú svoje špecifiká, ale vo všetkých kandidáti aktívne využívajú nástroje marketingovej komunikácie.

Skôr než predstavíme výsledky výskumov, ktoré mapovali nástroje politického marketingu a ukážeme niektoré porovnania, je nutné predstaviť termín „marketingová komunikácia“ v politickom marketingu. Urobiť rovnítko medzi marketingovou komunikáciou a politickou komunikáciou rozhodne nie je správne, každá komunikácia politického subjektu, kandidáta či nominanta politickej strany do určitej funkcie je zároveň marketingovou komunikáciou, ktorá sa zvykne označovať termínom politická komunikácia. Tento termín však nie je možné jednoducho definovať, pretože je ho potrebné uchopiť z dvoch kľúčových hľadísk - vedeckého a z hľadiska politickej komunikácie ako praxe. Do procesu aktívne vstupujú nástroje marketingu ako vedy, ale nielen marketingu ale aj sociológie politológie a mediálnych štúdií. V čase vzniku termínu (Fagen 1966) v roku 1966, bola predmetom analýzy len komunikácia: vláda - občania. V súčasnosti posudzujeme politickú komunikáciu z hľadiska jeho zadávateľa tak, ako je to v ziskovom sektore. Vnímame ju z pozície politických subjektov alebo politických aktérov, čo je širší termín, pretože nie každý politický aktér je zároveň aj politickým subjektom. Na základe uvedeného je možné politickú komunikáciu vnímať z pohľadu úrovne komunikácie ako:

- | Tie formy komunikácie, ktoré sú realizované politikmi a ďalšími politickými aktérmi na dosahovanie konkrétnych cieľov;
- | Komunikácia adresovaná politickým aj nepolitickým aktérom - voličom - všeobecne alebo len vybraným skupinám, médiám a komentátorom, mimovládny organizáciám a ďalším;
- | Komunikácia o aktéroch a ich aktivitách - od mediálnych spravodajských informácií, komentárov, rôznych foriem mediálnych diskusií o politike ako takej až po hodnotenie krokov predstaviteľov moci.

Potreba zdefinovať politickú komunikáciu vznikla preto, lebo bolo nutné pomenovať a uchopiť konkrétne nástroje, ktorými bolo a je možné ovplyvňovať voličov a to nielen z krátkodobého, ale aj z dlhodobého hľadiska. S rozvojom médií a komunikačných technológií bolo možné hľadať spôsoby a metódy ako osloviť vybrané skupiny voličov. V súčasnosti dokonca platí, že oslovenie - vzhľadom na možnosti sociálnych sietí a digitálnych médií - by malo byť adresné. Politické subjekty si intenzívne uvedomujú potrebu marketingových aktivít, hľadajú možnosti ako ich využiť a prostredníctvom nich ovplyvňovať správanie voličov. Vyžaduje to používať také marketingové nástroje, ktoré umožnia udržať si jestvujúcich voličov, získať prvovoličov a sympatizantov, osloviť potenciálnych voličov a prebrať voličov iných politických subjektov

alebo kandidátov. Politické subjekty dávno pochopili, že bez politického marketingu vo voľbách neuspjú a nebudú úspešní ani vtedy, ak zvolia nesprávne marketingové nástroje. Preto sa naučili využívať analytické techniky a vyhodnocovať z nich výsledky a na ich základe voliť takú formu politickej komunikácie, ktorá umožní dosahovanie vlastných cieľov. Na politické a volebné kampane si, aj napriek tomu, že zvyčajne majú vlastných analytikov, politické strany najímajú profesionálnych odborníkov, najčastejšie špecializované marketingové agentúry a odborníkov z oblasti politológie a sociológie. Robia si vlastné predvolebné prieskumy.

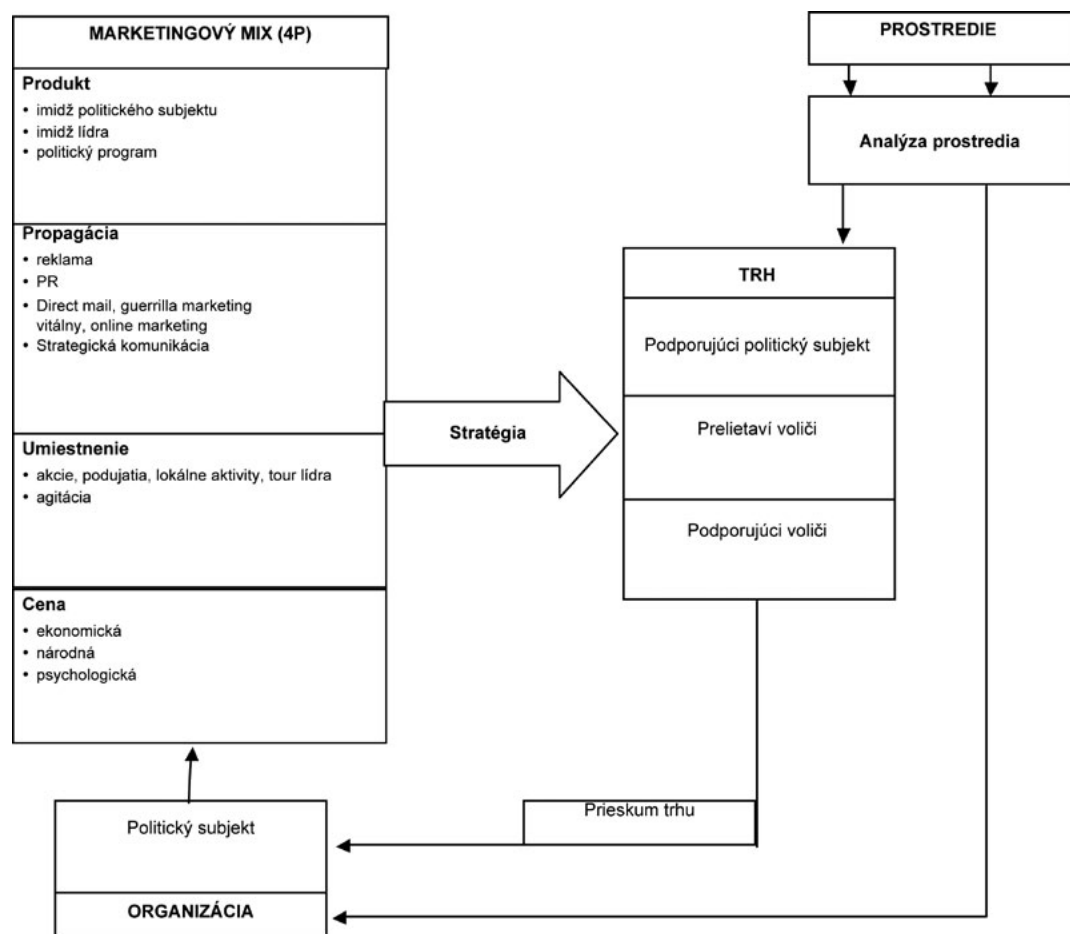
Politická komunikácia má svoje špecifiká a je potrebné z nich vychádzať. Najčastejšie sa stretávame s jednosmernou komunikáciou a to smerom od seba k okolitému prostrediu. Táto komunikácia má rôzne podoby a tie sú závislé na charaktere organizácie a situácii v prostrediach, v ktorých sa politický subjekt pohybuje. Napríklad vláda informuje o svojich krokoch médiá prostredníctvom vlastného tlačového oddelenia, hovorcu, či členov vlády. Využívajú sa tak rutinné a zaužívané metódy a postupy komunikácie, téma je určená a procesy sú pod kontrolou. Záleží však na tom, či ide o „múdra“ vládu, takú, ktorá pripúšťa aj iný typ komunikácie, alebo nie. Ak totiž volí metódy charakteristické pre otvorenú spoločnosť, diskutuje a konzultuje s občanmi a odborníkmi rozhodnutia pred ich prijatím, získava tým imidž otvorenej inštitúcie alebo politického subjektu. „Múdri“ totiž prezentujú sami seba ako otvorenú, sociálne citlivú a vždy pripravenú inštitúciu na rokovanie. Jednosmerná komunikácia totiž neumožňuje dosahovať efekt spätnej väzby ani uchopiť zmeny orientácie verejnej mienky (Jablónski 2006, s. 117-118). Otvorenosť komunikačných kanálov, zvlášť v dobe internetu, teda možnosti diskutovať o rôznych otázkach a problémoch prostredníctvom sociálnych sietí je podmienkou toho, aby sa politika neodohrávala len v rámci politických elít, ale bola „politikou ľudu“. Jednosmerná komunikácia je v súčasnej marketingovej komunikácii prežitkom, napriek tomu stále, práve v politickom marketingu zo strany politických subjektov a inštitúcií, ktoré riadia politickí nominanti, prevláda. Mnohí autori upozorňujú na to, že súčasná politická marketingová komunikácia bude stále vo väčšej miere vyžadovať posilnenie dvojstrannej komunikácie vo vzťahu mocenské štruktúry a spoločnosť (Jablónski 2006, s. 118).

V kontexte problematiky politickej komunikácie je nutné zaoberať sa ešte termínom politický marketing. Politický marketing je jednou z najmladších marketingových disciplín, vyvíja sa necelých 50 rokov, vždy však v závislosti na legislatívnych princípoch a možnostiach platných v jednotlivých krajinách. Cieľom marketingových aktivít politických subjektov je osloviť voličov a získať ich hlasy. Jedine prostredníctvom voličov totiž dokážu politické strany získať moc - alebo na nej participovať - a ovplyvňovať spoločenské procesy a dianie. Kandidáti a lídri politických subjektov ponúkajú svoje vízie, stratégie a ciele podobne, ako marketéri z podnikateľského prostredia svoje produkty a služby.

Aj keď v počiatočných rokoch rozvoja politického marketingu dochádzalo k uplatňovaniu rovnakých propagačných techník ako pri prezentovaní produktov bežnej spotreby, dnes je situácia diametrálne odlišná a je možné pomenovať odlišnosti i účinné metódy a prístupy. Politické subjekty a kandidáti by mali vedieť nielen osloviť voliča hod-

notami, ktoré vyznávajú a budú presadzovať, ale aj predstavami o riešení aktuálnych problémov. Mali by odkomunikovať aj to, akými metódami a nástrojmi ich chcú riešiť a vyriešiť. Zmyslom politického marketingu je komunikovať témy, ktoré jednotlivé politické subjekty, ale aj jednotliví kandidáti, prezentujú a reprezentujú.

Zatiaľ čo v časoch vzniku politického marketingu sa teoretici i praktici politického marketingu zaoberali len volebnými a predvolebnými aktivitami, v súčasnosti je jasné, že politická komunikácia je systematický a nepretržitý proces. Aj keď je tento proces v „medzivolebnom“ období menej intenzívny a využívajú sa odlišné prostriedky a nástroje ako v predvolebnom boji, ako komunikačný nástroj ho intenzívne využívajú všetci aktéri. Tí, ktorí sú pri moci na informovanie o plnení predvolebných sľubov a budovanie značky svojho politického subjektu a tí, ktorí na moci neparticipujú na presadzovanie vlastných tém, obhajovanie svojich záujmov a upozorňovanie na zlyhanie mocenských štruktúr. Aj v politickom marketingu platí, že o kom sa nehovorí – kto sa nedokáže zviditeľniť – ten postupne upadne do zabudnutia.



OBRÁZOK 1: PROCES POLITICKÉHO MARKETINGU; ZDROJ: UPRAVENÉ PODĽA: WRING (1997, S. 657)

V politickom marketingu, podobne ako v ziskovej sfére, sa robia systematické analýzy a monitoring preferencií spotrebiteľov, v tomto prípade voličov. Platí to aj u politických subjektov, len s tou výnimkou, že časť prieskumov nemusia politické subjekty realizovať z vlastných zdrojov. Prieskumy verejnej mienky sa robia pravidelne a ich výsledky nenechávajú politikov chladnými a operatívne na ne reagujú.

Skúmanie politického marketingu a analyzovanie nástrojov marketingovej komunikácie je však vedecký problém, ktorý vyžaduje špecifické analytické a porovnávacie metódy a techniky. Politický marketing sa tak nevymyká z rámca iných marketingových aktivít, aj keď je potrebné uviesť, že analytické nástroje a techniky nemusia byť štandardné, môžu byť vytvorené na konkrétny účel a na základe konkrétnych potrieb politických subjektov alebo kandidátov. Predpokladmi úspešného politického marketingu sú nasledujúce kroky:

- | 1. výskum – analýza prostredia, makroprostredia i mikroprostredia, názorov, preferencií a nálad voličov;
- | 2. analýza interných charakteristík politického subjektu – prieskum „zvoliteľnosti“ konkrétnych politických kandidátov, identifikácia silných a slabých stránok politického subjektu i jeho kandidátov;
- | 3. tvorba stratégie a implementácie strategických cieľov, optimálne aj ponuka viacerých alternatív;
- | 4. tvorba strategického marketingového plánu – targeting a pozicioning;
- | 5. stanovenie cieľov marketingovej stratégie a komunikácie, následne aj taktických krokov kampane;
- | 6. implementácia vybraných komunikačných techník, realizácia zámerov marketingového plánu;
- | 7. verifikácia správnosti cieľov – kontrolné analýzy a prieskumy verejnej mienky.

Úspešná volebná a politická komunikácia volí efektívne nástroje politického marketingu. Politické subjekty a kandidáti ale nemôžu výskum redukovat' na prieskumy verejnej mienky a reagovať na taktické kroky konkurencie. Ukazovateľom kvality marketingovej komunikácie je práve využívanie moderných marketingových nástrojov v snahe osloviť aj nových voličov a uchovať si pritom tých súčasných (Křeček 2013, s. 125). Profesionalitu kampaní zabezpečujú renomované agentúry, ktoré sa, veľmi často, na politický marketing špecializujú. Profesionalizácia marketingových aktivít politických strán je evidentná všade tam, kde sa dôraz kladie na stratégiu – kvalitu programu a manažment. Občana je potrebné, tak ako v prípade ziskového subjektu, vnímať ako zákazníka, ktorý má rozhodovaciu právomoc. Vzťahovanie sa k voličom, spôsob komunikácie s nimi i jednotlivé kroky politického subjektu i kandidátov je teda potrebné pripravovať vopred, ale vždy na pozadí hodnotovej orientácie, ktorú daný kandidát preferuje a bude presadzovať v mocenských štruktúrach, ak bude vo voľbách úspešný.

Prípravná fáza, výskum, návrh stratégie a implementácie sú teda rovnako dôležité, ako samotná kampaň, teda realizačná fáza. V jej rámci platia klasické princípy pre vzťahy s verejnosťou, potreba využívať klasické, ale i moderné nástroje digitál-

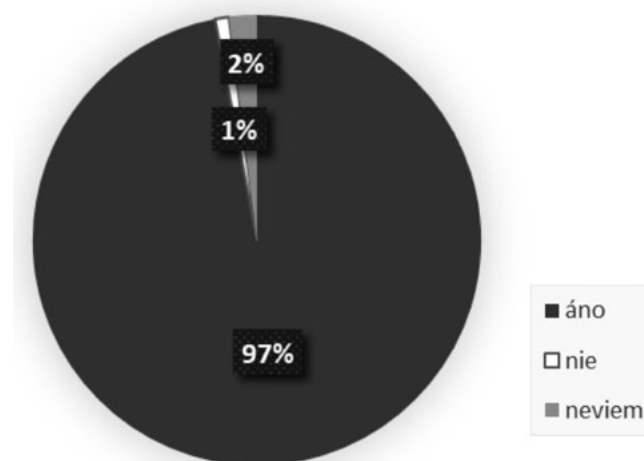
neho marketingu, najmä sociálne siete a online marketingové metódy a prostriedky. To, čo je v komerčnom prostredí amorálne, však akoby v politickom marketingu neplatilo. Ohováranie konkurentov, veľmi tvrdé metódy guerrilla marketingu a poukazovanie na zlyhania a prešľapy – aktuálne aj tie minulé – je v rámci politického marketingu dovolené a prípustné. Reklamné nástroje a médiá si politické subjekty volia samy a metódy marketingovej komunikácie nemusia byť voči konkurentom korektné, musia byť len legislatívne nenapadnuteľné. Preto politický marketing často profituje z metód a postojov, ktoré si ziskové subjekty voči konkurentom nemôžu dovoliť. To však neznamená, že takéto kroky voliči vítajú a akceptujú. Z dlhodobého hľadiska je totiž práve ten, kto neustále poukazuje na chyby iných síce zaujímavý a získava veľký priestor v médiách, v očiach voličov je však niekým, kto koncipuje vlastnú stratégiu na základe krokov konkurentov a je odkázaný na to, čo sa vynára z politického prostredia. Volič vie, že takýto subjekt reaguje len na podnety, ale nevie alebo nechce toto prostredie ovplyvňovať vlastnými nástrojmi, metódami a metodikami, čo sa v politike žiada. Marketéri a analytici z oblasti politického marketingu tvrdia, že správny politický marketing musí mať schopnosť komunikovať potrebu zmeny, ale aj ponúkať vlastné riešenia (Smolka 2015, s. 279-288). Objektom politického marketingu je volič, ktorý odovzdáva svoj hlas v prospech politického subjektu na základe politického marketingu jeho kandidáta alebo politickej strany. Marketing v politike funguje ako hlavný tvorca a „ovplyvňovateľ“ verejnej mienky.

**Politický marketing v Slovenskej republike v rokoch 2014 - 2017** — Politický marketing v Slovenskej republike hral rolu od vzniku republiky v roku 1993 a následne pri všetkých voľbách, ktoré odvtedy prebehli. Spôsob, akým slovenskí politici vystupovali na verejnosti, ako pracovali s verejnosťou či určitými vybranými skupinami voličov, akými metódami a prostriedkami viedli svoje politické a volebné kampane sa vždy prejavoval na výsledku volieb. Politické subjekty vždy využívali politický marketing na získanie priazne voličov. Vzhľadom na historický vývin a volebné úspechy novovznikajúcich politických subjektov, ako aj úspechy nezávislých (rozumej nepolitických) kandidátov, je možné usúdiť, že veľká časť politickej komunikácie prebiehala najmä jednosmerne, tak ako sme o tom hovorili v predchádzajúcom texte. Uchopiť genézu politickej marketingovej komunikácie, pomenovať ako sa menili jej nástroje, ktoré boli a ktoré neboli úspešné, uviesť kedy a s akou intenzitou vstúpili do procesov sociálne siete, pomenovať, prečo niektoré marketingové aktivity zlyhali a naopak, ktoré predstihli očakávania (Smolka, Smolková a Štarchoň 2016, s. 373-380) je záležitosťou historikov a analytikov, ale výsledky nemusia byť jednoznačné, lebo interpretácie závisia na zvolených faktoroch a výklade.

