

# Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis  
o nových trendoch  
v manažmente

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

PHF EU  
ISSN 1336-7137

ročník 20, 2024  
číslo 2

# Manažment v teórii a praxi

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

ISSN 1336-7137

### Odborné zameranie

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

### REDAKCIA

#### Redakčná rada

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

prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.

prof. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD. & PhD., EUR ING

prof. Ing. Peter MÉSÁROŠ, PhD.

doc. Ing. Emília DUĽOVÁ SPIŠÁKOVÁ, PhD.

doc. Ing. Barbora GONTKOVIČOVÁ, PhD.

prof. JUDr. Ing. Michal Radvan, Ph.D.

doc. Ing. Bc. Petr SUCHÁNEK, Ph.D.

doc. Ing. Michal TKÁČ, PhD., MBA

doc. Ing. Erik WEISS, PhD., MBA

doc. Ing. Jozef ZUZIK, PhD., MBA

#### Šéfredaktorka

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

#### Redaktorka 2/2024

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

#### Recenzenti čísla 2/2024

prof. Ing. Michal PRUŽINSKÝ, CSc., doc. Ing. Katarína TEPLICKÁ, PhD., Ing.-Paed.IGIP,  
doc. Ing. Jozefína HVAŠTOVÁ, PhD., Ing. Matej HUDÁK, PhD., Ing. Petra SZARYSZOVÁ, PhD.

#### Vydavateľ a adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra ekonómie a 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 ekonómie a manažmentu

#### Jazyk vydania a periodicitu

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku.

Všetky príspevky sú recenzované.

Časopis vychádza polročne.

Ďalšie vydanie: jún 2025.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou. Redakcia nenesie zodpovednosť za obsahovú a jazykovú stránku.

**OBSAH 2/2024**

<b>VPLYV VYBRANÝCH FAKTOROV NA VÝVOJ AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU NA SLOVENSKU</b> <i>Zuzana KUDLOVÁ</i>	<b>4</b>
<b>SPÄTNÁ VÄZBA V SLUŽBÁCH VÝNIMOČNOSTI</b> <i>Zora NÉMETH</i>	<b>12</b>
<b>ELEKTRONICKÉ OBCHODOVANIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V KONTEXTE INDEXU DIGITÁLNEJ EKONOMIKY A SPOLOČNOSTI</b> <i>Zuzana HRABOVSKÁ</i>	<b>22</b>
<b>PROBLÉMY SÚVISIACE S KLASICKÝMI ŠTATISTICKÝMI METÓDAMI PRI POSUDZOVANÍ FINANČNÉHO ZDRAVIA PODNIKU</b> <i>Adela FERANECOVÁ</i>	<b>30</b>
<b>HYBRIDNÉ HROZBY V KONTEXTE BOMBOVÝCH ÚTOKOV NA ŠKOLY: MULTIDISCIPLINÁRNA ANALÝZA A NÁVRHY PRE SLOVENSKO V GLOBÁLNO M KONTEXTE</b> <i>František VRÁB</i>	<b>35</b>
RECENZIA PUBLIKÁCIE <b>MEDZINÁRODNÉ PODNIKANIE A MEDZINÁRODNÝ MARKETING</b> <i>Ladislav MURA</i>	<b>44</b>
SPRÁVA Z PODUJATIA <b>MEDZINÁRODNÁ VEDECKÁ KONFERENCIA REGIONÁLNE VYSOKOŠKOLSKÉ VZDELÁVANIE V KONTEXTE SPOLUPRÁCE V4</b> <i>Lenka KUHN OVÁ, Petra SZARYSZOVÁ</i>	<b>46</b>
SPRÁVA Z PODUJATIA <b>SLÁVNOSTNÁ AKADÉMIA PRI PRÍLEŽITOSTI 30. VÝROČIA PEDAGOGICKÉHO PRACOVISKA PHF EU V MICHALOVCIACH</b> <i>Petra SZARYSZOVÁ, Lenka KUHN OVÁ</i>	<b>49</b>
SPRÁVA Z PODUJATÍ <b>CONTROLLING PRAKTICKY NA PHF EU KOŠICE</b> <i>Cecília OLEXOVÁ, Lívia LENGEROVÁ, Nora JENŔFIOVÁ</i>	<b>53</b>
SPRÁVA Z PODUJATIA <b>EVENT PRE ŠTUDENTOV – „ZAŽI GREYT DAY S TAX &amp; AUDIT V EY!“</b> <i>Magdaléna FREŔÁKOVÁ</i>	<b>55</b>

