

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

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

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 11, 2015
číslo 1-2

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 BLAŽEK, 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 štvrtročne, resp. polročne.
Ďalšie vydanie: december 2015

OBSAH ČÍSLA 1-2/2015

IMPLEMENTÁCIA ZMIEN V RIADENÍ TOVAROVEJ ŠTRUKTÚRY V MALOOBCHODNEJ SIETI <i>Vladimír SUŠKO – Cecília OLEXOVÁ</i>	4
VÝZNAM A UPLATNENIE PROCESNÉHO CONTROLLINGU V MALOM A STREDNOM PODNIKANÍ <i>Katarína TEPLICKÁ</i>	10
TEORETICKO - APLIKAČNÉ PROBLÉMY RUČENIA ZA DAŇ <i>Karin PRIEVOZNÍKOVÁ – Ivana VOJNÍKOVÁ</i>	19
ROZVÍJANIE PREZENTAČNÝCH SCHOPNOSTÍ MANAŽÉROV – PRÍPRAVA PREZENTÁCIE <i>Lucia HLIBOKÁ</i>	25
UTILIZATION OF SOCIAL MEDIA IN SLOVAK AND ABROAD CONSTRUCTION COMPANIES <i>Tomáš MANDIČÁK – Daniela PAPIŠOVÁ</i>	30
RECENZIA PUBLIKÁCIE „Aktuálne otázky terminológie marketingu“ <i>Vanda LIESKOVSKÁ</i>	39

IMPLEMENTÁCIA ZMIEN V RIADENÍ TOVAROVEJ ŠTRUKTÚRY V MALOOBCHODNEJ SIETI

IMPLEMENTATION OF CHANGES IN THE MANAGEMENT OF MERCHANDISE STRUCTURE IN RETAIL CHAIN

Vladimír SUŠKO – Cecília OLEXOVÁ

ABSTRAKT

Článok je zameraný na jednu z najdôležitejších oblastí organizačnej dynamiky, manažment zmien. Jeho obsahom je prípadová štúdia implementácie zmeny v sieti maloobchodných predajní s potravinami s cieľom zlepšiť riadenie tovarovej štruktúry. Potreba zmeny vychádza z organizačných dôvodov vyplývajúcich zo spájania rozličných formátov maloobchodných predajní, ako aj z nutnosti flexibilne reagovať na zmeny v dopyte po potravinách a v nákupných preferenciách spotrebiteľov. Súčasťou článku je aj poukázanie na kritické miesta pri zavádzaní zmien. V závere článku je uvedený návrh kritérií na hodnotenie implementácie zmeny.

Kľúčové slová: manažment zmien, implementácia zmien, tovarová štruktúra

ABSTRACT

The paper is focused on one of the most important areas of organizational dynamics, change management. It contains a case study of the change implementation in the retail chain with food to improve the management of the merchandise tree. The need for change is based on organizational reasons arising from the connection of various formats of retail stores, as well as the need to respond flexibly to changes in demand for food and shopping preferences of consumers. Critical points in the implementation of changes are also presented in the paper. The article concludes with the proposal of the criteria for the evaluation of the change implementation.

Key words: change management, implementation of changes, merchandise tree

JEL KLASIFIKÁCIA: M19

ÚVOD

Súčasný manažment je charakteristický riadením neustálych vonkajších zmien, ale aj zmien vnútorných podmienok organizácie. Časť týchto zmien predstavujú zámerné zmeny, ktoré iniciujú a uskutočňujú manažéri. Naopak, nezámerných zmenám musia manažéri čeliť väčšinou neplánovane, bez ohľadu na to, či ide o vnútorné zmeny alebo zmeny v podnikateľskom prostredí.

V článku budeme pod pojmom manažment zmien chápať schopnosť úspešne pracovať v dynamike meniacich sa podmienok manažérskej práce, čo znamená:

- vytvárať „zámerné“ zmeny, ktoré manažéri sami organizujú, a to v rámci organizácie ako aj vo vonkajšom podnikateľskom prostredí, ale tiež

- dokázať úspešne zvládnuť „nezámerné“ zmeny, ktorým organizácia čelí bez jej vlastného záujmu, aby vznikli (Vodáček – Vodáčková, 2006).

V praxi sa tieto typy zmien často prelínajú a môže byť aj ťažké rozlíšiť súslednosť týchto zmien.

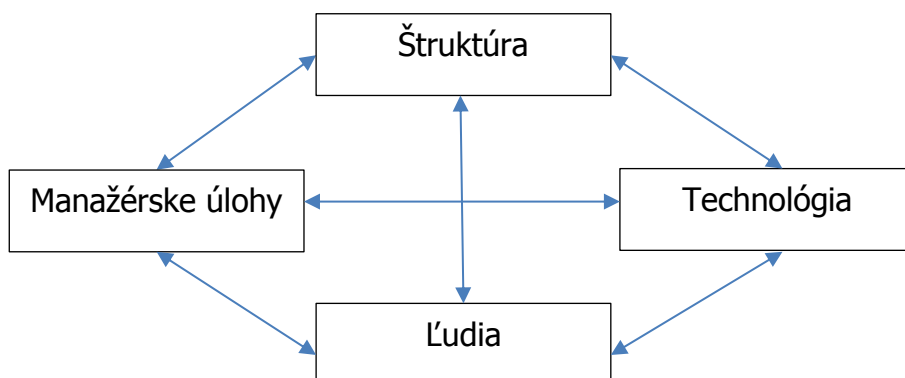
V článku je uvedená prípadová štúdia implementácie prevažne zámerných zmien v riadení tovarovej štruktúry v potravinárskej sieti maloobchodných predajní. Hlavnou zmenou je zmena tovarového stromu na usporiadanie tovaru podľa tovarových skupín, primárne vyvolaná postupnými spájaním rôznych formátov predajní s rôznou tovarovou štruktúrou. Súčasťou prípadovej štúdie je poukázanie na kritické miesta zavádzania zmien a návrh kritérií na posúdenie úspešnosti zavedenia zmeny tovarovej štruktúry.

IMPLEMENTÁCIA ZMENY

Implementácia zmeny začína vždy uvedomením si potreby zmenu uskutočniť a pokračuje prechodom od súčasnej situácie k žiaducemu stavu. Riadenie zmeny je počas tohto obdobia prechodu kritickou fázou zavádzania zmeny. Práve v tomto období sa objavujú rôzne problémy, ktoré sa musia zvládnuť. Môžu sa týkať odporu k zmenám, nízkej stability, vysokej miery stresu, energie zameranej nesprávnym smerom, konfliktov a straty podnetov (Armstrong, 2002).

Podrobný postup implementácie zmeny pozostávajúci z 12 krokov rozpracovali Menyo, Jones a Dirndorfer (2002). Každá implementácia zmeny začína definovaním myšlienky a obsahu zmeny, ako aj objasnením motivácie k zmene. Tretím krokom je analýza klímy v organizácii z hľadiska zmeny. Následne je potrebné pripraviť plán zmeny a finančné zabezpečenie. Ďalšie kroky sa týkajú prípravy nositeľov zmeny, prispôsobenia kultúry v organizácii k zmene a výberu tímu, ktorý zmeny uskutoční. Deviatym krokom je určenie čiastkových, krátkodobých cieľov, hlavne pri dlhej implementácii zmien. Desiatym krokom je neustála a strategická komunikácia zmeny. Jedenásty krok sa týka priebežného hodnotenia implementácie zmeny. Posledným krokom je poučenie sa z procesu implementácie zmeny. Uvedené kroky sa nemusia realizovať len následne, ale aj ako integrovaný a neustále sa opakujúci proces, ktorý vedie k zmene.

Komplexný pohľad pri skúmaní vplyvu zmien na organizáciu znamená posúdiť vplyv zmeny na podstatné faktory fungovania organizácie. Na obrázku 1 je uvedený Leavittov diamant – model komponentov realizácie zmeny (In Vodáček – Vodáčková, 2006). Model obsahuje štyri vzájomne prepojené kľúčové faktory, ktoré so zmenou vstupujú do interakcie a vyžadujú, aby boli s ňou zladené. Môže pri tom ísť len o priamy vplyv na jeden z faktorov.



Obrázok 1: Komponenty organizačnej zmeny („Leavittov diagram“)

Zdroj: Leavitt, H.J. et al, 1973

Ako vyplýva z obrázku 1, komponenty realizácie zmeny sú podľa pôvodného modelu manažérske úlohy, organizačná štruktúra, ľudia a technológia (spôsoby a postupy zvládnutia úloh). Neskôr bol tento model modifikovaný a komponent technológie bol nahradený informáciami a kontrolou podstatného okolia.

Súčasťou manažmentu zmien v organizácii je hodnotenie implementácie zmien, ktoré možno realizovať na dvoch úrovniach (Gažová Adamková a kol., 2010):

1. Hodnotenie efektívnosti priebehu zavádzania zmien, teda metódy zavádzania zmien, zvládanie odporu zamestnancov, rýchlosť využívania nových postupov. Na hodnotenie tejto úrovne možno použiť tzv. implementačnú spätnú väzbu. Používa sa priebežne, v jednotlivých etapách zavádzania zmeny a okrem hodnotiaceho efektu má aj korelačný charakter. Koriguje sa postup v prípade nových neplánovaných skutočností alebo v prípade zistenia nesprávneho prístupu zavádzania zmeny.
2. Hodnotenie efektu zmeny v budúcich obdobiach, teda hodnotenie, či zmena priniesla očakávaný úžitok. Využíva sa tzv. hodnotiacia spätná väzba, ktoré hodnotí celkový efekt zmeny na organizáciu v niekoľkých faktoroch. Hodnotí sa vplyv na výkon, pracovnú spokojnosť, interpersonálne vzťahy, zmeny postojov, správania, fluktuáciu a pod. Takéto hodnotenie je náročnejšie a realizuje sa v dlhšom časovom rámci. Hodnotí sa kvalitatívne a kvantitatívne hľadisko vplyvu zmeny na organizáciu.

Možnými príčinami neúspešnej zmeny sú nedostatky v komunikácii o zmene a jej potrebe, neprekonanie odporu zamestnancov k zmenám, prekročenie plánovaného času implementácie, nedostatky v koordinácii činností implementácie, návrat k pôvodným postupom, nepredvídateľné vonkajšie faktory a ďalšie.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA IMPLEMENTÁCIE ZMIEN V RIADENÍ TOVAROVEJ ŠTRUKTÚRY V SIETI MALOOBCHODNÝCH PREDAJNÍ

Východiskový stav

Maloobchodná sieť prevádzkuje 120 predajní s prevahou potravinárskeho sortimentu pod tromi rôznymi obchodnými názvami. Predajne sa nachádzajú na Slovensku, sú rozmiestnené nerovnomerne po celej krajine. Rozsah formátov je od 100 m² až do 10 000 m². Vznikli postupnými akvizíciami. Tovarová štruktúra jednotlivých typov predajní má historické pozadie. Spoločná tovarová štruktúra bola tvorená postupným prepájaním tovarových stromov troch sietí. Vychádzala z najmenšieho formátu predajní. V súčasnosti nezodpovedá potrebám siete, ani nákupným preferenciam spotrebiteľov. Súčasný tovarový strom neposkytuje dostatočný prehľad o tovare.

Cieľ projektu

Cieľom projektu „Tvorba a implementácia tovarového stromu v maloobchodnej sieti“ bolo usporiadanie všetkých predávaných produktov do prehľadnej štruktúry po tovarových skupinách a implementácia nového tovarového stromu v celej sieti predajní a do všetkých informačných systémov. Implementácia tovarového stromu umožní sledovanie výkonnosti jednotlivých skupín produktov, ale aj individuálnych produktov. Hlavným cieľom implementácie tovarového stromu je jeho využitie pri rozhodovaní o tovare: aký sortiment zaradiť do predaja, aký doobjednať, alebo naopak, vyradiť z predaja, ktorý tovar preceniť.

Opis priebehu implementácie projektu pomocou komponentov zmien:

Zmenu tovarového stromu bolo potrebné uskutočniť rýchlo, v priebehu 1 až 2 mesiacov, pričom sa súbežne využíval existujúci tovarový strom. Súčasťou realizácie zmeny boli tieto fázy a komponenty:

1. Analýza súčasného stavu a identifikácia chybných predchádzajúcich rozhodnutí pri tvorbe tovarového stromu – napr. časť trvanlivých potravín bola zaradená pod čerstvé potraviny.
2. Definovanie ideálneho stavu:
 - Štvorstupňové rozdelenie tovaru (štruktúra) na:
 1. Master TS (hlavná tovarová skupina)
 2. TS (tovarová skupina)
 3. subTS (tovarová subskupina)
 4. EAN - samotná tovarová položka
 - Doplnenie o chýbajúce skupiny na základe:
 - návrhov od nákupcov ako nositeľov informácií,
 - informácií o konkurencii a členenia tovarových skupín na predajniach v konkurenčných sieťach,
 - návrhov od zákazníkov – nezainteresovaných retailistov,
 - návrhov od predavačov.
 - Vplyv na ďalšie IT systémy vo firme (pokladne, váhy, BI v rámci MIS, ERP, spacemanagement, skladový systém).
 - Konečný návrh základnej štruktúry tovarového stromu.
3. Technológia:
 - Určenie manažérskeho informačného systému (MIS). MIS je nadstavbou nad excelovskou funkciou PIVOT a je tvorený OLAP kockami.
 - Časovanie, určenie testovacej skupiny, následné úpravy, pokračovanie v implementácii. Testovanie na najmenšej tovarovej skupine s najmenším počtom EANov.
 - Testovanie vplyvu na ostatné IT systémy:
 - Pokladne (LinPOS),
 - Váhy (MySOS),
 - Spacemanagement (AC Nielsen Spacemen),
 - ERP účtovníctvo (SAP),
 - Skladový systém (Tangram),
 - Business Intelligence – MIS (OLAP kocky).
4. Ľudia:
 - Jednoznačné pridelenie jednej tovarovej skupiny iba jednému nákupcovi.
 - Prekonanie odporu existujúcich nákupcov k zmenám. Potreba zmeny bola v úvode detailne vysvetlená nákupcom. K eliminácii odporu k zmenám prispela participácia nákupcov na rozhodovaní o výslednej podobe tovarového stromu a na priebehu realizácie zmien. Súčasťou zmien bol aj personálny audit zameraný na posúdenie obsadenia pozícií nákupcov pre jednotlivé tovarové skupiny.
5. Manažérske úlohy:
 - Prezentovanie výsledkov top manažmentu, nákupnému oddeleniu, spacemanagementu, predaju, účtovníctvu, controllingu.
 - Určenie kritických miest:
 - odpor nákupcov k zmenám v portfóliu,
 - obavy nákupcov a o zúženie alebo rozšírenie portfólia,
 - obavy v predajniach zo zmien v objednávaní,

- obavy z chybnjej výmeny informácií medzi IT systémami (napr. BI vs pokladne, váhy...),
- obavy spacemanagementu o prekresľovanie Layoutov na predajniach.