Politickou komunikáciou sa v SR v skúmanom období, v medzivolebných obdobiach, najintenzívnejšie prezentovali a prezentujú tie politické subjekty, ktoré krajinu riadia, sú teda pri moci. Oni využívajú jednosmernú komunikáciu systematicky a intenzívne a veľmi často iný typ komunikácie neradi pripúšťajú.

Výsledky štyroch vlastných dotazníkových prieskumov, ktoré sa realizovali pri príležitosti volieb v rokoch 2014 a 2017 (pozn. [1]) jasne ukázali, že samotní voliči – ak spočítame respondentov vo všetkých prieskumoch, dostaneme sa k číslu 1092. Res-

pondenti až v 98 percentách politický marketing vnímajú ako účinný nástroj na získanie voličov.



Vnímate politický marketing ako nástroj na získavanie voličov?

OBRÁZOK 2: VNÍMATE POLITICKÝ MARKETING AKO NÁSTROJ NA ZÍSKAVANIE VOLIČOV?; ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

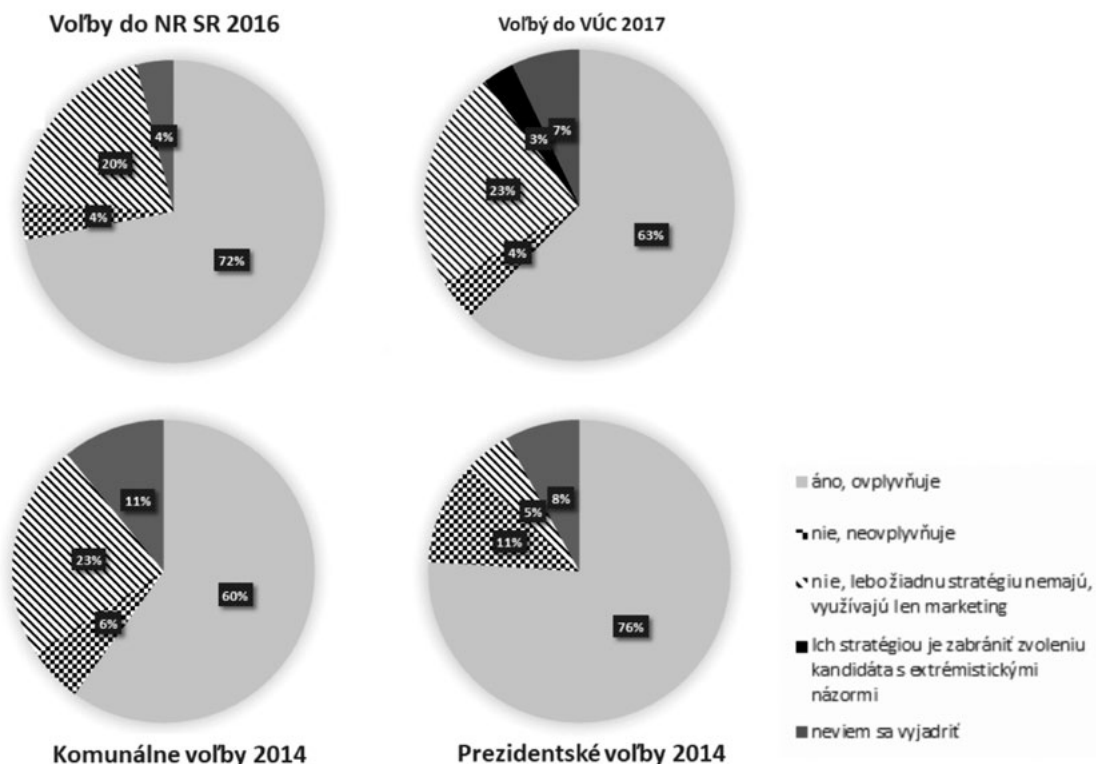
Ak si význam politického marketingu voliči uvedomujú, potom je potrebné skúmať aké marketingové nástroje je potrebné voliť a prečo. Respondenti, vo všetkých štyroch prieskumoch, odpovedali na otázku:



OBRÁZOK 3: KTORÁ Z FORIEM MARKETINGU POLITICKÝCH SUBJEKTOV VÁS PRED VOLBAMI ZVYČAJNE NAJVIAC ZAUJME?; ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Ako vyplynulo z výskumov, len minimum respondentov nezaujala žiadna marketingová kampaň, čo jednoznačne potvrdzuje význam politického marketingu pre kandidátov a politické subjekty. Je zrejmé, že najintenzívnejšie zaujala a ovplyvnila

politická marketingová komunikácia prezidentské voľby (76%), v ktorých uspel v SR nezávislý kandidát bez podpory politickej strany. Aj v ostatných monitorovaných voľbách viac než 60% svedčí o tom, že rozhodovanie voličov závisí na marketingovej kampani a jej schopnosti zaujať a presvedčiť voliča práve aktuálnymi témami, cieľmi a predstavami o ich implementácii. Z odpovedí je možné vydedukovať, že kampane na internete a na sociálnych sieťach sa ukazujú ako nevyhnutný predpoklad úspešnej marketingovej kampane, nie sú však rozhodujúce (pozn. [2]). Z grafu vyplynulo napríklad aj to, že podpora celebrit nehrá v politickej marketingovej komunikácii na Slovensku významnú rolu.

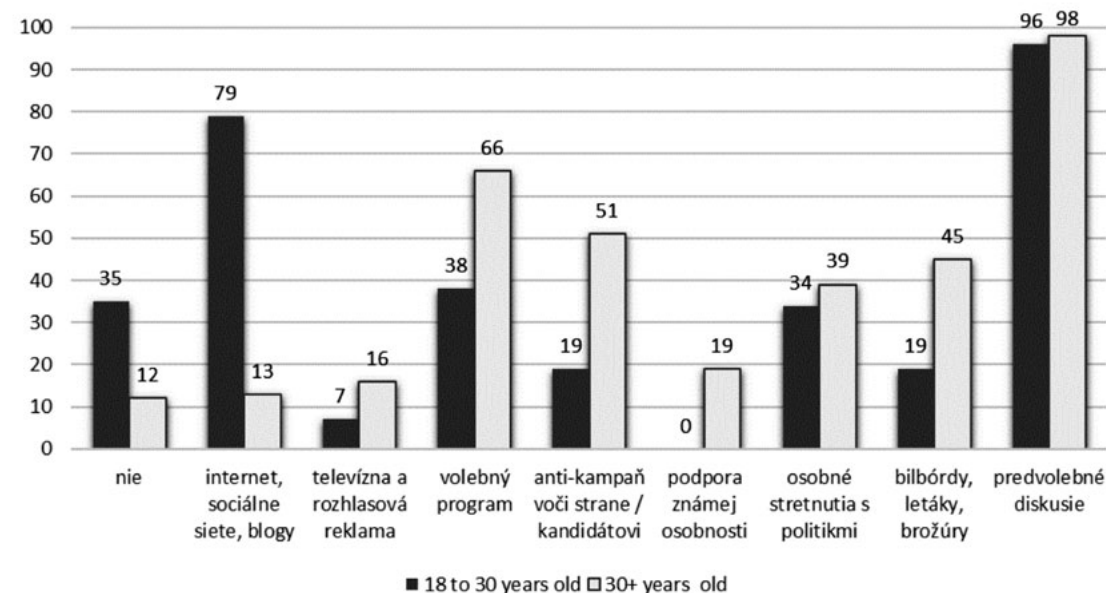


OBRÁZOK 4: OCEŇOVANIE VÍZIÍ A STRATÉGIÍ VOLIČMI PODĽA JEDNOTLIVÝCH PRIESKUMOV; ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Rast významu predvolebných diskusií je možné pozorovať v posledných rokoch vo všetkých krajinách, v ktorých sa kandidáti a politické subjekty uchádzajú o hlasy voličov. Politológovia tvrdia, že predvolebné diskusie majú najvýznamnejší vplyv na nerozhodnutých voličov a prvovoličov. Z našich dotazníkových prieskumov ale, okrem iného vyplynulo, že to, čo hrá v diskusiách stále väčšiu rolu je stratégia, teda dlhodobé zámery a ciele kandidátov. Predvolebné diskusie totiž umožňujú určité zámery a ciele personifikovať, teda spojiť konkrétne vízie či ciele s konkrétnym kandidátom, čo poskytuje aj priestor na uchopenie miery významnosti určitých strategických cieľov v porovnaní s cieľmi a spôsobmi ich presadzovania u iných kandidátov či po-

litických subjektov. Samozrejme, že hrajú rolu aj tzv. mäkké kritériá - dojem aký kandidát robí na voličov, spôsob vystupovania i argumentácie, mediálne zručnosti, ktorými disponuje, spôsob sebareprezentácie a ďalšie kritériá, ktoré však nie je jednoduché uchopiť a systematicky preskúmať. Podstatné však je, že voliči oceňujú vízie a stratégie a tie majú validitu viac než 60%, čo ilustruje aj následný obrázok zostavený z odpovedí vo všetkých prieskumoch.

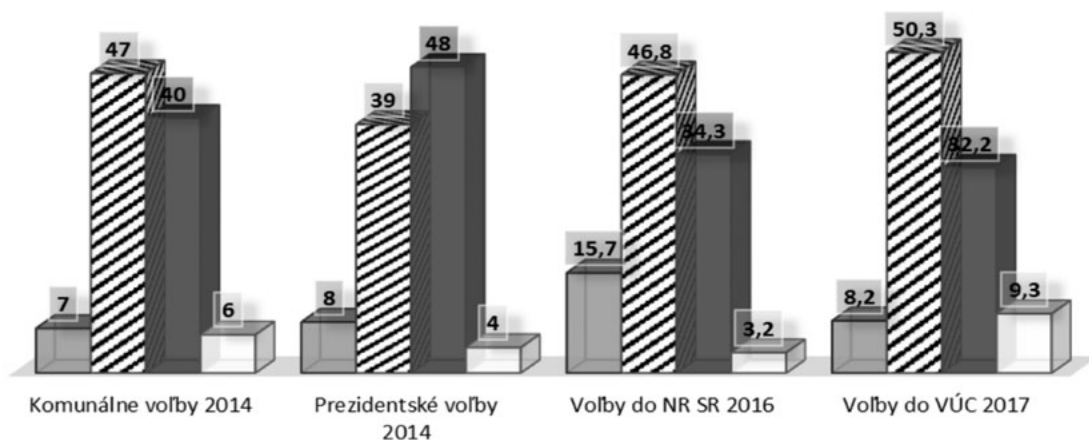
Výsledky výskumov nám umožňujú posúdiť nielen to, ako marketingové aktivity oslovujú voličov všetkých vekových skupín, ale aj to, ako reagujú respondenti rôznych generácií. Pre zjednodušenie sme v nasledujúcom grafe rozdelili respondentov na dve skupiny a zosumarizovali odpovede podľa veku respondentov od 18 do 30 rokov a na vekovo starších ako 30 rokov. Aj keď počty respondentov v tomto prípade neboli vyvážené - do 30 rokov odpovedalo 680 respondentov a nad 30 rokov len 412, je možné pokladať vzorku za porovnateľnú a urobiť závery týkajúce sa preferencií toho, ktorá z foriem marketingu politických subjektov ich pred voľbami zvyčajne najviac zaujme.



OBRÁZOK 5: OSLOVENIE VEKOVÝCH SKUPÍN MARKETINGOVÝMI AKTIVITAMI; ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Predpoklad, že internet a sociálne siete budú u mladších respondentov dominovať nie je prekvapujúci. Ťažisko na predvolebné diskusie však kládli respondenti všetkých vekových skupín, len médiá, ktoré na to využívajú sú, veľmi pravdepodobne, iné. V Slovenskej republike, podľa tohto výskumu, mladí ľudia viac podliehajú pocitom a dojmom, inými slovami marketingovej komunikácii a jej obsahu venujú viac pozornosti ako volebným programom. Tie, naopak, zaujímajú najmä starších voličov. Pýtali sme sa respondentov do akej miery ich predvolebná marketingová komunikácia ovplyvní. Odpovedali ako je uvedené na obrázku 6.

■ Áno ■ čiastočne ■ nie □ neviem sa vyjadriť



OBRÁZOK 6: MIERA OVPLYVNENIA PREDVOLEBNOU MARKETINGOVOU KOMUNIKÁCIOU; ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Psychológovia dlhodobo upozorňujú na to, že respondenti neradi priznávajú, že sú to práve marketingové aktivity, ktoré mali vplyv na ich rozhodnutie. V prieskumoch sa vždy uvádzajú aj iné dôvody. Marketingová komunikácia, v našom prípade marketing politických subjektov v kampani, podľa respondentov, nehral pri rozhodovaní voličov kľúčovú rolu. V prieskumoch však prevažovali odpovede „čiastočne“. Je teda možné uvažovať o tom, že ak spočítame odpovede „áno“ a „čiastočne“ dostaneme veľmi zaujímavé percentá, ktoré prekračujú hranicu 50%. V našom prípade marketingové kampane v troch zo štyroch prieskumov zaznamenali úspech a teda splnili účel, ktorý v politickom boji mali.

**Záverom** — Volič je prvkom politického systému, ktorý zároveň je sám mikrosystémom. Výstupom marketingových kampaní je hlasovanie voličov alebo ich neúčast na hlasovaní. Výsledky výskumov sa nekryli s tými, ktoré prezentovali výskumné agentúry pred jednotlivými voľbami. V Slovenskej republike sa dokonca v prípade parlamentných volieb a volieb do orgánov samosprávy hovorilo o zlyhaní prieskumov verejnej mienky, keďže odchýlka bola od 6 do 8% a za štandardnú odchýlku sa považujú maximálne 3%. Týkalo sa to piatich rôznych agentúr a ich predvolebných prieskumov (pozn. [3]). Rola výskumných agentúr a dôležitosť výskumov verejnej mienky sa tým výrazne oslabila. Výsledky výskumov agentúr by mali slúžiť na identifikáciu správnosti marketingových cieľov či stratégií a verifikáciu prítlačivosti jestvujúcich politikov, ale aj na skúmanie reakcií voličov na nové politické idey či témy. Výsledky vlastných výskumov jasne poukázali na zvýšenú potrebu zmeny v aplikácii niekoľkých nástrojov marketingovej komunikácie a na nutnosť ponúkať sofistikovanejšie koncepcie založené na porozumení voličov tak, ako sa to robí v komerčnej sfére. Porozumieť správaniu voličov, ich motívom a preferenciám, zaradiť do kampane aktuálne témy, mať vo svojich radoch odborníkov, ktorí sú kvalifikovaní a vedia sa správne

rozhodovať v prospech občana vyžaduje od politických subjektov hlbší ponor do problematiky, dôkladnejšie analýzy a komunikáciu všetkými smermi. Potrebu pracovať s voličmi aktívnejšie a systematickejšie, plniť predvolebné sľuby a záväzky je kľúčové, reagovať však na novo nastolené témy alebo na pretrvávajúce problémy v spoločnosti akými sú historicky najvyššia nedôvera v políciu a súdnictvo, otázky vymožiteľnosti práva a ďalšie (pozn. [4]), bude rovnako dôležité a bude to hrať v marketingovej komunikácii politických subjektov už v budúcich voľbách podstatne väčšiu rolu, než tomu bolo doposiaľ.

