

National economy

Banking

Insurance

Finances

Business Economics

Marketing

Management

Investments

And other.

**Ekonomické
spektrum**

**Economic
Spectrum**

Scientific on-line
journal about Economy
and Economics

Vedecký on-line
časopis o Ekonomii a
Ekonomike

Volume XII

Issue no. 1/2017

Ekonomické spektrum
Economic Spectrum

Volume XII, no. 1/2017

ISSN 1336-9105

Issued by:

CAESaR – Center for education, science and research

Address:

Komárany 82
093 01 Vranov n. Topľou
IČO: 30 85 87 04
DIČ: 20 221 35 907

Contact: www.caesar.sk

Editor-in-chief:

Ing. Pavlína Hejduková, PhD.

Editorial board:

Ing. Vlastimil Pavlásek, CSc.
Ing. Jarmila Buchová, PhD.
Ing. Bc. Pavla Heroutová
Ing. Zuzana Tekulová, PhD.
Mariola Grzebyk, PhD.
Paulina Filip, PhD.
Guangling Chen, Ph.D.
Bc. Ladislava Ivančová
Ing. Petra Šebková

Issued:

March 2017

Web page: www.spektrum.caesar.sk

Ekonomické spektrum
Economic Spectrum

Economic Spectrum is a “double-blind” reviewed scientific on-line journal with the orientation on new trends, problems, theoretical and practical questions of economy and economics. The journal is intended for specialists, scientific and teaching staff, doctorate students, university students and other people interested in education, science and research; regardless of the faith, political affiliation or nationality.

The aim of the journal is to give space for research and pedagogy to doctorate students and others:

- for presentation of research results from various areas of Economy,
- for publishing scientific papers, monograph reviews, study materials,
- for discussion and exchange of knowledge and experience in the various areas of Economics.

Editorial

Dear readers of the Journal of Economic Spectrum,

I welcome you in the next issue of our journal.

The journal brings again interesting insights from many economic areas.

Jarmila Adamove solves in his article the relations in the work environment; Ivana Mišúnová Hudáková and Juraj Mišún deal with the strategic control as an important aspect of business enterprises; the alternative forms of funding, namely crowdfunding, deals in her article with Erika Loučanová and Tomasz Surmacz has chosen as the theme of his article Green Supply Chain Management.

We hope that the articles which have chosen for this issue of the journal will inspire you to other publishing outputs, or at least they will bring new insights on economic issues and issues of social sciences in general.

We look forward to seeing you in the next issue of the journal Economics spectrum that will come soon.

I wish you beautiful days

Pavlina Hejduková
Editor in chief

Vážení čtenáři časopisu Ekonomické spektrum,

vítám Vás u dalšího čísla našeho časopisu.

Časopis opět přináší zajímavé postřehy z mnoha ekonomických oblastí.

Jarmila Adamove řeší ve svém článku vztahové vazby v pracovním prostředí; Ivana Mišúnová Hudáková a Juraj Mišún se věnují strategické kontrole jakožto důležitému článku pro podnikatelské subjekty; alternativními formami financování, crowdfundingem se ve svém článku zabývá Erika Loučanová a Tomasz Surmacz zvolil jako téma svého článku Green Supply Chain Management.

Doufáme, že vybrané články do tohoto čísla Vás budou inspirovat k dalším publikačním výstupům, nebo Vám alespoň přinesly nové postřehy z ekonomické problematiky a problematiky společenských věd obecně.

Těšíme se na setkání u dalšího čísla časopisu Ekonomické spektrum, které bude brzy následovat.

Krásné dny přeje

Pavlína Hejduková
šéfredaktorka časopisu

OBSAH

Editorial.....	3
Jarmila Adamove: Attachment in a working environment.....	5
Ivana Mišúnová Hudáková – Juraj Mišún: The knowledge base about strategic control and possibilities of its use in practice.....	17
Erika Loučanová: Innovative form of financing – crowdfunding	27
Tomasz Surmacz: Green supply chain management improvement and performance evaluation with scor model.....	35

VZŤAHOVÁ VÄZBA V PRACOVNOM PROSTREDÍ

ATTACHMENT IN A WORKING ENVIRONMENT

Jarmila Adamove

Abstrakt

Vzťahová väzba predstavuje významný psychologický koncept, ktorý charakterizuje správanie človeka v blízkych vzťahoch. Výskumy naznačujú, že typ vzťahovej väzby ovplyvňuje aj sociálne správanie a prežívanie v pracovnom prostredí. Cieľom príspevku je predstaviť: (i) základné poznatky o vzťahovej väzbe, (ii) doterajšie hlavné poznatky o fungovaní vzťahovej väzby v pracovnom prostredí a (iii) štúdiu spojitosti vzťahovej väzby s vybranými charakteristikami správania v pracovnom prostredí. Výskumná štúdia bola replikáciou americkej štúdie Hazanovej a Shavera (1990). Z teórie vzťahovej väzby bolo odvodených 11 pracovných škál. Respondentom boli predložené dva sebahodnotiace dotazníky: ECR a Dotazník pracovných charakteristík. Teoretické predpoklady boli overené na vzorke (N = 203) pracovníkov slovenského bankovníctva vo veku od 22 do 59 rokov. Rozdiely medzi ľuďmi s istou a s neistou vzťahovou väzbou sa prejavili v siedmich pracovných škálach a boli plne v zhode s teóriou. Istá vzťahová väzba indikovala najzdravší postoj k práci. Výsledky naznačujú potenciálnu využiteľnosť poznatkov teórie vzťahovej väzby pri výbere zamestnancov a pri tvore pracovných tímov.

Kľúčové slová: Vzťahová väzba, Teória vzťahovej väzby, Psychológia práce, Pracovné charakteristiky, ECR.

Abstract

Attachment represents an influential psychological concept characterising human behavior in close relationships. Researches indicate that attachment style is reflected also in social behavior and emotions in a working environment. The aim of this paper is to introduce: (i) basic information about attachment, (ii) actual main knowledge about functioning of attachment in a working environment and (iii) research aimed at connections of attachment with selected behavior characteristics in a working environment. The research is a replication of the American study of Hazan and Shaver (1990). There were derived 11 work scales from the attachment theory. There were used two self-report measure: ECR and Work scales questionnaire. Theoretical assumptions were verifies on a sample of Slovak bank employees (N=203) aged from 22 to 59 years. Differences between secure and insecure attachment were verified in seven work scales and were fully in line with the theory. Secure attachment indicated the healthiest approach to work. The results indicate potential utilization of attachment theory by employees selection and teams creation.

Key words: Attachment, Attachment Theory, Work Psychology, Work characteristics, ECR.

ÚVOD

Teória vzťahovej väzby chápe snahu vytvárať blízke vzťahy ako špecificky ľudský základný prvok, ktorý je vlastný už novorodencovi a sprevádza človeka po celý život. Svojou komplexnosťou zasahuje všetky oblasti života. Ide „pod povrch“ človeka, snaží sa pochopiť jeho vnútorné motívy. Má dosahy aj na fungovanie človeka v pracovnom prostredí.

Cieľom tohto príspevku je predstaviť doterajšie hlavné poznatky o vplyve vzťahovej väzby človeka na jeho pôsobenie v práci a priniesť výsledky štúdie vzťahovej väzby na vzorke slovenských bankárov. V našich podmienkach podobné výskumy stále absentujú.

1. VZŤAHOVÁ VÄZBA V DETSTVE A V DOSPELOSTI

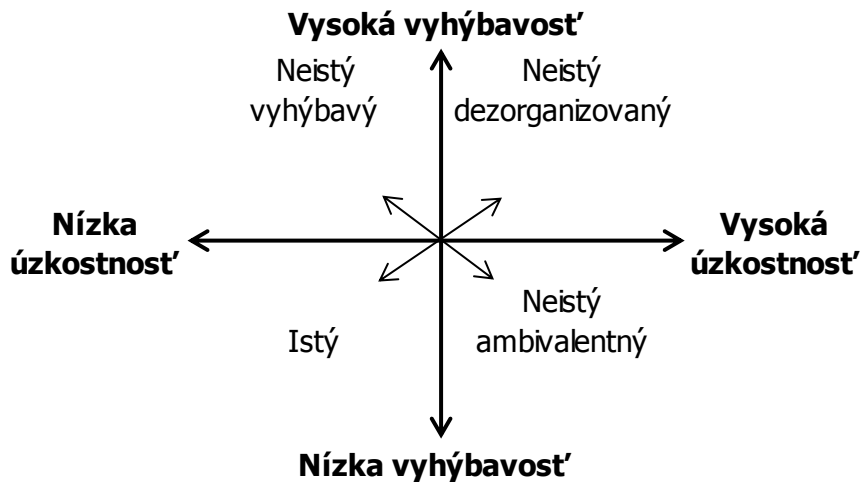
Pôvodný termín attachment býva prekladaný ako pripútanie, primknutie, prilnutie, citová vzťahová väzba, vzťahová väzba, väzba či citové puto a niektorí autori slovo attachment neprekladajú. Pod pojmom vzťahová väzba chápeme trvalé emočné puto charakterizované silnou potrebou dieťaťa vyhľadávať a udržiavať blízkosť s konkrétnou opatrojúcou osobou (obvykle s matkou) v určitých situáciách, najmä v strese (Bowlby, 2010). Vrodená predispozícia na vytvorenie vzťahu sa vyvinula v priebehu evolúcie a plní dôležitú biologickú funkciu, ktorou je prežitie jedinca. Koncept vzťahovej väzby vzišiel z psychoanalýzy. Teóriu vzťahovej väzby rozpracoval John Bowlby na základe pozorovaní detí s narušeným vzťahom k matke (Kulišek, 2000).

Vzťahová osoba (najčastejšie je ňou matka) plní tri funkcie (Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003): 1. je cieľom vyhľadávania blízkosti dieťaťa, ktoré ju vníma ako silnejšiu a múdrejšiu („stronger and wiser“), 2. poskytuje dieťaťu bezpečný prístav, ochranu, úľavu v záťažových situáciách 3. predstavuje bezpečnú základňu pri explorácii, teda pri poznávaní okolitého sveta. Väzbový systém (vrodená potreba vzťahu) má recipročný vzťah k exploračnému systému (vrodená potreba poznávať), avšak väzbový systém je primárny. Znamená to, že ak nemá dieťa naplnenú potrebu vzťahovej väzby, narušené je jeho poznávanie okolitého sveta.

Ak sú potreby dieťaťa naplnené, vytvára si pocit bezpečia a istoty v intímnych vzťahoch, cíti pevnú pôdu po nohách a svet vníma ako bezpečné miesto. Ak je vzťahová osoba v náročných situáciách odmietajúca alebo nedostupná, dieťa zažíva pocity úzkosti a strachu, svet vníma ako miesto plné hrozieb. Podľa teórie vzťahovej väzby je prvotný vzťah k matke resp. k inému opatrovateľovi modelom ostatných vzťahov v živote. Buduje základy sebadôvery, presvedčenia o dôveryhodnosti druhých a o spôsobe fungovania vzťahov.

Centrálnym princípom teórie vzťahovej väzby je, že si ľudia od raného veku vytvárajú tzv. **vnútorné pracovné modely** seba a druhých. Zahŕňajú naučené emočné reakcie, spôsoby myslenia a uvažovania, životné presvedčenia a očakávania do budúcnosti (Bowlby, 2012). Vznikajú na základe skúseností z blízkych vzťahov a fungujú prevažne na nevedomej úrovni (Pietromonaco & Barrett, 2000). Majú tendenciu k zotrvačnosti, i keď sa v priebehu života môžu meniť cez nové vzťahové skúsenosti.

Obr. 1: Typy vzťahovej väzby



Zdroj: Mikulincer & Shaver (2007)

V súčasnosti panuje zhoda v tom, že pre typ vzťahovej väzby sú určujúce dve dimenzie. Prvá, **vzťahová úzkosť** (attachment anxiety) je definovaná ako strach z odmietnutia, z opustenia, z nedostupnosti vzťahovej osoby a prehnaná túžba po blízkosti. Druhá, **vzťahová vyhýbavosť** (attachment avoidance) sa viaže na strach z intimity a zo závislosti na druhých, vnútorná nepohoda v blízkych vzťahoch a prehnané spoliehanie sa na seba (Brennan, Clark, & Shaver, 1998). V našich podmienkach (rozumej českých a slovenských) panuje terminologická nejednotnosť prekladov jednotlivých typov vzťahovej väzby. V článku sme zvolili termíny často používané v odbornej literatúre. V zásade sa rozlišuje istá a neistá vzťahová väzba, pričom neistá väzba má 3 podtypy. Kombinácie vzťahovej úzkosti a vzťahovej vyhýbavosti vytvárajú **4 základné typy vzťahovej väzby**. Pozri Obr. 1.

Istý typ vzťahovej väzby (secure attachment). Istí majú pozitívny model seba (vysoká sebaúcta a pocit sebahodnoty) a pozitívny model druhých (vnímajú ich ako dôveryhodných).

Istá väzba sa u dieťaťa formuje vtedy, keď matka reaguje na jeho potreby empaticky, konzistentne, toleruje jeho negatívne emócie a poskytuje mu častý telesný kontakt. Deti s istou vzťahovou väzbou prežívajú vzťahovú osobu ako bezpečnú základňu, ku ktorej sa môžu v prípade potreby kedykoľvek vrátiť. Vyhľadávajú jej blízkosť. Ak nie je prítomná, vykazujú známky stresu, ktoré po jej návrate zmiznú (Hašto, 2005).

Neskôr ako dospelí sa cítia dobre vo vzťahoch, ale tolerujú aj samotu. Majú pozitívne sebapoňatie, vedia regulovať svoje prežívanie, majú schopnosti empatie (Mikulincer & Shaver, 2007). Prežívajú menej stresu, sú odolnejší voči životným záťažiam a mávajú stabilnejšie partnerské vzťahy (Hazan & Shaver, 1987).

Neistý ambivalentný typ vzťahovej väzby (anxious / preoccupied attachment) vníma seba negatívne a súčasne má vytvorený pozitívny model druhých (sebapodceňovanie).