Ukončenie projektu

Projekt bol ukončený za 30 dní od začatia. Výsledkom integrácie s ďalšími systémami bola 100-percentná funkčnosť nového tovarového stromu, s minimálnymi nákladmi na zmenu (do 500 eur).

ZÁVER

Hlavným prínosom projektu bolo vytvorenie elementárnej kostry tovarového stromu zodpovedajúce obchodnému modelu firmy. Z toho sú odvodené:

1. Reportovanie obchodných výsledkov podľa tovarového stromu.
2. Plánovanie tržieb podľa tovarového stromu.
3. Vyhľadávanie skrytých obchodných rezerv v tovarovom strome v oblasti:
 - rastu tržieb,
 - zvyšovania marží,
 - zlepšovania portfólia podľa aktuálneho dopytu zákazníkov (zalistovanie a vylistovanie individuálnych tovarových položiek - EANov),
 - znižovania obrátkovosti.

Efekt zmeny sa vyhodnotí na základe komparácie vybraných kritérií hodnotenia, ktorými sú: tržby, marža a obrátkovosť, a to v obdobiach pred implementáciou zmeny, za 3 mesiace po uskutočnení zmeny a za 3 identické mesiace v predchádzajúcom kalendárnom roku.

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0328/13 „Modelovanie kauzálnych vzťahov inovácií v malých a stredných podnikoch“.

LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
3. GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. a kol. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 228 s. ISBN 978-80-225-2956-3
4. MENTO, A. J. – JONES, R. M. – DIRNDORFER, W. 2002. A change management process: Grounded in both theory and practice. In: *Journal of Change Management*, roč. 3, 2002, č. 1, s. 45. ISSN 1469-7017
5. TYSON, S. – JACKSON, T. 1997. *Organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4
6. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7
7. LEAVITT, H. J. et all. 1973. *The Organizational World: A Systematic View of Managers and Management*. New York : Hartcourt Brace Jovanovich.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Vladimír Suško

AC consulting, s.r.o.

Košice

e-mail: vsusko@gmail.com

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice

e-mail: cecilia.olexova@euke.sk

VÝZNAM A UPLATNENIE PROCESNÉHO CONTROLLINGU V MALOM A STREDNOM PODNIKANÍ

SIGNIFICANCE AND ROLE OF PROCESS CONTROLLING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Katarína TEPLICKÁ

ABSTRAKT

Procesný prístup je dnes kľúčovým faktorom úspešnosti malých a stredných podnikov. Riadenie procesov v podnikateľskej činnosti umožňuje optimalizovať výrobné faktory a vytvárať podmienky pre rast a rozvoj podnikania. Malé a stredné podnikanie je podporované zo strany Európskej únie iniciatívou SBA na podporu malých a stredných podnikov. V príspevku popíšeme význam uplatnenia procesného controllingu pre malé a stredné podnikanie.

Kľúčové slová: procesné riadenie, procesný controlling, efektívnosť, proces, ukazovatele

ABSTRACT

The process approach is now a key factor in the success of SMEs. Process management in business to optimize the factors of production and create conditions for growth and business development. Small and medium business is supported by the European Union of the SBA to support small and medium-sized enterprises. In this paper we describe the importance of controlling the application process for small and medium business.

Key words: process management, process controlling, efficiency, process, indicators

JEL KLASIFIKÁCIA: K22, L53

ÚVOD

Rozvíjanie záujmu o podnikanie, podpora podnikania a podnikateľského úsilia, zameranie sa na určité skupiny, riešenie problémov s prevodom a existenciou rodinných podnikov je zámerom malého a stredného podnikania v EÚ. Small Business Act for Europe (SBA), resp. Zákon o malých podnikoch je hlavnou iniciatívou politiky EÚ na podporu malých a stredných podnikov. Prijatie Lisabonskej stratégie pre rast a zamestnanosť v roku 2000 bolo zamerané práve na malé a stredné podnikanie, ktoré má znamenať pre EÚ konkurencieschopnú a dynamicky sa rozvíjajúcu ekonomiku na svete. Opatrenia komplexného charakteru sú orientované najmä na znižovanie administratívnej záťaže, zmeny legislatívneho charakteru, na finančné nástroje, na podporné programy, na lepšiu propagáciu podnikania. Realizáciou týchto opatrení sa budú naplňovať jednotlivé princípy SBA. V malom a strednom podnikaní sú nové výzvy dôležitým nástrojom zvyšovania konkurencieschopnosti a výkonnosti podnikov. Procesný prístup v podnikoch a využívanie procesného controllingu sa stáva efektívnym prostriedkom zlepšovania ekonomickej efektívnosti podnikov. V praxi tieto prístupy zaznamenali pozitívne výhody pre podnikanie. Zlepšovanie úspešnosti podnikov, znamená zlepšovať podnikové procesy. Procesný prístup v podnikoch je dnes kľúčom k efektívnosti, hospodárnosti a produktivite.

1 PROCESNÝ PRÍSTUP V PODNIKANÍ

Procesný prístup v podnikoch znamená prispôsobenie sa požiadavkám zákazníkov a uspokojenie zákazníkov, produkovanie výrobkov resp. poskytovanie služieb zákazníkovi, ktoré očakáva, pričom prvoradým kľúčom k úspechu je kvalita výrobkov a poskytovaných služieb dosahovaná zavedením systému manažérstva kvality. Súčasťou procesného prístupu v podnikoch je Demingov model PDCA, ktorý si vyžaduje plánovanie cieľov a procesov nevyhnutných na dodanie výsledkov, ktoré sú v súlade s požiadavkami zákazníka, aplikovanie procesov v podniku, monitorovanie a meranie procesov a produktov, porovnávanie s cieľmi a požiadavkami na produkt a realizácia činnosti spojených s trvalým zlepšovaním výkonnosti podnikových procesov (obr. 1).



Obrázok 1: Model procesného prístupu systému manažérstva kvality
Zdroj: Socha, 2010

Procesný prístup v podnikoch vytvára priestor pre kontinuálne zlepšovanie podnikových procesov a v synergii s aplikáciou podnikového controllingu vytvára nástroj efektívneho riadenia podnikových procesov. Plánovanie podnikových procesov s informačnou podporou, meranie výkonnosti a funkčnosti podnikových procesov, ich vyhodnocovanie, porovnávanie s plánovanými, cieľovými hodnotami, vyhodnocovanie odchýlok od plánu, kontrola výkonnosti procesov a stanovenie nápravných opatrení predstavuje prístup, ktorý môžeme označiť ako procesný controlling.

2 PROCESNÝ CONTROLLING V PODNIKANÍ

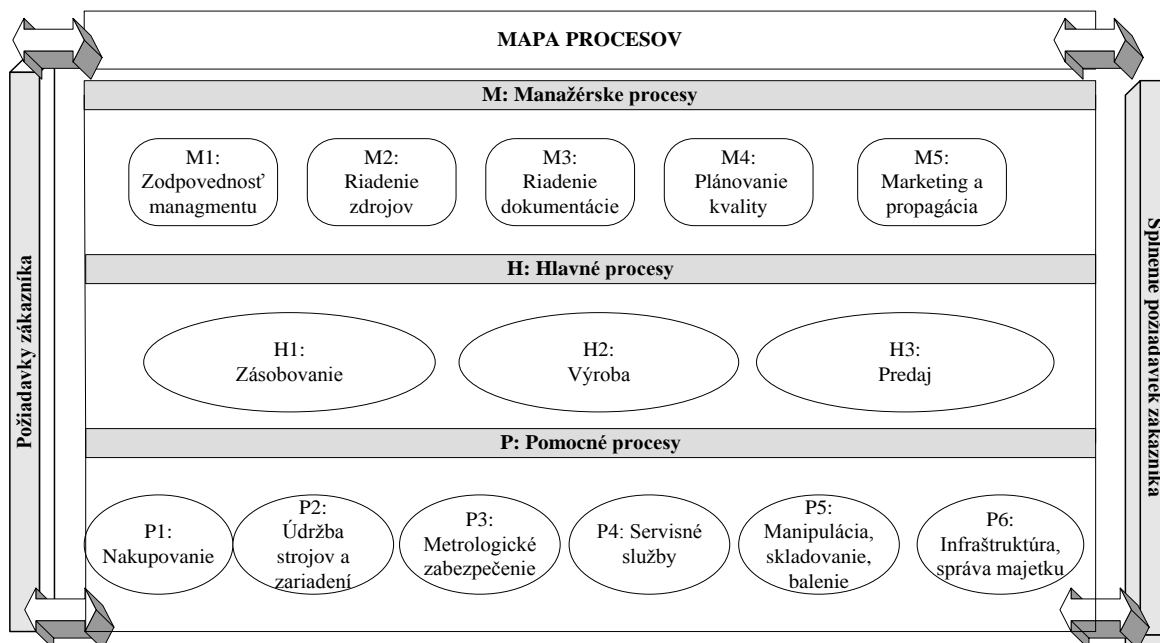
V teórii controllingu sa procesnému pohľadu na controlling venoval Refäuter(1990), ktorý charakterizoval controlling ako špecifickú formu práce s informáciami a jeho úlohou nie je riadiť reálne podnikové procesy, ale celý podnik prostredníctvom informácií o reálnych podnikových procesoch. Vysušil (2000) definoval controlling ako prístup k riadeniu, ktorý umožňuje stanovenie žiaducich a pritom reálnych cieľov pre budúce obdobie, ktoré po schválení vlastníkom a manažmentom sa stávajú záväznými, zaisťujú riadenie procesov tak, aby boli dosiahnuté vopred stanovené ciele v hospodárnosti, v technickej úrovni, v obraze s minimálne prípustnými odchýlkami, vyžaduje pravidelné, kvalitatívne a dôsledné vyhodnocovanie jednotlivých procesov. Definovanie controllingu podľa Žáka predstavuje systém riadenia podniku založený na komplexnom informačnom a organizačnom prepojení

plánovacieho a kontrolného procesu, ktorého cieľom je zlepšovanie podnikových výsledkov (Potkány, Šatanová, 2004).

Títo autori prezentovali vo svojich definíciách controllingu aj procesný prístup. Uplatnenie controllingu v malých a stredných podnikoch si vyžaduje zmenu systému riadenia podniku, zmenu organizácie a organizačnej štruktúry podniku. Controlling riadenie dopĺňa a jeho základným cieľom je prispieť k životaschopnosti podniku. Controlling je nástroj riadenia, ktorý môže udržiavať malé a stredné podniky v efektívnom chode a zabrániť existenčným problémom, ktoré sú pre malé a stredné podniky často otázkou „prežitia“. Controlling zdôrazňuje manažérom podniku ako majú dosahovať účinnejšie riadenie a plniť podnikové ciele. Controlling vyjadruje komplexnú funkciu ekonomického riadenia a v malých a stredných podnikoch môžeme týmto rozumieť všetky činnosti súvisiace s podnikateľskou činnosťou podniku (Kádárová, 2009). Dôvodom pre slabú implementáciu controllingu v malých a stredných podnikoch je nedostatočne vyškolený personál v oblasti controllingu, nevybudovaný manažérsky informačný systém a jeho prepojenie na ekonomický a účtovný systém podniku, nedostatok pracovníkov kompetentných vykonávať funkciu controlléra, zlá organizačná štruktúra podniku, nedostatočný evidenčný systém, nedostatky v prepojení ekonomických analýz, neprepracované manažérske účtovníctvo, nezavedené plánovanie a rozpočtovanie v podniku, nedostatočné finančné zdroje na vybudovanie controllingu, nedefinované strategické ciele podniku a pod.

3 IMPLEMENTÁCIA PROCESNÉHO CONTROLLINGU

Zavedenie procesného controllingu v podniku si však vyžaduje vytvorenie procesnej mapy a popísanie všetkých podnikových procesov. Mapa procesov je nástroj, prostredníctvom ktorého podnik popíše svoje podnikové procesy v hierarchii: manažérske procesy, hlavné procesy, pomocné procesy (obr.2).



Obrázok 2 : Mapa podnikových procesov
Zdroj: Teplická, 2008

Pre potreby implementácie procesného controllingu je nevyhnutné zmeniť systém riadenia na procesný a popísať všetky podnikové procesy. Procesný prístup v podniku umožňuje lepšie vykonávať procesný controlling. Prínosy procesného controllingu pre malé a stredné podnikanie sú významné (tab.1).

Tabuľka 1: Prínosy controllingu

Oblasť zlepšovania	Prínosy z implementácie controllingu v malom a strednom podniku
1. Oblasť plánovania, riadenia, motivácie pracovníkov.	Zlepšenie štruktúry plánov, rozšírenie o plány obsahujúce vonkajšie parametre, aktíva a pasíva, finančné toky a vybrané hodnoty ukazovateľov. Zvýšenie presnosti a kvality plánovania cestou ich identifikovania vedúcimi pracovníkmi tých útvarov, ktoré si vyžadujú zvýšenú pozornosť. Zlepšenie účinnosti riadiacej činnosti podniku prostredníctvom prehĺbenia poznania slabých a silných stránok podniku, jeho úzkych miest. Zvýšenie motivácie vedúcich pracovníkov na nižších stupňoch riadenia prepojením plnenia úloh s motivačným systémom ich hodnotenia.
2. Efektívnosť podniku.	Zlepšenie kontrolnej činnosti. Možnosť monitorovania, merania ukazovateľov. Vyššia kvalita spracovaných analýz.
3. Orientácia na strategické ciele podniku.	Väčšia dôveryhodnosť získaných údajov. Precízna formulácia úloh, cieľov podniku. Decentralizácia rozhodovania. Zlepšenie toku informácií. Lepšie spoznanie sa vedúcich na strednom stupni riadenia.
4. Evidencia a systém informácií.	Skvalitnenie evidencie. Rozšírenie oblasti evidencie. Zrýchlenie obehu informácií. Zlepšenie komunikácie v podniku medzi jednotlivými strediskami a medzi strediskami a ekonomickým oddelením.
5. Rozpočtovanie podniku.	Zjednotenie rozpočtu nákladov. Zavedenie výpočtu príspevkov na úhradu. Adaptácia systémov rozlišovania hospodárskych stredísk.