**Poznámky | Notes** — [1] Dotazníkové prieskumy sa realizovali vždy v pred a povolebnom období a to od 05.03.2014 do 17.03.2014 - 282 respondentov, pri príležitosti priamej voľby prezidenta SR, od 08.11.2014 do 02.12.2014 - 208 respondentov, pri príležitosti komunálnych volieb - volieb poslancov zastupiteľstiev a starostov obcí, mestských častí starostov miest, od 22.02.2016 do 08.03.2016 - 390 respondentov, pri príležitosti parlamentných volieb a od 21.10.2017 do 07.11.2017 - 212 respondentov pri príležitosti volieb do orgánov samosprávnych krajov a predsedov samosprávnych krajov. | [2] Predpokladá sa, že rozhodujúcim faktorom sú u mladej generácie a prvovoličov, vzhľadom na komunikačné zručnosti generácií X a Y to však platí nemusí. | [3] Pozri: Kolaps predvolebných prieskumov dostupný na: <http://www.topky.sk/cl/1000863/1532627/Totalny-kolaps-predvolebnych-prieskumov--To--co-sa-stalo-tieto-volby--historia-nezazila-> | [4] Pozri: Iniciatíva Za slušné Slovensko žiada na: <https://www.etrend.sk/ekonomika/iniciativa-za-slusne-slovensko.html> /15.06.2018/

**Literatúra | List of References** — [1] Chytilík, R., Eibl, O. a Matušková, A., 2012. Teorie a metody politického marketingu. Brno: CDK, 2012, s. 109-122. ISBN 978-80-7325-281-6. | [2] Fagen, R., 1966. Politics and Communication an Analytics Study. Boston: Little Brown and Company, 1966. ISBN 978-0316273138. | [3] Etrend.sk, 2018. Iniciatíva Za slušné Slovensko žiada. Etrend.sk, 2018. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <<https://www.etrend.sk/ekonomika/iniciativa-za-slusne-slovensko.html>> | [4] Jablónski, A. W. et al., 2006. Politický marketing: úvod do teorie a praxe. Brno: Barrister&Principal, 2006, s. 118. ISBN 80-7364-011-2. | [5] Topky.sk, 2016. Kolaps predvolebných prieskumov. Topky.sk, 2016. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <<http://www.topky.sk/cl/1000863/1532627/Totalny-kolaps-predvolebnych-prieskumov--To--co-sa-stalo-tieto-volby--historia-nezazila->> | [6] Křeček, J., 2013. Politická komunikace. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 125. ISBN 978-80-2473-536-8. | [7] Less-Marshment, J., 2014. Political Marketing: Principles and Applications. New York: Routledge 2014, s. 7. ISBN 978-0415632072. | [8] Smolka, S., 2015. Vplyv politického marketingu na správanie voličov. In: Sborník příspěvků 8. mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2015, s. 279-288. ISBN 978-80-7248-836-0. | [9] Smolka, S. a Smolková, E. a Štarchoň, P., 2016. Political marketing - current approaches and trends in Slovakia. In: Conference Proceedings, Vol. 1., Book 2: Political Sciences, Law, Finance, Economics and Tourism. Hofburg: SGEM Viena, 2016, Sofia 2016, p. 373-380. ISBN 978-619-7105-51-3. | [10] Štatistický úrad SR, 2017. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <<http://archiv.statistics.sk/html/showdoc.dodocid=65809.html>> | [11] Wring, D., 1997. Reconciling marketing with political science: theories of political marketing. In: Journal of Marketing Management. 1997, 13(7), s. 657. ISSN 0267-257X.Findings>

**Kľúčové slová | Key Words** — politický marketing, marketingová komunikácia, voličské preferencie, stratégia | *political marketing, marketing communication, voters' preferences, strategy*

JEL klasifikácia | JEL classification — M31

**Résumé** — **Changes in marketing communication in political marketing in the Slovak Republic in recent years**

Political marketing is one of the youngest marketing disciplines that primarily deals with marketing communications of political subjects and candidates before the election, after the elections and during the exercise of the mandate. Marketing communications methods and tools have changed over the last decade, expanding the possibilities offered by social networks and modern communication tools. Preferences have also been changed by voters, appreciating various methods of communication, requiring different themes in pre-election struggle, but especially wanting candidates and policy-makers to design longer-term strategies than they have been so far. Intense changes are taking place in the implementation of specific marketing communication tools and turn to understanding needs and preferences, voters are interested in fulfilling pre-election promises. The study will present 4 pre-election surveys and, within them, selected thematic areas that will point to the need for a change in marketing communication within the framework of political marketing in the Slovak Republic

**Kontakt na autorov | Address** — doc. PhDr. Eva Smolková, CSc., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25, e-mail: eva.smolkova@fm.uniba.sk  
Mgr. Samuel Smolka, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25, e-mail: samuel.smolka@fm.uniba.sk

**Recenzované | Reviewed** — 15. máj 2018 / 17. máj 2018

## POROVNANIE SLOVENSKEJ A ARABSKEJ KULTÚRY III. NÁZORY NA ŽIVOT.

**V predchádzajúcich dvoch číslach sme prezentovali vnímanie hodnôt, slovenskými a arabskými respondentmi. V tomto príspevku sa zameriame na názory ohľadne života a vnímanie problémov vo svojej krajine. V marci 2017 sme uskutočnili kvantitatívny prieskum – štandardizované online dopytovanie prostredníctvom e-mailu a sociálnych sietí. Podarilo sa nám získať 42 odpovedí od arabských respondentov (z viac než piatich arabsky hovoriacich krajín) a aby sme nemali príliš nevyváženú vzorku, tak ani vzorka slovenských respondentov nebola rozsiahla a dosiahla počet 61. Bližší popis vzorky a metodiky prieskumu je uvedený v prvom príspevku. Keďže nebolo v našich silách zabezpečiť reprezentatívnosť vzorky, treba túto štúdiu a jej výsledky chápať s určitým nadhľadom.**

**Kultúrne rozdiely** — Geert Hofstede je holandský sociálny psychológ, ktorý sa zaoberá skúmaním rozdielov a interakcií v rámci národných a organizačných vzorcov medzi rôznymi kultúrami. Hofstede definoval kultúru ako kolektívne programovanie vedomia, ktoré odlišuje určitú časť globálnej spoločnosti od iných. Zistil, že kultúrne rozdiely vedú k rozdielnemu ponímaniu morálnych hodnôt a na základe toho špecifikoval dimenzie kultúrneho modelu. Tieto kultúrne rozdiely najprv určil pomocou štyroch hlavných dimenzií, a to je vzdialenosť moci, individualizmus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita a obavy z neistoty. Neskôr pridal ešte piatu dimenziu dlhodobú vs. krátkodobú orientáciu a šiestu dimenziu zameranú na vzťah k pôžitkárstvu vs. k zdržanlivosti (Hofstede 2018).

**Mocenský odstup - vzťah k autoritám.** Mocenský odstup, resp. vzťah k autoritám, definuje Hofstede ako rozsah, v ktorom členovia inštitúcií a organizácií s menšou mocou v danej krajine predpokladajú a prijímajú skutočnosť, že moc je rozdeľovaná nerovným spôsobom. Pre kultúry s veľkým mocenským odstupom je charakteristické nerovnomerné rozdelenie zdrojov a veľké rozdiely v postavení a právomoci jednotlivých členov spoločnosti. V takejto spoločnosti je príznačné, že rozhodnutia a názory svojich nadriadených vždy treba akceptovať a naopak v spoločnosti s nízkym mocenským odstupom sú rešpektovaní až vtedy, keď si podriadení myslia, že rozhodnutia ich nadriadených sú správne. Na meranie vzťahu sa využíva index mocenského odstupom, kde vysoký index predstavuje vysokú hierarchizáciu na každom sociálnom stupni a nízky index naopak predstavuje viacej rovnosti vo vzťa-

hoch. Medzi krajiny s najnižším indexom mocenského odstupu patrí Rakúsko, Izrael a Dánsko a krajiny s najvyšším indexom mocenského odstupu sú Malajzia, Panama a Filipíny (Clearly Cultural 2018).

**Individualizmus vs. kolektívizmus.** Individualizmus predstavuje mieru, do akej sa ľudia cítia byť vzájomne závislí alebo nezávislí od skupiny, v ktorej sú integrovaní (Hofstede 2018). Väčšina ľudí žije v spoločnostiach, kde záujmy skupiny ako celku prevažujú nad záujmami individuálnymi. V takýchto sociálnych zoskupeniach predstavuje skupina minoritný zdroj vlastnej identity jej jednotlivých členov, ktorí sú danej skupine počas celého svojho života lojálni. Len pre menšinu celosvetovej populácie prevažujú individuálne záujmy nad skupinovými. V týchto spoločnostiach ľudia seba vnímajú ako tzv. „ja“ namiesto „my“ a majú tendenciu klasifikovať seba samých viac podľa svojich individuálnych charakteristík než podľa skupinových (Hoecklin 1995).

V spoločnosti so sklonom k individualizmu sú sociálne väzby voľnejšie, očakáva sa, že každý je zodpovedný sám za seba a v spoločnosti viac naklonenej ku kolektívizmu sú ľudia už od narodenia integrovaní do skupín so silnými a súdržnými väzbami, často reprezentovanými mnohopočetnými rodinami (strýkovia, tety, starí rodičia), v ktorých sa vyžaduje bezpodmienečná lojalita (Machková 2015).

**Maskulinita vs. feminita.** Maskulinita ako dimenzia spoločnosti preferuje úspech, hrdinstvo, asertivitu a materiálne odmeny za úspech. Spoločnosť ako celok je konkurencieschopnejšia. Jej opak, feminita, uprednostňuje spoluprácu, skromnosť, starostlivosť o slabších a kvalitu života. Spoločnosť ako celok je orientovaná na všeobecnú vzájomnú zľahu. V kontexte podnikateľského prostredia sa niekedy maskulinita vs. feminita definuje ako „tvrdá“ vs. „mäkká“ kultúra (Itim International 2017).

Táto kultúrna dimenzia vyjadruje ako vnímame základný zmysel života v určitej spoločnosti, je pomenovaná podľa typických mužských a ženských vlastností, rodových funkcií a hodnôt v danej kultúre. Maskulínne orientované kultúry sú príznačné rozhodnosťou, ambicióznosťou a sú založené viac materialisticky. Kultúra spoločnosti, ktorá má tendenciu sa približovať k maskulinite, má konkurenčnú výhodu v podnikoch, ktoré sa zameriavajú na efektivitu a rýchlosť, kde prioritou je podanie určitého výkonu. Kultúra, ktorá má bližšie k feminite, naopak uprednostňuje dobré medziľudské vzťahy, je citlivejšia a medzi priority patrí kvalita života. Je zameraná viac na sociálne oblasti ako napr. služby a ekológiu. Medzi kultúry, v ktorých prevláda maskulínny charakter, patria Japonsko (najvyšší dosiahnutý stupeň z celého sveta), USA, Veľká Británia, Taliansko, Nigéria. Krajiny, u ktorých prevažuje charakter feminity, sú Holandsko, severné krajiny, Island, Chile, Thajsko (Smith 2012).

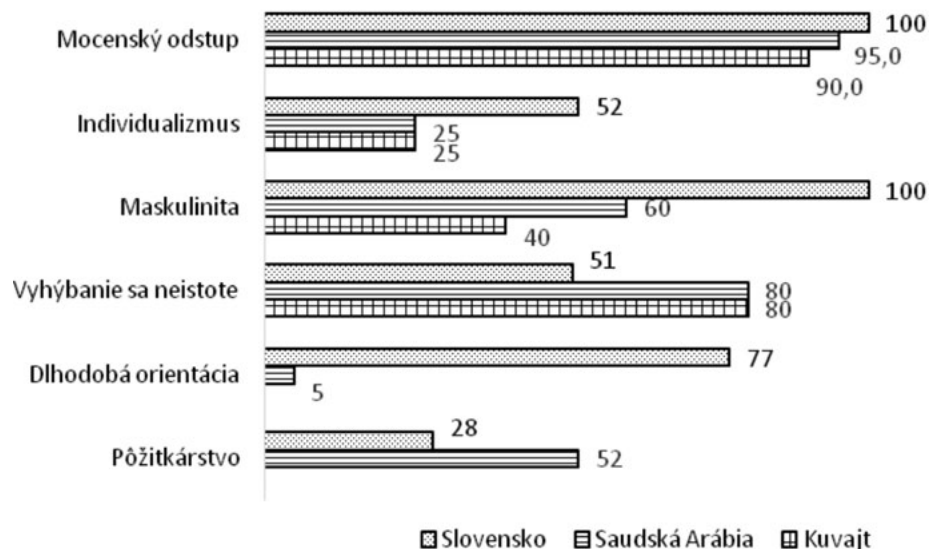
**Vyhýbanie sa neistote.** Táto dimenzia predstavuje, do akej miery dokáže spoločnosť čeliť neznámym a nečakaným situáciám, akú veľkú potrebu má vyhýbať sa situáciám, ktoré predstavujú ohrozenia a zabraňovať vzniku týchto situácií. V kultúrach s nízkym indexom je neistota považovaná za bežnú súčasť života, takáto spoločnosť je považovaná za menej striktnú a konzervatívnu, ľudia v nej sú všeobecne tolerantní, viac otvorení diverzifikácii a dokonca aj riziku, sú spontánnejší a impulzívnejší. Naproti tomu spoločnosti s vysokým indexom vyhýbania sa neistote, majú tendenciu vyhnúť sa akémukoľvek pocitu neistoty, vytvárajú si systém, v ktorom sa držia pevných pravidiel a takisto sú zmierení aj s možnými sankciami vyplývajúci-

mi z ich nedodržiavania, majú veľa formálnych zákonov a pravidiel, ktoré upravujú práva a povinnosti sociálnych subjektov, nedôverujú inováciám a zmenám a celkovo sú vystavení viac stresu a úzkosti. Medzi krajiny s nízkym indexom vyhýbania sa neistote patria Singapur, Dánsko a Švédsko a krajiny s vysokým indexom sú Grécko, Guatemala a Portugalsko (Clearly Cultural 2018).

**Dlhodobá vs. krátkodobá orientácia.** Dlhodobá orientácia súvisí so zmenou. V dlhodobo orientovanej kultúre je základná predstava o svete taká, že je neustále v pohybe a je potrebné byť vždy pripravený na budúcnosť. V krátkodobo orientovanej kultúre je svet v podstate taký, ako bol stvorený a minulosť slúži ako morálny kompas aj pre budúcnosť a jej akceptovanie a dodržiavanie je považované za morálne prospešné (Hofstede 2018). V dlhodobej orientácii sú spoločnosti zamerané viac na budúcnosť, na ktorú sa pripravujú aj tým, že si sporia peniaze, investujú, sú vytrvalí, akceptujú zmeny, uprednostňujú dlhodobé záväzky a očakávajú budúce odmeny. Naopak kultúry s krátkodobou orientáciou sú viac zamerané na minulosť a prítomnosť, preferujú skôr mŕňanie peňazí na súčasnú spotrebu, dodržiavajú sociálne rituály a tradície, spoločenské konvencie. Veľmi dôležitou hodnotou pre spoločnosť s dlhodobou orientáciou je rodina. Deti sú od malička vychovávané k vytrvalosti a trpezlivosti pri dosahovaní svojich cieľov. Sú vedené k úprimnosti, spoľahlivosti a schopnosti prispôbiť sa. V kultúrach s krátkodobou orientáciou môžeme pozorovať dva hlavné trendy. Prvý smeruje k rešpektovaniu sociálnych pravidiel a nasledovaniu sociálnych trendov. Druhý smeruje k okamžitému uspokojovaniu potrieb (Hofstede, G. a Hofstede, G. J. a Minkov 2010, s. 236).

**Pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť.** Pôžitok je o príjemných veciach v živote. V kultúre orientovanej na pôžitok je dobré byť slobodný. Robiť sa má to, čo vám vaše impulzy a podnety hovoria, že je to pre vás dobré. Priatelia sú dôležití a život má zmysel. V zdržanlivej kultúre prevláda pocit, že život je ťažký a povinnosti namiesto slobody predstavujú normálny stav bytia (Hofstede 2018). Jeden pól dimenzie je charakterizovaný pocitom, že človek sa môže správať tak, ako sa mu páči, môže utrácať peniaze, užívať si voľnočasové a zábavné aktivity s priateľmi alebo sám, čo mu prináša pocit relatívneho šťastia. Na opačnej strane dimenzie nachádzame pocit, že jednanie človeka je obmedzené rôznymi spoločenskými normami a zákazmi a pocitom, že užívanie si, mŕňanie peňazí a pôžitkárstvo je považované za niečo nesprávne (Hofstede, G. a Hofstede, G. J. a Minkov 2010, s. 278).

Hofstedeho šesťdimenzionálny model umožňuje porovnávať rôzne kultúry tým, že priraduje jednotlivým národom výsledné hodnoty z intervalu od 1 do 120. Napríklad porovnanie Slovenska so Saudskou Arábiou a Kuvajtom (5. a 6. dimenzia za Kuvajt nebola uvedená) naznačuje, že arabské krajiny predstavujú užšie väzby v spoločnosti (kolektívizmus), aj keď ani Slovensko nevyšlo ako individualistické (Graf 1). Slovensko je viac orientované na úspech, kde je status veľmi dôležitý a ľudia chcú vyniknúť a byť čo najlepšími (maskulinita), arabské krajiny viac dbajú na správanie rešpektujúce zaužívané pravidlá (vyhýbanie sa neistote), sú viac normatívne a preferujú dodržiavanie tradícií (krátkodobá orientácia) a Slovensko je skôr zdržanlivejšia spoločnosť, ktorá má podľa Hofstedeho (Hofstede Insights 2018) tendencie k cynizmu a pesimizmu (zdržanlivosť).



GRAF 1: HOFSTEDEHO 6-DIMENZIONÁLNY MODEL PRE SLOVENSKO, SAUDSKÚ ARÁBIU A KUVAJT; ZDROJ: HOFSTEDE INSIGHTS (2018)

**Názory na život v slovenskej a arabskej kultúre** — V nasledujúcich otázkach sme sa zamerali na výchovu a povinnosti generácií v rodine. Najprv sme zisťovali, k čomu by mali vychovávať rodičia svoje deti (Tabuľka 1). Vek detí sme bližšie nešpecifikovali a ani sme nezisťovali, či majú respondenti svoje vlastné deti.

	Slováci (%)	Arabi (%)	p
<b>Náboženská viera</b>	9,8	71,4	0,00
<b>Samostatnosť</b>	73,8	40,5	0,00
<b>Pracovitost</b>	42,6	69,0	0,01
<b>Poslušnosť</b>	8,2	28,6	0,01
<b>Odhodlanosť a vytrvalosť</b>	44,3	21,4	0,02
<b>Predstavivosť</b>	31,1	11,9	0,02
<b>Pocit zodpovednosti</b>	60,7	76,2	0,10
<b>Ohľaduplnosť k iným ľuďom</b>	73,8	57,1	0,10
<b>Nesebeckosť</b>	34,4	21,4	
<b>Slušné spôsoby</b>	75,4	66,7	
<b>Hospodárnosť</b>	39,3	40,5	

TABUĽKA 1: VLASTNOSTI, KU KTORÝM MÔŽU VYCHOVÁVAŤ RODIČIA SVOJE DETI; ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

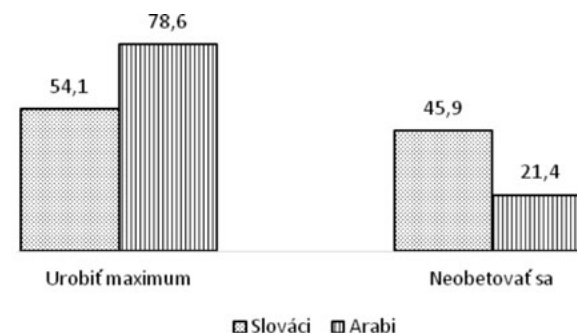
Najväčší podiel Slovákov uviedol, že rodičia by mali viesť svoje deti k slušným spôsobom, samostatnosti, ohľaduplnosti a pocitu zodpovednosti. U arabských respondentov prevládali pocit zodpovednosti, náboženská viera, pracovitost, slušné spôsoby a ohľaduplnosť k iným ľuďom. Na základe výsledkov  $\chi^2$ -testu dobrej zhody môžeme tvrdiť, že sú nasledovné významné rozdiely medzi Slovákami a arabskými respondentmi: arabskí respondenti sa viac prikláňajú pri výchove detí k vedeniu k nábožen-

skej viere, pracovitosti a poslušnosti a Slováci majú zase väčší sklon k individualizmu v tom, že viac zdôrazňujú samostatnosť, odhodlanosť a vytrvalosť a predstavivosť.