Tento typ väzby sa u dieťaťa vytvára na základe nekonzistentných reakcií matky (raz je citlivá, inokedy uzavretá a odmietajúca). Dieťa ju vníma ako nespoľahlivú. Deti s týmto typom väzby prežívajú silnú úzkosť a sú prehnané závislé na vzťahovej osobe.

Pri odlúčení od matky reagujú veľkou nespokojnosťou a po jej návrate prežívajú hnev a majú zmiešanú tendenciu priblíženia sa k nej, ako aj odporu ku kontaktu. Mávajú sklony k impulzívnosti a prehnanému vyjadrovaniu nepokoja (Zimberoff & Hartman, 2002).

V dospelosti ľudia s touto väzbou bývajú pohltení vlastnými emóciami, ktoré nedokážu regulovať, pôsobia úzkostne, nadhodnocujú nebezpečenstvá a v partnerských vzťahoch sú príliš závislí na svojom partnerovi (Mikulincer & Shaver, 2007).

Neistý vyhýbavý typ vzťahovej väzby (dismissing / avoidant attachment) má vytvorený pozitívny model seba a druhých vníma negatívne (prežívaná nadradenosť).

Matky týchto detí sú obvykle odmietavé, emočne stiahnuté a majú nechúť k telesnému kontaktu s dieťaťom. Deti sa „naladia“ na ich štýl komunikácie. Vyhýbajú sa matke, na jej odchod nereagujú a po jej návrate ju ignorujú. Potláčajú potrebu vzťahu a potláčajú svoje emócie (najmä hnev). Objavuje sa u nich perfekcionizmus a snaha „zaslúžiť si“ lásku (Brisch, 2011).

Pre dospelého s týmto typom väzby je charakteristický problém vytvoriť blízky vzťah, odstup od druhých, emočný chlad a zdôrazňovanie vlastnej sily, nezávislosti a sebestačnosti (Mikulincer & Shaver, 2007). Znehodnocujú význam vzťahov, vyhýbajú sa intimitě a závislosti na druhých a ich partnerské vzťahy sa častejšie rozpadajú (Hazan & Shaver, 1987).

Neistý dezorganizovaný typ vzťahovej väzby (disorganized / fearful attachment) prežíva pocit vlastnej nehodnotnosti, bezvýznamnosti a súčasne nedôveruje druhým, očakáva od nich odmietanie a zaujíma obranný postoj (Bartholomew & Horowitz, 1991).

Tento typ je charakteristický pre deti telesne a duševne týrané a spája sa s nevyriešenou traumou matky z jej vlastného detstva (Brisch, 2011). Deti s týmto typom väzby v prítomnosti matky ustrnú v pohybe (freezing), objavujú sa u nich stereotypné pohyby a výraz tranzu (Brisch, 2011). Pri odlúčení sa pozerajú na dvere a kričia za matkou, pri jej návrate sa však v tichosti odvrátia (Hašto, 2005).

V dospelosti sú inhibovaní, neasertívni, častejšie majú násilníckeho partnera, majú menšiu empatiu a najmä závažné poruchy osobnosti (Mikulincer & Shaver, 2007). Celý rad výskumov spája dezorganizáciu v detstve s neskoršou psychopatológiou (Fonagy & Target, 2005).

Posledné štúdie preukázali **68-75 %-nú stabilitu vzťahovej väzby z detstva do dospelosti**, pričom diskontinuita v dospelosti je odpoveďou na meniace sa životné okolnosti (napr. Bakermans-Kranenburg & Van IJzendoorn, 2009). Na základe metaanalýzy Fraleyho (2002) bola preukázaná vyššia stabilita istej vzťahovej väzby. Na zistenie typu vzťahovej väzby v detstve, ako aj v dospelosti existuje v súčasnosti celé množstvo sebahodnotiacich a projektívnych diagnostických nástrojov. Pre zistenie typu väzby v dospelosti patrí medzi najpoužívanejšie dotazník Experiences in Close Relationships (ECR) (Brennan, Clark, & Shaver, 1998).

2. PREJAVY VZŤAHOVEJ VÄZBY V PRACOVNOM PROSTREDÍ

Práca je v dospelosti paralelou detského „objavovania sveta“ a explorácie. Problémy v pracovných vzťahoch často môžu odrážať neriešené témy vzťahov medzi rodičmi a deťmi. Výskumy vzťahovej väzby v pracovnom prostredí sú orientované na dva hlavné smery. Prvým je spojitosť vzťahovej väzby s interpersonálnymi vzťahmi v pracovnom prostredí. Vychádza sa z predpokladu prenosu skúseností z minulých dôležitých väzbových vzťahov do vzťahov pracovných. Druhý prúd výskumu sa zameriava na individuálne správanie a charakteristiky v pracovnom prostredí v závislosti od typu vzťahovej väzby (vzťah k práci, výkonnosť, zvládanie stresu, vyváženosť práce a súkromia a podobne) (Clair, 2000). Obe oblasti sa navzájom prelínajú. Vzťahová väzba v práci je v rámci výskumov vzťahovej väzby relatívne menej preskúmanou oblasťou.

Istá vzťahová väzba je v najvyššej miere spájaná s pracovnou spokojnosťou. Istí majú k práci pozitívny vzťah, najmenšie obavy zo zlyhania a najlepšiu vyváženosť práce a súkromia (Hazan & Shaver, 1990). Cítia sa príjemne v pracovnom kolektíve, sú si istí skupinovú podporou a bývajú väčšmi angažovaní v skupinových aktivitách (Rom & Mikulincer, 2003). Istí bývajú vybavení dobrými kompetenciami na riešenie konfliktov v práci a pri riešení úloh sú flexibilní. Diadické pracovné tímy dvoch istých bývajú viac funkčné ako tímy dvoch ľudí s neistou väzbou (Harms, 2011). Na druhej strane sa pripúšťa, že v určitých kontextoch môžu byť heterogénne skupiny zložené z rôznych typov vzťahovej väzby prospešnejšie ako homogénne skupiny. Vedúci s istou väzbou môžu v pracovnom prostredí pre svojich podriadených plniť funkciu vzťahovej osoby, teda „silnejšieho a múdrejšieho“. Istí vedúci podporujú súdržnosť v tíme, transparentnú komunikáciu a dôveru a vhodne uplatňujú motivačné činitele (Mikulincer & Shaver, 2007).

Neistá vzťahová väzba (so všetkými jej podtypmi) sa v práci vo vyššej miere spája so syndrómom vyhorenia a s nižšou pracovnou spokojnosťou (Ronen & Mikulincer, 2009). Neistí majú problém viazať sa k organizácii, ich lojalita k zamestnávateľovi je obvykle nižšia (Geller & Bamberger, 2009). Neistí sú častejšie v práci emocionálne nestabilní a prejavujú negatívne emócie, najmä pri organizačných zmenách sa správajú kontraproduktívne. Akákoľvek zmena v práci zvyšuje ich stres vo vyššej miere ako u ľudí s istou vzťahovou väzbou. Ako je ďalej uvedené, medzi jednotlivými podtypmi vzťahovej väzby existujú rozdiely. Treba však poznamenať, že chýbajú poznatky o neistej dezorganizovanej vzťahovej väzbe, ktorá je na bežnej populácii v dospelosti najmenej preskúmaná.

Ambivalentní vnímajú prácu ako prostriedok saturovania ich neuspokojených väzbových potrieb, preto preferujú tímovú prácu. Súdržná skupina môže mať pre nich liečivý účinok. Často sa cítia v práci podhodnotení, majú vysoké obavy zo zlyhania a ťažkosti s dodržiavaním stanovených termínov a s plnením úloh (Hazan & Shaver, 1990). V pracovnom tíme hľadajú zdroj emocionálnej aj inštrumentálnej podpory, čo ich odvádza od výkonnostných úloh. Z tohto dôvodu môžu mať nižšiu pracovnú výkonnosť (Rom & Mikulincer, 2003). Pre ambivalentných sú konflikty hrozbou, zveličujú ich možné dopady a reagujú na ne so silnými emóciami. Ambivalentní v pozícii vedúcich majú pravdepodobnejšie sklon k diktátorskému štýlu riadenia, sú menej orientovaní na úlohy a ich tímy sú menej výkonné (Harms, 2011). Motívy vodcovstva ambivalentných sú dané napĺňaním ich vlastných väzbových potrieb (self-serving-leaders).

Vyhýbaví sú podľa výskumných zistení najmenej spokojní v práci, usudzujú, že ich kolegovia vnímajú negatívne. Prácu využívajú ako prostriedok vyhýbania sa sociálnym kontaktom, pracujú aj na úkor zdravia, neradi si berú dovolenky a preferujú pracovať sami (Hazan & Shaver, 1990). Vyhýbaví majú tendenciu hodnotiť pracovnú skupinu negatívne, menej sa s ňou stotožňujú, menej sa angažujú v skupinových aktivitách, častejšie sa spoliehajú na seba a nedarí sa im dosahovať konsenzus so spolupracovníkmi (Rom & Mikulincer, 2003). Vyhýbaví nadriadení majú sklon k výkonovej orientácii (task-oriented leadership) a k individuálnemu štýlu riadenia, ich tímy sú menej súdržné (Harms, 2011). Pri plnení úloh sa spoliehajú hlavne na seba, nedôverujú podriadeným a menej delegujú právomoci. Pri riadení ignorujú sociálne aspekty fungovania tímov. Motívom ich vodcovstva je posilniť si vlastné „ja“ (Mikulincer & Shaver, 2007). Obvykle popierajú konflikty, vyhýbajú sa ich riešeniu a znižujú ich významnosť. V prípade nemožnosti vyhnúť sa otvorenej konfrontácii názorov pri konflikte, zaujímajú s vyššou pravdepodobnosťou defenzívnu stratégiu (Mikulincer & Shaver, 2007).

Na základe poznania špecifík prežívania a správania bola vytvorená orientačná typológia vzťahovej väzby v pracovnom prostredí. Pozri Tab. 1.

Tab. 1: Hypotetický profil typov vzťahovej väzby v pracovnom prostredí

Istý typ vzťahovej väzby	
(+) organizačné schopnosti, motivácia k výkonu	(-) možné prehliadanie nedostatkov a chýb
(+) dobré sociálne zručnosti, kooperatívnosť	(-) nižšia rýchlosť rozhodovania v čase krízy
(+) adaptívne zvládanie stresu v práci	(-) snaha všetkým vyhovieť
Vyhýbavý typ vzťahovej väzby	
(+) vysoká motivácia k výkonu, perfekcionizmus	(-) nižšia schopnosť rešpektovať autority
(+) schopnosť odhaliť riziká a nedostatky	(-) nižšia odolnosť voči vysokému stresu
(+) schopnosť samostatnej práce bez dohľadu	(-) individualizmus, nižšia kooperatívnosť
(+) svedomitosť, schopnosť dotáhať veci	(-) prílišná opatrnosť až neochota k zmene
Ambivalentný typ vzťahovej väzby	
(+) proklientska orientácia, tímový duch	(-) relatívne nízka motivácia k výkonu
(+) prezentačná zručnosť, spontánnosť	(-) nízka odolnosť voči záťaži a stresu
(+) otvorenosť, kreativita a flexibilita	(-) ťažkosti s dodržiavaním pravidiel a termínov

Zdroj: vlastné spracovanie

V oblasti *pracovnej výkonnosti* sú výsledky výskumov pri porovnávaní istých a neistých (vrátane všetkých podtypov neistej väzby) zmiešané (Harms, 2011). Zdá sa, že rovnako výkonní môžu byť istí aj neistí. Za ich výkonnosťou stojí ale odlišná vnútorná motivácia, u istých: radostná sebarealizácia a uplatnenie vlastného potenciálu, u vyhýbavých: snaha výkonom si získať uznanie a rešpekt (často nevedomá), u ambivalentných: snaha viac sa priblížiť k druhým (napr. ku klientom).

Z rozdielov medzi jednotlivými typmi vzťahovej väzby vyplýva, že sú vhodné *na odlišné typy povolání*. V tejto sfére sa stiera čierno-biele videnie istej a neistej vzťahovej väzby. Neplatí jednoznačná pravda, že ľudia s istou vzťahovou väzbou sú všeobecne vhodní pre akékoľvek povolanie, aj keď sa v pracovnom prostredí správajú najadaptívnejšie. Keďže vyhýbaví sa na základe svojich skúseností naučili sami (bez pomoci) reagovať na reálne hrozby, sú vhodní pre povolania, kde sú potrebné rýchle

rozhodnutia bez emócií, napr. v armáde, hasiči, záchranári a pod. Častejšie sa vyskytujú pri expertných technických profesiách ako napr. analytici, konštruktéri a pod. (Berant, 2013). Ambivalentní môžu mať vzhľadom na svoju vysokú potrebu afiliácie vyšší výskyt v povolaniach, kde sa pracuje s ľuďmi, napr. v pomáhajúcich profesiách. Treba však zdôrazniť, že vzťahová väzba je jednou z mnohých činiteľov, ktoré spoluurčujú „vhodnosť“ pre určité druhy povolání. Pozitívom je, že práca poskytuje priestor pre uplatnenie všetkých typov vzťahovej väzby.

3. VÝSKUMNÁ ŠTÚDIA VZŤAHOVEJ VÄZBY V BANKOVNÍCTVE

Cieľom výskumu bolo preskúmať potenciálne rozdiely medzi typmi vzťahovej väzby vo vybraných pracovných charakteristikách a analyzovať štruktúru výberovej vzorky podľa typu vzťahovej väzby. Výskum bol upravenou a rozšírenou replikáciou priekopníckeho amerického výskumu o vzťahovej väzby v pracovnom prostredí (Hazan & Shaver, 1990).

