

# Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis  
o nových trendoch  
v manažmente

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

PHF EU  
ISSN 1336-7137

ročník 10, 2014  
číslo 3-4

# **Manažment v teórii a praxi**

## **on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente**

**ISSN 1336-7137**

### **Odborné zameranie**

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

### **Adresa redakcie**

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

### **Editori**

Ing. Cecília Olexová, PhD.  
Ing. Lucia Hliboká, PhD.

### **Redakčná rada**

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

### **Dostupnosť**

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

### **Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line**

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

### **Vydavateľ**

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

### **Jazyk vydania a periodicita**

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Všetky príspevky sú recenzované.  
Časopis vychádza štvrťročne, resp. polročne.  
Ďalšie vydanie: jún 2015

**OBSAH ČÍSLA 3-4/2014**

<b>NIEKOĽKO POZNÁMOK K „VYNOVENEJ“ DANI Z MOTOROVÝCH VOZIDIEL</b> <i>Karin PRIEVOZNÍKOVÁ</i>	<b>4</b>
<b>STAV PRIAMÝCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ V KOŠICKOM KRAJI</b> <i>Daniela JANIČOVÁ, Zuzana KUBÍKOVÁ</i>	<b>10</b>
<b>VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU</b> <i>Lucia HLIBOKÁ – Jana MACKOVÁ</i>	<b>15</b>
<b>VÝHODY A NEVÝHODY VYBRANÝCH ORGANIZAČNÝCH ŠTRUKTÚR PODNIKOV</b> <i>Vojtech FERENCZ, Jaroslav DUGAS, Anna KRIŠŤANOVÁ</i>	<b>24</b>
<b>SOCIÁLNE SIETE AKO NÁSTROJ NÍZKONÁKLADOVÉHO MARKETINGU</b> <i>Mária DZUROVÁ - Marína KORČOKOVÁ</i>	<b>46</b>
<b>POROVNANIE ZAHRANIČNÝCH A SLOVENSKÝCH REINŽINIERINGOVÝCH MARKETINGOVÝCH METODÍK</b> <i>Jaroslav DUGAS - Vojtech FERENCZ - Anna KRIŠŤANOVÁ</i>	<b>53</b>
<b>HODNOTENIE VZDELÁVACIEHO PROCESU A MOŽNOSTI ZLEPŠENIA ÚROVNE VZDELÁVANIA NA PODNIKOVHOŠPODÁRSKEJ FAKULTE EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE SO SÍDLOM V KOŠICIACH</b> <i>Pavol ANDREJOVSKÝ</i>	<b>64</b>

## **NIEKOĽKO POZNÁMOK K „VYNOVENEJ“ DANI Z MOTOROVÝCH VOZIDIEL**

### **SEVERAL REMARKS ON THE “RENEWED” TAX ON MOTOR VEHICLES**

***Karin PRIEVOZNIKOVÁ***

#### **ABSTRAKT**

Uvedený príspevok sa týka dane z motorových vozidiel. Aj keby sa mohlo na prvý pohľad zdať, že jej aplikácia v praxi nesúvisí a neovplyvňuje podnikateľské prostredie, opak je pravdou. Predpokladá sa totiž, že zmena charakteru tejto dane bude mať pozitívny dopad hlavne na tých podnikateľov, ktorí používajú na podnikanie ekologické vozidlá, hybridné motorové alebo hybridné elektrické vozidlá, a vozidlá mladšie ako 9 rokov, keďže u týchto vozidiel dochádza až k 50 % zníženiu sadzby dane, ako aj k ďalším úľavám a výhodám pri zdaňovaní.

**Kľúčové slová:** miestna daň, motorové vozidlo, daň z motorových vozidiel, ekologické vozidlo, podnikanie

#### **ABSTRACT**

The article deals with tax on motor vehicles. Even though at the first sight it may seem that its application has no impact on enterprising, the opposite is true. The change of the nature of this tax is supposed to have a positive effect mainly on those entrepreneurs who use ecology vehicles for their business purposes, such as hybrid motor vehicles, hybrid electric vehicles or vehicles of age less than 9 years, because these allow a tax reduction of up to 50 %, as well as other tax benefits.

**Key words:** Local taxes, motor vehicle, tax on motor vehicles, ecology vehicles, enterprising

**JEL KLASIFIKÁCIA:** K34

#### **ÚVOD**

V roku 2004 došlo vo sfére verejných financií k tzv. „Fiskálnej decentralizácii,“ ktorej konečným a hlavným cieľom bolo vytvoriť pre obce, mestá a vyššie územné celky také nástroje, aby tieto jednotky územnej samosprávy boli spôsobilé prostredníctvom zákonných nástrojov zabezpečiť získanie dostatočného objemu finančných prostriedkov pre zabezpečenie plnenia ich zákonných funkcií, ako aj celospoločenských úloh (Babčák, 2004, s. 13). V rámci fiskálnej decentralizácie boli prijaté aj nové zákony regulujúce rozpočtové hospodárenie obcí a vyšších územných celkov. Jedným z takýchto nástrojov, prostredníctvom ktorého sa realizovala fiskálna decentralizácia, bolo aj prijatie zákona č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady, ktorý nadobudol účinnosť 1. novembra 2004 (Štrkolec, 2007). V zmysle tohto právneho predpisu mohli obce a vyššie územné celky zaviesť miestne dane a poplatok

za komunálne odpady a drobné stavebné odpady všeobecne záväzným nariadením prvýkrát s účinnosťou najskôr 1. januára 2005.

Do systematiky miestnych daní sme mohli v zmysle zákona č. 582/2004 Z. z. zaradiť aj fakultatívne ukladanú daň z motorových vozidiel. Podľa zásad schválenej fiskálnej decentralizácie bola daň z motorových vozidiel jediným originálnym daňovým príjmom vyšších územných celkov, ktoré mohli rozhodnúť o zavedení tejto dane na území samosprávneho kraja. Desaťročné iniciácie konceptu fiskálnej decentralizácie v Slovenskej republike bolo dostatočne relevantným míľnikom pre bilancovanie a posúdenie toho, či proklamované opatrenia, ktoré mali znamenať finančnú nezávislosť jednotiek územnej samosprávy, skutočne plnia svoj cieľ. V tomto smere je potrebné v súvislosti s daňou z motorových vozidiel poukázať na disproporcie, ktoré vznikali pri aplikácii ustanovení zákona č. 582/2004 Z. z.. Najmä zo strany podnikateľského prostredia podliehali kritike postupy jednotlivých vyšších územných celkov pri určovaní sadzieb dane a úľavy na tejto dani. V tejto súvislosti podnikatelia poukazovali najmä na neprimerane vysoké sadzby v porovnaní s okolitými krajinami a nepatrné zohľadnenie alebo nezohľadnenie ekologickjších vozidiel pri ich zdanení. Tieto nerovnaké pravidlá zdaňovania vozidiel v rámci Slovenskej republiky vytvárali následne nerovnaké ekonomické podmienky podnikania v jednotlivých samosprávnych krajoch, čo utlmovalo záujem podnikateľov na rozvoji podnikania, na nové investície do ekologických vozidiel a v konečnom dôsledku obmedzovalo zdravú ekonomickú súťaživosť. Podnikatelia často hľadali možnosti ako sa vyhnúť vyššiemu zdaneniu napríklad preregistrovaním vozidiel do iného samosprávneho kraja s nižšími sadzbami alebo vyššími úľavami na dani. Tiež poukazovali na to, že výnos tejto dane nie je účelovo viazaný zákonom na opravu a údržbu pozemných komunikácií, teda, že neexistuje priama súvislosť medzi získanými výnosmi z „vysokých daní“ a kvalitou pozemných komunikácií v danom samosprávnom kraji.

## **NOVÁ PRÁVNA ÚPRAVA DANE Z MOTOROVÝCH VOZIDIEL**

Môžeme konštatovať, že poznatky z uplatňovania zákona č. 582/2004 Z. z. v praxi potvrdili, že konkrétny prístup samosprávnych orgánov a využitie zákonného oprávnenia pri určovaní sadzieb dane a úľav z dane neboli vždy v súlade so zámerom deklarovaným v zásadách fiskálnej decentralizácie. V záujme odstránenia nežiaducich deformácií pri zdaňovaní motorových vozidiel sa pristúpilo k zásadnej zmene, a to k vyňatiu dane z motorových vozidiel z fakultatívnych miestnych daní v kompetencii vyšších územných celkov. V dôsledku toho sa zavádza daň z motorových vozidiel ako daň štátna, upravená novým samostatným zákonom č. 361/2014 Z. z. z 26. novembra 2014 o dani z motorových vozidiel a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Tento zákon nadobudol účinnosť 1. januára 2015. Základné atribúty zdaňovania motorových vozidiel ako je predmet dane, daňovník, základ dane, zdaňovacie obdobie, platenie preddavkov a správa dane v zmysle novej právnej úpravy dane z motorových vozidiel zostávajú zachované, jednotne sa upravujú len sadzby dane, oslobodenia od dane, zvýšenia alebo zníženia od dane, ktoré budú platné v rámci celej Slovenskej republiky.

Nový zákon vymedzuje predmet dane, ktorým je vozidlo evidované v Slovenskej republike a používané na podnikanie, ktorého definíciu upravuje Obchodný zákonník<sup>1</sup> ako sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na inú samostatnú zárobkovú činnosť vykonávanú v zdaňovacom období. Súčasne sa negatívne vymedzuje predmet dane, ktorým

<sup>1</sup> Pozri § 2 Obchodného zákonníka v znení neskorších predpisov.

je vozidlo používané na skúšobné účely a má pridelené zvláštne evidenčné číslo a špeciálne vozidlo, ktoré je určené na vykonávanie špeciálnych činností.

Daňovníkom v zmysle nového zákona je v zásade okrem držiteľa zapísaného v osvedčení o evidencii časť I a osvedčení o evidencii časť II aj užívateľ vozidla a aj zamestnávateľ.

Nová právna úprava taxatívne vymedzuje tie vozidlá, ktoré sú oslobodené od dane, pričom toto oslobodenie daňovník uplatňuje v daňovom priznaní okrem oslobodenia vzťahujúce sa na vozidlá diplomatických misií a konzulárnych úradov. Ide o vozidlá záchranej zdravotnej služby, o vozidlá banskej, horskej, leteckej záchranej služby, vozidlá požiarnej ochrany, ako aj vozidlá osobnej pravidelnej dopravy vykonávajúce prepravu na základe zmluvy o službách vo verejnom záujme a vozidlá, ktoré sú používané výhradne v poľnohospodárskej výrobe a v lesnej výrobe.

Základ dane sa vymedzuje samostatne pre vozidlo, ktorého jediným zdrojom energie je elektrina (elektromobil) a to v závislosti od výkonu motora v kW a zároveň sa zavádza základ dane pre osobné vozidlo na základe zdvihového objemu valcov motora v cm<sup>3</sup> a pre úžitkové vozidlo a autobus podľa počtu náprav a hmotnosti vozidla. Na účely dane z motorových vozidiel sa definuje pojem osobné vozidlo, úžitkové vozidlo a celková hmotnosť jazdných súprav.

Ročné sadzby dane sú upravené v prílohe č. 1 jednotne pre celé územie Slovenskej republiky. Zároveň sa spresňuje spôsob zníženia sadzby pre vozidlo používané v rámci návesovej jazdnej súpravy.

Určuje sa zníženie ročných sadzieb dane odstupňované v závislosti od mesiaca prvej evidencie vozidla (vrátane tohto mesiaca), ktorý zohľadňuje ekologické kritériá najviac po dobu 108 kalendárnych mesiacov. Po uplynutí tejto doby sa navrhuje vozidlá zdaniť „základnou“ ročnou sadzbou uvedenou v prílohe zákona najviac po dobu 36 kalendárnych mesiacov. Po uplynutí celkovej doby 144 kalendárnych mesiacov počnúc mesiacom prvej evidencie vozidla sa navrhuje zvýšiť ročné sadzby dane uvedené v prílohe tohto zákona o 10% po dobu 12 kalendárnych mesiacov a o 20 % pre vozidlá staršie ako 156 kalendárnych mesiacov. V prípade hybridných motorových vozidiel alebo hybridných elektrických vozidiel, motorových vozidiel s pohonom na stlačený zemný plyn (CNG) alebo skvapalnený zemný plyn (LNG) alebo na vodíkový pohon sa navrhuje znížiť ročnú sadzbu dane alebo upravenú ročnú sadzbu dane o 50 %. Ustanovujú sa aj daňové zvýhodnenia pre vozidlá používané v rámci kombinovanej dopravy.

Daňová povinnosť vzniká prvý deň mesiaca, v ktorom sa vozidlo stalo predmetom dane okrem použitia vozidla právnym nástupcom daňovníka, ktorý bol zrušený bez likvidácie, ako aj v prípade zmeny daňovníka k jednému predmetu dane v priebehu jedného kalendárneho mesiaca.

Zánik daňovej povinnosti sa viaže k poslednému dňu mesiaca, v ktorom došlo k vyradeniu vozidla z evidencie vozidiel, ukončeniu alebo prerušeniu podnikania, zániku daňovníka bez likvidácie, zmene držiteľa vozidla alebo ukončeniu použitia vozidla, v dokladoch ktorého je ako držiteľ zapísaná osoba, ktorá zomrela, zanikla, bola zrušená alebo nepoužíva vozidlo na podnikanie. V súvislosti s precizovaním vzniku a zániku daňovej povinnosti sa osobitne uvádza posúdenie vzniku a zániku daňovej povinnosti v prípade zmeny daňovníka pri tom istom vozidle počas zdaňovacieho obdobia. Pôvodnému daňovníkovi zanikne daňová povinnosť posledným dňom mesiaca, v ktorom došlo k zmene daňovníka a novému daňovníkovi daňová povinnosť vzniká prvým dňom mesiaca nasledujúceho po mesiaci, v ktorom k uvedenej zmene došlo, čím sa zamedzí duplicitnému zdaneniu toho istého vozidla v jednom mesiaci. Nový zákon zároveň zaviedol aj oznamovaciu povinnosť daňovníka v súvislosti s oznámením skutočnosti, že sa vozidlo nestalo

v zdaňovacom období predmetom dane a ani o tomto vozidle nebolo účtované. Lehota na oznámenie tejto skutočnosti je do 31. januára po uplynutí zdaňovacieho obdobia.

Zdaňovacím obdobím je kalendárny rok. Daňové priznanie za príslušné zdaňovacie obdobie sa podáva správcovi dane do 31. januára po uplynutí tohto zdaňovacieho obdobia, pokiaľ tento zákon neustanovuje inak. Posledným dňom lehoty na podanie daňového priznania je zároveň daň splatná. Ak sa daňovník zrušuje bez likvidácie, daňové priznanie za zdaňovacie obdobie, ktoré končí posledným dňom mesiaca, v ktorom daňovník zanikol bez likvidácie, podáva jeho právny nástupca do jedného mesiaca po uplynutí tohto zdaňovacieho obdobia. V prípade, ak je na majetok daňovníka vyhlásený konkurz, daňové priznanie za zdaňovacie obdobie, ktoré sa končí posledným dňom mesiaca, v ktorom bol vyhlásený konkurz, podáva správca v konkurznom konaní<sup>2</sup> do jedného mesiaca po uplynutí tohto zdaňovacieho obdobia. Zdaňovacie obdobie daňovníka, na ktorého majetok bol vyhlásený konkurz sa začína prvým dňom mesiaca nasledujúceho po mesiaci, v ktorom bol vyhlásený konkurz a končí posledným dňom kalendárneho roka, v ktorom bol vyhlásený konkurz. Ak sa daňovník zrušuje s likvidáciou, daňové priznanie za zdaňovacie obdobie, ktoré končí posledným dňom mesiaca jeho vstupu do likvidácie podáva likvidátor do jedného mesiaca po uplynutí tohto zdaňovacieho obdobia. Zdaňovacie obdobie daňovníka, ktorý sa zrušuje s likvidáciou sa začína prvým dňom mesiaca nasledujúceho po mesiaci, v ktorom sa daňovník zrušuje s likvidáciou a končí posledným dňom kalendárneho roka, v ktorom sa zrušuje s likvidáciou. Za situácie, ak daňovník ukončil podnikanie, daňové priznanie za zdaňovacie obdobie, ktoré končí posledným dňom mesiaca, v ktorom ukončil podnikanie, podáva do jedného mesiaca po uplynutí tohto zdaňovacieho obdobia. V prípade, ak daňovník zomrie, daňové priznanie za zdaňovacie obdobie je povinný podať dedič, ak je viac dedičov ten, komu to vyplýva z dohody dedičov. Ak sa nedohodnú, dediča, ktorý podá daňové priznanie určí správca dane. Daňové priznanie sa podáva do troch mesiacov po mesiaci, v ktorom daňovník zomrel, pričom, správca dane môže túto lehotu na žiadosť dediča predĺžiť, ak žiadosť dedič podá najneskôr 15 dní pred uplynutím lehoty na podanie daňového priznania. Ak dedičstvo pripadlo Slovenskej republike, daňové priznanie sa nepodáva. Miestna príslušnosť správcu dane sa riadi zákonom č. 563/2009 Z. z., t.j. pre fyzickú osobu podľa jej trvalého pobytu a pre právnickú osobu podľa jej sídla. Daňovník je povinný uviesť v daňovom priznaní identifikačné údaje v zmysle osobitného predpisu.<sup>3</sup>

Nový zákon vymedzuje aj pojem preddavku na daň, ktorým rozumie platbu, ktorú je daňovník povinný platiť počas zdaňovacieho obdobia. Upravuje sa definícia a výpočet predpokladanej dane vzťahujúcej sa na vozidlá, ktoré sú predmetom dane k 1. januáru bežného zdaňovacieho obdobia. Súčasne sa určuje výška predpokladanej dane, ktorá zakladá povinnosť platenia preddavkov na daň. Preddavky na daň sa platia štvrtročne a to v prípade, ak predpokladaná daň je v rozmedzí od 700 eur do 8 300 eur alebo mesačne, ak predpokladaná daň je vyššia ako 8 300 eur. Zároveň sa ustanovuje termín na zaplatenie dane, ktorý je zhodný s termínom podania daňového priznania. V záujme zabezpečenia jednotného výkladu nový zákon spresňuje, kedy daňovník preddavky na daň z motorových vozidiel neplatí. Povinnosť platiť preddavky na daň môže zmeniť správca dane sám alebo na základe žiadosti daňovníka. Povinnosť platiť preddavky na daň zaniká daňovníkovi, ktorý sa zrušuje bez likvidácie, s likvidáciou, vstúpil do konkurzu, ukončil podnikanie resp. zomrel a to od povinnej platby preddavku splatného po dni, v ktorom došlo k tejto rozhodujúcej skutočnosti. Výpočet pomernej časti nadväzne na skutočnosť, že v priebehu zdaňovacieho

<sup>2</sup> Pozri §159 zákona č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

<sup>3</sup> Pozri zákon č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 84/2014 Z. z.

obdobia vznikla a zanikla daňová povinnosť sa viaže k počtu mesiacov, v ktorých vozidlo bolo predmetom dane. Pre vozidlá používané mimo výkonu vo verejnom záujme sa pomerná časť dane vypočíta ako súčin jednej tristošesťdesiatpäťtiny ročnej sadzby dane a počtu dní, v ktorých sa vozidlo použilo na podnikanie. Zároveň sa ustanovuje povinnosť doplatiť rozdiel dane, v prípade zaplatenia preddavkov v nižšej sume ako je následne vypočítaná daň za zdaňovacie obdobie, naopak, v prípade, ak boli preddavky zaplatené vo vyššej sume ako je vypočítaná daň, vzniknutý preplatok sa použije v zmysle osobitného predpisu.<sup>4</sup>

Správu tejto dane aj naďalej bude vykonávať miestne príslušný daňový úrad podľa miesta evidencie vozidla k 31. decembru predchádzajúceho roka. Ak vznikne daňová povinnosť počas zdaňovacieho obdobia, správu dane bude vykonávať miestne príslušný daňový úrad ku dňu vzniku daňovej povinnosti. Na zmenu miestnej príslušnosti počas zdaňovacieho obdobia sa neprihliada. Ak nie je možné určiť miestnu príslušnosť týmto spôsobom, postupuje sa podľa osobitného predpisu.<sup>5</sup> Pri zmene miestnej príslušnosti sa na účely vrátenia daňového preplatku na dani, vymáhania daňového nedoplatku na dani a vyrubenia úroku z omeškania na dani považuje sa za správca dane daňový úrad, u ktorého preplatok na dani alebo nedoplatok na dani vznikol. Pri zmene miestnej príslušnosti je na uloženie pokuty príslušný ten správca dane, ktorému malo byť daňové priznanie podané.

V súvislosti s prechodnými ustanoveniami je potrebné poznamenať, ak daňová povinnosť k dani z motorových vozidiel a oznamovacia povinnosť vznikla ešte podľa zákona č. 582/2004 Z. z. do 31. decembra 2014, postupuje sa podľa zákona účinného do 31. decembra 2014. Avšak v prípade že, daňová povinnosť k dani z motorových vozidiel a oznamovacia povinnosť vznikli ešte v zmysle zákona č. 582/2004 Z. z. účinného do 31. decembra 2014, ale preddavok na daň alebo samotná daň vrátane pokuty a úroku z omeškania vzťahujúcich sa k tejto dani boli zaplatené po 31. decembri 2014, budú už príjmom štátneho rozpočtu.

## ZÁVER

Na záver je potrebné uviesť, že nový zákon o dani z motorových vozidiel nielenže zmenil systematiku a koncepciu miestnych daní, keďže uvedená daň bola vyňatá zo systému miestnych daní a stala sa daňou štátnou, ale nadväzne na uvedenú situáciu musel reagovať aj zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy v znení neskorších predpisov, v zmysle ktorého sa za účelom kompenzácie výpadku rozpočtových príjmov vyšších územných celkov na dani z motorových vozidiel musel upraviť podiel vyšších územných celkov na dani z príjmov fyzických osôb zo súčasnej úrovne 21,9 % na 29,2 %.

*Príspevok vznikol ako čiastkový výstup z projektu VEGA č. 1/1170/12 „Vplyv daňovej politiky Európskej únie na vnútroštátnu právnu úpravu.“*

## LITERATÚRA

1. BABČÁK, V. 2004. Fiskálna decentralizácia a reforma miestnych daní. In: *Aktuálne otázky finančného práva a daňového práva v Českej republike a na Slovensku*. Zborník

<sup>4</sup> Pozri § 79 zákona č. 563/2009 Z. z.

<sup>5</sup> Pozri § 7 zákona č. 563/2009 Z. z.



príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Danišovce : UPJŠ v Košiciach, Košice, 2004.

2. ŠTRKOLEC, M. 2007. Daň z nehnuteľnosti a jej vyrubovanie a platenie v rámci daňového konania. In: *Stretnutie finančných právnikov*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Financovanie verejnej správy (aktuálne problémy) konanej 12. a 13. apríla 2007, Liptovský Ján, Bratislava, 2007.
3. Zákon č. 361/2014 Z. z. z 26. novembra 2014 o dani z motorových vozidiel a o zmene a doplnení niektorých zákonov
4. Zákon č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 84/2014 Z. z.
5. Zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
6. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník
7. Zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy v znení neskorších predpisov
8. Zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady

#### **INFORMÁCIE O AUTOROVI**

##### **JUDr. Karin Prievozníková, PhD.**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach,  
Právnická fakulta, Katedra finančného práva a daňového práva,  
Kováčska 26, 040 75 Košice  
e-mail: karin.prievoznikova@upjs.sk

## STAV PRIAMYCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ V KOŠICKOM KRAJI

## THE INWARD FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN KOŠICE REGION

*Daniela JANIČOVÁ, Zuzana KUBÍKOVÁ*

### ABSTRAKT

Príspevok je zameraný na problematiku stavu priamych zahraničných investícií v košickom kraji. Úvodná časť príspevku sa zaoberá definíciou priamych zahraničných investícií. Ďalšia časť príspevku sa venuje motívom investovania do košického kraja a zmene stavu priamych zahraničných investícií v tomto kraji. Záver príspevku hodnotí vývoj a stav PZI v košickom kraji.

**Kľúčové slová:** priame zahraničné investície, košický kraj, stav PZI

### ABSTRACT

The article is focused on a problem of inward foreign direct investment position in Košice region. Introductory part of the article deals with definition of foreign direct investment. Another part of the article is devoted to the motives of investment into Košice region and the development of inward foreign direct investment in this region. Finally, the article evaluates the development and the inward FDI position in Košice region.

**Key words:** foreign direct investment, the Košice region, inward FDI

**JEL KLASIFIKÁCIA:** F23

### ÚVOD

Priame zahraničné investície (PZI) zohrávajú dôležitú úlohu v medzinárodnej ekonomike. Podľa Manuálu platobnej bilancie MMF (1993) sú priame zahraničné investície druhom investície, ktorá predstavuje nadobudnutie trvalého vplyvu na podnik operujúci mimo ekonomiky investora, pričom úmyslom investora je získať podstatný vplyv na riadení podniku. Definícia priamych zahraničných investícií podľa OECD ich popisuje ako zahraničné investície subjektu (priameho zahraničného investora) operujúceho v národnom hospodárstve s cieľom vytvoriť trvalý vplyv na podnik mimo ekonomiky investora. Trvalý vplyv reprezentujú dobré vzťahy medzi priamym výrobcom, investorom a podnikom, do ktorého plynú investície, a tiež podstatný vplyv priameho investora na riadenie tohto podniku. Priame investície zahŕňajú prvotné transakcie medzi týmito subjektmi, ale aj následné kapitálové toky a transakcie medzi investorovými afiláciami, ktoré nemusia patriť do jednej spoločnosti (Igazová, Schuláková, 2013).

Priame zahraničné investície Gunter a Van der Hoeven (2007) definujú ako investície použité na získanie trvalého vplyvu (obvyčajne minimálne 10 % hlasovacích práv) na manažment podniku v krajine, ktorá nie je krajinou rezidencie investora. Baláž (2005) hovorí o priamych zahraničných investíciách ako o investíciách založených na dlhodobom vzťahu k

podniku odrážajúcich trvalý záujem rezidentského subjektu jednej krajiny o kontrolu v podniku rezidenta inej krajiny. Bobenič Hintošová (2010) za priame zahraničné investície pokladá tie, ktoré zabezpečia investorovi dlhodobú účasť na riadení a kontrole podniku v zahraničí prostredníctvom vlastníckeho práva, ktoré je minimálne na úrovni 10 % podielu na základnom imaní alebo na hlasovacích právach.

Gopinath (2008) uvádza, že priame investície sú efektívne kontrolované zo zahraničia a môžu mať formu nového podniku alebo prevzatia rozhodujúceho podielu v existujúcom podniku. Sú pre investora veľkým záväzkom v krajine a obyčajne bývajú dlhodobé.

## **KOŠICKÝ KRAJ**

Slovenská republika je vhodnou krajinou pre toky priamych zahraničných investícií. Krajina sa delí na osem krajov, medzi ktorými možno pozorovať regionálne rozdiely. Zameriame sa na skúmanie motívov pre investovanie a zmien stavu priamych zahraničných investícií v košickom kraji, ktorý je z geografického hľadiska najvzdialenejší od hlavného mesta krajiny a je považovaný za ekonomicky menej rozvinutý región.

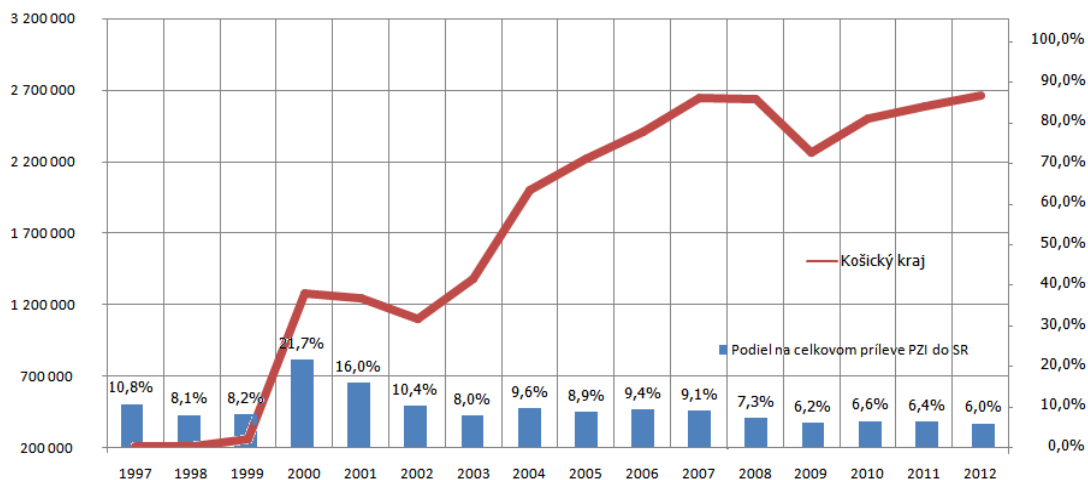
Košický kraj sa nachádza v juhovýchodnej časti Slovenska. Podľa počtu obyvateľov sa radí na druhé miesto medzi kraji s počtom obyvateľov okolo 780 tisíc a hustotou obyvateľstva 116 obyvateľov na km<sup>2</sup>. Krajským mestom je mesto Košice, ktoré je administratívnym, priemyselným, obchodným, ekonomickým a kultúrnym centrom východného Slovenska. Agentúra SARIO (2013) uvádza niekoľko dôvodov, prečo investovať do Košického kraja:

- dobre rozvinutá dopravná sieť, ktorej hlavnou križovatkou je krajské mesto Košice;
- medzinárodne významné letisko v Košiciach;
- železničné trate celoštátneho významu, ktoré prechádzajú územím regiónu zahŕňajú západovýchodný tranzitný koridor (Praha - Košice - Čierna nad Tisou) a severo-južný tranzitný koridor (Poľsko - Košice - Maďarsko);
- z pohľadu priemyselnej štruktúry sú najvýznamnejšími sektormi v kraji hutnícky, chemický a elektrotechnický priemysel;
- košický kraj je významný svojou produkčnou základňou, ktorá má kľúčovú pozíciu v hospodárstve celej republiky;
- dostatok kvalifikovanej pracovnej sily so stredoškolským vzdelaním;
- turistický potenciál.