Zdroj: Teplická, 2008

Pri procesnom controllingu musíme vychádzať z jednotlivých procesov a ich charakteristík a sledovať ukazovatele definované pre jednotlivé procesy, ktoré sa premietnu aj v procesnom controllingu. V podniku musíme orientovať svoju pozornosť na základné funkcie procesného controllingu, ku ktorým patria: Plánovanie cieľov a stanovenie procesov v podniku prostredníctvom mapy procesov, vytvorenie databázy procesov pre procesný controlling, Popísanie procesov podniku a výstupov pre dané procesy, spracovanie meradiel podnikových procesov a zavedenie týchto meradiel do procesného controllingu, Zavedenie procesov a meranie procesov prostredníctvom stanovených ukazovateľov, Porovnávanie výstupných ukazovateľov výkonnosti procesov s cieľmi a s plánovanými hodnotami. Analýza podnikových procesov do hĺbky, Stanovenie odchýlok v procesoch a analýza príčin týchto odchýlok, Hodnotenie procesov z hľadiska očakávaných výstupov, Navrhovanie opatrení pre

zlepšovanie výkonnosti podnikových procesov, Zavádzanie navrhovaných opatrení do praxe podnikových procesov, Kontrola a spätná väzba realizácie navrhovaných opatrení v synergii s cieľmi, výstupnými ukazovateľmi. Procesný controlling a jeho implementácia predstavuje aj určité prekážky v podnikaní (tab.2). Tieto prekážky sa sledovali rôznymi metódami napr. osobnými pohovormi, anketami, dotazníkmi, brainstormingom, analýzou výročných správ, ekonomických výsledkov, čiastkovými analýzami podnikových procesov a pod.

Tabuľka 2: Bariéry controllingu

Bariéra	Prekážky pre implementáciu controllingu v MaSP
1. Riadenie a manažment podniku	Problémy v zmene mentality a návykov pracovníkov s ohľadom na zvýšenie aktivity a efektívneho správania. Orientácia vedúcich pracovníkov na krátkodobé ciele, čo nie je racionálne z pohľadu strategických cieľov. Konflikt procesu vyhodnocovania výsledkov, v nedostatočnom rozlíšení činiteľov pôsobiach na efektívnosť samostatných hospodárskych stredísk.
2. Personálne zabezpečenie pracovníkov - controllérov	Málopočetný a preťažený personál controllingových oddelení, zavalený množstvom úloh (3 až 5 osôb). Nedostatok pracovníkov schopných plniť úlohu controlléra a zodpovedných za zavedenie a fungovanie controllingu. Ťažkosti pri výbere pracovníkov vhodných na funkciu controlléra. Relatívne slabá úroveň prípravy pracovníkov zapojených do controllingu. Nedostatok potrebných znalostí o možnostiach využitia nástrojov controllingu.
3. Organizačná štruktúra	Problémy spojené so zmenou organizačnej štruktúry podniku. Nevhodné zaradenie controlléra v organizačnej štruktúre podniku a nesprávne vymedzenie jeho kompetencií. Problémy v oblasti decentralizácie riadenia, týkajúce sa zvýšenia samostatnosti rozhodovania. Obmedzený čas na prispôbenie overených postupov a koncepcií riadenia na konkrétne podmienky podniku.
4. Evidencia a analýzy v podniku	Nedostatky v podrobnej a systematickej kontrole celkových nákladov, vo veľkom podniku je overovanie pravidelnosti vedenia príkazov v písomnej forme veľmi administratívne náročné. Náklady fixné sa považujú za jednoznačne nemenné a náklady variabilné za jednoznačne variabilné. Problémy s dôslednou reštrukturalizáciou vecného a hodnotového plánovacieho systému, ako aj informačného systému. Ťažkosti pri operatívnom plánovaní vecných úloh v obslužných činnostiach. Absencia noriem a ukazovateľov stupňa opotrebenia výrobného zariadenia. Ťažkosti v oblasti termínovaných úloh, evidovaní rozpočtovaní vecných a hodnotových cieľov. Nevhodný spôsob premeny vstupov na výstupy. Nedostatočný systém hlásení, z ktorých nie sú vyvodzované konkrétne závery, nedostávajú sa vedeniu podniku.
5. Informačná základňa	Aktuálny stav vybavenia podniku výpočtovou technikou a nedostatok špeciálnych programov podporujúcich zavádzanie controllingu. Nedostatok otvorených nových modulov sieťových počítačových

	systémov pre potreby podniku, pričom evidencia sa robí často ručne.
6. Financovanie	Nedostatok finančných prostriedkov na zamestnanie kvalifikovaných firemných odborníkov v malých podnikoch. Nedostatok finančných prostriedkov na nákup potrebnej výpočtovej techniky. Malé možnosti v oblasti primeranej finančnej motivácie na splnenie stanovených cieľov pracovníkom na strednom stupni riadenia.

Zdroj: Teplická, 2008

Procesný controlling predstavuje podporný nástroj pre manažérov podniku a umožňuje im spracovávať informácie o podnikových procesoch a riadiť podnik na základe výsledkov efektívnosti a výkonnosti týchto podnikových procesov. Význam procesného controllingu sa premieta aj v možnostiach manažérov orientovať svoju pozornosť na procesy, ktoré sú pre podnik dôležité a zvýšenú pozornosť venovať procesom, ktoré zaťažujú finančnú stránku podniku a neprinášajú pridanú hodnotu resp. úžitok. Hodnotenie procesov v podniku sa uskutočňuje na základe merateľných ukazovateľov, ktoré sú stanovené v podniku pre každý proces osobitne. Stanovenie ukazovateľov merania výkonnosti podnikových procesov pre prípravu podkladov pre procesný controlling musí vychádzať z poznania nasledovných skutočností (Eschenbach, 2004):

1. *Ktorý proces sa daným ukazovateľom hodnotí.*
2. *Zodpovednosť za definovanie ukazovateľa.*
3. *Zodpovednosť za definovanie cieľovej hodnoty ukazovateľa.*
4. *Predpoklady, na základe ktorých sa dá cieľová hodnota stanoviť.*
5. *Cieľová hodnota ukazovateľa.*
6. *Jednotka ukazovateľa.*
7. *Časový rámec, pre ktorý platí definovaná cieľová hodnota.*
8. *Zodpovednosť za zaznamenávanie priebežných hodnôt ukazovateľa.*
9. *Periodicita zaznamenávania hodnôt ukazovateľa.*
10. *Miesto, kde sa budú hodnoty zaznamenávať.*
11. *Údajová základňa, z ktorej sa priebežné hodnoty získavajú.*
12. *Mechanizmus výpočtu hodnoty, ak sa získava z viacerých údajov.*
13. *Mieru automatizácie výpočtu.*
14. *Zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľa.*
15. *Periodicitu hodnotenia ukazovateľa.*
16. *Akcia pri prekročení hodnoty ukazovateľa.*

Zjednodušenú formu sledovania ukazovateľov pre vybraný proces, jeho označenie a sledovanie hodnôt plánovaných, skutočných a ich porovnanie v zmysle odchýlok prezentuje (tab. 3). Podmienkou pre spracovanie controllingu je práve odchýlková analýza, ktorá slúži na to, aby sa výsledky hodnotenia jednotlivých ukazovateľov daných procesov analyzovali, určili sa nápravné resp. preventívne opatrenia na ich zlepšenie a aby sa použili tieto informácie pre stanovenie budúcich cieľov podnikových procesov.

Tabuľka 3: Ukazovatele procesného controllingu a prístup k ich meraniu

P. č.	Ukazovatele produkčných procesov	Označenie	Plánovaná hodnota	Skutočná hodnota	Odchýlka
1	Doba spracovania produktu	Tsp	X	X	% (+/-)
2	Doba prechodu cyklom	Tpc	X	X	% (+/-)
3	Doba presunov	Tk	X	X	% (+/-)
4	Doba kontroly	Tp	X	X	% (+/-)
5	Doba skladovania	Ts	X	X	% (+/-)
6	Odchýlky od noriem	On	X	X	% (+/-)
7	Kvalita procesu	Qp	X	X	% (+/-)
8	Účinnosť dlhodobého majetku	Udm	X	X	% (+/-)
9	Čas spracovania	Tps	X	X	% (+/-)
10	Zásoby materiálu	Zm	X	X	% (+/-)
11	Odpad	Od	X	X	% (+/-)
12	Vrátené výrobky	Vr	X	X	% (+/-)
13	Nepodarky	Np	X	X	% (+/-)
14	Neuskutočnené transakcie	Tn	X	X	% (+/-)
	Ukazovatele inovačných procesov	Označenie	X	X	% (+/-)
1	Doba trvania inovačných procesov	Tip	X	X	% (+/-)
2	Doba trvania prevádzkových procesov	Tpp	X	X	% (+/-)
3	Doba trvania popredajných procesov	Tpp	X	X	% (+/-)
4	Výroba produktu	Vp	X	X	% (+/-)
5	Dodanie produktu	Dp	X	X	% (+/-)
6	Poskytnutie servisu	Ps	X	X	% (+/-)
7	Určenie trhu	Ut	X	X	% (+/-)
8	Vytvorenie ponuky	Vp	X	X	% (+/-)
9	Percento predaja nových produktov	%np	X	X	% (+/-)
10	Nový výrobok a konkurencia	Nvk	X	X	% (+/-)
11	Doba uvedenia nového produktu	Tnp	X	X	% (+/-)
12	Kvalita výroby	Qv	X	X	% (+/-)
13	Doba výroby	Nv	X	X	% (+/-)
14	Náklady na produkt	Ro	X	X	% (+/-)
15	Rýchlosť odozvy	Vs	X	X	% (+/-)
16	Spotreba materiálu	Sm	X	X	% (+/-)
17	Spotreba energie	Se	X	X	% (+/-)
18	Spotreba služieb	Ss	X	X	% (+/-)

Zdroj: Teplická, 2008

Procesný controlling je manažérsky nástroj, prostredníctvom ktorého podniky riadia svoje procesy, sledujú ich výkonnosť, efektívnosť, produktivitu. Procesný controlling musí viesť manažérov k tomu, aby informácie z výstupov controllingu využili pre rozhodovanie a riadenie procesov v zmysle neustáleho zlepšovania podnikových procesov, čo vychádza aj z požiadaviek procesného manažérstva (Potkány, Hitka, 2005). Pri zlepšovaní procesov je potrebné zamerať sa predovšetkým na to, čo zlepšenie procesov prinieslo podniku ako celku. Pri zlepšovaní môžu manažéri vychádzať aj z nasledovných otázok:

1. *Ktoré procesy majú najväčšie priority z hľadiska potreby ich zlepšovania?*
2. *Ako meriate výkonnosť procesu?*
3. *Aká je súčasná úroveň výkonnosti procesu?*
4. *Akými ukazovateľmi sa meria výkonnosť procesov, je správny systém merania?*
5. *Áké sú špecifikácie zákazníka pre jednotlivé ukazovatele výkonnosti procesu?*
6. *Áké sú ciele pre zlepšovanie procesov?*
7. *Ako sa proces zlepšil za posledných šesť mesiacov?*
8. *Akým spôsobom sa merajú zlepšenia procesov?*
9. *Koľko úspor času a financií prinieslo zlepšenie procesu?*

Aj tieto otázky môžu pomôcť pri vykonávaní analýzy procesov, vyhodnocovania procesov a sledovania zlepšovania podnikových procesov.

ZÁVER

Neustále zlepšovanie v podnikoch predstavuje kontinuálny proces, ktorý vedie k lepším výsledkom podniku. Zlepšovanie podnikových procesov znamená odstraňovanie nedostatkov, plytvania, lepšie hospodárenie so zdrojmi podniku, využívanie ľudského potenciálu podniku, zvyšovanie inovácií v podniku, zdokonaľovanie procesov v podniku, lepšie riadenie zisku podniku. Všetky manažérské nástroje, ktoré sa v podnikoch využívajú musia prinášať výhody pre podniky a pre ich riadenie, nesmú predstavovať bremeno pre manažérov a zároveň pracovníci podniku tieto nástroje nemôžu vnímať ako bremeno. Ak sú manažérské nástroje prijaté manažmentom podniku, akceptované pracovníkmi podniku, sú zavedené a používané, v tom momente prinášajú „hodnotu“ pre podnik a jeho riadenie. Procesný controlling predstavuje manažérsky nástroj zlepšovania procesov, pretože prostredníctvom sledovania prezentovaných ukazovateľov procesov, hodnotenia procesov, vyhodnocovania výstupných parametrov procesov je možné procesy zlepšovať a navrhovať opatrenia na odstránenie príčin problémov v procese. Monitorovanie a meranie procesov je nevyhnutnou súčasťou merania výkonnosti podnikových procesov. Súčasnosť však kladie dôraz práve na optimalizáciu podporných procesov, ktoré zaťažujú podniky vysokými režijnými nákladmi. V praxi sa začínajú využívať nové prístupy ako Outsourcing, Facility management, Komplexná produktívna údržba a pod. Pri monitorovaní podporných procesov je dôležité sledovať základné ukazovatele ako čas, náklady, kvalitu, úžitok procesov. Súčasťou procesného controllingu v oblasti zlepšovania podnikových podporných procesov je priebežné vykazovanie zlepšovania procesov. Je dôležité pre firmy vykazovať menšie zlepšenia v podporných procesoch ako žiadne zlepšenia. Pri zlepšovaní procesov môžeme vychádzať aj z kritickej analýzy procesu, v ktorej sledujeme: Čo sa dá ešte urobiť? Ako sa dá podporný proces zlepšiť? Kto by ešte vedel zmenu uskutočniť, vykonať? Kedy by sa zmena v procese mohla realizovať? Kde sa bude zmena realizovať?. A práve zavedenie procesného controllingu v podnikoch umožňuje zaviesť koncepciu, ktorá bude sprehľadňovať náklady podporných procesov, bude merať jednotlivé procesy, umožní navrhnúť opatrenia pre optimalizáciu nákladov na jednotlivé procesy, čo v konečnom dôsledku prispeje k

sprehľadneniu ekonomickej efektívnosti podniku. Procesný controlling je nástroj, ktorý identifikuje, meria, zlepšuje podnikové manažérske, hlavné, podporné procesy.