Výberový súbor pozostával z 203 zamestnancov slovenského bankového sektora, z čoho bolo 64% žien a 36% mužov. Profesné zloženie bolo nasledovné: Obchodníci 21%, Manažeri 14%, Interní auditori 12%, Pracovníci podporných útvarov 53%. V profesiách obchodníci a manažeri bol pomer mužov a žien relatívne vyrovnaný. Prevalencia žien sa ukázala v internom audite (79%) a v podporných útvaroch (72%). Vekové rozpätie vzorky sa pohybovalo od 22 do 59 rokov, pričom priemerný vek činil 36 rokov. Z celkového počtu bolo 93% respondentov s vysokoškolským vzdelaním. Respondenti pochádzali zo 17 bankových domov, t. j. 61% z ich celkového počtu v SR. Výberový súbor vznikol kombináciou príležitostného výberu a výberu metódou snehovej gule. Základným kritériom bolo zamestnanie v bankovom sektore. Zber dát sa uskutočnil metódou ceruzka – papier.

Metódy. Respondentom bol predložený sebahodnotiaci **dotazník ECR** na zistenie vzťahovej väzby (Brennan, Clark, & Shaver, 1998) v českom preklade (Lečbych & Pospíšilíková, 2012). ECR má 36 položiek, polovica sa vzťahuje ku vzťahovej úzkostnosti a druhá polovica ku vzťahovej vyhýbavosti. Hodnotenú sú na 7-bodovej stupnici Likertovej škály. Pri zaradení respondentov do jednotlivých kategórií vzťahovej väzby sa postupovalo podľa metodiky, ktorú vypracovali Brennan, Clark a Shaver (1998).

Druhým dotazníkom bol **dotazník pracovných charakteristík** (Work scale), ktorého základ tvorilo 27 položiek v siedmych škálach (Hazan & Shaver, 1990). Doplnených bolo 31 položiek v štyroch škálach a výsledný dotazník tvorilo spolu 58 položiek posudzovaných na 5-stupňovej Likertovej škále.

Oba dotazníky boli z anglického originálu preložené do slovenčiny metódou prekladu, protiprekladu a následného overenia zhody tromi nezávislými prekladateľmi. Zisťované boli aj základné socio-demografické dáta (vek, pohlavie, vzdelanie, rodinný stav, profesia).

Tab. 2: Štruktúra súboru podľa profesie a typu vzťahovej väzby

Profesná kategória	Typ vzťahovej väzby							
	Istí		Ambivalentní		Vyhýbaví		Dezorganizovaní	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Obchodníci	20	48%	11	26%	4	10%	7	17%
Manažeri	12	41%	6	21%	6	21%	5	17%
Interní auditori	9	38%	6	25%	3	13%	6	25%
Podporné útvary	45	42%	30	28%	12	11%	21	19%

Ako vidieť z Tab. 2, pri porovnaní profesií sa javia najadaptívnejší obchodníci, u ktorých bol najvyšší podiel istej väzby (48%). Manažeri mali najvyšší podiel vyhýbavých (21%), čo zodpovedá orientácii na výkon a racionalite v sektore bankovníctva. Podporné útvary dosiahli najvyšší podiel ambivalentných (28%). V ich práci prevažujú služby iným útvarom, „nutnosť vyhovieť druhým“ je súčasťou ambivalentného štýlu vzťahovej väzby. Interní auditori vyznievajú najmenej adaptívne, dosiahli najvyšší podiel respondentov s dezorganizovanou vzťahovou väzbou (25%). Táto profesná kategória má takpovediac „v popise práce“ pochybovanie a potrebu hľadať rezervy či nedostatky práce druhých. Zdá sa, že všetky typy vzťahovej väzby si nachádzajú svoje miesto v pracovnom svete tam, kde sa dajú využiť ich špecifiká. Uvedené zistenia výskumu zapadajú do rámca teoretických predpokladov o vzťahovej väzbe vzhľadom na druh vykonávanej činnosti jednotlivých profesných kategórií.

Na štatistické spracovanie dát u rôznych typov väzby bola použitá jednofaktorová analýza rozptylu ANOVA s následnými post-hoc testami. Pri porovnávaní istej väzby a nejstej väzby (vrátane všetkých podtypov) bol použitý t-test. Zvolená bola hladina spoľahlivosti $\alpha = 0,05$.

Výsledky a diskusia. Zistené boli štatisticky významné rozdiely medzi jednotlivými typmi vzťahovej väzby v piatich pracovných škálach. Pozri Tab. 3. *Respondenti s istou väzbou*, ktorých podiel bol najvyšší u obchodníkov, reportovali najmenšie obavy zo zlyhania, práca im nenarúšala vzťahy, najlepšie zvládali stresové a záťažové situácie v práci a boli najmenej motivovaní pochvalou / uznaním od druhých (predpoklad ich vnútornej motivácie k práci). *Ambivalentní*, ktorých podiel bol najvyšší v podporných útvaroch, udávali najväčšie obavy zo zlyhania, najväčšie pocity nedocenenia a boli najviac motivovaní pochvalou. Tieto zistenia sa zhodujú so zvýšenou závislosťou na druhých u ambivalentnej vzťahovej väzbe a ich potrebou sa k druhým čo najviac priblížiť. *Vyhýbaví*, ktorých podiel bol najvyšší u manažerov, reportovali najmenšie pocity nedocenenia v práci, čo zrejme súvisí so samotnou pracovnou pozíciou, ako aj s vysokým sebapoňatím vyhýbavej vzťahovej väzby. *Dezorganizovaní*, ktorých početnosť bola najvyššia u interných auditorov, udávali najväčšie problémy so zvládaním stresových a záťažových situácií a práca u nich v najvyššej miere narúšala ich vzťahy a zdravie. Uvedené zistenia sú prevažne v súlade s teoretickými predpokladmi o vzťahovej väzbe.

Tab. 3: Signifikantné rozdiely v pracovných škálach podľa typu väzby

Pracovná škála	Typ vzťahovej väzby				p	F (3, 199)
	1 N=86	2 N=53	3 N=25	4 N=39		
Obavy zo zlyhania	2,31	3,08	2,52	2,99	0,0000	13,25
Práca narúša zdravie/vzťahy	2,24	2,48	2,43	2,79	0,0006	6,03
Pocity nedocenenia	2,70	2,99	2,67	2,87	0,0291	3,07
Motivácia uznaním druhými	2,78	3,26	3,09	3,03	0,0002	6,95
Zvládanie stresu v práci	2,77	3,07	2,78	3,09	0,0003	6,63

1 = istí, 2 = ambivalentní, 3 = vyhýbaví, 4 = dezorganizovaní

Respondenti s neistou vzťahovou väzbou pri porovnaní s respondentmi s istou vzťahovou väzbou indikovali vyššie obavy zo zlyhania v práci, práca im vo väčšej miere narúšala vzťahy a zdravie, boli viac roztržití pri plnení pracovných úloh, mali vyššie pocity nedocenenia, boli viac motivovaní pochvalou a uznaním druhými, reportovali väčšie ťažkosti pri zvládaní stresu a záťaže v práci a ich celková pracovná spokojnosť bola nižšia. Pri porovnaní istých a neistých boli zistené štatisticky významné rozdiely až v siedmich pracovných škálach, pričom všetky boli v zhode s teoretickými predpokladmi. Pozri Tab. 4. Oproti podrobnejšej analýze všetkých typov väzby sa pri porovnaní istých a neistých zistili navyše rozdiely v pracovnej škále „Práca narúša zdravie / vzťahy“ a „Celková spokojnosť v práci“. Môže to poukazovať na fakt, že neistí majú viac spoločných charakteristík a pre orientačné posúdenie je vhodnejšie porovnávanie istej a neistej vzťahovej väzby bez zohľadnenia všetkých kategórií vzťahovej väzby.

Tab. 4: Rozdiely v pracovných škálach medzi istými a neistými

Pracovná škála	Priemer		t	p(α=0,05)
	Istí N=86	Neistí N=117		
Obavy zo zlyhania	2,31	2,93	-5,4549	0,0000
Práca narúša zdravie / vzťahy	2,24	2,57	-3,3815	0,0009
Roztržitosť / Zaujatosť	2,26	2,72	-2,3520	0,0196
Pocity nedocenenia	2,70	2,88	-2,0938	0,0375
Motivácia uznaním druhými	2,78	3,15	-4,1380	0,0001
Celková spokojnosť v práci	3,14	2,97	2,0753	0,0392
Zvládanie stresu v práci	2,77	3,02	-3,3811	0,0006

V škále "Zvládanie stresu v práci": nízka hodnota = malé ťažkosti so zvládaním stresu, vysoká hodnota = veľké ťažkosti so zvládaním stresu.

Za zmienku stojí, že štatisticky významný rozdiel sa nezistil v pracovnej škále „Preferencia pracovať v tíme“ a „Potreba výkonu“. Všetci respondenti bez ohľadu na typ vzťahovej väzby reportovali preferenciu pracovať v tíme a vysokú potrebu výkonu. Obe charakteristiky patria k „sociálne žiadúcim“ v sektore bankovníctva a nemožno

vylúčiť isté pozitívne skreslenie odpovedí vzhľadom na to, že dáta boli získavané sebahodnotiacimi dotazníkmi.

Porovnanie výsledkov štúdie s výsledkami z pôvodného amerického výskumu Hazanovej a Shavera (1990) prinieslo len čiastočnú zhodu. V americkom výskume sa preukázali signifikantné rozdiely vo všetkých hodnotených pracovných škálach. Treba však poznamenať metodologické odlišnosti ich výskumu, nakoľko použili len tri kategórie vzťahovej väzby (bez dezorganizovanej väzby) a ich výberový súbor bol samovýberom (N=260) na rozdiel od nášho výskumu, ktorý bol zameraný na sektor bankovníctva. Pravdepodobne boli výsledky ovplyvnené aj kultúrnymi odlišnosťami.

Potrebné je spomenúť aj niektoré limity štúdie. Keďže výberový súbor nebol získaný náhodným výberom, nie je reprezentatívnym „výsekom reality“, čo obmedzuje možnosti generalizácie výsledkov. Pri interpretácii výsledkov je nutné zohľadniť špecifiká bankového sektora, ku ktorým patria najmä: (i) vysoká spätosť s vývojom hospodárstva vytvárajúca externý tlak, (ii) vysoká regulovanosť odvetvia na národnej a európskej úrovni, (iii) zahraniční vlastníci slovenských bánk prinášajú prelínanie organizačných kultúr, (iv) vysoká špecializácia činností, (v) prevaha samostatnej individuálnej práce a (vi) vysoký tlak na výkon a s tým súvisiaca značná fluktuácia zamestnancov. Odvetvová špecifickosť výberovej vzorky nastoľuje potrebu výskumu aj v iných odvetviach a v iných profesiách. Je otázkou, nakoľko je správanie v pracovnom prostredí ovplyvnené typom vzťahovej väzby a nakoľko sa do neho premieta funkčný charakter pracovných vzťahov. Z veľkej časti sa v nich odráža očakávané správanie pracovných rol, tzv. rolové správanie. Vzťahy v práci zahŕňajú formálne aj neformálne vzťahy, sú viac účelové a viac závislé od kontextu a danej situácie. Prostredie významne ovplyvňuje človeka a „vytrvalosť“ pôsobenia pracovného prostredia je v tomto smere jedinečná.

ZÁVER

Výskum fungovania človeka v pracovnom prostredí na báze poznatkov teórie vzťahovej väzby predstavuje podnetný smer výskumu, ktorý sa len začal rozvíjať. Paralela explorácie v detstve s prácou v dospelosti sa ukazuje opodstatnená. Výskumy v zahraničí jednoznačne potvrdzujú rozdiely v pracovnom správaní v závislosti od typu vzťahovej väzby. Treba si však uvedomiť, že vzťahová väzba je len jedným z viacerých činiteľov, ktoré ovplyvňujú fungovanie človeka v pracovnom prostredí.

Uskutočnený výskum potvrdil rozdiely v rozložení početnosti typov vzťahovej väzby v rôznych profesných kategóriach, čo sa zhodovalo s doterajšími poznatkami o vzťahovej väzbe. Zistené boli rozdiely medzi typmi vzťahovej väzby v piatich z jedenástich škál. Rozdiely boli v zásade v súlade s teóriou. Ešte presvedčivejšie vyznievajú porovnania istých a neistých, rozdiely sa preukázali až v siedmich pracovných škálach. Odporúčaním do ďalších výskumov je zahrnutie aj aspektu tímov, teda zistenie štruktúry vzťahovej väzby v rôznych pracovných tímoch a ich fungovanie. Zaujímavý, doposiaľ neprebádaný smer výskumov by mohol byť orientovaný na výskum zmeny typu vzťahovej väzby vzhľadom na zmeny v pracovnom prostredí. Výsledky výskumu všeobecne potvrdzujú opodstatnenosť výskumu rozdielov v pracovnej orientácii na báze vzťahovej väzby. Súčasne naznačujú budúcu využiteľnosť teórie vzťahovej väzby pri výbere zamestnancov a pri tvorbe pracovných tímov.

