

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

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

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 12, 2016
číslo 3

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.

REDAKCIA

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

prof. Ing. Ladislav BLAŽEK, CSc.
prof. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.
prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.
doc. RNDr. Zuzana HAJDUOVÁ, PhD.
doc. JUDr. Ing. Aneta BOBENIČ HINTOŠOVÁ, PhD.
doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.
doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.
doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.
doc. Ing. Petr SUCHÁNEK, PhD.
Luc VIERENDEELS, MScBA

Editor čísla 3/2016

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Vydavateľ a adresa redakcie

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

Dostupnosť

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

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

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

Jazyk vydania a periodicitu

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku.
Všetky príspevky sú recenzované.
Časopis vychádza štvrtročne.
Ďalšie vydanie: december 2016.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou.
Za obsahovú a jazykovú stránku redakcia nenesie zodpovednosť.

OBSAH ČÍSLA 3/2016

INHIBITORS OF EXPLOITATION AND IMPLEMENTATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS IN SLOVAK CONSTRUCTION COMPANIES	4
<i>Tomáš MANDIČÁK – Annamária RAKOŠIOVÁ</i>	
VÝZNAM OUTSOURCINGU PRE PODNIK A JEHO VYUŽÍVANIE V PRAXI	10
<i>Barbora GONTKOVIČOVÁ - Emília DUL'OVÁ SPIŠÁKOVÁ</i>	
KRITÉRIÁ HODNOTENIA DODÁVATEĽOV	18
<i>Jozef GAJDOŠ</i>	
VYUŽITIE SOFTVÉROVEJ SLUŽBY PODIO NA SPRÁVU VYBRANÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV V MENŠÍCH FIRMÁCH VO VÝUČBE	23
<i>Matúš FORMANEK</i>	
VÝKONNOSŤ PODNIKU AKO DÔSLEDOK PRODUKTIVITY A KVALITY VÝSTUPOV	36
<i>Lenka ŠTOFOVÁ – Petra SZARYSZOVÁ</i>	
METÓDY MERANIA PODNIKOVEJ VÝKONNOSTI	43
<i>Július KMEC – Jaroslav DUGAS – Anna KRIŠŤANOVÁ</i>	
ÚLOHA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V ROZVOJI REGIÓNOV SLOVENSKEJ REPUBLIKY	50
<i>Zuzana HRABOVSKÁ</i>	
RECENZIA PUBLIKÁCIE „Vybrané state z poisťovníctva“	58
<i>Magdaléna FREŇÁKOVÁ</i>	

INHIBITORS OF EXPLOITATION AND IMPLEMENTATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS IN SLOVAK CONSTRUCTION COMPANIES

INHIBITORY VYUŽÍVANIA A IMPLEMENTÁCIE CRM SYSTÉMOV V SLOVENSKÝCH STAVEBNÝCH PODNIKOV

Tomáš MANDIČÁK – Annamária RAKOŠIOVÁ

ABSTRACT

Customer Relationship Management systems are one of the systematic way how to successfully manage customers and relationships between them. Customer Relationship Management systems are part of information system or in other words Enterprise Resource Planning systems. Several studies indicate that their use have a lot of benefits. In the other side, there exists a lot of barriers or inhibitors of exploitation and implementation of Customer Relationship Management systems. Article discusses the issue of inhibitors of Customer Relationship Management systems for in Slovak construction enterprises. The main objective of this article is exploring inhibitors of exploitation and implementation of Customer Relationship Management systems in Slovak construction enterprises and set their importance ranking.

Key words: Customer Relationship Management, inhibitors, construction enterprises

ABSTRAKT

CRM Systémy predstavujú jeden zo systematických spôsobov, ako úspešne riadiť zákazníkov a vzťahy medzi nimi. CRM Systémy sú súčasťou informačného systému, alebo inými slovami systémov plánovania podnikových zdrojov. Niektoré štúdie naznačujú, že ich použitie má mnoho výhod. Na druhej strane existuje mnoho prekážok alebo inhibítorov využívania a implementácie CRM systémov. Článok sa zaoberá problematikou inhibítorov využívania a implementácie CRM systémov v slovenských stavebných podnikov. Hlavným cieľom tohto článku je preskúmať inhibítory využívania a zavádzania systémov CRM v slovenských stavebných podnikoch a nastaviť poradie ich dôležitosti.

Kľúčové slová: Customer Relationship Management, inhibítory, stavebné podniky

JEL KLASIFIKÁCIA: M

INTRODUCTION

Customer Relationship Management (CRM) is an indispensable part of the enterprise management (Čarnický, Mesároš, 2009). This is particularly true in the current knowledge age. Raw data or information currently is not sufficient (Mesároš, Mesároš, 2008; Mesároš, 2013). Their amount is growing every second. This is the cause of pressure and emphasis on quality and relevant information with added value (Kršák et al, 2011). CRM systems are used for the process of obtaining, collecting, storing, information and analyzing too. A good

relationship between customers and enterprise presents an essential part of objectives of every enterprise. This objective will also participate on the main objective of enterprise, thus making a profit. This objective also helps other partial objectives and as follows: increasing the value of the enterprise and ensure the solvency of the enterprise. CRM systems are a tool to gain loyal customers.

Customer relationship management is a strategy whose main objective is to better understand customers. Their needs should be fulfilled efficiently to achieve their maximum satisfaction. Information about the customer is collected through ICT (Čarnický, Mesároš, 2013). This information is an intermediary to achieve the greatest degree of satisfaction. In fact, with increasing focus on e-business applications it has become a major component of the right CRM e-business strategies (Madu and Kuei, 2005). CRM systems are programs that allow enterprise or users to collect, sort and also analyze customer data. The main task is to collect their contacts, information about ongoing business process and information about achievement of sales and their size. CRM systems help to monitor and evaluate all business activities in the enterprise. This is reason that statistical data as a result of collection, sorting and evaluation of the information often bundled CRM systems.

METHODOLOGY OF RESEARCH

Data obtaining

The questionnaire survey is the fastest and most effective way of obtaining the necessary information. The questionnaire was designed and distributed in electronic form. For preparation of the questionnaire was used online platform FORMEES which permit the questionnaire in electronic form, accessible to him of the selected target group respondents based on the destination address where the questionnaire is placed.

The survey sample was approached by e-mail with the request to participate in the research. Total were interviewed 1276 of respondents (participants of construction projects). It participated in the questionnaire survey 125 respondents (all size of enterprises), but only 48 SMEs completed the entire questionnaire to use in our research.

Data processing and objectives of research

The obtained data were evaluated based on several statistical methods through software MS Excel and statistics. Research results Processing was based on the descriptive and inductive statistics..

The respondents were asked their opinions on the inhibitors of the use and implementation of CRM systems to their enterprises with various options. The data were analyzed using the percentile method, mean score ranking, correlation analysis and the importance index. The range was fixed by Likert scale (1 to 5). Using the measured has been made arithmetic mean of the values for the selected area under consideration. Correlation was used instead of regression because the purpose of the analysis was not prediction but simply to show the relationship between ordinal dependent and independent variables (Tabachnick, Fidell, 1996). The formula for the importance index is given by El-Haram & Horner, as follows:

$$I_i = (\sum w_i \cdot f_{xi}) 100/5n \quad (1)$$

where w_i is weight given to i th response; $i = 1, 2, 3, 4, \text{ or } 5$ is response frequency; $f_{x1} = \text{very weak/low}$, and $f_{x5} = \text{very strong/high}$ and n is total number of responses.

The main objective of this article is exploring inhibitors of exploitation and implementation of Customer Relationship Management systems in Slovak construction enterprises and set their importance ranking. Importance ranking is based on importance index by El-Haram & Horner.

Research sample

Main characteristics of research subjects in terms of the size of the enterprise we can see in Figure 1. 34,55% of micro-enterprises, 30,91% of small enterprises, 21,82% of medium-sized enterprises, what constitutes 35,71% of the research sample and 12,73% of large enterprises were participated in research.

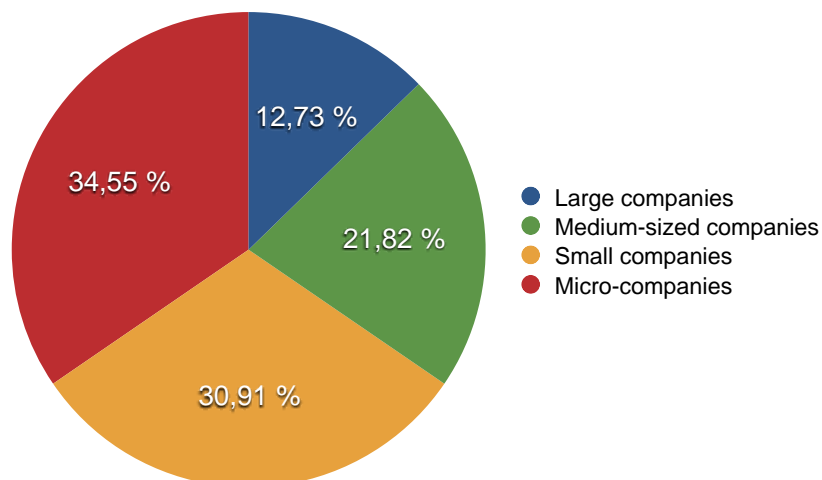


Figure 1: Characteristics of the research sample by size of Slovak construction enterprises
Source: own processing

Further breakdown is by region. It is, where Slovak construction companies are occupied.

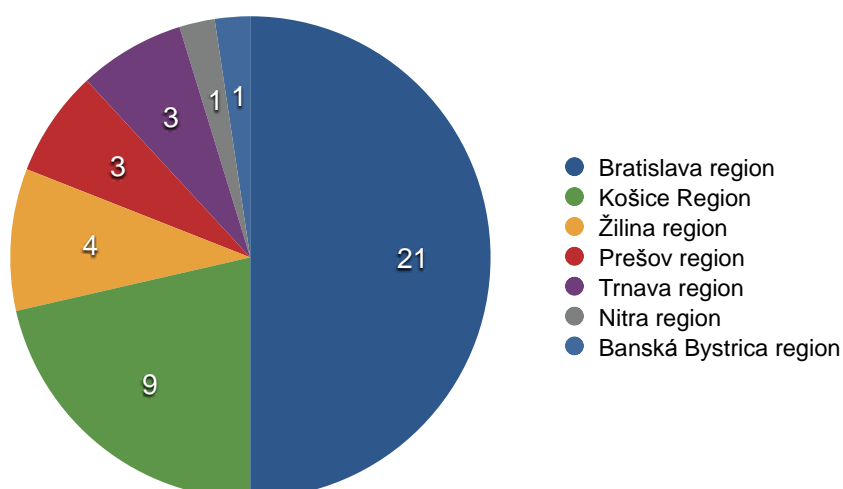


Figure 2: Characteristics of the research sample by region
Source: own processing

RESULTS OF RESEARCH

At the outset it must be said that the use of CRM systems in the Slovak construction companies is very weak. Causes and reasons can be several. Inhibitors of exploitation and adoption of CRM systems is possible divided into four basic groups that are basis on the research. These are as follows: economic inhibitors, technical inhibitors, personal inhibitors and industry inhibitors. The biggest obstacle is high investment costs of CRM systems. That presents importance index 83,76. This is absolutely the highest value. All identified and quantified inhibitors are in Table 1.

Table 1: Ranking of adoption and exploitation inhibitors

Group of inhibitors	Inhibitors	Importance index	Ranking
Economic inhibitors	• High investment costs of CRM systems	83,76	1
	• System maintenance costs over its lifetime	80,82	3
	• Adoption of IT staff to manage the CRM systems	73,5	9
Technical inhibitors	• Non-Compatibility of software solutions	70,18	10
	• Insufficient functional capabilities of the system	58,98	12
	• Ignorance of the use of CRM	73,7	8
	• Extensive maintenance and servicing of the system and the need for upgrading the system (administrative burdens, inspection, repair)	67,46	11
Personal inhibitors	• Lack of competence and qualification of users (training requirements)	78,83	5
	• Lack of experience (practical experience)	47,33	13
	• Readiness and lack of interest from users	76,24	7
	• Unwillingness of innovation, adoption and change processes	81,86	2
	• Lack of support from managers	79,54	4
Industry inhibitors	• Industry fragmentation and lack of integration among the participants of construction projects	37,98	14
	• The legislative framework	18,62	16
	• CRM Exploitation level of competition	21,86	15
	• CRM exploitation level by other participants in the construction project	78,4	6

Source: own processing

The second greatest inhibitor is "unwillingness of innovation, adoption and change processes". Next greatest inhibitor is "system maintenance costs over its lifetime". Overall, the economic reasons (for example high costs) are the biggest obstacle or inhibitors of

adoption and exploitation of CRM systems. Figure 3 presents an overall evaluation of the inhibitors.

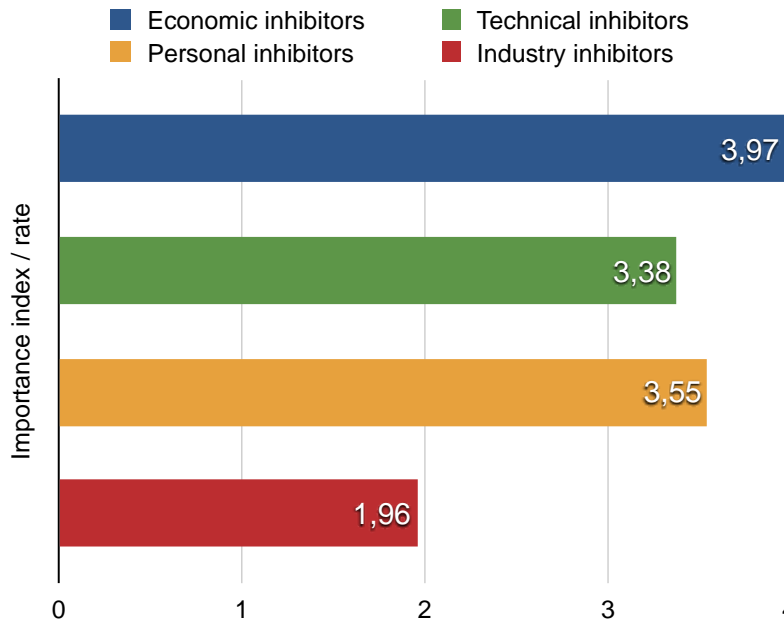


Figure 3: Inhibitors of CRM adoption and exploitation in Slovak construction enterprises
Source: own processing

It is clear that economic reasons are the biggest obstacle to the implementation and use of CRM in construction enterprises in Slovakia. Very important are personal reasons, mainly lack of experience and unwillingness to accept change and innovation.

CONCLUSION

Innovation associated with the development of ICT change management approaches in enterprises. Existing customers nowadays are not satisfied with just having a good product, but require extra care, individual approach. CRM systems are part of a modular enterprise information system. CRM performs particularly the process of collecting, sorting, storing, data analyzing. Exploitation of CRM systems has several advantages. This article discusses issue of inhibitors of Customer Relationship Management systems for in Slovak construction enterprises. The greatest inhibitors are mainly economic reasons. In the article it was achieved the main objective. That is set ranking of inhibitors of CRM systems in Slovak construction enterprises. Importance index indicate some trends and reason why CRM systems are not exploitation in full rate. Article answers on some questions of obstacles in CRM adoption. Future research should be point to differences between size group of construction enterprises.

ACKNOWLEDGEMENT

The paper presents partial results of the research project VEGA No. 1/0562/14 „The impact of Business Intelligence tools on corporate performance“.

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. ČARNICKÝ, Š. - MESÁROŠ, P. 2013. *Business Intelligence and Knowledge Management : A Business Perspective*. Brussels : EuroScientia vzw, 2013. 168 pp. ISBN 978-90-818529-1-3.
2. ČARNICKÝ, Š. - MESÁROŠ, P. 2009. *Informačné systémy podnikov*. Bratislava : Ekonóm. 2009. 233. p. ISBN 978-80-225-2676.
3. KRŠÁK, B. - TOBISOVÁ, A. - SEHNÁLKOVÁ, M. 2011. Information technologies and their using during firm's financial health modelling. In: *Transactions of the Universities of Košice*, 4, 2011, 35-40, ISSN 1335-2334.
4. MADU, C., N. – KUEI, C. 2005. *ERP And Supply Chain Management*. Fairfield : Chi Publishers, 2005. 218 s. ISBN 0-9676023-4-3.
5. MESÁROŠ, P. - MESÁROŠ, F. 2008. Inovatívny prístup v riadení a jeho uplatnenie v stavebnom podniku. In: *Uplatnenie inovatívnych pracovných technológií v praxi : odborná konferencia*, Košice, VÚSI, 2008 S. 101-107. ISBN 9788089383016.
6. MESÁROŠ, P. 2013. *Manažment znalostí v praxi slovenských stavebných podnikov* 1. vyd. Košice : Výskumný ústav stavebnej informatiky, 2013. 184 s. ISBN 978-80-89383-28-3.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Ing. Tomáš Mandičák, PhD.

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

Ing. Annamária Rakošiová

Technical University of Košice
Technical University of Košice, Faculty of Manufacturing Technologies, Department of Manufacturing Management
Bayerova 1, 080 01 Prešov, Slovakia
e-mail: annamaria.rakosiova@tuke.sk

VÝZNAM OUTSOURCINGU PRE PODNIK A JEHO VYUŽÍVANIE V PRAXI

IMPORTANCE OF OUTSOURCING FOR ENTERPRISE AND ITS USAGE IN PRACTICE

Barbora GONTKOVIČOVÁ - Emília DULOVÁ SPIŠÁKOVÁ

ABSTRAKT

Podniky, ktoré sa riadia stratégiou znižovania nákladov a zvyšovania flexibility, využívajú outsourcing ako jeden z účinných manažérskych nástrojov. Outsourcing predstavuje činnosť, pri ktorej podnik deleguje vybrané interné aktivity na externú špecializovanú spoločnosť. Následne podnik svoju pozornosť, úsilie aj zdroje zameriava prioritne na hlavné podnikové činnosti a kľúčové kompetencie. Cieľom príspevku je popísať proces outsourcingu s dôrazom na jeho výhody a riziká a identifikovať aktuálne trendy vo využívaní outsourcingu vo svete ako jedného z kľúčových manažérskych nástrojov.

Kľúčové slová: outsourcing, kľúčové kompetencie, miera využívania, spokojnosť.

ABSTRACT

Enterprises, that follow a strategy of cost reduction and flexibility increase, use outsourcing as one of the effective management tools. Outsourcing is an activity in which company delegates selected internal activities to external specialized company. Consequently, enterprise focuses its attention, efforts and resources on general business activities and core competencies. The aim of the paper is to describe the process of outsourcing with emphasis on its benefits and risks and to identify current trends in the use of outsourcing in the world as one of the key management tools.

Key words: outsourcing, core competencies, rate of the usage, satisfaction.

JEL KLASIFIKÁCIA: M11, M55

ÚVOD

Outsourcing sa dá najjednoduchšie charakterizovať ako využívanie vonkajších zdrojov. Umožňuje podniku sústrediť zdroje a kapacity na svoje kľúčové aktivity a tie, ktoré nie sú také dôležité a v ktorých podnik nedosahuje konkurenčnú výhodu, odsunúť k externému poskytovateľovi. Následne za manažment, výkon, rozvoj aj inovácie outsourcingovaných aktivít zodpovedá poskytovateľ, tzn. externá spoločnosť.

V posledných rokoch narastá počet podnikov využívajúcich outsourcing pre zvýšenie vlastnej konkurencieschopnosti. Outsourcing je trend, ktorý sa stáva často používaným v súčasnosti v oblasti informačných technológií (IT), no aj v iných oblastiach priemyselných služieb, ktoré boli doteraz považované za podstatné pri riadení podnikových činností (Korcová, Tothová, 2008). V automobilovom priemysle, outsourcing je spojený s intenzifikáciou hospodárskej súťaže (v dôsledku globalizácie) a prevažne necenovej konkurencie (častá obnova produktu, dodacia lehota, kvalita) (Innocenti, Labory, 2002).

Pri outsourcingu ľudských zdrojov (HR Outsourcingu) prevezme personálna agentúra za vybraných alebo všetkých zamestnancov personálnu a mzdovú agendu. Najčastejšie činnosti riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa zabezpečujú externe, sú vyhľadávanie a výber nových zamestnancov, školenia a ďalší rozvoj zamestnancov, spracovanie mzdovej agendy (Olexová, 2011). V oblasti ľudských zdrojov sa outsourcing využíva na zníženie režijných a mzdových nákladov, či na zabezpečenie pracovníkov na univerzálnych pracovných pozíciách (napr. recepcia) (Appel Group, 2016).

OUTSOURCING

Pojem outsourcing pochádza z angličtiny a v podstate sa skladá zo slov *outside resource using*. Nemá v slovenčine plnohodnotný ekvivalent, preto aj u nás používame anglický termín. Asi najjednoduchšou definíciou je, že outsourcing je akt získania služieb od externého sprostredkovateľa (Brown, 2005). Následne outsourcing podnikových procesov (BPO - Business Process Outsourcing) je spojený s prostredím podniku a znamená uzavretie zmluvy s externou spoločnosťou (dodávateľom) o prevzatí primárnej zodpovednosti za niektoré podnikové procesy alebo funkcie. V podstate ide o efektívnu deľbu práce, vyčleňovanie sekundárnych podnikových činností, ktoré budú zabezpečené treťou stranou, aby mohla byť plná pozornosť venovaná primárnym činnostiam. Outsourcing je považovaný za nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti a finančnej výkonnosti podnikov (Kubričanová, Kalusová, 2014). V súvislosti s outsourcingom sa často stretávame s pojmom *offshoring*, ktorý označuje vyčlenenie a relokáciu outsourcingovanej podnikovej funkcie do inej krajiny.

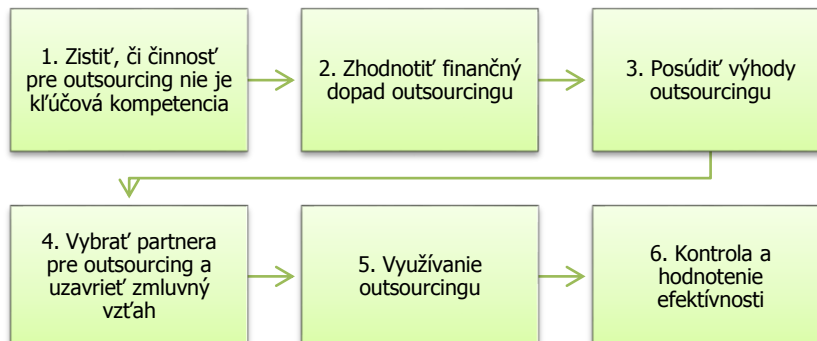
Existujú tri úrovne outsourcingu: taktický, strategický a transformačný. Dôvody pre taktický outsourcing sú obvykle viazané na konkrétne problémy podniku (napr. nedostatok finančných zdrojov pre kapitálové investície). Keďže podnik už má isté problémy, outsourcing vníma ako priamy spôsob na ich riešenie. Taktický outsourcing často sprevádza veľká podniková reštrukturalizácia. Jeho základom je vytvorenie zmluvy s vhodným dodávateľom. Ak manažéri vytvoria úspešné taktické vzťahy, prínos pomocou externých dodávateľov bude evidentný: lepšie služby za menej investovaného kapitálu a času. Keď sa outsourcing mení z taktického nástroja na strategický, mení sa vzťah kupujúci a predávajúci na vzťah obchodných partnerov. Strategické outsourcingové vzťahy sú založené na budovaní dlhodobej hodnoty. Namiesto spolupráce s viacerými dodávateľmi pre splnenie úloh, v strategickom modeli, spoločnosti spolupracujú s menším počtom najlepších poskytovateľov služieb. Tieto vzťahy spejú k dlhodobým obchodným partnerstvám medzi rovnocennými partnermi s dôrazom na ich vzájomný prospech. Transformačný outsourcing je považovaný za tretiu generáciu outsourcingu. Tí, ktorí využívajú transformačný outsourcing uznávajú, že skutočná sila tohto nástroja spočíva v inováciách. Externí poskytovatelia služieb už nie sú iba „nástrojom“ na dosiahnutie vyššej efektivity, naopak sú považovaní za mocné sily pre zmenu – sú spojencami v boji o trhovú podiel a znalosti (Brown, 2005).