Príspevok je súčasťou grantového projektu VEGA č. 1/0669/13.

LITERATÚRA

1. ESCHENBACH, R. a kol. 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI PUBLISHING. ISBN 80-7357-035-1
2. KÁDAROVÁ, J. 2010. Úloha a význam krízového controllingu v podniku. In: *Koncepcia a koordinácia controllingu v podnikateľských subjektoch* : zborník z workshopu : Košice, 14. december 2009. Košice : TU. ISBN 978-80-553-0382-6
3. POTKÁNY, M. - HITKA, M. 2005. Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie. In: *Manažment v teórii a v praxi*, roč.1, č. 3, s. 42-48. ISSN 1336-7137
4. POTKÁNY, M. - ŠATANOVÁ, A. 2004. Controlling moderný nástroj riadenia podniku. In: *Ekonomický časopis*, roč. 52, č. 2, s. 148 –165. ISSN 0013-3035
5. REFÄUTER, D. 1990. *Strategisches Controlling auf der Basis des Cash Flow*. Dt. Univ.-Verlag.
6. SOCHA, Ľ. 2010. *Manažérske systémy integrovaného riadenia*. Ružomberok : VERBUM, ISBN 978-80-8084-608-4
7. TEPLICKÁ, K. 2008. *Uplatnenie moderných trendov nákladového riadenia vo výrobných podnikoch*. Habilitačná práca, Košice : TU F BERG.
8. VYSUŠIL, J. 2000. *Controlling do kapsy aneb Šest základních kroků controllingu*. Praha : Profess Consulting, s. 80. ISBN 80-7259-013-8

INFORMÁCIE O AUTOROVI

doc. Ing. Katarína Teplická, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Fakulta BERG
Park Komenského19, 040 11 Košice
email: katarina.teplicka@tuke.sk

TEORETICKO - APLIKAČNÉ PROBLÉMY RUČENIA ZA DAŇ

THEORETICAL AND APPLICATIONAL PROBLEMS OF TAX LIABILITY

Karin PRIEVOZNÍKOVÁ - Ivana VOJNÍKOVÁ

ABSTRAKT

Ručenie za daň z pridanej hodnoty je inštitútom, ktorý bol do slovenskej právnej úpravy začlenený pod vplyvom daňovej politiky EÚ. Z dôvodu nie celkom správneho metodologického prístupu zákonodarcu pri transpozícii tohto inštitútu do vnútroštátneho práva vzniklo viacero interpretačných a aplikačných problémov na ktoré v uvedenom príspevku autorky poukazujú. Aplikácia tohto právneho inštitútu v praxi značne ovplyvňuje podnikateľské prostredie.

Kľúčové slová: daň z pridanej hodnoty, ručenie za daň, zavinenie, spoločná a nerozdielna zodpovednosť

ABSTRACT

Value added tax liability is an institute which was implemented into Slovak legislation under influence of EU tax policy. As a result of a not very correct methodological approach of the lawmaker when transposing this institute into our domestic legislation, there are many problems concerning its interpretation and application, which are pointed out in the article. The application of this legal institute in practice has significant influence on the business environment.

Key words: value added tax, tax liability, infliction, joint and severe liability

JEL KLASIFIKÁCIA: K00

ÚVOD

Za predpokladu, že daňový subjekt dodržiava daňovú disciplínu, pod ktorou sa spravidla rozumie včasné a riadne plnenie peňažných a nepeňažných povinností voči štátu ako aj jednotkám územnej samosprávy, verejná moc - reprezentovaná príslušnými orgánmi finančnej správy, spravidla nemá relevantný dôvod zasahovať do individuálnej súkromnoprávnej autonómie daňového subjektu. Skúsenosť posledného obdobia nám ukazuje, že daňová disciplína daňových subjektov nie je paušálne samozrejým javom. Dôvodom, pokiaľ opomenieme možnú neznalosť zákona, je v prvom rade prirodzený model správania sa, keď sa daňové subjekty snažia minimalizovať svoje daňové povinnosti peňažného charakteru.

S jednoznačným cieľom zabezpečiť ochranu fiskálnych záujmov štátu, naša právna úprava predpokladá existenciu takých daňovo-právnych inštitútov, ktoré nielenže jednoznačne majú spôsobilosť zasiahnuť do sféry individuálnej autonómie, ale aj výrazne obmedziť dotknuté daňové subjekty v realizácii ich subjektívnych oprávnení, najmä v kontexte zásahov do majetkovej sféry daňového subjektu. V právnej teórii ich poznáme ako tzv. **zabezpečovacie inštitúty v správe daní**, medzi ktoré možno zaradiť napríklad

predbežné opatrenia v daňovom konaní, inštitút zabezpečenia daňového nedoplatku a daňovej pohľadávky záložným právom a pod.

Za pomerne nový právny inštitút v tejto oblasti možno z určitého uhla pohľadu považovať inštitút ručenia za daň. Nejde o všeobecný zabezpečovací inštitút, nakoľko sa dotýka len dane z pridanej hodnoty. Aj keď má v porovnaní s klasickými zabezpečovacími inštitútmi v daňovom práve inú konštrukciu, sústreďujeme sa na jeho podstatu, ktorou je odvedenie dane v plnej výške správcovi dane.

Inštitút ručenia bol začlenený do nášho právneho poriadku už v roku 2004. Novelou zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon o DPH) zákonom č. 246/2012 Z. z. malo dôjsť len k precizovaniu podmienok uplatnenia tohto inštitútu.

PRÁVNA PODSTATA RUČENIA ZA DAŇ

V súlade s ustanovením § 69 ods. 14 zákona o DPH platiteľ dane, ktorému je alebo má byť v tuzemsku dodaný tovar alebo služby **ručí za daň svojho dodávateľa**, ak dodávateľ daň uvedenú na faktúre nezaplatil alebo sa stal neschopným zaplatiť daň a odberateľ v postavení platiteľa dane v čase vzniku daňovej povinnosti vedel alebo na základe dostatočných dôvodov vedieť mal alebo vedieť mohol, že daň či už celá alebo jej časť, nebude zaplatená. Zároveň sú na tom istom mieste uvedené dôvody, ktoré nasvedčujú tomu, že odberateľ, ktorý je platiteľom dane vedieť mal alebo vedieť mohol, že daň nebude zaplatená a to v prípadoch:

1. ak protihodnota za plnenie uvedená na faktúre je bez ekonomického opodstatnenia neprimerane vysoká alebo neprimerane nízka,
2. ak platiteľ dane pokračoval v uskutočňovaní zdaniteľných obchodov s platiteľom, u ktorého nastali dôvody na zrušenie registrácie podľa § 81 ods. 4 písm. b) druhého bodu zákona o DPH aj po dni jeho zverejnenia v príslušnom zozname osôb vedenom Finančným riaditeľstvom SR,
3. ak v čase vzniku daňovej povinnosti bol štatutárnym orgánom odberateľa alebo členom štatutárneho orgánu odberateľa alebo jeho spoločníkom - štatutárny orgán dodávateľa alebo člen štatutárneho orgánu dodávateľa alebo spoločník dodávateľa t.j. platiteľa dane, ktorý dodáva tovar alebo službu

Z vyššie uvedeného vyplýva, že pokiaľ má byť inštitút ručenia za daň z pridanej hodnoty správcom dane aplikovaný na konkrétny prípad, musia byť kumulatívne splnené dve podmienky. Tá prvá je absolútne zrejímavá, a to že daň z pridanej hodnoty nebola zo strany dodávateľa, ktorý je platiteľom dane, zaplatená. Tou druhou podmienkou je splnenie podmienok o tom, že odberateľ, ktorý je platiteľom dane, vedel alebo vedieť mal alebo vedieť mohol, že celá daň alebo časť dane z tovarov a služieb, ktoré mu boli v tuzemsku dodané, nebude zaplatená. Vyrubenie dane je zabezpečené aj pre prípad, že dodávateľ zanikne bez právneho zástupcu, nakoľko povinnosť ručiteľa ručiť touto skutočnosťou nie je dotknutá.

V prípade, že daňový úrad zistí, že sú splnené podmienky na uplatnenie inštitútu ručenia a zistí ručiteľa, t. j. osobu, ktorá je povinná uhradiť daň uvedenú na faktúre, ktorú dodávateľ v lehote splatnosti neuhradil alebo uhradil len jej časť vydá rozhodnutie. Týmto rozhodnutím uloží ručiteľovi povinnosť uhradiť nezaplatenú daň. Rozhodnutie ručiteľovi vydá daňový úrad miestne príslušný dodávateľovi a to aj v prípade, ak ručiteľ je miestne príslušný k inému daňovému úradu. V rozhodnutí uvedie daňový úrad dodávateľa výšku nezaplatenej dane. Daň uvedená v rozhodnutí je splatná do 8 dní od doručenia rozhodnutia. Proti rozhodnutiu je odvolanie prípustné, a to do 8 dní od jeho doručenia, odvolanie však nemá odkladný účinok. V prípade, ak ručiteľ v súvislosti s odvolaním proti rozhodnutiu, ktorým mu

bude uložená povinnosť uhradiť nezaplatenú daň, využije svoje právo nazerať do spisu, má právo nazrieť len do tej časti spisu svojho dodávateľa, ktorá obsahuje faktúry adresované ručiteľovi. Ostatné skutočnosti, vrátane daňového priznania jeho dodávateľa sú predmetom daňového tajomstva.

Daňový úrad dodávateľa je oprávnený v zmysle dikcie zákona použiť na úhradu nezaplatenej dane alebo jej časti nadmerný odpočet alebo jeho časť, a to vtedy, pokiaľ si ho ručiteľ uplatňuje. Aj o použití nadmerného odpočtu alebo jeho časti daňový úrad dodávateľa vydáva rozhodnutie. Proti takémuto rozhodnutiu je možné podať odvolanie. Odvolanie však nemá suspenzívny účinkom. Zákonodarca neopomenul scenár (ťažko povedať nakoľko v praxi bude častý), ak ručiteľ uhradil nezaplatenú daň a daňový úrad už použil nadmerný odpočet na úhradu nezaplatenej dane. Vtedy je daňový úrad bez zbytočného odkladu povinný vrátiť ručiteľovi sumu dane vo výške, ktorá prevyšuje nezaplatenú daň.

V prípade, že ručiteľ nezaplatenú daň alebo jej časť uhradil a došlo k úhrade nezaplatenej dane alebo jej časti aj dodávateľom a výsledná suma dane uhradená ručiteľom a dodávateľom je vyššia ako nezaplatená daň z pridanej hodnoty, daňový úrad sumu uhradenú ručiteľom, ktorá prevyšuje nezaplatenú daň, vráti bezodkladne ručiteľovi.

ZAOSTRENIE NA VYBRANÉ TEORETICKO-APLIKAČNÉ PROBLÉMY

Aj napriek skutočnosti, že ručenie za daň malo byť predmetnou, vyššie uvedenou novelou č. 246/2012 Z. z. sprecizované, zastávame stanovisko, že ani súčasná právna úprava nevykazuje znaky dokonalosti.

1. Zavinenie a „správna úvaha“ správcu dane

Formulácia zákona, od ktorej sa v praktickej aplikácii ručenia za daň odvíja použitie predmetných ustanovení zákona o DPH na konkrétny prípad „vedieť mal alebo vedieť mohol“ indikuje, že by nemuselo v tomto prípade ísť o úmyselné konanie. Pokiaľ by sme využili striktné gramatický výklad, mohlo by sa zdať, že pre „sankciu“ v podobe rozhodnutia o ručení za daň úplne postačuje, ak je vzniknutý stav dôsledkom nedbanlivosti (možno aj nevedomej).

V súlade s Usmernením k problematike ručenia za daň v zmysle zákona č. 246/2012 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony, ktoré vydalo Finančné riaditeľstvo SR, je však potrebné „prihliadať aj na čl. 31 ... rozsudku Súdneho dvora EÚ C-384/04, podľa ktorého hoci smernica Rady č. 2006/112/ES z 28. novembra 2006 o spoločnom systéme dane z pridanej hodnoty umožňuje členskému štátu stanoviť, že určitá osoba môže byť zodpovedná spoločne a nerozdielne za zaplatenie dane z pridanej hodnoty, keď v čase plnenia v jej prospech vedela alebo musela vedieť, že daň z pridanej hodnoty dlžná z tohto plnenia zostane nezaplatená, takisto platí, že takéto predpoklady by znemožňovali platiteľovi vyvrátiť ich dôkazmi o opaku a teda **nemôžu zakladať systém objektívnej zodpovednosti**. V zmysle čl. 33 uvedeného rozsudku „subjekty, ktoré prijímú opatrenia, ktoré je možné dôvodne od nich požadovať na zabezpečenie, že ich obchody nie sú súčasťou reťazca, ktoré obsahuje plnenie poznačené podvodom na dani z pridanej hodnoty, musia mať možnosť spoliehať sa na zákonnosť týchto obchodov bez toho, aby riskovali, že budú spoločne a nerozdielne zodpovedné za zaplatenie tejto dlžnej dane iným platiteľom.“ V konečnom dôsledku, aj napriek skutočnosti, že dikcia zákona sa snaží pôsobiť striktné a jednoznačne, sú konkrétne prípady posudzované s určitou mierou voľnej úvahy správcu dane.