Literatúra:

1. Bakermans-Kranenburg, M. J., & Van IJzendoorn, M. H. (2009). The first 10,000 Adult Attachment Interviews: Distributions of adult attachment representations in clinical and non-clinical groups. *Attachment and Human Development*, 11, 223-263. ISSN: 1461-6734.
2. Bartholomew, K. & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-244. ISSN: 0022-3514.
3. Berant, E. (2013, Apríl). Attachment Theory – From Theory to Clinical Utility. Prezentované na workshope *Attachment Theory in Psychotherapy & Personality Assessment* organizovanom Katedrou psychológie Filozofickej fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, Olomouc, Česká Republika.
4. Bowlby, J. (2010). *Vazba. Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-670-4.
5. Bowlby, J. (2012). *Odloučení. Kritické období raného vztahu mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-262-0076-5.
6. Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult romantic attachment: An integrative overview. In Simpson, J. A. & Rholes, W. S. (Eds.). *Attachment theory and close relationships*. (46-76). New York: Guilford Press. ISBN-13: 978-1572301023.
7. Brisch, K. H. (2011). *Poruchy vztahové vazby. Od teorie k terapii*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-870-8.
8. Clair, L. S. (2000). *Organizational Attachment: Exploring the Psychodynamics of the Employment Relationship*. Bryant College Faculty Working Paper Series. Dostupné na WWW: <http://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=managework> 12. 1. 2017.
9. Fonagy, P. & Target, M. (2005). *Psychoanalytické teorie. Perspektivy z pohledu vývojové psychopatologie*. Praha: Portál. ISBN. 80-7178-993-3.
10. Fraley, R. Ch. (2002). Attachment Stability From Infancy to Adulthood: Meta-Analysis and Dynamic Modeling of Developmental Mechanisms. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 123-151. ISSN: 1532-7957.
11. Geller, D. & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. Abstract. *Human relations*, 62, 1803-1827. ISSN: 1741-282X.
12. Harms, P. D. (2011). *Adult Attachment Styles in the Workplace*. Management Department Faculty Publications. Paper 81. Lincoln: University of Nebraska. Dostupné na WWW: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1084&context=managementfacpub&sei-redirect=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.sk%2Fsearch%3Fq%3Dattachment%2Bstyle%2Band%2Binstrumental%2Bhelping%2Bbehavior%2Bamong%2Bco-workers%26hl%3Dsk%26gbv%3D2%26oq%3Dattachment%2Bstyle%2Band%2Binstrumental%2Bhelping%2Bbehavior%2Bamong%2Bco-workers%26gs_l%3Dheirloom-serp.3...20187.32312.0.33234.67.21.0.46.3.0.125.1779.16j4.20.0...0.0...1ac.1.15.heirloom-serp.wXCW7yLFtOM#search=%22attachment%20style%20instrumental%20helping%20behavior%20among%20co-workers%22 15.1.2017.
13. Hašto, J. (2005). *Vztahová väzba. Ku koreňom lásky a úzkosti*. Trenčín: Vydavateľstvo F. ISBN: 80-88952-28-X.
14. Hazan, C. & Shaver, P. R. (1987). Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524. ISSN: 0022-3514.
15. Hazan, C. & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280. ISSN: 0022-3514.

16. Kulíšek, P. (2000). Problémy teorie raného citového přilnutí (attachment). *Československá psychologie*, 45(5), 404-423. ISSN: 0009-062X.
17. Lečbych, M. & Pospíšilíková, K. (2012). Česká verze škály experiences in close relationships (ECR): pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. *E-psychologie* (online), 6(3), 1-11. ISSN: 1802-8853. Dostupný na WWW: <http://e-psycholog.eu/pdf/lecbych-pospisilikova.pdf> 15.1.2017.
18. Mikulincer, M. & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics and Change*. New York: Guilford Press. ISBN-13: 978-1-60623-610-9.
19. Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Pereg, D. (2003). Attachment Theory and Affect Regulation: The Dynamics, Development, and Cognitive Consequences of Attachment-Related Strategies. *Motivation and Emotion*, 27(2), 77-101. ISSN: 0146-7239.
20. Pietromonaco, P. R. & Barrett, L. F. (2000). The Internal Working Models Concept: What Do We Really Know About the Self in Relation to Others? *Review of General Psychology*, 4(2), 155-175. ISSN: 1089-2680.
21. Rom, E., & Mikulincer, M. (2003). Attachment theory and group processes: The association between attachment style and group-related representations, goals, memories, and functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1220-1235. ISSN: 0022-3514.
22. Ronen, S., & Mikulincer, M. (2009). Attachment orientations and job burnout: the mediating role of team cohesion and organizational fairness. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26, 549-567. ISSN: 0022-3514.
23. Zimberoff, D. & Hartman, D. (2002). Attachment, Detachment, Nonattachment: Achieving Synthesis. *Journal of Heart-Centered Therapies*, 5(1), 3-94. ISSN:1520-5495.

Informácia o autorke:

PhDr. Mgr. Ing. Jarmila Adamove
Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, Bratislava
e-mail: Jarmila.Adamove@upsvr.gov.sk

BÁZA POZNATKOV O STRATEGICKEJ KONTROLE A MOŽNOSTI JEJ VYUŽITIA V PRAXI

THE KNOWLEDGE BASE ABOUT STRATEGIC CONTROL AND POSSIBILITIES OF ITS USE IN PRACTICE

Ivana Mišúnová Hudáková – Juraj Mišún

Abstrakt:

V podnikateľských subjektoch po úspešných strategických rozhodnutiach, formulácii strategického plánu a implementácii stratégie je treba uskutočniť manažérske rozhodnutia, ktoré zabezpečia úspech podniku z dlhodobého hľadiska. Z uvedeného je zrejmé, že strategický kontrolný proces je potrebné navrhnuť tak, aby podnikateľský subjekt dokázal monitorovať podnikovú výkonnosť. V prípade potreby je schopný prijať aj adekvátne nápravné opatrenia. V príspevku o strategickej kontrole poukazujeme na možnosti aplikovania teoretických poznatkov z oblasti strategického manažmentu v podnikoch nielen na domácom trhu, ale aj zahraničí. Bába teoretických poznatkov o strategickej kontrole je dôležitým článkom pre podnikateľské subjekty, ktoré sa neraz ocitnú v podnikateľskom prostredí predstavujúcom spleť turbulencií a zložitostí. Strategická kontrola v podnikoch značnou mierou prispieva k skvalitňovaniu, zefektívňovaniu a zdokonaľovaniu celého strategického manažmentu.

Kľúčové slová: Strategická kontrola, Strategický manažment, Stratégia, Kontrola.

Abstract:

In businesses through successful strategic decisions, strategic plan formulation and implementation of the strategy, managerial decisions need to be implemented that ensure the success of the company in the long term. It is obvious that the strategic control process needs to be designed so that the company can monitor the corporate performance. If necessary, it should also take adequate corrective measures. This contribution about strategic control points to the possibilities of applying theoretical knowledge in the field of strategic management in enterprises not only domestically but also abroad. Theoretical knowledge base of strategic control is an important element for businesses that often find themselves in the business environment representing tangle turbulence and complexity. Strategic control in enterprises significantly contributes to improving of quality, efficiency and improvement of the entire strategic management.

Keywords: Strategic control, Strategic management, Strategy, Control.

JEL: M10, M19

ÚVOD

Strategická kontrola predstavuje poslednú logickú etapu procesu strategického riadenia v podnikoch ako komplexnej manažerskej disciplíny v podnikateľskom prostredí, ktoré sa neustále mení a vyvíja. Zaraduje sa medzi sekvenčné manažerske funkcie. Z uvedeného vyplýva, že je možné ju samostatne vykonávať. Považuje sa za umenie, vedu a schopnosť vo formulovaní, komplexnom rozhodovaní a následnom plnení stanovených cieľov v podnikateľských subjektoch. Využíva aj cit pre zmenu ďalšieho vývoja podnikateľských subjektov pri prijímaní strategických rozhodnutí nielen v podnikoch na domácom trhu, ale aj mimo neho.

Strategický kontrolný proces prebieha v podnikoch na vrcholových úrovniach riadenia a je za neho zodpovedný vrcholový manažment. Pomáha nájsť, určiť a odstrániť prípadné odchýlky skutočného stavu od stavu plánovaného, a tým zabezpečiť v podniku priaznivú situáciu.

Z uvedených skutočností vyplývajúcich zo zložitého a dynamického podnikateľského prostredia konštatujeme, že strategická kontrola plní smerodajnú funkciu pre vrcholový manažment, tým prispieva k efektívnejšiemu riadeniu a dosahovaniu jednotlivých cieľov podniku vo všetkých úrovniach organizačnej štruktúry až po samotnú víziu podniku. Spoločným znakom úspešných podnikov je práve schopnosť realizácie vytýčených cieľov, prostredníctvom ktorej oproti konkurencii napredujú a zvyšujú svoj podiel na trhu, hľadajú, tvoria a udržiavajú konkurenčné výhody.

1. TEORETICKÉ POZNATKY A POSTAVENIE STRATEGICKEJ KONTROLY V SYSTÉME MANAŽMENTU

Kontrola ako taká môže byť v podniku vykonávaná v rôznych formách. Môže byť vykonávaná buď nadriadeným pracovníkom, treťou osobou, pracovníkmi navzájom alebo sa vykonáva aj autokontrola. Podstatou autokontroly je, že takmer každý pracovník kontroluje v podstate sám seba. V mnohých prípadoch je však kontrola na jednotlivých úrovniach riadenia v podniku realizovaná vopred navrhnutým mechanizmom. Pre podmienky strategickkej kontroly je charakteristický menej presný vzťah medzi použitými prostriedkami a dosiahnutými výsledkami, priehľadnosť alebo určitosť vzťahu medzi príčinou a následkom je zvyčajne menšia. Strategická kontrola vyžaduje pomerne väčší počet agregovaných údajov z viacerých rozdielnych zdrojov, ako aj viacero údajov získaných z externých zdrojov ako kontrola operatívna či taktická. Je aj menej presná ako operatívna kontrola a analýza získaných údajov je prácnejšia.

Ako už bolo spomenuté strategická kontrola predstavuje poslednú fázu strategického manažmentu, ktorá nasleduje po implementácii stratégií na jednotlivých úrovniach riadenia. Je veľmi dôležitou súčasťou celého systému manažmentu v podnikateľskom subjekte. Predstavuje predovšetkým fázu kontroly plnenia a dosahovania cieľov stanovených pre dlhodobý časový horizont.

Strategickú kontrolu definuje viacero renomovaných svetových autorov, ktorí ju mnohokrát vnímajú z rôznych smerov. Aj napriek uvedenému sa vyznačuje ekvifinalitou, tzn. že jednotliví autori sa dopracovávajú v konečnom dôsledku k totožnému záveru.

Niektorí ju označujú ako proces hodnotenia strategických plánov a monitorovania výkonnosti podniku takým spôsobom, že umožňuje porovnávať aktuálnu výkonnosť so

stanovenou výkonnosťou podniku s použitím opatrení na odstránenie nežiaducich odchýlok. (Stahl – Grigsby, 1992)

Svetová literatúra ponúka o strategickej kontrole aj definíciu, že strategická kontrola si vyžaduje meranie výkonu, hodnotenie výkonu, analýzu odchýlok medzi plánovaným a aktuálnym výkonom, ako aj prijatie opravných opatrení určených na modifikáciu budúceho výkonu. (Digman, 1990)

Taktiež sa zaoberá sledovaním stratégie v priebehu jej implementácie, identifikáciou problémov alebo zmien v základných premisách a uskutočňovaním nevyhnutných úprav. (Pearce – Robinson, 1991) Zároveň predstavuje riadiace aktivity v záujme plnenia stratégie z dlhodobého hľadiska.

Ide o proces, pomocou ktorého manažéri monitorujú prebiehajúce aktivity podniku a jeho členov s cieľom vyhodnotiť ich efektívnosť a účinnosť ako aj prijímať opatrenia na zlepšenie výkonnosti podniku. (Hill – Jones, 1998)

Báza teoretických poznatkov o strategickej kontrole pozostáva aj z určenia rozsahu alebo miery, pri ktorej podniková stratégia je úspešná vtedy, ak sa dosahujú stanovené ciele podniku.

Americkí autori tvrdia, že pokiaľ ciele nie sú dosiahnuté ako bolo plánované, tak úlohou kontroly je modifikovať podnikové stratégie alebo proces implementácie tak, že podnik v konečnom dôsledku zlepšuje svoju schopnosť napĺňania cieľov. (Wright – Pringle – Kroll, 1992)

Pod strategickou kontrolou rozumieme proces hodnotenia implementovanej stratégie, ktorý je realizovaný hneď po formulácii stratégie, počas procesu implementácie a po implementácii. (Goold – Quinn, 1990)

Pre úspešný chod podnikov z teoretickej bázy poznatkov o strategickej kontrole dedukujeme jej charakteristické znaky:

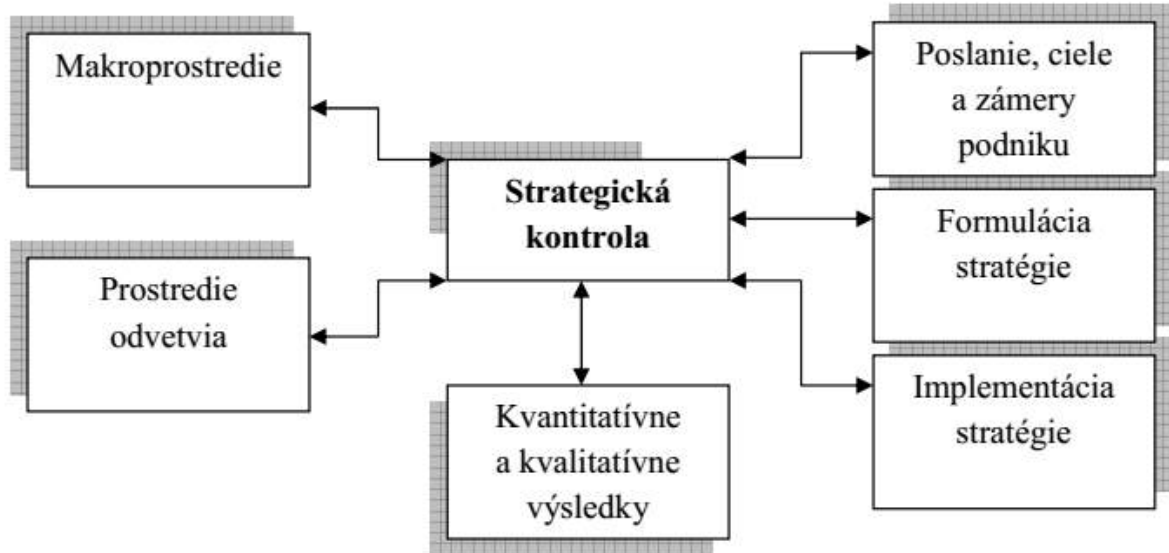
1. strategickú kontrolu je treba vykonávať pre merateľnosť a zhodnotenie výkonnosti podniku a vnútropodnikových oblastí,
2. strategická kontrola predstavuje dynamický a stále prebiehajúci proces,
3. strategická kontrola sleduje všetky stránky podniku,
4. prostredníctvom strategickej kontroly sa zachováva stálosť a nemennosť kontrolného procesu a abstrahuje sa od toho, čo je objektom alebo kto ho vykonáva.