Ďalšie dve otázky sa týkali názorov respondentov na povinnosti rodičov voči svojim deťom a naopak, na povinnosti detí voči svojim rodičom. Úlohou respondentov bolo vybrať si z dvoch tvrdení to, s ktorým viac súhlasia:

| Povinnosťou rodičov je urobiť všetko pre svoje deti aj za cenu vlastného odriekania.

| Rodičia majú svoj vlastný život a nemalo by sa od nich vyžadovať, aby sa obetovali kvôli svojim deťom.



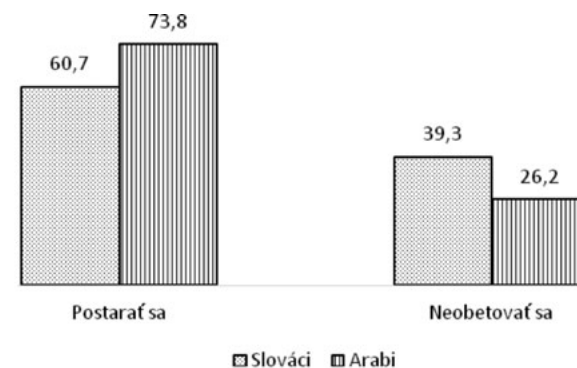
GRAF 2: ÚLOHA RODIČOV VOČI SVOJIM DEŤOM; ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Aj keď sa väčšina z oboch kultúr priklonila k tomu, že povinnosťou rodičov je urobiť maximum pre svoje deti, na základe  $\chi^2$ -testu dobrej zhody ( $p=0,01$ ) môžeme tvrdiť že u arabských respondentov je tento názor významne intenzívnejší, a teda sú vo väčšej miere ochotnejší než Slováci obetovať sa pre svoje deti.

Pozreli sme sa aj na rolu detí tak, že znovu bolo úlohou respondentov prikloniť sa k jednému z tvrdení:

| Dospelé deti majú povinnosť poskytnúť svojim rodičom dlhodobú starostlivosť, a to aj na úkor svojej vlastnej životnej úrovne.

| Dospelé deti majú svoj vlastný život a nemalo by sa od nich žiadať, aby obetovali svoju životnú úroveň kvôli svojim rodičom.



GRAF 3: ÚLOHA DETÍ VOČI RODIČOM; ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Väčšina Slovákov aj arabských respondentov sa domnieva, že úlohou detí je postarať sa o svojich rodičov, aj za cenu vlastného odriekania. Môžeme konštatovať, že respon-



denti z oboch kultúr vnímajú zodpovednosť jednej generácie voči druhej a naopak, no v arabskej kultúre je to o niečo intenzívnejšie.

V dotazníku sme uviedli aj sériu dvanástich výrokov a úlohou respondentov bolo označiť na Likertovej škále mieru svojho súhlasu/nesúhlasu s nimi, pričom 5 znamenalo „úplne súhlasím“, 4 „súhlasím“, 3 „ani nesúhlasím ani súhlasím“, 2 „nesúhlasím“ a 1 „vôbec nesúhlasím“. Z odpovedí sme následne vypočítali priemery (Tabuľka 2).

Výroky	Slováci	Arabi	p
1: Na svoju budúcnosť sa pozerám vždy optimisticky.	3,72	4,02	
2: Vo všeobecnosti vnímam seba samého pozitívne.	3,80	3,90	
3: Neustále mám pocit, že som vo svojom živote zlyhal.	1,90	2,69	0,00
4: Sám sa slobodne rozhodujem, ako žijem svoj život.	3,97	3,90	
5: Vo svojom každodennom živote mám len veľmi málo príležitostí ukázať svoje schopnosti.	2,57	3,76	0,00
6: Ľudia v mojom okolí si navzájom pomáhajú.	3,75	3,75	
7: Ľudia v mojom okolí ma rešpektujú.	3,93	4,34	0,00
8: Celkovo mám pocit, že to, čo robím vo svojom živote, je veľmi cenné a hodnotné.	3,58	4,05	0,00
9: Keď vidím, čo sa v súčasnosti deje, strácam nádej v lepšiu budúcnosť sveta.	3,02	3,93	0,00
10: Je veľa vecí, v ktorých si myslím, že som dobrý.	3,75	4,33	0,00
11: Pre väčšinu ľudí v mojej krajine sa život čím ďalej stáva skôr horším.	2,98	4,45	0,00
12: Mám pocit spolupatričnosti k ľuďom v mojom okolí.	3,78	3,71	

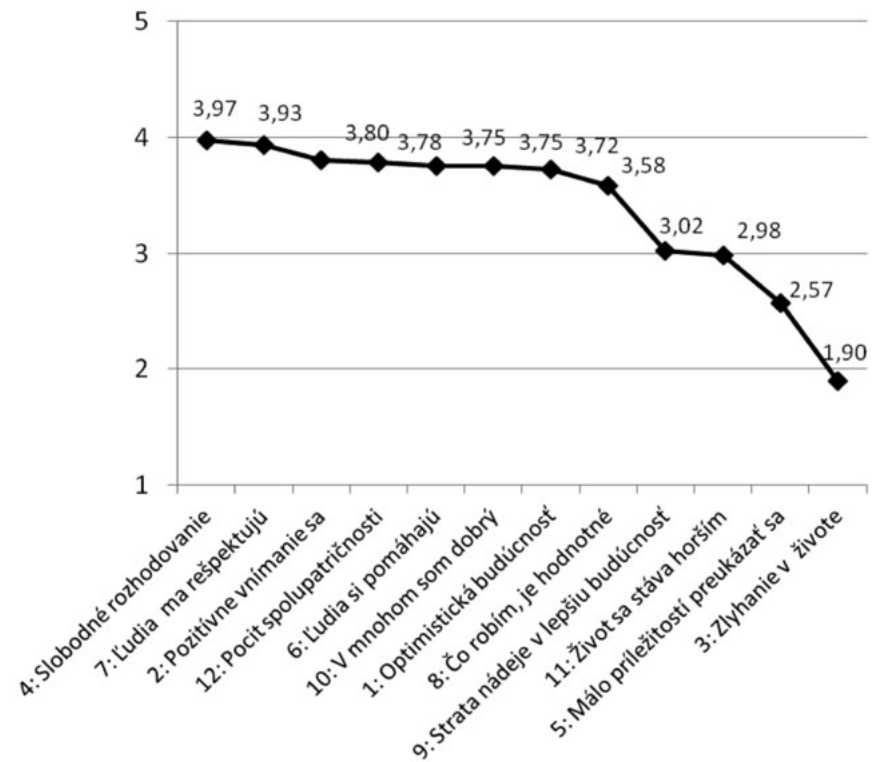
TABUĽKA 2: SÚHLAS S VÝROKMI - PRIEMER; ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Výsledky Kruskal-Wallisovho testu ukázali významné rozdiely medzi Slovákmi a arabskými respondentmi v miere súhlasu s výroky číslo 3, 5, 7 až 11. Tieto výsledky naznačili, že arabskí respondenti majú väčší pocit zlyhania, vnímajú menej možností presadiť sa, cítia väčší rešpekt svojho okolia, vidia väčšiu zmysluplnosť svojej práce a majú väčšie sebavedomie. No na druhej strane vo väčšej miere strácajú nádej v lepšiu budúcnosť sveta a viac vnímajú to, že život v ich krajine sa skôr zhoršuje než zlepšuje. Pre lepšiu prehľadnosť uvádzame v nasledujúcich dvoch grafoch zoradenie výrokov podľa jednotlivých kultúr.

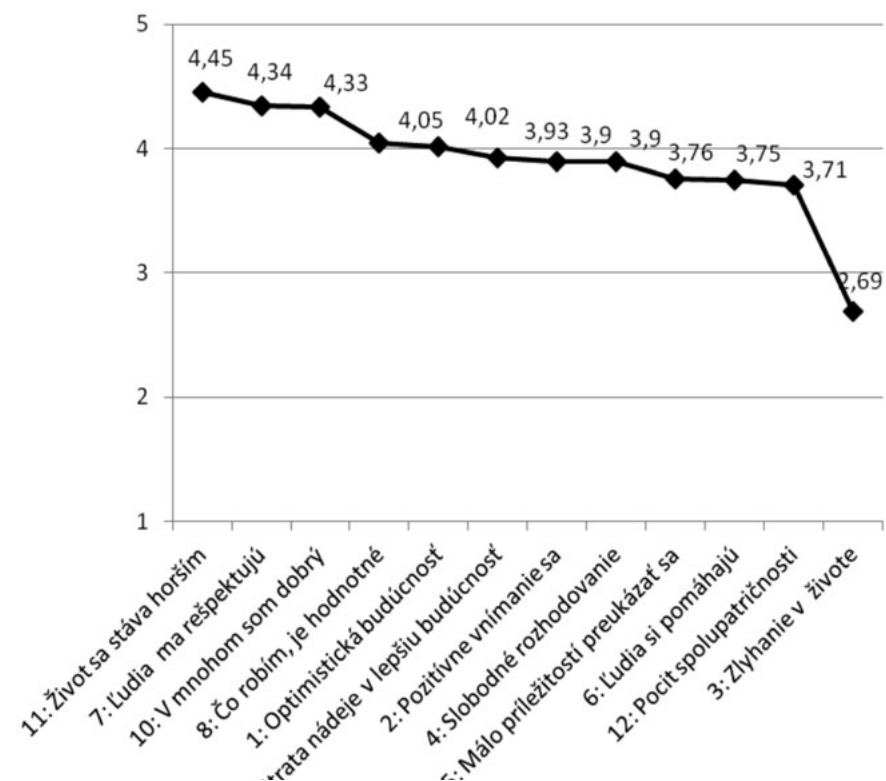
Slováci sa najmenej stotožňujú so štyrmi výroky, a to s tým, že by mali pocit, že v živote zlyhali, že by mali málo príležitostí ukázať svoje schopnosti, že by sa život v ich krajine stával čoraz horším a že by strácali nádej v lepšiu budúcnosť. Týmto sa nepotvrdilo z Hofstedeho modelu to, že Slovensko má tendencie k cynizmu a pesimizmu.

Z výrokov, s ktorými sa Slováci stotožňujú, možno usudzovať, že majú možnosti slobodného rozhodovania, sú rešpektovaní a vnímajú sa pozitívne. Kolektivistický charakter Slovenska naznačuje súhlas s pocitom spolupatričnosti a vzájomnej pomoci ľudí.

Slovákovi nechýba sebavedomie, pretože si myslia, že v mnohých veciach, ktoré robia, sú dobrí a že tieto veci majú zmysel. Budúcnosť sveta vidia optimisticky.



GRAF 4: ZORADENIE VÝROKOV - SLOVÁCI;  
ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE



GRAF 5: ZORADENIE VÝROKOV - ARABSKÍ RESPONDENTI;  
ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE

Arabskí respondenti sa nestotožnili jedine s pocitom zlyhania, s ostatnými tvrdeniami súhlasili, pričom najintenzívnejší súhlas dali pocitu, že život v ich krajine sa stáva skôr horším než lepším. Sú rešpektovaní svojím okolím a venujú sa hodnotným činnostiam.

**Záver** — V tomto príspevku sme sa zamerali na zisťovanie názorov na výchovu a roly v rodine a tiež na vnímanie seba samého v rámci spoločnosti. Obidve kultúry sa zhodli na tom, že rodičia by mali viesť svoje deti k slušnosti a ohľaduplnosti, ale aj zodpovednosti. Najväčšie rozdiely pri výchove sa preukázali v tom, že arabskí respondenti považujú za dôležité viesť svoje deti k náboženskej viere, pracovitosti a poslušnosti, a Slováci zas viac zdôrazňujú samostatnosť, odhodlanosť s vytrvalosťou a predstavivosť. Obidve skupiny respondentov sa prikláňajú k tomu, že úlohou rodičov je urobiť všetko pre svoje deti, no aj že deti sa v dospelosti majú postarať o svojich rodičov, pričom s týmto názorom sa stotožňuje väčší podiel arabských než slovenských respondentov.

Ďalšie porovnanie ukázalo, že arabskí respondenti majú väčší pocit zlyhania, vnímajú menej možností presadiť sa, cítia väčší rešpekt svojho okolia, vidia väčšiu zmysluplnosť svojej práce a majú väčšie sebavedomie. No na druhej strane vo väčšej miere strácajú nádej v lepšiu budúcnosť sveta a viac vnímajú to, že život v ich krajine sa skôr zhoršuje než zlepšuje.

studied in our research. We also focused on the family background and individual's self-perception within the society. Both cultures agreed that parents should encourage their children to have good manners, be tolerant and responsible. Most differences occur in that Arabic respondents consider very important to educate their children on the religious faith, hard work and obedience, and Slovaks emphasize the independence, perseverance and imagination.

Although the majority of the two cultures tended to make parental responsibility to do the best for their children even at the expense of their own well-being we can assert that Arabic respondents have a significantly more intense view on this issue and are therefore more willing to sacrifice for their children than Slovaks. Most Slovak and Arabic respondents believe that the role of children is to take care of their parents, even at the expense of their own well-being while Arabic respondents have more intense view on this issue as Slovaks.

Another comparison showed that Arabic respondents have more intensive feeling of failure and of very little chance to show how capable they are but also more intensive feeling of respect in local area, of what they do in their life is valuable and also of self-confidence. But on the other side they are less optimistic about the future of the world and they more consider that for most people in their country life is getting worse rather than better.

**Kontakt na autorov | Address** — Ing. Dana Vokounová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, e-mail: dana.vokounova@euba.sk  
Ing. Silvia Hanková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: silvia.hankova@yahoo.com

**Recenzované | Reviewed** — 11. marec 2018 / 18. marec 2018

---

**Literatúra | List of References** — [1] Clearly Cultural, 2018. Geert Hofstede Cultural Dimensions. Clearly Cultural, 2018. [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné na: <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>> | [2] Hoeklin, L., 1995. Managing cultural difference. Cambridge: Addison-Wesley Publishers, Ltd., 1995. ISBN 0-201-42770-2. | [3] Hofstede, G., 2018. The 6-D model of national culture. 2018. [online]. [cit. 2017-11-15]. Dostupné na: <<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture>> | [4] Hofstede, G. a Hofstede, G. J. a Minkov, M., 2010. Cultures and Organisations, Software of the mind. USA: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-177015-6. | [5] Hofstede Insights, 2018. [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné na: <<https://www.hofstede-insights.com/>> | [6] Itim International, 2017. Geert Hofstede, 2017. [online]. [cit. 2017-11-09]. Dostupné na: <<https://geert-hofstede.com/national-culture.html>> | [7] Machková, J., 2015. Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-3566-9. | [8] Smith, C., 2012. Masculinity and Femininity; Masculine and Feminine Gender Examples. culturematters.com, 2012. [online]. [cit. 2017-11-15]. Dostupné na: <<https://culturematters.com/masculinity-and-femininity-gender-examples/>>

**Kľúčové slová | Key Words** — Hofstede, kultúrne rozdiely, rodina, výchova | Hofstede, cultural differences, family, background

**JEL klasifikácia | JEL classification** — M31

**Résumé** — **Comparison of Slovak and Arabic culture III. Opinions about life.**

Geert Hofstede is a widely recognized expert whose work established a major research tradition in cross-cultural psychology and communication. He developed six dimensions model along which cultural values could be analysed. Some of these dimensions were

# SERVICE INNOVATION PROCESSES IN SMES IN UPPER AUSTRIA

**Due to the increasing global competitiveness, companies have to continuously expand their offer of innovative products and services. Upper Austria is the most competitive region of Austria and one of the most innovative regions in Europe. Despite its success and prosperity, the local SMEs have not yet managed to exploit their full innovation potential. This paper analyses the literature background on the topic of innovation in SMEs in the spheres of management and organization, resources, collaboration, KPIs, and innovation processes, as a part of the Interreg SIP-SME (Service innovation processes for small and medium-sized enterprises) project. Subsequently, the results from the in-depth interviews with Upper Austrian innovation experts are presented and compared to the literature findings. The authors found that the experts confirmed the necessity of formalization of processes, the importance of human resources and know-how, specific organizational and managerial prerequisites, as well as the problematic areas in the measurement of innovation potential and activities. Differences were found in the aspects of company attributes and their effect on innovation success as well as the reasons of employee unwillingness and reluctance to engage in innovation activities. Problematic areas of implementing innovation in local SMEs were identified.**

**1 Introduction** — Upper Austria is considered one of the most prosperous and competitive regions not only in Austria, but also within the European Union. It is Austria's most export-oriented region and to keep the competitive edge, it needs to keep up with the current developments on domestic and international markets. Even though innovation as a mean to ensure competitiveness and increase prosperity and growth has been in the focus of business and government entities, the regional innovation potential has not been fully exploited. The local Upper Austrian SMEs are characterized by a substantial innovation capacity, nevertheless, their innovation activities are often unconscious and unstructured (Janssen, den Hertog and Kuusisto 2014). This paper introduces the preliminary findings of the Interreg SIP-SME project (Service innovation processes for SMEs). The project focuses on the Upper Austrian and South Bohemian regions and is in cooperation with the University of Applied Sciences Upper Austria, South Bohemian University, Business Upper Austria- Upper Austria Business Agency, and South Bohemian Science and Technology Park (JVTP). This paper examines the preliminary findings on the current situation in Upper Austria with regard to innovation in SMEs, the prerequisites of successful

innovation processes, managerial and organizational requirements to introduce and sustain innovation processes, collaboration, and the innovation measurement methods and tools. The aim of this article is to highlight the current issues of SMEs in innovation processes, and to identify the disparities between the theoretical background and the actual market practices in the Upper Austrian region as seen by local innovation experts, and to determine potential improvement possibilities to ensure further exploitation of the innovation capabilities of local SMEs.

**2 Theoretical background** — SMEs are the backbone of economy, helping with knowledge spillover and as job creators (European Commission 2014). Due to their importance, professionals have been increasingly interested in the role of innovation in the context of SMEs, the prerequisites of successful innovation introduction, and its measurement. Although some believe that the limited financial resources might pose a threat to the overall innovation capabilities of the small business entities, other scientists argue that SMEs might be successful innovators, as the most important organizational assets are the employees, and the know-how and innovative ideas they bring to the company (Ahmed 1998; Neely and Hii 1998; Nehmeh 2009; Rosenbusch, Brinckmann, and Bausch 2011; Yesil and Sozbilir 2013). A critical antecedent to ensure full potential of the employee know-how is administered within the organization, the SME has to create an appropriate organization climate and a culture of creativity and learning (Storey et al. 2016). It should be a culture where dialogue, collaborative learning within the team, and knowledge sharing is encouraged (Liu 2009). These activities act as a mean to decrease the feelings of anxiety and fear of the employees and increase their acceptance of possible failures and errors in the innovative processes, which are often characterized by uncertainty and vagueness (Kao et al. 2015).