2. Spoločná a nerozdielna zodpovednosť vs. ručenie

Právna úprava ručenia za daň z pridanej hodnoty predstavuje výsledok snahy o transpozíciu a implementáciu ustanovení sekundárneho únieového práva – smernice o spoločnom systéme dane z pridanej hodnoty. „Základnou požiadavkou náležitej transpozície smernice a teda i vyvarovania sa vzniku prípadných následkov spojených s jej náležitou transpozíciou je náležitý výklad smernice pre účely jej transpozície“ (Kral, 2002). V čl. 205 smernice o spoločnom systéme dane z pridanej hodnoty sa uvádza: „*v situáciách uvedených v čl. 193 až 200 a v čl. 202, 203 a 204 môžu členské štáty stanoviť, že osoba iná ako osoba povinná platiť daň ručí spoločne a nerozdielne za platbu DPH.*“ Citované ustanovenie je už na prvý pohľad problematické, keďže sa súčasne hovorí o ručení, ako aj o spoločnej a nerozdielnej zodpovednosti (tzn. o dvoch rozdielnych právnych inštitútoch). Zákonodarcovi malo byť zrejmé, že takéto ustanovenie je nutné ešte pred jeho transpozíciou interpretovať a nepostupovať striktnie iba na základe gramatického výkladu, ktorého úloha je pri jazykovej pluralite smerníc aj tak zákonite znížená (Csach, 2006). Z tohto dôvodu nie je možné uvedenú situáciu zjednodušiť iba s poukazom na pravidlo práva EÚ, že každé jazykové znenie práva EÚ vo všetkých štátnych jazykoch členských štátov je rovnocenné a autentické. V tomto prípade sa totiž jedná o neurčité znenie smernice a členský štát by mal pri výklade smerníc pre účely ich transpozície používať také metódy výkladu smerníc, ktoré používa Európsky súdny dvor (Kral, 2002). Spôsob riešenia obdobnej situácie Súdny dvor EÚ sformuloval (Glézl, 2012) vo veci C- 45/83 (1984), kde uvádza, „*ak jazykové verzie nie sú identické, najjasnejšie vymedzenie má byť identifikované a neurčité jazykové verzie ignorované*“ Ako príklad môžeme uviesť anglické znenie smernice o spoločnom systéme dane z pridanej hodnoty, ktoré v čl. 205 uvádza *in the situations referred to in Articles 193 to 200 and Articles 202, 203 and 204, Member States may provide that a person other than the person liable for payment of VAT is to be held jointly and severally liable¹ for payment of VAT.* Pojem „*jointly and severally liability*“ je možné z anglického jazyka preložiť ako právna zodpovednosť, pri ktorej každý zo zúčastnených subjektov je zodpovedný za celý záväzok, čiže je na veriteľovom uvážení, voči ktorému subjektu si bude zodpovednosť uplatňovať (Garner, 2009) a subjekt, ktorý plnil záväzok má právo na príspevok a náhradu zo strany subjektov, ktoré záväzok neplnili. Z toho teda vyplýva, že citované anglické znenie smernice vôbec nepoužíva pojem ručenie, zakotvuje iba spoločnú a nerozdielnu zodpovednosť, čím sa vlastne neurčitosť textu smernice odstraňuje.

Napriek uvedeným skutočnostiam, by mohlo byť použitie pojmu „ručenie“ eventúálne akceptované s tým, že transpozícia smernice bola vykonaná z hľadiska jej zmyslu a cieľa (štát zakotvil aj iný subjekt ako platiteľ za daň z pridanej hodnoty zodpovedným za zaplatenie dane z pridanej hodnoty). V tejto súvislosti môžeme ako príklad uviesť právnu úpravu, ktorá platila vo vzťahu k dani z prevodu nehnuteľnosti v Českej republike kde *poplatníkem² dane z převodu nemovitostí je převodce (prodávající); nabyvatel je v tomto případě ručitelem.* Ústavný súd Českej republiky vo svojom náleze³ konštatoval „*z príkazu vnútrnej souladnosti a nerozpornosti právniho řádu plyne požadavek, aby tentýž právní institut (zde ručení) znamenal totéž, bez ohledu na to, v jakém odvětví práva je zrovna aplikován, rovnako aj Nejvyšší správní soud v České republice v rozsudku⁴ uvádza, že „právní řád, založený na principech jednoty, racionality a vnitřní obsahové bezrozpornosti, so sebou nutně přináší imperativ stejného náhledu na srovnatelné právní instituty, byť upravené*

¹ obdobne tak v nemeckom jazyku: „*gesamtschuldnerisch haftend*“ a vo francúzskom jazyku: „*solidairement tenue*“

² Pozri § 8 ods. 1 písm. a) zákona č. 357/1992 Sb. o dani dedičské, dani darovací a dani z převodu nemovitostí

³ Pozri nálež Ústavného súdu Českej republiky sp. Zn. I.ÚS 643/06

⁴ Pozri rozsudok Najvyššieho správneho súdu Českej republiky sp. zn. 2 Afs 81/2004

v rozdiľných predpisoch, či dokonce odvetvách." Na základe uvedeného je teda možné konštatovať, že princíp bezrozpornosti právneho odvetvia je v prípade ručenia za daň daný (v českej a obdobne tak aj v slovenskej právnej úprave) a požaduje, aby aj na verejno-právnu podobu ručenia sa vzťahovala akcesorita a subsidiarita postavenia ručiteľa za daň z pridanej hodnoty.

ZÁVER

Podľa kompetentných v žiadnom prípade cieľom zavedenia ručenia za daň nie je, aby v praxi tento inštitút negatívne ovplyvnil legálne podnikajúce subjekty. Existujúca právna úprava inštitútu ručenia za zaplatenie dane na výstupe si kladie za cieľ eliminovať zdaniteľné obchody, ktorých jediným cieľom je zneužitie práva a dosiahnutie vyplatenia neoprávneného nadmerného odpočtu.

Ručeniu za daň sa dá s trochou aktívnej snahy efektívne vyhnúť. Prvým krokom by malo byť preverenie si obchodného partnera na portáli finančnej správy. V špeciálnej sekcii je zverejnený zoznam tých platiteľov DPH, u ktorých nastali dôvody na zrušenie registrácie pre DPH ex offa a sú teda potenciálne rizikovými obchodnými partnermi. Odberatelia osôb uvedených v tomto zozname „rizikových subjektov“ sa stávajú ručiteľmi za daň, ktorú tieto osoby neodviedli do štátneho rozpočtu. Ide o také subjekty, ktoré porušili aspoň jedno z nižšie uvedených porušení zákona o DPH:

- opakovane v kalendárnom roku nespĺnili povinnosť podať daňové priznanie na DPH alebo kontrolný výkaz,
- opakovane v kalendárnom roku nezaplatili vlastnú daňovú povinnosť,
- opakovane nie sú zastihnuteľné na adrese,
- opakovane porušujú povinnosti pri daňovej kontrole.

Príspevok vznikol ako čiastkový výstup z projektu VEGA č. 1/0375/15 „Daňové úniky a daňové podvody a právne možnosti ich predchádzania (inštitútmi daňového, obchodného a trestného práva)“.

LITERATÚRA

1. *Black's Law Dictionary*. 2009. Ninth edition, edited by Garner B. A. United States of America : Thomson Reuters, 2009. 1920 s. ISBN: 978-0-314-19949-2. s. 997.
2. Case 45/83, 1984. Ludwig-Maximilians-Universität München v Hauptzollamt München West
3. CSACH, K., 2006. Význam výkladu sekundárneho európskeho práva pre výklad národného práva. In: *Právny obzor: teoretický časopis pre otázky štátu a práva*. Roč. 89, 2006, č. 4, s. 335. ISSN 0032-6984
4. GLÉZL, A. 2012. *Lost in Translation; EU Law and the Official Languages – Problem of the Authentic Text* [online] [cit. 2012-10-14] Dostupné na internete: <<http://www.cels.law.cam.ac.uk/events/Glezl.pdf>>
5. KRÁL, R. 2002. *Transpozice a implementace směrnic ES v zemích EU a ČR*. Praha : C. H. Beck, 2002, s. 36. ISBN 80-7179-688-3
6. Nález Ústavného súdu Českej republiky sp. Zn. I.ÚS 643/06
7. Rozsudok Najvyššieho správneho súdu Českej republiky sp. zn. 2 Afs 81/2004
8. Zákon č. 357/1992 Sb. o dani dedičskej, dani darovaciej a dani z prevodu nemovitostí

INFORMÁCIE O AUTORKÁCH

JUDr. Karin Prievozníková, PhD.

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

JUDr. Ivana Vojníková, PhD.

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Právnická fakulta
Kováčska 26, 040 75 Košice
e-mail: ivana.vojnikova@upjs.sk

ROZVÍJANIE PREZENTAČNÝCH SCHOPNOSTÍ MANAŽÉROV – PRÍPRAVA PREZENTÁCIE

DEVELOPING MANAGERIAL PRESENTATION SKILLS – PREPARATION OF PRESENTATION

Lucia HLIBOKÁ

ABSTRAKT

Príspevok je zameraný na základné faktory, ktorým sa má venovať pozornosť pri príprave prezentácie ako verejného vystúpenia, čo by malo viesť k rozvíjaniu a zdokonaľovaniu prezentačných schopností manažérov. Celkovo je možné dané faktory rozčleniť do troch kategórií, ktoré sa týkajú obsahu, formy a publika. V závere je okrem samotnej prípravy prezentácie vyzdvihnutý význam tréningu prezentácie.

Kľúčové slová: komunikácia, prezentácia, prezentačné schopnosti, príprava prezentácie

ABSTRACT

The paper is focused on basic factors which should receive attention when preparing presentations as public performances, which should lead to the development and improvement of presentation skills of managers. Overall, the factors can be divided into three categories, relating to content, form and the audience. At the end of article the importance of training presentations as a part of presentation preparation is highlighted.

Key words: communication, presentation, presentation skills, preparation of presentation

JEL KLASIFIKÁCIA: M12, M19

ÚVOD

Prezentačné schopnosti patria medzi kvalifikačné predpoklady úspešného manažéra, o čom svedčí aj množstvo teórií o manažérskych rolách, kde sa vyskytujú aj informačné a komunikačné roly úzko prepojené s umením prezentácie. Jednu z najznámejších teórií o manažérskych rolách rozpracoval Henry Mintzberg, ktorý identifikoval desať rolí manažéra, z ktorých dve sa priamo spájajú s komunikačnými spôsobilosťami a prezentačnými schopnosťami: rola širitel'a a rola hovorca (Koontz, 2010, s. 18). V roli širitel'a manažér prezentuje užitočné informácie podriadeným, kolegom či vyššiemu vedeniu. V roli hovorca prezentuje informácie o podniku verejnosti. Mintzber tvrdí, že až 40 % svojho pracovného času venuje manažér komunikácii a informačným rolám (roli širitel'a, hovorca a prijímatel'a informácií) (Mintzberg, Bourgault, 2000, s. 162). Často má prezentácia manažéra prvky verejného vystúpenia, ktoré si vyžaduje aj systematickú prípravu. Cieľom tohto príspevku je vytýčiť základné faktory, ktorým sa má venovať pozornosť pri príprave prezentácie ako verejného vystúpenia, čo by malo viesť k rozvíjaniu a zdokonaľovaniu prezentačných schopností manažérov.

PREZENTÁCIA AKO VEREJNÉ VYSTÚPENIE A JEHO PRÍPRAVA

Prezentácia môže byť charakterizovaná ako „vystúpenie rečníka pred publikom s vhodne spracovanými informáciami a podpornými materiálmi, ktoré si pripravil na názornejšie odovzdanie informácií, zvýšenie pozornosti publika a vlastnú oporu“ (Pútavá prezentácia, 2013). Jedná sa teda o verejné vystúpenie ako špecifický typ komunikácie. Preto pri zlepšovaní komunikačných a prezentačných schopností manažérov môžu pomôcť poznatky aj z rôznych ďalších oblastí, ako napr. z oblasti sociálnej psychológie a komunikácie, rétoriky, pedagogiky, a pod. Pre verejné vystúpenie je príznačné, že sa rečník prihovára auditóriu. Ďalej platí, že verejné vystúpenia sa líšia svojim účelom, stupňom formálnosti, mierou prípravy, dĺžkou trvania atď. (Zel'ová, 2008, s. 43). Aj v prípade manažérskych prezentácií sa prezentácia za účelom zmiernenia napätia medzi pracovníkmi z nepriaznivého vývoja na trhu a hrozby prepúšťania a prezentácia za účelom koncoročného bilancovania pred akcionármi budú líšiť, a to z hľadiska cieľa a obsahu, stupňa formálnosti, dĺžky trvania a aj mierou prípravy. Podľa Zel'ovej (2008, s. 43) niektorí odborníci v oblasti komunikácie tvrdia, že 5 minút prejavu vyžaduje 60 minút prípravy. Hľadať by sa pri tom mali odpovede na tri otázky:

- čo sa má povedať,
- ako by sa to malo povedať,
- komu sa to má povedať.

HĽADANIE ODPOVEDE NA OTÁZKU „ČO?“

Pri hľadaní odpovede na otázku čo sa má povedať, by sa mal prezentujúci zamyslieť nad cieľom prezentácie, samotným predmetom vystúpenia a štruktúrou prezentácie.

Pri ciele by si mal manažér ujasniť, či chce poslucháčom odovzdať informácie, alebo ich chce o niečom presvedčiť, či dokonca prímeť k nejakému činu. S cieľom je možné poslucháčov oboznámiť, ale manažér sa môže rozhodnúť ho nezverejňovať. Pri príprave prezentácie by sa malo stále posudzovať, či obsah a forma sú v súlade s cieľom. Ak bol cieľ explicitne vyjadrený a prezentovaný, potom by sa mal objaviť aj v závere prezentácie.

Pri predmete vystúpenia je potrebné vytýčiť hlavnú myšlienku, prispôbiť rozsah disponibilnému času a prispôbiť aj obsah cieľu, účastníkom, miere formálnosti, situácii a v neposlednom rade prezentáciu štruktúrovať. Vystúpenie by malo byť jasne rozdelené na úvod (cca 10 % času), jadro (70-80 % času) a záver (10-20 % času) (Zel'ová, 2008, s. 44; Pútavá prezentácia, 2013).