2 VÝZNAM STRATEGICKEJ KONTROLY V PRAXI A VYUŽITIE STRATEGICKÝCH NÁSTROJOV

V príspevku sa zamýšľame nad hľadaním odpovedí na uvedené otázky o strategickej kontrole. Prečo sa aktuálny výkon podniku nezhoduje so žiadaným výkonom stanoveným strategickými cieľmi? Vyznačuje sa strategický plán chybovosťou zapríčinenou pri jeho formulácii? Bol proces implementácie príliš krátky? Existujú nekontrolovateľné externé faktory vplývajúce na podnik, ktoré zabránili úspešnému plneniu plánu? Uvedené otázky častokrát poukazujú na význam a postavenie kontroly, potrebu pochopiť skutočnosti, prečo sa plán nepodarilo uskutočniť podľa stanovených zámerov podniku. Strategizácia podnikateľských subjektov v neustále meniacom sa podnikateľskom prostredí je aj o hľadaní možno pre mnohých menej podstatných odpovedí na otázky, no pre podnikateľské subjekty v mnohých prípadoch ovplyvňujúcich ich prosperitu. V konečnom dôsledku má to vplyv i na profit podnikateľských subjektov, či zvyšovanie ich konkurencieschopnosti. Otázky

typu či sa podnik uberá správnym smerom? A či sú naše predpoklady o aktuálnych trendoch a zmenách správne? Či zohľadňujeme kritické faktory úspechu? A či máme zmeniť alebo odstrániť aktuálnu stratégiu? Aj na tieto otázky poskytuje odpovede práve proces strategickej kontroly v nadväznosti na konkrétne operatívne kontroly. Strategická kontrola v podnikoch pôsobí ako sprostredkovateľský nástroj, ktorou sa podniky musia riadiť. Túto skutočnosť zaznamenávame na obrázku 1.

Obr. 1: Strategická kontrola ako nástroj sprostredkovania v podniku



Zdroj: spracované podľa Wright – Pringle – Kroll, 1992. Strategic management: Text and Cases Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992. s. 203.

Z obrázka je zrejmé, že strategická kontrola je ovplyvňovaná vplyvmi z makroekonomického prostredia, ako aj vplyvmi z odvetvového prostredia, v ktorom podnik vykonáva predmet svojej podnikateľskej činnosti. Nezastupiteľnú úlohu zohráva pri definovaní poslania a cieľov podniku, pri formulácii stratégie a jej následnej implementácii. Konečným výstupom procesu strategickej kontroly je generovanie radu kvantitatívnych a kvalitatívnych výsledkov, ako aj podkladov pre realizáciu nápravných opatrení. (Wright – Pringle – Kroll, 1992)

Implementácia strategickej kontroly v praxi prebieha prostredníctvom širokej škály nástrojov strategickej kontroly. Množstvo nástrojov predstavujú jednotlivé metódy a techniky. Vznikli z dôvodu rozmanitej diferenciacie kontrolovaných subjektov, procesov a činností. Rozmanitosť je tvorená oblasťami pôsobnosti jednotlivých podnikov, ktoré špecifikujú jednotlivé metódy a techniky, menia ich na špecializované varianty. Veľkosť podnikateľského subjektu priamo úmerne definuje náročnosť, cenu a prínosy pre implementáciu jednotlivých nástrojov strategickej kontroly. Za najbežnejšie využívané metódy a nástroje strategickej kontroly podnikateľskými subjektmi v praxi patria analýza SWOT, Balanced scorecard a Dashboard.

2.1 SWOT analýza

Z uvedených faktov môžeme konštatovať, že pri strategickej kontrole dôležitú rolu zohrávajú faktory plynúce z makroprostredia a odvetvového prostredia. Pre rôzne chápanie jednotlivých faktorov v dôsledku diferenciácie uhlov pohľadu na daný faktor je nutné vykonať kvalitnú a dôslednú analýzu jednotlivých faktorov. Mnohé výskumy uvádzajú, že SWOT analýza je najčastejšie využívanou analýzou strategickej kontroly.

Analýzu SWOT treba vždy vykonávať v skupine a podporovať diskusiu o jednotlivých položkách analýzy, ktorou zaistíme komplexnú analýzu z rôznych hľadísk. (Doležal – Máchal – Lacko a kol., 2012). Jediniec vypracuje hodnotenie predmetu analýzy len na základe jeho subjektívneho individuálneho hľadiska. K efektívnemu využitiu metódy je vhodné pri spracovávaní dodržiavať štyri základné princípy, ktoré sú v praxi pre domáce i zahraničné podniky dôležitým aspektom pri využití strategickej kontroly:

1. Princíp účelnosti – pri analýze je nutné brať do úvahy jeho účel a nie len mechanicky kopírovať postupy iného problému.
2. Princíp relevantnosti – treba sa zamerať na podstatné strategické fakty, pretože zahŕňaním sa množstvom informácií komplikuje formuláciu stratégie.
3. Princíp kauzality – sústrediť sa musí na príčiny a nie dôsledky, napr. identifikované slabé stránky môžu byť príčinami zlého stavu a ďalšie slabé stránky sú ich dôsledkom.
4. Princíp objektívnosti – objektívnosť možno dosiahnuť tímovou činnosťou alebo využívaním metód a nástrojov pre hodnotenie dôležitosti faktorov (bodové stupnice). (Grasseová a kol., 2010)

2.2 Balanced Scorecard (BSC)

BSC je nástroj, ktorý transformuje jednotlivé druhy a typy kontroly využívané daným podnikom a sledujúce ciele a stratégie do jednoduchého informačného zoskupenia s možnosťou sledovania odchýlok k zodpovednému útvaru a ich vzniku.

Vrcholovému manažmentu poskytuje prehľadný a rozsiahly rámec, ktorý prekladá víziu a stratégiu podniku do uceleného súboru výsledkov merania výkonov. (Kaplan – Norton, 1996).

BSC možno považovať nie len za systém kontroly, ale aj ako systém pre efektívnu komunikáciu, informovanie a edukáciu.

Mnoho ľudí si myslí, že meranie je nástrojom pre kontrolu správania a vyhodnotenie minulých výkonov. Merania BSC by mali byť používané odlišne a to na artikuláciu podnikovej stratégie, komunikáciu podnikovej stratégie, pomoci usporiadaniu jednotlivcov a útvarov k dosiahnutiu stanovených cieľov. Používa ovládače, ktoré umožňujú informovať zamestnancov o súčasnom a budúcim stave.

Metóda rozlišuje štyri perspektívy, ktoré sú organizovanými súbormi cieľov, stratégií a vyhodnotení.

Podniky využívajúce metódu Balanced Scorecard, ktorá predstavuje strategický nástroj formulácie, implementácie a monitorovania stratégie na základe stanoveného strategického zamerania tým, že v stanovených perspektívach pomáha stanoviť špecifické ciele, ukazovatele, plánované a cieľové hodnoty a priradiť strategické činnosti je v praxi jednou alternatívou ako dosiahnuť strategickú kontrolu v podniku. Využitie metódy Balanced Scorecard má široké uplatnenie v praxi. Podnikateľské subjekty využívajúce metódu BSC nadobúdajú obrovskú konkurenčnú výhodu.

2.3 Dashboard

Ide o metódu, ktorá predstavuje informačný systém spracovania veľkého množstva dát, napĺňa absenciu kľúčových informácií a rozširuje rozpätie kontroly pre vrcholový manažment.

Dashboard je vizuálny výklad najpodstatnejších informácií, potrebných pre dosiahnutie jedného alebo viacerých cieľov; skonsolidovaných a naaranžovaných na jedinej obrazovke tak, aby boli informácie prehľadne monitorovateľné. (Few, 2006) Charakteristika metódy je zhrnutá v nasledovných bodoch:

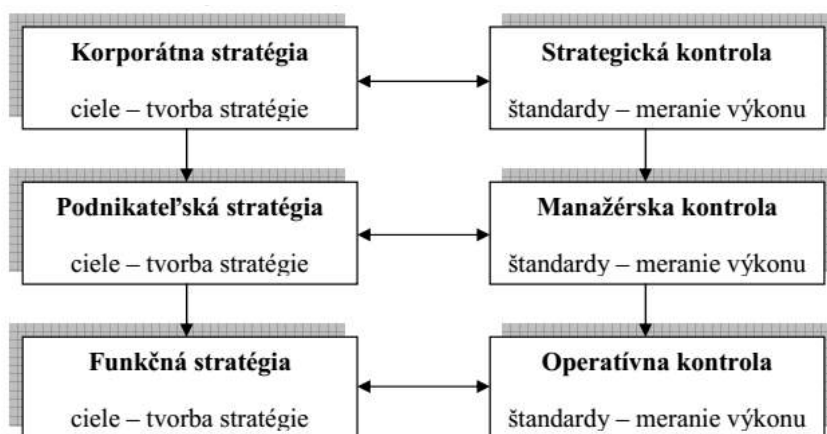
- zobrazuje informácie potrebné k dosiahnutiu špecifických cieľov,
- rozsiahlosť vizuálneho zobrazenia na jednu obrazovku,
- monitoruje informácie pre rýchlu prehľadnosť,
- špecifické prispôsobenie,
- obsahuje malé, stručné, jasné a intuitívne zobrazenia mechanizmov.

Dashboard je silným a unikátnym nástrojom strategického riadenia podnikov. V praxi existuje mnoho diferencovaných produktov metódy dashboard, ktoré možno identifikovať ako dashboard na základe špecifických znakov. V praxi ho mnohé podnikateľské subjekty považujú za nástroj a metódu bežne využívanou, ktorá sa stáva súčasťou strategického kontrolného mechanizmu.

3 VZŤAH STRATÉGIE A KONTROLY

Vzťah stratégie a kontroly by mal zachovávať dôležitú ideu, že jednotlivé plánovacie a kontrolné prvky procesu by mali byť horizontálne prepojené s relevantnými podprocesmi a vertikálne prostredníctvom cieľov a štandardov s ďalšími komponentmi podnikového procesu, či už v oblasti plánovania alebo kontroly.

Obr. 2: Vzťahová závislosť stratégie a kontroly



Zdroj: spracované podľa Higgins, J.M. – Vincze, J.W. (1993). Strategic management: Text and Cases. Fifth Edition. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993. 1175 s.

Z uvedeného obrázka konštatujeme, že strategická kontrola je priamo naviazaná na korporátnu stratégiu, teda stratégiu z pohľadu podniku ako celku a je determinovaná určitými štandardami, ktoré slúžia na meranie skutočného výkonu v podniku a následné vyčíslenie vzniknutých odchýlok. (Higgins – Vincze, 1993)

Vo svetových literárnych prameňoch o strategickej kontrole sa dozvedáme, že proces strategickej kontroly je konštruovaný do piatich až šiestich základných krokov, ktoré sa vo svojej podstate výrazne nelíšia. Je podobný ako štandardný proces kontroly v podniku, ako znázorňujeme na obrázku 3.

Obr. 3: Kontrolný proces podniku



Zdroj: spracované podľa Whellen, T.L. – Hunger, J.D. (1993). Strategic management. Fourth Edition, Orlando: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1993. 434 s. ISBN 0-201-55838-6.

Čo sa bude merať – strategický manažment podniku potrebuje špecifikovať, ktoré procesy implementácie a výsledky je nevyhnutné monitorovať a hodnotiť. Procesy a výkony v podniku musia byť merateľné z hľadiska trvácnosti či stálosti a musia byť merateľné aj vzhľadom na odôvodnené stanovené ciele podniku.

Zameriavať sa pritom treba na najvýznamnejšie prvky procesu – činnosti, ktoré viažu najväčšie množstvo nákladov alebo sa na nich vzťahuje najviac problémov vznikajúcich v podniku. (Camillus, 1986)

Stanovenie výkonových štandardov – štandardy na meranie podnikových výkonov sú detailným vyjadrením strategických cieľov. Sú ukazovateľmi prijateľných hodnôt výkonnosti podniku. Jednotlivé štandardy obsahujú tolerančné pásmo, ktorým sú determinované prijateľné odchýlky.

Meranie výkonnosti – zisťovanie skutočných hodnôt podnikových výkonov.

Komparácia skutočného výkonu so štandardom – pokiaľ sú vzniknuté odchýlky v tolerančnom pásme daného výkonového štandardu, proces merania výkonnosti tu končí.

Prijatie nápravných opatrení – v prípade, ak vzniknuté odchýlky nie sú v tolerancii, je nevyhnutná ich okamžitá korekcia.

Následne musí vrcholové vedenie podniku riešiť tri dôležité otázky:

1. Je vzniknutá odchýlka len príležitostná?
2. Je priebeh podnikových procesov nesprávny?
3. Sú podnikové procesy realizované adekvátne vzhľadom na požadované štandardy? (Wheelen – Hunger, 1993)

Tento model, ako väčšina kontrolných systémov sa zameriava na výsledky (výstupy). Výsledkom kontrolného systému založenom na spätnej väzbe je pokračujúci neuspokojivý výkon až kým nie je objavená chybná funkčnosť systému. (Higgins – Vincze, 1993)

Je to hlavný dôvod, prečo podniky využívajú kontinuálnu kontrolu, čiže overovanie výsledkov minimálne raz do týždňa, alebo častokrát denne. V niektorých podnikoch sa kontrola vyskytuje súčasne s konkrétnou udalosťou. (Kellinghusen – Wubbenhorst, 1990)

Technikou na redukcii problémov spojených s kontrolným systémom založeným na spätnej väzbe je preventívna kontrola, ktorá sa zameriava na vstupy do systému a pokusy predchádzania potenciálnych problémov s výstupmi. (Knootz – Bradspies, 1972)

4 BUDÚCNOSŤ POZNATKOV O STRATEGICKEJ KONTROLE A MOŽNOSTI VYUŽITIA V PRAXI

V ďalšom vývoji poznatkov v oblasti strategickej kontroly, je potrebné dbať predovšetkým na empirické skúmanie. (Bresser, 1998)

Hlavný dôraz kladieme na nasledovné okruhy:

Štúdie o význame strategickej kontroly

Tento okruh ešte stále nie je jednoznačne zodpovedaný. Formálne kontroly dokážu ovplyvniť flexibilitu strategického plánovania a vyvolávajú odpor zo strany kontrolovaných. Vtíska sa tým teoretická a empirická otázka, ako majú byť navrhnuté kontrolné systémy, aby na jednej strane zaručili flexibilitu a prispôsobivosť snáh podniku o plánovanie a na druhej strane zachovali kreativitu a motiváciu kontrolovaných.