## **STAV PZI V KOŠICKOM KRAJI**

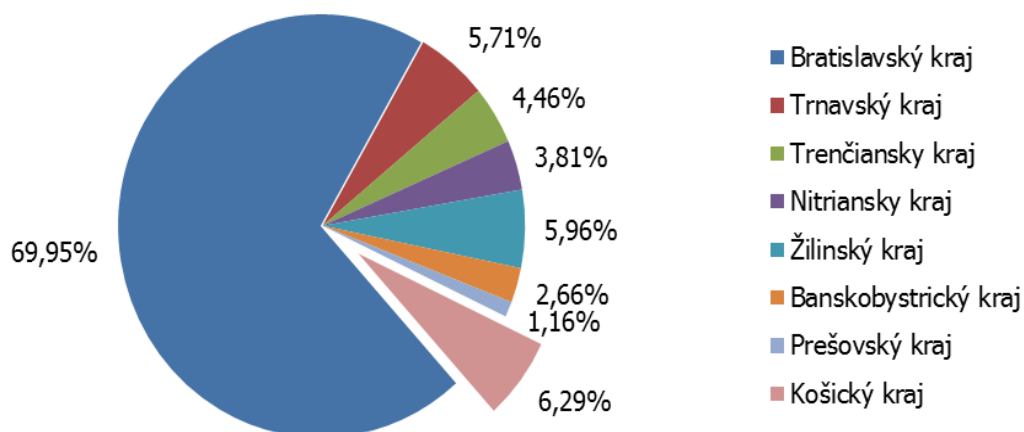
Národná banka Slovenska (2014) uvádza podľa predbežných údajov prílev priamych zahraničných investícií do košického kraja v hodnote 115 442 tis. Eur za posledné sledované obdobie, čo predstavuje 10,27 % z celkového prílevu PZI do slovenskej republiky.

V predchádzajúcom roku bol prílev priamych zahraničných investícií do košického kraja 2 659 671 tis. Eur, čo tvorilo 6,29-percentný podiel na celkovom stave PZI v Slovenskej republike. Stav priamych zahraničných investícií v košickom kraji za obdobie od roku 1997 do roku 2012 sú zobrazené v nasledovnom grafe (Graf 1), kde je tiež uvedený podiel tohto kraja na celkovom príleve PZI do Slovenskej republiky.



Graf 1: Vývoj stavu PZI v košickom kraji  
Zdroj: vlastné spracovanie podľa NBS

Ako možno vidieť aj z grafu, najvyšší nárast dosiahol stav PZI v košickom kraji v roku 2000, kedy došlo až skoro k päťnásobnému zvýšeniu oproti predchádzajúcemu roku. V tomto roku došlo k prevzatíu spoločnosti VSŽ OCEĽ a.s. zahraničnou spoločnosťou a vznikol U. S. Steel Košice, s.r.o. Košický kraj tak dosiahol skoro 22-percentný podiel na celkovom stave PZI v Slovenskej republike, čo bol po bratislavskom kraji druhý najväčší podiel.



Graf 2: Podiel PZI jednotlivých krajov na celkovom stave v roku 2012  
Zdroj: vlastné spracovanie podľa NBS

Investície do košického kraja dosiahli úroveň 2 000 mil. Eur po roku 2004, keď Slovenská republika vstúpila do Európskej únie a následne pomaly rástli až do roku 2007. Po roku 2008

možno vidieť výraznejší pokles v investovaní, ktorý vznikol v dôsledku hospodárskej krízy. Investície sa opäť vrátili na úroveň z predkrízového obdobia až v roku 2012. Podiel košického kraja na celkovom stave PZI však klesal, čo poukazuje na prehlbujúce sa ekonomické rozdiely medzi východným a západným regiónom Slovenska. Graf 2 zobrazuje podiely jednotlivých krajov na celkovom stave PZI v Slovenskej republike. Košický kraj predstavuje 6,29 % z celkového stavu PZI, čo je síce druhý najväčší podiel, ale je desaťnásobne menší ako podiel bratislavského kraja. To poukazuje na výraznú zaostalosť v investovaní do východného regiónu oproti západnému regiónu.

## ZÁVER

Priame zahraničné investície predstavujú druh investícií, kde zahraničný investor vlastní minimálne 10 % akcií alebo majetkových podielov spolu s hlasovacími právami v podniku. Priame zahraničné investície v košickom kraji majú rastúci trend a za posledné obdobie bol ich stav 2 659 mil. Eur, čo predstavovalo skoro 3-percentný nárast oproti predchádzajúcemu roku. Nárast investícií sa dá predpokladať aj naďalej, pretože košický kraj sa snaží o zatraktívnenie regiónu pre investorov najmä zlepšovaním dopravnej infraštruktúry.

Podiel stavu priamych zahraničných investícií v košickom kraji na celkovom stave PZI v Slovenskej republike klesá. Za posledný rok dosiahol tento podiel hodnotu 6,29 %. Možno pozorovať rozdiely v investovaní medzi západným a východným regiónom, ktorý košický kraj predstavuje. Tieto rozdiely sú spôsobené prehlbovaním ekonomických rozdielov medzi týmito regiónmi a tiež sústredení investícií do hlavného mesta krajiny, ktoré leží v západnom regióne.

## LITERATÚRA

1. BALÁŽ, P. a kol. 2005. *Medzinárodné podnikanie*. 4. vydanie. Bratislava: Sprint, 2005. 571 s. ISBN 8089085512
2. BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A. 2010. *Medzinárodný manažment*. 1. vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2010. 142 s. ISBN 9788022529655
3. GOPINATH, C. 2008. *Globalization: A Multidimensional System*. 1. vydanie. London: Sage, 2008. 255 s. ISBN 9781412940184
4. GUNTER, B. G. - VAN DER HOEVEN, R. 2007. The social dimension of globalization: A review of literature. In: *International business and globalization*, roč. 1, 2007, s. 101-135. ISSN9781412935302
5. IGAZOVÁ, M. - SCHULÁKOVÁ, J. 2013. Foreign Direct Investment in Slovak Regions and Their Impact on Regional Economic Growth. In: *ECONOMICS AND MANAGEMENT* roč. 3, 2013. s. 501-508. ISSN 2029-9338
6. MEDZINÁRODNÝ MENOVÝ FOND. 1993. *Balance of Payment Manual*. 5. vydanie. International Monetary Fund, 1993. 188 s. ISBN 9781557753397
7. NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. 2014. *Priame zahraničné investície*. [online]. Aktualizované 2014. [citované 9.2.2015] Dostupné z <<http://www.nbs.sk>>.
8. SLOVENSÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ INVESTÍCIÍ A OBCHODU. 2013. *Košický kraj*. [online]. Aktualizované 2013. [citované 5.2.2015] Dostupné z <<http://www.sario.sk>>.

#### **INFORMÁCIE O AUTOROCH**

**Ing. Daniela Janičová**

Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: daniela.janicova@euke.sk

**Ing. Zuzana Kubíková**

Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: zuzana.kubikova@euke.sk

## VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU

### ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF OUTSOURCING

**Lucia HLIBOKÁ – Jana MACKOVÁ**

#### **ABSTRAKT**

Príspevok sa zaoberá problematikou outsourcingu. V prvom rade je vymedzený pojem outsourcing, jeho história a pozornosť je venovaná vytýčeniu pozitív a negatív outsourcingu. Následne je predstavený outsourcingový proces a v závere sú zhrnuté výsledky dvoch aktuálnych prieskumov ohľadne využívania outsourcingu na Slovensku.

**Kľúčové slová:** outsourcing, offshoring, insourcing, výhody a nevýhody outsourcingu, outsourcingový proces

#### **ABSTRACT**

The paper deals with the issue of outsourcing. At first there is defined the term outsourcing, its history and attention is given to advantages and disadvantages of outsourcing. Then, the outsourcing process is presented and finally there are summarized the results of two recent surveys regarding the use of outsourcing in Slovakia.

**Key words:** outsourcing, offshoring, insourcing, advantages and disadvantages of outsourcing, outsourcing process

**JEL KLASIFIKÁCIA:** M19

#### **ÚVOD**

Využívanie outsourcingu je v súčasnosti rozšírenou metódou regulácie nákladov a zjednodušovania podnikových procesov. Rôzne typy organizácií používajú outsourcing ako manažérsky nástroj, aby vylepšili produkty a služby ponúkané zákazníkom alebo zefektívnil podnikové procesy. Presunutie činností, ktoré nespádajú pod kľúčové zameranie podniku na externú organizáciu umožňuje zamerať sa na tie podnikové činnosti, ktoré sú pre podnik najziskovejšie a ktoré umožňujú ďalší rozvoj podniku. Spoločnosti využívajú outsourcing na to, aby uvoľnili kapitál a intelligenčné kapacity podniku napríklad pre investície do výskumu a vývoja, čoho výsledkom sú nové produkty a služby, prostredníctvom ktorých získajú konkurenčnú výhodu na trhu (Corbett, 2004). Outsourcing má ale okrem svojich nesporných pozitív aj určité obmedzenia a riziká, preto cieľom tohto príspevku je aj vytýčenie výhod a nevýhod outsourcingu pre podnik.

#### **TEORETICKÉ VYMEDZENIE POJMU OUTSOURCING**

Termín outsourcing pochádza z americkej obchodnej angličtiny. V doslovnom preklade znamená „používanie externých služieb“ (Bruckner, Voříšek, 1998, str. 10). Vzhľadom na skutočnosť, že v slovenskom jazyku neexistuje iný, rovnako výstižný výraz pre pojem outsourcing (iba opisné verzie tohto slova), tak bol tento výraz prebraný doslovne

a množstvo autorov využíva priamo anglickú verziu tohto pojmu. Ako opozitum slova outsourcing sa môže využívať pojem insourcing.

V odbornej literatúre sa nájdu rôzne definície pojmu outsourcing. Z množstva definícií boli vybrané tri, ktoré veľmi výstižne charakterizujú daný pojem. Dvořáček a Tyll (Dvořáček, Tyll, 2010, str.2) definujú outsourcing ako: „Premiestnenie, vytesnenie jednej alebo viacerých aktivít, ktoré doposiaľ organizácia realizovala výhradne vo vlastnej réžii na externú organizáciu, od ktorej výsledky týchto aktivít (výrobky alebo služby) nakupuje“. Ďalším spôsobom, ako chápať pojem outsourcing, môže byť dlhodobý výsledkovo orientovaný vzťah spoločnosti a externého poskytovateľa aktivít, ktoré by si inak spoločnosť realizovala vo vlastnej réžii (Jacques, 2006). Pracovníci konzultačnej spoločnosti Garnter Group chápu outsourcing ako: „Zmluvný vzťah s externou firmou, pomocou ktorého sa na túto spoločnosť prenáša zodpovednosť za určitú oblasť činností v podniku“ (Bruckner, Voříšek, 1998, str.10).

Pojem outsourcing úzko súvisí s pojmom offshoring a preto častokrát dochádza k ich zámene alebo nesprávnej interpretácii. Preto je dôležité tento pojem vymedziť a následne poukázať na odlišnosti týchto dvoch pojmov. Pod pojmom offshoring sa rozumie: „Premiestnenie jednej a alebo viacerých aktivít z materského štátu do zahraničia“ (Dvořáček, Tyll, 2010, str.4). Dôvodov takéhoto premiestnenia je viacero o a ich spoločným menovateľom je šetrenie nákladov, či už ide o šetrenie mzdových nákladov využívaním lacnejšej zahraničnej pracovnej sily, alebo ide o dosiahnutie daňových úspor kvôli nižším sadzbám dane v zahraničí atď. (Lang, 2005). Základný rozdiel teda spočíva v tom, že pri outsourcingu sa aktivity vždy presúvajú na externú, tretiu stranu a pri offshoringu nezáleží na tom, či sa aktivity presunú na tretiu stranu alebo či sa presunú len v rámci organizačnej štruktúry podniku z materskej spoločnosti do niektorej z dcérskych spoločností sídliačich v inej krajine (Smrčka, 2010).

V súvislosti s outsourcingom je možné spomenúť sieťové štruktúry. Manažéri spoločností pri riadení podnikových procesov stoja pred rozhodnutím, či by si mali vykonávanie všetkých podnikových funkcií a činností uskutočňovať vo vlastnej réžii (insourcing) alebo či radšej vstúpiť do podnikovej siete a prenechať vykonávanie niektorých podnikových činností externej spoločnosti (outsourcing). Pri insourcingu zostáva podnik plne integrovaný a všetky podnikové procesy a činnosti sa vykonávajú interne, pod vedením jedného vrcholového manažmentu. Podnik tak zostáva sebestačný, bez napojenia na nejakú sieť podnikov. Opakom insourcingu je využitie outsourcingu, a teda pripojenie sa do určitej podnikovej siete. Takéto sieťovo začlenené spoločnosti možno nazývať aj duté podniky, pretože vo vlastnej réžii si ponechávajú len vykonávanie kľúčových, strategických činností tvoriacich pridanú hodnotu podniku a ostatné vedľajšie činnosti a procesy im bude vykonávať zmluvný dodávateľ služieb (Bobenič Hintošová, 2008).







Obrázok 1: Porovnanie plne integrovaného podniku a dutého podniku začleneného do siete  
Zdroj: Bobenič Hintošová, 2008

## HISTÓRIA OUTSOURCINGU

Outsourcing ako forma del'by práce je známa už celé storočia. V jeho prvotnej podobe si ho možno predstaviť ako vzájomnú pomoc obyvateľov žijúcich v jednom spoločenstve. Keď jeden člen komunity vynikal v nejakom konkrétnom remesle na základe svojej šikovnosti, kreativity, vybavenia alebo zručnosti, začal byť o jeho služby záujem aj u ostatných členov spoločenstva. Takýmto spôsobom sa navzájom vymieňali služby v rámci celého spoločenstva, čo vyústilo k zefektívneniu a zvýšeniu špecializácie práce v komunite. Jedna najstarších historických zmienok o outsourcingu siaha až do starovekého Ríma, kde bol podobným spôsobom externe prevádzkovaný výber daní v provinciách (Hirschheim, Heinzl, Dibbern, 2007).

V modernej dobe však outsourcing chápaný ako zmluvný vzťah obchodných partnerov. Z tohto hľadiska možno vývoj outsourcingu rozlíšiť do troch etáp:

1. etapa: 50. až 80. roky 20. storočia. O outsourcingu ako podnikovej stratégii sa začalo prvýkrát hovoriť v 50. rokoch minulého storočia, ale jeho rozmach nastal až po roku 1980. Outsourcingu podliehali okrajové činnosti podniku z dôvodu znižovania operačných nákladov. Uskutočňoval sa hlavne medzi obchodnými partnermi v rámci jednej krajiny (Hätönen, Erikson, 2009; Daňo, Trenčianská, 2008). Koncom tohto obdobia nastáva zlom a outsourcing sa začína využívať masovo. Podnetom sa stal outsourcing informačného systému podniku, s ktorým začala americká spoločnosť Kodak (Bruckner, Voříšek, 1998).

2. etapa: 90. roky 20. storočia. Predchádzajúce pozitívne skúsenosti s outsourcingom povzbudili ostatné podniky, aby taktiež začali s implementáciou outsourcingu. Znižovanie nákladov už nepredstavovalo hlavný dôvod pre zavedenie outsourcingu. Veľký dôraz sa začal klásť na strategický outsourcing - vyhľadávať externé zručnosti, schopnosti a vedomosti, aby sa zvýšila hodnota zložitejších, strategicky dôležitých procesov v organizácii. Kvôli získaniu konkurenčnej výhody podniky začali uzatvárať dohody aj s externými spoločnosťami pôsobiacimi v zahraničí.

3. etapa: obdobie po roku 2000. V tomto období je popularita outsourcingu natoľko vysoká, že outsourcing sa už považuje skôr za akýsi štandard v podniku, než za unikátnu konkurenčnú výhodu. Globálny prístup k poskytovateľom outsourcingových služieb, znížené náklady interakcie a vývoj informačno-komunikačných technológií poskytli všetkým spoločnostiam možnosť reštrukturalizovať svoje podnikanie a využívať globálne zdroje (Hätönen, Eriksson, 2009).

## VÝHODY OUTSOURCINGU

Viacero autorov (Bruckner, Voříšek, 1998; Ryvaldová, Ryvald, 2007; Lokšová, 2011) zhrnulo výhody, resp. dôvody, pre zavedenie outsourcingu do štyroch hlavných skupín:

**1. Konkurenčné dôvody pre zavedenie outsourcingu** - Správna implementácia outsourcingu umožňuje podniku získať výhodu oproti konkurencii napr. tým, že využije najmodernejšie technológie od dodávateľa služieb, ktorý nimi disponuje a ktoré by si inak spoločnosť kvôli vysokým investičným nákladom a neefektívnosti investícií nemohla dovoliť. Dodávateľské podniky taktiež vedia podnikom poskytnúť služby na vysokej kvalitatívnej úrovni, ktorá sa dosahuje rokmi praxe v odbore a špecializáciou daného podniku. Takéto dôvody sú strategického charakteru – sú orientované do budúcnosti.

**2. Vecné dôvody pre zavedenie outsourcingu** - Využívanie outsourcingu umožňuje podnikom lepšie sa sústrediť na vykonávanie hlavných činností (tzv. core business, core competencies), ktoré sú kritické pre úspech podniku. Vedľajšie, podporné podnikové činnosti totiž prevezme dodávateľ služieb, a tak sa zadávateľská spoločnosť môže dôslednejšie venovať aktivitám, ktoré tvoria hodnotu pre zákazníka a to napr. inovácie, dizajn produktu, zákaznícke centrá atď. K vecným dôvodom takisto patrí presun rizika spojeného s vykonávaním činnosti na externú organizáciu. Podnik teda nemusí vynaložiť prostriedky na prípadné pokuty a sankcie.

**3. Finančné dôvody pre zavedenie outsourcingu** - Najčastejším dôvodom, prečo sa outsourcing v podnikoch zavádza, je práve snaha o znižovanie nákladov a zvyšovanie výnosov. Špecializovaný dodávateľ služieb vie ponúknuť potrebnú službu lacnejšie, pretože náklady vynaložené na danú činnosť sa u neho prerozdedia medzi viacerých zákazníkov – dosahuje teda úspory z rozsahu. Vyčlenením niektorých činností na externú spoločnosť odpadnú zadávateľovi tiež fixné náklady spojené s danou činnosťou, ktoré sa presunú na spoločnosť dodávajúcu službu. Zadávateľská spoločnosť taktiež vie prostredníctvom využívania outsourcingu eliminovať náklady, ktoré by musela investovať či už do zaškoľovania a vzdelávania zamestnancov alebo do nákupu technického vybavenia, keďže outsourcingová spoločnosť disponuje vlastnými kvalifikovanými pracovníkmi a modernou technikou.

**4. Organizačné dôvody pre zavedenie outsourcingu** - Využívanie outsourcingu uľahčuje prácu manažérov tým, že sa už nemusia zaoberať všetkými podpornými procesmi v podniku, keďže sa časť procesov preniesie na externú organizáciu. Navyše dochádza k transformácii organizácie tým, že organizačná štruktúra spoločnosti sa splošťuje a zjednodušuje.

## NEVÝHODY OUTSOURCINGU

Rozhodnutiu využiť outsourcing a ktorých podnikových procesov sa má týkať má predchádzať zváženie aj jeho nedostatkov. Zavedenie outsourcingu má totiž svoje nevýhody a riziká (Belcourt, 2006). Barthélemy (2003) vo svojej publikácii *The seven deadly sins of outsourcing* (Sedem smrteľných hriechov outsourcingu) uvádza nedostatky vznikajúce pri implementácii outsourcingu, ktoré odpozoroval z podnikovej praxe v severoamerických a

európskych podnikoch a ktorých by sa mali podniky vyvarovať. Tieto nedostatky možno zhrnúť do nasledovných siedmich bodov:

**1. Outsourcovanie nesprávnych aktivít** - Determinácia činností, ktoré by mali byť vykonávané externou spoločnosťou, si vyžaduje dobrú informovanosť o tom, ktoré činnosti predstavujú pre podnik konkurenčnú výhodu. Aktivity, ktoré sú pre podnik hodnotné, vzácne, nenahraditeľné a ťažko napodobniteľné, by si mal podnik vykonávať vo vlastnej réžii, inak riskuje stratu konkurenčnej výhody. Na externú spoločnosť by mal podnik vytesniť len pomocné, vedľajšie činnosti v podniku.

**2. Nadviazanie spolupráce s nesprávnym dodávateľom služieb** - Starostlivý výber outsourcingového dodávateľa služieb je kľúčový pre naplnenie očakávaní, ktoré si na začiatku outsourcingového vzťahu zadávateľská spoločnosť naplánovala a tiež pre vzájomnú spokojnosť oboch zúčastnených strán. Na získanie relevantných informácií o kvalite služieb outsourcingového partnera sú najlepšie skúsenosti z prvej ruky. Podnik ich môže získať napr. tak, že spočiatku bude outsourcovať len malé množstvo menej dôležitých podnikových procesov medzi viacerých dodávateľov služieb a na základe vlastných skúseností sa dodatočne rozhodne, komu zveriť vykonávanie dôležitejších procesov. Takýto spôsob je však časovo a finančne náročný, preto je častokrát lepšie spoľahnúť sa na skúsenosti z druhej ruky a overiť si reputáciu daného podniku.

**3. Podpísanie nevýhodnej zmluvy** - Dobre stanovená zmluva medzi zadávateľom služby a poskytovateľom služby je nevyhnutná pre správne fungujúci outsourcingový vzťah, pretože pomáha nastoliť rovnováhu medzi oboma zúčastnenými subjektmi. Výhodná outsourcingová zmluva by mala byť flexibilná, vyvážená, precízna, kompletná a motivačne založená. Správne naformulovať zmluvné podmienky si vyžaduje veľa času, pozornosti a vzájomných rokování. Takáto časová investícia však zvýši šancu vytvoriť predpoklady pre úspešne fungujúci outsourcingový vzťah.

**4. Demotivácia zamestnancov podniku** - Zamestnanci podniku často považujú zavedenie outsourcingu ako podceňovanie ich schopností a taktiež sa boja straty zamestnania, čo v konečnom dôsledku znižuje ich pracovnú morálku a lojalitu. Brať do úvahy etické hľadisko pri uzatváraní outsourcingového kontraktu je prostriedkom znižovania negatívnych reakcií zo strany zamestnancov. Podnik napríklad môže uzavrieť zmluvu s dodávateľom služieb tak, že zamestnancov doposiaľ vykonávajúcich outsourcovaných činností zamestná externý podnik za podmienky zachovania pôvodných mzdových podmienok a odmeňovania.

**5. Strata kontroly nad outsourcovanou aktivitou** - Takáto strata kontroly môže byť zapríčinená buď neschopnosťou kontroly dodávateľa služieb alebo je tiež možné, že zadávateľská spoločnosť neriadi aktívne vzťah s dodávateľom služby. Pri outsourcovaní niektorej podnikovej činnosti je nevyhnutné poveriť manažérov zadávateľského podniku kontrolou vykonávania danej činnosti. Títo manažéri kontrolujú, či vykonávanie danej aktivity je v súlade s celkovou stratégiou spoločnosti.

**6. Prehliadnutie skrytých nákladov outsourcingu** - Outsourcingoví klienti zvyčajne vstupujú do zmluvného vzťahu s dodávateľom služieb so zámerom šetriť náklady. Nie vždy sa to však podarí a jednou z príčin je prehliadnutie skrytých nákladov outsourcingu. Rozlišuje sa medzi dvoma typmi skrytých nákladov:

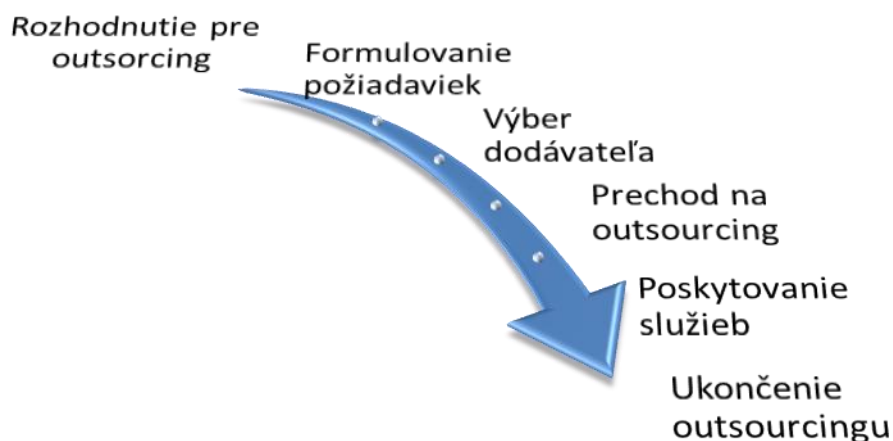
- a) Náklady vynaložené na hľadanie správneho outsourcingového partnera (náklady na zhromaždenie informácií o danom podniku) a náklady na uzavretie kontraktu (náklady na vyjednávanie a podpísanie outsourcingového kontraktu);
- b) Náklady vynaložené na udržiavanie a kontrolovanie outsourcingového vzťahu (monitorovanie, či dohoda spĺňa vopred stanovené požiadavky, vyjednávanie, vymáhanie sankcií).

Výšku týchto nákladov je potrebné brať do úvahy pri rozhodovaní o uzavretí outsourcingovej zmluvy, pretože niekedy sú skryté náklady tak vysoké, že vynulujú úsporu nákladov, ktorú prináša outsourcing. V takýchto prípadoch je nutné zvážiť, či je zavedenie outsourcingu pre podnik i napriek tomu výhodné.

**7. Neplánovanie krízových riešení** - Mnoho manažérov je neochotných na začiatku outsourcingového vzťahu predvídať potenciálne problémy spojené s takým vzťahom a plánovať krízové riešenia pre takéto situácie. Preto sa môže stať, že podnik kvôli zle nastaveným zmluvným podmienkam musí ostať v nevýhodnom outsourcingovom kontrakte. Podnik by mal mať vždy v zálohe pohotovú plán zmeny dodávateľa outsourcingových služieb alebo plán reintegrácie outsourcingovanej aktivity späť do vlastného podniku. Už pri uzatváraní takéhoto kontraktu si vie podnik zaistiť pohotovosť reintegrácie outsourcingovanej aktivity a to tak, že do uzatváranej zmluvy zakomponujú doložku o spätnom odkúpení ľudských zdrojov a potrebného materiálového a strojového vybavenia.

## ETAPY OUTSOURCINGOVÉHO PROCESU

Proces outsourcingu začína v podstate skôr než konkrétny outsourcingový projekt, ktorý je len jednou z etáp celkového outsourcingového procesu. Ako možno vidieť na obrázku (Obrázok 2), etapa outsourcingu nastáva až v druhej tretine outsourcingového procesu.



Obrázok 2: Porovnanie plne integrovaného podniku a dutého podniku začleneného do siete  
Zdroj: Upravené podľa Trčka, 2011

Na začiatku outsourcingového procesu je potrebné uskutočniť rozhodnutie o outsourcingu. Je potrebné zvážiť, ktoré činnosti v podniku budú outsourcované a ktoré bude podnik naďalej vykonávať vo vlastnej réžii. Ako už bolo spomínané, podnik by nemal vytesniť činnosti strategického charakteru (Hofrichter, Jurča, 2005; Barthélemy 2003).