V úvode sa majú poslucháči oboznámiť s tým, čo bude obsahom prezentácie. Je veľmi dôležitý z hľadiska získania pozornosti auditória. Dobrým začiatkom na získanie pozornosti je pútavý názov prezentácie. Manažér ďalej môže v tejto časti vzbudiť očakávanie (napr. ako sa koncoročné výsledky odzrkadlia v hodnotení zamestnancov), môže použiť zastrašenie (napr. hrozba personálnych zmien), môže začať anekdotou, citátom či humorným privítaním. Môže sa začať aj pripomenutím príležitosti, ku ktorej sa pripravila prezentácia, vytýčením cieľa prezentácie alebo môže manažér upozorniť na význam danej problematiky pre poslucháčov. Špačková (2009, s. 111) uvádza ako zaujímavý spôsob začiatku prezentácie aj vlastnú skúsenosť, ale pri rozprávaní vlastnej skúsenosti je dôležité dodržať tri zásady, ktoré však platia pri všetkých spomenutých spôsoboch: súvislosť s témou, stručnosť a vyhnúť sa vychvaľovaniu. Väčšina ľudí prezentácie a rôzne prejavy podvedome nemá rada, lebo sa pri nich nudí. Dobrým úvodom je možné publikum presvedčiť, že v tomto prípade to bude iné. Čím lepšie rečník v úvode zapôsobí, tým menej sa bude musieť snažiť neskôr v priebehu prezentácie.

Jadro prezentácie musí mať svoju logiku. Nie je dobré preskakovať z bodu na bod, dopĺňať a vracat' sa k už povedanému. Preto Špačková (2009, s. 102) odporúča vytvoriť osnovu, ktorá by mala vytvárať logickú kostru a viesť napr. od známeho k neznámemu alebo naopak, dodržiavať usporiadanie v priestore alebo čase a pod. Informácie vyberané do prezentácie treba posúdiť z hľadiska naplnenia cieľa a v prípade veľkého množstva informácií je žiaduca selekcia. Všetky dostupné informácie nemusia byť prezentované. Niekedy majú manažéri snahu deklarovať svoju odbornosť a znalosť problematiky uvádzaním veľkého množstva detailných informácií, ktoré nie sú nevyhnutne potrebné a zbytočne sa stáva prezentácia rozvláčna až nudná. Pre prípadných záujemcov o detailnejšie informácie je vhodnejšie uviesť zdroj, kde sa môžu individuálne oboznámiť s detailmi, napr. na intranete. Ďalšou možnosťou je prípadných záujemcov o bližšie informácie vyzvať ku konkrétnym otázkam do diskusie. V súčasnosti poskytujú pri tvorbe prezentácie veľkú pomoc aj prostriedky informačno-komunikačnej techniky (ďalej len IKT). Množstvo softvérov a nástrojov Business Intelligence ponúka možnosť tvorby prehľadov a súhrnných správ za voliteľné obdobie, čo značne pomáha manažérom pri tvorbe obsahu a selekcii informácií.

Ďalej je dôležitá podľa Zel'ovej (2008) zrozumiteľnosť, presvedčivosť a živosť reči. Zrozumiteľnosť súvisí s voľbou známych slov a jednoduchou tvorbou viet. Presvedčivosť sa buduje odbornosťou rečníka (napr. informovanosťou, skúsenosťou), jeho vierou v to, čo hovorí a aj zanietenosťou. Živosť súvisí okrem formálnej stránky aj s tým, ako netradične sa rečník vyjadruje.

Záver by mal obsahovať zhrnutie hlavných bodov, nie nové myšlienky. Podobne ako úvod aj záver je veľmi dôležitý, lebo značne ovplyvňuje celkový dojem, ktorý prezentácia v uchádzačoch nakoniec zanechá a čo si zapamätajú. Záver môže obsahovať aj výzvu na konanie či zamyslenie sa. Obvykle sa v závere aj ďakuje za pozornosť a dáva sa priestor na prípadné otázky. Dôležité je záver zbytočne nepredlžovať.

HĽADANIE ODPOVEDE NA OTÁZKU „AKO?“

Prezentácia, podobne ako vopred pripravený prednes, môže byť čítaná, hovorená spamäti alebo hovorená z poznámok. Každý typ má svoje prednosti aj nedostatky. Vzhľadom k snahe pripraviť zaujímavú a pútavú prezentáciu však väčšinou býva uprednostňované hovorenie z poznámok, nakoľko sa najviac blíži konverzačnému štýlu komunikácie (Szabo, Bobenič Hintošová, Demjanová, 2013, s. 97). Navyše umožňuje udržiavať kontakt s publikom a reagovať na situáciu. Odporúča sa však podrobne si pripraviť a naučiť sa úvod a záver (Zel'ová, 2008, s. 43; Špačková, 2009 s. 112), lebo v úvode je potrebné minimalizovať stres a upútať pozornosť a záver výrazne ovplyvňuje celkový dojem z prezentácie. Jadro vystúpenia je vhodné poznačiť si len v podobe oporných bodov. Inšpirovať sa je možné moderátormi, ktorí často využívajú kartičky formátu A5. Nie je vhodné pripravovať si kompletne texty od A-Z, lebo hovorený a písaný text sa značne líšia a písaný text tak nakoniec môže vyznieť pri prezentácii umelo. Navyše je veľká pravdepodobnosť, že sa v texte prednášajúci stratí, čo ho môže zneistiť. Lepšie sú preto iba spomínané oporné body, ktoré sú napísané značne veľkým písmom pre dobrú čitateľnosť.

Ďalším aspektom formálnej stránky prezentácie je neverbálna komunikácia a signály, ktoré sú ňou vysielané. Množstvo literatúry sa zaoberá neverbálnou komunikáciou, preto jej tu nie je venovaná väčšia pozornosť. V prvom rade je však dôležité si uvedomiť svoje neverbálnej prejavu, až tak je na nich možné začať pracovať. Spomenúť sa môžu dôležité žiaduce aspekty ako tzv. prirodzená gestikulácia a udržiavanie očného kontaktu s publikom. Ďalej sa sem radí aj telesný výzor vrátane výberu oblečenia a celkovej úpravy zovňajšku. Dôležité je, aby sa prezentujúci cítil pohodlne, ale zároveň, aby bol oblečený a upravený tak,

aby sa s ním vedeli poslucháči identifikovať (napr. oblečenie typovo podobné, ale v najlepšej kvalite). Manažéri sa touto radou nemôžu riadiť vždy (napr. pri prezentácii robotníkom v uniformách nebude manažér tiež oblečený v uniforme).

Usporiadanie miestnosti a disponibilné technické prostriedky sú taktiež faktory, ktoré môžu ovplyvniť prípravu ako aj samotnú prezentáciu, preto je vhodné myslieť aj na tieto faktory. Pri použití rečnickeho pultu je vhodné, aby bolo prezentujúcemu vidieť minimálne hornú polovicu tela (Szabo, Bobenič Hintošová, Demjanová, 2013, s. 96). IKT umožňujú pripraviť pútavé prezentácie, ale pri ich tvorbe platia taktiež viaceré zásady ako napr. stručnosť, dobrá viditeľnosť a zreteľnosť, prehľadnosť, gramatická správnosť, nepreháňať to s vizuálnymi efektmi a nepoužívať IKT za každú cenu. Napr. v prípade zlej viditeľnosti pre nevhodné svetelné podmienky, alebo keď všetci účastníci nemajú dostatočný výhľad na premietacie plátno, je vhodnejšie od použitia projekcie radšej upustiť. Aj použitie tabúl či flipchartov je potrebné premyslieť. Pri všetkých týchto technických prostriedkoch hrozí, že sa prezentujúci odvráti od auditória, čím sa znižuje zrozumiteľnosť hovoreného slova a stráca sa kontakt s publikom.

HĽADANIE ODPOVEDE NA OTÁZKU „KOMU?“

Prezentáciu je vhodné prispôbiť publiku. Podľa Špačkovej (2009, s. 95) príhovor zasiahne svojho poslucháča vtedy, ak má pocit, že rečník hovoril k nemu. Preto je odpoveď na otázku KOMU veľmi dôležitá. Ak prezentujú manažéri svojim zamestnancom a kolegom, tak majú pomerne dosť informácií o svojom publiku. Ale aj v ostatných prípadoch majú manažéri väčšinou možnosť aspoň čiastočne poznať auditórium. Pri ad hoc analýze publika je vhodné zistiť aspoň približný počet poslucháčov, ich zloženie z hľadiska veku, pohlavia, vzdelania či pracovnej pozície. Vhodné je zamyslieť sa nad tým, čo už o danej problematike vedia, ako sa o ňu asi zaujímajú, aké sú ich očakávania. Zvážiť by sa malo aj to, či je ich účasť povinná, v akej dennej dobe tam sú, aké je asi ich psychické rozpoloženie (napr. či je už koniec pracovnej doby a všetci sa už nevedia dočkať odchodu domov). Aj podľa spomenutých faktorov je potrebné prehodnotiť cieľ prezentácie, celkový obsah a použité vyjadrovacie prostriedky či samotný rozsah prezentácie. Podľa Bobenič Hintošovej je vhodné pri publiku, ktoré pravdepodobne nebude mať veľký záujem o prezentáciu, voľiť zaujímavú formu a pri publiku s pravdepodobným záujmom o obsah prezentácie väčšiu pozornosť venovať faktom (Szabo, Bobenič Hintošová, Demjanová, 2013, s. 97). Aktivizovať môže rečník auditórium otázkami. Otázky môžu byť priame, kde rečník čaká na odpoveď, nepriame bez očakávanej odpovede alebo dialogizačné, kde si rečník odpovie sám (Špačková, 2009, s. 112-113). Otázky koncentrujú pozornosť žiaducim smerom aj v prípade, ak na ňu poslucháči priamo neodpovedajú.

V prípade, že manažér prezentuje jednu tému (napr. koncoročné bilancovanie) postupne pred rôznym publikom, je vhodné prezentáciu prispôbiť podľa už spomínaných kritérií. Pri kolegoch a odborných zamestnancoch je vhodné použiť zaužívanú odbornú terminológiu a ak to príležitosť dovoľuje aj príslušné pracovné slangové výrazy, ktorými sa na jednej strane komunikácia zjednodušuje a na strane druhej sa vedia poslucháči lepšie s prezentujúcim identifikovať. Po obsahovej stránke ich môžu zaujímať detaily súvisiace s ich pracovnou činnosťou, pracovnými podmienkami, hodnotením, odmeňovaním a pod. Prezentácia pre akcionárov a stakeholders môže obsahovať všeobecne známe odborné výrazy, ale bez slangových výrazov a po obsahovej stránke bude pozostávať skôr z agregovaných údajov a údajov súvisiacich s riadením, výkonnosťou podniku, ekonomikou, imidžom a pod. Prezentácia pre širokú verejnosť bude zrejme najstručnejšia, obsahovať bude všeobecne známe odborné výrazy bez slangu a vybrané údaje súvisiace s výkonnosťou, ekonomikou či imidžom podniku. V dostupných literárnych zdrojoch sa

môžeme stretnúť aj s postupom ako prispôbiť prezentáciu pre rôzne publikum (Prispôbte správu publiku). Z toho je možné odvodiť nasledujúci postup:

- vytvoriť prvú verziu prezentácie pre akcionárov a stakeholderov,
- doplniť prezentáciu o detailnejšie informácie, odborné výrazy a pracovný slang pre potreby prezentácie pre kolegov a zamestnancov,
- redukovat' a upraviť prvú verziu prezentácie do podoby pre širokú verejnosť.

ZÁVER

Efektívna príprava prezentácie môže výrazne zlepšiť komunikačné a prezentačné spôsobilosti manažérov. V článku boli v stručnosti uvedené základné faktory, ktorým by sa pri systematickej príprave prezentácie mala venovať pozornosť. Vytvorením prezentácie však samotná príprava nekončí. Prezentáciu je vhodné si vyskúšať a odprednášať pred zrkadlom či cvičným publikom. Týmto spôsobom sa zistí časový rozsah prezentácie a cvičné publikum môže poskytnúť objektívnu spätnú väzbu, čo pomôže odstrániť prípadné nedostatky. A na záver je možné uviesť výrok, ktorý uvádza vo svojej publikácii Špačková (2009, s. 122): „Prezentace je skvělá, když je skvělý řečník. Řečník je skvělý, když předá působivé, jasné a přehledné poselství. To se mu podaří, pokud bude, dřív než „pojede naostro“, nahlas trénovat.“

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

LITERATÚRA

1. KOONTZ, H. 2010. *Essential of Management*. New Delhi : Tata McGraw Hill Education. ISBN 978-0-07-014495-8
2. MINTZBERG, H. – BOURGAULT, J. 2000. *Managing Publicly*. Toronto : The Institute of Public Administration of Canada. ISBN 0-920715-98-2
3. *Prispôbte správu publiku*. [online]. [Cit.: 13.6.2015] Dostupné na internete: <<http://www.ibispartner.sk/sk/prezentacie/310-prisposobte-spravu-publicu>>
4. *Pútavá prezentácia – Vaša šanca byť úspešný* [online]. 2013. [Cit.: 25.5.2015] Dostupné na internete: <<https://www.istp.sk/clanok/234/Putava-prezentacia-Vasa-sanca-byt-uspesny>>
5. SZABO, S. – BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A. – DEMJANOVÁ, L. 2013. *Etika a etiketa pre manažérov*. Košice : TUKE. ISBN 978-80-553-1659-8
6. ŠPAČKOVÁ, A. 2009. *Moderní rétorika*. 3. dopl. vyd. Praha : Grada publishing. ISBN 978-80-247-2965-7
7. ZEĽOVÁ, A. 2008. *Vybrané kapitoly z psychológie II*. Košice : TUKE. ISBN 978-80-8073-958-4

INFORMÁCIE O AUTOROVI

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

UTILIZATION OF SOCIAL MEDIA IN SLOVAK AND ABROAD CONSTRUCTION COMPANIES

NÁZOV VYUŽÍVANIE SOCIÁLNYCH MÉDIÍ V SLOVENSKÝCH A ZAHRANIČNÝCH STAVEBNÝCH PODNIKOV

Tomáš MANDIČÁK - Daniela PAPIŠOVÁ

ABSTRACT

Construction projects have a number of participants. Between participants of construction projects arising interactions, relationships and information flows, that is essential to manage it. Information and communication technologies (ICT) support the management of information between them. This facilitates the exchange of information between them, particularly in relation investor and contractor. Area of use of IT tools and tools for marketing is closely linked. Social media are linked to information and communication technologies. ICT can be considered as an area which is widely used innovation. It directs impact on innovation in business strategies. The main object of the research was to analyze utilization of Social Media as tool for effective communication in Slovak and abroad construction companies. The article also monitors approaches in this issue in Slovak republic and abroad, especially in USA.