Podľa počtu dodávateľov rozlišujeme tzv. „single - vendor outsourcing“, kde vystupuje jeden dodávateľ a jeden odberateľ a „multi - vendor outsourcing“, kde je daná aktivita zabezpečovaná viacerými dodávateľmi (Hirscheim, Heinzl, Dibbern, 2006).

Nové požiadavky normy ISO/DIS 9001 kladú zvýšený dôraz na riadenie externe poskytovaných procesov, produktov a služieb. K plneniu týchto požiadaviek podnikom pomôže norma ISO 37500:2014 Návod na outsourcing (Rojko, 2014). Norma je určená všetkým firmám a organizáciám, bez ohľadu na ich veľkosť a priemyselné odvetvie, v ktorom pôsobia.

Proces outsourcingu je založený na vzájomnej dôvere podniku a externého subjektu. Nie je to však dôvera v pravom slova zmysle, nakoľko je nutné neustále kontrolovanie a preverovanie outsourcingových zdrojov, aby nedošlo k neželaným scenárom a zároveň, aby

bolo možné rýchlo a efektívne odstrániť nedostatky obojstrannej komunikácie (Proplusco, 2012).



Obrázok 1: Kroky k úspešnému outsourcingu

Zdroj: vlastné spracovanie

Výhody a riziká outsourcingu pre podnik

Podniky využívajú outsourcingové služby preto, lebo umožňujú ušetriť náklady, získať prístup k odborným špecializovaným zdrojom, krátiť čas uvádzania produktov a služieb na trh, sústreďovať sa na hlavné oblasti podnikateľských aktivít, držať krok so zmenami. Outsourcing ponúka aj spôsob, ako fixné náklady transformovať na variabilné (Kubričanová, Kalusová, 2014). Podľa prieskumu spoločnosti Ernst & Young „Outsourcing in Europe“ (na vzorke 3 700 respondentov) je hlavným dôvodom k outsourcingu úspora nákladov. Ako najdôležitejší faktor ju označilo 42 % podnikov.

Výhody outsourcingu môžeme pozorovať jednak v oblasti zlepšenia finančnej výkonnosti podniku (ktorú možno pripísať zníženiu nákladov), ale aj v podobe pozitívnych nefinančných efektov, ako je zvýšenie koncentrácie na kľúčové kompetencie spoločnosti.

Vďaka outsourcingu klesajú výrobné náklady a môžu byť znížené investície do strojov a zariadení, čo znižuje investície do výrobných kapacít, a teda dochádza k poklesu fixných nákladov a vedie k nižšiemu bodu zvratu. Takto môže byť outsourcing atraktívnym spôsobom na zlepšenie finančnej výkonnosti podniku, najmä v krátkodobom horizonte (Gilley, Rasheed, 2000). Okrem toho, zmluvne dohodnuté poplatky sú konečné a zahŕňajú aj skryté náklady (Lokšová, 2011). Výhodou je aj úspora času. Pokiaľ sa spoločnosť rozhodne využiť outsourcing v plnom rozsahu, vyhne sa tak nutnosti jednorázovo investovať finančné prostriedky do nákupu hardvéru, špecializovaného softvéru a licencií a s tým spojenou implementáciou systému a zdĺhavého zaškolenia zamestnancov. Menšie podniky sa prostredníctvom outsourcingu môžu dostať k aplikáciám, ktoré by si za iných okolností nemohli dovoliť. Dodávateľská spoločnosť navyše zabezpečuje aj pravidelnú údržbu a upgrade (Trytko, 2014).

Outsourcing umožňuje podniku využívať nové technológie bez vedľajších nákladov a ich rýchlejší nástup do podnikov (Kubričanová, Kalusová, 2014). In-house produkcia zvyšuje záväzok podniku ku konkrétnej technológii a môže obmedziť flexibilitu v dlhodobom horizonte. Avšak, firmy zameriavajúce sa na outsourcing môžu zmeniť dodávateľa, len čo budú k dispozícii nové, nákladovo efektívnejšie technológie (Gilley, Rasheed, 2000). Ak sú produkty stále viac diferencované a obnovované, zdá sa, že najlepšou stratégiou je zamerať sa na kľúčové kompetencie a nechať ostatné firmy, nech sa zaoberajú výrobou dielov, údržbou strojov, niekedy aj distribúciu (Innocenti, Labory, 2002).

Ďalšou nefinančnou výhodou outsourcingu je zlepšovanie kvality, pretože podniky si môžu vybrať dodávateľov, ktorých výrobky alebo služby sú považované za jedny z najlepších na svete. K iným často uvádzaným výhodám outsourcingu patrí prenechanie činnosti skúsenému subdodávateľovi, časová a pracovná flexibilita, uvoľnenie zdrojov pre hlavné zameranie organizácie, rozloženie rizika aj na externé subjekty a koordinácia a zabezpečenie kompatibility riešení subdodávateľov s prevzatím garancií (Proplusco, 2012; Korcová, Tothová, 2008).

Avšak, outsourcing nemusí vždy predstavovať pre podnik len výhody. Jeho pozitívny efekt závisí od viacerých faktorov, ako je veľkosť podniku, štruktúra a zameranie na jednotlivé aktivity. Outsourcing bude mať význam len vtedy, keď bude znamenať lepšie služby za nižšie ceny (Armstrong, 2007).

Okrem výhod môže v sebe outsourcing skrývať aj určité riziká. Každý druhý európsky podnik (51 %) považuje za najväčšie riziko závislosť na externom poskytovateľovi služieb (Ernst & Young, 2013). Preto treba výberu spoločnosti poskytujúcej outsourcing venovať dostatočnú pozornosť a treba mať vypracovanú aj stratégiu zameniteľnosti dodávateľa (Halagová, 2008).

Podnik požaduje od dodávateľskej spoločnosti, že bude vždy a v plnom rozsahu plniť svoje záväzky, aby nenastala situácia, že klient zostane bez outsourcovanej služby alebo tovaru. Rizikovým tak môže byť úplné presunutie údržby technologických zariadení na externú firmu, ak táto nie je schopná operatívne zasiahnuť v prípade výskytu porúch, hlavne pri kľúčových zariadeniach (Křivánek, 2009). Významnú rolu má komunikácia, pretože v prípade nedostatočnej komunikácie nemusí výsledok zodpovedať potrebám firmy (Lokšová, 2011). Obavy o kvalitu má každý tretí podnik (Ernst & Young, 2013), pretože od outsourcingu očakáva v prípade danej služby alebo tovaru vyššiu kvalitu, ako by bol schopný zabezpečiť vlastnou činnosťou. V stravovacích službách môže ísť o nespokojnosť s kvalitou, množstvom a ponukou jedál. Pri kooperáciách a subdodávkach polotovarov môže zas nedodržanie termínov alebo požadovanej kvality ohroziť priebeh dodávok samotného odberateľa jeho zákazníkom a pod. (Křivánek, 2009).

Medzi riziká outsourcingu patrí zníženie a niekedy dokonca strata kontroly nad danou oblasťou, ktorá je zabezpečovaná outsourcingom. Preto musí podnik dôkladne zvážiť konkrétnu oblasť, na ktorú chce outsourcing využiť a k tomu dostatočne spresniť konkretizujúce podmienky v zmluve (Trytko, 2014). Inak je podnik vystavený riziku vyplývajúceho z nevýhodne postavenej zmluvy o dodávke služieb (Korcová, Tothová, 2008). Ako ďalšie riziká možno uviesť nekontrolované toky vnútorných informácií mimo podnik, strata interných talentov (Kubričanová, Kalusová, 2014). Veľmi dôležitá je aj ochrana dôverných informácií, kde hrozí riziko zneužitia týchto informácií v obchodnom styku.

Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že najväčším rizikom outsourcingového vzťahu je výber partnera. Preto je vhodné, aby si podnik vypracoval podrobný projekt obsahujúci plán zavedenia outsourcingu a metodiku jeho realizácie. Vzhľadom na nedostatočné skúsenosti a náročnosť tejto činnosti nie je zriedkavé, že pri vypracovávaní projektu outsourcingu podniky spolupracujú so špecializovanou konzultačnou spoločnosťou.

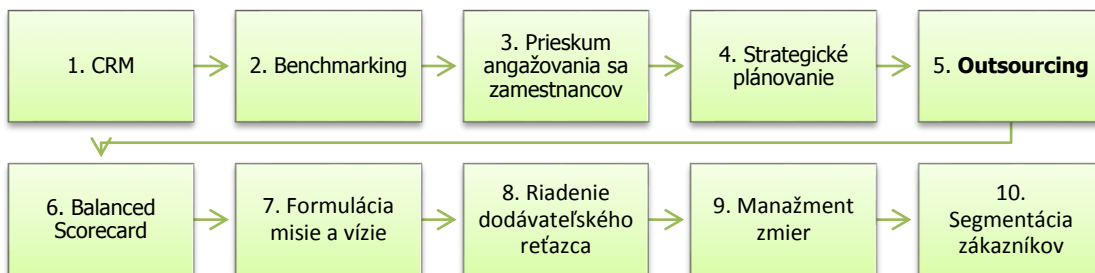
PRIESKUM VYUŽÍVANIA OUTSOURCINGU V PRAXI

Pre analýzu využívania outsourcingu v praxi použijeme výsledky výskumu spoločnosti Bain & Company. Táto nadnárodná vzdelávacia inštitúcia sa už od roku 1993 venuje pravidelne sledovaniu využívania manažérskych metód v celosvetovom meradle. Každoročne analyzuje prieskumy vo viac ako 13 000 podnikoch z viac ako 70 krajín sveta. Prieskumy sú zamerané na využívanie 25 najpopulárnejších manažérskych nástrojov a reprezentujú reálnu situáciu v praxi podnikov z rôznych oblastí sveta. Spokojnosť s využívanými manažérskymi

nástrojmi sa hodnotí na stupnici od 1 do 5, pričom 1 prezentuje najhoršie a 5 najlepšie hodnotenie.

Podľa príručky „Management Tools“ pri outsourcingu spoločnosť využíva tretie strany na vykonávanie vedľajších činností súvisiacich s podnikateľskou aktivitou. Zazmluvnenie tretích strán umožňuje podniku zamerať svoju činnosť na svoje kľúčové kompetencie. Tretie strany, ktoré sa špecializujú na určité činnosti, ich vykonávajú pravdepodobne s nižšími nákladmi a efektívnejšie vzhľadom na ich zameranie a rozsah. Prostredníctvom outsourcingu sú podniku dostupné najmodernejšie prístupy v celej jeho podnikateľskej činnosti bez toho, aby musel zvládať každý z nich interne.

Desať najpoužívanějších manažérskych nástrojov v roku 2014 prezentuje Obrázok 2.

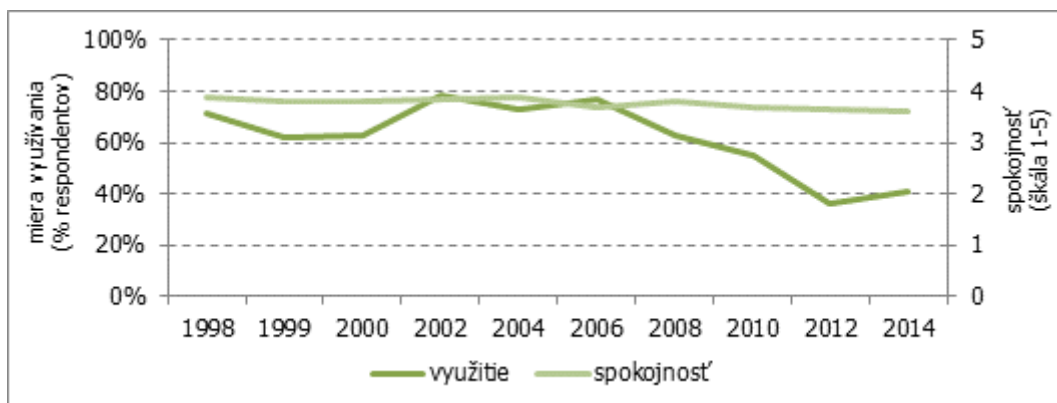


Obrázok 2: Desať najpoužívanějších manažérskych nástrojov v roku 2014

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Bain & Company, 2015

V súčasnosti je podľa prieskumu Management Tools & Trends 2015 najpoužívanjším manažérskym nástrojom CRM (riadenie vzťahov so zákazníkmi), ktorý používa 46 % podnikov. Outsourcing je piaty s mierou využívania na úrovni 41 % a s priemernou spokojnosťou 3,61, pričom v roku 2015 očakávali respondenti nárast využívania outsourcingu až o 26%.

Obrázok 3 prezentuje celkové využívanie a spokojnosť s Outsourcingom v období rokov 1998 - 2014.



Obrázok 3: Využívanie a spokojnosť s Outsourcingom

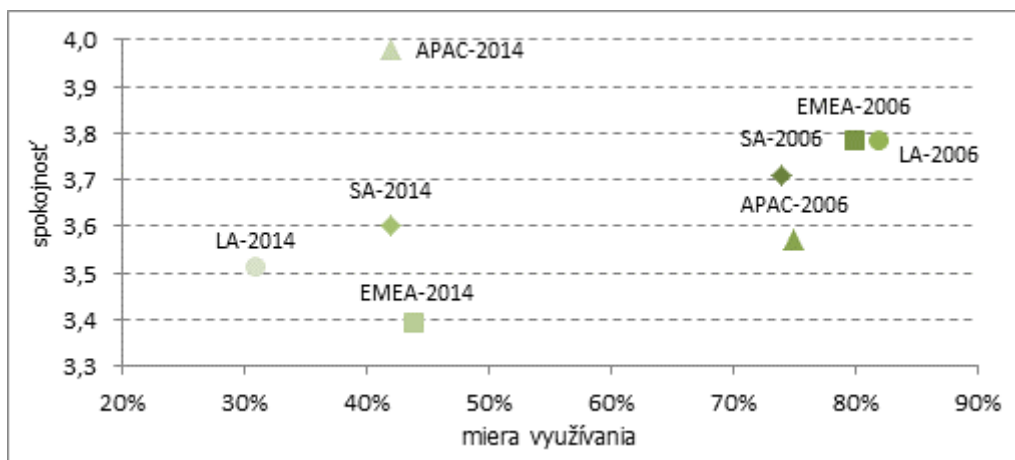
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Bain & Company, 1999-2015

Čo sa týka využívania Outsourcingu v podnikovej praxi, tak v sledovanom období došlo k výrazným zmenám. Kým v roku 2002 bolo celkové využívanie Outsourcingu

na úrovni 78 %, v roku 2012 došlo k výraznému poklesu len na 36 %. V ostatnom sledovanom roku síce došlo k miernemu nárastu (+5 %), avšak miera využívania už zďaleka nedosahuje také vysoké hodnoty ako v rokoch 2002 či 2006.

Spokojnosť sa počas celého sledovaného obdobia výrazne nemenila, pohybovala sa na škále 3,6 - 3,9. Práve v ostatnom prieskume bola spokojnosť vedúcich pracovníkov s týmto manažérskym nástrojom najnižšia, t. j. na úrovni 3,61. Naopak, najvyššiu spokojnosť s outsourcingom (3,89) pozorujeme v rokoch 1998 a 2004.

V rámci prieskumu sa využívanie a spokojnosť s jednotlivými manažérskymi nástrojmi sleduje aj na úrovni 4 regiónov: SA - Severná Amerika, EMEA - Európa, Stredný východ a Afrika, APAC - Ázia a Pacifik a LA - Latinská Amerika.



Obrázok 4: Využívanie a spokojnosť s Outsourcingom vo svete v rokoch 2006 a 2014

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Bain & Company, 2007, 2015

Už pri prvom pohľade na Obrázok 4 vidíme výrazné zmeny hlavne v miere využívania outsourcingu. V roku 2014 sa najviac outsourcing využíval v regióne EMEA (44 %), kde je tretím najpopulárnejším manažérskym nástrojom. V regiónoch Severná Amerika a APAC využívalo tento manažérsky nástroj približne 42 % podnikov. V Latinskej Amerike bola miera využitia nižšia, v roku 2014 dosahovala len 31 %.

V nadväznosti na tieto výsledky je zaujímavé hodnotenie spokojnosti s outsourcingom. V regióne EMEA je síce najpoužívanejší, avšak dosahuje najnižšiu mieru spokojnosti, t. j. 3,39. Vedúci pracovníci pôsobiaci v regióne APAC sú spokojní s outsourcingom na úrovni 3,98, čo možno považovať za dobrý výsledok.

V roku 2006 bola miera využívania outsourcingu podstatne vyššia vo všetkých sledovaných regiónoch – Severná Amerika 74 %, EMEA 80 %, APAC 75 % a dokonca v Latinskej Amerike bola miera využívania až na úrovni 82 %. Aj miera spokojnosti bola v tomto regióne najvyššia 3,78. Rovnakú spokojnosť vyjadrili aj vedúci pracovníci z regiónu EMEA. Najnižšiu spokojnosť s outsourcingom sme v roku 2006 zaznamenali v regióne APAC, a to na úrovni 3,57. Outsourcing sa síce často používal, ale celkovo jeho skóre spokojnosti bolo podpriemerné. Najvyššiu mieru využívania dosiahol v podnikoch z oblasti farmácie, biotechnológií, zdravotnej starostlivosti a médií. Najvyššiu spokojnosť deklarovali respondenti z oblasti služieb a zdravotnej starostlivosti.

Pri porovnaní výsledkov v rokoch 2006 a 2014 pozorujeme značné rozdiely. Vo všetkých regiónoch došlo k viac ako 30-percentnému poklesu využívania outsourcingu, v Latinskej Amerike dokonca až o 51 %. Pokles popularity outsourcingu možno pripísať

tomu, že podniky uprednostňujú pred stratégiou znižovania nákladov stratégiu rastu. Potvrďuje to aj posledný prieskum, kde 52 % respondentov uviedlo, že „počas nasledujúcich troch rokov sa zameriame viac na rast tržieb než na znižovanie nákladov“, pričom s výrokom nesúhlasilo len 27 %. Čo sa týka spokojnosti, najväčší rozdiel pozorujeme v regióne APAC, kde došlo k nárastu spokojnosti o 0,41. Najväčší pokles spokojnosti pozorujeme v regióne EMEA o hodnotu -0,39.

ZÁVER

Najväčšou výhodou a dôvodom používania outsourcingu je skvalitnenie hlavnej činnosti podniku uvoľnením potenciálu, ktorý bol viazaný v sekundárnych oblastiach. Aj keď množstvo výhod plynúcich z outsourcingového vzťahu vyznieva v jeho prospech, záleží vždy na konkrétnych okolnostiach. Rozsah úspor plynúcich z outsourcingu je u jednotlivých podnikov individuálny a musí byť dôkladne zvážený pred samotným zavedením. Súčasne je najdôležitejším a v podstate kľúčovým krokom vedúcim k úspešnému zavedeniu outsourcingu v podniku výber správneho obchodného partnera. Na základe výsledkov celosvetového prieskumu využívania manažérskych nástrojov patrí outsourcing medzi desať najčastejšie používaných nástrojov. V roku 2014 sa umiestnil na piatom mieste s mierou využívania 41 %, spokojnosť podnikov je však pod priemerom. 44 % respondentov z regiónu EMEA uviedlo, že aktívne využívajú outsourcing. Najspokojnejší s outsourcingom sú vedúci pracovníci pôsobiaci v regióne APAC, na škále 1 - 5 (5 - najlepšie hodnotenie) mu udelili známku 3,98. Aj keď uvedené výsledky môžeme v podstate považovať za pozitívne, v minulosti bola miera používania outsourcingu výrazne vyššia, napr. v Latinskej Amerike v roku 2006 až 82 %. Vysvetliť to môžeme tak, že podniky sa v súčasnosti viac orientujú na rast tržieb než na znižovanie nákladov. Avšak, outsourcing podnikových procesov je a ostáva dôležitým nástrojom zvyšovania výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikania.

LITERATÚRA

1. APPEL GROUP. 2016. HR Outsourcing. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.appel.sk/iw/hr-outsourcing>>.
2. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BAIN & COMPANY. 2015. *Outsourcing*. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-outsourcing.aspx>>.
4. BAIN & COMPANY. 1999-2015. *Management Tools & Trends 1999-2015*. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.bain.com/index.aspx>>.
5. BROWN, D. et al, 2005. *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges, and opportunities*. Hoboken, N, J. : John Wiley & Sons, 2008, s. 384, ISBN 0-4717-1889-0.
6. ERNST & YOUNG. 2013. *Outsourcing in Europe*. [online]. Dostupné na internete: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf)>
7. GILLEY, K. M. - RASHEED, A. 2000. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. In: *Journal of Management*. ISSN 0149-2063, 2000, Vol. 26, No. 4, p. 763-790.
8. HALAGOVÁ, L. 2008. Outsourcing moderných firiem. In: *Manažment v teórii a praxi*. ISSN 1336-7137, 2008, roč. 4, č. 1-2, s. 60-64.