Potom musí zadávateľská spoločnosť formulovať požiadavky, ktoré vyžaduje od potenciálneho outsourcingového partnera. Oblasti takýchto kritérií sú napríklad profesijné a kvalifikačné kritériá, ekonomické predpoklady, technické predpoklady, získané certifikáty kvality a iné.

Výber najlepšieho možného dodávateľa služieb je najdôležitejším momentom celého outsourcingového procesu, pretože bude v budúcnosti determinovať kvalitu získavaných

služieb, priebeh outsourcingového vzťahu a celkovú spokojnosť podniku s outsourcingom. Výberový proces obvykle prebieha na základe vyhodnocovania miery splnenia vopred zadaných kritérií, môže však tiež prebiehať na základe interného rozhodovacieho procesu spoločnosti. Výberové konanie je ukončené nadviazaním spolupráce s dodávateľom služieb a to podpísaním zmluvy.

Štvrtým krokom vlastne reálne začína outsourcingový vzťah. Vyčlenenú oblasť prevezme dodávateľ služieb. Pri tejto etape treba brať do úvahy technologické a ľudské aspekty spolupráce s dodávateľom služieb. Pri technologických aspektoch ide o prevzatie technologického vybavenia a o dodatočnú špecifikáciu a analýzu funkčnej oblasti o poznatky, ktoré doteraz neboli vymedzené. Ľudské aspekty pojednávajú o dostatočnej informovanosti zamestnancov podniku o nastávajúcich zmenách a o snahe manažmentu riešiť prípadné vznikajúce konflikty s pochopením a k obojstrannej spokojnosti.

Počas trvania outsourcingového vzťahu môže i napriek vopred definovaným požiadavkám dôjsť k potrebe zmien, ktoré vhodne modifikujú alebo dopĺňajú existujúce podmienky. Pri vzniku takýchto situácií je potrebné, aby obe zúčastnené strany na riešení problému spolupracovali a snažili sa ho rýchle a konštruktívne vyriešiť.

Pred skončením platnosti outsourcingovej zmluvy je nutné na základe priebežných výsledkov počas celého sledovaného obdobia zhodnotiť výhodnosť daného kontraktu. Spoločnosť by pri rozhodovaní mala taktiež brať do úvahy aj možnosť prípadného insourcingu. Na základe dostupných informácií spoločnosť uskutoční rozhodnutie, či v outsourcingu pokračovať, alebo radšej začať plánovať proces vrátenia danej aktivity späť pod vlastnú réžiu (Trčka, 2011).

## **OUTSOURCING V PROSTREDÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

Outsourcing v prostredí Slovenskej republiky skúmali v poslednom období napr. Badáňová a Thomasová (2013) a tiež Daňo a Hanuláková (2013). Výskumy boli realizované v rokoch 2009-2010 a a v roku 2012 na výskumnej vzorke 100 a 122 podnikov pôsobiach na území Slovenskej republiky.

Z výsledkov realizovaných výskumov vyplynulo, že outsourcing využívala viac ako polovica oslovených podnikov. Podľa Hanulákovvej a Daňa bolo spomedzi respondentov, ktorí uviedli, že využívajú outsourcing, až 72 % zahraničných podnikov so sídlom na Slovensku. Za najčastejšie outsourcovanú činnosť označili respondenti oboch výskumov outsourcing informačných technológií a ľudských zdrojov. Z výskumu Daňa a Hanulákovvej ďalej vyplynuli ako ďalšie často outsourcované oblasti technická podpora a finančné činnosti ako účtovníctvo, audit a controlling.

Priemerná dĺžka outsourcingového vzťahu bola podľa Badáňovej a Thomasovej 3 roky, čo znamená, že skúmané slovenské podniky chápali outsourcing z dlhodobého, strategického hľadiska.

Hlavné dôvody využívania outsourcingu v skúmaných slovenských podnikoch boli podľa oboch prieskumov znižovanie nákladov, zameranie sa na hlavnú činnosť podnikania a využívanie služieb od špecializovaných, vysoko profesionálnych outsourcingových spoločností. Podľa Thomasovej a Badáňovej sa pri zavedení outsourcingu v podnikoch nevyskytli výraznejšie problémy zo strany zamestnancov. Takéto správanie mohlo ovplyvniť to, že pred zavedením outsourcingu manažment podniku kládol dôraz na informovanosť zamestnancov a zámer realizovať outsourcing im vopred vysvetlil. Za najväčšie pozitíva zavedenia outsourcingu považovali skúmané spoločnosti podľa Daňa a Hanulákovvej úsporu času, prístup k novým technológiám, ale taktiež aj zníženie nákladov a transfer zodpovednosti za vyčlenenú oblasť na dodávateľskú spoločnosť. Ako najväčšie obmedzenia

a riziká outsourcingu uvádzali úsilie outsourcingovej spoločnosti získať čo najväčší kontrakt a tiež možnosť vzniku konfliktov vo vzájomnom vzťahu.

Ako najvýznamnejšie kritérium výberu dodávateľa zavážilo podľa Thomasovej a Badáňovej viac hľadisko kvality, než hľadisko úspory nákladov. Kvalita poskytovaných služieb podľa skúmaných spoločností najviac ovplyvnila aj hodnotenie outsourcingových partnerov. Ďalšími kritériami hodnotenia bolo dodržiavanie stanovených termínov a cena poskytovaných služieb.

## ZÁVER

Outsourcing ako využívanie služieb externých dodávateľov nie je novodobý fenomén. Jeho história, ktorá sa odvíja od del'by práce v spoločnosti, je dlhá. Aj z výsledkov výskumov vyplýva, že je rozšírený nie len vo svete, ale aj na Slovensku pre množstvo výhod, ktoré prináša. V príspevku bolo poukázané aj na nevýhody, resp. prípadné riziká, ktoré sú s ním spojené. Tie však môžu byť redukované aj vďaka dodržaniu jednotlivých krokov počas outsourcingového procesu. Celkovo by využívanie outsourcingu malo viesť k zvyšovaniu výkonnosti podnikov. Môže sa usudzovať, že pre neustálu aktuálnosť tejto problematiky ostane outsourcing aj naďalej problematikou, ktorej sa bude venovať pozornosť.

*Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0562/14 „Vplyv využívania nástrojov Business Intelligence na výkonnosť podnikov“.*

## LITERATÚRA

1. BADÁŇOVÁ, L. – THOMASOVÁ, E. 2013. Outsourcing v praxi slovenských podnikov. In: *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*, roč. 8, 2013, č. 20, s. 28-36. ISSN 1337-0510
2. BARTHELEMY, J. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. In: *The Executive : an Academy of Management Publication*, roč. 17, 2003, č. 2, s. 87 – 100. ISSN 0896-3789
3. BELCOURT, M. 2006. Outsourcing — The benefits and the risks. In: *Human Resource Management Review*, roč. 16, 2006, č. 2, s. 269 – 279. ISSN 1053-4822
4. BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A. 2008. *Medzinárodný manažment*. Bratislava : Ekonóm. ISBN 978-80-225-2582-4
5. BRUCKNER, T. – VOŘÍŠEK, J. 1998. *Outsourcing informačních systémů* [online]. Praha : EKOPRESS. ISBN 80-86119-07-6 [cit. 2014-20-01] Dostupné na internete: <<http://nb.vse.cz/~bruckner/tbouts.htm>>
6. CORBETT, M. F. 2004. *The Outsourcing Revolution : Why It Makes Sense and How to Do It Right*. B. m. : Kaplan publishing. ISBN 9780793192144
7. DAŇO, F. – HANULÁKOVÁ, E. 2013. Využitie outsourcingu v slovenskom podnikateľskom prostredí. In: *Acta oeconomica Universitatis Selye*, roč. 2, 2013, č. 1, s. 57-68. ISSN 1338-6581
8. DVOŘÁČEK, J – TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikateľských činností*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400
9. HÄTÖNEN, J. – ERIKSSON, T. 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. In: *Journal of International Management*, roč. 15, 2009, č. 2, s. 142–155. ISSN 1075-4253

10. HIRSCHHEIM, R. – HEINZL, A. – DIBBERN. J. 2007. *Information Systems Outsourcing : Enduring Themes, New Perspectives and Global Challenges*. Berlin : Springer. ISBN 978-3-540-88850-559
11. HOFRICHTER, K. – JURČA, R. 2005. Základní aspekty outsourcingu IT [online]. In: *IT SYSTEMS*, [cit.2014-04-10] Dostupné na internete: <<http://www.systemonline.cz/outourcing-ict/zakladni-aspekty-outourcingu-it-1.htm>>
12. JACQUES, V. 2006. *International outsourcing strategy and competitiveness: Study on Current Outsourcing Trends : IT, Business Processes, Contact Centers...* Paris : Editions Publibook ISBN 2748333187
13. LANG, H. 2005. *Manažerské účtovníctví – teorie a praxe*. Praha : C. H. Beck. ISBN 80-7179-419-8
14. LOKŠOVÁ, Z. 2011. Výhody a riziká outsourcingu. In: *Management challenges in the 21st century* [online]. Trenčín : Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, s. 228-231. ISBN 9788089306107 [cit. 2014-04-04]. Dostupné na internete: <[http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch\\_2011/editovane\\_prispevky/Lok%C5%A1ov%C3%A1-228-231.pdf](http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2011/editovane_prispevky/Lok%C5%A1ov%C3%A1-228-231.pdf)>
15. SMRČKA, L. 2010. *Rodinné finance. Ekonomická krize a krach optimismu*. Praha : C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-199-4
16. TRČKA, A. 2011. Outsourcing od A do Z [online]. In: *IT SYSTEMS*. [cit. 2014-04-10] Dostupné na internete: <<http://www.systemonline.cz/outourcingict/outourcing-od-a-do.htm>>
17. TRENČIANSKA, E. – DAŇO, F. 2008. *Outsourcing – metóda skvalitnenia podnikových procesov* [online]. In: Profini : Internetový denník o slovenskej a svetovej ekonomike. [cit.2014-04-02] Dostupné na internete: <<http://www.profini.sk/outourcing-metoda-skvalitnenia-podnikovych-procesov/>>

## INFORMÁCIE O AUTOROCH

### **Ing. Lucia Hliboká, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: lucia.demjanova@euke.sk

### **Bc. Jana Macková**

e-mail: jana.mackova@euke.sk

## VÝHODY A NEVÝHODY VYBRANÝCH ORGANIZAČNÝCH ŠTRUKTÚR PODNIKOV

## ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF SELECTED ORGANIZATIONAL STRUCTURES

**Vojtech FERENCZ - Jaroslav DUGAS - Anna KRIŠTANOVÁ**

### ABSTRAKT

Hlavným problémom pri realizácii inovácií je aj koordinácia činnosti rozličných organizačných útvarov a to pracovníkov týchto rozličných útvarov, ktorí majú transformačný proces uskutočniť. Účinnosť a hlavne možnosť tejto koordinácie do veľkej miery závisia od organizačnej štruktúry podniku a od celkového štýlu riadenia.

**Kľúčové slová:** organizovanie, organizačná štruktúra, proces, komunikácia, projektový manažér

### ABSTRACT

A major problem in the implementation of innovation is also coordinating the activities of different organizational units and staff of these various departments who performed the transformation process. Efficacy and especially the possibility of coordination depends to a large extent on the organizational structure of the company and the overall management style.

**Key words:** organization, organizational structure, process, communication, project manager

**JEL KLASIFIKÁCIA:** M11, L22

### ÚVOD

Pojmy organizovanie, organizovanosť, organizácia majú spoločného predchodcu v gréckom slove *organon*, čo znamená poriadok, harmónia. Toto slovo sa používalo na označovanie niečoho, čo sa páčilo „oku i mysli“ a čo uspokojovalo hlavne „esteticky“ (Papula, Papulová, 2004).

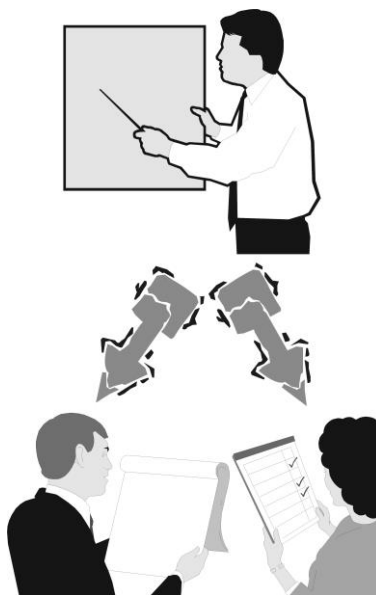
Organizovanie je cielená činnosť, ktorá vyjadruje proces usporadúvania, vytvárania harmónie a poriadku. Môže ísť o dva druhy činnosti (Rolínek, 2003):

- vytváranie nového systému – prvotné vytváranie organizácie, budovanie novej organizácie od základov,
  - pretváranie už existujúceho zabehnutého systému – zlepšovanie existujúcej organizácie.
- Aj pojem organizácia sa používa v dvoch významoch (Thomasová, 2010):
- označenie objektu – označenie hospodárskych organizácií, rozpočtových, neziskových, príspevkových atď.,
  - vnútorné usporiadanie – zloženie konkrétneho objektu, usporiadanie vnútorných organizačných jednotiek.



## ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

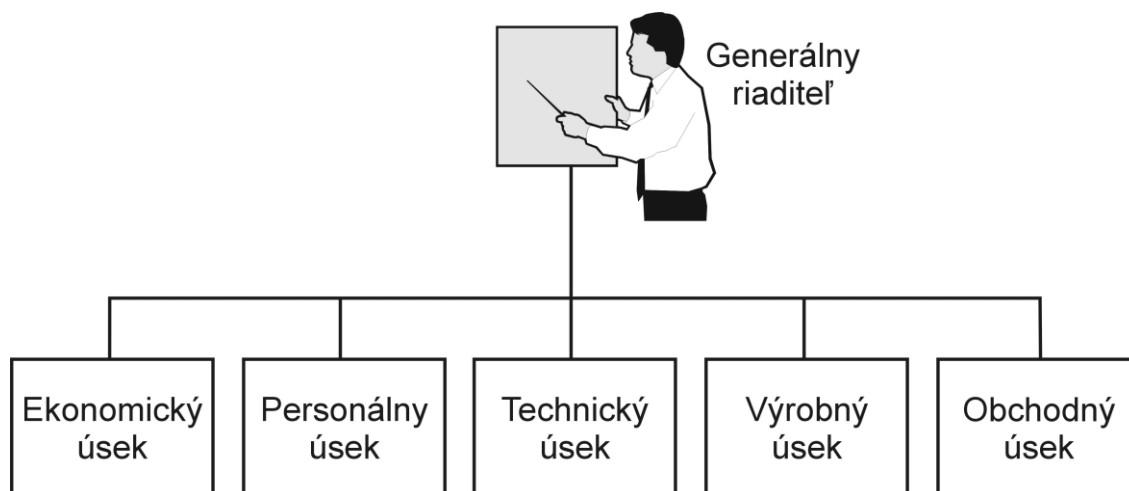
**Organizačná štruktúra** je štruktúra prvkov organizácie, jej útvarov, pracovísk a vzťahov medzi nimi. Úlohou organizačnej štruktúry v riadení podniku je organizačne vymedziť základné prvky organizačného celku a definovať vzťahy medzi nimi s cieľom vytvárať podmienky manažmentu na účinné riadenie. Organizačná štruktúra podniku však závisí od jeho veľkosti, rozsahu, od spôsobu del'by práce a od del'by právomocí a zodpovednosti. Organizačná štruktúra každého podniku tesne súvisí s jeho celopodnikovou stratégiou ako aj s jednotlivými jej súčasťami. Zvlášť to platí pre podnikovú inovačnú stratégiu, kde inovácie sú späté so záujmami ľudí a jednotlivých organizačných útvarov v podniku. Na inováciách majú najväčší záujem tí, ktorí očakávajú, že inováciami najviac získajú. Napríklad výrobní manažéri majú záujem predovšetkým na modernizácii výrobných zariadení, pracovníci výskumu a vývoja na čo najvyšších výdavkoch na ich výskum, IT manažéri na dodávku nových informačno komunikačných technológií (IKT) a podobne. Voľba typu inovácií a toho, či vôbec a do ktorej fázy inovačného procesu alebo životného cyklu výrobku sa sústreďujú najviac výdavkov, často závisí od vyjednávacej sily rozličných podnikových útvarov a záujmových skupín v podniku. Organizačná štruktúra podniku môže výrazne ovplyvniť realizáciu inovácií – môže pôsobiť ako inovačný stimul, ale aj ako brzda inovačnej aktivity – ak je organizácia príliš ťažkopádna, nepružná a nereaguje napríklad na požiadavky zákazníkov (nezakomponováva nové funkčné vlastnosti výrobkov alebo sa nesnaží o výrobu úplne nových výrobkov), ale snaží sa čo najdlhšie udržať nemenný stav vo všetkých oblastiach. Závažným problémom pri realizácii inovácií je aj koordinácia činnosti rozličných organizačných útvarov a to pracovníkov týchto rozličných útvarov, ktorí majú transformačný proces uskutočniť. Účinnosť a hlavne možnosť tejto koordinácie do veľkej miery závisia od organizačnej štruktúry podniku a od celkového štýlu riadenia (Thomasová, 2010).



Obr. 1 Jednoduchá organizačná štruktúra malého podniku: Vlastník, Majiteľ – Zamestnanci.

## FUNKCIONÁLNA ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Riadenie inovačnej aktivity sa pôvodne začleňovalo do klasickej funkcionálnej organizačnej štruktúry podniku. Viaceré slovenské podniky používajú túto štruktúru dodnes. Pri funkcionálnej organizačnej štruktúre za jednotlivé fázy inovačného procesu zodpovedajú rozdielne funkčné útvary v podniku. Úseky konštrukcia, technológia, normovanie spadajú do kompetencie technického útvaru, rozbehnutie výroby a samu výrobu riadi útvary výroby, za prieskum trhu a celý marketing zodpovedá obchodný útvary a podobne. Vzhľadom na tradične nedostatočnú komunikáciu medzi rozličnými funkčnými útvarmi podniku sa koordinácia jednotlivých fáz inovačného procesu zabezpečuje väčšinou zhora, vrcholovým vedením podniku, centrálnymi službami a podobne.



Obr. 2 Funkcionálna organizačná štruktúra

### Výhody a nevýhody funkcionálnej organizačnej štruktúry

#### Výhody:

- generálny riaditeľ je v kontakte so všetkými operáciami;
- redukcia/zjednodušenie kontrolných mechanizmov;
- jasná definícia zodpovednosti;
- špecialisti na vyššej a strednej úrovni manažmentu.

#### Nevýhody:

- vyšší manažéri preťažení rutinnými záležitosťami;
- vyšší manažéri zanedbávajú strategické rozhodnutia;
- obťažná koordinácia funkcií;
- neschopnosť adaptácie.

Pokiaľ bol životný cyklus výrobkov a technológií pomerne dlhý, vonkajšie prostredie podniku ako tak stabilné, výrobky celkovo štandardizované a technológie plne homogénne,

tento model organizačnej štruktúry v podstate vyhovoval. Ale v dnešnej dobe pri súčasnej dynamike zmien jednak vo vonkajšom prostredí podnikov, zvýšených nárokoch na diferenciáciu výrobkov, skracovaní životného cyklu výrobkov a technológií, je však tento model čoraz menej adaptabilný. Je príliš nepružný, v dôsledku nedostatočnej komunikácie medzi jednotlivými úsekmi sa často zvyšujú náklady a predlžuje sa čas od zrodu nového výrobku až po jeho zavedenie na trh, kvalita týchto výrobkov nedostatočne zodpovedá požiadavkám zákazníkov atď. Samotná inovačná aktivita nespĺňa očakávania, ktoré sa na ňu kladú v súvislosti s potrebou zvýšiť konkurenčnú schopnosť podniku (rýchlosť, pružnosť, kvalita, zníženie nákladov a pod.).

## PROCESNÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Súčasným trendom pri tvorbe podnikových organizačných štruktúr je prechod podnikov od funkčného usporiadania na procesné usporiadanie. Procesný pohľad chápe organizáciu ako súbor procesov, ktoré prekračujú jednotlivé organizačné jednotky v podniku a dodávajú svoje výstupy externému či internému zákazníkovi. Procesný prístup je chápaný ako kľúčový nástroj na neustále zlepšovanie firemných procesov. Zavedenie procesného riadenia so sebou prináša množstvo zmien, ktorých výsledkom by malo byť získanie väčšej konkurencieschopnosti, dosahovanie vyššej produktivity a efektívnosti firiem. Implementácia týchto zmien však vyžaduje dôkladné porozumenie princípom procesného riadenia. Dlhodobý úspech podnikom neprinášajú výrobky, ale procesy, ktorými sú tieto výrobky vytvárané.

Ucelený pohľad na atribúty procesného systému, výkonové ukazovatele, modelovanie, optimalizáciu a zlepšovanie procesov poskytuje procesné manažérstvo. Je to spôsob riadenia, ktorý systematicky identifikuje podnikové procesy a ich atribúty, vytvára podmienky na ich efektívny priebeh, koordináciu, meranie a neustále zlepšovanie, ktorého výsledkom je kvalitný produkt, integrujúci požiadavky zákazníka a podnikovú stratégiu. Procesné riadenie je v súčasnosti neoddeliteľnou súčasťou riadenia podnikov. Pre podniky a organizácie je čoraz dôležitejšie identifikovať a definovať procesy prebiehajúce v jednotlivých fázach podnikateľskej činnosti z hľadiska riadenia analýz stanovovania výsledkov. Mnoho podnikov napríklad v súvislosti s ISO normami, ktoré preferujú procesný pohľad na riadenie podniku, majú definované vlastné procesné mapy s hlavnými procesmi a procesmi, ktoré podporujú hlavnú činnosť. Pretože predmet činnosti podniku neprechádza častými zmenami, tak aj procesné mapy sa zafixujú na dlhší čas. Potom si treba stanoviť interval, v ktorom podnik bude procesy prehodnocovať alebo v náhodných časových intervaloch bude vykonávať analýzu aktuálnosti jednotlivých procesných máp.

### Základné pojmy pri identifikácii procesov

Slovo proces sa používa vo viacerých významoch. Proces sa bežne chápe ako postup (technologický proces, výrobný proces, finančný proces). Týmto postupom rozumieme množinu na seba naväzujúcich konkrétnych činností, kde každá čiastková činnosť (prvok v tomto rade) je organizovaná prevažne funkčne.

Hammer a Champy definujú **proces** ako „súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu“. Hodnota pre zákazníka (pridaná hodnota) vyjadruje, ako proces prispieva k úžitku pre zákazníka (Mesároš - Kršák, 2010).

- **Proces je systém činností, ktorý využíva zdroje na transformáciu vstupov na výstupy.**
- **Proces je skupina logicky zostavených činností.**
- **Proces je to, čo sa vo firme robí.**

Procesy sa dejú v systémoch, proces je aj reťazec činností, ktoré sa realizujú stanovenou postupnosťou krokov pomocou konkrétnych zdrojov – ľudí, technológií, externých systémov. Prakticky každá podniková aktivita je procesom.

**Vstup procesu** predstavuje objekt, resp. stav objektu pred pôsobením opisovaného procesu. Vstupom procesu môže byť napr. prijatá objednávka, prijatá faktúra alebo príkaz, či plán. Vstup procesu sa stáva predmetom pôsobenia procesu.

**Výstup procesu** je stav objektu po pôsobení opisovaného procesu (vyplnený formulár, uhradená faktúra, odoslaná pošta, vybavená žiadosť, expedovaný materiál, hotový výrobok, zaškolený pracovník, sfunkčnené zariadenie).

**Zdroje procesu** predstavujú všetky objekty nevyhnutné na výkon aktivít. Základným zdrojom je vždy vykonávateľ aktivity. Žiadna aktivita nemôže byť automatická. Za nastavenie a kontrolu automatickej aktivity je vždy niekto zodpovedný (konkrétna osoba) – ten je v procese vykonávateľom.

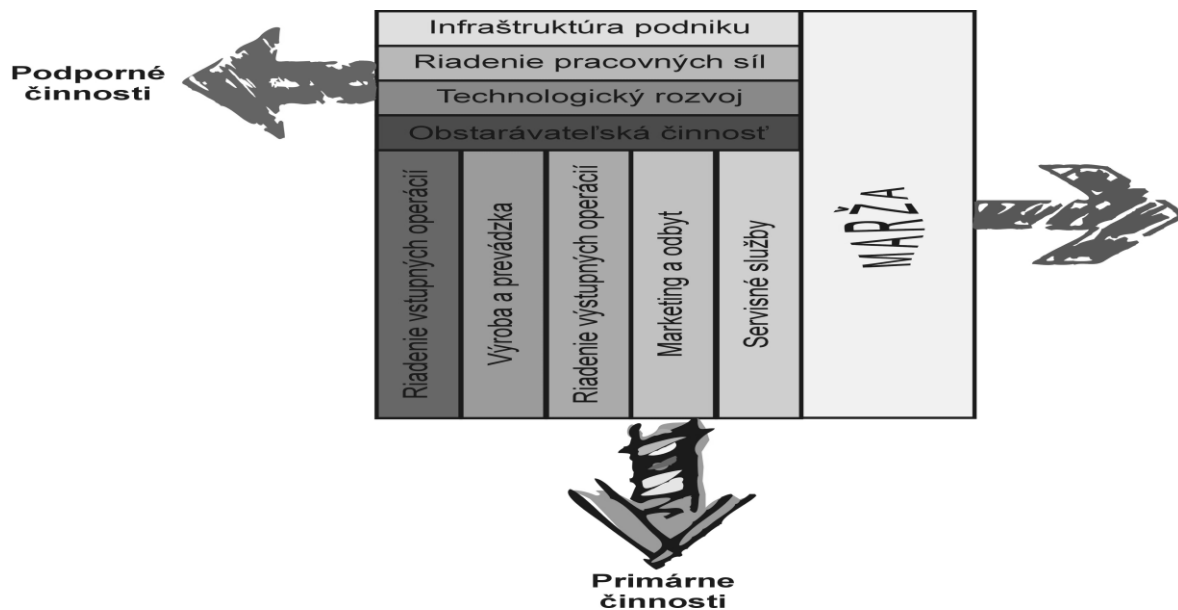
**Hranica procesu** predstavuje miesto, kde do prvej alebo inej činnosti daného procesu vchádza vstup od zákazníka, dodávateľa alebo iného interného podnikového procesu, ako aj miesto, kde z poslednej činnosti procesu alebo inej činnosti procesu vychádza výstup do ďalšieho procesu alebo už pre zákazníka.

Často dochádza k zameneniu pojmov vykonávateľ a vlastník procesu (Mesároš - Kršák, 2010):

**Vykonávateľ procesu** je osoba, ktorá vykonáva určitú aktivitu. Vykonávateľ by mal byť jednoznačne identifikovaný, nie je vhodné používať všeobecné označenia.

**Vlastník procesu, resp. vedúci procesu** je osoba, ktorá zodpovedá za celý proces, definuje zodpovednosti za jednotlivé čiastkové aktivity a je zodpovedná za dodržiavanie uvedených postupov. Vlastníctvo procesu znamená proces navrhovať, identifikovať, merať, hodnotiť a zodpovedať za jeho efektívny priebeh. Vlastník procesu riadi, koordinuje vedúcich jednotlivých tímov, z ktorých je proces zložený. Procesné riadenie je založené na spolupráci a vzájomnej komunikácii. V úspešných podnikoch je na vlastníkov procesov nahliadané ako na manažérov, od ktorých sa očakáva vizionársky prístup, majú vo firme dôveru a sú poverení riadením procesov alebo priamo stotožnení s procesmi alebo subprocesmi, ktoré majú byť zdokonalené. Ďalej by mali mať silné zázemie v nových manažérskych technikách, mali by byť ochotní venovať nemalé množstvo času projektom, zameraným na zdokonaľovanie procesov a mali by výborne komunikovať s ostatnými zamestnancami firmy vrátane udržiavania vynikajúcich vzťahov s vrcholovým manažmentom. Proces môžeme chápať aj ako hodnotový, ale aj ako hodnototvorný reťazec. Každý krok procesu by mal k tvorbe výrobku pridať určitú hodnotu. Zákazník je na začiatku aj na konci hodnotového reťazca, ktorý pozostáva z hodnototvorných činností, ale aj marže.