In the service innovation specifically, managerial service awareness is crucial. It is necessary that the managers realize a service forms a significant portion of the revenue creation and is not only an add-on. This awareness then spreads through the whole organization and other employees adopt the S-D logic and accept new service ideas. Managers further act as motivators, using verbal persuasion and hands-on opportunities to stimulate and encourage subordinates and to create a sense of openness (Chen, Tsou, and Huang 2009; Kao et al. 2015; Visser 2014). The supervisors also need to create a climate of informal communication and fun and give their subordinates a substantial degree of autonomy and job challenge. Giving the employees a possibility to communicate with customers proved to be of advantage as well, as it increases the market knowledge and the ability to assess customer needs and wishes when creating innovative services and products. The market focus and customer centricity needs to be present within the whole organization (Jong and Kemp 2003; Mascitelli 2000; van Riel, Lemmink, and Ouwersloot 2004).

Another organizational prerequisite supporting successful adoption of innovation processes is a formal and entity-wide recognition of innovation practices and processes within the organizational structure. Companies with specifically dedicated roles focusing on a development of new services and products have higher

innovation success compared to their counterparts without formally defined responsibilities in the innovation process (Kindström and Kowalkowski 2015; Kowalkowski 2016).

The fact that the company operates on the market for a long time does not necessarily have to have a positive impact on the organization and its innovation potential. On the contrary, younger entities are better at radical innovations. The size of the enterprise might play a role as the newly-established companies might not have enough resources to invest into innovation processes, might not be able to absorb possible innovation failures as their bigger counterparts, or might lack workforce dedicated to innovation activities. Nevertheless, some believe that if the company finds enough resources to devote to their innovation pursuits, their prospects are more optimistic and they tend to have more success compared to bigger companies (Acs and Audretsch 1988; Lee and Chen 2009; Nohria and Gulati 1996; Visser 2014).

Two of the most commonly discussed managerial competences supporting service innovation within a company are communication skills and knowledge management. The enterprise needs to find a proper communication path to be prepared for the innovation implementation without overwhelming the employees. While the decision makers need to be well-informed and the communication flow between all the actors active in the innovation efforts needs to be constant and effective, more information sharing is not always more beneficial, as it can lead to the risk of information overload (Du Plessis 2007; Rausch et al. 2011; Schilling 2011). A focal point of knowledge management is the integration and applicability of the know-how, as well as its further development (Johannessen, Olsen, and Olaisen 1999).

Even though formalization of services is necessary for standardization and to take advantage of possible repetition and decrease of costs, the complexity of service innovation processes makes it often impossible. Service innovation can develop irrespective of the level of service formalization, however, the revenues from new services and products are higher in companies using well-established processes compared to the companies without a formal innovation process in place; the former report 47% while the latter only 35% (Kindström and Kowalkowski 2015; Lorenz, Burger, and Hottum 2012; Robbins and O’Gorman 2016; Toivonen and Tuominen 2009). If service innovation processes exist, they need to be open and driven by the customer needs. As the knowledge of the particular service provider is essential for the service development and service performance, a knowledge management system might be of significant value. Before the company develops specific innovation processes, it should collect information about its competitors and suppliers, and incorporate the knowledge gained into the process design (Larsen and Lewis 2007; Storey et al. 2016; Toivonen and Tuominen 2009).

A measurement system to assess the innovation potential and innovation success should encompass a multidimensional view of the company performance. The innovation outputs should be linked to the inputs assigned to the specific innovation development. The measurement should be process-oriented and present at various stages of the innovation lifecycle (Cruz-Cázares, Bayona-Sáez, and García-Marco 2013;

Dewangan and Godse 2014). However, to define a set of indicators to measure innovation and its success proved to be difficult and problematic due to the complexity and inadequacy of the indicators currently in use (Gotsch and Hipp 2012; Nelson et al. 2014).

“Managers have only a vague sense of their company’s overall innovativeness; they have little or no means to assess the effectiveness and efficacy of a particular innovation program. They need tools with which to diagnose impediments—for example, fear of cannibalization within the existing business or a corporate culture that’s excessively risk averse—to their innovation processes...” (Muller, Valikangas, and Merlyn 2005, p.1).

Most of the current measurement schemes take into account only products and not ideas or processes, and focus mainly on financial aspects, which might have been sufficient during the industrial era, but are inadequate for the current market environment (Milbergs and Vonortas 2005; Rejeb et al. 2008).

To overcome the possible hurdles faced by SMEs due to their limited resources, it is advisable to collaborate in innovation efforts with other partners, such as customers, suppliers, or universities. Engaging in innovation collaboration helps to bundle finances and knowledge, shortens the time to market, and enables risk-sharing among the organizations (Hertog 2010; Storey et al. 2016; Tyler and Steensma 1998). SMEs usually form relations with customers, who have the role of knowledge providers rather than actual executors of innovation activities (Ordanini and Parasuraman 2010). The evidence also shows that strong relations with suppliers or universities are linked to higher innovation success (González-Pernía, Parrilli, and Peña-Legazkue 2015; Tomlinson 2010). With regard to innovation collaboration with competitors, the evidence is conflicting. Whereas some claim that it enhances the innovation performance of the company, some believe it might have negative effect on the company (Luo, Slotegraaf, and Pan 2006; Peng et al. 2012; Un and Asakawa 2015). A general problem commonly cited is a potential threat of dominance from the bigger partner, who might dictate the terms and conditions of the innovation collaboration process (Rosenbusch, Brinckmann, and Bausch 2011). Collaboration is also one of the key strengths of the innovation potential of the Upper Austrian region as it has been focusing on forming international partnerships to cope with increasing competition (Janssen, den Hertog, and Kuusisto 2014).

**3 Evidence from the expert interviews** — As a part of the Interreg SIP-SME project, the authors conducted ten in-depth interviews with innovation experts from the Upper Austrian and South Bohemian regions. In this paper, the results from the five interviews conducted in the Upper Austrian region are discussed. In the subsequent project steps, the authors will analyze the comparison of both regions and the application of the findings. The experts from both regions were chosen by the Business Upper Austria and the South Bohemian Science and Technology Park, as these project partners are in long-term cooperation with local companies and experts and can therefore assess and select respondents appropriately. Each interview took approxi-

mately 1.5 hours and was conducted at the premises of the specific company. 40 open questions examined the current situation of SMEs in the region, innovation processes, organizational and managerial prerequisites of innovation, KPIs, formalization of innovation processes, collaboration, and innovation measurement tools. To ensure that diverse points of view were encompassed in the expert analysis, the project partners agreed on the following attributes and roles of the experts chosen for the interviews:

- | Owner or manager of an SME, which is known for its innovations.
- | Innovation leader of a specific industry- not necessarily SME anymore, but someone who has not lost the knowledge about SMEs.
- | Innovation policy maker.
- | Consultant for innovation processes.
- | SME manager who is not known for innovation, but is willing to innovate and represents a “critical voice” in the region.

The experts chosen are professionals in the biotechnology, software, machinery, consulting, and energy industries. The interviews were recorded, and later transcribed and analyzed. The experts identified the most crucial aspect of innovation in the Upper Austrian region to be networking and the human resources. A concern was voiced several times, that in the future, there might be a lack of qualified workforce, and therefore, not enough knowledgeable personnel to perform innovation activities. The experts also identified the three organizational prerequisites supporting innovative activities and capabilities among its employees; resources, incentives, and organizational approach. The most crucial resources to be provided by the company to ensure effective innovation practices were giving enough time for the employee to innovate as well as financial and material support. Another important aspect acknowledged was the incentive system for the employees, which needs to be in place to award innovation activities. Lastly, the organizational approach was recognized as a crucial prerequisite, which means that the company needs to decide if it wants to differentiate through innovation, and if yes, it needs to develop a systematic organizational approach to innovation.

When assessing if the age and size of the company affect its innovation potential, all experts agreed that the actual size does not have any negative influence on innovation, contrary to most of the evidence from the literature (Acs and Audretsch 1988; Lee and Chen 2009; Nohria and Gulati 1996; Visser 2014). Although as some experts stated, innovation can develop through customer intimacy, and it is easier for smaller companies. Nevertheless, the age of the company or the personnel was identified as an important indicator of innovation success. The experts stated that younger individuals in younger companies have a tendency to be more innovative.

Even though the literature review showed that the reason behind the unwillingness of employees to innovate is the feeling of anxiety and fear of ambiguity and errors, the experts stated that the most common reason for employee reluctance is the lack of specific and defined organizational innovation structures within the company (Kao et al. 2015). The experts believed that the most predominant rea-

son employees are unwilling to take part in innovation creation is because it is not an official company objective, as well as not having the innovation activities embedded into the structure of the company with formal models in place. As the most prevalent motivation to engage in innovation activities, the experts named the actual personality of the employee. In accordance with the evidence from literature, service awareness is crucial, and the lack of it was identified as one of the main organizational hurdles hindering innovation efforts in SMEs (Chen, Tsou, and Huang 2009; Kao et al. 2015; Visser 2014). Moreover, problems with organizational culture were also acknowledged; if there is a resistance towards new processes and ideas, the innovation effort will not flourish in the company. The experts also supported the literature findings showing that the main motivation for SMEs to innovate is their survival. SMEs adopt a rather reactive approach to negative changes on the market (such as decreasing revenue or market share) rather than proactively seeking new possibilities for innovation. In line with the literature findings were also the competencies a manager should have to be able to support innovation within companies. The most important trait of a manager was stated the communication skills (Du Plessis 2007; Rausch et al. 2011; Schilling 2011). Secondly, the manager should have good managerial skills in allocating time and resources for the employees to enable them to innovate. The ability to develop specific capabilities in his own organization, as well as being market-focused, able to assess the capabilities of the organization realistically, being open-minded and a motivator, but not to overpromise to the customers were identified as vital assets as well.

The most common partners to collaborate in innovation activities in Upper Austria are friendly customers and universities. Universities being the easiest to work with as the know-how is kept secure within the company and the processes and activities are science-based. Suppliers were identified as the third most common collaboration partner, followed by complementary companies (such as hardware and software companies working together). According to the experts, it is not common that a competitor is chosen as a collaboration partner due to the overall lack of trust. As the literature suggested, the main reasons to engage in innovation networks is to compensate for the possible lack of resources, to access know-how, share ideas and impulses, as well as because of the fear of missing out. To the problematic areas belong legal problems, strict contracts, the fear of imitation, know-how leakage, wrong selection of a partner, and a lack of project management. Some of the medium-sized enterprises engage in cross-border collaboration as well; the main reason being the overall export-orientated character of the region and the necessity to access new markets. The main problems SMEs face when engaging in cross-border collaboration were identified; language barriers, not knowing any adequate partner in the foreign country, and the lack of information provided about the innovation possibilities of cross-border activities, networking, and funding.

As the literature suggests, formalization of innovation processes increase the performance and success of innovation (Kindström and Kowalkowski 2015; Lorenz, Burger, and Hottum 2012; Robbins and O’Gorman 2016; Toivonen and Tuominen 2009). The experts recommended allocating resources for guidelines and processes

formalization, as they give a direction and orientation to the company. To design meaningful processes, one should analyze the daily business of the company, and create a tailor-made solution. The customers should be kept in the focus and the final structure cannot be overly complex. To the most well-known innovation models used by SMEs in Upper Austria belong Design Thinking and Stage-gate. According to the experts, the proportion of SMEs in Upper Austria using well-formulated and conscious innovation processes is difficult to assess. While over half of the companies working with the Mechatronic cluster use some specific processes, the overall regional number is significantly lower. When it comes to the company specifications, only those with 50 and more employees tend to have some innovation processes in place. Some of the experts also doubted the benefit provided to the companies by process formalization if the company is of small size. However, the bigger the company, the more beneficial the process formalization.

With regards to KPIs used by SMEs in Upper Austria, the experts concluded that the proportion of companies applying some indicators to measure innovation success is relatively low. Smaller companies were said to have problems defining what innovation in fact is, and if some KPIs were used, those focused mainly on the financial aspects of the company. Larger companies are more likely to track their innovation potential and success, and use KPIs related to project management, Kaizen indicators, R&D quota, or a percentage of sales with products that did not exist 3 years ago. The experts confirmed the literature findings with the description of the potential measurement system. It should ideally be structured according to the innovation or product lifecycle (Cruz-Cázares, Bayona-Sáez, and García-Marco 2013; Dewangan and Godse 2014). Moreover, a company should measure the proportion of the changes in the portfolio over the past 3 years or previously mentioned percentage of sales with products not existing 3 years ago. The measurement system to track innovation cannot be too complex and needs to give an overall idea of where the company stands at the moment compared to the market. As also the literature review suggests, the most crucial resource for the local SMEs is the personnel and their know-how. The percentage of the turnover dedicated to research and development activities in Upper Austrian companies was impossible to identify as it depends highly on the specific industry. Lastly, the experts expressed their interest in a tool that would help the local SMEs to measure and understand their innovation potential, as well as give them suggestions how to proceed with their innovation processes would be highly appreciated.

**4 Conclusion** — The article compared the literature findings and the knowledge gained through in-depth interviews with innovation experts from Upper Austria in the spheres of innovation in SMEs, organizational and managerial prerequisites supporting innovation, collaboration, KPIs, and innovation processes. Although the experts supported the major findings from the scientific articles, such as the importance of human resources and know-how, specific organizational and managerial prerequisites such as communication skills and knowledge management, the importance of processes, as well as the problematic areas in the measurement of innova-

tion potential and activities, differences were observed in the effect of age and size of SMEs on their innovation success as well as the reasons behind employee unwillingness to engage in activities supporting innovation within the company. According to the experts, some of the Upper Austrian SMEs have problem identifying what innovation in fact is. Moreover, there is a lack of information about cross-border collaboration activities in innovation, which is effectively hindering the possibility to use the full regional innovation potential and is often preventing the local SMEs from being present on the foreign markets. Additionally, a substantial proportion of the local companies do not have any well-formulated and conscious innovation processes and structures and do not use any KPIs to track their innovation activities and success. As the experts expressed their interest in an online tool helping the SMEs to measure and understand their innovation activities and potential, as well as giving them information on how to proceed with their innovation efforts, developing and using a measurement tool assessing the resources, processes, potentials, and problems would be one of the improvement possibilities increasing the innovation capabilities of the SMEs in Upper Austria.

**5 Limitations and outlook** — The article is a working paper providing an overview of preliminary findings from the literature review and the interviews with the local experts from Upper Austria on innovation in SMEs. Due to the resource constraints, only five experts were interviewed in the Upper Austrian region. Moreover, the self-reported data could not be independently verified. As the SIP-SME project is still ongoing, the authors were unable to provide a comparison of the results of the expert interviews from the Upper Austrian and the South Bohemian regions, and therefore assess the possible differences within the regions with respect to innovation processes in SMEs. The goal of the SIP-SME project is to develop an online tool providing SMEs the assistance in the measurement of their innovation potential. As the literature findings and the actual experience of the experts from the region are in line with only small disparities, the research proved there are no significant hurdles in the further development of the content of the online measurement tool. The authors will elaborate on the research findings and after encompassing the results of in-depth interviews from the South Bohemian region into the analysis of the market situation with regard to innovation processes and SMEs, the innovation measurement tool will be developed.

---

**Poznámky | Notes** — The research was conducted as part of the Interreg Austria-Czech Republic SIP-SME project funded by the European Fund for Regional Development.