9. HIRSCHHEIM, R.A. - HEINZL, A. - DIBBERN, J. 2006. *Information systems outsourcing: enduring themes, new perspectives, and global changes*. Mannheim : Springer, 2006. ISBN 3-540-24875-1.
10. INNOCENTI, A. - LABORY, S. 2002. *The Advantages of Outsourcing in terms of Information Management*. [online]. University of Siena, Economics Working Paper No. 370. Dostupné na internete: <<http://ssrn.com/abstract=368140>>
11. KORCOVÁ, Z. - TOTHOVÁ, D. 2008. Outsourcing v oblasti informačných technológií. In: *Aktuálne problémy riešené v agrokomplexe: zborník recenzovaných príspevkov z XII. ročníka medzinárodného vedeckého seminára*. Nitra: SPU, 2008. ISBN 978-80-552-0151-1. S. 428-432 .
12. KRIVÁNEK, D. 2009. Outsourcing – zdroj konkurenčnej výhody? [online]. Dostupné na internete: <<http://www.ipaslovakia.sk/sk/tlac-a-media/napisali-sme/outsourcing-zdroj-konkurencnej-vyhody-dalibor-krivane>>
13. KUBRÍČANOVÁ, E. - KALUSOVÁ, L. 2014. Outsourcing podnikových procesov. In: *Trendy v podnikání 2014: recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014, ISBN 978-80-261-0444-5, s. 1-8.
14. LOKŠOVÁ, Z. 2011. Výhody a riziká outsourcingu. In: *Management challenges in the 21st century*. Trenčín: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, s. 228-231. ISBN 9788089306107.
15. OLEXOVÁ, C. *Riadenie ľudských zdrojov : praktikum*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 105 s. ISBN 978-80-225-3260-0.
16. PROPLUSCO SPOL. S.R.O. 2012. *Outsourcing a jeho výhody*. [online]. Dostupné na internete: <<http://proplusco.sk/blog/outsourcing-a-jeho-vyhody>>.
17. ROJKO, M. 2014. *Outsourcing a nová norma ISO 37500:2014 Návod na outsourcing*. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.iso9001-2015.sk/ako-spravne-outsourcovat-procesy/>>.
18. TRYTKO, D. 2014. Outsourcing – výhody, nevýhody, rizika z pohľadu malých a stredných podniků. In: *Účetnictví v praxi*. ISSN 1211-7307, roč. 2014, č. 7-8, s. 37-39.

INFORMÁCIE O AUTORKÁCH

Ing. Barbora Gontkovičová, PhD.

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

Ing. Emília Duřová Spišáková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra ekonómie
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: emilia.spisakova@euke.sk

KRITÉRIÁ HODNOTENIA DODÁVATEĽOV

CRITERIA FOR EVALUATION OF SUPPLIERS

Jozef GAJDOŠ

ABSTRAKT

V príspevku vychádzame z chápania nákupu ako procesu. Rozhodnutia v oblasti nákupu majú relatívne dlhodobé trvanie. Jednou z oblastí, ktorú je nutné zabezpečiť je správna voľba dodávateľov. Napomôcť obojstrannej spokojnosti v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch môže pravidelné hodnotenie dodávateľov. Hodnotiť dodávateľov je možné len vzhľadom na vybrané kritériá. Stanovenie vhodných kritérií hodnotenia dodávateľov je teda jednou z podmienok zabezpečenia konkurencieschopnosti podniku. V príspevku ponúkame jeden z prístupov pre stanovenie týchto kritérií a prehľad najčastejšie používaných kritérií hodnotenia dodávateľskej výkonnosti podľa vybranej analýzy.

Kľúčové slová: nákup, hodnotenie dodávateľov, kritériá hodnotenia

ABSTRACT

In the paper we understand a purchase as a process. Effects of decisions about the purchase have a relatively long-lasting influence. One of the problems to be solved is the right choice of suppliers. The regular evaluation of suppliers could lead to mutual satisfaction in supplier-customer relationships. Evaluation of suppliers is possible only with respect to the selected criteria. Establishing appropriate criteria for supplier assessment is a prerequisite for ensuring the competitiveness of the company. In the paper we offer one of the approaches for determining these criteria and an overview of the most commonly used criteria for evaluation of supplier based on the selected analysis.

Key words: purchasing, evaluation of suppliers, criteria for evaluation

JEL KLASIFIKÁCIA: M20, O20

ÚVOD

Pojem nákup môžeme chápať (Synek, 2004) ako funkciu, proces alebo organizačnú jednotku. V príspevku vychádzame z chápania nákupu ako procesu.

Rozhodnutia v oblasti nákupu sú v súčasnosti čoraz zložitejšie a účinky týchto rozhodnutí majú relatívne dlhodobé trvanie. Nákup je v pozícii garanta kvality nakupovaných produktov, čím sa funkcia nákupu stáva strategickou. Prostredníctvom nákupu sa tiež prejavujú hodnoty podniku smerom navonok. Príkladom môže byť sledovanie procesu výroby dodávaných tovarov z hľadiska ochrany životného prostredia.

V každom podniku sú akékoľvek rozhodnutia o nákupe ovplyvňované veľkým počtom rôznych činiteľov. Efektívne poňatie nákupu vyžaduje, aby sa pri akomkoľvek rozhodovaní a najmä pri hodnotení ekonomických parametrov uskutočňovaných aktivít nákupu zvažovali aj hľadiská ich vplyvu na realizáciu dlhodobých strategických cieľov firmy, t. j. vplyvu na zaistenie ich dlhohodobej prosperity (Tomek, 1999). Nákup bezprostredne vplýva na zisk podniku. Čím vyšší je podiel materiálových nákladov na celkových nákladoch, tým viac sa musí nákupné oddelenie snažiť o ich efektívne riadenie a znižovanie. Používajú

sa na to rôzne metódy, ako napr. programy znižovania nákupných nákladov, programy riadenia cenových zmien, systémové zmluvy, nákupy bez zásob, nadväzovanie dlhodobých vzťahov s dodávateľmi alebo pravidelné hodnotenie dodávateľov. Cieľom príspevku je špecifikovať možné kritériá pre hodnotenie dodávateľov z pohľadu podniku.

1 KRITÉRIÁ HODNOTENIA DODÁVATEĽOV

Hodnotenie dodávateľa súvisí s hodnotením jeho trhovej pozície a dodacích podmienok. V súvislosti s hodnotením dodávateľov sa vynára otázka s tým spojených nákladov. Teoreticky možno konštatovať, že náklady spojené s hodnotením dodávateľa sú vtedy oprávnené, ak sú nižšie ako náklady, ktoré by vznikli pri neskoršom odhalení chýb v dodávke, resp. že pracovný čas vynaložený na hodnotenie dodávateľov musí byť primeraný pomeru medzi ekonomickou efektívnosťou (náklady/úžitok) a úspešnosťou zásobovacieho rozhodnutia (Schulte, 1991). Chyby, ktoré vzniknú v dôsledku nesprávneho výberu dodávateľa, vedú k nákladom spôsobeným výpadkami produkcie, či reklamáciami. Z toho je zrejmá dôležitosť správneho hodnotenia dodávateľa.

Cieľmi hodnotenia dodávateľov sú výber vhodných dodávateľov, riadenie vzťahov s dodávateľmi, vývoj vzťahov s dodávateľmi, objektívny a transparentný proces vytvárania rozhodovacieho procesu, ako aj udržanie a posilnenie vlastnej konkurencieschopnosti.

Hodnotiť dodávateľov možno len vzhľadom na vybrané kritériá. Stanovené kritériá by mali vyjadrovať špecifiká interného prostredia podniku a špecifiká požiadaviek podniku, no mali by mať aj určitú mieru univerzálnosti.

Pri stanovení kritérií hodnotenia dodávateľov môžeme vychádzať zo štúdie (Gencer, Gürpınar, 2007), v ktorej autori stanovili súbor kritérií v troch základných oblastiach:

1. podnikateľská štruktúra dodávateľa,
2. výrobné kapacity dodávateľa,
3. systém kvality dodávateľa.

V každej z hlavných oblastí autori vytypovali po tri skupiny kritérií hodnotenia (bližšie pozri Tabuľku 1).

Tabuľka 1: Klasifikácia kritérií hodnotenia dodávateľov

Číselník	Pomenovanie kritéria
1.	Podnikateľská štruktúra dodávateľa
A	Základné informácie o dodávateľovi
B	Organizačný profil dodávateľa
C	Finančný stav dodávateľa
2.	Výrobné kapacity dodávateľa
D	Stav vybavenia dodávateľa
E	Výrobné kapacity dodávateľa
F	Dodacia spôsobilosť dodávateľa
3.	Systém kvality dodávateľa
G	Certifikačný systém kvality dodávateľa
H	Dokumentácia systému kvality dodávateľa
I	Aplikácia systému kvality u dodávateľa

Zdroj: upravené podľa Gencer, Gürpınar, 2007

Následne na základe odpovedí 615 respondentov autori určili samotné kritériá hodnotenia dodávateľov, pričom spolu identifikovali 34 štandardných kritérií (pozri Tabuľku 2).

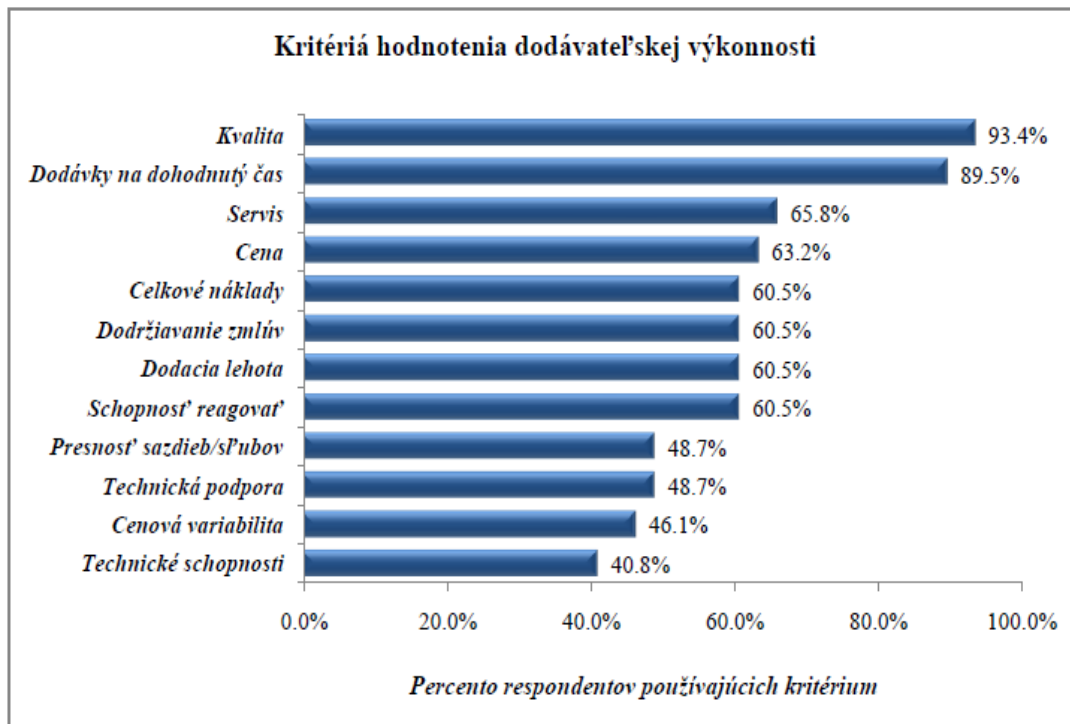
Tabuľka 2: Kritériá hodnotenia dodávateľov

Číselník	Pomenovanie kritéria
A1	Umiestnenie prevádzky
A2	Počet rokov pôsobenia v danom sektore
A3	Referencie
A4	Služobná spôsobilosť
A5	Komunikačná spôsobilosť
B1	Organizačná štruktúra
B2	Počet zamestnancov
B3	Kvalifikácia personálu
C1	Posledný dosiahnutý zisk
C2	Exportná pozícia
C3	Prijateľnosť ceny dodávaného vstupu vzhľadom na trhové ceny
D1	Kapacita a použiteľnosť používaných zariadení
D2	Technológia výroby
E1	Výrobná kapacita zariadení
E2	Technická kapacita
E3	Spôsobilosť vyrábať podľa plánu
E4	Úroveň obsluhy, manipulácie a balenia
F1	Plnenie kvantitatívnych požiadaviek
F2	Vhodnosť termínov doručenia
F3	Vhodnosť štandardov balenia
F4	Dĺžka procesu obstarávania
G1	Certifikačný systém kvality dodávateľa
H1	Príručka kvality
H2	Kontrolná dokumentácia
H3	Archivácia záznamov
H4	Používanie vhodných inštrukcií
I1	Schopnosť kontroly procesov
I2	Identifikovanie produktu
I3	Prijímanie kontrolných opatrení
I4	Kalibračná kontrola
I5	Systém kontroly nevyhovujúcich materiálov
I6	Systém opatrení pre korekcie a prevencie
I7	Mechanizmus auditu
I8	Školenia

Zdroj: upravené podľa Gencer, Gürpınar, 2007

Ako je vidieť z Tabuľky 2, tak niektoré kritériá sú protichodné. Vzhľadom na túto skutočnosť, nemožno očakávať, že dodávateľ v plnej miere vyhovie každému jednému kritériu. Ako je vidieť, proces výberu dodávateľa je komplexný problém a musí sa na neho nazerať systematicky. Je logické, že pri praktickej aplikácii sa nepoužívajú všetky kritériá, ale iba tie, ktoré sú pre konkrétny podnik relevantné.

Zaujímavý je prehľad najčastejšie používaných kritérií hodnotenia dodávateľskej výkonnosti podľa analýzy benchmarkingovej správy, ktorú spracovali Aberdeen Group a iSource Business magazine (Obrázok 1).



Obrázok 1: Najčastejšie preferované kritériá hodnotenia dodávateľskej výkonnosti

Zdroj: <http://lyonsinfo.com/_resources/Aberdeen_SPMS_Report.pdf>

Ako je vidieť na Obrázku 1, tak najčastejšie preferovanými kritériami boli kvalita a dodávky na dohodnutý čas. Len šesť kritérií používalo viac ako 50 % respondentov.

Ak vychádzame zo skutočnosti, že stanovené kritéria by mali vyjadrovať špecifiká podniku, potom skutočne používané kritériá hodnotenia sú jedinečné. Ako príklad môžeme uviesť podnik PPS Group a.s. Detva. V tomto podniku považujú za hlavné kritériá hodnotenia dodávateľov kvalitu, cenovú úroveň, platobné a dodacie podmienky (Lalík, 2014).

ZÁVER

Ak podnik usiluje o zvyšovanie výkonnosti v spojitosti s nákupom, je nutné ovplyvňovať produkčnú schopnosť dodávateľa prostredníctvom cielených riadiacich opatrení. V tejto súvislosti je nevyhnutnosťou kooperácia s dodávateľmi. Jednou z podstatných podmienok je, aby boli známe kritériá a spôsoby hodnotenia všetkých dodávateľov, pričom dodávateľ má poznať aj výsledky svojich konkurentov, čo by malo byť podnetom na zlepšovanie výkonnosti v zmysle benchmarkingu. V tejto súvislosti sa odporúča, aby požiadavky a kvalitatívne normatívy, ktoré sú stanovené odberateľom boli vyjadrené vo forme príručky alebo základnej myšlienky pri formulácii obchodných vzťahov.

LITERATÚRA

1. GENCER, C., GÜRPINAR, D. 2007. Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm. In *Applied Mathematical Modelling*. ISSN 0307-904X, vol. 31, 2007, no. 11, p. 2457-2486.

2. GROS, I., GROSOVÁ, S. 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
3. http://lyonsinfo.com/_resources/Aberdeen_SPMS_Report.pdf
4. KITA, J. 2010. *Nákup a predaj. Základné obchodné funkcie výrobného podniku*. Bratislava : Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-380-8.
5. LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. 1998. *Fundamentals of Logistics Management*. Columbus : McGraw-Hill Higher Education, 1998. ISBN 0-256-14117-7.
6. ĽALÍK, V. 2014. *PPS Group a.s., Hodnotenie a výber dodávateľov*. Dostupné na <<http://www.ppsgroup.sk/o-nas/prez-kv.pdf>>.
7. MWIKALI, R., KAVALE, S. 2012. Factors Affecting the Selection of Optimal Suppliers in Procurement Management. In *International Journal of Humanities and Social Science*. ISSN 2221-0989, vol. 2, 2012, no. 14, p. 189-193.
8. ORESKÝ, M. 2011. *Nákup v podniku*. Bratislava : Ekonóm. 2011. ISBN 978-80-225-3164-1.
9. SCHULTE, CH. 1994. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
10. SYNEK, M. a kol. 2004. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0515-X.
11. ŠEBEN, Z. 2012. Výber dodávateľov. In *Selye e-studies*. ISSN 1338-1598, roč. 2, 2012, č. 10, s. 9-18.
12. TOMEK, J., HOFMAN, J. 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
13. URBLÍKOVÁ, D., GAJDOŠ, J. 2010. *Podniková logistika: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3087-3.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Jozef Gajdoš, PhD.

Katedra obchodného podnikania

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice

Odborné zameranie: logistika, obchod

Email: jozef.gajdos@euke.sk

VYUŽITIE SOFTVÉROVEJ SLUŽBY PODIO NA SPRÁVU VYBRANÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV V MENŠÍCH FIRMÁCH VO VÝUČBE

THE USE OF SOFTWARE SOLUTION PODIO FOR THE MANAGEMENT OF SELECTED BUSINESS PROCESSES IN SMALLER COMPANIES IN TEACHING

Matúš FORMANEK

ABSTRAKT

Teoretická časť predloženého článku rozoberá vybrané aspekty podnikových informačných systémov, s dôrazom na cloudové softvérové riešenie, vhodnejšie pre menšie podniky a organizácie. V praktickej časti článku popisujeme odpovedajúce modely podnikových „workflows“, s ktorými v praxi zoznamujeme študentov na Fakulte humanitných vied Žilinskej univerzity v Žiline v rámci študijného programu Mediamatika a kultúrne dedičstvo. K výučbe slúžia štyri modelové pracovné priestory, resp. scenáre, vytvorené pomocou služby Podio, ktoré sme pripravili v úzkej spolupráci s odborníkmi z praxe. Pomocou týchto modelových pracovných priestorov sa študenti zoznamujú so základnými princípmi procesov, ktoré prebiehajú vo väčšine organizácií, učia sa tímovej spolupráci a návrhu vlastných priestorov. V závere článku prinášame stručné vyhodnotenie pilotného používateľského testovania služby Podio, realizovaného prostredníctvom interview s vybranými študentmi.

Kľúčové slová: malé podniky, podnikový proces, workflow, výučba, vysoká škola, softvér

ABSTRACT

The theoretical part of the presented paper discusses the selected aspects of enterprise information systems and places the importance on a cloud-based software solution suitable for smaller companies and organizations. In the practical part of this paper we describe the corresponding models of business "workflows" which the students of the Faculty of Humanities, University of Žilina come into contact with through the curriculum of Mediamatics and cultural heritage. The teaching model uses four workspaces, respectively scenarios created using Podio service that we have prepared in the close collaboration with expert practitioners. Using these model workspaces students get to know the basic principles of the processes taking place in most organizations. They learn the teamwork and how to design their own scenarios. At the end of this paper we present a brief evaluation of the pilot user testing of Podio service conducted by means of interviews with selected students.

Key words: small companies, business process, workflow, teaching, university, software

JEL KLASIFIKÁCIA: M15

ÚVOD

Podniky pôsobiace na súčasnom trhu sa neustále snažia reagovať na nové podmienky a dynamicky sa prispôbujú vznikajúcim požiadavkám. Prejavujú tieto zmeny

možno badať, ako v oblasti organizácie a sociálno-psychologických zmien, tak aj v technologickej stránke, kde dominantnú úlohu zohrávajú informačno-komunikačné technológie (Basl; Blažiček, 2008, s. 33).

Vysoká dostupnosť prístupu ku globálnej počítačovej sieti Internet uľahčuje vzájomnú komunikáciu, čo do firemného prostredia prináša výhody bezprostredne sa dotýkajúce všetkých zúčastnených subjektov. Zákazníkom uľahčuje Internet vytvorenie objednávky, či platby online z akéhokoľvek miesta. Pracovným partnerom umožňuje bližšiu spoluprácu v rámci virtuálnych firiem. Samotným výrobcom poskytuje Internet prostriedky efektívnej komunikácie so zákazníkmi a vzájomné zdieľanie zdrojov. Zamestnancom umožňuje pracovať z domu, či počas služobných ciest (Basl; Blažiček, 2008, s. 85).

1 PODNIKOVÉ INFORMAČNÉ SYSTÉMY

Z historického hľadiska postupného nasadzovania podnikových informačných systémov sa v 90. rokoch ujala najmä koncepcia nákupu už hotových parametrizovateľných celopodnikových riešení. Tento spôsob sa stal až do súčasnosti výrazne dominantným (Basl; Blažiček, 2008, s. 56). Viacerí autori, medzi nimi aj Basl a Blažiček (2008, s. 65), v tejto súvislosti zaraďujú vyššie spomenuté celopodnikové IT riešenia medzi systémy kategórie ERP (z angl. *Enterprise Resource Planning*). Podľa týchto autorov, majú ERP aplikácie za cieľ ponúkať metódy efektívneho plánovania a riadenia podnikových zdrojov vo výrobnom alebo distribučnom podniku alebo v podniku zameranom na služby. ERP, ako softvérové aplikácie, pomáhajú riadiť podnikové dáta (príjem objednávok, materiálu, expedíciu tovaru, účtovníctvo, riadenie ľudských zdrojov a pod.). Dostupnosť pripojenia ku globálnej počítačovej sieti dotvára a rozširuje funkcionality existujúcich informačných systémov využívaných vo firemnom prostredí. Informácie v informačnom systéme nevznikajú, sú pomocou neho len sprostredkované, pričom popisujú vzájomné vzťahy prvkov reality (Řepa, 2012, s. 71). ERP tak predstavujú pri širšom pohľade „podnikový programový systém, ktorý umožňuje automatizovať a integrovať väčšinu podnikových procesov, zdieľať spoločné dáta a praktiky v rámci celého podniku“ (Basl; Blažiček, 2008, s. 66).

Okrem hotových riešení informačných systémov si istý podiel na trhu udržujú aj „vlastné“, zväčša veľmi špecificky orientované informačné systémy konkrétnej organizácie. Táto kategória podnikových aplikácií potvrdzuje ako funkčné trendy, v ktorých jasne prevláda rozširovanie ponuky smerom k zákazníkovi, tak technologické trendy smerujúce v oblasti podnikových informačných systémov k nezávislým a prenosným riešeniam (Basl; Blažiček, 2008, s. 61).

Řepa (2012, s. 31) upozorňuje, že informačný systém nesmie byť vnímaný ako statická entita, ale má sa stať pružným, schopným premeny vplyvom zmeny business procesov. Túto skutočnosť možno badať obzvlášť v posledných niekoľkých rokoch, v dobe dostupného pripojenia k Internetu a rozmáhajúcich sa cloudových riešení podnikových systémov. Tieto sú vhodné najmä pre menšie firmy či organizácie, ktoré nechcú míňať materiálne, finančné a iné prostriedky na prevádzku, údržbu či vývoj podnikového systému vo vlastnej správe. O technické záležitosti cloudových riešení IS sa stará poskytovateľ, ponúkajúci formou služby určitý informačný systém alebo vybranú množinu aplikácií, resp. celú softvérovú platformu. Ide o riešenia typu SaaS/PaaS/IaaS (teda Software/Platform/Infrastructure As A Service). Podniky alebo organizácie, ktoré sa rozhodnú zabezpečiť si informačný systém týmto spôsobom, nenesú na svojich pleciach celú záťaž komplexnej prevádzky IT systémov vrátane pomerne vysokých nákladov na ich personálne a technické zabezpečenie či údržbu. Firemní zákazníci platia len za potrebné kapacity, resp. výkon, zväčša formou paušálneho poplatku za poskytnutú službu. Komplexná správa a riadenie väčšiny podnikových procesov pomocou softvéru dostupného v cloude, sa

tak stáva pre cieľovú skupinu zákazníkov jednoduchšou, dostupnejšou a predovšetkým efektívnejšou.