Key words: social media, communication, construction companies

ABSTRAKT

V stavebných projektoch vystupujú viacerí účastníci. Medzi účastníkmi stavebných projektov vznikajú väzby, vzťahy a toky informácií, ktoré je nevyhnutné riadiť. Informačné a komunikačné technológie (IKT) podporujú riadenie informácií medzi nimi. To uľahčuje výmenu informácií medzi nimi, najmä vo vzťahu investor a dodávateľom. Oblasť použitia IT nástrojov a nástrojov pre marketing je úzko spätá. Sociálne médiá sú spojené s informačnými a komunikačnými technológiami. IKT možno považovať za oblasť, ktorá často podlieha inováciám. Hlavným cieľom výskumu bolo analyzovať využitie sociálnych médií ako nástroja pre efektívnu komunikáciu v slovenských a zahraničných stavebných firiem. Článok tiež monitoruje prístupy v danej problematike na Slovensku a v zahraničí, najmä v USA.

Kľúčové slová: sociálne médiá, komunikácia, stavebné podniky

JEL KLASIFIKÁCIA: M

INTRODUCTION

Nowadays, the enterprises (present in any market) collect more data than any of the previous generation. The data is correlated by the information technologies, modified into the meaningful information and consequently linked into the massive models as so called „cognitive architectures“ (Toffler et al, 1995). The construction industry has always been competitive and is even more so now, as many businesses are struggling to survive in a recovering economy. With that increasing competitiveness comes added complexity

(Mesároš, 2003). In order to gain an advantage in this changing environment, companies need to have the facts on hand to in order to make calculated, informed decisions (Sage, 2014).

Changes in knowledge systems directly impact the business operations, saturate the business environment and enable companies to grow stronger sufficiently (Mesárošová et al, 2008). In 1995, Alvin Toffler (American futurist, famous for his studies of digital and communication revolution) articulated that none of the resources necessary for creation of wealth is as flexible as knowledge. (Creating a New Civilization. The Politics of the Third Wave). Knowledge ultimately reduces a need for raw materials, work, time, space, capital and other resources transforming into the central source of advanced economy. Consequently, we may consider the value of knowledge incalculable. Competitiveness of enterprises is driven by continuous progress and innovation – new ideas regarding products, technologies, processes, and finances and also marketing (Toffler et al, 1995) Knowledge is power in every industry, and what you don't know can end up being your downfall (McGowan, 2011).

Marketing processes (Mesárošová, et al, 2008) are affected by phenomena and factors that affect the functionality of the market on a global scale (in a specific way and always different intensity). Once the goal of the enterprise is to achieve positive results, obtaining a good position within the market and acquiring customers or investors, it is vital to process its own working methods and analyzes in accordance to the focus of the company (Mesároš et al, 2008). Also, the enterprise must apply all of the marketing processes as structured and differentiated system. Based on a proven need for application of specific marketing principles, specific actionable presumptions of business implementation exist. Overcoming of the competitive impacts, recovery of the production costs, profit achievement, development and expansion of the asset and capital base etc. is than accomplished by the marketing itself (Toffler et al, 1995).

The responsibility of managing growth and economic challenges requires leaders to devise a disciplined business strategy. This must efficiently address potential opportunities and problems as they arise by providing reliable, timely information to support decision-making (Kršák, 2004).

LITERATURE REVIEW

The current state of the construction sector in Slovak Republic

This year, business environment faces a number of stagnant and unsolved problems in investors and major suppliers payment discipline, the restructuring of companies and many others. Based on quarterly analysis of the Slovak construction Q4/2014 (December 2014), it was declared that participants of construction projects, especially subcontractors, face almost existential problems at the present time. Year 2015 is characterized as „The year of stabilization of the Slovak construction“ by the market professionals. Despite the experts can specifically define the problems of the construction market, the authorities do not develop the activities necessary to mitigate and eliminate these problems (Mesároš, Čarnický, 2013; J. U .Duncombe, 1959).

In February 2015, Slovak Republic Statistics Office Headquarters published a study mapping construction output at the end of the last calendar year. In December 2014, there was a decrease of 8,9% compared to December 2013. The statistic of production realized by the construction enterprises abroad showed the decline too (annual decrease of 4,5%). In 2014, total Slovak production volume in foreign countries was 4,1%.

Participants in construction projects

The activity of construction enterprises with main goal to realize the construction works/files and to take care for buildings already completed (repair, modernization, reconstruction, etc.) is determined by the external factors, such as transportation factors, energy and hydrological factors and climate conditions. These external factors are also seen as a connection between construction enterprises and other industries (e.g. wood, engineering, chemical industry and metallurgy industry) or freight. These cooperative relationships are the specifics of construction production (Trávník et al, 2003).

Relations affecting the construction enterprise's activities are given by imaginary triangle of interests between investor, Construction Company (as the main contractor) and subcontractors. Realization in construction sector is therefore directly linked to the overall state of the market, purchasing power of population and targeting public investments. Conflicts between public interests and private properties are often a result of the fact that even private buildings are part of public environment. Participation in international exhibition, legislative changes and incentive programs are kind of space to promote construction companies. The result should be to stimulate the investors to harmonize private activities with public interest. And last but not least is the acceptance of Construction and Architecture as a component of presenting the country.

The participants in the construction project (also known as construction participants) are all natural and legal persons involved in the construction project (Kozlovská et al, 2013; Kozlovská, Hyben, 2005).

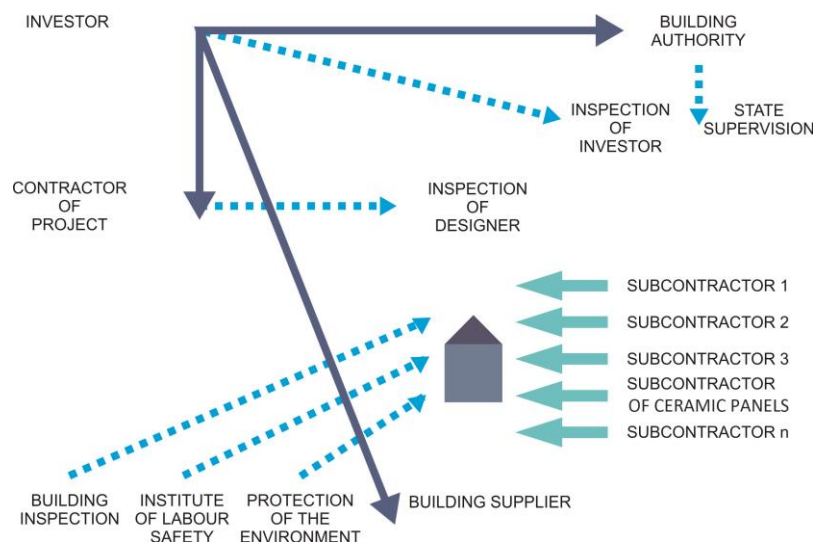


Figure 1: Participants of construction projects.

Source: Kozlovská et al, 2013

Social media and communication

Between participants of the construction process gives rise and information flows. Relationship between "Investor and contractor" is the most important. Therefore, it is essential that the contractor was looking for an effective communication strategy. There is scope for innovation and the search for a model for effective communication. This directly affects the business model innovation.

Ever increasing complexity of the economy requires a high level of system integration with high volume of information held by organizations. Monitoring components, products, supply synchronization, contractors and purchasers mutual awareness about activities and plans or research are conditional to investment in electronic information structure. Electronic communication is the infrastructure of a modern economy, which is directly related to the use of IC technologies (such as Social Media) in promotion and marketing context (Toffler et al, 1995).

Area of marketing and communication with the market and the customers in construction industry is a subject of a number of Slovak and foreign literature. The importance of marketing communication consists of making business contacts, growing relationships with customers and developing long-term partnerships (Mesárošová, Mesároš, 2003). A need to listen and understand the customers is becoming even stronger as the time goes on. Also, the competitive environment in Slovak market is becoming stronger. Models for planning, processing algorithms, interaction of tools are becoming a great tools to creation an effective strategy of marketing communication campaigns as part of a communication mix. New Information Technologies bring change to every sphere of our lives and it's necessary in marketing communication to operatively adapt and use all of the modern alternatives for communication. Businesses able to quickly react to rapid changes will soon acquire a competitive advantage.

Social Media allows the subjects to get and exchange content (text, visual, audio, etc.). The biggest difference between Social media in an on-line environment and traditional media lies in a possibility to actively participate and create content together with its creator. This interaction may be appropriate for the company. To bring positive results, it is important to utilize the Social Media possibilities wisely and appropriately for every construction enterprise. Social Sites (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, etc.), blogs (online written form of regularly edited journal, managed by a particular person – Blogger), websites, websites providing videos (the strongest in YouTube, companies may use YouTube to share the information about products, services and also to promote the company itself), Wikipedia (online encyclopedia/library of articles containing links to other websites) are also part of the Social Media outlet.

Construction enterprises (whether it is B2B or B2C model of business) use Social Media primarily to make a fast contact with customers and partners. By reporting activities in relation to Social Media, enterprise has the opportunity to present itself and provide the opportunity to promote own products and services to the customers. The result might be the increase of a market share and reinsurance of a source of obtaining a feedback from all participants of activities, information and innovative ideas. The last but not least is the monitoring of society needs and the ability to respond promptly.

PROBLEM STATEMENT AND OBJECTIVES OF THE STUDY

If IT support of every business processes has become indispensable for a lot of enterprises in every field (Muller et al, 2006). Moreover, innovative IT systems generally offer great opportunities to improve a company's competitiveness, in construction enterprises too (Kozlovská et al, 2013). The responsibility for effective and efficient design and use of IT lies with the company's IT management. The main goal here is to continually improve IT performance with regard to its economic efficiency (Henderson et al, 1993). Area of use of IT tools and tools for marketing is closely linked. Social media are linked to information and communication technologies. Their impact could be legally use of information and communication technologies. ICT can be considered as an area, which is widely, used innovation. It directs impact on innovation in business strategies.

The main object of the research was to analyze utilization of Social Media as tool for effective communication and business model. The article also monitors approaches in this issue in Slovak republic and abroad, especially in USA. Paper also monitors the relationship between the increases in enterprise profits due to increased environmental friendliness.

The questionnaire was sent by e-mail, as electronic surveys allowing the transmission of more information, they support better interaction between the researchers and the respondents, and they contribute to a better quality of information, to a faster response cycle and to a reduction in research costs.

The survey was conducted on the total survey sample, 207 respondents. Sixty five questionnaires were received, out of which 65 were considered valid, thus a 31,40 % final response rate. Respondents included companies from all regions of Slovakia. Figure 2 shows the distribution of enterprises in terms of residence. The companies were divided into small, medium and large enterprises under the Act 231/1999 Law Code on state aid. Classification of the enterprises is treated to the breakdown according to European Commission Recommendation 2003/361/EC. Information about the respondents is presented in Table 1.

Table 1: Size of construction companies in Slovakia

Size of construction enterprises in Slovakia	%
Micro enterprises	8 %
Small enterprises	25 %
Medium sized enterprises	58 %
Large enterprises	9 %

Source: own processing

RESULTS AND DISCUSSION

In September 2013, Construction Marketing Association (PMA) conducted a survey on the use of Social Media in Construction enterprises in United States of America. Also, we conducted our own questionnaire survey, earlier 2014. Following are the results of Social Media use in Construction sector in the Slovak republic. Mostly they are focused on overall attitude to this form of promotion and communication. Also, a comparison of the results with foreign companies is attached, taking specifically Social Media (percentage of use in the Slovak Republic versus the United States) into consideration (Construction association).

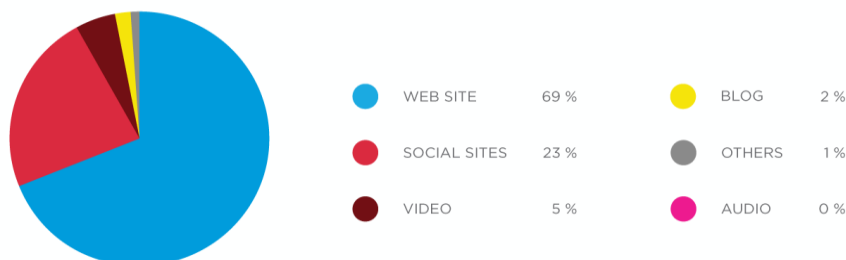


Figure 2: Utilization of Social Media in Slovak Construction Enterprise's environment

Source: own processing

Slovak companies highly rely on the web sites mainly for promotion of their own work while maintaining the contact with existing and potential customers. Only approximately a quarter of surveyed respondents utilize Social Networks, which is a relatively small part, compared to foreign countries. Very low attention of Slovak enterprises is dedicated to the other alternatives of Social Media.



Figure 3: Attitude to the use of Social Media in Slovak Construction Enterprises' environment

Source: own processing

The results shown in this graph point out that two thirds of construction firms operating in Slovakia (survey respondents) rely on supporting their activities by traditional media in the context of promotion, despite they are fully aware of Social Media popularity.