**Literatúra | List of References** — [1] Acs, Z. and Audretsch, D. B., 1988. Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. In: *The American Economic Review*. 1988, 78(4), pp. 678-90. ISSN 0002-8282. | [2] Ahmed, P., 1998. Culture and climate for innovation. In: *European Journal of Innovation Management*. 1998, 1(1), pp. 30-43. ISSN 1460-1060. | [3] Chen, Ja-Shen, Hung T. Tsou and Astrid Y.-H. H., 2009. Service Delivery Innovation. In: *Journal of Service*

Research. 2009, 12(1), pp. 36-55. ISSN 1094-6705. | [4] Cruz-Cázares, C., Bayona-Sáez, C and García-Marco, T., 2013. You can't manage right what you can't measure well. Technological innovation efficiency. In: Research Policy. 2013, 42(6-7), pp. 1239-50. ISSN 0048-7333. | [5] Dewangan, V. and Godse, M., 2014. Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. In: Technovation. 2014, 34(9), pp. 536-45. ISSN 0166-4972. | [6] Du Plessis, M., 2007. The role of knowledge management in innovation. In: Journal of Knowledge Management. 2007, 11(4), pp. 20-29. ISSN 1367-3270. | [7] European Commission, 2014. Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery. EC, 2014. [online]. [cit. 2018-02-02]. Available at: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014\_en.pdf> | [8] González-Pernía, J. L., Parrilli, D. M. and Peña-Legazkue, I., 2015 STI-DUI learning modes, firm-university collaboration and innovation. In: The Journal of Technology Transfer. 2015, 40(3), pp. 475-92. ISSN 0892-9912. | [9] Gotsch, M. and Hipp, Ch., 2012 Measurement of innovation activities in the knowledge-intensive services industry. A trademark approach. In: The Service Industries Journal. 2012, 32(13), pp.2167-84. ISSN 0264-2069. | [10] Hertog, d. P., 2010. Managing service innovation. Firm-level dynamic capabilities and policy options. Utrecht: Dialogic Innovatie & Interactie, 2010. ISBN 9789080698543. | [11] Janssen, M., Hertog, d. P., and Kuusisto, J., 2014. Summary assessment of Upper Austria. ESIC European Service Innovation Centre Report. | [12] Johannessen, J. A., Olsen, B. and Olaisen, J., 1999. Aspects of innovation theory based on knowledge-management. In: International Journal of Information Management. 1999, 19(2), pp. 121-39. ISSN 0268-4012. | [13] Jong, J. P. J. de and Kemp, R., 2003. Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour. An Investigation into Knowledge Intensive Services. In: International Journal of Innovation Management, 2003, 07(02), pp. 189-212. ISSN 1363-9196. | [14] Kao, P. J. et al., 2015. How transformational leadership fuels employees' service innovation behavior. In: The Service Industries Journal. 2015, 35(7-8), pp. 448-66. ISSN 0264-2069. | [15] Kindström, D. and Kowalkowski, Ch., 2015. Service-driven Business Model Innovation. In: Foss, J. N. et al., eds. Business model innovation. The organizational dimension. Oxford: Oxford University Press, 2015, pp. 191-216. ISBN 9780198701873. | [16] Kowalkowski, C., 2016. Service Innovation in Industrial Contexts. Service Innovation. Tokyo: Springer, 2016. ISBN 9784431549215. | [17] Larsen, P. and Lewis, A., 2007. How Award-Winning SMEs Manage the Barriers to Innovation. In: Creativity and Innovation Management. 2007, 16(2), pp. 142-51. ISSN 1467-8691. | [18] Lee, R. P. and Chen, O., 2009. The Immediate Impact of New Product Introductions on Stock Price. The Role of Firm Resources and Size \*. In: Journal of Product Innovation Management. 2009, 26(1), pp.97-107. ISSN 1540-5885. | [19] Liu, S., 2009. Organizational culture and new service development performance. In: International Journal of Innovation Management. 2009, 13(03), pp. 371-92. ISSN 1363-9196. | [20] Lorenz, R., Burger, T., and Hottum, P., 2012. Barriers to service innovation - perspectives from research and practice. In: 2012 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT): IEEE. 2012, pp. 710-17. ISBN 978-1-4673-0108-4. | [21] Luo, X., Slotegraaf, J. R. and Pan, X., 2006. Cross-Functional "Coopetition" The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. In: Journal of Marketing. 2006, 70(2), pp. 67-80. ISSN 0022-2429. | [22] Mascitelli, R., 2000. From Experience. Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation. In: Journal of Product Innovation Management. 2000, 17 (3), pp. 179-93. ISSN 1540-5885. | [23] Milbergs, E. and Vonortas, N., 2005. Innovation Metrics: Measurement to Insight. In: IBM: National Innovation Initiative 21st Century Innovation Working Group. | [24] Muller, A., Valikangas, L. and Merlyn, P., 2005. Metrics for innovations. Guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. In: IEEE Engineering Management Review. 2005, 33(4), pp. 66. ISSN 0360-8581. | [25] Neely, A. and Hii, J., 1998. Innovation and Business Performance. A Literature Review. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge. 2018. [online]. [2018-01-10]. Available at: <http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview\_innov1.pdf> | [26] Nehmeh, R., 2009. What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? In: SMC Working Paper. 2009, 5. ISSN 1662-761X. | [27] Nelson, A. et al., 2014. Do innovation measures actually measure innovation? Obliteration, symbolic adoption, and other finicky challenges in tracking innovation diffusion. In: Research Policy. 2014, 43(6), pp. 927-40. ISSN 0048-7333. | [28] Nohria, N. and Gulati, R., 1996. Is slack good or bad for innovation? In: Academy of Management Journal. 1996, 39(5), pp.1245-64.

ISSN 0001-4273. | [29] Ordanini, A. and Parasuraman, A., 2010. Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens. A Conceptual Framework and Empirical Analysis. In: Journal of Service Research. 2010, 14(1), 3-23. ISSN 1094-6705. | [30] Peng, Tzu-Ju, A., et al., 2012. Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice. In: British Journal of Management. 2012, 23(4), pp.532-60. ISSN 1045-3172. | [31] Rausch, E., et al., 2011. Technology based service proposal screening and decision making effectiveness. In: Management Decision. 2011, 49(5), pp. 762-83. ISSN 0025-1747. | [32] Rejeb, Helmi B., et al., 2008. Measuring innovation best practices. Improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects. In: Technovation. 2008, 28(12), pp. 838-54. ISSN 0166-4972. | [33] Robbins, P. and O'Gorman, C., 2016. Innovation processes. Do they help or hinder new product development outcomes in Irish SMEs? In: The Irish Journal of Management. 2016, 35(1), pp. 88-103. ISSN 1649-248X. | [34] Rosenbusch, N., Brinckmann, J. and Bausch, A., 2011. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. In: Journal of Business Venturing. 2011, 26(4), pp. 441-57. ISSN 0883-9026. | [35] Schilling, A., 2011. Skills and competences supporting service innovation - a literature review. Stockholm:VINNOVA, 2011. ISBN 978-91-86517-51-9. | [36] Storey, Ch., et al., 2016. Success Factors for Service Innovation. A Meta-Analysis. In: Journal of Product Innovation Management. 2016, 33(5), pp.527-48. ISSN 0737-6782. | [37] Toivonen, M. and Tuominen, T., 2009. Emergence of innovations in services. In: The Service Industries Journal. 2009, 29(7), pp. 887-902. ISSN 0264-2069. | [38] Tomlinson, P. R., 2010. Co-operative ties and innovation. Some new evidence for UK manufacturing. In: Research Policy. 2010, 39(6), pp. 762-75. ISSN 0048-7333. | [39] Tyler, B. B. and Steensma, K. H., 1998. The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances. In: Strategic Management Journal. 1998, 19(10), pp. 939-65. ISSN 1097-0266. | [40] Un, C. A. and Asakawa, K., 2015 Types of R&D Collaborations and Process Innovation. The Benefit of Collaborating Upstream in the Knowledge Chain. In: Journal of Product Innovation Management. 2015, 32(1), pp. 138-53. ISSN 0737-6782. | [41] van Riel, A. C. R., Lemmink, J., and Ouwersloot, H., 2004. High-Technology Service Innovation Success. A Decision-Making Perspective. In: Journal of Product Innovation Management. 2004, 21(5), pp. 348-59. ISSN 1540-5885. | [42] Visser, A., 2014. Key Success Factors for Industrial Solutions for Key Customers: Lessons from a case study in the Upper Austrian mechanical engineering industry. Steyr. | [43] Yesil, S. and Sozbulir, F., 2013. An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Innovation Behaviour in the Workplace. In: International Journal of Knowledge Management. 2013, 9(2), pp. 38-61. ISSN 1548-0666.

**Kľúčové slová | Key Words** ——— innovation process, innovative product, innovation success, market, SMEs, | *inovačný proces, inovatívny produkt, úspech inovácie, trh, malé a stredné podniky*

**JEL klasifikácia | JEL classification** ——— M31

**Résumé** ——— **Inovačné procesy služieb v malých a stredných podnikoch v Hornom Rakúsku**

*Vďaka rastúcej globálnej konkurencieschopnosti musia spoločnosti neustále rozširovať ponuku inovatívnych produktov a služieb. Horné Rakúsko je najkonkurencieschopnejším regiónom Rakúska a jedným z najinovatívnejších regiónov v Európe. Napriek svojmu úspechu a prosperite miestne podniky ešte nedokázali využiť svoj plný inovačný potenciál. Tento článok analyzuje literatúru na tému inovácie v malých a stredných podnikoch v oblasti riadenia a organizácie, zdrojov, spolupráce, kľúčových indikátorov a inovačných procesov ako súčasť iniciatívy Interreg SIP-SME (Inovačné procesy služieb pre malé a stredné podniky podnikov). Následne sú prezentované výsledky z hĺbkových rozhovorov s inovatívnymi odborníkmi z Horného Rakúska a porovnané s výsledkami z literatúry. Autori zistili, že experti potvrdili potrebu formalizácie procesov, význam ľudských zdrojov a know-how, špecifické organizačné a manažérske predpoklady, ako aj problematické oblasti merania inovačného potenciálu a aktivít. Zistili sa rozdiely v aspektoch atribútov spoločnosti a ich vplyve na úspech v oblasti inovácie, ako aj v dôsledku neochoty zamestnancov a neochoty zapojiť sa do inovačných aktivít. Boli identifikované problematické oblasti implementácie inovácií v miestnych MSP.*

**Kontakt na autorov | Address** ——— Alexandra Fratričová, MA, University of Applied Sciences Upper Austria, School of Management, Cross-Cultural Management and Emerging Markets Center, Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: alexandra.fratricova@fh-steyr.at  
 FH-Prof. Dipl.-Ing Dr. Margarethe Überwimmer, University of Applied Sciences Upper Austria, School of Management, Cross-Cultural Management and Emerging Markets Center, Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: margarethe.ueberwimmer@fh-steyr.at  
 FH-Prof. Ing. Mag. Robert Füreder, University of Applied Sciences Upper Austria, School of Management, Cross-Cultural Management and Emerging Markets Center, Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: robert.fuereder@fh-steyr.at

**Recenzované | Reviewed** ——— 13. marec 2018 / 18. marec 2018

## IMPACT OF GDPR ON BANKS IN SLOVAKIA – MARKETING APPROACH. PART I.

**This paper, through examining the Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation – short GDPR), aims to demonstrate its significance in financial sector along with the impact on complex management of marketing activities inside specific financial institutions. In the theoretical part of this contribution brief history of data protection and evolution of concept of GDPR will be explained. Main principles and innovations that are of key importance for future positive developments in the field will be discussed with emphasis on relationship between banks and direct marketing. Additionally, selected results of the primary research oriented on personal data protection from consumers' point of view in Slovakia will be presented (online questionnaire was fulfilled by 355 respondents). Further we will try to identify the challenges bank have to meet while adhering towards the new directive.**

**Introduction** ——— Marketing communication through direct marketing tools, if it is not requested, can harass the recipient. The recipient may also feel worried about the misuse of his or her personal data and seek to obtain information about how the organization has come to its personal data. The basic law, which provides for the protection of personal data in Slovakia, is the Constitution of the Slovak Republic, according to which "everyone has the right to protection against unauthorized gathering, disclosure or other misuse of data about their person". In advanced countries of the world, it is obvious that companies offer customer address databases for rent or provide them for processing so- brokerage companies. In real Slovak conditions, there is a concern about the misuse of the data provided in this respect. In the case of private individuals, there is also a high sensitivity to commonly available basic information, such as an address. 2018 will certainly bring many changes and challenges for the banking sector. At the very beginning the new PSD2 payment regulation come into force. The months after that will bring new requirements for personal data processing under GDPR and ePrivacy (the current state of this legislation is discussed). Štarchoň (2017, p. 95) says that the new Payment Services Directive 2 (PSD2) will bring the new complexity and dimensions into today's function of many financial institutions. Banks should be prepared not only to invest their own capacities in this trend, but also to closely monitor the emerging startups, analyse the products they bring to market and eval-



uate them not only in terms of their future impact on the market but also in terms of their usability in marketing. The new rules will help build relationships with customers based on greater trust and transparency between customers and banks.

**GDPR and Data Protection in Slovakia** — Personal data protection is covered by Act no. 122/2013 Coll. (until 24 May 2018) on the protection of personal data and 18/2018 Coll. on the protection of personal data Coll. (effective 25 May 2018). On 1 September 2002, the Office for the Protection of Personal Data set up to monitor the protection of personal data in public or private sector organizations. The Office ensures the independence of the state supervision over the protection of personal data and increases the standard of legal certainty of citizens of the Slovak Republic in the field of personal data protection. Individual data relating to individual natural or legal persons also protect Law no. 322/1992 Coll. on State Statistics.

After four years of preparation and debate the GDPR was finally approved by the EU Parliament on 14 April 2016. The regulation took effect after a two-year transition period and, unlike a Directive it does not require any enabling legislation to be passed by government; meaning it came into force in May 2018. The EU General Data Protection Regulation (GDPR) replaces the Data Protection Directive 95/46/EC and was designed to harmonize data privacy laws across Europe, to protect and empower all EU citizens' data privacy and to reshape the way organizations across the region approach data privacy.

The aim of the GDPR is to protect all EU citizens from privacy and data breaches in an increasingly data-driven world that is vastly different from the time in which the 1995 directive was established. Although the key principles of data privacy still hold true to the previous directive, many changes have been proposed to the regulatory policies. The GDPR sets out seven key principles: Lawfulness, fairness and transparency; Purpose limitation; Data minimisation; Accuracy; Storage limitation; Integrity and confidentiality (security) and Accountability. These principles should lie at the heart of your approach to processing personal data (Office for Personal Data Protection 2018).



FIGURE 1: OVERVIEW OF 7 PRINCIPLES OF GDPR;  
SOURCE: JOINLEGAL.BE (2017)

Arguably the biggest change to the regulatory landscape of data privacy comes with the extended jurisdiction of the GDPR, as it applies to all companies processing the personal data of data subjects residing in the Union, regardless of the company's location. Previously, territorial applicability of the directive was ambiguous and referred to data process 'in context of an establishment'. This topic has arisen in a number of high profile court cases. GDPR makes its applicability very clear - it will apply to the processing of personal data by controllers and processors in the EU, regardless of whether the processing takes place in the EU or not. The GDPR will also apply to the processing of personal data of data subjects in the EU by a controller or processor not established in the EU, where the activities relate to: offering goods or services to EU citizens (irrespective of whether payment is required) and the monitoring of behaviour that takes place within the EU. Non-Eu businesses processing the data of EU citizens will also have to appoint a representative in the EU (eugdpr.org 2018).

Under GDPR organizations in breach of GDPR can be fined up to 4% of annual global turnover or €20 Million (whichever is greater). This is the maximum fine that can be imposed for the most serious infringements e.g. not having sufficient customer consent to process data or violating the core of Privacy by Design concepts. There is a tiered approach to fines e.g. a company can be fined 2% for not having their records in order (Article 28 of Regulation), not notifying the supervising authority and data subject about a breach or not conducting impact assessment. It is important to note that these rules apply to both controllers and processors - meaning 'clouds' will not be exempt from GDPR enforcement.

The conditions for consent have been strengthened, and companies will no longer be able to use long illegible terms and conditions full of legalese, as the request for consent must be given in an intelligible and easily accessible form, with the purpose for data processing attached to that consent. Consent must be clear and distinguishable from other matters and provided in an intelligible and easily accessible form, using clear and plain language. It must be as easy to withdraw consent as it is to give it.

Under the GDPR, breach notification will become mandatory in all member states where a data breach is likely to „result in a risk for the rights and freedoms of individuals“. This must be done within 72 hours of first having become aware of the breach. Data processors will also be required to notify their customers, the controllers, “without undue delay” after first becoming aware of a data breach.

Part of the expanded rights of data subjects outlined by the GDPR is the right for data subjects to obtain from the data controller confirmation as to whether or not personal data concerning them is being processed, where and for what purpose. Further, the controller shall provide a copy of the personal data, free of charge, in an electronic format. This change is a dramatic shift to data transparency and empowerment of data subjects.

Also known as Data Erasure, the right to be forgotten entitles the data subject to have the data controller erase his/her personal data, cease further dissemination of the data, and potentially have third parties halt processing of the data. The conditions for erasure, as outlined in Article 17 of Regulation, include the data no longer being relevant to original purposes for processing, or a data subjects withdrawing

consent. It should also be noted that this right requires controllers to compare the subjects' rights to „the public interest in the availability of the data“ when considering such requests.

GDPR introduces data portability – the right for a data subject to receive the personal data concerning them, which they have previously provided in a „commonly use and machine readable format“ and have the right to transmit that data to another controller.

Privacy by design as a concept has existed for years now, but it is only just becoming part of a legal requirement with the GDPR. At its core, privacy by design calls for the inclusion of data protection from the onset of the designing of systems, rather than an addition. More specifically „The controller shall..implement appropriate technical and organisational measures..in an effective way.. in order to meet the requirements of this Regulation and protect the rights of data subjects“. Article 23 of Regulation calls for controllers to hold and process only the data absolutely necessary for the completion of its duties (data minimisation), as well as limiting the access to personal data to those needing to act out the processing.

From the official paper published by European Commission (2018b) is clear that controllers are required to notify their data processing activities with local Data Protection Authorities (DPAs), which, for multinationals, can be a bureaucratic nightmare with most Member States having different notification requirements. Under GDPR it will not be necessary to submit notifications / registrations to each local DPA of data processing activities, nor will it be a requirement to notify / obtain approval for transfers based on the Model Contract Clauses (MCCs). Instead, there will be internal record keeping requirements, as further explained below, and Data Protection Officers (DPO) appointment will be mandatory only for those controllers and processors whose core activities consist of processing operations which require regular and systematic monitoring of data subjects on a large scale or of special categories of data or data relating to criminal convictions and offences. Importantly, the DPO:

- | 1. Must be appointed on the basis of professional qualities and, in particular, expert knowledge on data protection law and practices.
- | 2. May be a staff member or an external service provider.
- | 3. Contact details must be provided to the relevant DPA.
- | 4. Must be provided with appropriate resources to carry out their tasks and maintain their expert knowledge.
- | 5. Must report directly to the highest level of management.
- | 6. Must not carry out any other tasks that could result in a conflict of interest.

**GDPR and Banking Sector** — According to Piwik PRO, it would seem that such declarations should be accompanied by serious preparations for compliance. In this case, however, awareness isn't translating into real action. Or at least this is what recent surveys show. According to a survey cited in a recent Financial Times article, 76 percent of IT executives at financial services firms (including banks) believe they face serious challenges in becoming compliant with GDPR.

Karolina Lubowicka from Piwik PRO (2017) recently found out that the conclusions of the recently published Symantec's „State of European Data Privacy Survey“ show that many businesses are not ready for new regulation. This study gathered information from more than 900 business and IT decision makers in France, Germany, and the United Kingdom. It reveals that the majority of European businesses are concerned about compliance with the new GDPR regulation, and nearly one in four of them predict that they won't be fully compliant when the regulation enters into force. Banks should be aware that not being ready for GDPR can result in administrative fines which can go as high as €20 million or 4 percent of the global annual turnover of a company. A report from the data security solutions company AllClear ID states that European banks alone could face fines totalling €4.7 billion in the first three years of the General Data Protection Regulation. That's roughly the annual budget of Malta or Iceland.

Moreover, banks also risk the possibility that affected individuals make claims that are significantly higher than fines resulting from regulatory breaches. Aside from the monetary effect, a gap in the data protection framework of a bank can lead to a significant loss of reputation if it is unveiled. Especially banks, which are heavily reliant on the customers' trust, need to protect their reputation and use it as an asset to face the increasing competition from fintech companies and alleviate the migration of existing customers. In total, estimated costs for each record of compromised data typically range from 150 to 200 €—including direct costs associated with detection, notification, restoration, forensics as well as indirect costs reflecting the risk of law suits, loss of consumer confidence and subsequent loss of funding. Therefore, it is extremely crucial to address the changes arising from the GDPR.