Štúdie kontingenčných faktorov rôznych kontrolných systémov

Potrebné sú porovnávacie štúdie, ktoré sa snažia objasniť otázku, pod akými podmienkami sú efektívne kontroly výsledkov, správania a klanové kontroly, a akým spôsobom môžu byť tieto kontrolné systémy vzájomne kombinované.

Štúdie ku vzťahu medzi strategickou a operatívnou kontrolou

Hoci dostupná literatúra tieto dva druhy kontrol od seba odlišuje, existuje určitý zmätok v obsahu týchto pojmov. Empirické štúdie, predovšetkým prípadové štúdie o spojitosti medzi strategickými a operačnými kontrolami v rôznych kontextoch môžu napomôcť, aby bolo dosiahnuté jasné vymedzenie medzi danými druhmi kontroly.

ZÁVER

Záverom usudzujeme, že každá stratégia je založená na určitých plánovaných predpokladoch – domnienkach a predpovediach. Práve takáto kontrola predpokladov je navrhnutá na systematické a kontinuálne overovanie, či predpoklady, na ktorých je stratégia postavená. Sú stále aktuálne a platné.

Skĺbením mnohých spoločných myšlienok svetových autorov sa domnievame, že strategické kontrolné systémy sú formálne, kde sa ciele stanovujú, výkonnosť je merateľná a spätnú väzbu poskytujú systémy, ktoré umožňujú vrcholovému riadeniu vyhodnocovať, či podnikateľský subjekt realizuje svoje podnikateľské činnosti efektívne, s ohľadom na kvalitu, inovácie a potreby zákazníkov. V konečnom dôsledku sledujú, či implementácia stratégie je úspešná.

Niet pochyb, že pre úspech fungovania každej podnikateľskej jednotky je dôležitý kontrolný systém, bez ktorého sa podniky v súčasnom turbulentnom prostredí nevedia zaoberať. Ak tak učinia, budú podnikateľské subjekty nielen profitovať, ale neustále bude to vplývať i na ich konkurencieschopnosť.

Získané teoretické poznatky o strategickej kontrole od renomovaných zahraničných autorov venujúcich sa tejto problematike sú veľmi dobrým ilustračným príkladom pre zavedenie týchto poznatkov do praxe.

Ak domáce, ale i zahraničné podniky budú vedieť efektívne využívať metódy strategickej kontroly, nájdu správnu cestu k ďalšiemu zefektívňovaniu procesov a k zdokonaľovaniu strategického manažmentu.

Literatúra:

1. BRESSER, R.K.F. (1998). *Strategische Managementtheorie*. Berlin: Walter de Gruyter, 1998. ISBN 3-11-015787-X.
2. CAMILLUS, J.C. (1986). *Strategic planning and management control: Systems for Survival and Success*. Lexington: Lexington Books; 1986. 255 s. ISBN 0-669-10315-2.
3. DIGMAN, L.A. (1990). *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*. Illinois: Richard D. Irwin, INC., 1990. 882 s. ISBN 0-256-06673-6.
4. DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. a kol. (2012). *Projektový management podle IPMA*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 104. ISBN 978-80-247-4275-5.
5. FEW, S. (2006). *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. 1.vyd. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc., 2006. s. 26. ISBN 0-596-10016-7.
6. GOOLD, M. – QUINN, J.J. (1990). *The Paradox of Strategic Controls*. In *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 1990, vol. 11, no. 1.
7. GRASSEOVÁ M. a kol. (2010). *Analýza podniku v rukou manažéra*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. s. 300. ISBN 978-80-251-2621-9.
8. HIGGINS, J. M. – VINCZE, J.W. (1993). *Strategic management: Text and Cases*. Fifth Edition. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993. 1175 s. ISBN 0-03-075383-X.
9. HILL, CH.W.L. – JONES, G.R. (1998). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Fourth Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998. 1003 s. ISBN 0-395-85184-X.
10. KAPLAN, R.S. – NORTON, D.P. (1996). *The Balanced scorecard*. 1.vyd. Boston: Harvard Business school Press, 1996. s. 24. ISBN 0-87584-651-3.

11. KELLINGHUSEN, G. – WUBBENHORST, K. (1990). Strategic control for improved performance In Long range planning. ISSN 0-0246-301, 1990, vol.23, no.3.
12. KNOOTZ, W.H. – BRADSPIES, R.W. (1972). Managing through feed forward control. In Business Horizons. ISSN 0007-6813. 1972, vol. 15, no. 3.
13. PEARCE, J.A. – ROBINSON, R.B. (1991). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. Illinois: Rochard D. Irwin, INC., 1991. 1049 s. ISBN 0-256-08323-1.
14. STAHL, M.J. – GRIGSBY, D.W. (1992). Strategic management for decision making. Massachusetts: PWS-KENT Publishing Company, 1992. 999 s. ISBN 0-534-92885-4.
15. WHEELLEN, T.L. - HUNGER J.D. (1993). Strategic management. Fourth Edition, Orlando: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1993. 434 s. ISBN 0-201-55838-6.
16. WRIGHT, P. – PRINGLE, CH.D. – KROLL, M.J. (1992). Strategic management: Text and Cases. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992. 969 s. ISBN 0-205-13726-1.

Informácia o autoroch:

doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu

e-mail: ivana.misunova@euba.sk

e-mail: juraj.misun@euba.sk

INOVATÍVNA FORMA FINANCOVANIA – CROWDFUNDING

INNOVATIVE FORM OF FINANCING – CROWDFUNDING

Erika Loučanová

Abstrakt

V súčasnosti sa stretávame s novými inovatívnymi formami financovania projektov realizujúcich inovácie so zameraním hlavne na podnikateľských anjelov a crowdfunding. V príspevku ich popisujeme ako súčasné formy financovania v podobe individuálnej formy financovania inovačných projektov ale aj ako kombinovanej formy financovania inovatívnych projektov s klasickými formami interných a externých finančných zdrojov. Príspevok bližšie popisuje kvantitatívne ukazovatele podpory inovácií crowdfundingom.

Kľúčové slová: inovácie, inovatívne formy financovania, crowdfunding.

Abstract

At present are new innovative forms of financing of projects implementing the innovation, focusing mainly on business angel and crowdfunding. In this paper are described current forms of financing in the form of individual forms of funding for innovative projects as well as combined forms of funding for innovative projects with traditional forms of internal and external financial resources. Post describes more quantitative indicators of innovation support of the crowdfunding.

Key words: innovation, innovative forms of financing, crowdfunding.

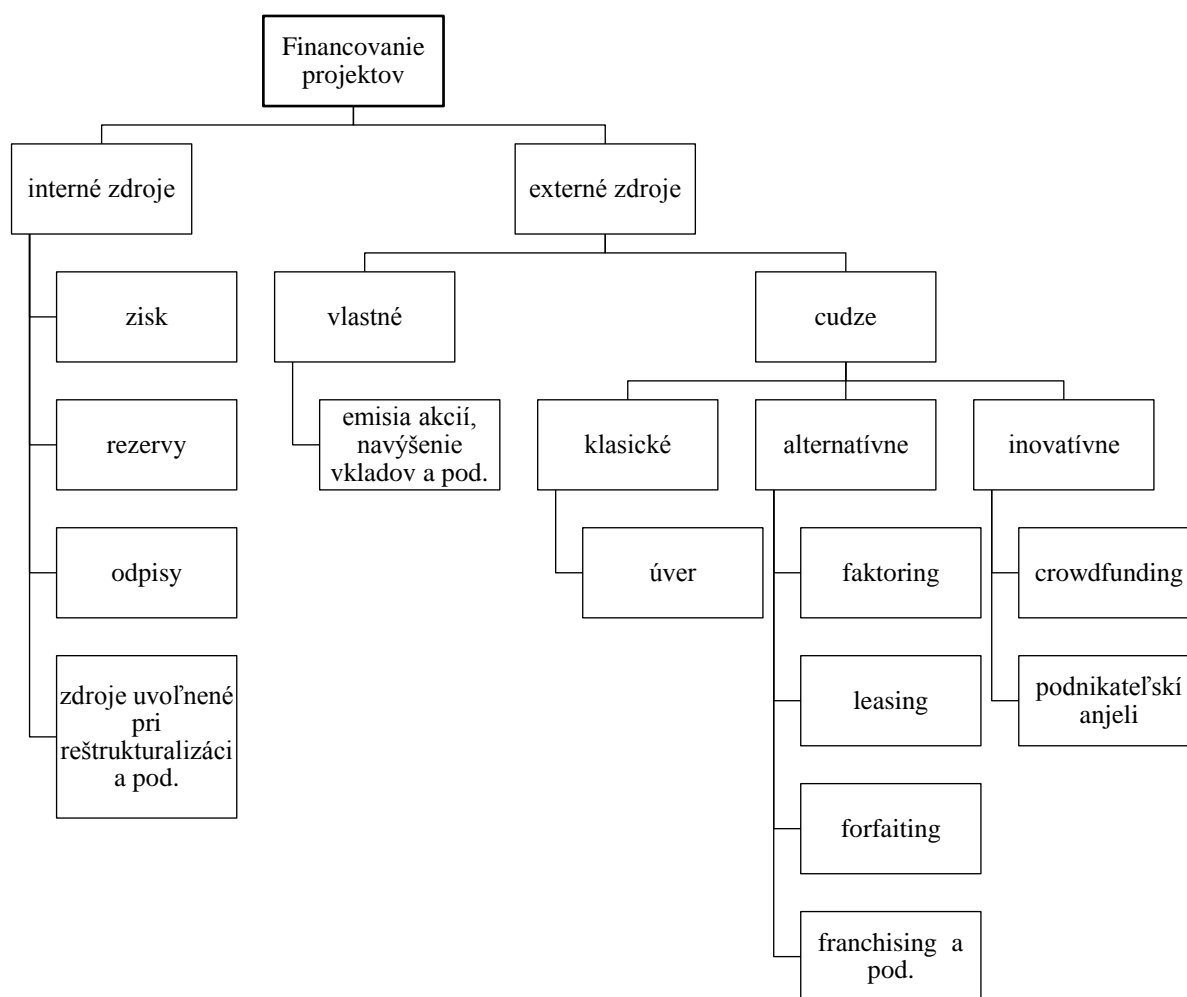
JEL: O31, M21.

ÚVOD

V súčasnej dobe dominuje model závislosti na trhu, vysokej úrovne technológie a mechanizácie, ktoré vedú k vysokej úrovni výroby na výrobnú jednotku a teda aj vysokých kapitálových investícií do inovácií. S nárastom výpočtového výkonu, došlo k zrýchleniu tempa, v ktorom stavíme na nových informačných technológiách (van der Ploeg 2008). Tempo zmien v takto rýchlej dobe vytvára tlak na podniky ale aj na zákazníkov s tvorbou stále sofistikovanejších inovácií, pre ktorých realizáciu, vzhľadom na ich veľkosť rozsahu, je nevyhnutné využívať inovatívne formy financovania, nakoľko vlastné zdroje podnikov sú obmedzené.

Financovanie projektov charakterizujeme ako proces získavania finančných zdrojov pre realizáciu projektov. Veľkosť a štruktúra potrebného kapitálu sa odvodzuje od finančných potrieb projektu a finančných zdrojov, ktoré je projektový manažér v daných podmienkach získať. Z teórie finančného manažmentu poznáme rôzne spôsoby financovania (Belanová, 2013), ktoré sa využívajú aj pre financovanie projektov. Vo všeobecnosti pri financovaní projektov dochádza ku kombinácii rôznych spôsobov financovania, ktoré môžeme rozdeliť nasledovne ako uvádza obr. 1.

Obr. 1: Zdroje financovania projektov



Zdroj: Loučanová, 2015

Uvedené spôsoby financovania popisuje finančný manažmentu, avšak malá pozornosť za zatiaľ venovala inovatívnym spôsobom financovania.

Podnikateľskí anjeli

Podnikateľskí anjeli rovnako náplňou svojej vízie predstavujú jednu z možností financovania inovácii. Ide o súkromné fyzické osoby, ktoré sú kľúčové pre poskytnutie finančných prostriedkov pre začiatočnú fázu rozvoja inovatívnych podnikov. Anjeli poskytujú tzv. neformálny rizikový investičný kapitál a vkladajú ho do inovatívnych podnikov. Avšak musia mať vysoký potenciál rastu už v zárodkovej a nasledujúcej začiatočnej fáze životného cyklu podnikov a ich inovácií. Finančné prostriedky vložia do podniku ako formu kapitálového vkladu a navýšením jeho imania. Podnikateľskí anjeli sú investori, ktorí už nabrali vedomosti a skúsenosti pri vedení svojich podnikov a potom sa snažia nájsť príležitosť vhodnú pre investovanie svojho voľného kapitálu.

Podnikateľskí anjeli tvoria významný prvok pre financovanie inovácií, pretože okrem svojho kapitálového vkladu odovzdávajú aj cenné rady a svoje manažérske

skúsenosti ich príjemcom spolu s možnosťou využitia ich obchodných kontaktov a teda im poskytujú okrem financií aj know-how. Pre príjemcov to znamená obrovský prínos, pretože aj najmä z hľadiska nedostatočných manažérskych skúseností podniku je následkom toho, že mnoho podnikov nedokáže podnikat' viac ako päť rokov. Hlavným cieľom podnikateľských anjelov je inšpirovanie a aktivizovanie ľudí k podnikaniu, zároveň zlepšovať imidž podnikania prostredníctvom propagácie pozitívnych podnikateľských vzorov a inovácií, uľahčiť im prístup ku kapitálu prostredníctvom siete podnikateľských anjelov a neposlednom rade neustále prinášať nové výhody pre podnikateľských anjelov (Bobáková, 2009).