2 PROCES A WORKFLOW

Každý podnikateľský subjekt alebo organizácia musí pri svojej prevádzke vo väčšej či menšej miere riešiť otázky ohľadom manažovania a celkovej správy jednotlivých interných procesov, resp. ich čiastkových jednotiek, z ktorých sa tieto procesy skladajú. V štruktúre organizácie je nutné nejakým spôsobom zachytiť a vyjadriť vplyv jednej entity (služby,...a pod.) na inú.

Samotný pojem proces definuje Cienciala a kolektív autorov (2011, s. 28) ako množinu vzájomne prepojených činností meniacich vstupy na výstupy pri spotrebe určitých zdrojov v regulovaných podmienkach. Papulová a kolektív (2014, s. 60) vníma proces cez jeho atribúty ako „sled činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu“. V Terminologickom slovníku (Workflow Management Coalition, 1996) zas nachádzame, že podnikový proces „je množina jednej alebo viacerých prepojených činností, spoločne prispievajúcich k dosiahnutiu podnikového cieľa.“ Proces teda nadobúda takú formu, ktorá podporuje jeho automatické spracovanie, modelovanie alebo vykonanie pomocou určitého systému riadenia. Účastník procesu je vnímaný ako zdroj, ktorý vykonáva prácu reprezentovanú výskytom činnosti. Každá činnosť je jeden logický krok procesu. Už pri identifikácii procesov musíme zvoliť vhodný, tzv. procesný prístup, ktorý pozostáva zo „systematickej identifikácie, riadenia a neskôr najmä vzájomného pôsobenia procesov, používaných v organizácii pri plnení strategických zámerov“ (Cienciala et al., 2011, s. 28).

Dôležitým aspektom je prehľadnosť procesov, ktorá výrazne ovplyvňuje celkovú štruktúru organizácie, ako aj jej riadenie. Basl s Blažíčkom (2008, s. 68-70) rozdeľujú podnikové procesy do troch kategórií :

- Primárne procesy podniku (logistika – predaj, nákup, sklad, výroba,...).
- Financie podniku – evidencia finančných operácií, správa investičného majetku,...
- Personalistika a ľudské zdroje – správa kmeňových údajov o zamestnancoch, plánovanie personálneho rozvoja, kam spadá aj správa uchádzačov.

Carda a Kunstrová (2003, s. 31) zdôrazňujú v tomto smere potrebu existencie tzv. „toku“, teda takej jednotky práce, ktorá vyžaduje dohľad, kontrolu, rozhodovanie a evidenciu, pričom „predmetom záujmu je organizačné hľadisko s dôrazom na kontrolu a riadenie. V tomto prípade je nepodstatné, či je vlastným „tokom“ osoba, materiál, papier či elektronický doklad.“ Tok práce postupuje od jedného človeka k druhému (Papulová et al., 2014, s. 61). V odbornej literatúre sa pojem *pracovný tok* vo význame inštancie procesu nahrádza anglickým výrazom *workflow* (Řepa, 2012, s. 16). Na mysli máme tok informácií v danom podnikovom procese spoločne s ich automatickým riadením. Efektivita riadenia týchto procesov sa totiž významnou mierou podieľa na výške nákladov celej organizácie, ako aj na rýchlosti adaptácie technologických zmien a pod. (Carda, Kunstrová, 2003, s. 43). Terminologický slovník (Workflow Management Coalition, 1996) opisuje workflow opäť v zmysle automatizácie celého podnikového procesu, resp. jeho časti, behom ktorého sú dokumenty, informácie alebo úlohy prenášané od jedného účastníka procesu k druhému, podľa zásady pravidiel tak, aby sa prispelo k plneniu celkových podnikových cieľov.

Podľa charakteru procesu rozlišuje Carda a Kunstrová (2003, s. 47) niekoľko druhov workflow:

- Administratívny – vybavovanie bežnej rutinej agendy (sledovanie výdavkov,...).
- Ad hoc – sú jedinečné, unikátne a definované až v momente svojho vzniku. Od používateľov vyžadujú vysokú mieru samostatnosti.

- Kolaboratívny – obvykle prostredníctvom určitého ‚dokumentu‘ nastáva výmena poznatkov, ktorej výsledkom je spoločná práca tímu pracovníkov.
- Produkčné – „vytvárajú pridanú hodnotu k finálnemu produktu. Na nich závisí spokojnosť zákazníka“ (požiadavka na poistné plnenie).

V nasledujúcich kapitolách sa pokúsime preniesť teoretické poznatky do praxe a ukázať jeden z príkladov správy workflow pomocou cloudovej služby Podio od spoločnosti Citrix. Naším cieľom nie je službu samoučelne propagovať. Chceme len poukázať na jej možnosti a to aj v kontexte výučby základných princípov na názorných modelových prípadoch jej použitia.

3 PODIO V KONKRÉTNOM AKADEMICKOM PROSTREDÍ

Americká spoločnosť Citrix Systems, ktorá stojí za vývojom a prevádzkou služby Podio, prezentuje svoj produkt ako vysoko efektívny adaptabilný pracovný nástroj určený na každodenné nasadenie vo firemnom prostredí. Podľa marketingových vyjadrení autorov, môžeme pomocou Podio organizovať a spravovať projekty, spájať dokopy čokoľvek, s čím pracujeme, a pritom si zachovať prehľad v zložitej štruktúre potrebných podnikových procesov (Citrix Systems, 2016).

Ako sme už spomenuli, pre firemné prostredie je, okrem iných dôležitých aspektov, dôležitá aj efektívna kolaborácia členov pracovného tímu a to bez ohľadu na ich miesto vykonávania práce, či obľúbenú hardvérovú platformu. Podio túto možnosť ponúka. Navyše, ide o produkt v zmysle služby, prináša rýchlejšiu podporu pri dosahovaní týchto stanovených cieľov. Základom použitia Podio sa stáva jeden alebo viacero pracovných priestorov, nad ktorými je možné definovať vlastné aplikácie, prispôbovať si ich vlastným potrebám a navzájom prepájať. Podio umožňuje komunikovať s členmi týchto priestorov prostredníctvom istého druhu internej sociálnej siete, definovať jej členom rôzne role a ciele, ako aj zdieľať medzi členmi priestoru dôležité dokumenty či kalendáre.

V súlade so zameraním projektu Adaptácia študijného programu mediamatika a kultúrne dedičstvo na potreby vedomostnej spoločnosti (kód ITMS: 26110230106 v rámci OP Vzdelávanie – Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť), ktorý prebiehal počas uplynulých rokov na Fakulte humanitných vied Žilinskej univerzity v Žiline, sa vedenie katedry rozhodlo odpovedať potrebám praxe a priniesť študentom vhodný nástroj, ktorý by im pomohol pochopiť základné procesy, ktoré sa odohrávajú v podnikovom prostredí. Všetky vyššie spomenuté skutočnosti a výhody rozhodli pri voľbe vhodnej softvérovej platformy práve v prospech služby Podio. Študenti Katedry mediamatiky a kultúrneho dedičstva tak získali počas štúdia príležitosť oboznámiť sa s možnosťami, ktoré služba Podio komplexne poskytuje. V rámci projektu bol zabezpečený plnohodnotný prístup k službe pre všetkých študentov vo všetkých ročníkoch, formách a stupňoch štúdia v študijnom programe Mediamatika a kultúrne dedičstvo. Prístup je možný za pomoci spoločnej Google domény „mediamatika.sk“. Od septembra 2015 tak môžu študenti katedry využiť prostredie služby Podio nielen pri tvorbe tímových školských projektov, ktoré vyžadujú riadenie a spoluprácu. K dispozícii sa im ponúka aj vzorka niekoľkých predpripravených modelov, reprezentujúcich príklady nasadenia Podio v reálnom podnikovom prostredí v kontexte zamerania študijného programu. Pod pojmom modelovanie procesov sa obvykle označujú „*aktivity, ktoré sa snažia s použitím grafických, slovných i počítačových modelov čo najvernejšie zobrazit' skutočný alebo predpokladaný priebeh jednotlivých procesov*“ (Cienciala et al., 2011, s. 56). Práve princíp modelovania, ktorý sledujeme aj my v prípade služby Podio, je základným princípom metód návrhu informačného systému (Řepa, 2012, s. 71).

4 SPOZNÁVANIE PODNIKOVÝCH „WORKFLOWS“ POMOCOU PODIO

Vďaka vytváraniu pracovných priestorov pomocou Podio, si študenti priamo môžu vyskúšať i tvorbu konkrétnych workflows, napríklad pri riešení semestrálnych tímových projektov a zadaní. Ako alternatívu ku školským prípadom použitia a zároveň ako nahliadnutie do reálnej praxe vnímame štyri preddefinované pracovné priestory (v terminológii Podio označované ako „workspaces“). Tieto „scenáre“, ako ich pre potreby výučby pomenúvame, boli vytvorené skupinou odborníkov z praxe tak, aby sa v nich odrážali najdôležitejšie procesy vyskytujúce sa v menších podnikoch. Každý zo scenárov odrzkadľuje zjednodušenú a úzko špecializovanú množinu prvkov intrapodnikovej komunikácie a správy podnikových workflows, vrátane „tokov“ špecifických dokumentov pre potreby konkrétnej fiktívnej organizácie. Spoločným menovateľom všetkých scenárov sú teda špecifické firemné procesy, resp. ich vybraná podmnožina, na modeli ktorej je možné prezentovať príslušné javy.

4.1 Ekonomika & HR

Prvým scenárom, resp. pracovným priestorom, je jednoduchý model imaginárnej obchodnej firmy. Vytvorený scenár vychádza zo zjednodušeného modelu procesov reálnej organizácie, pričom sa v tomto prípade zameriava na aspekty evidencie interných zamestnancov firmy a jej stálych obchodných partnerov. K tomuto účelu slúžia príslušné aplikácie, vytvorené a nastavené tak, aby poskytovali potrebné funkcionality.

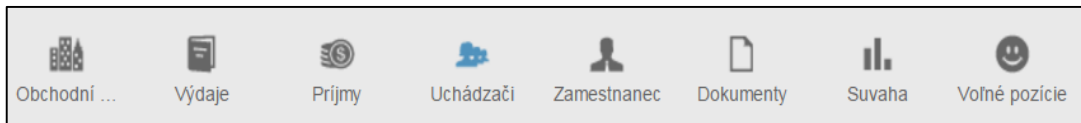
Keďže si v našom prvom špecializovanom modeli všímame aj oblasť rozširovania ľudských zdrojov, pripravili sme na tento účel aj samostatnú aplikáciu. Týmto spôsobom riešime evidenciu údajov o uchádzačoch o zamestnanie. V princípe sa automaticky vynára aj nutnosť riešiť a prehľadne zaznamenávať procesy súvisiace s výberovým konaním, smerujúcim k obsadeniu konkrétnej voľnej pozície v našej obchodnej firme. Status jednotlivých dokumentov možno vidieť na Obrázku 1.



Obrázok 1: Dlaždica pracovnej plochy zobrazujúca členom aktuálny stav dokumentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Voľné pracovné pozície sú spravované pomocou samostatnej aplikácie, ktorá umožňuje prepojenie s aplikáciou *Uchádzači*. Jej ikonu vidíme medzi ostatnými aplikáciami tohto priestoru na Obrázku 2. V aplikácii *Uchádzači* môžeme viesť evidenciu jednotlivých osôb a zaznamenávať si požadované údaje do preddefinovaných polí.



Obrázok 2: Sumár aplikácií v scenári Ekonomika & HR

Zdroj: vlastné spracovanie

Každá spoločnosť musí mať prehľad o stave svojich príjmov a výdavkov (viď Obrázok 3), k čomu, samozrejme, slúži nenahraditeľne firemné účtovníctvo. Pre interné potreby vedúcich pracovníkov spoločnosti však postačí i orientačný, no okamžitý náhľad na stav financií, zachytený v samostatných aplikáciách evidujúcich firemné príjmy a výdavky. Pomocou ich vzájomného prepojenia v aplikácii *Súvaha*, vie vedenie spoločnosti vzápätí určiť zisk/stratu organizácie a okamžite operatívnym spôsobom riešiť vzniknutú situáciu.

	< Názov výdaju	Platobný partner	Obdobie	Operácia	Cena s DPH
1	SSD disk do notebooku	Alza, s.r.o.	September	Na úhradu	EUR 12.00
2	8501050470	LE CHEQUE DEJEUNER s.r.o.		Prijatá	EUR 906.39
3	7506521449	Slovak Telekom, a.s.		Na úhradu	EUR 153.35

Obrázok 3: Evidencia výdavkov

Zdroj: vlastné spracovanie

O každej položke záznamu evidujeme mnohé atribúty, od časových údajov spojených s danou položkou, cez spôsob možnej platby/úhrady, až po rôzne stavové atribúty. Jednotlivé kroky sprevádzajúce platobný proces, resp. proces úhrady charakterizujú atribúty jednotlivých položiek, ktorých stav nadobúda hodnoty „prijatá“ alebo „na úhradu“ a pod.

Neoddeliteľnú súčasť všetkých, nielen tu spomenutých procesov, predstavuje v každej organizácii mechanizmus správy a zdieľania interných dokumentov. Náhľady dokumentov vidíme spoločne s ich stavom riešenia na Obrázku 4. Keďže tu vystupujú mená skutočných osôb, ich priezviská nebudeme v ilustračných obrázkoch zverejňovať.

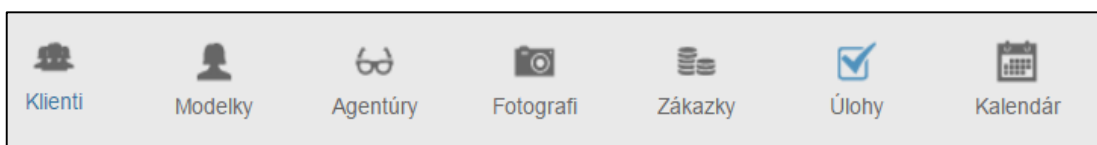
Zmluva o spolupráci	Pracovná zmluva	Zmluva o nájme
začiatok spolupráce - 23.7.2015	Poznámka not set	Poznámka not set
Čaká na schválenie	Schválený	Archivovaný
Lenka Zamestnanec: Natália	Slavomír Zamestnanec: Eva	Lenka Zamestnanec: Zdenko
07/28/2015 by Lenka	07/28/2015 by Lenka	07/28/2015 by Lenka

Obrázok 4: Zdieľané dokumenty členov pracovného priestoru

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Fotograf & agentúra

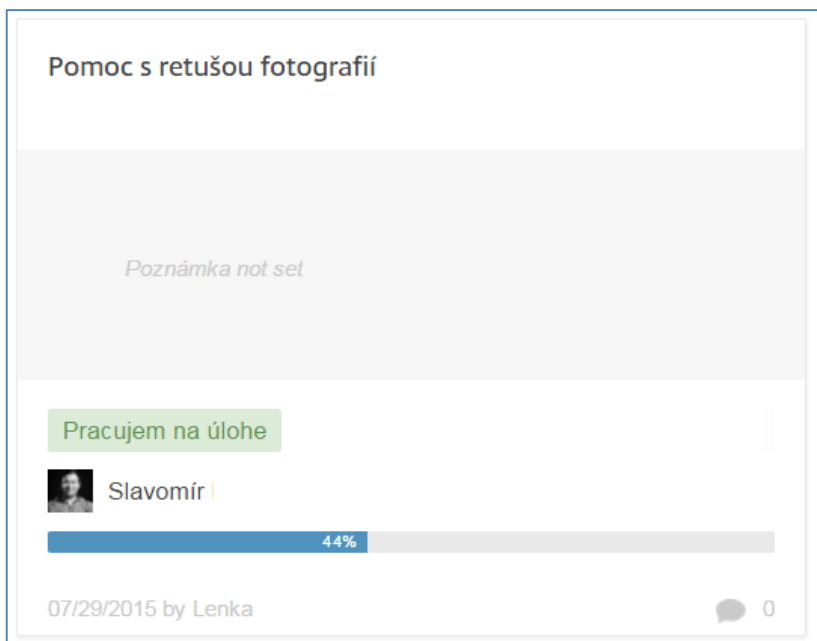
Ako druhý v poradí sme pripravili scenár, reprezentujúci potreby fotografickej agentúry zahŕňajúci niektoré workflows pre ňu typické. Podobne, ako pri prvom modelovom scenári *Ekonomika & HR*, sme vytvorili zoskupenie aplikácií (vid' Obrázok 5), zabezpečujúcich prehľad o externých spolupracovníkoch našej agentúry. V tomto príklade ide o modelky, fotografov a grafikov. Títo pracovníci, pod dohľadom vedenia agentúry, poskytujú fotografické, grafické a vizážistické služby konkrétnej, evidovanej skupine klientov. Títo si z portfólia vyberajú poskytované služby a následne zadávajú spoločnosti rôzne zákazky. Každá zákazka je popísaná prispôsobenou množinou atribútov – od dátumu realizácie, cez aktuálny stav jej riešenia, typ služby, až po celkovú cenu s DPH. Možné je zohľadniť aj prípadné zľavy alebo riadiť čiastkové úlohy späť s poskytnutím služby.



Obrázok 5: Aplikácie pracovného priestoru Fotograf&agentúra

Zdroj: vlastné spracovanie

Z plnenia objednávok vyplýva množstvo úloh a termínov. Prehľadnosť v tomto smere zabezpečujú navrhnuté aplikácie *Kalendár* a *Úlohy*. Na Obrázku 6 nižšie vidíme konkrétny príklad úlohy s názvom *Pomoc s retušou fotografií*. Manažment spoločnosti ihneď vidí stav zákazky a pracovníka, ktorý sa venuje jej riešeniu. Vedenie agentúry má prehľad o progresívnom plnení úlohy, takmer v reálnom čase.



Obrázok 6: Dlaždica konkrétnej úlohy

Zdroj: vlastné spracovanie

Sledovanie jednotiek workflow v čase umožňuje vedeniu agentúry lepšiu organizáciu celej agentúry a dodržiavanie stanovených termínov. Za každú úlohu sú zodpovední určení zamestnanci, pričom ich Podio notifikuje o každej zmene stavu, či už sa nachádzajú v kancelárii agentúry, v ateliéri, alebo priamo v teréne.

4.3 Obchodná firma

Nasledovný scenár modeluje niektoré vybrané obchodné procesy, s ktorými sa musí vysporiadať napríklad menší poskytovateľ IT služieb ponúkajúci portfólio svojich paušálnych služieb klientom. Predkladaný scenár posúva v tomto prípade vnímanie obchodnej spoločnosti do pozície poskytovateľa komplexných balíčkov služieb, ako máme možnosť vidieť na obsahu z rovnomennej aplikácie na Obrázku 7. Jednotlivé workflows reprezentujú procesy súvisiace s ponukou a prípravou nových služieb, evidenciou došlých zákaziek, platieb, až po schvaľovanie ponúk.

1	Mega 100	Originals, s.r.o.	Kategória C	EUR 100.00
2	Magio SAT XL	crewnet, s.r.o.	Kategória A	EUR 35.00
3	Podnikateľ 300	Z+S ORL, s.r.o.	Kategória D	EUR 250.00
4	Happy DOMA L	Duplex, s.r.o.	Kategória D	EUR 15.00
5	Turbo 3	zone:call, s.r.o.	Kategória C	EUR 25.00
6	Happy L	Originals, s.r.o.	Kategória B	EUR 50.00

Obrázok 7: Portfólio ponúkaných služieb

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4 Web agentúra

V poslednom, štvrtom, scenári sme sa zamerali na zjednodušený model agentúry poskytujúcej služby z prostredia tvorby webu. Rovnako, ako v prípade iných organizácií, chceme viesť evidenciu vlastných ľudských zdrojov, ako aj klientov. Tieto aspekty sme však už bližšie riešili najmä pri druhom scenári, preto im nemusíme teraz venovať prílišnú pozornosť. V prípade posledného scenára sme sa zamerali skôr na workflow plnenia pracovných povinností vo vnútri pomyslenej webovej agentúry.

Interní zamestnanci agentúry majú pridelené svoje role a oblasti zodpovednosti pri plnení rôznorodých úloh. K úspešnému naplneniu cieľov im má dopomôcť aplikácia evidujúca priebeh jednotlivých projektov a k nim sa viažucich čiastkových úloh. Aplikácia *Grafické návrhy* sleduje plnenie čiastkových úloh pre väčšie grafické projekty, ktoré podliehajú schváleniu zodpovedným vedúcim pracovníkom. Jednotliví pracovníci agentúry evidujú vlastné výkazy práce v rovnomennej aplikácii *Výkazy*, kde deklarujú čas strávený na projektoch a z určenej hodinovej sadzby sa im automaticky vypočítava cena práce. Zamestnanci agentúry využívajú pri spolupráci dokumenty uložené a zdieľané v samostatnej aplikácii. Vzájomnej kooperácii pomáha aj samostatná aplikácia určená na organizovanie meetingov a porád. Export všetkých termínov do súkromných kalendárov zamestnancov spoločne s vhodne zvolenou úrovňou notifikácií prispievajú k prehľadnejšiemu a efektívnejšiemu riadeniu celej agentúry a vzájomnej spokojnosti jej zamestnancov i klientov.

5 PILOTNÉ POUŽÍVATEĽSKÉ TESTOVANIE PODIO

Cieľom uskutočneného pilotného testovania bolo získať a konštruktívne vyhodnotiť postoje študentov študijného programu Mediamatika a kultúrne dedičstvo k predloženému softvéru Podio po prvotnom oboznámení sa s jeho prostredím, pracovnými prostrediami (scenármi) a absolvovaní príslušných cvičení, resp. workshopov. Získané údaje nám môžu pomôcť navrhnuť patričné usmernenia pri ďalšom využívaní služby Podio v sledovanom akademickom prostredí.

5.1 Metodika

Dňa 25.2.2016 sme uskutočnili s vybranou dostupnou vzorkou študentov sériu rozhovorov zameraných na hodnotenie prostredia a možností služby Podio, ako aj vopred pripravených scenárov.

Výber študentov nebol náhodný. Boli sme limitovaní ich ochotou dobrovoľne sa zúčastniť nášho prieskumu. Z osemnástich oslovených študentov súhlasilo s účasťou v prieskume šesť z nich, čo považujeme za dostatočný počet účastníkov pre potreby pilotného používateľského testovania.