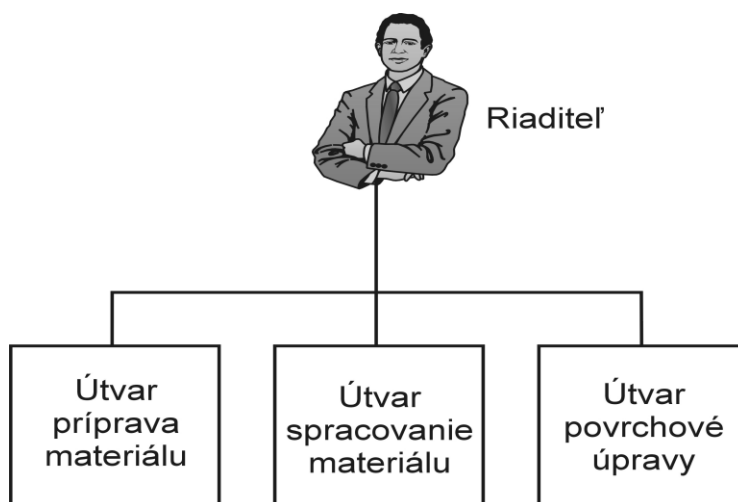
Porter definoval deväť strategických hodnototvorných činností, ktoré rozdelil na primárne a podporné činnosti (Hromková, 2001).



Obr. 3 Hodnotový reťazec podľa Portera

**Primárne činnosti** predstavujú činnosti, zaoberajúce sa fyzickou tvorbou výrobku, jeho predajom a dodaním kupujúcemu, prípadne aj následným servisom.

**Podporné činnosti** sú zamerané na podporu primárnych činností. Každá firma predstavuje podľa Portera „súbor činností, ktorých účelom je navrhovať, vyrábať, predávať na trhu, dodávať a podporovať jeho výrobok“.



Obr. 4 Jednoduchá procesná organizačná štruktúra

## **Výhody a nevýhody procesnej organizačnej štruktúry**

### **Výhody:**

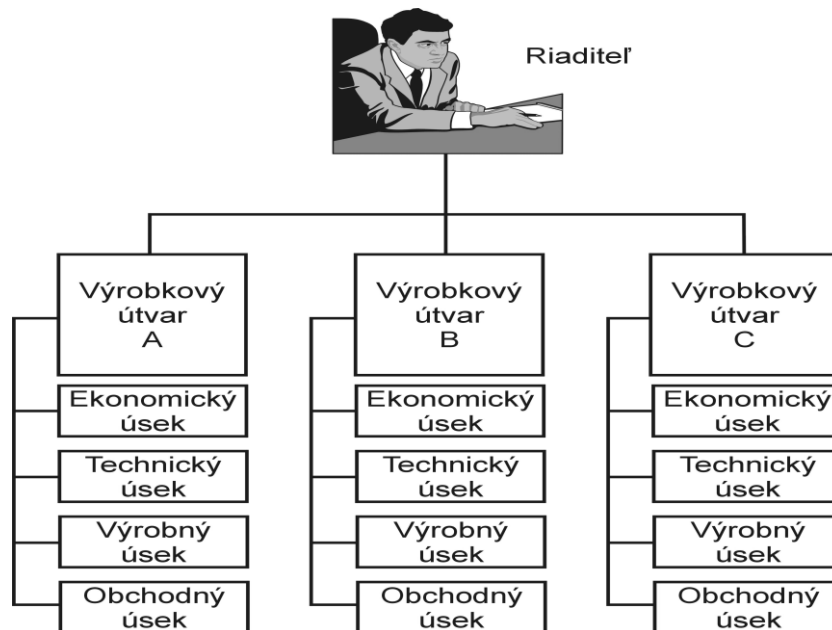
- každý útvar zabezpečuje určitú časť výrobného procesu;
- organizácia funguje na báze osobnej kontroly a individuálneho kontaktu;
- jasná definícia zodpovednosti.

### **Nevýhody:**

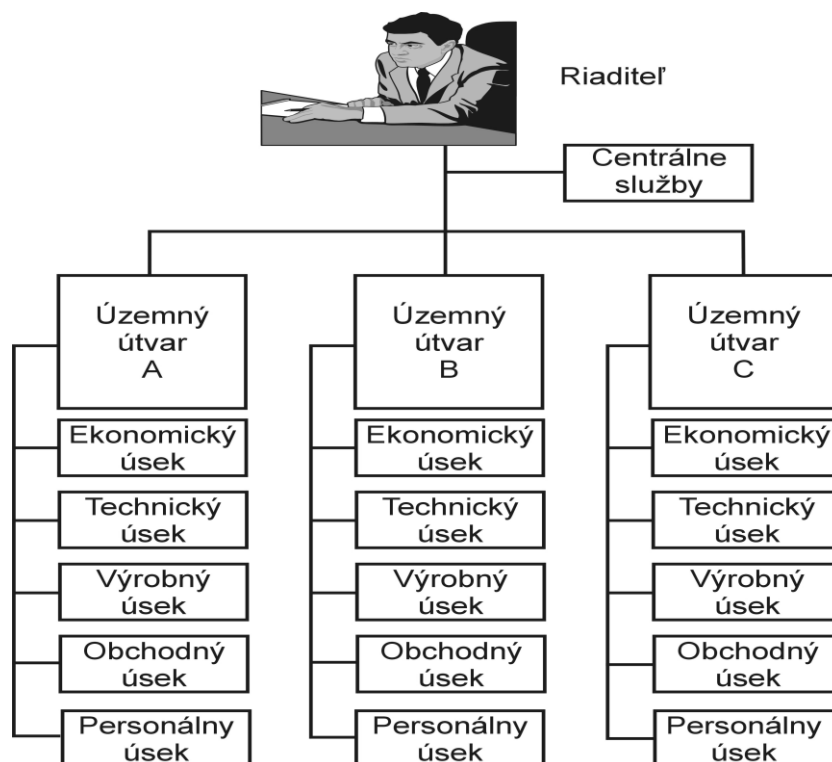
- schopnosť organizácie fungovať efektívne len do určitej miery;
- vyšší manažéri pretiažení riešením operatívnych úloh;
- obťažná koordinácia funkcií.

## **OBJEKTOVÁ (DIVIZIONÁLNA) ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA**

Určité zvýšenie pružnosti a prekonanie byrokratických bariér, typických pre hierarchickú funkcionálnu organizačnú štruktúru, je možné v objektivej (divizionálnej) organizačnej štruktúre. V divíziách, tvorených na základe výrobového princípu, je umožnená lepšia komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami a hlavne pružnejšie reagovanie na požiadavky trhu. Aj v rámci divizionálnej štruktúry sa väčšinou uplatňuje sekvenčný model inovačného procesu s tým rozdielom, že za jednotlivé fázy v inovačnom cykle zodpovedajú príslušné funkčné útvary v divízii. Pokiaľ nie je divízia príliš veľká, môže byť vzájomná komunikácia neformálna a pružná. No problémom je realizácia takých inovačných projektov, ktoré prekračujú hranice jednotlivých divízií, prípadne zdrojové ohraničenia príslušnej divízie. Tu je opäť nevyhnutné zabezpečovanie projektu zhora, vrcholovým vedením podniku, centrálnymi útvarmi a to so všetkými dôsledkami na ťažkopádnosť a byrokráciu, ktoré sú tradične spojené s centralizáciou riadenia.



Obr. 5 Výrobný model objektivej (divizionálnej) organizačnej štruktúry



Obr. 6 Územný model objektivej (divizionálnej) organizačnej štruktúry

## **Výhody a nevýhody objektivej (divizionálnej) organizačnej štruktúry**

### **Výhody:**

- nevyžaduje sa väčšia koordinácia najvyšším vedením;
- umožňuje sa decentralizácia rozhodovania v organizácii;
- zrýchľuje sa reakcia na zmeny dopytu a prispôsobivosť organizácie;
- vedenie sa môže viac sústrediť na riešenie koncepčných otázok;
- vytvárajú sa predpoklady na výchovu manažérov generalistov.

### **Nevýhody:**

- zvládnutie komplexnosti riadenia kladie väčšie požiadavky na líniových vedúcich;
- sťažuje sa koordinácia a unifikácia rovnakých činností v organizácii;
- zvyšuje sa rozsah kancelárskej práce, počet pracovníkov a náklady na riadiaci aparát;
- môže viesť k uprednostňovaniu lokálnych záujmov pred záujmami celku.

## **MULTIDIVÍZNA ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA**

Pre klasické typy organizačných štruktúr podniku sú typické určité znaky, ktoré samy osebe brzdia inovačnú aktivitu. Ide napríklad o vymedzenie kompetencií jednotlivých riadiacich pracovníkov, ktoré sa nesmú prekročiť, hierarchický systém podriadenosti a nadriadenosti, prísna del'ba práce, prísne pravidlá – smernice a predpisy na všetky možné podnikové situácie, požaduje sa množstvo hlásení a správ atď. Realizácia inovácií si však často vyžaduje prekročenie pevne vymedzených kompetencií, narušenie zadaných situácií v organizácii, aktívnu iniciatívu pracovníkov na nižších úrovniach a vzťahy rovnoprávnosti namiesto prísnej podriadenosti. Prílišná špecializácia môže byť prekážkou inovácií, ktoré si často vyžadujú viacprofesijnú kvalifikáciu a schopných manažérov, ktorých rozhl'ad prekračuje hranice jedného konkrétneho funkčného útvaru.

## **Výhody a nevýhody multidivíznej organizačnej štruktúry**

### **Výhody:**

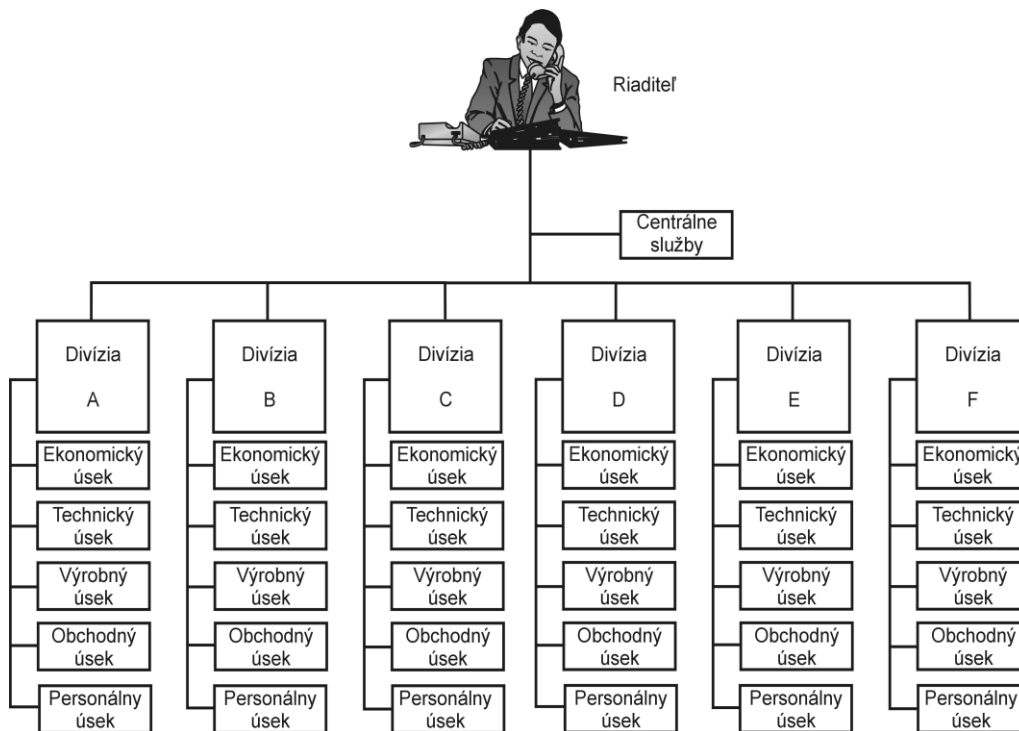
- koncentrácia na jednu obchodnú oblasť;
- možnosť merania výkonu jednotiek;
- ľahkosť zlúčenia a rozdelenia jednotiek;
- možnosť sústredenia vyššieho manažmentu na stratégiu;
- podpora vývoja spoločného manažmentu.

### **Nevýhody:**

- možné zníženie centrálnej zodpovednosti;
- konflikt medzi jednotlivými divíziami;
- medzičlánky obchodu;
- nákladovosť;



- divízie sa rozrastávajú do veľkosti;
- pri veľkom počte divízií zložitosť kooperácie.



Obr. 7 Multidivízna organizačná štruktúra

## MATICOVÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Nároky na organizáciu a riadenie osobitne vystupujú do popredia v súvislosti s paralelným modelom inovačného procesu. Zo samého charakteru tohto modelu vyplýva nevyhnutnosť búrať bariéry medzi funkčnými útvarmi, prehľbovať horizontálnu komunikáciu medzi pracovníkmi pochádzajúcimi z rozličných funkčných útvarov v podniku. Tradične vymedzené kompetencie sa nevyhnutne narúšajú, vzniká potreba pružnejšej delby práce v rámci podniku i v rámci jednotlivých tímov. V praxi podnikového riadenia sa vyvinuli rozličné prístupy k riešeniu horizontálnej komunikácie. V japonských firmách je dost rozšírená rotácia manažérov, ktorí počas svojej kariéry prejdú rozličnými útvarmi v podniku, získajú prehľad o ich činnosti a potrebách, nadviažu kontakty, ktoré im v budúcnosti umožnia pružnú komunikáciu s kolegami v iných útvaroch. Ďalším prístupom je zdokonalenie podnikových informačných systémov v podniku, ktoré zabezpečujú pružný prenos informácií medzi jednotlivými podnikovými útvarmi. Lenže akýkoľvek manažérsky informačný systém väčšinou slúži na prenos rutinných informácií a nemôže nahradiť bezprostredné kontakty medzi pracovníkmi z rozličných oblastí. Rotácia býva dopĺňaná periodickými návštevami v iných funkčných útvaroch, výmenou informácií v komisiách, zložených z odborníkov z rozličných útvarových oblastí a podobne. Vo viacerých firmách fungujú osobitní pracovníci

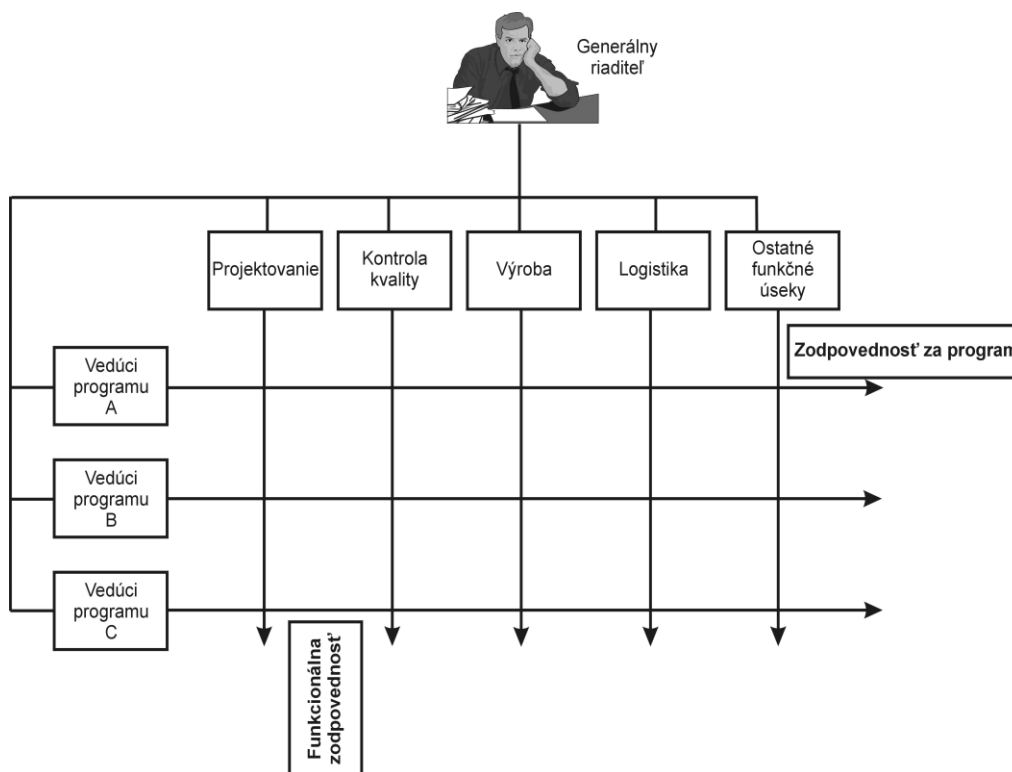
ako spojky medzi rozličnými útvarmi. Schopnosť „spojky“ prenášať informácie medzi rozličnými útvarmi je však limitovaná vlastnou kvalifikáciou týchto osôb predovšetkým odbornou, no dôležitá je aj ich schopnosť komunikovať a kapacita absorbovať informácie.

Všetky tieto postupy sú prostriedkom, ako sa vyhnúť zásadnejším organizačným zmenám, ktoré by mohli vyvolať záujmové konflikty v podniku. No zásadnejšie riešenie problémov si vyžaduje organizačné zmeny. Osvedčenou organizačnou formou, ktorú využívajú podniky uplatňujúce paralelný vývoj nových výrobkov, sú interdisciplinárne (medzifunkčné) projektové tímy, ktoré môžu byť rozličným spôsobom začlenené napríklad do maticovej organizačnej štruktúry podniku. Potreba meniť organizačnú štruktúru a vytvárať projektové tímy vzniká vtedy, ak podnik musí prekročiť bežnú rutinnú činnosť a vyhovieť nejakým špeciálnym požiadavkám – či už novým, potenciálnym zákazníkom, alebo aj podniku samého (nevyhnutnosť zmeniť typ výrobkov, výrobný proces). Štruktúra je spätá s inováciou ako transformáciou existujúceho stavu objektu, s manažmentom zmien. Projekt teda zahŕňa unikátnu činnosť, prekračujúcu rutinnú aktivitu podniku, a preto si toto úsilie vyžaduje osobitnú organizáciu. Cieľom projektu je dosiahnuť priaznivú, želanú zmenu pre podnik, pričom táto zmena je definovaná zameraním projektu (o čo ide – napr. výstavba určitých kapacít, zavedenie nového výrobného zariadenia) a kvalitou, ktorá sa má dosiahnuť. Projekt je limitovaný termínom (dokedy sa má realizovať) a nákladmi. Keďže realizáciou projektu sa má dosiahnuť zmena, je cieľavedome zameraný na porušenie statusu quo v organizácii. Preto je veľmi dôležité, aby projekt mal podporu vrcholového manažmentu a aby sa v organizácii vytvorila atmosféra priaznivá na zmeny (Vavrinčík – Dugas – Ferencz, 2011).

Projektový manažment je riadenie celého procesu tvorby a realizácie projektu od definovania jeho cieľov a ohraničení až po úplnú realizáciu projektu. Pritom definovanie projektu nemožno celkom oddeliť od jeho realizácie. V priebehu realizácie projektu často vystúpia do popredia nové okolnosti a ciele projektu sa spresňujú, niekedy nanovo definujú. Týka sa to tak vecného obsahu projektu, ako aj jeho finančnej stránky (náklady jednotlivých etáp, celkový finančný efekt). Kolektív ľudí, ktorí sa na určité obdobie spojili v tíme s cieľom realizovať projekt, je projektový tím. Projektový tím by mal byť interdisciplinárny, mali by v ňom byť zastúpení pracovníci rozličných funkčných útvarov v podniku, pričom v tíme majú možnosť pružne a sústavne navzájom komunikovať v záujme dosiahnutia spoločných cieľov. Tím by sa mal skladať minimálne z konštruktéra a inžiniera z výroby (prípadne z pracovníkov konštrukcie a výroby), aby už v konštrukčnom návrhu bolo možné brať do úvahy požiadavky výroby. Japonské firmy zahŕňajú do projektových tímov aj pracovníkov marketingu, ktorí tlmočia požiadavky zákazníkov, prípadne do tímov priamo zapájajú inžinierov z odberateľskej firmy. V niektorých amerických firmách je zvykom zahŕňať do projektových tímov aj odborníkov na financie, ktorí zabezpečujú financovanie projektu a priebežne kontrolujú náklady (vrátane dosahu projektu na celkové náklady podniku). Skladba projektového tímu, profesijná orientácia jeho členov, závisí od obsahu projektu. Ak ide napr. o výstavbu nejakých kapacít, bývajú v tíme zastúpení stavební inžinieri, strojní inžinieri, technológovia, elektroinžinieri, zásobovači a pod. Počet členov tímu závisí od veľkosti projektu. Môže ísť napríklad o malý tím zložený z 3 – 5 členov, ktorý má zabezpečiť inovovanie určitých vlastností výrobku, alebo o tím zložený z 20 – 50 ľudí, ktorý má realizovať väčší projekt a fakticky tvorí samostatné pracovisko. Nech je tím akokoľvek veľký, dôležité je, aby všetci členovia tímu poznali ciele projektu a boli osobne zainteresovaní na ich splnení (Mesároš – Kršák, 2009).

Využitie projektových interdisciplinárnych tímov umožňuje rozširovať zdroje informácií a odbornú kompetenciu tímu, vytvára priestor na vzájomnú komunikáciu vo všetkých fázach inovačného procesu – čo je nevyhnutný predpoklad fungovania paralelného

modelu vývoja výrobkov. Ak je tím malý, všetci sa navzájom poznajú, komunikácia je neformálna. Ak ide o veľký tím, môžu byť problémy s komunikáciou. Členovia tímu by však mali mať zmysel pre prácu v skupine, schopnosť podeliť sa o vlastné informácie aj s kolegami z iných profesií a odovzdať tieto informácie takým spôsobom, aby boli aj pre odborníkov z iných profesií zrozumiteľné. Práca v interdisciplinárnom tíme si zároveň vyžaduje schopnosť prekračovať hranice vlastnej odbornosti a absorbovať informácie aj z iných oblastí.



Obr. 8 Maticová organizačná štruktúra

### Výhody a nevýhody maticovej organizačnej štruktúry

#### Výhody:

- kvalita uskutočnených rozhodnutí pri konflikte záujmov;
- priamy kontakt nahrádza byrokratické vzťahy;
- zvýšená motivácia manažmentu;
- vývoj manažmentu je stimulovaný zvýšeným podielom na rozhodnutiach.

#### Nevýhody:

- dvojaká podriadenosť a z toho vznikajúce konflikty;
- problém rovnováhy línií;
- stresové pôsobenie na pracovníkov organizácií;

- nejasné zodpovednosti za práce a úlohy;
- nejasné zodpovednosti za náklady a zisky.

Časový horizont projektových tímov je rozdielny v závislosti od charakteru projektu, plánovanej dĺžky inovačného cyklu, ako aj od toho, ako boli formulované ciele projektového tímu – v ktorej fáze inovačného procesu sa končí úloha, ktorú má tento tím splniť. Niektoré podniky poverujú projektové tímy úlohou doviest' vývoj nového výrobku až po jeho zavedenie na trh, prípadne implementáciu u odberateľa. Keď sa už výrobok „zahniezdi na trhu“ a prebieha už jeho rutinná výroba, práca projektového tímu sa končí – projektové tímy sa tu osvedčili ako metóda zrýchlenia inovačného procesu, pružnejšieho riešenia problémov, ktoré v priebehu vývoja nového výrobku vzniknú. Avšak v podnikoch sa často projektové tímy nevyužívajú počas celého inovačného procesu – ich činnosť a pôsobenie sa končí výrobou prototypu alebo nábehom novej výroby. Odbyt výrobkov zabezpečuje obchodný útvar mimo projektového tímu. V niektorých veľkých firmách sa využíva prax alternatívneho vývoja výrobku vo viacerých, navzájom súťažiacich projektových tímoch. Až v štádiu prototypu sa rozhodne, ktorý variant sa zavedie do výroby. V takomto prípade sa projektové tímy spájajú s vnútornou súťaživosťou v rámci firmy ako s metódou stimulovania inovácií.

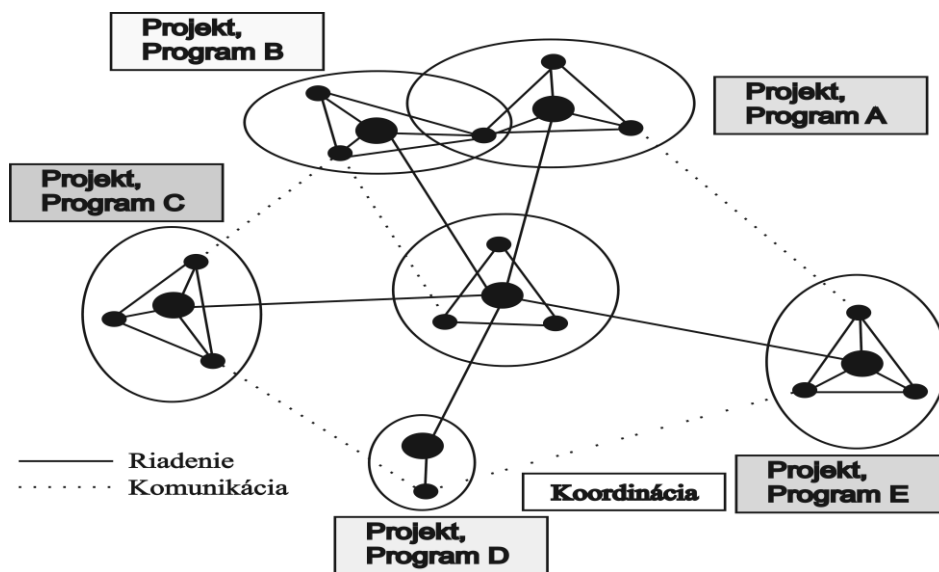
Na čele programu, projektu a aj projektového tímu stojí projektový manažér. V extrémnom prípade môže byť projektový manažér (vedúci projektu, programu), ktorý vlastne nemá tím, ale zabezpečuje realizáciu projektu prostredníctvom tradičných funkčných útvarov v podniku. Jeho hlavnou úlohou je koordinácia úloh tak, aby sa splnili ciele projektu, programu. Bez takejto koordinácie a bez osoby, ktorá by bola zodpovedná za realizáciu projektu, nie je projektové riadenie mysliteľné. Ak projektový manažér pracuje bez projektového tímu, závisí úspech projektu od jeho vyjednávacích schopností pri rokovaní s jednotlivými funkčnými útvarmi v podniku, od jeho prirodzenej, neformálnej autority, osobných kontaktov, ako aj od ochoty jednotlivých útvarov v podniku spolupracovať. Projektového manažéra väčšinou vymenúva vedenie podniku, niekedy si ho však zvolí a aj financuje odberateľ. Kľúčovou požiadavkou na projektového manažéra je jeho odborná kompetentnosť – pokiaľ možno široko zameraná. Projektovým manažérom obvykle býva inžinier, ktorý dobre rozumie technickej stránke projektu a je osobne zameraný pre ciele projektu. Musí však mať aj manažérske schopnosti. Musí sa vedieť pružne rozhodovať, byť schopný riadiť prácu interdisciplinárneho tímu, byť schopný zabezpečovať účinnú spoluprácu tímu s inými pracoviskami (v rámci podniku, ale aj s vonkajšími partnermi – napr. s dodávateľmi, s kooperujúcimi organizáciami a pod.). Projektový manažér by mal mať prirodzenú autoritu a svojím osobným príkladom plniť úlohu vodcu. Mal by dávať jasné príkazy, ale vedieť aj počúvať rady a námety spolupracovníkov a byť schopný motivovať ľudí na úspešnom vyriešení projektu. Ak chce efektívne viesť kolektív zložený z ľudí rozličnej profesie, rozdeľovať úlohy a hodnotiť ich plnenie, mal by mať určitý prehľad o práci rozdielnych profesií, ktoré sú dôležité pre činnosť tímu. Veľmi dôležitá je schopnosť projektového manažéra získavať a spracúvať informácie, potrebné na realizáciu projektu. Projektoví manažéri väčšinou dostávajú neúplné, nie dost' presné a často príliš optimistické informácie. Ich úlohou je jednak získavať ďalšie potrebné informácie – a tu treba vedieť, ako a od koho ich získavať – jednak hodnotiť a filtrovať získané informácie, posúdiť ich spoľahlivosť.

V podnikoch, ktoré využívajú projektový systém riadenia, vzniká problém, ako projektové tímy integrovať do celkovej organizačnej štruktúry firmy. V zásade existujú dve hlavné riešenia tejto otázky (Vavrinčík – Dugas – Ferencz, 2011):

- a) **Maticová organizačná štruktúra**, kde sa projektové tímy včleňujú do tradičnej funkčnej organizačnej štruktúry podniku (obrázok 2.8). Členovia projektového tímu majú vlastne dvoch nadriadených. Horizontálne podliehajú projektovému manažérovi,

ktorý ich prácu koordinuje, a vertikálne podliehajú vedúcim príslušných funkčných útvarov, do ktorých organizačne vlastne stále spadajú. Projektový manažér nemá nijakú právomoc dávať príkazy jednotlivým funkčným útvarom v podniku, je odkázaný na ich ochotu spolupracovať. Vzhľadom na dvojitú podriadenosť členov tímu môže dôjsť ku konfliktom pri pridelení úloh i pri odmeňovaní členov tímu. Výhodou tohto organizačného riešenia je, že na riešenie projektu sa môžu využívať zdroje a skúsenosti celej firmy – ak je to potrebné – a členovia projektového tímu nestrácajú kontakt so svojimi kolegami v príslušnom útvaru. Ich pracovné miesto je zabezpečené – keď splnia svoju úlohu v projektovom tíme, vrátia sa späť do príslušného útvaru, kde majú aj nádej na pracovný postup. Počet členov tímu môže byť malý, pretože viaceré úlohy zabezpečujú tradičné funkčné útvary a členovia projektového tímu tu vystupujú ako spojka medzi tímom a „svojím“ funkčným útvarom. Pri tomto type organizačnej štruktúry je však veľmi dôležitá podpora projektu vedením podniku, ktoré jediné môže dávať príkazy jednotlivým funkčným útvarom. Právomoc projektového manažéra je veľmi ohraničená, možnosť koordinácie je do značnej miery založená na neformálnych vzťahoch.