Crowdfunding

Ako uvádza SBA Agency (2015) crowdfunding patrí medzi novo vznikajúce alternatívne formy financovania spájajúce priamo tých, ktorí majú k dispozícii finančné prostriedky a chcú ich požičať alebo investovať s tými, ktorí potrebujú prostriedky na financovanie konkrétneho projektu inovácií. Crowdfunding funguje na princípe zbierania menších individuálnych príspevkov od veľkého počtu osôb, väčšinou prostredníctvom internetu. Prostredníctvom crowdfundingu je možné financovať rôzne typy projektov inovácií, či už ide o umelecké diela, rôzne charitatívne a filantropické iniciatívy, verejné projekty, inovácie, výskum a vývoj alebo iné podnikateľské zámery. Na jednej strane transakcie crowdfundingu existuje osoba s nápadom na projekt, ktorá pripraví crowdfundingovú kampaň a nazývame ju vlastníkom projektu inovácie a na strane druhej ide o ľudí, ktorí dávajú peniaze na realizovanie tejto invencie a nazývame ich prispievateľia. Na účel crowdfundingu sa zriaďujú internetové crowdfundingové platformy, kde sú prezentované jednotlivé projekty inovácií.

Táto forma umožňuje bežným ľuďom zrealizovať svoje projekty, ktorá však musia spĺňať podmienku zaujímavosti pre širokú verejnosť. Na Slovensku, ako uvádza Klembara (2012) je crowdfunding iba v začiatkoch. Crowdfunding funguje na šiestich rôznych modelových formách, založených na:

- **darcovskej báze** - tento model umožňuje charitatívnym, neziskovým organizáciám získať peniaze na sociálne a charitatívne projekty. Ľudia prispievajú na konkrétny projekt s tým, že odmenou im je dobrý pocit z toho, že prispeli k dobrej veci.
- **odmeňovaní** - v tomto modeli získa prispievateľ výmenou za financie, určitý tovar alebo službu. Model sa variuje napríklad aj tak, že ak dostane autor diela väčšiu sumu, pošle prispievateľovi výstupnú inováciu aj s autogramom.
- **predpredaj produktov** - kedy vlastník projektu zbiera finančné prostriedky na vývoj a produkciu budúceho výrobku a prispievateľia si ho svojim príspevkom vopred objednávajú. Len čo je produkt pripravený, vlastník projektu ho odošle jednotlivým prispievateľom.
- **podiele na zisku** - kedy niektoré projekty financované na báze crowdfundingu ponúkajú podiel na budúcich ziskov zo svojho podnikania alebo z honorárov a autorských odmien.
- **pôžičkový model** - kde priame pôžičky - tzv. peer-to-peer pôžičky - sú finančným crowdfundingovým modelom, v ktorom vlastníci kampane zaujmú pozíciu dlžníkov a prispievateľia vystupujú ako ich veritelia. Dlžníkmi môžu byť podniky alebo súkromné osoby a ich projekty sa pohybujú od sociálnych projektov k podnikaniu.
- **cenné papiere** - kedy crowdfunding má podobu investícií do cenných papierov. Tento model crowdfundingu patrí k najpomalšie sa rozvíjajúcim, nakoľko tu existuje

aj najviac bariér. Podniky sa musia vzdať časti kapitálu, je tu riziko pre investorov, že stratia všetky svoje peniaze, existujú tu regulačné obmedzenia, musí sa spravovať veľký počet akcionárov.

V súvislosti so súčasným finančným systémom pre podniky sa môže práve crowdfunding stať príležitosťou, ako môžu podnikatelia získať financie pre svoje invencie. Crowdfunding tak prispieva k preklenutiu finančnej medzery pre podniky a ich inovatívne projekty a dopĺňa zdroje financovania. Crowdfunding ponúka prispievateľom možnosť väčšej interakcie a zapojenia sa do projektu a tým vytvára zmysel pre komunitu a sociálnu súdržnosť. Finančné modely crowdfundingu môžu vytvoriť doplnkovú investičnú príležitosť, kde investori komunikujú a majú priamy kontakt s tvorcami projektu inovácie (SBA, 2015; Loučanová, 2015; Loučanová – Kalamárová, 2015).

Práve preto cieľom tohto príspevku je bližšie charakterizovať a popísať prostredníctvom kvantitatívny ukazovateľov podporu inovácií crowdfundingom.

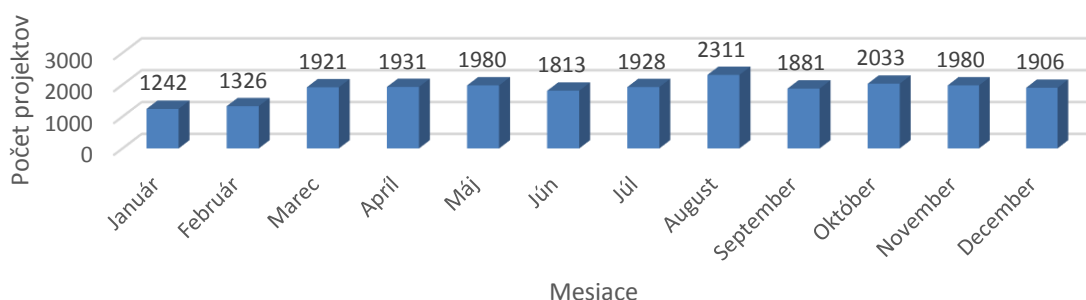
2. METODIKA

Metodika príspevku je založená na analyticko-syntetickej metóde, spájajúcej prístupy k problematike financovania inovácií z pohľadu inovatívnej formy ich financovania, so zameraním na crowdfunding. Prostredníctvom analýzy skúmaných javov a procesov je rozobraná problematika tohto typu inovatívneho financovania na úrovni najväčšieho crowdfundingového portálu Kickstarter v geografickom merítku Európy. Na základe štatistických údajov sú deskriptívnou metódou analyzované vzájomné vzťahy v rámci investovania kapitálu do inovácií formou crowdfundingu v európskych krajinách.

3. VÝSLEDKY A DISKUSIA

Na základe získaných údajov z štatistickej databázy Kickstarter (2016) za rok 2014 bolo spolu odfinancovaných 22 252 projektov, kedy najviac projektov bolo financovaných v auguste a najmenej v januári a potom vo februári ako znázorňuje nasledujúci obrázok 2.

Obr. 2: Počet projektov financovaných crowdfundingom za jednotlivé mesiace

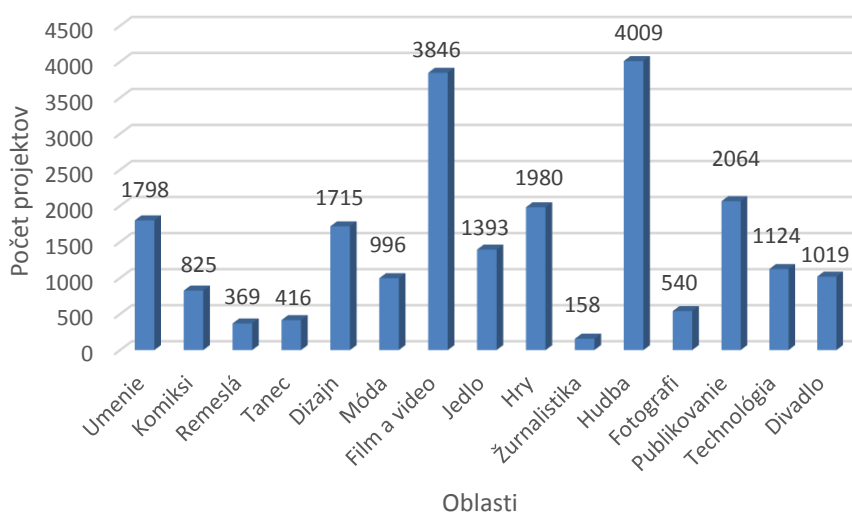


Zdroj: Kickstarter, 2016

Je možné predpokladať, že prvé mesiace roku sú skôr u investorov orientované na ukončenie predošlého roku a až následne venovaniu sa investíciám do inovatívnych projektov, nakoľko tu neinvestujú investori ako taký, a investormi tu chápeme prispievateľov, ktorí vo väčšej miere nepredstavujú podnikateľské subjekty, ale fyzické osoby nepodnikateľov.

Oblasti do ktorých investujú títo prispievatelia na inovácie sú najmä video, film a hudba. Najmenej sa financujú crowdfundingom žurnalistika, remeslá a tanec (viď obr.3).

Obr. 3: Oblasti financované crowdfundingom



Zdroj: Kickstarter, 2016

Tieto investície do inovácií prostredníctvom inovatívnej formy financovania – crowdfundingom sú realizované na celom svete. Takmer 3,3 milióna ľudí za celého sveta podporovalo inovatívne projekty prostredníctvom crowdfundingovej platformy Kickstarter. V roku 2014 podporilo prostredníctvom tejto platformy 2 202 171 ľudí inovačné projekty prvýkrát, 773 824 ľudí podporilo viac ako jeden projekt, 71 478 ľudí

podporil viac ako 10 projektov a 1 125 ľudí podporil viac ako 100 projektov. V rámci Európy a štátov, ktoré ležia čiastočne aj v Európe ale aj v Ázii prispievateľov z celkového počtu bolo takmer 18 %. Konkrétne počty za jednotlivé krajiny a ich suma investície do inovačných projektov znázorňuje tab.1.

Tab. 1: Prispievatelia crowdfundingu na inovácie podľa štátov

Krajina	Počet prispievateľov	Suma príspevkov v dolároch
Portugalsko	3400	507600
Španielsko	19889	3249000
Francúzsko	41509	7559000
Taliansko	18378	3147000
Švajčiarsko	13521	392000
Belgicko	9894	2203000
Holandsko	28926	5903000
Anglicko	261701	39060000
Írsko	9008	1335000
Nemecko	63064	12860000
Česká republika	6833	707900
Slovenská republika	1540	246900
Poľsko	5259	754200
Maďarsko	2455	354700
Rakúsko	9474	2004000
Slovinsko	2075	223400
Chorvátsko	1382	188700
Bosna a Hercegovina	150	21440
Srbsko	606	55580
Čierna hora	44	8903
Albánsko	31	1859
Macedónsko	94	9120
Bulharsko	1105	154800
Grécko	2726	442300
Švédsko	21177	3985000
Turecko	2522	416900
Ukrajina	1241	258900
Rusko	8754	1575000
Dánsko	14902	2401000
Nórsko	12283	2055000
Fínsko	9223	1399000
Estónsko	977	160800
Lotyšsko	761	154400
Litva	881	118100
Moldavsko	97	13340
Rumunsko	1493	239400

Zdroj: Kickstarter, 2016

Ako znázorňuje predošlá tabuľka 1, najviac prispievateľov, v rámci crowdfundingu, je z Anglicka, Nemecka a Švédska. Rovnako títo prispievatelia investujú do podpory inovácií touto inovatívnou formou najväčšie finančné prostriedky. Naopak najnižšou účasťou v tomto systéme financovania inovácií sú zapojený Albánsko, Čierna hora, Macedónsko atď.

Na základe tejto popisnej štatistiky nemožno jednoznačne konštatovať, že počet prispievateľov do crowdfundingovej formy financovania a ich výšky investície je závislé od ekonomiky štátu, z ktorého daný prispievateľ je, avšak dané ekonomické ukazovatele k tejto myšlienke navádzajú. Pre potvrdenie alebo vyvrátenie tohto tvrdenia je však potrebné spracovanie ďalších hĺbkových analýz, ktoré v rámci rozsahu tohto príspevku, tu nie je možné rozobrať.

ZÁVER

Príspevok analyzuje a hodnotí, na základe štatistických údajov najväčšieho crowdfundingovej platformy Kickstarter, investovanie kapitálu do inovácií formou crowdfundingu v európskych krajinách. Na základe kvantitatívnych údajov môžeme konštatovať, že daná formy financovania inovácií je obľúbená u prispievateľov a aj prijímateľov na realizáciu inovačných projektov najmä v oblasti videí, filmu a hudby. Väčší počet prispievateľov je z krajín so silnou ekonomikou a rovnako investujú viac finančných prostriedkov do inovácií formou crowdfundingu.

Literatúra:

1. BELANOVÁ, K. (2013). Alternatívne zdroje financovania a ich využívanie v podmienkach SR. In: Biatic, roč. 21, 3/2013. ISSN 1335-0900, s. 13-16.
2. BOBÁKOVÁ V. (2009). Niektoré možnosti financovania inovácií. In Ekonomické rozhľady [online]. Economic review, 2009, vol. 38, no. 38. [cit. 15.3.2015]. Dostupné na internete: <https://www.euba.sk/departament-for-research-and-doctoral-studies/economic-review/preview-file/er3_2009_bobakova-10272.pdf> ISSN 0323-262X.
3. KICKSTARTER (2016). By the Numbers. [on-line] Kickstarter.com [cit. 2016- 20- 11] <https://www.kickstarter.com/year/2014/data>.
4. KLEMBARA M. (2012). Ako na Crowdfunding. [online]. Creative Industry, 2012. [cit. 20.05.2015]. Dostupné na internete: <http://www.creativeindustry.sk/ako-na-crowdfunding/>
5. LOUČANOVÁ, E. - KALAMÁROVÁ, M. (2015). Projektový manažment a manažment inovácií. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2015. 133 s. ISBN 978-80-228-2784-3.
6. LOUČANOVÁ, E. (2015). Inovatívne formy financovania v projektovom a inovačnom manažmente. Posterus. ISSN 1338-0087, 2015, roč. 8, č. 6.
7. SBA Agency. (2015). [on-line] SBA, 2015. [cit. 20.5.2015] Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/crowdfunding-keď-potrebuje-peniaze-pre-biznis#.VUtVupO8qT1>
8. STRAKA M. (2013). Logistika distribúcie, Ako efektívne dostať výrobok na trh, 1. vyd., Bratislava, EPOS 2013, 400 s., ISBN 978-80-562-0015-5.
9. ŠTOFKOVÁ, J. et al. (2007). Manažment podniku. Žilina : Žilinská univerzita, 2007. 365 s. ISBN 978-80-8070-713-2.
10. van der Ploeg, J. D. (2008). The new peasantries. London: Earthscan, 2008.