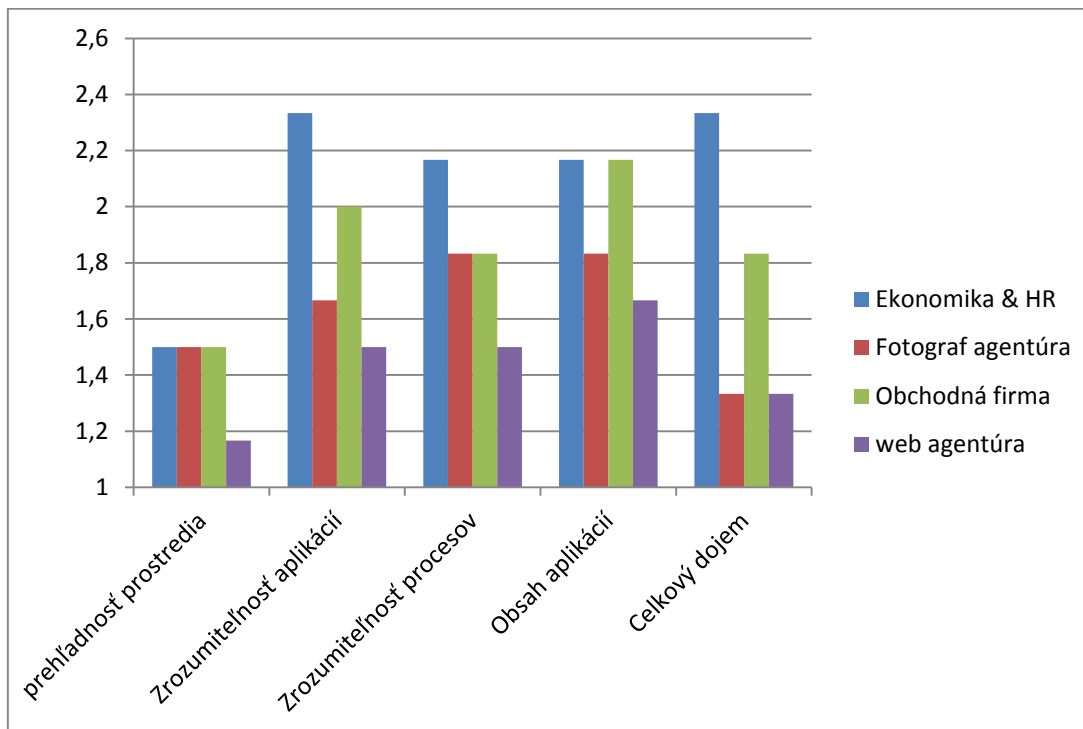
S každým študentom, ktorý bol ochotný sa prieskumu zúčastniť, sme individuálnou formou viedli pološtruktúrované interview so sériou vopred pripravených otázok. Rozhovory sme s písomným súhlasom zúčastnených participantov nahrávali na diktafón a následne dôsledne prepisovali do podoby voľného transkriptu pri dodržaní zásad pravdivosti a objektívnosti zaznamenaných výpovedí. Následne sme v transkripte rozhovorov metódou kódovania hľadali kľúčové slová a výpovede viažuce sa k odpovedi na danú otázku z interview. Výpovede študentov budeme citovať anonymne.

Participant prieskumu sa vyjadrovali najprv k hodnoteniu jednotlivých scenárov. Subjektívne, vlastnými slovami hodnotili prehľadnosť prostredia, zrozumiteľnosť použitých aplikácií, zachytených procesov, ako aj vlastný obsah použitých údajov. Študenti sa ďalej z vlastného pohľadu vyjadrovali k otázkam ohľadom celkového dojmu a prínosov daného pracovného priestoru. Zaujímalo nás, čím študentov daný scenár najviac oslovil, prípadne aké nedostatky spozorovali. Následne sme prešli k fáze hodnotenia Podio ako služby. Chceli sme poznať výhody, ale aj slabé stránky, ktoré si študenti na tejto službe všimli, ako aj názor študentov na Podio ako celok.

V poslednej časti interview sme sledovali, či participant nášho prieskumu porozumeli pojmu „workflow“. Zistené údaje sme v závere zosumarizovali a vyvodili z nich odporúčania.

5.2 Výsledky

V zmysle našej metodiky, sme sa na začiatku jednotlivých rozhovorov pýtali študentov na ich hodnotenie jednotlivých scenárov vo viacerých kategóriách. Pre jednoduchosť študenti pridelovali známky ako v škole. Spriemerované hodnoty sme vyznačili na Grafe 1. Upozorňujeme, že študenti používali hodnotenie v stupňoch 1 až 5 (od najlepšieho hodnotenia po najhoršie), takže nižšie celkové skóre v Grafe 1 reprezentuje lepší výsledok.



Graf 1: Sumár priemerných hodnotení scenárov vo viacerých kategóriách

Zdroj: vlastné spracovanie

Zo získaných výpovedí usudzujeme, že rozdiely medzi scenármi navzájom však nie sú veľmi významné. Oslovených študentov najviac zaujal scenár, resp. pracovný priestor reprezentujúci web agentúru. Študenti ho považujú za najpríťažlivejší a z ich pohľadu aj za najzrozumiteľnejší, čo dokladáme citátmi z transkriptu: „Pracovníci môžu pridávať svoje grafické návrhy do tohto prostredia. Zvyšok tímu môže komentovať, čo sa im páči a čo nie“ (študent2, osobná komunikácia, 25.2.2016). „Tento scenár sa mi zdal najužitočnejší“ (študent3, osobná komunikácia, 25.2.2016). „Boli tam aplikácie, ktoré ma príjemne prekvapili“ (študent5, osobná komunikácia, 25.2.2016).

V súvislosti s kreatívnym, mediálne orientovaným zameraním niektorých študentov sa im ako veľmi zaujímavý javil aj scenár Fotograf & agentúra. Hlavným dôvodom bola skutočnosť, že by mohli získané skúsenosti neskôr uplatniť vo svojej neskoršej profesionálnej kariére: „V praxi by som ho ako fotografka v budúcnosti využila“ (študent6, osobná komunikácia, 25.2.2016).

Scenár Ekonomika & HR bol vo všeobecnosti najmenej príťažlivým pracovným priestorom. Jeden študent nám však poskytol zaujímavý názor, pretože práve tento scenár ho vo svojej podstate najviac oslovil: „Zdá sa mi najviac prehľadný a myslím že ostatné scenáre by sa dali evidovať ako "podscenáre" tohto“ (študent3, osobná komunikácia, 25.2.2016).

Všeobecne môžeme analýzu vytvorených pracovných priestorov uzavrieť s konštatovaním, že vybraných študentov najviac oslovil scenár Web agentúra a Fotograf & agentúra. Na základe výpovedí usudzujeme, že je to z dôvodu ich zamerania pre oblasť, v ktorej sa študenti mediamatiky pohybujú a v ktorej by aj mnohí chceli po ukončení štúdia profesionálne pôsobiť.

Pri vyhodnocovaní ďalšej série odpovedí sme zisťovali, ako študenti vnímajú službu Podio v rovine softvérovej služby, t.j. aké výhody či naopak nedostatky pri práci spozorovali a podobne. Pre prehľadnosť a lepšiu názornosť sme jednotlivé výpovede študentov kontrastne zobrazili v Tabuľke 1.

Tabuľka 1: Prehľad získaných hodnotiacich študentských výpovedí

Označenie študenta a dátum	Odpovede študentov na nižšie uvedené otázky	
	Čím Vás služba Podio najviac oslovila? V čom vidíte jej hlavné výhody?	Ktoré slabé stránky ste naopak spozorovali?
Študent1, osobná komunikácia, 25.2.2016	<i>„Príjemné pracovné prostredie, jednoduché evidovanie a zrozumiteľnosť.“</i>	<i>„Prístupové práva na upravovanie scenárov.“</i>
Študent2, osobná komunikácia, 25.2.2016	<i>„Hlavnou výhodou Podia je, že umožňuje komunikovať v tíme vo virtuálnom prostredí, do ktorého sa môžu pridať len pracovníci, ktorých sa projekt týka. Veľkou výhodou je prehľadnosť a jednoduchosť prostredia, možnosť pridania aplikácií, ktoré potrebujú a ak im nevyhovujú aplikácie „z obchodu“, môžu si navrhnúť vlastné aplikácie, podľa vlastných predstáv.“</i>	<i>„Podio je v angličtine. Pri vytváraní vlastných aplikácií nemusí každý prostrediu rozumieť.“</i>
Študent3, osobná komunikácia, 25.2.2016	<i>„Za najväčšiu výhodu považujem možnosť zdieľania informácií, vytvárania vlastných modulov a to všetko v jednom prostredí.“</i>	<i>„Zdá sa mi, že toto riešenie nie je vhodné pre väčšie firmy s veľkým množstvom obchodovateľných položiek.“</i>
Študent4, osobná komunikácia, 25.2.2016	<i>„Výhodné je zdieľanie dokumentov a celkovo informácií medzi sebou. Prostredie si môžem upraviť ako potrebujem. V jednotlivých scenároch si môžem vytvárať mnoho rôznych aplikácií. Taktiež je fajn že prostredie pripomína Facebook - vzhľadom aj notifikáciami, čo ľuďom určite uľahčí orientáciu. Plusom je aj chat, ak niečo rýchlo potrebujeme prediskutovať s kolegom.“</i>	<i>„Žiadne veľké nedostatky nevidím, vyzerá to sľubne. Jedine cena za používanie.“</i>
Študent5, osobná komunikácia, 25.2.2016	<i>(Podio) „sprostredkováva možnosť komunikovať viacerým ľuďom naraz, navyše v rôznych oblastiach. Výhodou je rýchly prístup k informáciám.“</i>	<i>„Neregistrovala som nijaké slabšie stránky.“</i>
Študent6, osobná komunikácia, 25.2.2016	<i>„Viacerí ľudia v škole alebo vo firme majú prehľad o práci a zadaných úlohách.“</i>	<i>„Nerozumiem celkom fungovaniu.“</i>

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výpovedí uvedených v Tabuľke 1 je zrejmé, že oslovení študenti oceňujú najmä jednoduchosť a prehľadnosť prostredia služby Podio. Dôležitá je, samozrejme, i jednoduchosť prístupu k informáciám prostredníctvom na mieru vytvorených aplikácií

v jednotlivých pracovných priestoroch. Ako problémová sa ukazuje oblasť riadenia prístupových práv v rámci pracovných priestorov, ako aj počítačové vytváranie aplikácií, ktorých základné rozhranie je v angličtine. Preklad do slovenčiny je samozrejmosťou, no používateľ poverený vytvorením aplikácií musí rozumieť základným princípom práce s Podio, pričom však nemusí ovládať žiaden programovací jazyk. Aplikácie sa nemusia nutne programovať, pretože je možné ich vyskladať z jednotlivých komponentov a vzájomne poprepájať podľa potreby.

Študenti sa súhlasne vyjadrili ohľadom ďalšieho využívania služby Podio pri svojom štúdiu, najmä pri riešení tímových semestrálnych projektov. Pojem „workflow“ im však nie je všetkým zúčastneným participantom úplne zrejmý, a to ani po absolvovaní prípravných workshopov. Študentom je teda nutné náležite tento pojem objasniť po teoretickej stránke. Ich predstavy o pojme „workflow“ sa obmedzujú na vyjadrenia typu: „jedná sa o tok informácií v tíme/firme“ (študent1, osobná komunikácia, 25.2.2016), „ide o proces vytvárania, priradzovania pracovných úloh a sledovanie ich priebehu“ (študent2, osobná komunikácia, 25.2.2016), či prosté definície, že ide o „pracovné postupy“ (študent6, osobná komunikácia 25.2.2016). V tomto smere konštatujeme slabšie zvládnutú teoretickú podstatu problému.

ZÁVER

Cloudová služba Podio od spoločnosti Citrix, pripomínajúca podnikovú sociálnu sieť, predstavuje jednu z mnohých možností riešenia jednoduchšieho podnikového online systému na správu procesov a efektívnej internej komunikácie. Za predpokladu bezporuchového spojenia, Podio v sebe kombinuje vysokú dostupnosť služby a možnosti práce z akéhokoľvek miesta i zariadenia pripojeného k Internetu s jednoduchosťou modifikovateľného grafického rozhrania. V prostredí Žilinskej univerzity v Žiline sa s týmto nevšedným prostredím a základnými princípmi „workflow“ postupne oboznamujú i študenti v rámci študijného programu Mediamatika a kultúrne dedičstvo. Po realizácii pilotného testovania a následnej analýze získaných výpovedí z jednotlivých interview sme zistili, že oslovení študenti prijali možnosť práce so službou Podio s veľkým nadšením. Uvedomujú si výhody riešenia typu Software as a service/Platform as a service, ako aj výhody plynúce zo zdieľania dokumentov medzi členmi skupiny. Notifikácie známe z prostredia sociálnych sietí sú študentom veľmi blízke. Študenti kladne hodnotia aj predpripravené scenáre použitia Podio pri jednoduchých modeloch štyroch fiktívnych firiem. Ako používateľsky najprívetivejšie a študentom najzrozumiteľnejšie sa stali pracovné priestory pomenované „Web agentúra“ a „Fotograf & agentúra“. Rozdiely v hodnotení medzi zvyšnými scenármi neboli veľmi markantné. Konštatujeme, že nedostatky sa prejavili v teoretickej príprave študentov, čo malo za následok občasné neporozumenie predloženým vzťahom. Na záver odporúčame prehĺbiť teoretickú rovinu riešených príkladov z praxe, napríklad počas prednášok či seminárov. Používateľské testovanie je vhodné taktiež zopakovať s odstupom času s väčším počtom zúčastnených respondentov.

LITERATÚRA

1. BASL, J. - BLAŽÍČEK, R. 2008. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5.
2. CARDA, A. - KUNSTROVÁ, R. 2003. *Workflow – Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0666-0.
3. CIENCIALA, J. et al. 2011. *Procesně řízená organizace*. Příbram : PBTisk Příbram, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

4. CITRIX SYSTEMS, Inc. 2016. *Podio* [online], 2016 [cit. 2016-07-27] Dostupné z: <<https://www.citrix.com/cms/os/gotopartners/partner-toolkit/referring-podio/>>
5. DLOUHÝ, M. et al. 2007. *Simulace podnikových procesů*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1649-4.
6. ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
7. PAPULOVÁ, Z. et al. 2014. *Procesný manažment*. Bratislava : KARTPRINT, 2014. ISBN 978-80-89553-23-5.
8. WORKFLOW MANAGEMNT COALITION. 1996. *Terminology & Glossary* [online], 1996 [cit. 2016-07-20] Dostupné z: <<http://www.aiai.ed.ac.uk/project/wfmc/ARCHIVE/DOCS/glossary/glossary.html>>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

PhDr. Matúš Formanek

Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva

Fakulta humanitných vied

Žilinská univerzita v Žiline

Univerzitná 8215/1

010 26 Žilina

e-mail: matus.formanek@mediamatika.sk

VÝKONNOSŤ PODNIKU AKO DÔSLEDOK PRODUKTIVITY A KVALITY VÝSTUPOV

ENTERPRISE PERFORMANCE AS A RESULT OF PRODUCTIVITY AND QUALITY OF OUTPUTS

Lenka ŠTOFOVÁ – Petra SZARYSZOVÁ

ABSTRAKT

Systém manažérstva kvality chápeme ako jeden z mnohých faktorov, ktorý môže zvýšiť výkonnosť podniku. Podstatným však je to, akú významnú rolu v súbore rôznych faktorov tento systém zohráva. Vzťah kvality a výkonnosti v súčasnosti dokumentujú rôzne moderné spôsoby merania výkonnosti podniku. Väčšina problémov produktivity práce je spojená s nedostatočnou kvalitou výstupov a snaha zvyšovať ju musí viesť najmä k riešeniu problémov v oblasti nezhôd, ktoré vznikajú vo výrobných procesoch. Cieľom tohto príspevku je na základe finančnej analýzy potvrdiť vzájomný vzťah kvality podnikových procesov v rámci implementovaného systému manažérstva kvality a dosahovanej výkonnosti podniku, na ktorej zvyšovanie zároveň vplýva aj dosahovaná produktivita práce v závislosti od spôsobu jej vyjadrenia.

Kľúčové slová: výkonnosť, kvalita, systém manažérstva kvality, vstup, výstup, produktivita práce

ABSTRACT

The Quality Management System is understood as one of many factors that can improve Business Performance. However, substantial is how important role in the mix of different factors plays this system. Relationship between quality and Business Performance currently document various modern ways to measure Business Performance. Most problems of labor productivity are associated with poor quality of outputs, and efforts to increase productivity must, in particular facing disagreement which may arise in the production processes. The aim of this paper is based on the financial analysis to confirm the correlation of quality of business processes within the implemented Quality Management System and the achievement of Business Performance, the raising of which also affects the labor productivity achieved, depending on its mode of expression.

Key words: performance, quality, Quality Management System, input, output, labor productivity

JEL KLASIFIKÁCIA:M21

ÚVOD

Zabezpečením zvýšenej kvality v procese výroby sa znižuje chybovosť výrobkov, ktorej následkom je úspora času, materiálu, práce zamestnancov a v neposlednom rade finančných prostriedkov potrebných na identifikáciu, analýzu a nápravu týchto chýb realizáciou relevantných opatrení. Pri riadení podniku sa dbá napríklad na včasnosť a kvalitu

toku informácií nielen od manažmentu k zamestnancom, ale aj naopak od zamestnancov späť k manažmentu. Týmto opatreniami možno predísť nedorozumeniam, zbytočným zdržaniam a opäť k úspore finančných prostriedkov na ich nápravu, čo samozrejme zvyšuje efektívnosť samotného procesu riadenia podniku a predávania potrebných informácií. Zvýšením kvality v určitej oblasti podniku sa finančné prostriedky nielen šetria, ale aj získavajú. Najzreteľnejšie je to na kvalite zákazníckeho servisu. Už od prvého kontaktu s potenciálnym zákazníkom až po „podĎakovanie“ za uskutočnený alebo neuskutočnený obchod. Následná dlhodobá spolupráca so zákazníkom prináša podniku nielen lojálnych a spokojných zákazníkov, no hlavne nové objednávky.

Výkonnosťou podniku rozumieme úspešnosť podniku pri dosahovaní jeho všeobecného hlavného cieľa, ktorým je zvyšovanie hodnoty podniku na trhu. Určiť ale hodnotu výkonnosti podniku nie je jednoduché, pretože výkonnosť sa dá merať mnohými spôsobmi, no žiaden spôsob nie je univerzálny a zamerať sa pri stanovení výkonnosti iba na finančné ukazovatele by bolo nerelevantné. Za základné faktory, ovplyvňujúce schopnosť uplatniť sa na stále viac konkurujúcom si trhu a tým aj samotnú výkonnosť podniku, môžeme zaradiť náklady, čas, kvalitu a flexibilitu podniku. A práve ich efektívny manažment môže byť pre podnik rozhodujúci v problematike zvyšovania výkonnosti. Manažérstvo kvality má nezastupiteľnú úlohu vo všetkých oblastiach činnosti podniku v prepojenosti na výkonnosť, počnúc vedením, cez zameranie sa na zákazníka, manažment vedomostí, vzťah k zamestnancom až po konečné výsledky podniku. Predkladaný príspevok je v tomto kontexte cieľovo orientovaný na potvrdenie vzájomného vzťahu výkonnosti podniku, dosahovanej kvality výstupov a produktivity výrobného procesu.

1. UCELENÉ SYSTÉMY MERANIA VÝKONNOSTI

Problematikou vyladenia a vzájomného vzťahu meradiel v systémoch merania výkonnosti sa zaoberal Fitzgerald (Mateides, 2006) so svojimi spolupracovníkmi. V rámci realizovaného výskumu identifikovali dva typy meradiel a to tie, ktoré vypovedajú o výsledku hospodárskej činnosti podniku (finančné ukazovatele) a meradlá kvalitatívne, resp. nefinančné ukazovatele (kvalita, flexibilita, inovácie), ktoré predurčujú výsledky podniku v budúcnosti.

Vyvážením a strategickým prepojením finančných a nefinančných ukazovateľov merania výkonnosti sa zaoberali Robert Kaplan a David Norton už v roku 1992, ktorí svoje poznatky využili do návrhu metódy Balanced Scorecard (BSC). Tá spracúva víziu a strategické ciele podniku do súboru vcelku zrozumiteľných ukazovateľov. Kládie dôraz na finančné výsledky, avšak nezabúda ani na determinanty finančného úspechu. Takáto štruktúra umožňuje sledovať, ako podniky rozvíjajú svoje strategické aktíva potrebné na dosahovanie dlhodobých cieľov. Niektoré z ďalších výskumov sa namiesto konkrétnych konštrukcií systémov merania výkonnosti zamerali na formulovanie predpokladov, ktoré by mal ideálny systém merania výkonnosti obsahovať.

Okolie podniku a systémy merania výkonnosti

V súvislosti so začlenením podnikového systému merania výkonnosti do prostredia sa venovala značná pozornosť problematike benchmarkingu, teda porovnaniu vlastných výkonov, či čiastkových procesov s najlepšou praxou konkurentov. Medzi ďalšie výzvy pre výskumné úsilie, ktoré zmieňuje po Neelym, Gregorym, Plattsovi a neskôr Ittner a Larcker (Kmeť, 1998), patrilo overovanie predstihu signálov nefinančných indikátorov pred vývojom finančných veličín v rôznych podnikových podmienkach, či testovaní väzby nefinančných meradiel na odmeňovanie manažérov.

Trendy merania výkonnosti, ktoré boli spomínané a ktoré sa začali utvárať v 80. a 90. rokoch minulého storočia môžeme nájsť v oblastiach riadenia a merania výkonnosti aj dnes. Prvotné nadšenie pre zovšeobecnenie nefinančných meradiel do podobnej miery ako dosiahla harmonizácia finančno-účtovných kategórií, vystriedala skepsa v podobe Kontingenčnej teórie. Táto teória pri značnom zjednodušení hovorí, že konkrétne postupy merania výkonnosti sú aplikovateľné iba za určitých podmienok. Inak povedané, aplikácia konkrétnych meradiel v systéme merania výkonnosti vždy bola a bude výsledkom špecifických podmienok konkrétneho podniku a nie je možné ju plne zovšeobecniť.

Zmena od pevných a ustálených postupov nastáva aj v oblasti merania kvality riadenia v podniku. Európsky model EFQM bol výrazne revidovaný a v roku 1999 predstavený pod názvom EFQM Model excellence. Jeho pendant v Amerike MBNQA (Malcolm Bridge National Quality Award) podlieha aktualizácii dokonca každý rok, aby sa čo najlepšie prispôbil zmenám. Takto tieto systémy posudzujú kvalitu celého systému riadenia podniku čoraz exaktnejšie. Zmenám sa nevyhli ani normy ISO rady 9000 a tiež v tomto prípade pozorujeme aj ústup od pevne stanovených a detailných postupov. Novela schválená Európskym výborom pre normalizáciu podľa Wilsona (2009) neobmedzuje manažérov podnikov, ktorí tieto normy zavádzajú, aby formovali svoje systémy riadenia kvality podľa potrieb zákazníkov ich podniku.