According to BankingHub (2017), several aspects of special relevance for the organization, processes and systems of a bank are identified, which need to be addressed in order to achieve compliance with the GDPR. Banks need to establish a privacy office and privacy change agenda as well as senior management reporting on personal data protection, develop and implement a target operating model for data protection governance with policies and a framework including organization, processes and roles / responsibilities (controller, data protection officer, etc.) and finally roll out a defined, bank-wide privacy organizational setup, implement committees and integrate new roles in the existing network. Afterwards there are certain steps to be implemented in the area of processes, for example implementation of processes for relevant personal data scope identification (personal data required by regulations vs. non-required), definition and implementation of processes for customer consent management, disclosure of stored personal data, correction of wrong personal data, right to erasure and portability and design, implement and document privacy impact assessments and train respective persons in the relevant processes. And finally an update and control on systems is crucial in form of review and adaption of current IT architecture regarding data storage, transformation and processing of personal data to fulfil GDPR requirements, expansion of Metadata Management (incl. Metadata Management Systems) and establish / expand data lineage to

comply with data protection requirements and performance a personal data inventory the creation of a harmonized business glossary and mapping of all personal data.

The three core areas are supplementary and each of them needs to be covered in order to become compliant. Even the best banking systems and processes are not able to compensate for a gap in the organizational structure of the bank, such as a lack of the mandatory data protection officer. By breaking down the high-level requirement analysis to a more practical approach, several key GDPR articles with the highest immediate relevance for the banking sector can be identified.

Article	Description	Organization	Processes	Systems
1	<b>Territorial scope</b> Much broader territorial scope extends applicability to organizations outside of the EU processing data relating to EU citizens	↔	↓	↓
2	<b>Explicit consent</b> Stricter requirements regarding explicit consent to the storage and transformation of data, which has to be obtained and documented	↓	↔	↔
3	<b>Right of access</b> Information on controller and the stored personal data has to be granted to the data subject	↓	↑	↑
4	<b>Right to rectification</b> Incorrect data has to be rectified without undue delay upon request from the data subject	↓	↑	↑
5	<b>Right to erasure</b> New requirement to delete data if it is no longer used for the purpose it was originally collected or if consent for the storage of data is revoked	↓	↑	↑
6	<b>Right to data portability</b> Individuals have the right to request copies of personal data in a structured, commonly used and machine-readable format	↓	↑	↑
7	<b>DP by design and by default</b> Data protection by design and by default have to be ensured via developing default privacy protection mechanisms and by implementing monitoring processes	↓	↑	↑
8	<b>Notification requirements</b> Data breaches must be reported to the supervisory authority and communicated to the respective data subject(s), posing potentially severe reputational risks	↓	↑	↔
9	<b>Data protection officers</b> A data protection officer has to be nominated as dedicated role to closely monitor internal compliance with the GDPR	↔	↔	↓
<b>Sanctions</b> Non-compliance can result in serious fines of up to EUR 20 m or 4% of the total worldwide annual turnover—private enforcement is expected to further increase that impact		<b>OpRisk</b>		↑

Low impact on banks   
 Medium impact on banks   
 High impact on banks

FIGURE 2: OVERVIEW OF SELECTED GDPR REQUIREMENTS; SOURCE: GENERAL DATA PROTECTION REGULATION BY BANKINGHUB (2017)

**Marketing and GDPR** — According to Tapp et al. direct marketing is a method of marketing based on individual customer records held on a database. These records are the basis for marketing analysis, planning, implementation of programmes and control of all this activity. So where direct marketing is concerned, GDPR completely changes the way businesses think about handling data. Direct marketers will need to demonstrate how their organization meets the lawful conditions and principles of GDPR. If an organization cannot prove how they have obtained consent the likelihood is that they will be fined. The collection of data needs to be relevant for the purpose. This means if company runs a campaign or competition, they can only use the information for that purpose. Creating another purpose to use that information will need further consent from the data subject. This represents complication for marketing as a common practice has been to grow databases using these methods.

A marketing database can best be pictured as an electronic version of an office filing cabinet, holding records of customers. Imagine each customer's record held on a card, detailing the customer's personal details, transactions (sales) and communication history with the particular company. The cards are held in various files according to, say, which products the customer has bought. The entire set of records is cross-referenced against the other files so that customer can be selected according to the different characteristics. So that means that database is a collection of data records in a list that can be manipulated by software. A data record is the entire set of information that is associated with one customer. A data field is one term of data within record: for example, a name, one line of an address, the number of a type of product bought and so on (Tapp et al. 2014). In these terms they will need to be cleansed and reviewed to ensure organization can identify if consent has been granted lawfully and fairly, whether it is being used for explicit and legitimate purposes, what data has been collected, and the accuracy of that information.

Experts from Smartinsights (2017) say that consent plays a very big part in digital and direct marketing as the Data Controller and processor has to adhere to a clear set of boundaries. The rule of thumb is that consent must be given and not assumed. Corporations need to update their websites and change the language they use to clarify the purpose of collecting the data and what it is going to be used for. Then there is a physical action such as having an opt-in box so they can record how the data subject gave consent. In the past, the purposes of using personal data would have been written in lengthy legal and corporate jargon. However, in GDPR the purpose has to be unambiguous, clear and simple. If it is not then it will not be accepted. For clarification Personal Data is name, an identification number, location data, an online identifier or to one or more factors specific to the physical, physiological, genetic, mental, economic, cultural or social identity of that natural person. If we are focusing on online identifiers, IP addresses, cookies, mobile IPs and even search engines will fall into scope of GDPR.

According to SmartInsights (2017) a lot of companies are terming GDPR as the biggest shake up in data protection in 20 years. The very nature of digital marketing is monitoring behaviour by tracking individuals online to create profiles, in particular to analyse or predict aspects concerning the natural person's personal preferences, interests, reliability, behaviour, location or movements. Territorial scope (Article 3 of Regulation) specifically applies to the monitoring of behaviour. For a lot of marketers there is a significant possibility that they will need to reassess all of their databases and best practices to ensure they meet with the regulation.

END OF PART I.

**Literatúra | List of References** — [1] BankingHub, 2017. General Data Protection Regulation, BankingHub, 2017. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <https://www.bankinghub.eu/banking/finance-risk/general-data-protection-regulation> | [2] Datalan, 2018. General Data Protection Regulation. Kybernetická bezpečnosť pre finančné inštitúcie.

Datalan, 2018. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <[https://www.datalan.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000030888/Bezpecnost%20Financne%20institucie\\_brozura\\_web.pdf](https://www.datalan.sk/tmp/asset_cache/link/0000030888/Bezpecnost%20Financne%20institucie_brozura_web.pdf)> | [3] European Commission, 2018a. 2018 reform of EU data protection rules. European Commission, 2018. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <[https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en)> | [4] European Commission, 2018b. Data protection. European Commission, 2018b. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <[https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection_en)> | [5] European Union Law, 2016. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) (Text with EEA relevance). European Union Law, 2016. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2016.119.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:2016:119:TOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.119.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:2016:119:TOC)> | [6] i-Scoop, 2018. Data processing principles: the 9 GDPR principles relating to processing personal data. i-Scoop, 2018. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <<https://www.i-scoop.eu/gdpr/gdpr-personal-data-processing-principles/>> | [7] Joyn, 2017. Data Protection – Impacts of GDPR in the Banking & Financial Sectors. Joyn, 2018. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <<https://www.joynlegal.be/images/actualite/Newsletter%20GDPR%20-%20JOYN%20Legal.PDF>> | [8] eugdpr.org, 2018. Key changes of GDPR. eugdpr.org, 2018. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <<https://www.eugdpr.org/the-regulation.html>> | [9] Office For Personal Data Protection, 2018. Directive of European Parliament. Office For Personal Data Protection, 2018. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <<https://dataprotection.gov.sk/uouu/sk/main-content/nariadenie-gdpr>> | [10] Piwik PRO, 2017. GDPR in Banking. Piwik PRO, 2017. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <<https://piwik.pro/blog/gdpr-in-banking-web-analytics/>> | [11] Scanlan, A., Is your bank ready for GDPR? 2018. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <<http://m.bankingexchange.com/news-feed/item/7503-is-your-bank-ready-for-gdpr>> | [12] SmartInsights, 2017. A long road ahead for Direct & Digital Marketing under the General Data Protection Regulation (GDPR). SmartInsights, 2017. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <<https://www.smartinsights.com/marketplace-analysis/digital-marketing-laws/long-road-ahead-direct-digital-marketing-general-data-protection-regulation-gdpr/>> | [13] SmartInsights, 2018. Implications of the GDPR for marketing in UK and Europe. SmartInsights, 2018. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <<https://www.smartinsights.com/tag/gdpr/>> | [14] Stratégie, 2018. GDPR a digital. Stratégie, 2018. [online]. [cit. 2018.05.19]. Available at: <<https://strategie.hnonline.sk/marketing/1761916-gdpr-a-digital-najviac-suhlasov-davame-pre-e-mail-newslette>> | [15] Štarchoň, P., Faltys, J. and Dzugasová, J., 2004. Priamy marketing alebo Priama cesta ako si získať a udržať zákazníka. Bratislava: Direct Marketing Beta, 2004. ISBN 80-969078-5-9. | [16] Štarchoň, P., 2017. Bankový marketing. Princípy a špecifiká. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-948-0. | [17] Tapp, A., Whitten, I. and Housden, M., 2014. Principles of Direct, Database and Digital Marketing. London: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-75650-7.

**Kľúčové slová | Key Words** ——— GDPR, ochrana údajov, priamy marketing, banky, financial sector | *GDPR, data protection, direct marketing, banks, financial sector*

**JEL klasifikácia | JEL classification** ——— M31, K10

**Résumé** ——— **Dopad GDPR na banky na Slovensku – marketingový prístup. Časť I.**

*Príspevok prostredníctvom rozboru Nariadenia Európskeho parlamentu a Rady Európy (EÚ) č. 2016/679 z 27. apríla 2016 o ochrane fyzických osôb pri spracovaní osobných údajov a voľnom pohybe takýchto údajov a o zrušení Smernice 95/46/EC (GDPR) má za cieľ demonštrovať svoj význam vo finančnom sektore spolu s dopadom na komplexné riadenie marketingových aktivít v rámci špecifických finančných inštitúcií. V teoretickej časti tohto príspevku bude vysvetlená stručná história ochrany údajov a vývoj koncepcie GDPR. Hlavné princípy a inovácie, ktoré majú kľúčový význam pre budúci pozitívny vývoj v danej oblasti, budú diskutované s dôrazom na vzťahy medzi bankami a priamym marketingom. Okrem toho budú prezentované vybrané výsledky primárneho výskumu zameraného*

*na ochranu osobných údajov z pohľadu spotrebiteľov na Slovensku (online dotazník bol vyplnený 355 respondentmi). Ďalej sa budeme snažiť identifikovať výzvy, ktoré musí banka splniť pri dodržiavaní novej smernice.*

**Kontakt na autorov | Address** ——— Mgr. Lucia Kočišová, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25, e-mail: lucia.kocisova@fm.uniba.sk  
PhDr. Tomáš Pikulík, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25, e-mail: tomas.pikulik@directmarketing.sk  
Mgr. Martin Šeliga, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25, e-mail: martin.seliga@directmarketing.sk  
prof. Mgr. Peter Štarchoň, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25, e-mail: peter.starchon@fm.uniba.sk

**Recenzované | Reviewed** ——— 6. jún 2018 / 11. jún 2018

## ON THE USE OF VIRTUAL REALITY: WELL BEYOND PROMOTION

Playstation VR, Nintendo Vii U or X-box X VR have long been popular among gamers for unparalleled immersive gaming experience, in which gamers walk, run or dive through gaming scripts in real 3D and with multisensory perceptions. Designer's, bathroom and furniture studios start to routinely offer experience with virtual reality, where customers are welcome to step inside their newly decorated homes. Realtors instead of staging houses and opening doors to random visitors invite clients to walk their listings while being physically on their office premises. Virtual reality can expedite recovery after some severe medical conditions, for instant a stroke or traumatic injury. Engineers, product developers and architects could substantially streamline the development process and test their ideas almost instantly.

Virtual reality is a computer generated three-dimensional environment providing near-reality enjoyment and a possibility for further human-computer interaction. Video games, health care, engineering, live events, entertainment, real estate, and retail are the key sectors believed to benefit from the enhanced utilization of augmented and virtual reality in the near future. At the moment, there are several customer-friendly technologies competing to win over the virtual reality market. Electronic giants such as Samsung (Gear VR), HTC (Vive), or LG (360 VR) and more software- and online-driven companies such as Facebook (Oculus Rift), Microsoft (HoloLens) and Google (VR cardboard, Daydream) race to establish the new standard for businesses exploring the possibilities of virtual reality.

Some companies seek to explore possibilities of virtual reality in novel ways. Marriott Hotels have created a "Teleporter" - virtual travel experience, where customers are brought to hotels in Hawaii (where they enjoy walking on Wai'anapanapa Black Sand Beach in Maui) and in London (where they are welcome to look over the city from top of Tower 42). A shoe brand of Merrell prepared a hiking experience when launching their innovative Capra outdoor shoes. Customers wearing Oculus Rift could try walking on different surfaces and navigate through some obstacles such as rockslides. Flagship store of TOMS shoes (which are known for their extensive community engagement in developing countries) in Los Angeles is fitted with a wooden swivel chair with bears a hand painted sign "Reserved: Virtual Giving Trip." The chair offers to each customer a virtual 4-minute trip to Central America, where they become part of a mission to donate shoes to a child in need. Japanese established an entire restaurant called First Airlines around the virtual reality theme: customers check in for their "flight", are seated in a first-class cabin seat, exposed to a safety video, before being served a meal similar to those served in the air, all that while wearing a VR device on a virtual flight to Hawaii, Rome, Paris, or New York.

More common and main stream applications have been found in automobile as well as general retail. Car brands such as Volvo transport their design and driving experiences to customers shooting short virtual reality movies for new models; major dealerships and auto shows are at the moment primary targets for their innovative promotion. Gradually expanded to more than 19 Lowe's department stores across North America, the Holoroom How To is a VR home improvement laboratory, where clients may touch their new kitchen cabinets and tiles. Virtual reality has the potential to change the world of advertising - going hyperlocal, providing emotional connection, more affordable than for instance print ads, and increasing sales through virtual try-ons (of jewelry, clothing, shoes, glasses among others). Real estate agents have shaved off more than three quarters of viewing time by implementing VR, whilst VR-assisted sales currently represent almost a tenth of all real estate sold in the United States.

Critics may see virtual reality technologies as a small extension to previous 3D models and 3D videos. Others claim that sales of virtual reality devices fall behind expectations and the technology may soon be forgotten as another fad (by the way first devices have been launched to the market already more than six years ago). Unaware and possibly bored consumer base may be likely to outnumber the tech-savvy market segments and limit wider proliferation.

---

### Résumé ——— O využití virtuální reality: Za hranice marketingové komunikace

*Stále větší nasycení trhu různými zařízeními a brýlemi pro umocnění zážitků z virtuální reality se stalo jedním z témat pro diskuse o dalším technologickém rozvoji na poli marketingové komunikace. Zatímco výrobci soupeří o to, které zařízení a softwarové řešení se nakonec stane technologickým standardem, například realitní agenti již mnohdy nevozí a nevodí klienty za prohlídkami nemovitostí, ale ukazují jim nabízené domy a byty v pohodlí jejich současných domovů nebo ve svých kancelářích. Virtuální realita zprostředkovává nový druh velmi blízkého a reálného zážitku, v němž je možno slyšet okolní ruchy či osahávat okolní povrchy. Kromě trojrozměrného obrazu tak zákazník získává i další senzorické vjemy. Širší využití technologie pro účinnější marketingovou komunikaci a dosahování vyššího prodeje lze očekávat ve videohráčích, zdravotnictví, zábavním průmyslu či retailu.*

**Kontakt na autorov | Address** ——— doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., Katedra marketingu a managementu, Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav, Česká republika, e-mail: pavel.strach@savs.cz

# SOUTĚŽ MARKETÉR ROKU 2017

## MÁ SVÉHO VÍTĚZE

V podvečer 17. května 2018 se v příjemném klasickém prostředí Divadelního sálu Klubu Lávka s historickým rámcem Karlova mostu a působivým výhledem na Hradčany odehrálo finále soutěže 13. ročníku Marketér roku 2017. Večerem provázel jako vždy skvělý moderátor Karel Voříšek a SWING KVARTET Ivana Smažíka se zpěvačkou Evou Emmingerovou zpříjemnil večer všem zúčastněným. Pro vítěze byly připraveny sošky křišťálových delfínů z českého skla v čele s Velkým modrým delfínem v působivém designu z dílny uměleckého skláře Vladimíra Zubříčana. Na oceněné i nominované čekaly kromě diplomů i mnohé věcné dary od sponzorů a partnerů soutěže. Kromě hlavních cen udělila hodnotitelská komise i několik zvláštních ocenění za mimořádné aktivity a úspěšné inovativní marketingové projekty, stejně tak vybralo k ocenění svoje kandidáty i prezidium ČMS.

Poprvé tentokrát udělil svou cenu úspěšnému marketérovi také Magistrát hl. města Prahy.