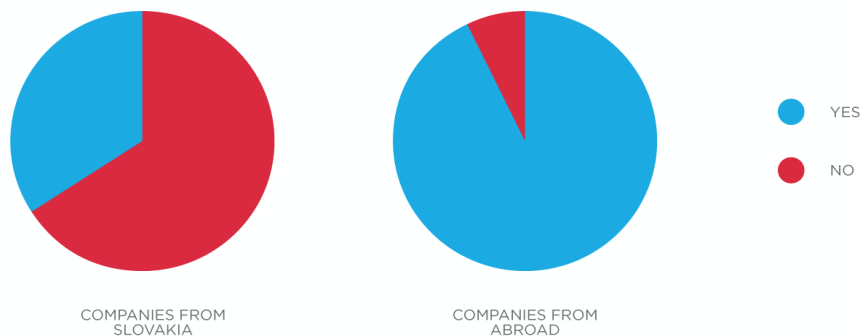


Figure 4: Percentage comparison of Social Media utilization between the Slovak Republic and The United States at the turn of the year 2013/2014

Source: own processing

Compared domestic use of Social Media and their usage abroad, shown is a result indication that foreign construction companies perceive this component of promotion as more effective. Precisely 93% of surveyed respondents in the U.S. indicated some form of Social Media is leveraged in their mix. In Slovakia though, only 34% of respondents claimed so. The result describes that while in foreign countries it is nearly all, in Slovakia, not even half of the companies rely on Social Media utilization.

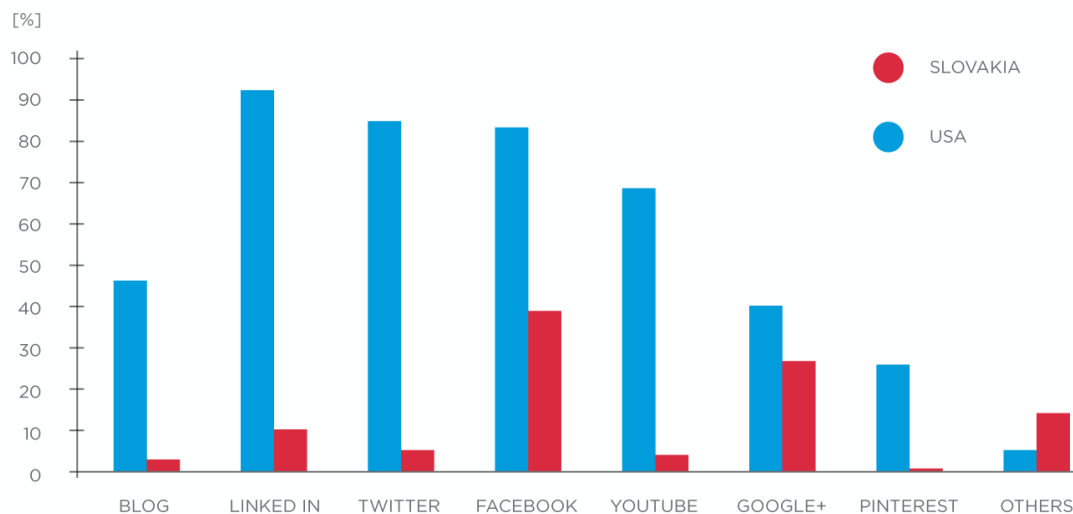


Figure 5: Percentage usage comparison of various Social Media between the Slovak Republic and The United States at the turn of the year 2013/2014

Source: own processing

This graph highlights the differences in the intensity of various social networks usage in the Construction sector in Slovakia and abroad. Amount of 47% of American construction companies published blog articles; only 2% of Construction companies in Slovakia did the same. On LinkedIn, 91% of American enterprises are registered, while only 10% of Slovakia companies are currently present at this professional social platform. There are 84% of active users on Twitter in American Construction environment while only 5% of them in Slovakia. Facebook is used by 83% of the U.S. Construction companies and 39% of Slovak Construction companies. Total of 40% of the U.S. respondents have created an account on Social Network Google+ while in Slovakia only 27% of respondents did so. Around 26% of American Construction companies contribute photo updates to social network named Pinterest, at the same time, in Slovakia this social site is not used at all.

CONCLUSION

Social media and social networks are one of the tools of modern marketing. Social media and social networks can be seen from two perspectives. The first view shows the perception of effective marketing tool supported by information-communication technology. Important view is the perception of how social media, networks and information and communication technologies affect to business strategy in every field.

Construction industry is specific. The final products are economically intensive. These products are expensive. Therefore, increased costs and prices constitute a significant barrier. It is essential to compare the use of these technologies with foreign countries. In the US, it is a basic tool that utilizes the vast majority of businesses. It is different in Slovakia. Slovak companies on a small scale using these modern tools. This is especially true for the construction industry. Business strategy does not use all available tools to the fullest. The exchange of information is one of the priority areas that need to be done effectively. However, Slovak construction companies neglect this activity. Construction industry is specific. Reaching the investor is different than in other businesses. Nevertheless, the social

media and networks undervalued and their use is alarming. Especially looking at the cost of the instrument.

"The paper presented a partial research result of project VEGA - 1/0677/14 "Research of construction efficiency improvement through MMC technologies".

The paper presented a partial research result of project "Identification of key competencies of university students for the needs of knowledge society development in Slovakia", which is supported by the Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic in supplying incentives for research and development from the state budget in accordance with Act no. 185/2009 Z. z. on incentives for research and development and on supplementing Act. 595/2003 Z. z. Income Tax, as amended by Act no. 40/2011 Z. z.

LITERATURE

1. *Background concept to promote cultural and creative industries in the Slovak Republic Construction Marketing Association*, Available online: <<http://www.constructionmarketingassociation.org/>>
2. DUNCOMBE, J. U. 1959. "Infrared navigation - Part I: An assessment of feasibility," *IEEE Trans. Electron Devices*, vol. ED-11, 1959, no. 1, p. 34–39.
3. HENDERSON, JC. - VENKATRAMAN, N. 1993. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal* 38(2&3), 1993, pp. 472–484.
4. KOZLOVSKÁ, M. - HYBEN, I. 2005. *Stavbyvedúci – manažér stavebného procesu*. Bratislava : Eurostav spol. s r.o., 2005, 263 p. ISBN 80-969024
5. KOZLOVSKÁ, M. - ŠOLTÉS, T. - SABOL, L. 2013. *Plánovanie a riadenie realizácie stavebných projektov*. Košice : Technická univerzita, 2013.
6. KRŠÁK, B. 2004. Measuring information technology's impact on company performance. In: *Metalurgia*, vol. 43, 2004, no. 3, p. 261. ISSN 0543-5846
7. MCGOWAN, C. 2011. *Business Intelligence Pocket Guide: A Concise Business*.
8. MESÁROŠ, P. 2014. Úspešnosť slovenských stavebných podnikov za rok 2013. In: *Eurostav*, vol. 20, 2014, no. 6, p. 71-78. ISSN 1335-1249
9. MESÁROŠ, P. - ČARNICKÝ, Š. 2013. *Business Intelligence and Knowledge Management : A Business Perspective* 1. edit. Brussels : EuroScientia vzw, 2013, p. 168. ISBN 978-90-818529-1-3
10. MESÁROŠ, P., MESÁROŠ, F., ČARNICKÝ, Š. 2008. *Manažment znalostí a perspektívy jeho uplatnenia v slovenských podnikoch* . 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2008, 204 p. ISBN 978-80-225-2490-2
11. MESÁROŠOVÁ, M. - MESÁROŠ, P. 2003. *Účinnosť marketingovej komunikácie*. Bratislava : Ekonóm, 2003, 100 p. ISBN 80-225-1795-X
12. MESÁROŠOVÁ, M. - MESÁROŠ, P. - MESÁROŠ, F. 2008. *Teória a prax marketingového výskumu*. 1. vyd. Košice : VÚSI, 2008, 342 p. ISBN 978-80-89338-02-3
13. MESÁROŠOVÁ, M. - MESÁROŠ, P. - MESÁROŠ, F. - BOBENIČ – HINTOŠOVÁ, A. 2008. *Komunikačné a manažérske spôsobilosti pre prax* . 1. vyd. Košice : VÚSI, 2008, 274 p. ISBN 978-8089383-00-9
14. MÜLLER, A. - VON THIEMEN, H. SCHRÖDER. 2006. IT- Controlling. So messen Sie den Beitrag der In: *formationstechnologie zum Unternehmenserfolg. Der Controlling-Berater*, (1), p. 99–122.

15. PETRÁKOVÁ, Z., et al. 2003. *Využitie projektového riadenia v stavebníctve a investičnej výstavbe*. Bratislava : STU, 2003. ISBN 80-227-1826-2
16. PETRÁKOVÁ, Z. et al. 2007. *Riadenie projektov (Projektový manažment), Učebnica pre Program vzdelávania postgraduálnych študentov ako podpora ich prípravy na podnikanie*, Bratislava : STU, 2007, ISBN 978-80-227-2593-4
17. SAGE, A. 2014. Achieving More Intelligent Construction Through Data Analysis. [online]. 2014. Available on internet: <<http://www.SageCRE.com>>
18. TOFFLER, A. -TOFFLER, H. 1995. *Creating a New Civilization: The Politics of the Third Wave*. Turner Publishing: ,1995, p. 122. ISBN 978-1570362231
19. TRÁVNIK, I. - CHODASOVÁ, Z. - ROMANCOVÁ, I. - PETRÁKOVÁ, Z. 2003. *Ekonomika stavebného podnikania*. Bratislava :, 2003, 127 s. ISBN 80-227-1895-5 Available on internet: <<http://www.svf.stuba.sk/docs/dokumenty/skripta/ESP2003.pdf>>
20. WIGNER, E. P. 1965. "Theory of traveling-wave optical laser," In: *Phys. Rev.*, vol. 134, p. A635–A646.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Ing. Tomáš Mandičák

Technical University of Košice

Faculty of Civil Engineering, Department of Construction Technology and Management

Vysokoškolská 4, 042 00 Košice, Slovakia

e-mail: tomas.mandicak@tuke.sk

Bc. Daniela Papišová

Technical University of Košice

Faculty of Civil Engineering, Department of Construction Technology and Management

Vysokoškolská 4, 042 00 Košice, Slovakia

Košice, 042 00, Slovakia

e-mail: daniela.papisova@student.tuke.sk

Recenzia

Aktuálne otázky terminológie marketingu. Bratislava : SAV, Jazykovedný ústav Ľ. Štúra 2014. ISBN 978-80-971690-1-5

Slovenská akadémia vied, Jazykovedný ústav Ľudovíta Štúra vydal koncom roka 2014 pod vedením redaktoriek Jany Levickej a Kristíny Viestovej Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie s názvom: *Aktuálne otázky terminológie marketingu*, čo vyústilo následne do ďalšieho pokračovania iniciatívy Jazykovedného ústavu Ľudovíta Štúra SAV. Nosnou ideou uvedených aktivít bolo analyzovať, unifikovať a ustáľovať terminológiu marketingu. Konferencia nadväzovala zároveň na projekt MŠ SR a SAV VEGA 2/0091/09 a závery vedeckého seminára *Neologizmy v terminológii marketingu*, publikáciu *Malý lexikón marketingu* (2012) a takmer 500 terminologických záznamov z oblasti marketingu v Slovenskej terminologickej databáze. Všetky uvedené iniciatívy je možné vítať s otvorenou náručou, nakoľko sa stávame svedkami rozširovania nejednotnej terminologickej prezentácia pojmového aparátu či už v spektre odbornej a laickej verejnosti, ale aj v rámci jednotlivých škôl. Neistota a dezorientácia v terminológii je častokrát podmienená prenikaním anglicizmov, europeizmov, internacionalizmov a slov slangovej profesnej i neprofesnej komunikácie.

Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie prezentuje postoje zástupcov rôznych univerzít, ale aj zástupcov Jazykovedného ústavu Ľudovíta Štúra SAV, čo považujem za mimoriadne vhodné skĺbenie vedeckých a odborných postojov. Oceňujem široké spektrum zastúpenia prispievateľov nielen z domácich, ale aj zahraničných univerzitných pracovníkov. Z textov jednotlivých príspevkov zaznieva nutnosť intenzívnej vzájomnej interdisciplinárnej spolupráce pri analyzovaní sporných a prijímaní nových termínov. Unifikácia pojmového aparátu by mala slúžiť k rozvoju slovenskej teórie marketingu.

Napriek skutočnosti, že v zborníku je uvedených iba 14 príspevkov, problematika je komplexne ponímaná a odráža sa to aj v rozsahu jednotlivých príspevkov. Aj keď boli pôvodné odporúčania neprekročiť rozsah 10 strán, iba štyria autori dodržali plánovaný rozsah. Desať príspevkov výrazne prekračuje odporúčaný rozsah a je potrebné zároveň dodať, že bolo tomu tak v záujme pracovného nadšenia a v snahe čo najobjektívnejšie obsiahnuť predostretý problém. Pri komplexnom hodnotení je možné konštatovať, že rozsah zborníka v počte 210 strán je úmerný dôležitosti riešenej problematiky. Autori sa pokúsili navodiť diskusiu k pojmom, s ktorými pracujú v rámci svojho vedecko-výskumného zamerania a následne rovnako aj v rovine pedagogickej interpretácie poznatkov vo vzťahu ku študentom. Ako vyplýva z textov, niekedy sú rovnako bezradní aj samotní autori, ak preberajú najnovšie poznatky zo zahraničnej literatúry a následne sa snažia tieto teórie uplatniť v domácej študijnej literatúre.

Pri hodnotení obsahu a pôvodnosti textu je možné konštatovať, že metódy spracovania textu sú nové a zaujímavé. Jazyková a štylistická úroveň je na veľmi dobrej úrovni. Zborník prináša nielen známe, už publikované prístupy, prináša rovnako aj pôvodné, nové a zaujímavé poznatky. Hlavný prínos práce je vo vytvorení mimoriadne priaznivej pracovnej atmosféry so snahou spolupracovať pri analyzovaní sporných a prijímaní nových termínov.

Vytvorenie tradície uskutočňovania pravidelného diskusného fóra k aktuálnym problémom marketingovej terminológie by bolo ideálnou aktivitou v záujme zachovania jazykovej, ale aj terminologickej čistoty. Domnievam sa, že je potrebné začať rozvíjať

dôsledné manažovanie terminológie marketingu na celoslovenskej úrovni a následne tieto závery sprostredkovať širokej vedeckej, ale aj odbornej verejnosti.

prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

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