Prepojenie manažerstva kvality a výkonnosti podniku

Prínos v zavádzaní systému manažerstva kvality (či už štandardizovaným spôsobom podľa príslušných noriem ISO alebo podľa princípov komplexného manažerstva kvality TQM) má v prvom rade zvýšiť kvalitu produkčných výstupov podniku. Je to možné dosiahnuť pomocou mnohých zmien a inovácií, ktoré sa neustále vykonávajú na všetkých procesoch prebiehajúcich v organizácii. Druhým dôležitým prínosom manažerstva kvality je znižovanie výdavkov na akékoľvek nezhody medzi požadovaným výstupom a dosiahnutým výstupom procesov. Týmto spôsobom sa šetria finančné prostriedky na prevádzku organizácie a zvyšuje sa produktivita podniku bez nezhôd a nepodarkov. Veľmi dôležitou otázkou ale ostáva, či sa po zavedení systému manažerstva kvality do podniku zvýši aj jeho výkonnosť. Z prvého pohľadu by mohlo vyplývať, že ak sa systém manažerstva kvality zavedie adekvátne podľa požiadaviek noriem rady ISO 900x, tak by organizácia mala pracovať efektívne, mala by byť schopná pružne reagovať na požiadavky zákazníkov a tým získavať neustále nových zákazníkov a získaných nestrácať, mala by ísť pevne za stanoveným cieľom pod kompetentným vedením a neustále sa zlepšovať. Takáto ideálna organizácia by mala zákonite aj neustále zvyšovať svoju výkonnosť a manažerstvo kvality by mohlo byť práve tým správnym „motorom“ (Mateides, 2006).

V podmienkach konkurenčného trhu je samotné zavedenie systému manažerstva kvality rozdielne od ideálneho stavu. Jednak môže byť pre podnik zložitú už samotnú jeho zavedenie a jednak ide o nákladnú položku, ktorá sa týka nielen zavádzania, certifikácie, ale aj udržiavania zavedeného systému manažerstva kvality. Zavedenie tohto systému však nemusí byť zákonite úspešné. Môže sa stať, že zamestnanci správne neporozumejú výrobným požiadavkám alebo nebudú súhlasiť so zmenami, ktoré majú nastať a tak aj po „zavedení“ bude organizácia pokračovať v pôvodnom „systéme“ podniku. Zadĺženie organizácie spolu s neúspešne zavedeným systémom manažerstva kvality môže byť teda začiatkom konca aj pre dovedy stabilnú jednotku. Avšak ani správne implementovaný systém manažerstva kvality (pri splnení všetkých požiadaviek podľa normy ISO 9001, resp. podľa princípov TQM) nemusí však vždy znamenať zvýšenie výkonnosti podniku. Svoju rolu tu zohrávajú mnohé iné, vonkajšie aj vnútorné faktory.

Na neustále rastúcom trhu by mohol rásť aj podnik bez zavedeného systému manažerstva kvality, otáznym však ostáva, o koľko by mohol byť jeho rast vyšší, pokiaľ by

mal systém manažérstva kvality zavedený. A naopak pri klesajúcej hodnote trhu môže klesať aj hodnota podniku, ktorý má systém manažérstva kvality už zavedený, vtedy je otázne, o koľko by mohol byť tento pokles vyšší, ak by podnik nezaviedol systém manažérstva kvality už predtým. (Kaynak, 2003)

V rámci rôznych systémov manažérstva kvality je odvolávanie sa na pojem výkonnosť tiež rôzne. Napríklad ani v samotnej norme ISO 9001 sa „nehovorí“ priamo o zvyšovaní výkonnosti, ale nachádzame v nej len pojmy, ktoré je možné považovať za určité synonymá pojmu výkonnosť. Viac na výkonnosť poukazuje konkurenčný model MBNQA, ktorý je založený na komplexnom manažerstve kvality TQM. (Ezra, 2004)

Viacere nástroje merania výkonnosti majú v sebe priamo zahrnutú v rôznej forme práve kvalitu v organizácii. Medzi ne môžeme zahrnúť napríklad BSC, u ktorej môže byť manažérstvo kvality skryté najviditeľnejšie pod zákazníckou perspektívou a taktiež pod internými procesmi. Ďalej sú to nástroje merania výkonnosti založené priamo na manažerstve kvality ako MBNQA, Six Sigma a pod. Výsledkom Marrowej štúdie o riadení výkonnosti v amerických podnikoch je zistenie, že v troch štvrtinách podnikov, ktoré používajú formalizovaný systém merania výkonnosti bola využívaná práve metóda BSC. Zvyšná štvrtina používala metódy z oblasti manažérstva kvality. Veľmi nízke zastúpenie mala ešte metóda EVA, teda ekonomická pridaná hodnota. Možno tak konštatovať, že tieto nástroje patria k najvyužívanejším medzi formalizovanými nástrojmi na meranie výkonnosti v podnikoch, čo len potvrdzuje dôležitosť sledovania a merania kvality ako jedného z faktorov výkonnosti. (Šiška – Matýsek, 2007)

2. VÝCHODISKÁ MERANIA VÝKONNOSTI PODNIKU

Predpokladajme, že jedna z výrobných prevádzok organizácie produkuje 100 výrobkov denne. Rozsah nezhôd vo výrobe dosahuje priemerne 8 %, pričom sa ukázalo, že polovica nezhodných výrobkov je už neopraviteľná. Cena výrobku je 19,92 €/ks, a tak sú stanovené aj straty z neopraviteľných nezhodných výrobkov. Priemerné výdaje spojené s opravou jedného nezhodného výrobku sú kalkulované na 3,78 €. Ostatné výrobné náklady sú 18,65 €. Vedenie prevádzky vyhlásilo pre nasledujúci rok cieľ zvýšiť produktivitu výroby o 5 %. Tradičné rozhodnutie smerovalo k dosiahnutiu stanoveného cieľa adekvátnym zvýšením objemu výroby na 105 ks denne. Ukázalo sa, že jedným z dôsledkov bolo aj zvýšenie priemerného počtu nezhodných výrobkov na 9 ks. Počet zhodných kusov vyrobených za deň sa síce zvýšil, nie však o očakávaných 5 kusov. Oproti pôvodnému stavu došlo síce k zvýšeniu zisku z výroby na jeden kus, ale na druhej strane sa zhoršila výťažnosť zhodných kusov (o 0,8 %) a hlavný cieľ vôbec nebol splnený. Produktivita meraná pomerom celkových zhodných výstupov k celkovým výstupom sa zvýšila iba o 1 %. Výkonnosť dosahovaná touto alternatívou je tak veľmi nízka. Príslušné údaje sú uvedené v tabuľke 1 - Alternatíva 1.

Zmyslom inej alternatívy (Alternatíva 2) zvýšenia produktivity procesu výroby, ktorá vychádza z realizácie projektu zlepšovania, je zníženie počtu nezhodných výrobkov. Realizáciou takého projektu sa znížil priemerný rozsah nezhodných výrobkov na 3 % pri nezmenenom objeme výroby 100 ks denne, keď bolo zaznamenané, že jeden z nezhodných výrobkov je neopraviteľný. Ďalším efektom projektu bolo zníženie ostatných výrobných nákladov na 17,92 €/ks. Výťažnosť zhodných kusov sa oproti pôvodnému stavu zvýšila o 5 %, zvýšili sa i tržby a v dôsledku zníženia výdavkov na nezhodné výrobky došlo aj k výraznému zvýšeniu zisku. Najdôležitejšie sú však výpočty produktivity výrobného procesu ako pomeru medzi zhodnými výstupmi (výrobkami spĺňajúcimi príslušné požiadavky) k celkovým vstupom.

Tabuľka 1: Možnosti zvyšovania výkonnosti podniku

Ukazovateľ	Pôvodný stav (P)	Zvýšenie objemu výroby (Alternatíva 1)	Zlepšenie kvality výroby (Alternatíva 2)	Zlepšenie kvality výroby pri nezmenených ostatných nákladoch (Alternatíva 2)
Zhotovené kusy za deň	100 ks	105 ks	100 ks	100 ks
Priemerné % nezhodných kusov	8 % = 8 ks	8,5 % = 9 ks	3 % = 3ks	3 % = 3ks
Počet nezhodných kusov celkom	8 ks	9 ks	3 ks	3 ks
z toho opraviteľných	4 ks	5 ks	2 ks	2 ks
z toho neopraviteľných	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks
Počet zhodných kusov za deň	92 ks	96 ks	97 ks	97 ks
Výťažnosť zhodných kusov	92 %	91 %	97 %	97 %
Celkový počet zhodných kusov za rok	29 440 ks	30 720 ks	31 040 ks	31 040 ks
Tržby za rok (pri cene 20 € za kus)	586 337,38 €	611 830,31€	618 203,55 €	618 203,55 €
Výdavky na nezhody celkom	31 441,28 €	31 866,16 €	9 347,41 €	9 347,41 €
Ostatné náklady celkom	549 202,68 €	573 081,06 €	556 383,19 €	579 050,65 €
Ročný zisk celkom	5 693,42 €	6 883,00 €	52 472,95 €	29 805,48 €
Zisk na jeden zhodný kus	0,19 €	0,22 €	1,69 €	0,96 €
Produktivita ako pomer celkových zhodných výstupov k celkovým vstupom (ostatné náklady + výdavky na nezhody)	100,9%	101,0%	109,3%	105,1%

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pokiaľ sú výstupy a vstupy vyjadrené vo finančných jednotkách, potom platí:

1. Pôvodný stav P = $586\,337,38 / 549\,202,68 + 31\,441,28 * 100 = 100,9\%$
2. Alternatíva 1 = $611\,830,31 / 573\,081,06 + 31\,866,16 * 100 = 101,0\%$
3. Alternatíva 2 = $618\,203,55 / 556\,383,19 + 9\,347,41 * 100 = 109,3\%$

I keby sme pri Alternatíve 2 vzali do úvahy pôvodnú výšku ostatných výrobných nákladov 18,65 €, i tak by sa zisk z jedného zhodného produktu zvýšil takmer na 5 násobok pôvodného stavu. Výkonnosť podniku, resp. jeho procesov je tak ovplyvňovaná kvalitou dosahovaných výstupov a produktivitou výrobného procesu.

ZÁVER

Každý podnik pôsobiaci v dynamickom trhovom prostredí sa v súčasnosti viac či menej stretáva s intenzívnym rastom domácej, resp. zahraničnej konkurencie. Pri presadzovaní sa podniku na trhu a tvorbe mienky u zákazníkov či budovaní imidžu medzi verejnosťou má podstatný význam využitie systémov manažérstva kvality.

Systém manažérstva kvality zažil v posledných päťdesiatich rokoch vzostup a naďalej si udržuje svoje postavenie v rozširujúcom sa počte organizácií. O jeho prínose k zvyšovaniu kvality produktov a taktiež procesov v podniku svedčia hospodárske výsledky mnohých podnikov, ktoré ho úspešne implementovali a neustále udržiavajú. Čoraz viac sa ale do popredia dostáva jeho spojitosť s výkonnosťou podniku. Na túto tému boli realizované mnohé výskumy, ale ich závery sa často rozchádzajú a to z viacerých príčin. Medzi ne patrí aj rôzne chápanie pojmu výkonnosť podniku a s tým spojené problémy v jej meraní. Ďalej to môžu byť rozdiely v „kvalite“ zavedeného systému manažérstva kvality v podniku a fakt, že za výkonnosťou sú skryté kvalitatívne (napr. schopnosti zamestnancov, úroveň technológie, využitie výrobných kapacít) aj kvantitatívne faktory (napr. skryté náklady na kvalitu), ktoré ju môžu výrazne ovplyvňovať. Výsledkom alternatívnej štúdie je potvrdenie, že výkonnosť procesov i podniku je funkciou kvality a produktivity. Kvalita a produktivita sú dve na prvý pohľad rozdielne, v skutočnosti však vzájomne prepojené dimenzie výkonnosti podniku.

LITERATÚRA

1. EZRA B. 2004. *ISO-9000, TQM and Baldrige-based approaches to quality*, North central University, Prescott, Arizona USA. 2004 [online]. [cit. 2009-04-23]. Dostupné na: <<http://www.ez-b-process.com/Files/Bar/ISO-9000%20and%20Baldrige-based%20Approaches%20to%20Quality.pdf>>.
2. KAYNAK, H. 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. In *Journal of Operations Management*, 21 (2003), pp. 405–435.
3. KMEŤ, S. – HEKELOVÁ, E. – ŠTEFÁNIK, J. – GAŠPARÍK, J. – BERAN, J. – CHOLUJ, F. 1998. *Komplexné manažérstvo kvality*. Žilina : EDIS, 1998. ISBN 80-7100-562-2.
4. MATEIDES, A., aj. 2006. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava : Epos, 2006, ISBN 80-8057-656-4.
5. ŠIŠKA, L. – MATÝSEK, M. 2007. Nástroje měření výkonnosti podniků. In *BLAŽEK, L. (ed.). Vývojové tendence podniků IV*. Brno : Masarykova univerzita, 2007, ISBN 978-80-210-4466-1.
6. WILSON J. P. 2009. *An examination of the economic benefits of ISO 9000 and the Baldrige award to manufacturing firms*, University of Pittsburgh, 2002 [online]. [cit. 2009-04-23]. Dostupné na: <<http://etd.library.pitt.edu/ETD/available/etd-04052004-221920/unrestricted/JamesWilsonThesis.pdf>>.

INFORMÁCIE O AUTORKÁCH

Ing. Lenka Štofová

Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: lenka.stofova@euke.sk

Ing. Petra Szaryszová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: petra.szaryszova@euke.sk

METÓDY MERANIA PODNIKOVEJ VÝKONNOSTI

METHODS OF MEASUREMENT OF CORPORATE PERFORMANCE

Július KMEC – Jaroslav DUGAS – Anna KRIŠTANOVÁ

ABSTRAKT

V dnešnom globálnom obchodnom prostredí je nevyhnutné, aby ktorýkoľvek podnik nepretržite reagoval na akékoľvek zmeny tohto prostredia a aby sa okamžite prispôbil novým podmienkam, a to hlavne preto, aby aj naďalej zostal konkurencieschopným. Znamená to, že manažment musí neustále sledovať svoj podnik, musí sledovať ostatných konkurentov, ale aj zákazníkov, no a hlavne najviac okolie svojho podniku. Manažment v prosperujúcom podniku musí neustále hľadať spôsoby ako zlepšovať svoje produkty, ako zlepšovať ním poskytované služby a preto je nevyhnutné, aby čo najefektívnejšie využíval všetky svoje celopodnikové zdroje.

Kľúčové slová: podnik, metódy, finančná analýza, výkonnosť, efektívnosť

ABSTRACT

In today's global business environment it is essential to any company continuously respond to any changes to the environment and to immediately adapt to the new conditions, particularly in order to continue to remain competitive. This means that management must continually monitor your business, pursue other competitors, but also consumers, so especially at most about their business. Management in going concern must constantly seek ways to improve their products to improve the services he provides and it is therefore necessary to make the most effective use of all their enterprise resources.

Key words: enterprise, methods, financial analysis, performance, effectiveness

JEL KLASIFIKÁCIA: O80

ÚVOD

Finančné analýzy sú veľmi významné pre podniky, pretože pomocou finančných analýz získavajú informácie o celkovom vývoji hospodárenia (finančná zdravosť) a dokážu odhaliť všetky slabé stránky, ktoré by mohli byť v budúcnosti zdrojom rôznych prípadných nepríjemností, a taktiež identifikujú všetky silné stránky, ktoré by mohli podnikom ukázať správnu cestu k prosperite. Primárnou snahou manažérov podnikov by malo byť optimálne zvolenie všetkých informačných zdrojov, z ktorých budú čerpané relevantné vstupné dáta. Všetko teda závisí od samotných cieľov a od použitých metód finančných analýz. Informácie je možné získať jednoducho z účtovníctva, ale zo stránky zhodnotenia finančnej situácie a celkového hodnotenia podnikovej výkonnosti majú však takto získané informácie nízku vypovedaciu schopnosť. Pritom aj pri optimálne zvolených informačných zdrojoch musí platiť, že musia mať vlastnosti ako: jednoduchosť, jednoznačnosť, významnosť a zrozumiteľnosť. Cieľom príspevku je poukázať na dôležitosť finančného manažmentu ako zrkadla finančnej zdravosti podniku a na klasické a moderné metódy zhodnotenia výkonnosti podnikov. Prvá kapitola je venovaná finančnému manažmentu, druhá kapitola prezentuje

metódy merania podnikovej výkonnosti a v tretej kapitole predstavujeme prístupy a ukazovatele k hodnoteniu výkonnosti v čase.

1. Finančný manažment

Pojem finančný manažment sa dá popísať ako pohľad na podnikové činnosti z finančného hľadiska, ako zorný uhol riadenia podnikových finančných procesov a zároveň je dominantnou zložkou riadiacich procesov podnikov (Suvová, 1999).

Základ finančného manažmentu tvorí náuka o podnikových financiách, ale aktívne sú využívané aj ďalšie oblasti a to hlavne matematika, štatistika, ale aj psychológia a ďalšie (Suchánek, 2007).

Finančný manažment koncentruje skúsenosti z finančného riadenia podnikov, ale aj z manažovania zamestnancov, ktorí toto finančné riadenie uskutočňovali (Grünwald - Holečková, 2007).

Finančný manažment chápeme ako manažovanie podnikových finančných procesov, ktorý zahŕňa primárne činnosti ako finančné plánovanie, finančné rozhodovanie, manažment finančných procesov a finančnú analýzu a kontroling (Suchánek, 2007).

Praktický finančný manažment je umenie finančného manažéra riadiť podnikové finančné procesy (Suvová, 1999).

Finančné plánovanie môžeme chápať ako formuláciu finančných podnikových cieľov. Patrí sem napríklad zvýšenie trhovej hodnoty a hlavne finančné ukazovatele ako rentabilita, likvidita, alebo stabilita (Grünwald - Holečková, 2007).

Finančné rozhodovanie nadväzuje na finančné plánovanie. Jeho úlohou je nachádzať spôsoby ako naplniť definované finančné podnikové ciele. Obsahuje ako strategické, tak aj operatívne rozhodnutia, vyhodnocuje alternatívy riešení a následne rozhoduje o najvhodnejších realizáciách na dosiahnutie podnikateľských cieľov (Suvová, 1999).

Manažment finančných procesov je nevyhnutnou každodennou činnosťou, ktorá zabezpečuje uplatňovanie prijatých finančných rozhodnutí pomocou organizovania vnútro podnikových komunikácií a motivácií podnikových zamestnancov (Suchánek, 2007).

Finančná analýza a kontroling hodnotia stupne dosiahnutia podnikových finančných cieľov. Sú impulzmi pre operatívne riadenia a sú najdôležitejším predpokladom na zostavenie finančných podnikových plánov do budúcnosti. Tieto činnosti dokážu zabezpečiť dve primárne úlohy. Prvou je získať kapitál. Táto úloha je charakteristická procesom komplexného financovania a predpokladá dokonalú znalosť na podniky pôsobiace v ekonomických okoliach, situácií na finančných trhoch, kde majú možnosť podniky kapitál získať. Druhou úlohou sú efektívne alokácie kapitálov, ktoré sú charakterizované ako procesy investovania. Úloha zahŕňa taktiež procesy vyhľadávania a hodnotenia konkrétnych projektov (Kaplan, 2004).

Finančné analýzy sú veľmi významné pre podniky, pretože pomocou finančných analýz získavajú informácie o celkovom vývoji hospodárenia (finančná zdravosť) a dokážu odhaliť všetky slabé stránky, ktoré by mohli byť v budúcnosti zdrojom rôznych prípadných nepríjemností, a taktiež identifikujú všetky silné stránky, ktoré by mohli podnikom ukázať správnu cestu k prosperite (Růčková, 2007).

2. Výkonnosť podniku

Podniky, ktoré dokážu nepretržite dosahovať svoje stanovené výkonnostné ciele, sú výkonné aj z dlhodobého hľadiska. Riadiť výkonnosť podnikov znamená riadiť procesy, pomocou ktorých manažment podnikov dokáže ovplyvňovať výkonnosť týchto podnikov, a to

tak, aby boli splnené všetky stanovené ciele. A práve preto tu vzniká akási priama závislosť medzi podnikovou výkonnosťou a výkonnosťou podnikových procesov (Hammer, 2007).

Základom pre analýzy ekonomických výsledkov v podnikoch je meranie finančných a ekonomických výkonností opierajúcich sa zväčša o základné oblasti, ako výkonnosť, efektívnosť, ekonomická efektívnosť, hospodárnosť, ekonomická účinnosť, ale aj spoločenská užitočnosť (Ručková, 2007).

Efektívnosť je relatívny pojem, ktorý vyjadruje vzťah medzi konkrétnym výstupom a konkrétnym vstupom (Malaga-Bialková, 2011). Efektívnosť znamená stav, kedy nedochádza k neúčelným plytvaniam podnikových zdrojov a kedy sú využívané úplne všetky výrobné zdroje, ktoré majú podniky k dispozícii a kedy tieto podniky produkujú maximálne počty výstupov, ktoré im samozrejme umožnia ich podnikové technológie a rôzne dostupné techniky (Hontyová, 1997).

Ekonomická efektívnosť je dnes základným cieľom finančno-hospodárskej činnosti každého podniku a je aj najvýznamnejšou stránkou všetkých procesov. Medzi základné atribúty ekonomickej efektívnosti patrí hospodárnosť a spoločenská užitočnosť (Malaga - Bialková, 2011.)

Hospodárnosť v podniku vyjadruje priebeh celopodnikových nákladov a to pri najracionálnejšom využití výrobných zdrojov a je ju možné dosiahnuť účinnosťou a hlavne úspornosťou (Suchánek, 2007).

Ekonomická účinnosť nám vyjadruje určitú mieru ekonomických zhodnotení všetkých vynaložených nákladov (Synek, 2003).

Spoločenská užitočnosť znamená výkony, ktoré musia uspokojiť konkrétne spoločenské potreby. To znamená, aby výrobky boli vyrobené čo najkvalitnejšie a čo najúčelnejšie (Suchánek, 2007). Spoločenská užitočnosť je charakterizovaná jednak kvalitou produkcií a hlavne účelnosťou týchto produkcií (Synek, 2003).

Výkonnosť je podľa EFQM (Európskej nadácie pre manažérstvo kvality) meridlom dosiahnutia výsledkov buď jednotlivcom, alebo skupinami, prípadne organizáciami, ale aj pomocou rôznych procesov. A preto ak chceme zmerať výkonnosť, je nevyhnutné vykonávať porovnávania s definovanými a s cieľovými hodnotami výsledkov (Nenádál, 2004)

Výkonnosť podniku môžeme definovať ako schopnosť dosiahnuť požadovaného efektu alebo výstupu (Lesáková, 2004). Výkonnosť podniku definuje schopnosť podniku čo najlepšie zhodnotiť investície, ktoré boli vložené do celopodnikových aktivít (Frost, 2005). Výkonnosť podnikov je daná hodnotou týchto podnikov (Závadský, 2005).