- b) Tzv. **čistá projektová štruktúra**, kde projektoví manažéri podliehajú priamo vrcholovému manažmentu podniku, nie sú závislí od jednotlivých funkčných útvarov. Členovia tímu majú iba jedného nadriadeného – projektového manažéra, ktorý je plne zodpovedný za všetky aspekty projektu. Pokiaľ v podniku funguje viacero projektových tímov, musí na úrovni vrcholového manažmentu existovať útvar (prípadne osoba), ktorý koordinuje činnosť všetkých tímov. Takéto organizačné riešenie znázorňuje obrázok 2.9. Výhodou tohto organizačného riešenia je, že sa odstraňuje dvojitá podriadenosť členov tímu a zvyšuje právomoc projektového manažéra. Ľahšie sa dosiahne motivácia členov tímu na výsledkoch projektu. Ide o organizačné riešenie vhodné pre veľké, dlhodobé projekty. No mnohé inovačné firmy na západe takúto prax využívajú aj pri menších projektoch. Nevýhodou tohto riešenia je, že členovia tímu strácajú kontakt so svojimi profesionálnymi kolegami z príslušných funkčných útvarov, čo môže brzdiť ich odborný rast. Okrem toho, ak sa tímy po splnení svojej úlohy rozpustia, strácajú členovia tímu istotu pracovného miesta. Preto viaceré západné firmy využívajú prax permanentných projektových tímov. Ak sa tímy osvedčili pri realizácii určitého projektu, poverujú ich po splnení jednej úlohy realizáciou ďalšieho projektu.



Obr. 9 Čistá projektová štruktúra

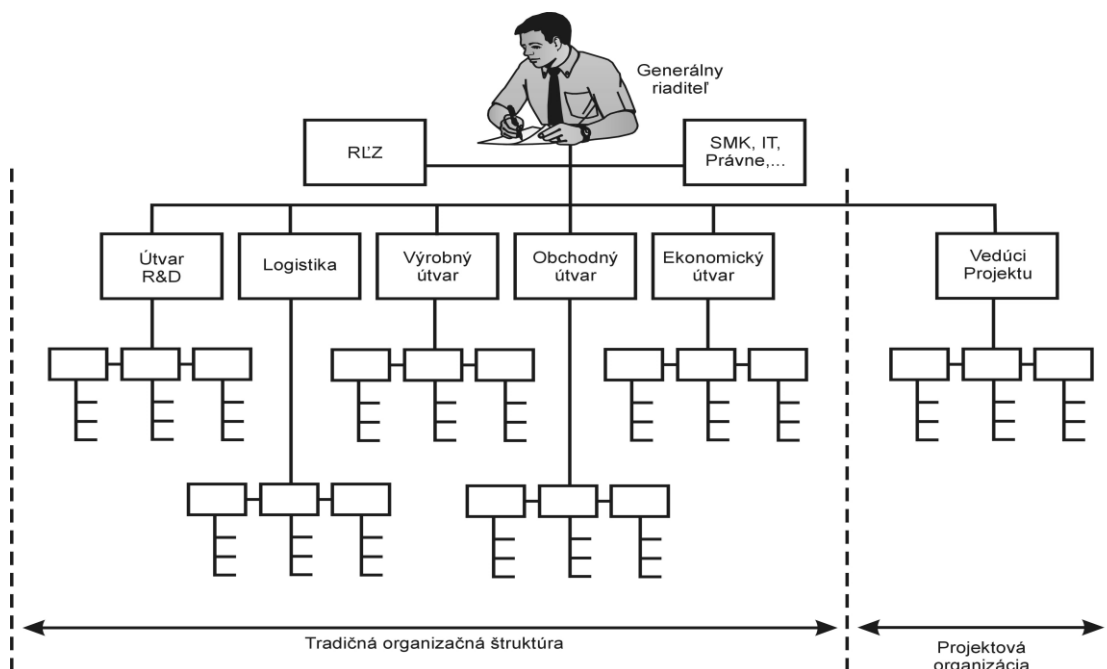
## PROJEKTOVÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Voľba organizačného začlenenia projektových tímov závisí od charakteru projektov a od toho, či podnik pokladá projektové tímy za permanentnú formu podpory inovačnej aktivity, alebo za dočasné riešenie niektorých naliehavých úloh.

Dôležitým predpokladom stimulovania inovačnej aktivity je vhodný systém motivácie ľudí, pričom formy tejto motivácie môžu byť rozdielne na rozličných stupňoch riadenia a v rozličných útvaroch. Vedúci útvaru by mal byť motivovaný na zvýšení inovačnej aktivity tak, že sa viac bude prihliadať na dlhodobé výsledky útvaru a na podiel nových výrobkov v celkovom vyrábanom sortimente. Dôležitým kritériom je aj prínos inovačnej aktivity príslušnej divízie k celkovému plneniu strategických cieľov podniku. Vedúci projektového tímu býva všeobecne odmeňovaný podľa toho, ako rýchlo a s akým komerčným úspechom sa podarí zaviesť nový výrobok na trh. V motivácii pracovníkov výskumu je dôležité nielen to, aby sa sústreďovali na projekty dôležité z hľadiska celopodnikovej stratégie a spolupracovali s inými útvarmi prispievali k zvýšeniu pravdepodobnosti komerčného úspechu inovácií, ale aj to, aby mali určitý priestor na riešenie úloh, ktoré si sami zvolia, kde sami vidia najlepšiu možnosť svojej tvorivej sebarealizácie. Na prvý pohľad sa zdá, že sa tu realizujú osobné záujmy výskumníkov na úkor podniku. No pri riešení takýchto úloh môžu vzniknúť mnohé podnety, ktoré sa v budúcnosti ukážu ako veľmi dôležité pre inovačnú aktivitu podniku, a zároveň sa vytvára priestor na tvorivú sebarealizáciu výskumníkov a ich väčšiu lojalnosť voči podniku. Dôležité je tiež ponechať výskumníkom aj určité právo na omyl a nezvalovať iba na nich vinu za komerčný neúspech inovácií.

Pre motiváciu všetkých skupín zamestnancov je dôležité **formovanie celkovej proinovačnej atmosféry v podniku**. To znamená odbúravať byrokratické prekážky inovácií, odmeňovať úspešných inovátorov, využívať podnetné námety zamestnancov zlepšujúce kvalitu výrobkov, racionalizáciu technologických postupov a hlavne podporiť celý proces vytvorenou **projektovou organizačnou štruktúrou**. Proinovačná atmosféra by mala byť atmosférou podporujúcou tvorivosť zamestnancov i celej organizácie a s jej

formovaním by bolo treba začať hneď už v začiatkovej fáze transformačného procesu. Ako ukazujú skúsenosti úspešných firiem, riadenie inovačných tímov a vôbec rozličných organizačných útvarov vo vysoko inovačných podnikoch si vyžaduje nové nároky na prácu tímového manažéra. Autoritatívny štýl riadenia sa tu neosvedčuje, vhodná je väčšia participácia zamestnancov na rozhodovaní. Pre inovačné organizácie je charakteristické znižovanie počtu úrovní riadenia, decentralizácia a delegovanie právomocí na nižšie úrovne, rozvoj horizontálnej komunikácie medzi podnikovými útvarmi i medzi pracovníkmi. Optimálne je, ak medzi jednotlivými tímami nejednajú žiadne bariéry a je možný voľný kolobeh informácií. Tieto zásady väčšinou nemožno automaticky aplikovať v našej súčasnej podnikovej praxi. Mnohé podniky sa nachádzajú v situácii, ktorá si vyžaduje „krízový manažment“ a princípy krízového manažmentu sú v rozpore s proinovačným štýlom riadenia, pretože si vyžadujú prísnu disciplínu, prísnu hierarchiu nadriadenosti a podriadenosti, centralizáciu v riadení, orientáciu skôr na krátkodobé výsledky. No aj zásady krízového manažmentu možno uplatňovať tak, aby nebrzdili tvorivú iniciatívu zamestnancov a tým ani základ dlhodobého rozvoja podniku.



Obr. 10 Projektová organizácia v podniku

Dnes pri turbulentných zmenách a vysokých nákladoch na inovačné projekty je často realizácia väčších, zásadnejších inovácií nad silu jednej firmy. Aj keby mala na to vyčlenené finančné prostriedky a keby aj mala schopný výskumný potenciál, vyvinúť všetky zložky výrobku len jej vlastnými silami by si vyžadovalo príliš dlhý čas, a aj v prípade ak by sa výrobok dostal na trh, mohlo by to byť už neskoro. V odvetviach s vysokou intenzitou inovácií je medzifiremná kooperácia nevyhnutnosťou. Definovanie výrobkov, fúzia rozličných technologických postupov do hybridných technológií, využívanie najmodernejších informačno – komunikačných technológií zvyšuje strategický význam dodávateľov pre inovačnú aktivitu. Japonské firmy už dávno využívajú kooperačné vzťahy s dodávateľmi ako prostriedok znižovania nákladov, prístupu k novým technológiám, ako nástroj zvýšenia pružnosti v reagovaní na výkyvy dopytu. Pri uplatňovaní paralelného modelu vývoja nových výrobkov sa dodávateľia zapájajú do vývojových tímov a priamo sa podieľajú na tvorbe koncepcie

nového výrobku. Spolupráca pracovníkov konštrukcie a výroby dodávateľskej a odberateľskej firmy v projektových tímoch prispieva k zlepšeniu kvality výrobku, uľahčeniu výroby a montáže, k zrýchleniu inovačného procesu.

### **Výhody a nevýhody projektovej organizačnej štruktúry**

#### **Výhody:**

- prikazovacia právomoc vedúceho projektu;
- odstránenie dvojakej podriadenosti;
- koncentrácia pracovníkov na príslušný projekt;
- sústredenie a kooperácia rozličných špecialistov;
- dobrá koordinácia.

#### **Nevýhody:**

- otázka zamestnania vedúceho projektu po ukončení prác na projekte, ktorý ako špecialista rýchlo zostarievajú;
- členovia tímu strácajú kontakt so svojimi profesionálnymi kolegami z príslušných funkčných útvarov;
- možná strata istoty pracovného miesta.

Dnes už pri voľbe dodávateľov nemožno vychádzať iba z cenového kritéria, a dodávateľsko – odberateľské vzťahy založené len na trhovom princípe sa nie vždy osvedčujú. Dôležitá je dlhodobá spoľahlivosť dodávateľa, kvalita dodávaných komponentov, aktívna účasť dodávateľa na inováciách komponentov – a tým aj finálneho výrobku. Na dosiahnutie týchto cieľov sa využívajú rozličné stabilnejšie formy dodávateľsko-odberateľských vzťahov, než sú voľné trhové vzťahy. Ide o celú škálu „medziforiem“ od dlhodobých kontraktov cez vedeckovýskumnú kooperáciu firiem až po utvorenie joint venture alebo získanie menšinovej vlastníckej účasti na podniku kooperačného partnera. Extrémnym riešením je úplná integrácia dodávateľa a odberateľa do jedného koncernu (vertikálna integrácia), ktorá však môže viesť k ťažkopádosti a byrokratizmu veľkých organizácií, čo pôsobí ako brzda inovačnej aktivity.

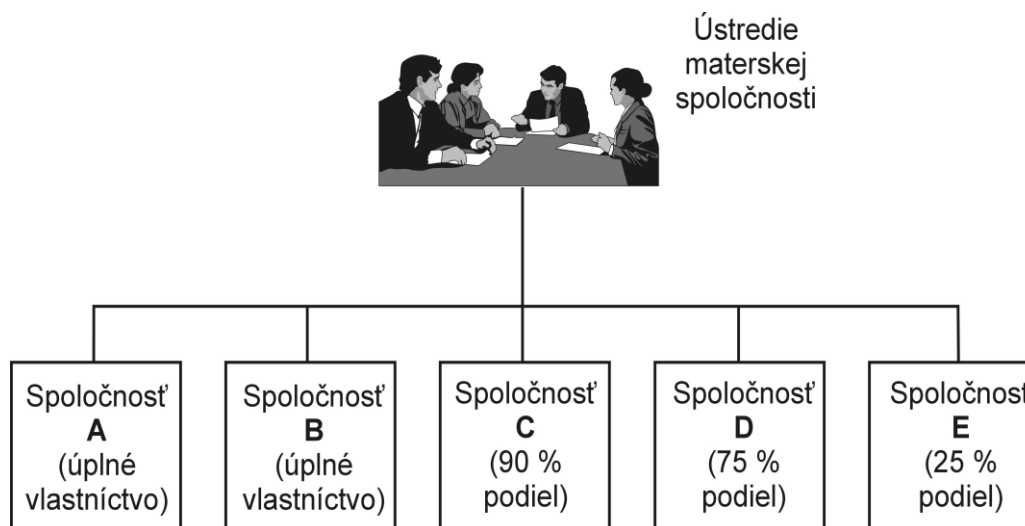
### **HOLDINGOVÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA**

Holdingová organizačná štruktúra je vhodná pre nepríbuzné diverzifikované podniky, ktorých podnikania sú málo navzájom závislé. Malé ústredie zväčša pôsobí v role investičnej spoločnosti, ktorá kupuje a predáva podniky a vhodne investuje peniaze. Podriadené podniky ktoré môžu, ale nemusia byť úplne vlastnené, sú značne nezávislé a ich vrcholové vedenia sú plne zodpovedné za stratégiu riadeného podniku v rámci finančných obmedzení alebo cieľov stanovených ústredím. Podriadeným podnikom sú zvyčajne ponechané ich pôvodné názvy, najmä keď sú to akvizície, ktoré môžu byť kedykoľvek predané.

Globalizácia umožnila dosiahnuť vysoký stupeň integrácie. Moderné informačné a komunikačné systémy umožňujú horizontálnu komunikáciu medzi geograficky vzdialenými a funkčne rozdielnymi podnikmi – často členmi nadnárodnej skupiny. Zároveň však umožňujú aj vertikálnu komunikáciu, a tým aj výkon kontroly z jedného miesta. To má za následok vysoký stupeň špecializácie v rámci nadnárodných skupín. Nadnárodné skupiny majú často zložitú organizačnú štruktúru. Holdingové spoločnosti umiestňujú sídlo zvyčajne v krajinách, ktoré poskytujú vhodné prostredie pre tento typ spoločností (vnútroštátne daňové predpisy, zamedzenie dvojitého zdanenia a podobne). V iných krajinách majú



umiestnené strediská poskytujúce služby pre ostatných členov skupiny. Vysoko hodnotný nehmotný majetok zvyčajne vlastní niektorý člen skupiny, pričom ostatní členovia ho využívajú na základe poskytnutej licencie. Takýto nehmotný majetok bol často vyvinutý konkrétnym členom skupiny „na zákazku“. V niektorých nadnárodných skupinách pôsobia aj vnútroskupinové finančné inštitúcie (banky, poisťovne). Stáva sa aj to, že časť výrobku je vyrábaná jedným členom skupiny, finalizovaná iným členom a realizovaná na trhu ďalším členom skupiny. Na umiestnenie výroby do konkrétnej krajiny vplyvujú predovšetkým výrobné náklady, kvalifikácia pracovnej sily, infraštruktúra, daňové stimuly poskytované tou – ktorou krajinou, politická situácia a rôzne iné faktory. V niektorých nadnárodných skupinách sú strategické rozhodnutia prijímané na centrálnej úrovni, v iných vládne zasa vysoký stupeň decentralizácie rozhodovacích právomocí – vznikajú lokálne riadiace a koordinačné centrá. To všetko spôsobuje, že medzi sebou uskutočňujú veľké množstvo transakcií, ktorých ocenenie je ovplyvňované zvolenou politikou tvorby cien v danej nadnárodnej skupine.



Obr. 11 Holdingová organizačná štruktúra

## Výhody a nevýhody holdingovej organizačnej štruktúry

### Výhody:

- nízke náklady na prevádzku ústredia;
- kompenzácia strát v jednotlivých oblastiach;
- možnosť lacnejšieho financovania pre jednotlivé oblasti;
- rozdelenie rizika v rámci celej holdingovej spoločnosti;
- jednoduchšie delegovanie právomocí.

### Nevýhody:

- jednotlivé oblasti riskujú oddelenie od holdingovej spoločnosti;
- ťažkosti kvalifikačne podporovať jednotlivé oblasti na úrovni skupín;
- nedostatok synergie;
- problémy centralizovanej kontroly.

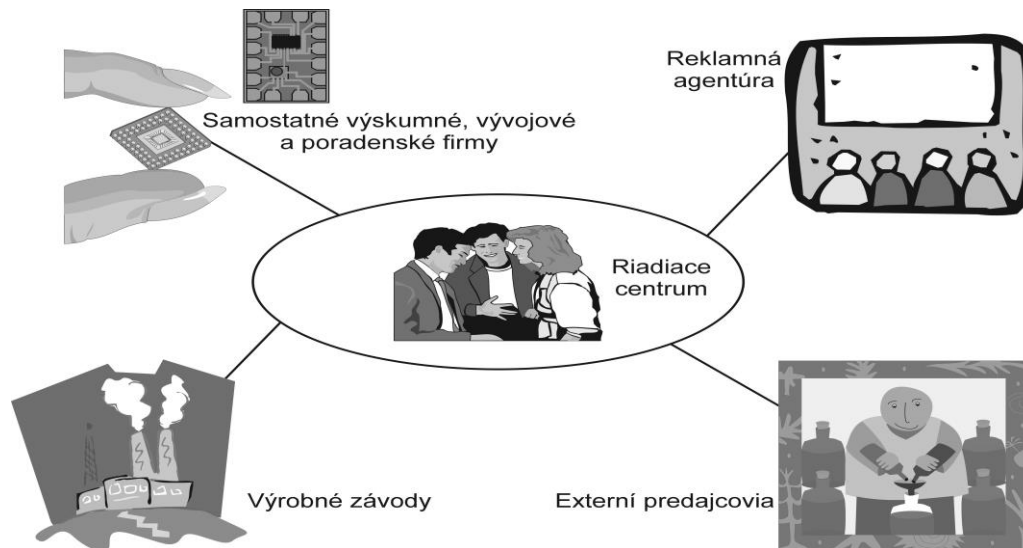
## SIEŤOVÁ ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Sieťová organizačná štruktúra predstavuje osobitý druh organizácie, pretože odstraňuje z podniku funkčné útvary a je najvhodnejšia do trvale nestabilného prostredia, ktoré je neustále pod vplyvom silného prúdu inovácií, na ktoré treba neprestajne reagovať. V zmysle logiky úspory transakčných nákladov podnik uzatvára dlhodobé zmluvy s dodávateľmi a vstupuje do strategických aliancií, aby získal služby, ktoré by si inak mohol zaobstarať vertikálnou integráciou. Informačné a komunikačné systémy znižujú transakčné náklady na zaujatie miesta na trhu, a preto zvyhodňujú kúpu pred vlastnou výrobou. Podnikové funkcie, skôr ako na jednom mieste alebo území, sú rozptýlené aj po celom svete. Centrála podniku koná ako sprostredkovateľ a je elektronicky prepojená s divíziami, ktoré vlastní úplne, s čiastočne vlastnenými pobočkami alebo aj s nezávislými podnikmi. Vo svojej definitívnej forme je sieťová organizácia súborom nezávislých podnikov alebo podnikateľských jednotiek, ktoré sú navzájom pospájané informačným systémom, ktorý vytvára virtuálny podnik so všetkými podnikovými funkciami.

Kooperácia viacerých právne samostatných firiem v inovačnej aktivite – vytvorenie stabilnej „siete“ firiem má mnohé výhody. Umožňuje nielen rozložiť náklady na inovácie, využiť odbornú kompetenciu, výsledky výskumu a skúsenosti viacerých partnerov a celkove zrýchliť inovačný proces, ale je aj metódou rozloženia rizika, ktoré je s inováciami nevyhnutne späté. Na druhej strane udržanie právnej samostatnosti jednotlivých partnerov im umožňuje vstupovať aj do iných „sietí“, uzatvárať ďalšie kontrakty na princípe vzájomnej výhodnosti. Zapojenie do siete kooperujúcich firiem je zároveň vhodnou formou, ako môžu malé podniky využiť svoj inovačný potenciál a tým získať originálne prístupy k riešeniu čiastkových problémov a aj podieľať sa na realizácii komplexnejších inovácií.

Z hľadiska odberateľskej firmy, najmä ak ide o veľký podnik je dôležité, aby nebola závislá iba od jedného dodávateľa. Dnes už veľké firmy využívajú spravidla niekoľko dodávateľov, pričom konkurencia medzi dodávateľmi vyvíja tlak na zvýšenie kvality komponentov a zníženie nákladov. Kontrakty sú väčšinou dlhodobé a automaticky sa obnovujú, pokiaľ jeden z partnerov nepožiadá o zmenu. Tieto kontrakty často však bývajú formulované dosť všeobecne a vyjadrujú všeobecné záväzky zmluvných strán tak, aby bolo možné pružne spresňovať konkrétny obsah dodávok. Pokiaľ dodávateľ uskutoční špeciálnu inováciu, zameranú len na dodávky jednému zmluvnému partnerovi, odberateľská firma mu kompenzuje zvýšené riziko. Nový typ vzťahov s dodávateľmi vytvára priestor na širšie

uplatnenie mikroekonomickej plánovitosti – v rámci siete kooperujúcich firiem. Do značnej miery sa vyrába pre známy trh. Dlhodobá kooperácia firiem nielen znižuje riziko pre zúčastnených partnerov, ale umožňuje aj znižovať náklady a zvyšovať kvalitu výrobkov, ako aj zrýchľovať inovačný proces.



Obr. 12 Sieťová organizačná štruktúra

### Výhody a nevýhody sieťovej organizačnej štruktúry

#### Výhody:

- zvýšená pružnosť a adaptabilita na rýchle technologické zmeny a na konkurenciu;
- koncentrácia na vlastné výnimočné schopnosti;
- skĺbenie odbornosti funkčnej organizácie, prevádzkovej samostatnosti divizionálnej organizácie a pružnosti maticovej organizácie.

#### Nevýhody:

- množstvo parametrov je potenciálnym zdrojom ťažkostí;
- nadmerná špecializácia na jednu časť hodnotového reťazca prináša riziko straty podnikovej identity, pretože chýba jasne definovaný príspevok k hodnote výrobku alebo služby.

### ZÁVER

V súčasnosti slovenské firmy už zaostávajú v uplatňovaní maticovej organizačnej štruktúry. Trendom je zavádzanie procesnej organizačnej štruktúry. Väčšina vrcholových

manažérov považuje procesnú organizáciu v podniku za významný príspevok minimálne na udržanie, alebo zvýšenie konkurencieschopnosti firmy. Prvky procesnej organizácie sú spoločným znakom ďalších zmien v organizácii našich podnikov s cieľom zameraným na premenu organizácie celého podniku s dôrazom na zosilnenie orientácie na zákazníkov, prípadne zvýšenie spokojnosti zákazníkov, zosilnenie orientácie na kvalitu, na spôsobilosť zamestnancov, znižovanie celkových nákladov a zvýšenie inovačnej schopnosti.

## LITERATÚRA

1. HROMKOVÁ, L. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. 1.vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 118 s. ISBN 80-7318-038-3.
2. JÁČ, I. – RYDVALOVÁ, P. – ŽIŽKA, M. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno : Computer Press, 2005. 173 s. ISBN 80-251-0853-8.
3. KOVÁČ, J. 2006. *Projektovanie výrobných procesov a systémov*. Košice : Sjf TU, Edícia EQUAL, 2006. ISBN 80-8073-720-7.
4. LEDNICKÝ, V. – VANĚK, J. 2004. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. 191 s. ISBN 80-7248-259-9.
5. MESÁROŠ, P. – KRŠÁK, B. 2009. *Základy projektového manažmentu*. Košice : VÚSI, 2009. 187 s. ISBN 978-80-89383-03-0.
6. MIHOK, J. a kol. 2010. *Podpora inovací. Strategie, nástroje, techniky a systémy*. Košice : Centrum inovací a technického rozvoja, 2010. 296 s. ISBN 978-80-970320-0-5.
7. MOLNÁR, P. – DUPAL, A. 2005. *Manažment inovací podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. 170 s. ISBN 80-225-2009-8.
8. PAPULA, J.- PAPULOVÁ, Z. 2004. *Základy podnikania a manažmentu (pre študentov nemanadžérskych študijných odborov)*. Bratislava: KARTPRINT, 204. 224 s. ISBN 80-88870-37-2
9. ROLÍNEK, R. a kol. 2003. *Teorie a praxe managementu (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5
10. THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 286 s. ISBN 978-80-225-2914-3.
11. VAVRINČÍK, P. – DUGAS, J. – FERENCZ, V. 2011. *Základy manažmentu inovací*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 228 s. ISBN 978-80-225-3184-9.

## INFORMÁCIE O AUTOROCH

### **Ing. Vojtech Ferencz, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra obchodného podnikania  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: vojtech.ferencz@gmail.com

### **Ing. Jaroslav Dugas, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: jaroslav.dugas1@euke.sk

**Ing. Anna Krišťanová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: anka.kristanova@gmail.com

## **SOCIÁLNE SIETE AKO NÁSTROJ NÍZKONÁKLADOVÉHO MARKETINGU**

### **SOCIAL NETWORKS AS A TOOL FOR LOW-COST MARKETING**

***Mária DZUROVÁ - Marína KORČOKOVÁ***

#### **ABSTRAKT**

Nízko nákladový marketing používa lacnejšie internetové nástroje a techniky. Internetová interaktívna komunikácia, on-line reklama, e-commerce a on-line nakupovanie, vzťahový marketing, návštevnosť web stránok, to všetko využíva nízko nákladový marketing. Takýmto nástrojom sú aj sociálne siete. Tie umožňujú vytvoriť interaktívne komunikačné platformy so zákazníkmi. Pravidelná komunikácia umožní identifikovať potreby zákazníkov, reagovať na ne a následne meniť prvky marketingového mixu a ťažiť z priameho kontaktu so zákazníkmi.

**Kľúčové slová:** nízko nákladový marketing, interaktívny marketing, sociálne siete, interaktívna komunikácia

#### **ABSTRACT**

Low-cost marketing uses cheap internet tools and techniques. Interactive internet communication, online advertising, e-commerce, online shopping, relationship marketing are tools of low-cost marketing. Social networking is one of these tools. It allows to create interactive communication platforms with customers. Regular communication helps to identify customer needs and adjust the marketing mix while benefiting from direct contact with customers.

**Key words:** Low-cost marketing, interactive marketing, social networks, interactive communication

**JEL KLASIFIKÁCIA: R 40, M 14**

#### **ÚVOD**

Marketing sa mení pod tlakom informačných a komunikačných technológií. Technologický vývoj umožňuje využiť informácie a získať výhodu, posilniť trhovú pozíciu. Kľúčovým a strategickým zdrojom sú informácie. Kotler-Caslione (2009) uvádzajú: „Turbulencia sa stáva novou normalitou, prerušovanou pravidelnými a nesúvislými zábleskami prosperity a poklesu – vrátane dlhodobých poklesov, ktoré ústia do recesie alebo až krízy. Turbulencia má dva hlavné dôsledky. Prvým je zraniteľnosť, proti ktorej firmy potrebujú obranný systém. Druhým príležitosť, ktorú treba využiť.“ Podľa týchto autorov sú akákoľvek zmena či podnet dôležité pre rozvoj nástrojov pre marketing. Cieľom príspevku je analýza využívania sociálnych sietí – nástroja nízko nákladového marketingu.