## VPLYV VYBRANÝCH FAKTOROV NA VÝVOJ AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU NA SLOVENSKU

### THE INFLUENCE OF SELECTED FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF THE AUTOMOBILE INDUSTRY IN SLOVAKIA

*Zuzana KUDLOVÁ*

#### **ABSTRAKT**

Automobilový priemysel na Slovensku zaznamenal v posledných desaťročiach výrazný rast a rozvoj. Krajina sa stala popredným výrobcom vozidiel v Európe, pričom niekoľko významných automobilových spoločností založilo výrobné závody v regióne. Toto odvetvie malo významný vplyv na ekonomiku krajiny, prispelo k jej HDP a vytvorilo pracovné miesta pre tisíce ľudí. Odvetvie však čelí aj výzvam, najmä v oblasti udržateľnosti a inovácií. Keďže automobilový trh sa neustále vyvíja, bude dôležité, aby sa Slovensko prispôbilo a prijalo nové technológie a postupy, aby zostalo konkurencieschopné v globálnom automobilovom priemysle. Príspevok sa zameriava na faktory ako priemerné mzdy, ľudské zdroje, zloženie pracovnej sily, riadenie služieb a náhradných dielov a vzťahy so zákazníkmi v rámci automobilového priemyslu na Slovensku. Tieto faktory spoločne formujú prevádzkové prostredie, postavenie na trhu a úroveň spokojnosti zákazníkov automobilových spoločností v tomto regióne. Analýzou a pochopením zložitých prepojení medzi týmito kľúčovými prvkami sa podniky môžu strategicky prispôbiť trendom v odvetví, zvýšiť prevádzkovú efektivitu, vychovávať talenty, optimalizovať poskytovanie služieb a pestovať trvalú lojalitu zákazníkov. Tento príspevok podčiarkuje dôležitosť komplexného prístupu, ktorý integruje riadenie pracovnej sily, dokonalosť služieb a stratégie zamerané na zákazníka s cieľom podporiť udržateľný rast a konkurenčnú výhodu v rozvíjajúcom sa automobilovom sektore na Slovensku.

**Kľúčové slová:** automobilový priemysel, zákazníci, priemerné mzdy, ľudské zdroje, trendy

#### **ABSTRACT**

The automotive industry in Slovakia has experienced significant growth and development over the past few decades. The country has become a leading producer of vehicles in Europe, with several major automotive companies establishing production facilities in the region. The industry has had a significant impact on the country's economy, contributing to its GDP and creating jobs for thousands of people. However, the industry also faces challenges, particularly in the areas of sustainability and innovation. As the automotive market continues to evolve, it will be important for Slovakia to adapt and embrace new technologies and practices in order to remain competitive in the global automotive industry. The paper focuses on factors such as average wages, human resources, workforce composition, service and spare parts management, and customer relations within the automotive industry in Slovakia. Together, these factors shape the operating environment, market position and customer satisfaction level of automotive companies in this region. By analyzing and understanding the complex connections between these key elements, businesses can strategically adapt to industry trends, increase operational efficiency, nurture talent, optimize service delivery and cultivate lasting customer loyalty. This abstract underscores the importance of a comprehensive approach that integrates workforce management, service excellence and customer-centric strategies to support sustainable growth and competitive advantage in the emerging automotive sector in Slovakia.

**Key words:** automotive industry, customers, average wages, human resources, trends  
automotive industry, industry, wages, human resources, trends

**JEL KLASIFIKÁCIA:** L62

## INTRODUCTION

The automotive industry in Slovakia has recently faced countless challenges, including economic crises, energy shortages, parts shortages, labour restrictions and the disruptive effects of the COVID-19 pandemic. These multifaceted obstacles have tested the resilience and adaptability of automotive companies in the region, prompting them to innovate and implement strategic measures to sustain operations and transition through turbulent times. (Jankovič, 2020)

A significant part of the current situation in Slovakia as well as in the world was played by the COVID-19 pandemic, when there were significant restrictions on the sale of goods and services in retail in Slovakia. During 2020 and the beginning of 2021, business entities encountered various prohibitions and restrictions on the sale of products to end customers. Of course, this also had an impact on the performance of individual companies.

Since the first cases of COVID-19 occurred in Slovakia in March 2020, the government has started taking measures to prevent the spread of the disease. These measures were specifically aimed at limiting or completely preventing social contact. To a large extent, therefore, they mainly affected those entities that are based on social contact.