Pod'akovanie:

Autorka ďakuje agentúre VEGA MŠ SR za finančnú podporu pri riešení projektov 1/0473/16 "Dynamika a determinanty trhu s výrobkami na báze dreva v Slovenskej republike" a 1/0756/16" Identifikácia spotrebiteľských segmentov podľa ich afinity k environmentálnym marketingovým stratégiám podnikateľských subjektov v podmienkach SR", v rámci ktorých vznikol prezentovaný príspevok.

Informácie o autorovi:

Ing. Erika Loučanová, PhD.

Technická univerzita vo Zvolene

Drevárska fakulta, Katedra marketing, obchodu a svetového lesníctva

e-mail: loucanova@tuzvo.sk

GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IMPROVEMENT AND PERFORMANCE EVALUATION WITH SCOR MODEL

Tomasz Surmacz

Abstract

Performance measurement system should be a basis for continuous improvement. Companies build performance measurement systems but they have some difficulties when assessing performance of whole supply chains instead of measuring single companies outcomes. This problem becomes even more significant when it comes to measuring results of Green Supply Chain Management. Green issues become more and more important and are incorporated into supply chain strategies. The article presents possibilities of improvement, benchmarking and performance measurement of GSCM. Special attention was given to Green SCOR model which should be adapted by supply chain managers as a tool for benchmarking and performance measurement as well as a source of best practices.

Key words: Supply Chain Management, Green Supply Chain Management, Performance, Green SCOR, continuous improvement

JEL: L22, L29, M14, Q50

Introduction

Failures in the functioning of supply chains usually have their origin in lack of proper information sharing, lack of cooperation and trust as well as lack of a common system of performance measurement. Traditional systems of performance measurement must change, to be able to look at the overall results. The key is to focus on measures that have real meaning and provide the most balanced judgment on the performance of the entire supply chain. This allows companies to see what they do well and what dependencies occur. Traditional measures need to change to be able to look at the overall results. This also applies to measurement of Green Supply Chain Performance.

1. CONTINUOUS IMPROVEMENT AND ITS BENEFITS

What gets measured gets managed. And the measurement process should serve a continuous improvement. Data from the performance measurement system should cause an increase of cooperation and help in taking right decisions about changes at the operational level, and on the other hand, are an important information when redefining strategies. The obtained data are the basis for improvement. This knowledge should be shared and systematically managed. This will allow for the development of a supply chain based on knowledge, in which the scope of cooperation is literally unlimited (including green aspects).

There are two basic approaches to measuring the performance of supply chains: a comprehensive measurement that measures the results of the entire chain (which can be divided into individual tiers and levels) and partial measurement when we measure only certain aspects.

Often, in practice, only measurement of separately operating companies is practiced by companies, not throughout chains. The measurement of performance of individual

companies does not always reflect the functioning of entire chains. For example, many companies traditionally measure the length of the procurement cycle, the order cost and the level of customer satisfaction. Then, in the frame of activities related to inventory and transport, there are measured specific success factors such as: percentage of perfect orders and transport costs per kilometre. These measures allow to find out how the system works. However, in supply chain management, it is needed to determine how the group of companies is providing value to the customer (Brewer, Speh, 2001). Of course, measuring the results of the whole chain is not something new, most companies measure at least certain aspects of supply chain functioning, but also see the need to build a more complete performance measurement programs (Hofman, 2004).

Therefore, the most important challenges facing the measurement of supply chains include (Zhao, 2005): alignment between strategy and measurement, balance of measurement, efficiency and effectiveness of measurement, systems thinking, as well as confidentiality.

Among the most widely used tools for Continuous Improvement is PDCA cycle described by E. Deming. The individual elements of this four-step model include: Plan, Do, Check (Study), Act. After achieving the assumed goals one can continue with another cycle. The same process of CI can be a basis of a benchmarking programme. A company (or a supply chain) should start with a plan. It requires choosing critical success factors, selecting processes for benchmarking and developing appropriate measures. In the next step benchmarking partners should be selected. In the third step observing and understanding the partners' processes (performance and practice) should lead to analysis. It is identification of gaps in performance. The end of the cycle (Adapt) is choosing the best practices. The process is depicted in Fig. 1.

Fig. 1: The Process of Improvement



Source: Bhatnagar, A. 2010. Textbook of Supply Chain Management, Word-Press, p. 180

Companies should take into account the use of benchmarking, which allows to focus on key gaps in measurement, look for ideas from other companies, look for ways to improve the organization, as well as make better decisions based on facts.

2. GSCM BENCHMARKING

Benchmarking is comparing to other units having better results or setting development directions as well as taking their best notions to improve (Grudzewski, Hejduk, 2004). It focuses on how to improve any given business process by leveraging proven, best approaches rather than simply measuring the best performance. Finding, studying, and implementing best practices provide the greatest opportunity for gaining a strategic, operational, and financial advantage (Lee, Katzorke, 2010). There are also some indirect benefits of benchmarking, such as: better understanding of processes, critical view of company's goals, strategy review, competitiveness reinforcement, as well as initiation of a continuous improvement process (Czyż-Gwiazda, 2006). According Zairi benchmarking (Zairi, 1996):

- negates practices aimed at short-term effects,
- emphasizes the need for continuous improvement of processes,
- gives you the opportunity to focus on the changing environment, and countering potential threats,
- forces for continuous learning,
- promotes innovation and creativity - emphasizes the importance of people in the organization,
- prevents from falling into self-admiration,
- is an excellent source for determining strategic plans.

In general, companies perform two types of benchmarking: results benchmarking, which focuses on quantitative performance measures, and best practices benchmarking, which focuses on how well processes are executed. The results of both styles of benchmarking are best used together because results benchmarking only provides a basis for ranking a company, not a strategy to improve its performance.

The main idea is simple: the most effective way to make changes is to learn from the positive experiences of other organizations. Benchmarking with the best in the business and with similar business processes allows companies to determine what are the rules for success and adapt it to their needs. Benchmarking is a way of management that develops a continuous improvement imperative. It is the best tool to achieve more efficient use of resources, reduce costs and improve service quality.

Usually benchmarking is treated as the process including the following steps (Sweeney, 2007):

- identification of critical success factors which would be then a basis for benchmarking,
- identification of companies or strategic business units to be involved in the benchmarking process,
- planning how the data will be collected and level of details in the process,
- analysing the data which were collected in the benchmarking process trying to identify the best practices,
- usage of information to develop new practices taking into consideration the uniqueness of each company and trying not to copy somebody's solutions one-to-one.

Benchmarking is not an imitation and does not simply rely on seeing the way of the work of others to follow the same at home company. It is a detection of factors that make the analyzed process being carried out effectively, and then identification of similar opportunities in our own company. This is creative learning and adapting best practices.

3. Supply Chain Operations Reference (SCOR) MODEL

Benchmarking is a way of management which develops an imperative of Continuous Improvement. One of the best tools for benchmarking of supply chains is SCOR model. Gunasekaran developed a framework that includes metrics and measures related to the following supply chain processes (Gunasekaran, Williams, McGaughey, 2005): plan, source, make/assemble, delivery/customer. These processes are also the basis of SCOR (Supply Chain Operations Reference) model. SCOR model is designed to analyze the supply chain and to identify possible improvements in the flow of goods, labor and information. SCOR reference model combines three well-known management concept: business process reengineering (BPR), benchmarking and best practices. SCOR enables companies to increase efficiency of supply chains by analyzing competition, properly configuring their chains, levelling results.

SCOR includes:

- standard descriptions of management processes,
- dependence structures (relations) between these processes,
- standard metrics to measure performance,
- management practices that produce best-in-class performance.

The overview of the supply chain within SCOR is carried out to identify logistics processes, map out processes of physical and information flows, compare the data on the effectiveness of processes with benchmarking indicators and use best practices to create a target model. SCOR enables companies to increase the efficiency of their supply chains by analyzing the competition, properly configure their chains. Reference process model can uncover gaps and best solutions which can integrate partners. The advantage of the SCOR model is that it refers not only to in-house processes but also its environment. The ultimate point of focus is customer satisfaction. The SCOR model is considering "cash to cash" cycle as a measure of the functioning of the whole supply chains. This metric is used because of its multidimensional nature. It allows the integration of measurement and sourcing, logistics, marketing and sales (Kisperska-Moroń, 2007).

Although the modelling and analysis of complex supply chains using the SCOR model is quite engaging, yet applying it to specific segments or supply chain process requires only a basic knowledge of the model and its processes. Usually these six basic benefits of SCOR are presented (Francis, 2007):

- providing visibility of operations,
- using measures linked with processes,
- help in real improvements (not just moving the problem along the chain),
- reducing costs and shortening delivery cycles,
- SCOR maps allow for faster changes,
- SCOR promotes team building and group work.

The recent developments and growing interest in the issue of greening of supply chains has led to emergence of different tools helping to analyse and compare supply chain processes from environmental point of view. SCOR can also help in this field. The so called Green SCOR integrates best environmental practices and metrics into one planning process which should be easily understood and accepted. It includes: industry best practices for making supply chains more environment friendly, metrics focusing on measurement of greening results, as well as processes to address waste management.

Green SCOR development should occur in four basic steps:

1. Conduct background research on green supply chain best practices and metrics.
2. Evaluate the existing SCOR model processes for environmental impacts.
3. Modify the SCOR model to include environmental metrics and best practices.
4. Capture the changes in a report that specifies why each change is made and the impact on supply chain operations.

SCOR model as a strategic instrument of supply chain management should be widely used in business practice. It enables achievement of a competitive advantage on the market. Firms using SCOR model by analysing their activities in the supply chain can carry out the management of individual processes better (by their improvement), as well as simplify them. SCOR model also enables businesses to communicate, and it creates possibilities of comparison and knowledge acquisition from competitors and other organizations, both within and outside the industry. This serves not only the measurement of supply chain results, but also increase of efficiency of corrective actions within the supply chain. SCOR creates opportunities for testing and planning future actions to improve performance within the supply chain.

Tab. 1: List of Green Supply Chain Best Practices

Green SCOR Process	Green SCOR best practices/Potential impact
PLAN	Plan to minimize energy consumption and hazardous material usage Plan the handling and storage of hazardous materials Plan to collaborate with supply chain partners on environmental issues Plan compliance of all supply chain activities
SOURCE	Select suppliers with EMS system in place Select materials with environmentally friendly content Specify design specifications to suppliers that include environmental requirements Specify packaging & delivery requirements to minimize transportation and handling requirements
MAKE	Schedule production to minimize energy consumption Manage waste generated during the Make process Manage emissions (air and water) from the Make process
DELIVER	Minimize use of packaging materials Schedule shipments to minimize fuel consumption Retrieve packaging material for re-use
RETURN	Do not physically return product beyond economic repair Take back product for recycling Schedule transportation and aggregate shipments to minimize fuel consumption

Source: Green SCOR: Developing a Green Supply Chain Analytical Tool, LG101T4/MARCH 2003, LMI Report; Supply Chain Council

The model gives companies tools to improve operations in the supply chain by defining common processes of supply chain management and combining them with the already identified "best practices". The list of such "green best practices" is presented in table 1.

CONCLUSIONS

SCOR enables companies to identify the challenges facing the supply chain. Enterprises also use SCOR for rapid mapping of their supply chains, to compare the results of processes through benchmarking metrics within the industry, comparing practices to industry best practices, as well as assess the abilities of information systems. The model helps users to identify gaps in existing processes, identify potential benefits of specific repair processes and provide data to justify the financial aspects of future projects. With the latest addition to the well-known SCOR model, encompassing green practices, SCOR can become a leading benchmarking instrument for assessing performance of Green Supply Chain Management which is a significant challenge for supply chain managers.

References:

1. Bhatnagar, A. 2010. Textbook of Supply Chain Management, Word-Press
2. Brewer, C.B. - Speh, T.W. (2001). Adapting the Balanced Scorecard to Supply Chain Management, *Supply Chain Management Review*, March/April, p. 48
3. Czyż-Gwiazda, E. (2006). Benchmarking. Benchmark Index czyli jak porównywać się z najlepszymi?, Katowice: Centrum Benchmarkingu Polska, p. 12
4. Francis, J. (2007). Team Building with the SCOR Model, *Supply Chain Management Review*, March, s. 60
5. Grudzewski, W.M. - I.K. Hejduk, I.K. (2004). Metody projektowania systemów zarządzania, Warszawa: Difin, p. 168
6. Gunasekaran, H. - Williams, J. - McGaughey, R.E. (2005). Performance measurement and costing system in new enterprise. *Technovation*, Vol. 25 No. 5, p. 523–533
7. Hofman, D. (2004). The hierarchy of supply chain metrics, *Supply Chain Management Review*, September, p. 30
8. Kisperska-Moroń, D. (2007). Model SCOR jako paradygmat pomiaru funkcjonowania łańcuchów dostaw, *Wybrane Zagadnienia Logistyki Stosowanej*, no 4, Kraków: Komitet Transportu Polskiej Akademii Nauk, p. 418
9. Lee, W.B. - Katzorke, M. (2010). *Leading Effective Supply Chain Transformations A Guide to Sustainable World-Class Capability and Results*, J. Ross Publishing, p. 192
10. Sweeney, E. (2007). Supply Chain Benchmarking and Performance Measurement: Towards the Learning Supply Chain. In *Perspectives on Supply Chain Management and Logistics - Creating Competitive Organisations in the 21st Century*, (Sweeney, E. ed), Dublin: Blackhall Publishers, Chapter 15, p. 287
11. Zairi, M. (1996). *Effective Benchmarking – Learning from the Best*, London: Chapman & Hall, p. 1-2, cit. after: Dąbrowska-Mitek, M. (2008). Proces benchmarkingu logistycznego, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, no 4, p.18
12. Zhao, F. 2005. *Maximize Business Profits Through E-Partnerships*, IRM Press, p. 208

Information about author(s):

Tomasz Surmacz

University of Rzeszow, Poland

Faculty of Economics

E-mail address: tomasz.surmacz@gmail.com