Základné manažérske teórie počas krízy prestali byť funkčné. Prehodnocujú sa stratégie globálnych či lokálnych trhov. V hľadani konkurenčnej výhody sa vytvoril priestor

pre nové marketingové nástroje, nové formy marketingu, ktoré sú spojené s obmedzovaním výdavkov na marketing a reštrukturalizáciou. Chaos, neistota, zmeny, cyklický a nepredvídateľný vývoj vyžadujú nové stratégie, ktoré využijú príležitosti

## MARKETING A ELEKTRONICKÉ MÉDIÁ

Internet, ako „lacný“ marketingový nástroj je rýchlym riešením za výhodných cenových podmienok. Základom je webová stránka, ktorá plní niekoľko úloh. Na *vstupe* sa využíva ako vizitka a nástroj na poskytovanie informácií. Ďalšou úlohou je priestor pre beh aplikácii ako napríklad SCM, CRM. Transakčná úloha web stránky zabezpečuje prostredie pre realizáciu obchodovania s partnermi v podobe e-commerce, e-procurement. Web tiež poskytuje priestor pre poskytovanie spätnej väzby od partnerov a klientov a na základe rôznych vstupov je možné vykonávať merania, targeting, alebo datamining. Spätná väzba zbiera a overuje informácie. Významné informácie sa získavajú pre analýzu trhu. Ide o cenové analýzy, analýzy konkurencie umožňujú reálne reagovať na požiadavky trhu. Marketing môže aktívne využívať komunikačné prostredie internetu. Ide o príležitosť vyššieho vnímania hodnoty zákazníkom, *transakčnú* platformu e-commerce.

V prostredí internetu môže podnik zaujať pozíciu aktívnu, pasívnu a komunikovať. Pasívna pozícia spočíva v tom, že sa podnik „zavesí“ do pavučiny internetovej siete, vyčkáva než sa rozhodne vstúpiť. Táto pasívna podoba môže fungovať na webovej výstavnej sieni, pozicionaní vo vyhľadávačoch.

Aktívny e-marketing pracuje s cieľovými aktivitami. Zameriava sa na aktívne vyhľadávanie partnerov (dodávateľ, zákazník), ktorí budú vystupovať ako dodávatelia či zákazníci. Vyhľadávanie pokračuje oslovením partnerov napríklad pomocou direkt-mailu.

Ďalším krokom je e-biz (e-biznis) akcia, ktorú tvoria starostlivosť (o zákazníkov) a transakcie. Pri starostlivosti o zákazníkov sú využívané informačné systémy ako sú SCM, CRM – teda starostlivosť o zákazníkov so všetkými prvkami. Ďalšou zložkou je predaj, nákup, distribúcia, ktoré sú založené na e-commerce, e-procurement.

*E-biznis predstavuje novú dimenziu znalostí a príležitostí.* Dáva príležitosť rýchlo napodobniť konkurenciu, partnerov, dáva návod, ako čokoľvek vo vzťahoch vylepšiť a predstihnúť konkurentov. Tvorí sa tak nový rozmer pre odlišenie, výnimočnosť. E-biz je nástroj na zmenu informácií na znalosti. E-CRM, e-SCM sú databázy vhodné pre „dolovanie“ dát. Platí, že aktívni sa tlačia k prosperite a predovšetkým komunikujú. Akonáhle nastáva uspokojenie so sebou, vlastnými rozhodnutiami, prestáva sa na trhu komunikovať, otupieva pozornosť, čo vedie k „umieraniu“. Komunikácia umožňuje odlíšiť značku, zvýšiť atraktivnosť u potenciálnych partnerov. Vynikajúcou cestou komunikácie je lepšia kvalita tovarov.

## NÁSTROJE NÍZKO NÁKLADOVÉHO MARKETINGU

Nízko nákladový marketing pracuje na princípe „za málo peňazí veľa muziky“ - úsporný režim pre marketing. Vo vnútropodnikovej činnosti sa treba riadiť vzťahom – čo nevynáša, neuživí. Vylúčia sa neproduktívne činnosti, včas opustia neperspektívne odbory a zákaznícke segmenty. Podstatou *nízko nákladového marketingu* je využiť technické a komunikačné nástroje. Získať rýchle informácie o trhu, o nákupnom správaní a nálade spotrebiteľov. Rýchle informácie možno získať lacnejšie ako platiť výskum trhu.

Nízko nákladový marketing využíva techniky, ktoré sú finančne náročné. Internet, interaktívna komunikácia, reklama na internete, e-commerce a on-line nakupovanie. Internej umožní skvalitniť marketing vzťahov, merať efektívnosť, skvalitniť webové stránky. Umožní využiť a nahradiť klasické prvky marketingovej komunikácie.

Podstatou je rozsev informácií a hľadanie podnetov pre trhovú ponuku, zistiť potreby, názory, stanoviská, odvrátiť negatívne informácie, polemiky na blogoch a pod.

Komunikačné formy s konečným spotrebiteľom sú individualizované, personifikované. Oslovujú užšie segmenty. Spotrebiteľ prestáva byť objektom marketingovej komunikácie a stáva sa zároveň jej subjektom, aktívne formuje značky a produkty i spôsob komunikácie. Konceptia skúsenostného marketingu posúva význam komunikácie do novej dimenzie – integrácia a interaktivita ponúka zákazníkovi možnosť vyskúšať a rozhodovať. V mediálnej sfére vzniká nová rovnováha medzi tradičnými a „alternatívnymi“ médiami. Nové média podmieňujú spôsob komunikácie s trhom: elektronicky, digitálne, mobilne, virálne. Podľa Čichovského je „... nájst' také systémy, štýly, spôsoby, formáty a formy integrovanej synergetickej komunikácie, ktoré by boli optimálne a efektívne rozsahom, nákladmi a zvlášť dopadom v rovine transakčnej, relačnej, inovačnej a inovatívnej, konkurenčnej a konkurencieschopnosti s prekázateľným cieľným efektom indikovaným merateľnou spätnou väzbou.“ (2013, s. 74)

Podstatou internetovej komunikácie je byť na internete viditeľný. Znamená to, aby *zápis na online mapách alebo katalógová vizitka* tvorili alternatívu k jednoduchej web stránke. Vo vyhľadávačoch na internete sa objaví zápis podľa oblasti pôsobenia, podľa reálneho vyhľadávaného slova. Dôležitá je kvalitná web stránka ako krok k úspechu. Pre „online marketing“ je rozhodujúce objaviť sa vo vyhľadávačoch. Pri reálnych ponukách kvalitných služieb a vypracovaní web stránky profesionálmi, je potrebné premyslieť, ako bude fungovať internetový marketing, internetová komunikácia tak, aby zasiahla svojim obsahom potenciálnych zákazníkov a dokázala ponúkať a predávať tovar alebo služby. Dôležité pojmy webu sú: **Doména**: adresa na internete, v podstate virtuálna poštová adresa. **Webhosting**, hosting, virtuálny server je potrebný pre uloženie webovej prezentácie. **Web** (www) je reálna prezentácia, možno využiť odborníkov, prípadne vypracovať vlastnými silami podľa rôznych návodov na spracovanie stránky. Zapamätateľná adresa, usporiadanie stránky, vizuál, jednoduchá orientácia sú kľúčové. Vyhľadávač umožní nájsť stránku zadaním kľúčového slova. Dôležitá je efektívnosť, ktorú podľa De Pelsmacker možno posúdiť podľa ukazovateľov: **Faktory úspechu** sú: vlastnosti stránky, vlastnosti návštevníkov, **úsudok, prijatie návštevníkmi**, produktivita obsahu, efektívnosť prehliadania, pôsobenie designu, úroveň interakcií, emocionálna príťažlivosť, **výkonnosť web stránky**: uspokojenie, opakovaná návšteva, intenzita návštev, imidž (Pelsmacker – Geuens – Berjg, 2009).

Početné výhody sú: početnosť, využiteľnosť na prieskumy, reálne informácie (z počtu kliknutí). Z toho mail (bezplatné maily, ohrozenie spamami) môže byť bannermi v mailoch alebo direct mail, sponzorovanie mailových novín (diskusné skupiny). Pre web platia tieto možnosti: bannery na chatových stránkach, bannery, push reklama, buttony (tlačidlá), klasifikovaná reklama, úvodníky (advertorials), Intersititials. Tak sa dostávame k viac vrstvenej marketingovej komunikácii cez diskusné skupiny, odporúčania priateľom a známym, keď podnet vznikol ako jednoduchá myšlienka či reklama možno adresne a možno náhodou objavená. Kreativnosť a pripojenie odkazu priateľom, známym šíri základnú myšlienku jednoducho, lacno, niekoľkonásobne.

Rozosielanie mailov patrí k veľmi účinným formám ako získať a udržiavať zákazníkov. Môžeme využiť mail s ponukou – informačný mail s ponukou tovarov a služieb, newsletter – nie predajný ani reklamný charakter, buduje dôveru značke aj firme, permission email je očakávaný, objednaný s informáciami k určitej problematike. Problém zahľtenia schránky, registrácia spamov. Zmena – namiesto jednosmerného marketingu, založeného na ponuke, oslovení, vynakladaní prostriedkov na reklamu a iné formy komunikácie, nastala zmena – interaktívna komunikácia v reálnom čase, dokáže reagovať na potreby zákazníka.



## SOCIÁLNE SIETE A MARKETING

Sociálne siete majú rozhodujúce miesto v marketingu. Vytvárajú interaktívnu komunikačnú platformu so zákazníkmi. Pravidelnou komunikáciou možno zisťovať potreby, želania používateľov. Na základe potrieb trhu možno upravovať a meniť prvky marketingového mixu a využívať výhody priameho kontaktu. Pre sociálne siete je typické, že počet používateľov prudko rastie, prevádzkové náklady sú nízke, vytvorí sa skupina priaznivcov pre značku. Získava sa spätná väzba, ktorá je aj podnetom pre kreativitu – virálny marketing. To vedie k situácii, keď reklamu možno zacieliť priamo. Umožniť ústne podanie komunikovanej myšlienky (WOM-word of mouth). „Využitie nízkonákladovej komunikácie typu buzzmarketing, virálny marketing a WOM marketing... majú jedno spoločné. Ťažia z toho, že nejakým nosičom pustia medzi ľudí štartovací impulz s vysokou výbušnosťou...ľudia informácie sami a na svoje náklady šíria exponenciálne podobne, ako sa šíri vírus v zdravej populácii..“ (Čichovský, s. 76)

Fenoménom súčasnej doby sú siete sociálnych vzťahov, tzv. „social networks“. Sociálne siete ako Facebook, Twitter či LinkedIn sú súčasťou online marketingových aktivít a online komunikácie so zákazníkom. A práve sociálne siete predstavujú komunikačnú platformu, prostredníctvom ktorej môže byť podnik v interakcii so zákazníkom, zisťovať jeho potreby, preferencie, názory. Firma získa spätnú odozvu a dokáže flexibilne reagovať a efektívne upraviť marketingovú stratégiu.

Sociálne siete si svojich priaznivcov získali predovšetkým nízkymi nákladmi, možnosťou komunikácie so zákazníkom, kreatívnym využitím, obľúbenosťou medzi používateľmi. Sociálne siete predstavujú výrazný zásah do súkromia osôb. Negatívom je strata súkromia a vybudovanie závislosti na používaní sociálnej siete, čo spôsobuje neefektívne využívanie času a odrezanie sa od reálneho života. Z pohľadu marketingu sú sociálne siete zdrojom informácií, kde prezentujú jednotlivci svoje potreby, reagujú na rôzne podnety, uvádzajú vlastné názory, polemiky.

Sociálne siete ponúkajú rôzne nástroje. Marketér ich môže využiť na komunikáciu podniku, tovaru alebo služby. Medzi **klasické nástroje**, bežne využívané na marketingové účely, patria fan stránky, reklamy. Nástroje sa odlišujú funkciami a využitím. Ako každý nástroj disponujú výhodami, ktoré môže marketér využiť v marketingovej stratégii. Existujú rôzne softvérové balíky umožňujúce okamžité sťahovanie informácií a ich odovzdávanie do analytických nástrojov pri definovaní základných parametrov pre vyhľadávanie. Sociálne siete poskytujú vybrané údaje pre štrukturálnu analýzu.

**Súčasnú využitie sociálnych sietí** v oblasti marketingu v podmienkach Slovenskej republiky podľa výsledkov výskumu Inštitútu pre verejné otázky, spracovaný za rok 2011 s názvom Sociálne siete na Slovensku. Informácie zo správy sú krátené, upravované, dopĺňané.

Aktívne sociálne siete spájajú ľudí s rovnakými či podobnými záujmami. Využívanie sietí nie je iba pre súkromné komunikovanie, ale pre obchodné účely, teda pre marketingové aktivity firiem. V internetovom prostredí je veľa sociálnych sietí, najznámejšie a najpoužívanejšie sú Facebook, Twitter a LinkedIn.

Marketingové kampane na sociálnych sieťach Facebook, prípadne Twitter, robia predovšetkým bankové inštitúcie. Rovnako aj telekomunikačné služby mobilných operátorov sú vhodnou službou na komunikáciu sociálnymi sieťami. Tieto subjekty vynakladajú na marketing veľké sumy finančných prostriedkov v tlači, v televízii aj na internetových médiách. Veľký podiel na marketingových aktivitách prostredníctvom sociálnych sietí reprezentujú aj internetové obchody, ktoré využívajú platenú PPC reklamu a firemné profily.

Podnikatelia využívajú fan stránky, firemný profil či platenú reklamu aspoň na jednej sociálnej sieti. Sociálne siete ponúkajú viac služieb a výhod, nie sú úplne využité. Pri

nedostatku relevantných informácií o využívaní sociálnych sietí na prezentáciu možno využiť odborníkov, ktorí sa venujú danej problematike a prinášajú efektívne využitie sociálnych sietí. Nedostatkom v marketingu na sociálnych sieťach sú chýbajúce SEO optimalizácie. Množstvo firiem a značiek disponuje kvalitnou SEO optimalizáciou, málokto využíva túto techniku aj na zaradenie firemného účtu na popredné miesta vo vyhľadávači. Aplikovanie logiky SEO aj na účty na sociálnych médiách patrí k novším trendom, ktoré si v online marketingu získavajú miesto. Na základe súčasného demografického rozdelenia používateľov sociálnych sietí je jasné, že táto forma marketingu zatiaľ nemôže byť efektívna pre každý produkt alebo značku. Maximálnu efektívnosť môžu dosiahnuť v prípade, že cieľový zákazník má vek 18 až 34 rokov. Tu sa ukazuje budúci potenciál marketingu na sociálnych sieťach. Základným predpokladom je lepšia počítačová gramotnosť.

Online prostredie ponúka priestor pre konkurenčné sociálne siete. V celosvetovom meradle ide o Facebook, Twitter, profesijne zameraný LinkedIn, Google+. Konkurencia medzi sociálnymi sieťami umožňuje zmeny a vývoj v nástrojoch marketingu. Sociálny marketing predstavuje populárny spôsob šírenia či prijímania informácií o produktoch a službách. Slováci sociálne siete využívajú a to hlavne na účely propagácie výrobkov či služieb.

Sociálna sieť je služba internetu. Registrovaným členom umožňuje vytvárať osobné (či firemné) verejné alebo čiastočne verejné profily, komunikovať spolu, zdieľať informácie, fotografie, videá, prevádzkovať chat a ďalšie aktivity. Niekedy sa za sociálnu sieť považujú aj internetové diskusné fóra, kde si užívatelia vymieňajú názory a poznatky na vybrané témy. Komunikácia medzi užívateľmi sociálnych sietí môže prebiehať buď súkromne medzi dvoma užívateľmi, alebo (najčastejšie) hromadne, medzi používateľom a skupinou s ním prepojených ďalších užívateľov.

Najčastejšie definície považujú sociálne siete za služby založené na web stránkach, ktoré umožňujú jednotlivcom: 1) vytvoriť verejný alebo čiastočne verejný profil v rámci uzatvoreného systému, 2) vytvoriť zoznam ďalších užívateľov, s ktorými sú v spojení, a 3) vidieť a skúmať spojenia vytvorené inými užívateľmi vo vnútri systému. Podstata a rozdelenie týchto prepojení sa môže líšiť od web stránky k web stránke. Čoraz sofistikovanejšími technológiami sa vyvinula druhá generácia webových komunít a poskytovaných služieb, ako sú sociálne siete, wiki systémy (systémy umožňujúce okamžitú editáciu obsahu príslušnej stránky), BitTorrent systémy (systémy na zdieľanie súborov), blogy, virtuálne svety, atď. Ako typické príklady môžu slúžiť služby, ktoré ponúkajú Facebook, Wikipédia, YouTube, Yahoo!, Google+, MySpace, Twitter, Windows Live, LinkedIn, Flickr, Orkut, Hi5, last.fm, Second. Dáva používateľovi možnosť vybrať si médium a ovplyvňovať ho. Využívajú sa spravodajské servery, vytvárané občianskymi reportérmi. Popri oficiálnych médiách existujú milióny súkromných blogov. Využívajú sa video spoty na YouTube. Dá sa spoluvytvárať mediálny obsah.

Vzájomné odlišnosti sociálnych sietí asi najlepšie charakterizuje spôsob, resp. účely ich využívania. Podľa nich možno sociálne siete deliť na:

- a) Profílovo zamerané – teda také, ktoré sú organizované okolo užívateľského profilu, ako napríklad Facebook či MySpace.
- b) Obsahovo zamerané – kde užívateľský profil má iba v sekundárnu úlohu a v centre pozornosti je obsah. Príkladom je Flickr pre zdieľanie fotografií, YouTube pre zdieľanie videa či Last.fm pre zdieľanie hudby.
- c) Virtuálne – také, ktoré sú založené na on-line virtuálnom prostredí (virtuálnom svete) kde jednotlivca v komunikácii reprezentuje jeho „avatar“. Napríklad Second Life či World of Warcraft.
- d) Mikroblogovacie – také, ktoré dovoľujú užívateľovi publikovať krátke správy, ako napríklad Twitter alebo Jaiku.

e) "White-label" siete, ktoré umožňujú užívateľom vytvoriť ich vlastnú verziu, t. j. akúsi mini komunitu, akú ponúkajú napríklad PeopleAggregator alebo Ning.

Na Slovensku dominuje Facebook, druhou sieťou je slovenská sieť Pokec (spoločnosti Azet) ktorú využíva asi tretina populácie. Iné typy sietí alebo sociálnych médií sú Badoo, YouTube, Google+., MySpace, Twitter či Windows Live. Podľa prieskumu Inštitútu pre verejné otázky využíva Facebook alebo Pokec okolo 40 % ich užívateľov (hoci aj v týchto prípadoch je skupina intenzívnych užívateľov najsilnejšia).

Prieskum, ktorý Inštitút pre verejné otázky spracoval a zverejnil, je zameraný na digitálnu gramotnosť, ktorá je základným predpokladom využívania sociálnych sietí.

Napriek dominancii Facebooku a Pokecu v našich „zemepisných šírkach“ nemalá časť populácie využíva viac ako jednu sociálnu sieť. Len jednu sieť využíva iba 20 % populácie, teda každý piaty obyvateľ Slovenska. Naopak celkovo tretina populácie využíva viac ako jednu sieť – 21 % využíva dve a 12 % tri alebo viac sociálnych sietí. Možno teda konštatovať, že využívanie sociálnych sietí v „single“ móde je na Slovensku v menšine. Podľa Čichovského „S novomediálnou gramotnosťou a marketingovou gramotnosťou súvisí bezprostredne tiež „klicktivizmus“. Klicktivizmus je takmer filozofický smer, keď človek s využitím kliknutia na klávesnici počítača, notebooku, ploche i-Padu, smartphonu a šikovných telefónov ovláda zariadenie a cez nej šírenie a pochopenie informácií vo virálnom i buzzmarketingovom režime a dokonca tiež šírenie psychologických aspektov komunikácie ako sú nálady, zážitky, emócie a iné“. (Čichovský, 2013)

## ZÁVER

Sociálne siete vytvárajú priestor pre zmeny v spektre nástrojov marketingu. Sú nástrojom nízko nákladového marketingu a nízko nákladovej marketingovej komunikácie s obrovskou perspektívou rozvoja. Získanie informácií zo sociálnych sietí je základom pre zmenu politiky marketingu, zmenu marketingových stratégií. Sú rovnako podnetom pre rast počítačovej gramotnosti. A k tomu patrí aj potreba vzdelávať používateľov internetu tak, aby boli na sieti v bezpečí. Príspevok je výstupom projektu VEGA 1/0178/14 „Spoločná spotrebiteľská politika EU a jej uplatnenie v SR s dopadom na vzdelávanie spotrebiteľov“.

## LITERATÚRA

1. ČICHOVSKÝ, L. 2012. *Nízkonákladový marketing pro praxi v době hospodářské recese*. www.marketingové noviny.cz. Zo dňa 27.2.2012
2. ČICHOVSKÝ, L. 2011. *Moderním trendem je nízkonákladový marketing v podnikání*. www.marketingové noviny.cz. Zo dňa 05.02.2011
3. ČICHOVSKÝ, L. 2012. *Zajímavosti z trendů moderního marketingu*. Praha : ADART. ISBN 978-80-904645-2-0
4. ČICHOVSKÝ, L. a kol. 2013. *Nízkonákladová marketingová vícevrstevnatá komunikace*. Praha : ADART, s.r.o. ISBN 978-80-904645-5-1
5. ČICHOVSKÝ, L., 2013. *Novomediální gramotnost a „klicktivizmus“ v praxi*. www.marketingové noviny.cz. Zo dňa 10. 6. 2013.
6. FREY, P., 2011. *Marketingová komunikácia: nové trendy 3.0*. Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6
7. JANOUC, V., 2010. *Internetový marketing. Posad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7

8. KOTLER, P. - CASLIONE, J. A., 2009. Chaotika. Řízení a marketing firmy v éře turbulencí. Brno : Computer Press, a.s., 2009. 214 s. ISBN 078-80-251-2599-1
9. De PELSMACKER, P. - GEUENS, M. - den BERJG, J. V., 2009. *Marketingová komunikácia*. Praha : GRADA PUBLISHING, 2003. ISBN 80-247-0254-1
10. SCOTT, D. M., 2007. *Nová pravidla marketingu a PR*. Brno : Toner Press, 2007. ISBN 978-80-86815-93-0
11. VELŠIC, M., 2012. *Sociálne siete na Slovensku*. Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2012, ISBN 978-80-89345-36-6
12. VELŠIC, M., 2012. *Digitálna gramotnosť a trh práce*. © Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, 2010, ISBN 978-80-89345-27-4

### INFORMÁCIE O AUTOROCH

#### **Mária Dzurová**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Katedra marketingu OF EU v Bratislave,  
Dolnozemska 1, Bratislava  
e-mail: maria.dzurova@euba.sk

#### **Marína Korčoková**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Katedra marketingu OF EU v Bratislave,  
Dolnozemska 1, Bratislava  
e-mail: maria.korcokova@euba.sk

## **POROVNANIE ZAHRANIČNÝCH A SLOVENSKÝCH REINŽINIERINGOVÝCH MARKETINGOVÝCH METODÍK**

### **COMPARISON OF FOREIGN AND SLOVAK REENGINEERING MARKETING METHODOLOGIES**

**Jaroslav DUGAS - Vojtech FERENCZ - Anna KRIŠTANOVÁ**

#### **ABSTRAKT**

Transformačný proces a jeho riadenie smerom k prispôsobivej organizácii nie je jednoduché a ani intuitívne. Vyžaduje si to uvážené prístupy použitím metodologických konceptov a rôznych známych techník. Radikálna zmena a nápady procesu zlepšenia aj napriek rôznym problémom sa stali štandardnou súčasťou portfólia zmien a sú často aplikované vo väčšine organizácií, ktoré sa snažia o aplikáciu rozvojových projektov.

**Kľúčové slová:** reinžiniering, metodológia, podnik, konzultačná firma, implementácia

#### **ABSTRACT**

The transformation process and its management towards an adaptable organization is not easy nor intuitive. It requires deliberate use of methodological approaches and concepts of various known techniques. Radical change and ideas improvement process despite various problems have become a standard part of the portfolio changes and are often applied in most organizations seeking of the applications development projects.

**Key words:** reengineering, methodology, enterprise, consulting firm, implementation

**JEL KLASIFIKÁCIA:** O31

#### **ÚVOD**

Pojem reinžiniering sa v posledných rokoch stal veľmi rozšíreným v teórii a praxi manažmentu na celom svete. Ako teória sa zrodil v USA, ale veľmi rýchlo sa rozšíril aj do ďalších západných štátov. Postupne sa v rámci teórie reinžinieringu vykryštalizovali tri základné sily, ktoré donucujú firmy vo vyspelých trhových ekonomikách do radikálnych zmien podnikových procesov. Sú to: *zákazníci* (customers), *konkurencia* (competition) a *zmeny* (change). Tieto nové tendencie vo vývoji podnikateľského prostredia západné firmy začali intenzívne používať už od 80. rokov.

Aj mnohé slovenské podniky sa nachádzajú v stave, ktorý si vyžaduje radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov. Je to väčšinou následok:

- radikálnych zmien vo vonkajšom okolí podnikov, spojený s prechodom od centrálne riadenej ekonomiky k trhovému hospodárstvu;
- rozpad tradičných trhov;
- ďalšie vonkajšie aj vnútorné špecifikované a aj nešpecifikované príčiny krízy podnikov.

## 1 METODOLÓGIA REINŽINIERINGU

Pojem reinžiniering zaviedli Hammer a Champy v roku 1993 vo svojej monografii Reinžiniering – radikálna zmena firmy (Vavrinčík, Dugas, Ferencz, 2011)).

Pod pojmom podnikový reinžiniering definujú „... zásadné prehodnotenie a radikálnu premenu podnikových procesov tak, aby sa mohlo dosiahnuť dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť“.

Tvorcovia pojmu reinžiniering zdôrazňujú tri kľúčové body svojej definície:

- **Zásadné.** Reinžiniering predovšetkým určuje, čo podnik musí urobiť, a až potom, ako to má urobiť. Reinžiniering ignoruje to, čo je, a sústreďuje sa na to, čo by malo byť. Ide o zásadné zmeny procesu.
- **Radikálne.** Radikálna rekonštrukcia v reinžinieringu znamená, že sa nerešpektujú žiadne už existujúce štruktúry a postupy a vytvárajú sa spôsoby úplne nové. Reinžiniering predstavuje zásadnú obnovu podnikových činností – nie však ich vylepšovanie, prepracúvanie či ich čiastkové zmeny.
- **Dramatické.** Reinžiniering nie je vecou okrajových alebo prírastkových vylepšení, ale ide v ňom o kvalitatívne výkonnostné skoky. Reinžiniering by mal byť zavádzaný vtedy, keď je potrebná výrazná zmena. Dramatické zlepšenia vyžadujú však rzné odbúranie starého a jeho nahradenie niečím novým.

V súčasnosti realizujú reinžiniering podniky:

- ktoré majú veľké problémy a nemajú žiadnu inú možnosť prežitia;
- ktoré ešte nemajú takéto problémy, ale ich vrcholový manažment má dostatok predvídavosti a uvedomuje si, že tieto problémy môžu čoskoro nastať;
- ktoré sú na vrchole svojho výkonu a zároveň majú ambiciózne a agresívne vedenie a považujú reinžiniering za príležitosť na upevnenie svojho vedúceho postavenia pred konkurenciou.

Mnohí manažéri, podnikatelia, majitelia firiem, nie sú „procesne“ orientovaní, ale sú zameraní na jednotlivé profesie; čiastkové úlohy; na zamestnancov; na štruktúry; málokedy však na procesy. Pod pojmom podnikové procesy rozumieme súbor činností, ktoré si vyžadujú jeden, prípadne viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka konkrétnu hodnotu.