Ak chceme zvýšiť hodnotu podniku je nevyhnutné zvýšiť výkonnosť tohto podniku a to znamená, že je nevyhnutné zvýšiť výkonnosť všetkých podnikových procesov, pretože ich zvyšovanie dokáže pre každý podnik priniesť zisk, poprípade zlepšenie postavenie na trhu, zvýšenie konkurencieschopnosti a podobne (Frost, 2005).

Výkonnosť podnikov je možné zhodnotiť (Stýblo, 2008):

- *Hodnotenie podľa zákazníkov* – či sú podniky výkonné, či sú schopné predvídať zákaznícke potreby a či im dokážu ponúknuť tovary, alebo služby v ich požadovaných cenách, kvalite a dodacích lehotách?
- *Hodnotenie manažérmi* – majú podniky svoje stabilné podiely na trhoch?, majú stálych zákazníkov?, sú ich hospodárenia ziskové?, majú tieto podniky čo najnižšie náklady? Meridlom je to, ako rýchlo tieto podniky dokážu zareagovať na akékoľvek podnety z vonkajších prostredí.
- *Hodnotenie samotnými vlastníkmi* – dosiahli sme zhodnotiť vložený kapitál?, sú naše podniky schopné zhodnocovať vložený kapitál do najväčšej miery? dokážu naše podniky zhodnotiť vložený kapitál v čo najkratšom čase?

Manažment používa na výpočet výkonnosti svojich podnikov prístupy, ktoré vieme rozlíšiť podľa spôsobov, ako sa vykonávajú analýzy a podľa faktorov ukazovateľov, ktoré jednotlivé prístupy (metódy) pri výpočtoch obsahujú.

Všeobecne rozlišujeme tieto dva primárne metódy merania podnikovej výkonnosti (Durkáčová, 2010):

1. Klasické metódy – využívané od polovice dvadsiateho storočia. Veľkou nevýhodou týchto postupov je to, že zväčša vychádzajú len z finančných analýz, teda že zohľadňujú len kvantitatívne stránky. Sú využívané aj dnes, ale väčšinou modifikované a aj to hlavne ako doplnky moderných metód hodnotenia výkonnosti podnikov. Týchto metód je veľa, medzi najpoužívanejšie patria:
 - ROI,
 - ROA,
 - ROE,
 - DEA,
 - DuPontov rozklad rentability.
2. Moderné metódy - tie sa začali využívať koncom 20. teho storočia a to hlavne kvôli potrebe analyzovania kvantitatívnych stránok fungovania podnikov, ale aj pre skvalitnenie poskytovaných služieb a podobne. Moderné metódy stavajú na dôrazných analýzach, na komplexnostiach, na hodnotení osobitých oblastí v súlade s ostatnými podnikovými oblasťami. K najpoužívanejším moderným metódam patria:
 - BSC,
 - PM,
 - MPO,
 - EFQM.

Analýzy sú základmi všetkých kontrolných činností v podnikoch a tvoria primárne nástroje hodnotení a skúmaní celopodnikových procesov. Globálna ekonomika a trhové prostredie si dnes vyžadujú použitie relevantných metód v podnikoch. Výsledky musia byť zhodnotené a pravidelne zopakované, aby mohli analýzy, slúžiť ako vypovedací materiál pri vyhodnotení podnikových výsledkov (Sedláček, 2007).

3. Prístupy a ukazovatele k hodnoteniu výkonnosti v čase

Meranie výkonnosti podnikov prostredníctvom klasických metód je už v dnešnej dobe nedostatočný hlavne z dôvodov, že tieto metódy poskytujú manažmentu len spätné pohľady na postavenie podnikov vzhľadom ku ich konkurentom (Durkáčová, 2010).

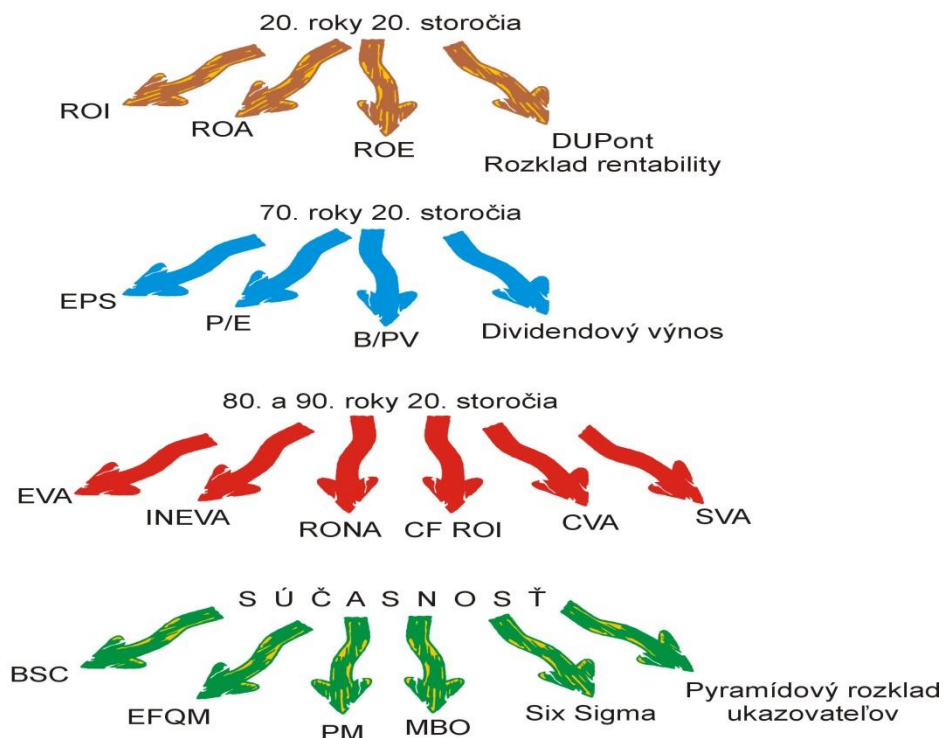
Tradičné metódy nepredstavujú možnosť odhalenia premenlivosti a hlavne dynamiky činiteľov ziskovosti podnikov. Klasické prístupy k meraniu výkonnosti podnikov dnes už nedokážu podať informácie o tých oblastiach podnikov, ktoré je nevyhnutné zlepšiť a hlavne skutočnosť, že prečo práve sú takéto podnikové výsledky.

Hlavným zámerom merania výkonnosti podnikov je ich zlepšenie a preto je potrebné tieto ukazovatele rozšíriť o perspektívnejšie a hlavne dynamickejšie hodnoty, prispôsobujúce sa skutočným, konkurenčným situáciám.

Pre hodnotenie výkonnosti podnikov je potrebné určiť také ukazovatele, pomocou ktorých chcú podniky dosiahnuť hladinu predpokladaných výsledkov. Tradičnými postupmi merania ukazovateľov výkonnosti podnikov a následnými porovnávaniami s očakávanými ukazovateľmi sa zdefinujú rozdiely od očakávaných hodnôt a príčiny vzniku týchto odchýlok. Následne má manažment priestor na nápravné opatrenia, ktorými môže vylepšiť všetky podnikové činnosti. Obrázok 1 nám prezentuje prístupy a ukazovatele k hodnoteniu

výkonnosti v chronologickej následnosti od 20-tych rokov minulého storočia až po prístupy a ukazovatele používané v súčasnosti.

Prístupy a ukazovatele k hodnoteniu výkonnosti v čase



Obrázok 8: Prístupy a ukazovatele k hodnoteniu výkonnosti
Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Výber optimálneho variantu hodnotenia výkonnosti podniku patrí ku strategickému rozhodovaniu, a preto by sa mu mala venovať primeraná pozornosť. Manažment podnikov aj napriek časovému stresu by nemal uprednostňovať zjednodušené postupy. Teória a aj prax zatiaľ nedefinuje jednotný názor na najúčelnejší postup činností pri výbere optimálneho hodnotenia výkonnosti podniku. Základom úspešných rozhodnutí je racionálne spájanie rôznych metód, logických úvah, ale často aj intuície manažérov, ktoré vychádzajú z ich vedomostí, zručností a hlavne skúseností.

LITERATÚRA

1. DURKÁČOVÁ, M. 2010. Prístupy k hodnoteniu výkonnosti podniku a jeho procesov v kontexte ekonomického vývoja. In *Trends and Innovative Approaches in Business Processes"2010"*, 2010. ISBN 978-80-553-0742-8.

2. EFQM. 2014. *EFQM Excellence Model*. Brusel : EFQM Representative Offices, 2003. Dostupné na: <<http://www.efqm.org/en/>>.
3. FROST, W. 2005. *ABCs of Activity Based Management*. Iuniverse, 2005. ISBN 13-978-0-595-8028-6.
4. GRÜNWARD, I. - HOLEČKOVÁ, J. 2007. *Finanční analýza a plánování podniků*. Praha : Ekopress. 2007. ISBN 97-880-862926-2.
5. HAMMER, M. 2007. Jak zlepšit provozní výkonnost. In: *Moderní řízení*, 2007, roč. 58, č. 9, s.: 32 - 37. ISSN 0026-8720.
6. HONTYOVÁ, K. 1997. *Ekonomická teória*. Bratislava : Elita 1997. ISBN 80-8044-0360.
7. KAPLAN, S. - NORTON, D. P. 2004. *Strategy maps - Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston. BSPC, 2004. ISBN 1591391342.
8. LESÁKOVÁ, Ľ. 2004. *Metódy hodnotenia MSP*. Banská Bystrica : UMB, 2004. ISBN 80-8055-91114-7.
9. MALAGA, P. – BIALKOVÁ, D. Riadenie ekonomickej efektívnosti podnikov. In *Trends and Innovative Approaches Business Proceses, 2011*. ISBN 97-880-530742-8.
10. NENADÁL, J. 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
11. NENADÁL, J. 2004. *Měření v systémech managmentu jakosti*. Praha : ManagmentPress, 2004. ISBN 80-7621-110-0.
12. RÚČKOVÁ, P. 2007. *Finanční analýza – metody, ukazovatele, využití*. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 97-880-2471-38-1.
13. SEDLÁČEK, J. 2007. *Finanční analýza podniku*. Praha : Computer Press, 2007. ISBN 97-880-251-830-6.
14. STÝBLO, J., 2008. Výkonnost firem. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008. Roč. 43, č. 11, 25 s.
15. SUCHÁNEK, P. 2007. *Finanční management*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 127 s. ISBN 97-880-2104-277-3.
16. SUVOVÁ, H. 1999. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha : Bankovní institut, 1999. ISBN 80-7265-3.
17. SYNEK, M. 2003. *Manažerská ekonomika*. Praha : GRADA, 2005. ISBN 80-247-05155-2.
18. ZAVADSKÝ, J. 2005. *Riadenie výkonností podnikových procesov*. Banská Bystrica : BB OZ Ekonomia, 2005. ISBN 80-80830-777-0.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Mgr. Július Kmec

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Tajovského 13, 041 30 Košice
tel.: +0421(0)55 / 722 31 11
fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
e-mail: julius.kmec@nikapress.sk

Ing. Jaroslav Dugas, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Tajovského 13, 041 30 Košice
Katedra informačnej a jazykovej komunikácie
tel.: +0421(0)55 / 722 31 11
fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
e-mail: jaroslav.dugas1@euke.sk

Ing. Anna Krištanová, PhD.

Ekologické služby

Petrovce 125, 094 31 Hanušovce nad Topľou

Slovensko

tel.: +0421(0)57 / 4452698

e-mail: anka.kristanova@gmail.com

ÚLOHA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V ROZVOJI REGIÓNOV SLOVENSKEJ REPUBLIKY

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REGIONAL DEVELOPMENT IN SLOVAK REPUBLIC

Zuzana HRABOVSKÁ

ABSTRAKT

Jedným zo základných faktorov ovplyvňujúcich pozitívny ekonomický vývoj národných ekonomík je dynamický rozvoj malých a stredných podnikateľských subjektov. Malé a stredné podniky sa svojou činnosťou podieľajú na tvorbe pridanej hodnoty, hrubého domáceho produktu, generujú daňové príjmy. Nezanedbateľným pozitívnym efektom je stimulovanie konkurencieschopnosti a vyrovnávanie regionálnych rozdielov prostredníctvom produkcie inovácií a zvyšovania zamestnanosti. Cieľom predkladaného príspevku je na základe vybraných kvantitatívnych ukazovateľov zhodnotiť postavenie malých a stredných podnikov a načrtnúť možné nástroje stimulácie podnikateľského prostredia na úrovni regionálnych samospráv v Slovenskej republike.

Kľúčové slová: malé a stredné podniky, regionálny rozvoj, Slovenská republika

ABSTRACT

One of the basic factors affecting the positive economic development of national economies is a dynamic development of small and medium-sized businesses. Small and medium-sized enterprises are involved in the creation of added value, gross domestic product and generate tax revenues. Another positive effect is stimulating competitiveness and the elimination of regional imbalances through production innovation and increasing employment. The aim of the present paper is to evaluate on the basis of selected quantitative indicators of the status of SMEs and suggests a possible instrument to stimulate the business environment at the regional government in the Slovak Republic.

Key words: small and medium enterprises, regional development, Slovak republic

JEL KLASIFIKÁCIA: O18, R11

ÚVOD

V súčasnosti sú národné ekonomiky konfrontované s globálnymi vplyvmi, ktoré rôznym spôsobom ovplyvňujú kľúčové ekonomické ukazovatele hodnotiace ekonomický rast jednotlivých národných ekonomík. V čase stagnácie národných ekonomík je zrejmy negatívny vývoj najmä v priemyselných podnikoch, ktoré najcitlivejšie reagujú na celosvetové ekonomické výkyvy. Z pohľadu rýchlosti reakcie podnikateľských subjektov na vznikajúce zmenené podmienky makroekonomického ako aj mikroekonomického prostredia sa je nevyhnutná podpora subjektov, ktoré dokážu flexibilne reagovať na meniace sa podmienky trhu. A práve malé a stredné podniky sa v tejto súvislosti javia ako subjekty, ktorým by mala byť venovaná pozornosť nie len na národnej, ale najmä na regionálnej úrovni. Hlavnou úlohou regionálnych samospráv vo vzťahu k malým a stredným podnikom

by malo byť vytváranie vhodného podnikateľského prostredia s cieľom dosiahnutia udržateľného rozvoja spravovaného územia.

Cieľom predkladaného príspevku je zhodnotiť súčasný stav a postavenie malých a stredných podnikov v regiónoch Slovenskej republiky na úrovni NUTS 3 (t. j. na úrovni samosprávnych krajov) a načrtnúť možné nástroje stimulácie podnikateľského prostredia na úrovni regionálnych samospráv v Slovenskej republike. Analýza bola vzhľadom na dostupnosť údajov uskutočnená za obdobie rokov 2010 – 2014. Hlavným zdrojom štatistických informácií boli databázy Eurostatu a Štatistického úradu Slovenskej republiky.

1 MALÉ A STREDNÉ PODNIKY AKO FAKTOR ROZVOJA REGIÓNOV

Malé a stredné podniky sú neoddeliteľnou súčasťou subjektov hospodárskeho spektra každého štátu. Majú pozitívny vplyv na rozvoj ekonomík jednotlivých štátov, čo platí aj pre Slovenskú republiku. Výsledkom transformácie ekonomiky v Slovenskej republike je rozvoj prostredia vhodného pre malé a stredné podnikanie. V tejto súvislosti sa ako kľúčové javia najmä zmeny v štruktúre súkromného vlastníctva, reštrukturalizácie priemyslu, ale aj trhového mechanizmu. Význam malých podnikov spočíva predovšetkým vo vysokej miere flexibility a adaptability na zmeny v ekonomickom prostredí daného štátu. Vďaka tomu sú považované za jeden z hlavných prvkov zdravej trhovej ekonomiky. Pozitívom podnikania malých a stredných podnikov je, že sú zdrojmi nápadov, nových rôznorodých produktov a zdrojmi pracovných miest. Napriek nespornému pozitívnemu pôsobeniu malých a stredných podnikov v ekonomike štátu sa tieto podnikateľské subjekty stretávajú s rôznymi najmä finančnými, legislatívnymi, ale aj informačnými prekážkami, ktoré môžu z krátkodobého hľadiska ovplyvňovať ich existenciu.

Významnou úlohou malých a stredných podnikov je najmä to, že formujú značnú skupinu podnikateľov (reálnych vlastníkov), postoje ľudí a ich vzťah k ekonomike. Malé a stredné podniky vytvárajú konkurenčné prostredie, nové pracovné miesta, a to najmä v službách, ale aj obchodných, či remeselných činnostiach (Chodásová – Bujnová, 2008).

Malé a stredné podniky sa v rámci podnikateľského prostredia členských krajín Európskej únie podieľajú na stabilizácii a celkovom zlepšovaní podnikateľského prostredia únie a to najmä v súvislosti so zvýšenou právnou ochranou malého a stredného podnikania, zväčšovaním trhu bez vnútorných hraníc Európskej únie, zlepšeným prístupom ku kapitálu v rámci jednotlivých národných ekonomík krajín Európskej únie, zvýšenými možnosťami investovania v členských krajinách Európskej únie, rozšírením možností verejných objednávok, zvýšenej mobility pracovníkov, jednotnou a jednoduchšou certifikáciou výrobkov a pod.

Malé a stredné podniky možno považovať za hnaciu silu hospodárskeho rastu, zamestnanosti, inovácií. Napriek vyššie uvedeným výhodám pôsobenia malých a stredných podnikov je potrebné najmä na regionálnej úrovni neustále podporovať kvalitatívny rast, produktivitu a schopnosť inovácií tak, aby bol dosiahnutý kontinuálny pozitívny vplyv týchto ekonomických subjektov na ekonomický rast regiónu a krajiny, v ktorej pôsobia.

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s viacerými prístupmi definovania a presného vymedzenia kvantitatívnych ako aj kvalitatívnych charakteristík malých a stredných podnikov. Pre účely predkladaného príspevku vychádzame z Nariadenia komisie ES 800/2008 (Tabuľka 1) a za hlavný znak vymedzujúci malé a stredné podniky budeme považovať počet zamestnancov. V zmysle vyššie uvedeného nariadenia zodpovedá počet zamestnancov počtu ročných pracovných jednotiek, t. j. počtu osôb, ktoré v príslušnom podniku alebo v jeho mene pracovali na plný úväzok počas celého posudzovaného referenčného roku. Práca osôb, ktoré nepracovali celý rok, práca osôb, ktoré pracovali na kratší pracovný čas bez ohľadu na jeho trvanie, a práca sezónnych pracovníkov sa započítava ako podiely ročných pracovných jednotiek.

Tabuľka 2: Počet pracovníkov a finančné limity určujúce kategórie podnikov

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Ročná bilančná suma
mikro	0 – 9	≤ 2 mil. eur (predtým nedefinované)	≤ 2 mil. eur (predtým nedefinované)
malý	10 – 49	≤ 10 mil. eur (7 mil. eur v roku 1996)	≤ 10. mil. eur (5 mil. eur v roku 1996)
stredný	50 – 249	≤ 50 mil. eur (40 mil. eur v roku 1996)	≤ 43 mil. eur (27 mil. eur v roku 1996)

Zdroj: vlastné spracovanie, Nariadenie komisie ES 800/2008, príloha 1

2 ŠTRUKTÚRA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V KRAJINÁCH V4

Štruktúra malých a stredných podnikov je naznačená v Tabuľke 2, ktorá zobrazuje podiel počtu podnikov podľa počtu zamestnancov na celkovom počte podnikov vo všetkých odvetviach ekonomiky a bez ohľadu na právnu formu podnikov. Pre lepšie porovnanie sme vybrali ukazovatele nie len za Slovenskú republiku, ale za všetky krajiny tzv. Vyšehradskej skupiny. Z údajov v Tabuľke 2 je zrejmé, že najväčšiu skupinu tvoria podniky, v ktorých je zamestnaných najviac deväť zamestnancov, pričom medzi skúmanými krajinami nie sú v sledovanom období zásadné rozdiely a vo všetkých krajinách je badateľný mierny nárast podielu tzv. mikro podnikov na celkovom počte podnikov v ekonomike krajín V4.

Tabuľka 3: Štruktúra podnikov podľa počtu zamestnancov (v %)

	2010	2011	2012	2013	2014
0 - 9 zamestnancov					
Česká republika	95,76	95,94	95,99	96,01	96,05
Maďarská republika	94,69	94,75	94,53	94,22	94,14
Poľská republika	95,38	95,31	95,17	94,99	95,17
Slovenská republika	95,68	96,00	96,46	96,60	96,59
10 - 49 zamestnancov					
Česká republika	3,57	3,26	3,20	3,18	3,15
Maďarská republika	4,44	4,36	4,54	4,82	4,90
Poľská republika	0,25	3,49	3,64	3,84	3,69
Slovenská republika	3,63	3,32	2,87	2,71	2,71
50 - 249 zamestnancov					
Česká republika	0,68	0,66	0,66	0,66	0,66
Maďarská republika	0,73	0,74	x	x	0,80
Poľská republika	1,04	1,00	0,99	0,97	0,94
Slovenská republika	0,57	0,55	0,54	0,56	0,56
250 a viac zamestnancov					
Česká republika	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Maďarská republika	0,15	0,15	x	x	0,17
Poľská republika	0,22	0,21	0,21	0,21	0,21
Slovenská republika	0,13	0,13	0,13	0,13	0,14

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Eurostatu (cit. 7. 9. 2016)

V skupine podnikov od 10 do 49 zamestnancov bol zistený najmenší podiel podnikov v Slovenskej republike, pričom napr. v roku 2014 je tento podiel až o viac ako 2 % nižší ako v Maďarskej republike, v ktorej predstavuje táto skupina podnikov takmer 5 %-ný podiel. Z medziročného porovnania údajov v tejto skupine podnikov možno konštatovať mierny pokles podielu v Českej republike a Slovenskej republike a naopak mierny nárast podielu v Maďarskej republike a Poľskej republike. Najmenej početná (čo sa prejavilo aj pri výpočte podielu) je skupina stredných podnikov (od 50 do 249 zamestnancov) a skupina veľkých podnikov (viac ako 250 zamestnancov).

3 PRÁVNA FORMA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Malé a stredné podniky sú v podmienkach slovenskej ekonomiky považované nie len za hybnú silu ekonomického rozvoja krajiny, ale zároveň za subjekty zhodnocujúce domáce prírodné zdroje a posilňujúce regionálnu zamestnanosť. Malé a stredné podniky sa počas svojej existencie stretávajú aj s množstvom rôznych prekážok ako sú nízka vymožitelnosť práva, netransparentné poskytovanie dotácií, značné administratívne zaťaženie, čo môže mať za následok zníženie počtu podnikateľských subjektov ochotných podnikat' na Slovensku. Tieto problematické skutočnosti sú na národnej ale aj regionálnej úrovni riešené prostredníctvom prijímania opatrení na uľahčenie podmienok pri začínaní podnikania a aplikáciou nástrojov na podporu inovatívnych firiem. Jedným z dôležitých faktorov ovplyvňujúcich podnikanie malých a stredných podnikov v Slovenskej republike je legislatívna úprava upravujúca rozhodovanie o voľbe právnej formy podnikov (Tabuľka 3).