**Výsledky soutěže** — Na základě individuálních hodnocení jednotlivých členů hodnotitelské komise byl předložen prezidiu ČMS následující návrh ocenění jednotlivých nominovaných kandidátů:

### Velký modrý delfín - hlavní cena soutěže

| Karolína Topolová, Mototechna Group, s.r.o.; za revitalizaci značky Mototechna a její využití pro vybudování zcela nového segmentu závoňových automobilů

### Velká cena - Zlatý delfín

| Grant McKenzie, Plzeňský Prazdroj - marketingový ředitel; za vynikající dlouhodobou strategickou koncepci řízení širokého portfolia značek společnosti

### Zvláštní cena - Růžový delfín

| Šárka Divácká, SORRY - PEČEME JINAK, s.r.o. - jednatelka; za netradiční obchodní a marketingový model podporující emocionální rozhodování zákazníků

### Zvláštní cena - Zelený delfín

| Jan Slezák, Národní památkový ústav, územní památková správa v Kroměříži - ředitel NPÚ; za dlouhodobě úspěšný marketingový projekt v oblasti kultury

### Zvláštní cena prezidia ČMS

| Radek Chládek, Vývoj, oděvní družstvo v Třebí - předseda; za vytvoření nové marketingové koncepce a vhodnou marketingovou komunikaci

### Zvláštní cena prezidia ČMS

| Jolana Jakoubková, Firemní školky, s.r.o. - výkonná ředitelka; za vhodné marketingové využití projektů posilujících mezigenerační komunikaci

### Zvláštní cena prezidia ČMS

| Petr Paksi, J.A.P., s.r.o. - obchodní ředitel; za specifickou koncepci komunikace vůči odborné cílové skupině

### Zvláštní cena prezidia ČMS

| Stanislava Šremrová, LEO EXPRESS GLOBAL, a.s. - marketingová ředitelka; za kvalitní koncepci re-designu podpořenou využitím moderních technologií

### Malí delfíni

| Jiří Antoš, Mirakulum, s.r.o., - jednatel; za aktivní monitoring klíčových faktorů poptávky a jeho aktivní využití pro optimalizaci marketingového mixu

| Jana Krčková, Wormelen group, a.s. - marketingová ředitelka; za aktivní práci s marketingovými výzkumy, on-line daty a sociálními sítěmi

| Pavla Ondrušková, Vysoké učení technické v Brně - online marketingová specialista; za kvalitní zpracování kampaně Sem patřím posilující zájem dívek o studium technických oborů

| Hana Prokopová, Věznice Jiřice - vedoucí oddělení výkonu trestu pro objekt Otevřené věznice, tisková mluvčí za ojedinělý inovativní projekt v oblasti státní správy

| Josef Sléha, SYMPEX GROUP, s.r.o. - jednatel; za dlouhodobou podporu kvalitních českých potravin prostřednictvím soutěže Česká chuťovka

### Diplom za nominaci

| Josef Habart, OTAVA, výrobní družstvo - obchodní a marketingový ředitel; za úspěšnou komplexní marketingovou kampaň strategicky zaměřenou na zákazníka

| Stanislav Martinec, KOMA MODULAR, s.r.o. - jednatel, ředitel; za marketingovou kampaň vhodně posilující inovativní produkt

| Karel Mayer, RESIDOMO, s.r.o. - Brand Manager; za rebrandingovou kampaň a zavedení nových služeb

| Tomáš Milich, OVUS, podnik živočišné výroby, s.r.o. - jednatel za úspěšné uvedení jedinečného produktu na trh

| Petra Zajanová, Český porcelán, a.s. - vedoucí marketingu a propagace; za vytvoření nového produktu sběratelské porcelánové známky

**Mimořádná cena Magistrátu hl. m. Prahy**

| Zdeněk Pecháček, Minor, p. o. - ředitel; za rozsáhlý program doprovodných aktivit posilujících vztah k cílové skupině

**Mladý delfín**

| studentky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně; Nikola Jurasová, Soňa Šnircová  
| studenti SPU Nitra; Patrik Mazan, Ján Milan, Michaela Šugrová

**Diplomy za účast v soutěži**

| Univerzita Pardubice; Michaela Horváthová, Tomáš Nevima  
| Univerzita Tomáše Bati Zlín; Tereza Barošová, David Dvořáček, Nela Vaculčíková  
| Vysoká škola ekonomická Praha; Veronika Hercíková, Barbora Talknerová, Tereza Teislerová  
| Vysoká škola ekonomická Praha; Kateřina Andělová, Šárka Masárová, Alexandra Štefanisková



KAROLÍNA TOPOLOVÁ - MARKETÉRKA ROKU 2017



VYHLÁŠENÍ MARKETÉRA ROKU 2017

# ČÁBYOVÁ, LUDMILA A PTAČIN, JAKUB, 2016. MARKETING, KOMUNIKÁCIA A IDENTITA VZDELÁVACÍCH INŠTITÚCIÍ. TRNAVA: FMK UCM, 2016. 164 S. ISBN 80-80105-834-9.

The transformation of the Slovak economy and the market environment inevitably affected the area of education, the period of the current millennium is defined by numerous changes related to various external and internal factors (European education policy, change of the internal structure of Slovak education and national priorities in the field of education and learning society, transformation of classical management and organizational structures into the modern strategic management based on experience and innovation, application of the theoretical bases of various science disciplines to the management of educational institutions, etc.). The entry of the private sector into the education market after the 1989 breakthrough is also accompanied, among other things, by the growth in demands for public school management in terms of its stabilization and competitiveness in an open and dynamically developing market. The education market has become a market of perspective and competition, but especially seems to be opened to new possibilities, which in the course of the last decade has shown a need for its stabilization because of the fragmentation of the institutions active on the market. Educational institutions strictly place emphasis on building their own brand, identity and culture in order to stabilize their market position in the strong competition and, on the other hand, also to provide an active and seeking consumer some space for his or her self-realization. The presented monograph deals with the content and structure of the changes in the marketing management of educational institutions arising from the view on the management of the public schools for the last fifteen years. The authors put the main emphasis on the necessary implementation of modern marketing and especially communication strategies into the whole complex of school management.

The monograph is divided into six key chapters, creating a logically integrated concept of the importance of implementing marketing principles and theories in educational institutions in the Slovak Republic with a primary focus on higher education institutions, i.e. the universities. Authors of the publication, doc. Ing. Ludmila Čábyová, PhD. and Mgr. Jakub Ptačin, PhD. have long been interested in exploring the defined area and are actively working on the university campus of the Faculty of

Mass Media Communications, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava. It is clear - according to the way of the writing (both content and form) - that the authors apply their findings on a long-term basis not only in the theoretical level of research but also in the practical implementation and evaluation of feedback in the praxis of the Slovak higher education environment. The reviewers of the publication are prof. Ing. Anna Zaušková, PhD. and doc. Mgr. Zbigniew Wider, PhD., both well known experts to the public from the area of marketing and communication.

Following the introductory part of the publication, the authors approached the research of the literature in order to demonstrate the consistency of the opinions of a wide range of authors on the importance of marketing implementation to the management of universities in the Slovak market environment, with the aim of building an "entrepreneurial" philosophy based on the differences and specifications of the offer. The basic emphasis is put on designing an easily identifiable identities and brands. At present, digital media and the emergence of extremely fast social networking seem to be the trend set for the last decade. Therefore, the communication with both potential and existing target group is an indispensable aspect of any business, not ignoring the education market. The way to the customer becomes available, targeted, cost-less and really easy to perform. It is a paradox that the results of the surveys presented by the authors of the publication show that there are still faculties in the Slovak university market that do not have their own websites, almost half of respondents claim not to be aware of the importance of marketing communication as such, they do not use social networks and do not target audiences through the online media communication, in fact most of respondents do not use online chat at all. When we look more specifically at the problem of building a visual identity of higher education institutions, we find positive examples only abroad. From my point of view, the importance of this publication is undeniable. The education institutions must understand and admit the fact that the appropriately chosen communication and the identity of the educational institution is able to solve the common problems of many faculties in Slovakia. Even the public higher education sector needs to realize that marketing communication, social media and design is no longer a priority of the private sector.

The authors present the theme of corporate identity as well as identities of educational institutions in the Slovak Republic in chapters 3.1 and 3.2. On the basis of the theoretical domain, the authors approach to the comparison of two key elements influencing the brand building process: the specificity of the university market environment of Slovakia in comparison with foreign countries models as well as the specificity of the market environment as such in comparison with the environment of higher education institutions. This part of the monograph is a basal introduction to the subject of the problem, identifying the primary barriers, limits or shortcomings that trigger the situation described above. Based on the analytical part of the publication, there are two researches performed - the first one focusing on perceiving the identity of a college of high school students, i.e. the target group of the universities, the other one focused on the perception of the importance of identity by designers. The second part of the research brings a lot of ideas and recommendations on how to

develop a school identity. The chapters 4 and 5 present a kind of practical guideline for the readers, this part of the monograph might be defined as a key to understanding the chapter 6 "Visual Identity in Practice - Design School". The authors present a realistic presentation and definition of possible procedures with a demonstration of the full spectrum of use of individual marketing tools in praxis. The authors have created a template that respects the specific features of the universities (educational institutions), which enables the conceptual use of the described model guideline to any Slovak university, even if it does not have funds for promotion or does not have marketing management experience. A skilled student, a pedagogue and, in particular, a taste and a well-chosen communication strategy are enough to handle the basic design building process. The advantage of the proposal presented in the last chapter is that it is easily adaptable to the needs of the educational institutions. There is much to learn in this publication for both the public and the expert society. Although the model is considered in a general way, not a case-study specific modeling at a selected educational institution, the monograph brings a great benefit to the praxis of higher education institutions.



# **MAZURKIEWICZ-PIZŁO, ANNA AND PIZŁO, WOJCIECH, 2017. MARKETING. WIEDZA EKONOMICZNA I AKTYVNOŚĆ NA RYNKU.**

**WARSZAWA: WYDAWNICTWO NAUKOWE PWN SA, 2017.  
268 PP. ISBN 978-83-01-19624-0.**

The book written by Anna Mazurkiewicz-Pizło and Wojciech Pizło is focusing on a current marketing theory with some practical consequences and with the stress on relations to economy. At present days, there is no offer on the market within the frame of a highly competitive environment that can be successfully applied without a systematic, continuous, planned and objectives-oriented approach within the marketing management process. Although marketing issues are presented by a wide range of publications of domestic - Polish or foreign origins, each new publication, especially if it respects current trends in marketing and is written in a professional style with a high quality approach, can certainly find its place on the market. These are the reasons why the topic of the reviewed book can be considered as innovative and up-to-date. As it is written in the introduction of the book, every one of us meets with the marketing activities of companies, political parties, non-profit companies, governments or other organisations and in this way the publication can be very helpful as it is important to decode the core marketing concept influencing our everyday life.

Concerning the methodological approach, the authors are oriented by the current marketing theoretical basis and paradigms relying on the huge amount of resources cited within the core text of the publication and in the list of sources (see Bibliografia) at the end of the work. I appreciate the consistent, logical and relevant approach to setting the structure of the book that is divided into nine main chapters. In the context of the logically connected chapters, selected marketing topics and areas are explicitly presented and pragmatically defined through their names.

The first part of the book is oriented on the current state, the core concept and the importance of marketing followed by the description of its place within the macro, micro environment and the frame of competitive pressure and by explanation of the selected analyses. The importance of information for marketing decision processes and marketing research itself is explained in the next part of the text. Then consumer behaviour is analysed and explained additionally through selected motivation theories and macroeconomic issues of consumption and followed by the consumer typologies. Strategic marketing analyses and their explanations in a separate chapter of the book are representing the starting point for identification and presen-

tation of particular marketing strategies within the frame of marketing mix - 4Ps. Authors are deeply considering and describing importance of product, price, distribution and marketing communications policies.

In general, I appreciate holistic marketing approach visible in the book itself (not only being mentioned as a marketing orientation) and the subtitle focusing on scientific background of marketing and practical applications too. The authors are offering also their own attitudes towards current marketing theory and practice and they are enriching existing state of art (for instance in the case of tools of 7Ps and 7Cs, model and forces of organisational environment or types of societies, family life cycles, then I personally welcome incorporation of the B. Malinowski theory into this publication replacing Herzberg approach used in marketing theory sources etc.).

In spite of the overall highly positive evaluation of the content of the reviewed publication, several remarks and minor comments can also be identified. Typology of research (exploratory, descriptive and causal or predictive) could enlarge the text concerning research functions or neuromarketing could be mentioned when speaking about neurofeedback. Understanding consumer behaviour is one of the crucial aspects of marketing management and the authors realised that importance indeed. Additionally organisational behaviour could be more and explicitly explained. The typology of consumers is well presented, but this part of the book is missing current specific segment of consumers called generation C (or additionally diversity of generations X, Y, Z and Alpha). BCG matrix is explained in a separate part of the book as one of the most important but also simple analysis used in marketing. The matrix presented in this book contains also one element not used in general way - brand new products (infants - niemowlęta) with a low market share and low market growth rates, but it was explained by the authors. Chapter concerning product policy (Produkt w koncepcji marketingu) covers all important product attributes, but when speaking about brand management there is just one short subchapter Marka produktu. I personally think that this issue could be given greater scope (of course the topic is mentioned in the core text but in narrow range). Particular tools of marketing mix and their explanations are extended by online tools and internet specifics. In the way the authors dealt with the topic, social media marketing and mobile marketing could enlarge and enrich the text.

From the reader's point of view, the publication is written in an understandable way, which, along with the theoretical bases, is supplemented with selected current and practical examples (reflecting several aspects of Polish environment and market itself). The authors demonstrated and proved not only their erudition, but also their professional skills, knowledge, competences and capabilities of scientific work. The authors' personal interest is evident and it is obvious that they deal with the marketing issues in a long, systematic and conceptual way. The book has a strong application potential as it can satisfy the marketing knowledge needs not only of marketing professionals, but also students of management, marketing and/or economics and their teachers as well and finally wider public interested in the core nature and spirit of marketing.

# DICTIONARY OF USEFUL MARKETING TERMS

**internal communication** | **interná komunikácia** — The importance of internal communication is rising with the generation of Millennials entering management positions. | *Význam internej komunikácie narastá s miléniovou generáciou, ktorá nastupuje na manažérske pozície.*

**internal marketing** | **interný marketing** — Internal marketing is applied in organizations to convince employees of the vision and goals of the business. | *Interný marketing sa uplatňuje v organizáciách, aby presvedčil zamestnancov o vízii a cieľoch podnikania.*

**international** | **medzinárodný** — The hotel also has an excellent international cuisine restaurant. | *Hotel má tiež reštauráciu s vynikajúcou medzinárodnou kuchyňou.*

**international marketing** | **medzinárodný marketing** — International marketing is a marketing conducted on international level. | *Medzinárodný marketing je marketing, ktorý sa realizuje na medzinárodnej úrovni.*

**International Monetary Fund** | **Medzinárodný menový fond** — So far, 189 countries have joined the International Monetary Fund. | *Doteraz sa k Medzinárodnému menovému fondu pripojilo 189 krajín.*

**international trade** | **medzinárodný obchod** — One of the main functions of the World Trade Organization is to ensure that international trade flows as freely as possible. | *Jednou z hlavných funkcií Svetovej obchodnej organizácie je zabezpečiť, aby medzinárodný obchod prebiehal čo najľahšie.*

**internet** | **internet** — The internet has become a truly global medium. | *Internet sa stal skutočným globálnym médiom.*

**interview** | **pohovor** — Tom is going for a job interview next week. | *Budúci týždeň sa Tom chystá na pracovný pohovor.*

**interviewee** | **uchádzač, kandidát, respondent** — The interviewees are all nervous because they are waiting to be called in for an interview. | *Všetci kandidáti sú nervózni, pretože čakajú, že ich zavolajú na pohovor.*

**interviewer** | **anketár, tazateľ** — This interviewer is known for asking tough questions. | *Tazateľ je známy tým, že kladie ťažké otázky.*

**intranet** | **intranet** — The employees communicate mostly via their corporate intranet. | *Zamestnanci komunikujú väčšinou prostredníctvom firemného intranetu.*

**intrinsic** | **vnútorný** — Creativity is intrinsic to human nature. | *Kreativita je vnútornou súčasťou ľudskej povahy.*

**introduce** | **predstaviť, uviesť** — The famous designer is introducing a new line of clothes. | *Slávny dizajnér predstavuje novú kolekciu odevov.*

**introductory** | **úvodný, uvádzací** — The aim of the introductory price on a new product was to attract customers to buy it. | *Cieľom uvádzacej ceny nového produktu bolo prilákať zákazníkov, aby si ho kúpili.*

**inventory** | **inventár** — The dealer keeps a large inventory of used cars and vans. | *Obchodník disponuje veľkým inventárom ojazdených automobilov a dodávok.*

**invest** | **investovať** — He made a fortune by investing in real estate. | *Investovaním do nehnuteľností zarobil veľmi veľa peňazí.*

**investment** | **investícia** — The financial company offers several kinds of investments. | *Finančná spoločnosť ponúka niekoľko druhov investícií.*

**investor** | **investor** — Small investors are hoping that the market will recover soon. | *Malí investori dúfajú, že sa trh čoskoro zotaví.*

**invisible** | **neviditeľný** — The infrared rays are invisible except when viewed through a special filter. | *Infračervené lúče sú neviditeľné, okrem prípadov, keď sa zobrazia cez špeciálny filter.*

**invitation** | **pozdávka** — The invitation says to wear evening dress. | *V pozvánke je uvedené, že je potrebné prísť vo večernej garderóbe.*

**invite** | **pozvať** — The couple invited a lot of people to the company party but half of them did not turn up. | *Pár pozval veľa ľudí na firemnú party, ale polovica z nich sa neukázala.*

---

**Literatúra | List of References** — [1] dictionary.cambridge.org, 2017. [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné na: <<https://dictionary.cambridge.org>> | [2] Ivanovic, A. a Collin, P. H., 2003. Dictionary of Marketing. London: Bloomsbury, 2003. ISBN 0-7475-6621-6. | [3] learnersdictionary.com, 2018. [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné na: <<http://www.learnersdictionary.com>> | [4] linguee.com, 2017. [online]. [cit. 2017-08-20]. Dostupné na: <<http://sk.linguee.com>> | [5] Marketing Science & Inspirations, 2018. [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné na: <<https://www.mins.sk/about-us/>> | [6] mediastudies.humber.ca, 2017. [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné na: <<https://mediastudies.humber.ca>> | [7] meriam-webster.com, 2017. [online]. [cit. 2017-08-20]. Dostupné na: <[www.meriam-webster.com](http://www.meriam-webster.com)>

**INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ  
KOMUNIKÁCIA NA PRÍKLADE  
VYBRANÉHO MALOOBCHODU**

**ZMENY V MARKETINGOVEJ  
KOMUNIKÁCI V POLITICKOM  
MARKETINGU V SLOVENSKEJ  
REPUBLIKE V UPLYNULÝCH ROKOCH**

**POROVNANIE SLOVENSKEJ A ARABSKEJ  
KULTÚRY III. NÁZORY NA ŽIVOT.**

**SERVICE INNOVATION PROCESSES  
IN SMES IN UPPER AUSTRIA**

**ON THE USE OF VIRTUAL REALITY:  
WELL BEYOND PROMOTION**

**SOUTĚŽ MARKETÉR ROKU 2017  
MÁ SVÉHO VÍTĚZE**



9 771338 794008 06