### Použitie metód na riešenie problému

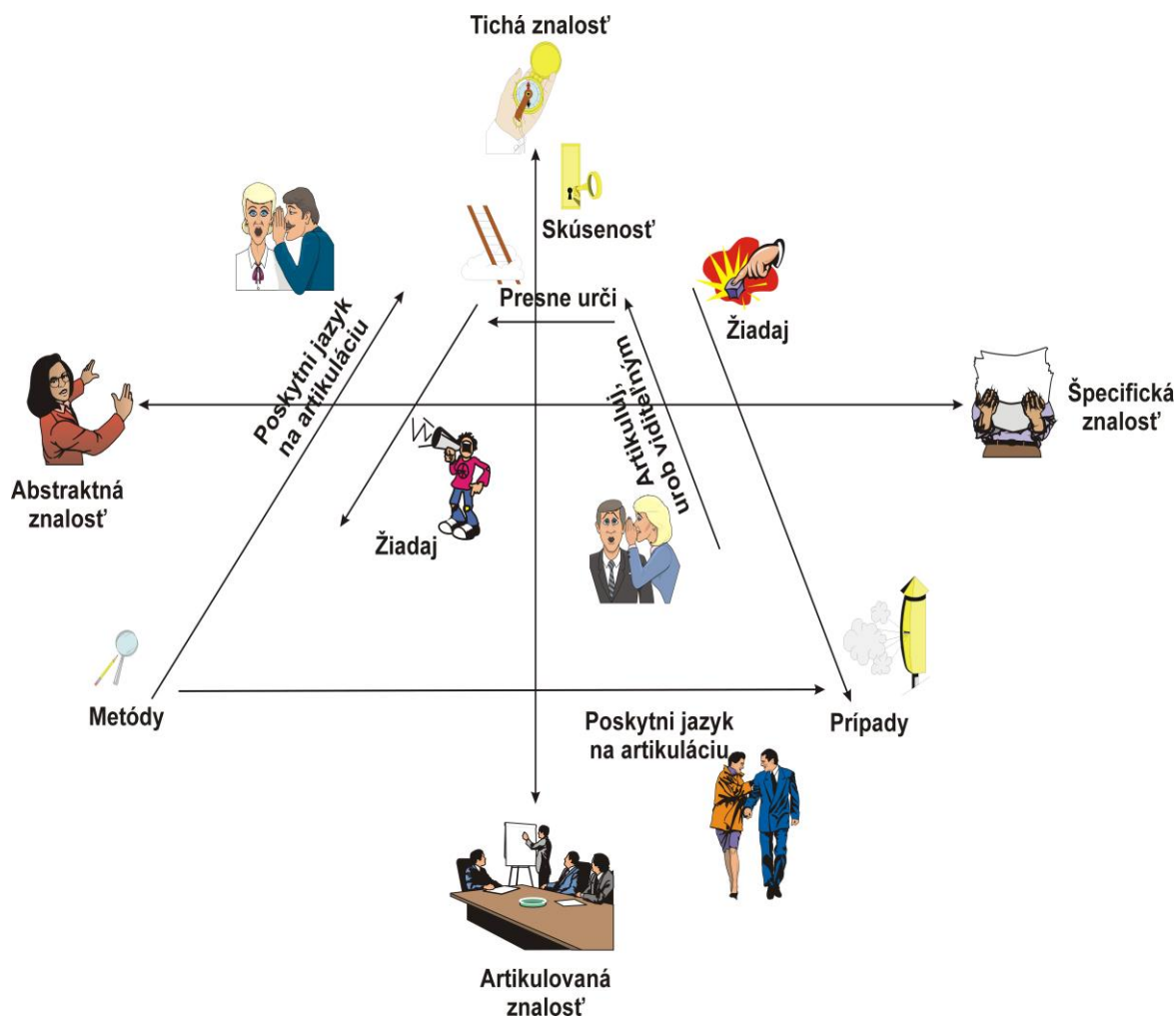
Transformačný proces a jeho riadenie smerom k prispôsobivej organizácii nie je jednoduché a ani intuitívne. Vyžaduje si to uvážené prístupy použitím metodologických konceptov a rôznych známych techník. Dá sa konštatovať, že dnes už existuje toľko metodológií na zlepšenie zmeny procesu riadenia, koľko je konzultačných firiem. Všetky známe medzinárodné poradenské firmy sa držia svojej metódy a najmä menšie firmy si vyvinuli svoje vlastné prístupy k hodnoteniu podnikania a k procesom zlepšovania. Nimi aplikované prístupy sa odlišujú od kompetentných spôsobov zahrňujúcich všetky kroky transformačného procesu a zaraďujú sa k technikám a nástrojom používaným na špecifické účely procesu zmien. V práci týchto konzultačných firiem zohrávajú metódy veľmi dôležitú úlohu, a to z rôznych dôvodov. Zvyčajne sú chápané ako nejaké explicitné mechanizmy na riešenie konkrétnych problémov. Ak zvolená metóda nie je limitovaná na riešenie jednej, konkrétnej úlohy, môže sa uplatniť aj na iné účely. Keďže metódy sa môžu chápať ako základ znázornenia nejakej reality, môžeme konštatovať, že metódy slúžia ako nástroj na opísanie stavu a spôsobu, ako je daná realita vlastne vnímaná. Takýto proces znázorňovania je podporovaný obrazmi účastníkov v projektovej skupine a základný obraz reality sa

dokresľuje podľa príspevkov jednotlivcov v tejto projektovej skupine. Ďalšou úlohou, ktorú metóda môže významne zohrať, je poskytnutie štruktúry kostry na riešenie problému, kde táto metóda zadáva akési vodiace čiary, techniky a nástroje na podporu analýzy problému. Určuje aj rôzne diagnózy, ako aj zmenu implementačného procesu. Detaily, s ktorými sa pracuje, sa môžu odlišovať od jednoduchých nápomocných pravidiel až k podrobne vypracovanému zoznamu zásad so zadefinovanými opismi každého kroku v zmene procesu. Metódy sú aj časťou množiny organizačného poznávacieho procesu. Z používania metód v konzultačnom manažmente vyplýva, že tieto metódy skutočne zohrávajú dôležitú úlohu v systémoch poznávacieho procesu podnikov. Záverom môžeme konštatovať, že metódy sú integrovanou časťou vytvárania poznania a čiastkového procesu organizácií a podporujú transfer jednotlivých poznání členom organizácie.

Reinžiniering podnikových procesov – BPR – už bol predstavený ako prístup k zlepšovaniu podnikania, založený na rozvoji podnikových procesov ako základného zdroja pridanej hodnoty. V poslednom čase sa veľa podnikov rozhodlo práve pre BPR. Koncept reinžinieringu sa z viacerých príčin stal menej populárnym a pre veľa ľudí skôr nežiaducim konceptom. Thomas Davenport (1995), jeden z prvých propagátorov reinžinieringu, hlásal, že: „... reinžinieringový džin niekedy mimo fľaše je taký škaredý, že dnes väčšina amerických obchodníkov reinžinieringový výraz chápe ako reštrukturalizáciu, prepúšťanie a príliš časté zmeny programov“.

Radikálna zmena a nápady procesu zlepšenia aj napriek rôznym problémom sa stali štandardnou súčasťou portfólia zmien a sú často aplikované vo väčšine organizácií, ktoré sa snažia o aplikáciu rozvojových projektov. Davenport ešte dodáva aj nasledujúci argument: „Najdôležitejšia lekcija reinžinieringu podnikových procesov nie je samotný reinžiniering, ale podnikové procesy. Proces je to, čo robíme. Hoci ktorá spoločnosť, ktorá ignoruje podnikové procesy alebo ich nezlepšuje, riskuje svoju budúcnosť.“

Firmy uznávajú potrebu konzultantov na celý rozsah zmien takého charakteru, ako je BPR, záleží však na tom, ktorý druh charakteristík daného projektu má byť k dispozícii, aby bol projekt BPR dodržaný. Všeobecne pozorujeme, že reinžinieringový trh a zámery projektov zmenili orientáciu z redukcie nákladov na iniciatívu zlepšenia vzťahov so zákazníkmi, servisom a vývojom produktu. V skutočnosti všetky medzinárodné aj národné poradenské firmy používajú organizačné zlepšenie, resp. informačné technológie, ktoré ponúkajú proces zlepšenia pod menom BPR, resp. podobného názvu ako BPR. Medzi tradične renomované konzultačné firmy patria Andersen Consulting, Bain, BCG (Bostonská poradenská skupina) a Mc Kinsey.



Obr. 1 Metódy ako súčasť znalostného systému  
 Zdroj: Vlastný návrh

## 2 KONZULTAČNÉ FIRMY A REINŽINIERING PODNIKOVÝCH PROCESOV

### Andersen Consulting

Spoločnosť Andersen Consulting (AC) patrí k najväčším svetovým konzultačným firmám, ponúka kolekciu integrovaných služieb, obsahujúcich strategické poradenstvo; manažment zmien; operačný manažment a technologický rozvoj. Integrácia informačno-komunikačno-technologických služieb je tiež hlavným dôvodom, pre ktorý si mnohé spoločnosti vyberajú práve AC na podporu svojho iniciatívneho procesu rozvoja. Rozvoj systému, jeho realizácia a služby zdrojov sú integrovanou súčasťou konceptu „Business Integration“. V jeho procese zdokonaľovania projektov sa informačná technológia považuje za prostriedok a tiež hnaciu silu zmien. Je považovaná za jednu zo 4 hlavných cieľových oblastí v prístupe „Business Integration“.

Informačná technológia sa uplatňuje najmä v týchto oblastiach (Vavrinčík, Dugas, Ferencz, 2011):



- Komunikácia cez organizačné hranice. Prijatie procesného riadenia zahŕňa opätovnú snahu o komunikáciu a vzájomné pôsobenie štruktúr v rámci organizácie a medzi organizáciou a externými partnermi, t. j. zákazníkmi a dodávateľmi. Informačná technológia môže významne prispieť k zefektívneniu tejto komunikácie.
- Information sharing (zdieľanie informácií). Práca spočívajúca v realizácii úloh a aktivít podľa plánu a pracovného toku. Zahŕňa tiež okamžité zdieľanie informácií len na tento účel. IT umožňuje a podporuje obe formy – prácu a vzájomné pôsobenie.
- Podpora nových spôsobov obchodovania. IT môžu poskytnúť významné zlepšenie v operačnom konaní, ale technológia môže tiež uľahčiť nové spôsoby obchodovania, napr. krátke zásobovacie kanály, priemyselný hodnotový systém, ktorý umožní spoločnostiam zlepšiť svoju obchodnú sféru.
- Eliminácia administratívnych prác. Technologické riešenia môžu na operačnej úrovni zredukovať manuálnu prácu vytváraním elektronických pracovných tokov a automatizácie administratívnych rutinných úloh.
- Podpora vedomostí pracovníkov. Táto technológia sa využíva, keď sa práca stáva náročnejšou na vedomosti a manažment sa stáva dôležitejším ako tok tovarov. IT zastávajú dôležitú úlohu na podporu vedomostí pracovníkov dodávaním informácií včas a presne a tiež ozdravovaním spoločnosti a sietí.

Reorganizačná metodológia AC nazývaná „Value-driven reengineering“ sa skladá zo 6 fáz a podporuje proces pre tímový manažment, manažment zmien a rozvoj. Začiatková, nultá fáza – prípravná fáza je zameraná na identifikáciu a definovanie rozsahu iniciatívy, založenej na stanovení hodnoty a umiestnenia spoločnosti. Ďalšie fázy znamenajú:

1. Definovať hodnotu akcionárov. Každý rozvojový úspech musí prinášať akcionárom spoločnosti nejakú hodnotu. Najčastejšie je hodnota akcionárov uprednostňovaná. Často je dosahovaná nepriamo, prostredníctvom vzrastajúcej hodnoty iných akcionárov aj zákazníkov.
2. Definovať hlavné kompetencie. Identifikácia hlavných kompetencií je dôležitým meradlom na stanovenie súčasného a možného budúceho postavenia spoločnosti. Identifikačný proces zahŕňa kompetencie v rámci vlastnej organizácie, ale tiež tých konkurentov, ktorí majú dosah na konkurenčnú pozíciu.
3. Vytvoriť spoločnú predstavu. Budúca vízia musí byť rozdelená všeobecne medzi akcionárov spoločnosti, aby sa vytvoril východiskový rozmach a pripravili sa na nevyhnutné záväzky spoločnosti.
4. Stanoviť stratégie a priority, založené na budúcej vízii. Stratégie sú vyvinuté v obchodných oblastiach, organizácii, postupoch, technológiách a ľuďoch. V rámci týchto oblastí sú vytýčené najdôležitejšie oblasti rozvoja.
5. Vytvoriť operačnú víziu. Podľa celkovej vízie a strategických priorít je vyvinutá operačná vízia, opisujúca spôsob práce novej organizácie.

### **Bain**

Bain používa 5 princípov úspešnosti pre projekty BPR. Prístupy používané v konzultačnej firme Bain sa čiastočne odlišujú od Hammera a Champyho (tabuľka 1).

Tab. 1 Rozdielne prístupy používané v konzultačných firmách

Definícia Hammera a Champyho	Definícia Bainu
Radikálna zmena procesov na dosiahnutie dramatických zlepšení kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť.	Holistické pretvorenie návrhu a optimalizácie podniku tak, aby sa dosiahol celkový potenciál a aby sa docielila strategická konkurenčná výhoda. To zahŕňa radikálnu zmenu celého jadra procesov a tiež aplikáciu celkového nástroja Bainu na zlepšenie techník.

Zdroj: Vlastný návrh.

Definícia Hammera a Champyho sa zameriava skôr na aspekt obchodného procesu a jeho zlepšenia v kvantitatívnych stupňoch. Definícia Bainu je zase viac perspektívna a zahŕňa dosiahnutie strategickej konkurenčnej výhody explicitným spôsobom. Princípy reinžinieringu:

- Sponzoring topmanažmentu. Senior manažment je povinný poskytnúť inšpirujúcu víziu na úspešné dosiahnutie cieľa. Dovoľuje reinžinieringovému tímu skúmať všetky príležitosti aj tie menej dôležité. Aby sa ocenila snaha, musí byť jasná väzba k výsledkom, ktoré sú iniciatívne docielené.
- Strategický fond. Obchodovanie spoločnosti musí byť jasne definované. Následne akákoľvek snaha musí vychádzať zo zamerania podniku, jeho vízie.
- Úplná zmena manažmentu. Výsledky iniciatívy zmien sa musia prediskutovať a prerokovať s celou organizáciou. Snaha o zmenu vedie projektový tím k tomu, aby čo najskôr ukázal dosiahnuté výsledky. Ide o ukážku snahy v danom momente vývoja.
- Pravé a ľavé rozmýšľanie mozgom. Prelomové nápady, radikálny a kreatívny návrh sa musia kombinovať a je potrebné uvážene pristupovať k implementácii navrhovaných procesov, organizačných štruktúr a technologických komponentov.
- Investičné požiadavky. IT, ktoré podporujú nové procesy, sú nutnou investíciou. Kompenzácia a odmena musia byť vyrovnané s novou organizačnou formou.

### Bostonská poradenská skupina (Boston Consulting Group)

Boston Consulting Group (BCG) má široké zázemie v strategickom manažmente a prispieva teoreticky aj prakticky k novým trendom firemného strategického vývoja. Niektoré koncepty z dielne BCG našlo svoje uplatnenie vo všeobecnom metodologickom portfóliu stratégie vývoja a strategickej šance.

Najviac používaná je BCG matica, ďalšie sú:

- kvalitatívna technika pre produkt;
- životný cyklus produktov;
- analýza produktového portfólia.

BCG vypracovala 10 základných princípov pre reinžiniering. Aj keď sa nemôžu tieto princípy považovať za formálnu metódu, poskytujú základ na analýzu a dizajn práce, ktorá je časťou procesu zlepšenia. Sú to:

- Senior manažment musí viesť reinžiniering. Znamená to, že úlohou senior manažmentu je viesť zmenu, ale neriadiť ju. Je to dôležité na rozlíšenie medzi týmito úlohami, kde vedenie znamená napomáhanie, promotion a sponzoring, zatiaľ čo riadenie je zodpovedné za „prelomenie bariér“ (napr. odstránenie blokády organizácie na zmenu procesu).
- Stratégia musí viesť reinžiniering. Konkurenčná výhoda musí byť najdôležitejšou a najreálnejšou stratégiou. Konkurenčná výhoda nie je závislá od vnútorných štruktúr

spoločnosti, ale od toho, ako spoločnosť dokáže poskytovať svoje služby zákazníkom. Následne základnou stratégiou podporujúcou snahu reinžinieringu je posúdenie externých efektov.

- Pridať hodnotu pre zákazníka. BCG má pravidlo palca, ktoré hovorí, že na každý dolár v dodatočných zlepšeniach cez redukciu nákladov najmenej dva doláre môžu byť pridané ako zvýšená zákaznícka hodnota. Tento aspekt nám ukazuje rozdiel medzi reinžinieringom a prístupmi k znižovaniu nákladov. Znižovanie nákladov alebo ich zmenšovanie je nástrojom na zlepšenie výkonu, neznamená to však nevyhnutne zvýšenie účinnosti.
- Zameranie na proces, nie na funkciu. Tím za zmenu by mal obsahovať ľudí zo všetkých častí organizácie, ktorých sa to týka. Musí byť jasné, že spoluúčasť v tíme za zmenu neznamená reprezentovanie určitej funkcie. Namiesto toho všetci členovia tímu by sa mali vyberať na základe ich otvorenosti k radikálnej zmene a schopnosti myslieť „mimo škatule“.
- Hrať, aby sa vyhralo. Reinžiniering nie je koníček na voľný čas. Je to nevyhnutnosť dosadenia najlepších ľudí do projektu. Okrem toho musia byť jasné pohnútky spoluúčasti v tejto snahe (to znamená, že kariéra a jej príležitosti musia existovať pre tých, ktorí sú oddaní projektu).
- Systémový pohľad. Procesy sa potrebujú orientovať na zákazníka (znamená to pohľad na pranie zákazníka a uspokojenie jeho prania). Zákazník preto hrá dôležitú úlohu tým, že je určujúcim faktorom dizajnu procesu. Tento pohľad je podstatne odlišný od konečných analýz, často použitých tradičnými procesmi zmien, kde zákazníci sú považovaní za prijímateľov pri push stratégii.
- Spôsoby metriky. Zákazník často vníma firmu spôsobom, ktorá sa podstatne líši od toho, aká v skutočnosti je. Spoločnosť by mala používať tie isté meradlá ako jej zákazníci, aby sa kreoval spoločný základ na meranie a hodnotenie výkonu.
- Starostlivosť o ľudskú dimenziu. Úspech reinžinieringu „stojí a padá“ na ľuďoch v organizácii. Preto treba presvedčiť pracovníkov, aby sa vyrovnali so strachom a s neistotou pri procese zmeny. Často sa to zanedbáva.
- Reinžiniering nie je jednorazová záležitosť. Nemôže sa naň pozerieť ako na jednorazový fenomén, ale musí otvoriť cestu kultúrnej zmene, ktorá utvára vhodnú klímu na zmeny. Inak povedané, snaha reinžinieringu musí pripraviť úrodnú pôdu organizačným štruktúram a procesom, ktoré dovoľujú spoločnosti adaptovať sa na zmenu podmienok prostredia.
- Komunikovať, komunikovať, komunikovať. Komunikácia je rozhodujúci faktor a musí obsahovať plán komunikácie, ktorý obsahuje všetkých účastníkov – zamestnancov, vlastníkov, odbory, tlač, iné komunity a podobne.

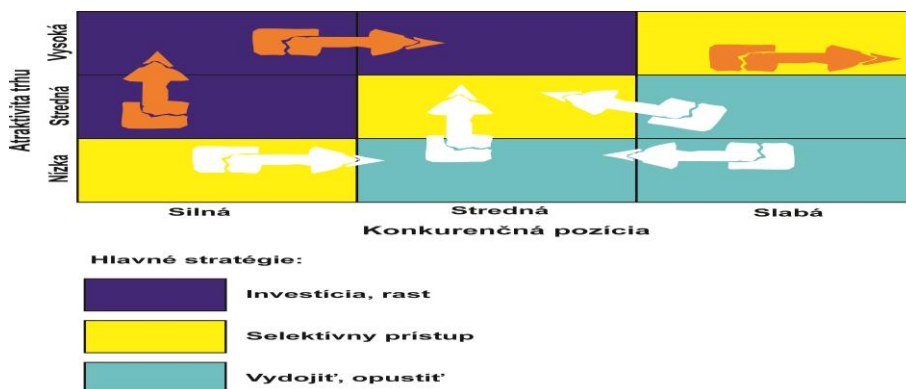
### Mc Kinsey

Firma Mc Kinsey má základ v organizačnom a strategickom poradenstve a je viac zameraná na strategické základy reinžinieringu ako ostatné firmy. Výkon reinžinieringu chápe ako opakovaný proces medzi fázami diagnostiky a plánovania. Táto poradenská firma využíva pilotný projekt, v ktorom nové procesy najprv testuje v laboratórnom prostredí pred úplným zavedením do praxe. Podniková simulácia sa používa na overenie vývoja prototypu v rámci realizačných cieľov. Nový navrhovaný proces zahŕňa rozmiestnenie technologických riešení, tie sú zakomponované do podnikovej simulácie tak, aby dokázali zabezpečiť jeho funkčnú spôsobilosť a hlavne použiteľnosť.

V spolupráci s firmou General Electric bola vyvinutá metóda General Electric–Mc Kinsey, ktorá zohľadňuje väčšie množstvo faktorov ako matica BCG. Tá síce nezobrazuje priamo všetky uvažované charakteristiky (tabuľka je tiež iba dvojrozmerná), ale jej dimenzie

sú vytvárané agregáciou viacerých faktorov. Horizontálna časť udáva konkurenčné postavenie aktivity a vertikálna časť zasa zobrazuje príťažlivosť trhu alebo jeho segmentu zo strednodobého hľadiska. Hodnotenie aktivít, ktoré tvoria portfólio, je takto určené ich konkrétnou pozíciou v tabuľke. Každá časť – dimenzia – je meraná tromi úrovňami. Celá tabuľka sa člení na deväť polí. Z analýzy vyplýva kategorizácia aktivít do piatich skupín. Aktivity nachádzajúce sa vľavo hore sú vysoko pozitívne hodnotené – sú to šampióni – majú dobrú konkurenčnú pozíciu na atraktívnych trhoch. V týchto prípadoch sa stratégia zameriava iba na udržanie tejto vysokej pozície. Pozícia vľavo dole je síce zisková, ale nie zvlášť atraktívna – ide skôr o sektor stagnujúci alebo nachádzajúci sa v útlme. Stratégia odporúčaná v tomto prípade je udržiavanie pozície, ale bez úsilia (napríklad bez veľkých investícií), s cieľom vytážiť maximálny efekt, kým tento sektor nezanikne. Problematická je, podobne ako pri klasickej matici, BCG pozícia vpravo hore. Jednoznačne nezaujímavé, väčšinou stratové sú aktivity, nachádzajúce sa v tabuľke vpravo dole. A práve tomu by mali zodpovedať aj príslušné strategické rozhodnutia.

Tak ako v pôvodnej BCG matici, metóda GE využíva znázornenie aktivít v podobe kružníc, resp. kruhových diagramov, ktorých polomer zodpovedá veľkosti nimi produkovaného obratu voči celkovému obratu firmy. Podiel aktivity trhu v danom sektore reprezentuje svetlá plocha výseku príslušného kruhového diagramu. Tento spôsob zobrazenia je globálny a dostatočne prehľadný (obrázok 2).



Obr. 2 Portfólio matice GE

### 3 POROVNANIE ZAHRANIČNÝCH A SLOVENSKÝCH REINŽINIERINGOVÝCH MARKETINGOVÝCH METODÍK

Na porovnanie zahraničných a slovenských reinžinieringových metódik zo zahraničných poradenských firiem boli vybrané najznámejšie, a to Andersen Consulting, Bain, BCG a Mc Kinsey. Tieto spoločnosti poskytujú úplný servis a sú najviac zainteresované do reinžinieringových projektov.

Všetky spoločnosti používajú tieto fázy: začiatok, analýza, návrh, implementácia a uplatnenie.

Bostonská poradenská skupina má dôkladne rozpracovanú prípravnú fázu, v rámci ktorej zabezpečuje angažovanosť vrcholového manažmentu do nastávajúcich zmien a výsledkov. Najviac je zameraná na potrebu výberu najvhodnejších ľudí na realizáciu reinžinieringu.

Mc Kinsey aj Bain využívajú pilotný projekt, v ktorom nové procesy testujú v laboratórnom prostredí pred úplným zavedením do praxe. Táto podniková simulácia sa používa na overenie vývoja prototypu v rámci realizačných cieľov. Ak nový navrhovaný

proces zahŕňa rozmiestnenie technologických riešení, tie sú zahrnuté do podnikovej simulácie tak, aby zabezpečili jeho funkčnú spôsobilosť a použiteľnosť.

Andersen Consulting kladie dôraz na technológiu od diagnostickej fázy, tzn., že súčasná informačná technologická infraštruktúra sa analyzuje súbežne s podnikovými procesmi. Nový proces implementácie sa dopĺňa zavedením nového technologického riešenia tam, kde je to nevyhnutné.

Hlavné rozdiely môžu byť odvodené od tradícií poradenských firiem a ich základných kompetencií:

- BCG, Bain, Mc Kinsey so základmi v organizačnom a strategickom poradenstve sú viac zamerané na strategické základy reinžinieringu, zatiaľ čo Andersen Consulting so základmi a silnou kompetenciou v oblasti IT sa zameriava na vplyv a pripravenosť technológie.
- Súčasné snahy stratégie firiem vyvinúť vlastnú IT prax zvýšili ich pôsobnosť v tejto oblasti, ale z porovnávaných firiem iba Andersen Consulting poskytuje úplnú škálu IT služieb.

Samotné porovnanie zahraničných a slovenských reinžinieringových metodík je prehľadne znázornené v nasledujúcej tabuľkovej forme.

Tab. 2 Porovnanie zahraničných a slovenských reinžinieringových metodík

	Renomované svetové poradenské firmy				Univerzity na Slovensku	
	Bain	BCG	Mc Kinsey	AC	TU v Košiciach	STU v Bratislave
Primárny procesný štartér	Podniková stratégia			Informačná technológia	Podniková stratégia	
Analýza, diagnostika	Vnútorne procesy	Spotrebiteľský input	Organizácia	Vnútorne procesy	Hlavné procesy	Výrobné procesy
Implementácia	Sekvenčná alebo paralelná				Sekvenčná alebo paralelná	
Hodnotenie, merateľnosť	Spotrebiteľská hodnota		Projektová špecifikácia	Finančné hodnoty	Projektová špecifikácia	
Pracovníci	Zhora-nadol, dohľad vrcholového manažmentu				Školenie, vzdelávanie	Dôraz na podnikovú kultúru
	Školenie/vzdelávanie, znižovanie stavu					
Komunikácia	Zhora-nadol, viacnásobné úrovne				Zhora-nadol	Tímová komunikácia

Zdroj: Vavrinčík, Dugas, Ferencz, 2011

## ZÁVER

Ekonomika vo vyspelých krajinách je založená na dvoch pilieroch:

- rozvoj ľudí – osobností;
- rozmnožovanie kapitálu.

Predpokladom je, že základným ekonomickým zdrojom sú znalosti. Hodnotová orientácia ekonomiky vychádza: z aplikácie vedomostí v pracovnom procese a zo strategického riadenia.

Najdôležitejšiu pozornosť musia podniky venovať ľudskému faktoru v reinžinieringovom procese a pri potrebnej adaptácii podnikovej kultúry. V tomto procese by sa mali využívať rozličné participačné formy riadenia; nové formy organizovania; zintenzívnenie vzdelávania manažérov a zamestnancov a podobne. Aj keď reinžinieringové zmeny môžu prebiehať v ktorejkoľvek oblasti alebo činnosti podniku, ťažisko reinžinieringu je v technických procesoch, vo výrobe a v investičnej činnosti podniku. Tieto činnosti v rozhodujúcej miere prispievajú k zvýšeniu konkurenčnej schopnosti podniku, a preto by sa podniky mali sústreďovať práve na tieto aktivity, pomocou ktorých majú zaručené konkurenčné výhody, a nemali by sa rozptyľovať činnosťou pôsobiacou na príliš široké spektrum podnikateľských aktivít.

## LITERATÚRA

1. BALÁŽ, P. – VERČEK, P. 2002. Nová ekonomika a jej postavenie v globalizujúcom sa svetovom hospodárstve. In *Politická ekonómia – Teorie modelování a aplikace*. ISSN 0032-3233, 2002, č. 2, s. 157 – 176.
2. BARTOŠ, V. 2010. *Řízení a optimalizace výrobních procesů: Štíhlá výroba*. Minerva, 2010. Dostupné na: <http://businessworld.cz/business-řízení-podniku/řízení-a-optimalizace-vyrobních-procesů-stihlá-vyroba-6398>.
3. DUPAĽ, A. – BARÁNEK, I. – FÜZYOVÁ, Ľ. 1997. *Manažment inovácií podniku*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 1997. 267 s. ISBN 80-225-0841-1.
4. KOVÁČ, M. – SABADKA, D. – KOVÁČOVÁ, Ľ. 2003. *Základy malého podnikania*. Košice : elektronické publikácie SJF TU, 2003. Dostupné na: [http://web.tuke.sk/sjf-icav/stranky/obrazky2/e-texty/\\_skripta/podnikanie.pdf](http://web.tuke.sk/sjf-icav/stranky/obrazky2/e-texty/_skripta/podnikanie.pdf)
5. MIŽIČKOVA, Ľ.- ŠAJBIDOROVÁ, M.- UBREŽIOVÁ I. 2007. *Základy manažmentu*, Nitra: SPU, 2007. 122 s. ISBN 978-80-8069-979-6
6. SOUČEK, Z. 2005. *Firma 21. století*. Praha : Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
7. VAVRINČÍK, P. – DUGAS, J. – FERENCZ, V. 2011. *Základy manažmentu inovácií*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 228 s. ISBN 978-80-225-3184-9.