Tabuľka 4: Právna forma podnikov v Slovenskej republike podľa počtu zamestnancov (v %)

	2010				2011				2012				2013				2014			
	0-9	10-49	50-249	250 a viac	0-9	10-49	50-249	250 a viac	0-9	10-49	50-249	250 a viac	0-9	10-49	50-249	250 a viac	0-9	10-49	50-249	250 a viac
Živnostníci	46,6	13,9	1,9	0,3	43,6	17,7	2,5	0,1	54,2	10,6	1,9	0,1	52,6	10,6	2,0	0,3	50,5	8,3	1,6	0,0
Spoločnosti s r. o.	33,0	48,9	41,6	34,3	35,1	52,3	42,7	36,9	28,9	52,6	42,1	37,8	30,2	55,5	44,0	39,8	31,1	56,6	45,3	39,9
Ostatné právne formy	12,1	6,0	4,3	11,3	12,8	5,1	4,1	11,0	10,1	5,8	4,0	10,9	10,3	5,9	4,3	10,8	11,0	6,5	4,4	10,5
Slobodné povolania	4,6	0,3	0,0	0,0	4,8	0,3	0,0	0,0	4,0	0,3	0,0	0,0	4,1	0,4	0,0	0,0	4,5	0,4	0,0	0,0
Samostatne hospodáriaci roľníci	1,4	0,1	0,0	0,0	1,4	0,1	0,0	0,0	1,2	0,1	0,0	0,0	1,2	0,1	0,0	0,0	1,2	0,1	0,0	0,0
Akciové spoločnosti	1,1	5,0	15,6	33,9	1,0	4,6	14,7	32,5	0,8	5,1	14,3	33,1	0,8	5,0	14,2	33,3	0,8	5,0	13,8	33,8
Rozpočtové organizácie	0,7	20,8	25,4	13,7	0,6	16,1	25,5	13,2	0,4	21,0	27,3	12,1	0,4	18,1	25,8	10,0	0,4	18,6	25,6	9,7
Ostatné obchodné spoločnosti	0,3	0,4	0,2	0,7	0,3	0,3	0,3	0,5	0,2	0,3	0,4	0,5	0,2	0,3	0,5	0,5	0,2	0,3	0,5	0,5
Družstvá	0,3	2,7	5,1	3,5	0,3	2,2	4,4	3,3	0,2	2,6	4,2	3,2	0,2	2,4	3,6	3,2	0,2	2,5	3,6	2,9
Príspevkové organizácie	0,1	1,8	5,6	1,9	0,1	1,3	5,3	1,9	0,0	1,6	5,5	1,7	0,0	1,5	5,2	1,6	0,0	1,6	5,0	2,0
Štátne podniky	0,0	0,0	0,3	0,5	0,0	0,0	0,3	0,5	0,0	0,0	0,3	0,5	0,0	0,0	0,3	0,5	0,0	0,0	0,3	0,7

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Štatistického úradu, Databáza DATACUBE (cit. 7.9.2016)

Vzhľadom k tomu, že najväčšiu skupinu malých a stredných podnikov v Slovenskej republike tvoria tzv. mikro podniky (Tabuľka 2) je zrejmé, že tieto subjekty budú voliť z pohľadu právnej formy najmä živnostenské podnikanie a podnikanie ako obchodná spoločnosť - spoločnosť s ručením obmedzeným. Voľba konkrétnej právnej formy bude v tomto prípade závisieť od nižšej administratívnej náročnosti (pri založení a vzniku spoločnosti, pri evidencii zamestnancov, komunikácii so Sociálnou poisťovňou, Zdravotnou poisťovňou, príp. Úradom práce, sociálnych vecí a rodiny a pod.), výšky vstupného kapitálu resp. základného imania, spôsobu rozdelenia prípadného kladného výsledku hospodárenia, kompetenciami spoločníkov pri riadení spoločnosti a pod.

Na druhej strane najmä vzhľadom na vyššiu kapitálovú náročnosť veľkých podnikov, je prirodzené, že táto skupina podnikov podniká najmä vo forme akciových spoločností (Tabuľka 3), pričom v sledovanom období nedošlo k významnejšej zmene podielu akciových spoločností v jednotlivých veľkostných skupinách podnikov. Z časového hľadiska možno z údajov v Tabuľke 3 konštatovať, že z pohľadu právnej formy sa ako dlhodobo najatraktívnejšia javí právna forma podnikania ako akciová spoločnosť, ktorá je najviac využívaná spoločnosťami zamestnávajúcimi 10 – 49 zamestnancov. V sledovanom období rokov je zaznamenaný mierny pokles podielu subjektov podnikajúcich formou živnostenského podnikania. Ostatné právne formy nevykazujú zásadné zmeny v podiele, ktorý odrzkadľuje výber právnej formy malých, stredných a veľkých podnikov.

4 ÚLOHA REGIONÁLNYCH SAMOSPRÁV PRI VYTVÁRANÍ PRIAZNIVÉHO PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Súčasný systém podpory malých a stredných podnikov sa vyznačuje neprehľadnosťou a zložitými väzbami. Systém zahŕňa množstvo aktérov, ktorý sa problematikou malých a stredných podnikov zaoberajú. Sú nimi najmä ústredné orgány štátnej správy, ktorých úlohou je okrem tvorby politiky aj získavanie finančných zdrojov. Medzi ústredné orgány vytvárajúce politiku štátnej podpory malých a stredných podnikov patrí: Ministerstvo hospodárstva SR, Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, Ministerstvo financií SR, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, Ministerstvo pôdohospodárstva SR a rozvoja vidieka. Ďalšími podporovateľmi malých a stredných podnikov v SR sú špecializované agentúry, bankové inštitúcie, fondy, záujmové, profesijné a stavovské organizácie, ktorých pomoc spočíva v realizácii politiky, aj keď jej realizátorom môžu byť len ústredné orgány štátnej správy (SBA, 2016).

Pri podpore podnikania malých a stredných podnikov je nemenej dôležitá úloha územnej samosprávy (mestá a obce) ako aj regionálnej samosprávy (samosprávne kraje).

Obec, ako samostatný územný, samosprávny a správny celok Slovenskej republiky, má úlohy a právomoci, ktoré sa vzťahujú k zverenému územiu. Samospráva obce je zodpovedná nielen za aktivity, ktoré súvisia s vlastným výkonom samosprávnej funkcie, ale aj za celkový ekonomický a sociálny rozvoj obce. Obce sa svojimi stratégiami a opatreniami snažia pozitívne ovplyvňovať rozvoj miestnej ekonomiky, a zároveň vytvárať predpoklady rozvoja súkromného podnikania v regióne.

Vzhľadom k tomu, že v sledovanom období rokov 2010 – 2014 nie sú dostupné štatistické údaje o počte malých a stredných podnikov v jednotlivých mestách a obciach, prinášame v Tabuľke 4 prehľad počtu a podielu malých a stredných podnikov (celkom, t. j. podnikov zamestnávajúcich 0 – 249 zamestnancov) v členení podľa samosprávnych krajov v Slovenskej republike. Z údajov v Tabuľke 4 možno usudzovať, že najvýznamnejší podiel malých a stredných podnikov sa nachádza v Bratislavskom kraji a predstavuje viac ako jednu tretinu všetkých malých a stredných podnikov. V ostatných samosprávnych krajoch pôsobilo v sledovanom období 7 až takmer 11 % malých a stredných podnikov. V celom päťročnom

období neboli zaznamenané významné kvantitatívne zmeny v počte ani v podieli malých a stredných podnikov v jednotlivých samosprávnych krajoch v porovnaní s celkovým počtom malých a stredných podnikov. Zároveň prezentované číselné údaje naznačujú dlhodobú tendenciu mimoriadne pozitívneho vývoja Bratislavského samosprávneho kraja oproti vývoju v ostatných regiónoch Slovenska. V tejto súvislosti je však potrebné uviesť, že prirodzená tendencia podnikateľských subjektov pôsobiť teritoriálne čo najbližšie pri hlavnom meste, nemusí celkom odzrkadľovať skutočný stav. Štatistické vykazovanie sa totiž uskutočňuje na základe zaregistrovaného sídla spoločnosti (ktoré môže byť v Bratislavskom kraji) avšak v skutočnosti môže tento podnikateľský subjekt pôsobiť v inom regióne.

Tabuľka 5: Počet malých a stredných podnikov (0 – 249 zamestnancov) v samosprávnych krajoch SR

Samo- správny kraj	2010		2011		2012		2013		2014	
	počet	podiel (v %)	počet	podiel (v %)	počet	podiel (v %)	počet	podiel (v %)	počet	podiel (v %)
Bratislavský	49 420	34,56	54 203	35,36	58 209	35,46	63 059	34,78	67 632	34,55
Trnavský	13 136	9,19	14 153	9,23	14 905	9,08	16 555	9,13	17 719	9,05
Trenčiansky	11 781	8,24	12 327	8,04	13 039	7,94	14 412	7,95	15 391	7,86
Nitriansky	14 301	10,00	15 395	10,04	16 986	10,35	19 783	10,91	21 325	10,90
Žilinský	13 390	9,36	13 993	9,13	15 167	9,24	17 441	9,62	19 059	9,74
Bansko- bystrický	12 525	8,76	13 233	8,63	14 068	8,57	15 643	8,63	17 095	8,73
Prešovský	13 120	9,17	14 136	9,22	15 012	9,14	16 242	8,96	17 790	9,09
Košický	14 744	10,31	15 843	10,34	16 771	10,22	18 155	10,01	19 716	10,07
Spolu	143 001	100	153 283	100,00	164 157	100	181 290	100	195 727	100

Zdroj: vlastné spracovanie, *Správa o stave malého a stredného podnikania 2010 – 2014*, cit. 9.9.2016

Samosprávne kraje sa v rámci svojich možností neustále snažia o presadzovanie svojich záujmov u príslušných štátnych inštitúcií a opakovane prepracúvajú plány, koncepcie, stratégie, na ktoré sa stále nenachádzajú potrebné finančné prostriedky. Ich aktivity sú preto zamerané na činnosti, ktoré nevyžadujú veľa finančných prostriedkov, avšak neprinášajú požadovaný efekt. Zameriavajú sa hlavne na podporné aktivity. Vytvárajú a koordinujú partnerstvá s podpornými výskumno-vývojovými inštitúciami, univerzitami, školami, zakladajú a financujú klastre, pripravujú a realizujú rôzne projekty, organizujú informačné, propagačné a vzdelávacie aktivity a odborné podujatia, poskytujú poradenstvo a pod. (Ježková – Ježek, 2011, s. 144).

Úlohy samospráv pri tvorbe podnikateľské ho prostredia spočívajú najmä v napínaní národných cieľov oblasti hospodárstva a regionálneho rozvoja. Tieto ciele sú ustanovené vo viacerých dokumentoch. Východiskovým dokumentom pri realizácii regionálnej politiky je Národná stratégia regionálneho rozvoja Slovenskej republiky. Národná stratégia vychádza z Pozičného dokumentu k Partnerskej dohode a programom Slovenskej republiky na roky 2014 – 2020 a predstavuje pohľad Európskej komisie na identifikáciu potrieb rozvoja, tematických cieľov a priorít, ktoré majú byť financované v rámci fondov Spoločného strategického rámca Európskej únie. V dokumente je zhrnutý pohľad na súčasný stav podnikania SR s možnými riešeniami a definovanými cieľmi zlepšenia regionálneho rozvoja (Pozičný dokument, cit. 9. 9. 2016).

Realizáciu Národnej stratégie zabezpečujú na úrovniach samosprávnych krajov Programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Úlohou Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja samosprávneho kraja je inštitucionálne, organizačné a personálne zabezpečenie efektívnej a úspešnej implementácie opatrení za účelom udržateľného rozvoja spravovaného regiónu. Využitie kompetencií samospráv, resp. popis realizácie cieľov pri vytváraní dlhodobej udržateľnosti a rastu ekonomiky je možné nájsť v samotných Programoch hospodárskeho a sociálneho rozvoja. V úvode Programov hospodárskeho a sociálneho rozvoja jednotlivých samosprávnych krajov je vo vzťahu k malým a stredným podnikom deklarovaná potreba diverzifikácie podnikateľského sektora, podpora vznikajúcich trhov a podpora inovačných aktivít na regionálnej úrovni. Programy zdôrazňujú potrebu rozpracovania inovačných stratégií na regionálnej úrovni z dôvodu, že na tejto úrovni sa dá najlepšie a najrýchlejšie reagovať na trhové zmeny a vytvárať miestne predpoklady rozvoja podnikov. Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja je rámcovým dokumentom, ktorý určuje strategické ciele a nástroje ich dosiahnutia. Vzhľadom k tomu, že malé a stredné podniky sú iba jedným zo širokého spektra aktérov regionálneho rozvoja, je dôležité, aby práve Programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja dokázali zosúladiť rôznorodé individuálne záujmy všetkých aktérov regionálneho rozvoja tak, aby každý mal každý zainteresovaný subjekt vytvorené kvalitné podmienky na svoje pôsobenie a zároveň, aby svojou činnosťou prispieval v konečnom dôsledku k rozvoju územia, na ktorom pôsobí.

ZÁVER

Význam malých a stredných podnikov v ekonomike štátu je nespochybniteľný. Malé a stredné podniky sú zdrojom voľných pracovných miest, nápadov i nových produktov. Ich pozitívum spočíva najmä v tom, že sú flexibilnejšie ako veľké podniky a teda sú schopné pružne reagovať na výkyvy trhu a prispôbovať sa zmeneným podmienkam. Tak ako ostatné subjekty aj malé a stredné podniky sa stretávajú s bariérami rozvoja. Najčastejšie možno v tejto súvislosti hovoriť o obmedzenom prístupe k finančným zdrojom, nedostatku praktických skúseností manažmentu resp. zamestnancov, fluktuácii zamestnancov a pod. Vychádzajúc z prezentovaných informácií, predstavujú najmä tzv. mikro podniky významnú skupinu subjektov, ktoré zamestnávajú prevažnú časť pracovnej sily. Je preto potrebné, aby bola práve týmto subjektom poskytnutá odborná, finančná a infraštruktúrna podpora prostredníctvom rôznych nástrojov na úrovni inštitúcií štátnej správy a územnej samosprávy tak, aby bolo pre malé a stredné podniky vytvorené vhodné podnikateľské prostredie stimulujúce podnikateľskú činnosť.

LITERATÚRA

1. BOBÁKOVÁ, V. 2014. Support of SMEs' Innovation Activities in Slovak Republic. In: *Przedsiębiorstwo & Finanse*. ISSN 2084 1361. roč. 6, 2014. č. 3, s. 5-19.
2. CHODASOVÁ, A. - BUJNOVÁ, D. 2008. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava : EKONÓM. ISBN 978-80-225-2554-1
3. JEŽKOVÁ, R. - JEŽEK, J. 2011. *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora*. 1. vyd. Bratislava : EUKÓDEX, s.r.o., 2011. 248 s. ISBN 978-80-89447-47-3.
4. EUROPEAN COMMISSION. 2008. Commission Regulation (EC) č.800/2008. Brusel, [online]. [cit. 2016-09-7]. Dostupné na: <<http://www.mosr.sk/data/files/1706.pdf>>
5. EUROSTAT, 2016. *Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities*. [online]. [cit. 2016-09-07]. Dostupné na: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-297817_QID_-78F98A8D_UID_->

- 3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;NACE_R2,L,Z,0;INDIC_SB,L,Z,1;SIZE_EMP,L,Z,2;INDICATORS,C,Z,3;&zSelection=DS-297817NACE_R2,I55;DS-297817INDIC_SB,V11110;DS-297817SIZE_EMP,TOTAL;DS-297817INDICATORS,OBS_FLAG;&rankName1=SIZE-EMP_1_2_-1_2&rankName2=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName3=INDIC-SB_1_2_-1_2&rankName4=NACE-R2_1_2_0_0&rankName5=TIME_1_0_0_0&rankName6=GEO_1_2_0_1&sortC=ASC_1_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=ROLLING&time_most_recent=false&cfo=>
6. Oznámenie *Komisie: Európa 2020 – Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu* [online]. 2010 [cit. 2016-09-08]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/country-specific-recommendations/2014/index_sk.htm>.
 7. *Pozičný dokument Európskej komisie k Partnerskej dohode a programom SR na roky 2014 – 2020* [online]. 2012 [cit. 2016-09-07]. Dostupné na: <<http://www.nsrr.sk/sk/programove-obdobie-2014---2020/pozicny-dokument-europskej-komisie-k-partnerskej-dohode-a-programom-sr-na-roky-2014---2020/>>
 8. SBA, 2016. Slovak Business Agency, 2016. [online]. [cit. 2016-09-08]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/politika-statnej-podpory-msp>
 9. SBA, 2016. Správa o stave malého a stredného podnikania 2010 – 2014. [online]. [cit. 2016-09-09]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/stav-maleho-a-stredneho-podnikania>
 10. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR, 2016. Ekonomické subjekty podľa vybraných právnych foriem a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov k 31.12. [online]. [cit. 2016-09-07]. Dostupné na: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-297817_QID_-78F98A8D_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;NACE_R2,L,Z,0;INDIC_SB,L,Z,1;SIZE_EMP,L,Z,2;INDICATORS,C,Z,3;&zSelection=DS-297817NACE_R2,I55;DS-297817INDIC_SB,V11110;DS-297817SIZE_EMP,TOTAL;DS-297817INDICATORS,OBS_FLAG;&rankName1=SIZE-EMP_1_2_-1_2&rankName2=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName3=INDIC-SB_1_2_-1_2&rankName4=NACE-R2_1_2_0_0&rankName5=TIME_1_0_0_0&rankName6=GEO_1_2_0_1&sortC=ASC_1_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=ROLLING&time_most_recent=false&cfo=>>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Zuzana Hrabovská, PhD.

Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy
 Fakulta verejnej správy
 Univerzita Pavla Jozefa Šafárika
 Popradská 66, 041 32 Košice 1
 zuzana.hrabovska1@upjs.sk

RECENZIA

PUKAŁA, R. – ŠIRÁ, E.: *Vybrané state z poist'ovníctva*. Prešov : Bookman, 2015, 121 s. ISBN 978-80-8165-099-4

Poistenie je neoddeliteľnou súčasťou dnešného moderného a rýchleho života. Podľa dokumentu *Analýza slovenského finančného sektora za rok 2015*, ktorý vypracovala Národná banka Slovenska (NBS, 2016), význam zahraničných subjektov na slovenskom poistnom trhu rastie. Ku koncu roka 2015 pôsobilo na slovenskom poistnom trhu celkovo 24 pobočiek poisťovní z iného členského štátu a zaistovní, z toho tri univerzálne poisťovne, jedna životná poisťovňa a jedna zaistovňa. Zároveň na trhu v roku 2014 pôsobilo 103 subjektov v rámci slobodného poskytovania služieb bez založenia pobočky (NBS, 2016, s. 38).

Poisťovne sú v Európe významným inštitucionálnym investorom. V dokumente *Analýza slovenského finančného sektora za rok 2015* (NBS, 2016, s. 41) sa uvádza že na Slovensku sa v druhom polroku 2015 zastavil rast objemu aktív investovaných do akcií a podielových listov a v porovnaní so stavom k 30. 6. 2015 dokonca mierne klesol. Objem aktív investovaných do štátnych a bankových dlhopisov vrátane hypotekárnych záložných listov klesol. V druhom polroku 2015 výrazne vzrástol objem investícií do podnikových dlhopisov o 113 mil. eur medziročne. Podnikové dlhopisy sa tak stali druhou najvýznamnejšou kategóriou investícií s podielom 14,2 % na celkovom objeme investovaných prostriedkov, ktoré kryjú technické rezervy v klasickom životnom poistení (NBS, 2016, s. 41).

Recenzovaná vysokoškolská učebnica sa zaoberá práve problematikou poisťovníctva. Jej cieľom je predstaviť študentom fungovanie poistného trhu v podmienkach Slovenskej republiky, pričom toto predstavenie je obohatené o praktické príklady z poľského poistného trhu.

Predložená učebnica je rozdelená do ôsmich kapitol, ktoré vhodne pokrývajú celú spracovávanú oblasť poisťovníctva. Prvá kapitola je venovaná jednotlivým rizikám, ich klasifikácii a stratégiám riadenia rizika. Druhá kapitola je venovaná popisu poistného trhu v Slovenskej republike. Uvádza poisťovníctvo ako odvetvie národného hospodárstva, charakterizuje poistný trh ako súčasť finančného trhu, popisuje subjekty poistného trhu, reguláciu ako aj súčasné trendy poistného trhu, ktoré sú do značnej miery dôsledkom globalizácie. Obsahom tretej kapitoly je životné poistenie, obsahom štvrtej kapitoly neživotné poistenie, pričom obe kapitoly obsahujú konkrétne príklady poistenia (životného, resp. neživotného) tak v Slovenskej republike ako aj v Poľskej republike. Náplňou piatej kapitoly je popis primárnych činností poisťovní, ako obchodná činnosť, správa poistenia, likvidačná činnosť a autori sa venujú aj popisu poisťovacích podvodov. Šiesta kapitola sa zaoberá problematikou zaistenia, uvádza význam, úlohy a formy zaistenia. Siedma kapitola je venovaná technickým rezervám poisťovní. Popisuje druhy technických rezerv, spôsob a limity umiestňovania prostriedkov technických rezerv. Posledná ôsma kapitola obsahuje charakteristiku spolupráce bánk a poisťovní, vysvetľuje termín bancassurance, uvádza synergický efekt plynúci zo spolupráce bánk a poisťovní. Každá z hlavných kapitol je logicky hlbšie členená na podkapitoly, čo prispieva k prehľadnosti učebnice a k jednoduchšej orientácii v texte.



Ako mierny nedostatok tejto vysokoškolskej učebnice vnímam absenciu zhrnutia najdôležitejších bodov každej kapitoly, ktoré by študent po prečítaní príslušnej kapitoly mal ovládať. Na druhej strane by som chcela zdôrazniť, že téma učebnice je aktuálna, pretože riziká sú a budú neodmysliteľnou súčasťou nášho života, rovnako ako poistenie, ktorým chceme existujúce riziká kryť. Preto oceňujem spracovanie konkrétnych produktov životného poistenia (kapitola 3) a neživotného poistenia (kapitola 4). Rovnako tak vyzdvihujem použitie nielen domácich ale aj zahraničných zdrojov a najmä spojenie teoretických poznatkov z oblasti poisťovníctva s ich praktickou aplikáciou, resp. ukážkou na poistnom trhu či už v podmienkach Slovenskej republiky, resp. Poľskej republiky. Vyzdvihujem aj podrobné spracovanie problematiky rizík a stratégií ich riadenia (kapitola 1).

Recenzovanú vysokoškolskú učebnicu považujem za dobre pripravený študijný materiál, ktorý rovnako tak môže svoje uplatnenie nájsť aj v praxi a môže byť obohatením pre všetkých čitateľov z odbornej verejnosti, ktorí sa zaujímajú o problematiku poistenia a zaistenia.

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra finančného riadenia podniku
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: magdalena.frenakova@euke.sk