## INFORMÁCIE O AUTOROCH

### **Ing. Jaroslav Dugas, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: jaroslav.dugas1@euke.sk

### **Ing. Vojtech Ferencz, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra obchodného podnikania  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: vojtech.ferencz@gmail.com

**Ing. Anna Krišťanová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: anka.kristanova@gmail.com

## **HODNOTENIE VZDELÁVACIEHO PROCESU A MOŽNOSTI ZLEPŠENIA ÚROVNE VZDELÁVANIA NA PODNIKOVHOŠPODÁRSKEJ FAKULTE EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

### **EVALUATION OF EDUCATION PROCESS AND POSSIBILITIES OF IMPROVEMENTS OF THE LEVEL OF EDUCATION AT THE FACULTY OF BUSINESS ECONOMICS WITH SEAT IN KOŠICE, UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA**

***Pavol ANDREJOVSKÝ***

#### **ABSTRAKT**

Problematika kvality vzdelávacieho procesu je vysoko aktuálna nie len u nás, ale všade vo svete. Aktuálne problémy vysokého školstva sa týkajú narastajúcich problémov ohľadom financovania vysokých škôl, potreby zvýšiť kvalitnú vedecko-výskumnú činnosť v spolupráci s praxou, získavania mimorozpočtových zdrojov a ďalších problémov, ktoré sú vnímané spoločnosťou citlivo. Z očakávaní je potrebné vyvinúť úsilie smerom k marketingovým aktivitám a práci so zainteresovanými stranami smerujúcej k získaniu dostatočného počtu uchádzačov i k získaniu akreditácie do ďalšieho obdobia. Pripravené, odovzdané podklady pre komplexnú akreditáciu a prvá spätná väzba poukazujú na zlepšenie výkonnosti fakulty aj v pedagogickej činnosti.

**Kľúčové slová:** vysokoškolské vzdelávanie, porovnanie, hodnotenie úrovne vzdelávania, kvalita, problémy vysokých škôl

#### **ABSTRACT**

Problems the quality of the educational process is high on the agenda, not only here but around the world. Current problems of higher education is increasing concern about the problems of financing higher education, need to improve the research and development activities in collaboration with practice, obtaining extra-budgetary resources and other problems that are very sensitive. Marketing activities and work with stakeholders aimed at obtaining a sufficient number of candidates and obtaining the accreditation must be done. Prepared and submitted documents for accreditation and the first comprehensive feedback points to the result that the performance of the faculty in teaching has been improved.

**Keywords:** university education, comparison, evaluation of education, quality, problems of higher education institutions

**JEL KLASIFIKÁCIA:** A23

#### **ÚVOD**

V súčasnosti sa problematike kvality vysokoškolského vzdelávania venuje veľká pozornosť. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach (ďalej len PHF EU) sa usiluje pri napĺňaní svojho poslania o sústavné zdokonaľovanie a ďalší rozvoj študijných odborov



a programov. Naším cieľom je pripraviť pre prax absolventov, ktorí sa svojím odborným profilom, teoretickými znalosťami a praktickými skúsenosťami dokážu plnohodnotne uplatniť na európskom trhu práce. Formovanie vzdelávacieho priestoru prebieha v náročných spoločensko-ekonomických podmienkach. Pretrvávajúce problémy sa týkajú nedostatku finančných prostriedkov na riešenie týchto problémov a zrejme aj nedostatočnej legislatívnej úpravy niektorých problémov vysokých škôl, ktoré v tomto období prechádzajú zložitým procesom komplexnej akreditácie. Aktuálne problémy vysokého školstva, narastajúce problémy ohľadom financovania vysokých škôl, potreba zvýšiť kvalitnú vedecko-výskumnú činnosť aj v spolupráci s praxou, podieľanie sa na získavaní mimorozpočtových zdrojov a mnohé iné problémy sú vnímané citlivo verejnosťou.

Potenciálni zákazníci z pohľadu univerzít chcú získať čo najlepšie vzdelanie s cieľom uplatnenia sa na trhu práce. Univerzity ako subjekty postupne využívajú marketingové aktivity predovšetkým pri spolupráci s verejnosťou s cieľom informovať verejnosť a potenciálnych uchádzačov o poskytovaných produktoch.

V príspevku pojednáme o problematike vzdelávania na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach (PHF EU) v kontexte porovnania s konkurenčnými fakultami, pričom hľadáme cesty zlepšovania uvedených aktivít. Vlastné hodnotenie je súčasťou internej dokumentácie fakulty a je aktuálne za akademický rok 2013/2014 s výsledkami aktivít prezentovanými v januári 2015.

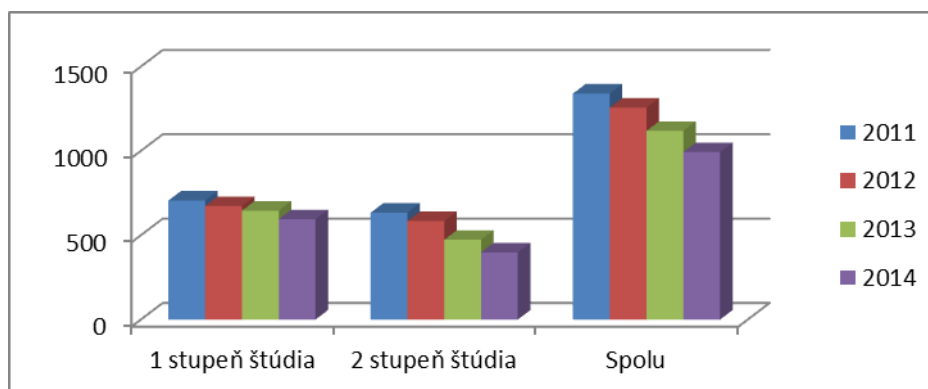
#### **VYBRANÉ VÝSLEDKY ŠTÚDIA NA PHF EU**

Základným cieľom PHF EU v oblasti vzdelávacej činnosti bolo aj v hodnotenom období vytvárať podmienky pre skvalitňovanie výučby v rámci akreditovaných študijných programov na všetkých stupňoch a formách štúdia s cieľom udržať status univerzitnej vysokej školy.

V rámci procesu komplexnej akreditácie činností vysokých škôl bola Akreditačnou komisiou posúdená a zhodnotená vzdelávacia, výskumná, vývojová a ďalšia tvorivá činnosť fakulty v nadväznosti na jej dlhodobý zámer, personálne, technické, informačné a ďalšie podmienky, v ktorých sa táto činnosť uskutočňuje. Ďalšia príprava sa uskutočnila v hodnotenom období (do júna 2014), keď bolo potrebné pripraviť akreditačný spis, súčasťou ktorého bolo aj zhodnotenie výsledkov vzdelávacej činnosti a pripraviť podklady pre tvorbu nových študijných programov v zmysle odporúčaných zásad pre prípravu študijných plánov na EU Bratislava, opisov študijných programov Akreditačnej komisie a smerovania PHF EU v oblasti vzdelávania. Toto prehodnotenie sa aj uskutočnilo a výsledkom sú pripravené a podané návrhy študijných programov na nové obdobie so začiatkom po komplexnej akreditácii, s predpokladom od 2016.

V akademickom roku 2013/2014 došlo aj k zmenám v garanciách študijných programov, na základe výsledkov akreditačnej komisie, ktorá posúdila navrhované zmeny a akceptovala návrhy nám tento stav umožní kontinuálne zabezpečenie ďalšom akademickom roku do výsledkov komplexnej akreditácie. To svedčí o skutočnosti, že na PHF EU sú procesy týkajúce sa vzdelávania riadne zavedené, pravidelne prehodnocované so zainteresovanými stranami a funkčné.

Vývoj počtu študentov na PHF EU v období od roku 2011 do roku 2014 je znázornený na grafe 1.



Graf 1 Vývoj počtu študentov PHF EU v rokoch 2011 - 2014

Zdroj: vlastné spracovanie, podľa údajov z informačného systému AIS (stav k 31.10.)

Od roku 2008 celkový počet študentov klesal. V porovnaní s rokom 2008, keď bolo na fakulte 1743 študentov, došlo v roku 2014 k poklesu na 993 študentov, t.j. cca o 750 študentov za 7 rokov, čo predstavuje pokles priemerne 100 študentov ročne.

V rokoch 2011 až 2014 je počet študentov stabilizovanejší, pokles v počte 347 študentov nastal aj v dôsledku ukončenia štúdia v končiacich ročníkoch s väčším počtom končiacich študentov a poklesom prijímaných uchádzačov. Stav študentov pod 1000 je však dlhodobo neprijateľný, vedenie fakulty bude hľadať aktívne formy pre zlepšenie stavu študentov v prospech prijímania študentov na stav cca 1200 študentov podľa počtu učiteľov a ich kvalifikačného stupňa. Zaznamenaný pokles nastal aj v externom štúdiu, z dôvodov zavedenia školného a tým aj poklesu záujmu o náročnejšie štúdium.

Z celkového počtu študentov študuje na Pedagogickom pracovisku v Michalovciach 238 študentov, t.j. 23,96 %.

Z celkového počtu študentov študuje v súčasnosti v priestoroch fakulty v Košiciach 755 študentov, z toho 672 denných študentov, čo tvorí až 89%. Z celkového počtu študentov študuje na Pedagogickom pracovisku v Michalovciach 238 študentov, z toho 126 denných študentov, čo tvorí len 52,9%.

Aj v akademickom roku 2013/2014 pretrvávali na 1. stupni štúdia pomerne nepriaznivé študijné výsledky. Tieto výsledky sú ovplyvnené na jednej strane náročnosťou predmetov, prístupom učiteľov a na druhej strane nižšou úrovňou vedomostí absolventov stredných škôl, ktorí prichádzajú na fakultu. Priemerné výsledky sú nasledovné:

- I. stupeň – vážený študijný priemer 2,41
  1. ročník 2,58
  2. ročník 2,44
  3. ročník 2,21
- II. stupeň – vážený študijný priemer 2,12
  1. ročník 2,18
  2. ročník 2,16

Ku koncu akademického roka 2013/2014 ukončilo štúdium na fakulte pre neprospech celkom 65 študentov, 15 študentov štúdium zanechalo.

Kvalifikačná štruktúra učiteľov je dôležitým činiteľom ovplyvňujúcim perspektívy fakulty v oblasti pedagogickej i vedeckovýskumnej činnosti. Počet učiteľov s titulom prof. a doc. sa zvyšuje iba pomaly. Predpoklad splnenia kritérií viacerých učiteľov v sledovanom období (najmä v roku 2013) bol však príslubom posilnenia kvalifikačnej štruktúry učiteľov

PHF EU, čo sa aj naplnilo. Ďalšie predpoklady budú naplnené v období 2015. V tabuľke 1 je uvedený vývoj koeficientu kvalifikačnej štruktúry.

Tabuľka 1 Vývoj koeficientu kvalifikačnej štruktúry

rok	2011	2012	2013	2014
KKŠ	1,385	1,383	1,412	1,436

*Zdroj: vlastné spracovanie*

V hodnotenom období na jedného prepočítaného učiteľa pripadalo priemerne 17,4 študentov, na jedného prepočítaného profesora a docenta 61,6 študentov. Podiel profesorov a docentov na všetkých učiteľov tvorí 28,25% a podiel učiteľov s vedeckou hodnosťou na všetkých učiteľov 93%. Je tu badateľné úsilie vedenia fakulty a výrazné zlepšenie, ktoré sa však v niektorých hodnoteniach prejaví až neskôr.

## VBVRANÉ VÝSLEDKY ZABEZPEČENIA ÚROVNE KVALITY VZDELÁVANIA

PHF EU je aj súčasťou systému riadenia kvality na EU Bratislava - Systém zabezpečenia a zdokonaľovania kvality na EU v Bratislave. Zodpovedný prodekan, zmocnenec pre kvalitu, spracováva na fakultnej úrovni všetky hodnoverné podklady. Zo poskytnutých správ pre Centrum kvality EU Bratislava vyberáme najdôležitejšie zistenia:

V akademickom roku 2013/2014 sa monitorovanie a hodnotenie kvality vzdelávania na fakulte okrem vyššie uvedených pravidiel realizovalo súčasne aj podľa týchto interných predpisov: Interná smernica č. 2/2011 Monitorovanie a hodnotenie kvality na EU v Bratislave, Interný manuál zabezpečovania a zdokonaľovania kvality na EU (príloha Internej smernice), Štatút Rady kvality EU v Bratislave, Organizačný poriadok centra na zabezpečovanie a podporu kvality na EU v Bratislave.

Podľa uvedených predpisov základné metódy monitorovania a hodnotenia kvality v oblasti vzdelávania uplatňované v ak. roku 2013/2014 zahŕňali hospitácie, hodnotenia predmetov a študijných programov a prieskum názorov relevantných cieľových skupín anonymných respondentov prostredníctvom dotazníkov. Vyberáme najdôležitejšie zistenia:

V rámci systému riadenia kvality EU Bratislava bolo realizovaných 23 hospitácií, hodnotených bolo 18 predmetov. Navyše v rámci našej činnosti sa realizujú aj hospitácie počas skúškového obdobia. Dokumentácia je archivovaná na katedrách.

Hospitácie, hodnotenia predmetov, hodnotenie študijných programov ako aj návrh a realizácia opatrení vyplývajúca zo zistených skutočností sa uskutočňujú na úrovni fakúlt.

Hospitácie sa v rámci tohto systému realizujú priamou účasťou hospitujúceho na prednáške, cvičení alebo seminári. V rámci hospitácií sa hodnotí pripravenosť vyučujúceho na pedagogický proces, úroveň prezentácie odbornej problematiky, pedagogické schopnosti, komunikácia so študentmi, využívanie vhodných didaktických pomôcok, dodržiavanie harmonogramu a času výučby a pod.

Hospitácie sa realizujú na základe plánu hospitácií, ktorý vypracuje vedúci katedry na začiatku príslušného akademického roka a ich výstupom je „záznam o hospitácii“, ktorý uskutoční hospitujúci a následne odovzdá vedúcemu katedry. V nasledujúcej časti uvádzame najdôležitejšie zistenia v sumárnej tabuľke (Tabuľka 2).

Tabuľka 2 Najdôležitejšie zovšeobecnené zistenia a návrhy opatrení (Prehľad podľa študijných programov hodnotených v danom akademickom roku)

Pozitíva:	Opatrenia:
Vysoká odbornosť vyučujúcich, využívanie poznatkov získaných pri riešení vedeckovýskumných projektov a transfer týchto poznatkov do procesu vzdelávania.	Viac sa zapájať do riešenia vedeckovýskumných projektov (najmä medzinárodných) a takto získané poznatky aplikovať do výučbového procesu.
Vytváranie ponuky predmetov zameraných na nadaných študentov – skupina HONORIS – na II. stupni štúdia.	Nadalej podporovať takúto orientáciu na talentovaných študentov.
Negatíva:	Opatrenia:
Ukončenie činnosti garanta – I, II, III. stupeň na základe žiadosti z dôvodu ukončenie jeho pracovného pomeru	Prehodnotiť zmenu garancií s ohľadom na požiadavky akreditačnej komisie
	Požiadat' po prehodnotení vo VR PHF EU o zmenu garanta.
Odbor Obchodné podnikanie sa vyučuje iba na I. stupni štúdia.	Pretrváva - zväziť prípravu návrhu na akreditáciu nadväzného odboru pre obchodné podnikanie aj na II. stupeň štúdia.
Na II. stupni štúdia je ponuka študijných programov obmedzená pre 1 študijný program.	Prípraviť návrh na akreditáciu nového študijného programu v rámci príbuznosti pre II. stupeň štúdia ako alternatívny študijný program podľa uváženia a vedeckých kapacít na fakulte.
Prehodnotiť v ďalšom roku aj študijné programy III. stupňa štúdia v Košiciach aj v zmysle uskutočnených zmien a garancií	Pretrváva – absencia hodnotení s potrebou prehodnotenia všetkých predmetov v AR 2014/2015.
Prehodnotiť hospitačnú činnosť aj s ohľadom na pedagogické pracovisko v Michalovciach	Pretrváva – absencia hodnotení s potrebou prehodnotenia predmetov v AR 2014/2015.

Zdroj: vlastné spracovanie

### **Vyhodnotenie vedomostí a zručností študentov voči profilu absolventa daného študijného programu**

Hodnotenie vedomostí prebieha vo viacerých úrovniach. Jednou z nich sú štátne skúšky za účasti odborníkov z iných vysokých škôl, odborníkov z praxe, ktorí pozitívne hodnotenia úroveň vedomostí, praktické riešenia diplomových prác v podnikoch. Dôkazom sú zápisy zo štátnych skúšok. Zapojenie sa do medzinárodnej akreditácie a posúdenie nezávislými posudzovateľmi AACSB, čiastočné výsledky hodnotenia môžeme brať pozitívne.

### **Vyhodnotenie vedomostí a zručností absolventov fakulty na základe stanovísk zamestnávateľov**

Spolupráca s hospodárskou praxou je pre PHF EU dôležitá nielen vzhľadom na proces výučby (flexibilné prispôsobovanie študijných programov potrebám praxe, odborné praxe študentov, vypracúvanie diplomových prác), ale aj z hľadiska výskumu (expertízne práce, získavanie a analýza dát na spracovanie výskumných štúdií). Odborníci z praxe sa

aktívne zúčastňovali na pedagogickom procese formou pravidelnej výučby alebo jednorazových prednášok, recenzií diplomových prác, oponentúr vedeckovýskumných úloh a projektov, účasti v štátnicových komisiách a pri príprave učebných textov a študijných materiálov pre študentov fakulty. Spolupráca s hospodárskou praxou sa tiež rozvíjala na báze obojstrannej poradenskej konzultačnej a expertíznej činnosti a spolupráce pri podávaní návrhov na riešenie domácich a zahraničných grantových úloh.

Fakulta spolupracuje s zainteresovanými stranami – relevantnými potenciálnymi zamestnávateľmi. Fakulta berie potenciálnych zamestnávateľov ako dôležitú súčasť spätnej väzby v zmysle nami realizovaného systému riadenia kvality podľa STN EN ISO 9001:2009 a modelu CAF 2006.

Raz ročne fakulta písomne vyzve vybraných zamestnávateľov, aby zhodnotili úroveň kvality vedomostí a zručností absolventov fakulty, ktorých zamestnali v uplynulom roku. Vyhodnotenie ich stanovísk je súčasťou hodnotiacej správy.

Môžeme konštatovať že nebola nám z viacerých dotazníkov výrazne negatívna spätná väzba zo strany spolupracujúcich organizácií vo vyjadrení nespokojnosti s absolventmi PHF EU, využívame poznatky aj z minuloročného prieskumu.

Pripomienky a názory smerujú k aktívnejšiemu zapájaniu sa študentov do projektov praxe (aktívna účasť, participácia na projektoch), k aktívnej praxi – kvalifikovanou prácou, taktiež k zlepšeniu jazykových znalostí (získanie certifikátu, zahraničné pobyty, k zručnostiam - tzv. soft skills (prezentačné, komunikačné, vyjednávacie zručnosti) zlepšenie spolupráce škôl s praxou. Riešenie účtovných prípadov pomocou softwarovej podpory. Absentuje lepší prehľad s MS EXCEL, podporujú rozšíriť odbornú prax na 3 mesiace, práca s open source datami pre analytické účely.

### ***Výsledky hodnotenia ARRA za PHF EU***

Podnikovohospodárska fakulta dosiahla v medziročnom hodnotení podľa metodiky ARRA v 2014 5. miesto, v 2013 7. miesto, v roku 2012 11. miesto, v 2011 roku 10. miesto, v 2010 roku 8. miesto v roku 2009 6. miesto, čo v období hodnotenia posun smerom nahor a jednoznačné výsledky zlepšenia.

Porovnanie však ovplyvňuje zaradenie súkromných vysokých škôl do skupiny EKONOM Stav uvedený v nasledujúcej tabuľke za predchádzajúce roky je len nápomocný pri porovnaní súhrnných kritérií, porovnanie vzhľadom na tento rok ARRA 2014 (rok hodnotenia 2013) pri doplnení kritérií nie je opodstatnené – hľadáme len východiská pre zlepšenie.

V skupine ekonomicky orientovaných fakúlt nastalo oproti minulému roku niekoľko zmien, poradie na prvých 4 miestach ostalo nezmenené. Pokrok PHF EU je postupný a výraznejší, znamenali sme v poradí rebríčku EUBA 2 miesto.

Toto je najlepšie hodnotenie PHF EU v rebríčku za celé obdobie hodnotenia do 2008 boli v skupine SPOL hodnotené ekonomické fakulty, od 2008 (v ARRA 2009) samostatne - 6 miesto.

Bodové hodnotenie a zmena kritérií napomáhajú objektívnejšiemu porovnávaniu, do domnievam sa že opätovne sú bodové rozdiely v strede rebríčka veľmi malé, poradie sa medziročne mení.

Stav hodnotenia podľa ARRA môže v súčasnosti ovplyvniť fakulta smerom k roku 2015 (obdobie hodnotenia 2014) v tomto období čiastočne, vzhľadom takmer na uplynulé obdobie kalendárneho roku 2014 (počty študentov a počty učiteľov najmä doc. a prof. – kritéria SV k 31.10.2014).

### ***Analýza indikátorov vzdelávania***

Tabuľka 3: Prehľad získaných bodov a umiestnenie PHF EU v skupine EKONOM

<b>Počet bodov pri pohľade na 5 ročné umiestnenie PHF EU v skupine EKONOM</b>							
<i>ARRA od 2008-2010 ARRA od 2011 (zmena kritérií)</i>	SV1-4	SV6-8	VV1-2	VV4-6	VV7-10	priemer	miesto
	SV1-4	SV6-10	VV1-2a	VV4a-VV6	VV7-10		
<b>Rok 2014 (údaje 2013)</b>	<b>60</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>69</b>	<b>9</b>	<b>43,2</b>	<b>5</b>
Rok 2013 (údaje 2012)	60	45	38	59	8	42,1	7
Rok 2012 (údaje 2011)	62	43	32	50	4	38,3	11
Rok 2011 (údaje 2010)	57	39	45	45	8	38,7	10
Rok 2010 (údaje 2009)	63	32	50	56	5	41,2	8
Rok 2009 (údaje 2008)	70	33	54	72	26	51,1	6
<i>Zmena stavu 2014-2013</i>	<i>0</i>	<i>-6</i>	<i>0</i>	<i>+10</i>	<i>+1</i>	<i>+1,1</i>	<i>+2</i>
<i>Zmena stavu 2013-2012</i>	<i>-2</i>	<i>+2</i>	<i>+6</i>	<i>+9</i>	<i>+4</i>	<i>+3,8</i>	<i>+4</i>
<i>Zmena stavu 2012-2011</i>	<i>+5</i>	<i>+4</i>	<i>-13</i>	<i>+5</i>	<i>-4</i>	<i>-0,4</i>	<i>-1</i>
<i>Zmena stavu 2011-2010</i>	<i>-6</i>	<i>+7</i>	<i>-5</i>	<i>-11</i>	<i>+3</i>	<i>-2,5</i>	<i>-2</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie

SV1- počet študentov na učiteľa v 2013. PHF EU má 20,2. Počet denných a externých sa ráta v ARRA ako 1:1. Pre PHF je potrebné udržať stav učiteľov s PhD. 6 miesto v tomto kritériu, líder má 16,7 (FPM EU).

SV2- počet študentov na profesora a docenta v 2013. PHF EU má 102,6. Pre PHF EU je potrebné zvýšiť počet docentov a profesorov (najmä docentov). 12 miesto v tomto kritériu, líder má 36,8 (VŠ MP) – líder EUBA je NHF EU (45,2).

SV3- podiel učiteľov s PhD. na všetkých učiteľoch v 2013. PHF EU má 93 %. 8 miesto v tomto kritériu, líder má 100% (FM PU), líder EUBA NHF EU má 98%.

SV4- podiel profesorov, docentov na všetkých učiteľoch v 2013. PHF EU má 20%. Pre PHF je potrebné zvýšiť počet docentov a profesorov (najmä docentov). 13 miesto v tomto kritériu, líder má 65 % (FEP PEVŠ), líder EUBA NHF EU má 42%.

SV6 – pomer počtu prihlásených na štúdium k plánovanému počtu miest v 2013. PHF EU má 1,9. 8 miesto v tomto kritériu, líder má 5,4 (FM PU), líder EUBA je FPM EU (3,0). Kritérium nezohľadňuje prijímacie skúšky len samotné konanie.

SV7 – pomer počtu zapísaných k počtu prijatých študentov v 2013. PHF EU má 0,82 – 5 miesto. Toto sa môže prejavovať na základe prijímacieho konania opätovne. Celá EUBA má výrazný posun. 1 miesto v tomto kritériu, líder FHI EUBA (0,9).

SV8 – podiel zahraničných študentov denného štúdia na celkový počet študentov v 2013. PHF EU má 0,9%. Sme 8 v kritériu. Silnejší v kritériu majú podiel nad 2,6%. Je potrebné zvážiť tento podiel v prospech prijímania študentov zo susedných krajín (Ukrajina, Poľsko) – aj atraktivitou štúdia a predmetmi v cudzích jazykoch. 8 miesto v tomto kritériu, líder EUBA.

SV9 – podiel študentov vyslaných do zahraničia na celkovom počte študentov denného štúdia (len Erasmus a SAIA v 2013). PHF EU má 3,9% Silnejší v kritériu majú nad 3%. Extrémne FM UK (14,00%). 6 miesto v tomto kritériu.

SV10 – podiel nezamestnaných absolventov na všetkých absolventoch - priemer 2011-2013 je 10,5% (údaje boli brané ku koncu februára 2014 !!!) PHF EU má podľa mojich zistení 5% (rok 2011 bolo 12,4% ). Silnejší v kritériu majú pod 2%. Na východnom Slovensku má EF TUKE 1,9% . Pre PHF tento podiel je veľmi vysoký. 13 miesto v tomto kritériu.

## ZÁVER

Môžeme konštatovať, že úlohy v oblasti vzdelávania v akademickom roku 2013/2014 fakulta plnila. Úlohy boli orientovaná najmä na zvyšovanie kvality pedagogického procesu, zvýšenie kvality a organizácie štátnych záverečných skúšok, rozširovanie ponuky povinne voliteľných a výberových predmetov, zabezpečenie dostatočného množstva kvalitnej študijnej literatúry a zabezpečenie priestorov pre vyučovanie.

Z očakávaní je nutné konštatovať, že je potrebné vyvinúť úsilie smerom k marketingovým aktivitám a práci so zainteresovanými stranami smerujúcej k získaniu dostatočného počtu uchádzačov a následne kvalitnejších študentov (trend pre silné fakulty je neklesajúci, mierne zvýšený záujem bol zaznamenaný) k získaniu akreditácie do ďalšieho obdobia (odchodom garanta) – v 2015. Pripravené, odovzdané podklady pre komplexnú akreditáciu a prvá spätná väzba poukazujú na zlepšenie výkonnosti fakulty aj v pedagogickej činnosti. V budúcnosti je potrebné vyvinúť úsilie smerom k vytváraniu podmienok plnenia kritérií pre habilitácie a vymenúvacie konania, čím PHF EU zvýši počty v kategóriách profesor, docent. Je na zvážení samotné prehodnotenie počtov pracovníkov vzhľadom na výsledky hodnotení pedagogickej ako aj vedecko-výskumnej činnosti, vzhľadom na počty študentov a počty tvorivých pracovníkov.

## LITERATÚRA

1. ANDREJOVSKÝ, P. 2014. Správa o vzdelávacej činnosti za akademický rok 2013/2014. (interná dokumentácia) PHF EU PHF EU. [online] [dostupné na <https://docs.euke.sk/cit.2014>]
2. BARTA, J. – DEVÍNSKY - F. FEDÁK, M. – KULLOVÁ, I – MASICA, M. - MEDVEĎ, M . - OSTROVSKÝ, I. - PIŠÚT, J. - ŠTICH, I. 2013. *Hodnotenie fakúlt vysokých škôl 2013*. Akademická rankingová a ratingová agentúra, november 2014. ISBN 978-80-89472-13-0. [online] dostupné na: <http://www.arra.sk/> [cit. 28.12.2014]
3. NÍZKA, H. 2007. *Aplikovaný marketing*. Bratislava : Iura Edition, 2007. 198 s. ISBN 978-80-8078-157-6
4. PHF EU - Príručka kvality, Organizačné smernice (interná dokumentácia) PHF EU. [online] [dostupné na <https://docs.euke.sk/cit.2014>]
5. TKÁČ, M. a kol. 2006. *Samohodnotiaca správa podľa modelu CAF 2006*. (Interná správa PHF EU) PHF EU so sídlom v Košiciach, Košice, 2010, 99s.
6. TUREK, I. 2009. *Kvalita vzdelávania*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 231 s. ISBN 978-80-8078-243-6

## INFORMÁCIE O AUTOROVI

### Ing. Pavol Andrejovský, PhD.

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