Closures and restrictions related to these closures led to a decline in sales in several industries. Therefore, especially micro and small entrepreneurs in the retail trade reached during the first wave of the pandemic on the financial reserves they had created. It was often in an effort to stay in the market and keep their business able to operate after the easing of measures.

Already during the first wave of the pandemic, the Slovak government decided to at least partially compensate entrepreneurs for their losses caused by anti-pandemic measures. To mitigate the effects of the pandemic, it gradually began to introduce various tools.

Until May 2021, we recorded two waves of the pandemic in Slovakia. The first wave hit businesses of almost all industries mainly because they were not prepared for it. However, the second wave had a stronger impact on the performance of companies. Its impact was manifested mainly in the duration of anti-pandemic measures related to the restriction or closure of operations.

During the first wave of the pandemic, shops and service establishments were closed until the end of March 2020, except for exceptions. In the second half of March 2020, specifically on March 16, 2020, various establishments received an exemption. It was not until the fifth phase of the easing of measures, on June 10, 2020, that all retail establishments and shopping centres opened. From this date, however, operations could take place subject to compliance with hygienic anti-pandemic measures. (Falisová, Glová, Andrejovská, 2023)

From October 24 to November 1, a curfew was in effect throughout Slovakia, with some exceptions. At this time, even car repair shops had an exception to the ban on going out of the place of residence, without the need to carry a confirmation of a negative test result for the disease COVID-19. (MDV SR, 2021)

In the next post, we will explore how the industry has responded to these challenges in a complex and rapidly evolving business environment.

## 1 FACTORS AFFECTING THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN SLOVAKIA

When examining the automotive industry in Slovakia, it is shown that a number of factors have a significant impact on its functioning and development. From economic to

technological factors, each element plays a key role in shaping the trajectory of the industry within the region. By delving into these influential factors, we gain a deeper understanding of the complex environment in which automotive companies in Slovakia operate, adapt and thrive. In this chapter, we analyse the key factors that affect the automotive industry in Slovakia.

Slovakia became integrated periphery mainly due to its proximity to large western European markets, low costs of production, especially low labour costs, satisfactory infrastructure which is important for supply networks, and not least because of government's investment incentives. (Martišková, 2019) At the same time, these are the factors, which could keep Slovakia in a long-term dependent position of integrated periphery with weak prospects of transition to higher value-added activities (Pula, 2018; Pavlínek, 2018)

### 1.1 Average wages

In Slovakia, the average salary in the automotive industry varies depending on specific roles and levels within the industry.

Automotive engineers with specialized skills and experience often command higher salaries because of their key role in the design, testing and development of vehicles or components. Their average salary usually reflects their expertise and contribution to innovation within the industry.

Production line workers, who are responsible for assembling vehicles and ensuring efficient production processes, receive competitive salaries commensurate with their technical skills and experience.

Quality control specialists play a key role in maintaining high industry standards for product quality and safety. Their salaries reflect their responsibility for upholding these standards and ensuring compliance with regulatory requirements.

The average salary in the automotive industry in Slovakia is influenced by factors such as job function, level of expertise and industry demand. By offering competitive compensation packages, the industry attracts and retains top talent, supporting a skilled workforce that drives innovation, efficiency and growth in this key sector of the Slovak economy.

In the following table, we also clearly show the development of average wages in Slovakia, for the regions separately but also for the Slovak Republic in 2023.

Table 1 Wages of the automotive sector in the regions of Slovakia

Region	From (€)	Median (€)	To (€)
Bratislava	1 582	1 836	2 209
Trnava	1 382	1 721	1 929
Trencin	955	1 355	1 725
Nitra	1 111	1 523	1 850
Zilina	1 006	1 216	1 489
Banskobystricky	834	987	1 302
Presov	972	1 155	1 445
Kosice	1 217	1 548	1 926
<b>Slovak republic</b>	<b>1 169</b>	<b>1 564</b>	<b>1 895</b>

Source: own processing according to the Internet guide to the labour market 2023

We can see from the table that several regions had a median value of wages above the average value of Slovakia, but the Trenčín, Žilina, Prešov and especially Banská Bystrica regions have significantly lower values. We can thus compare the long-term economic status of the regions, which is adequately reflected in the wages of citizens working in the automotive maintenance and repair sector. (Kufelová, Raková, 2020)

Some of the main automotive companies that have established production facilities in Slovakia include:

- Volkswagen: Volkswagen operates a production plant in Bratislava, where it manufactures a range of vehicles including the Volkswagen Touareg, Audi Q7, and Porsche Cayenne.
- Kia: Kia has a major manufacturing facility in Žilina, where it produces a variety of vehicles such as the Kia Ceed, Sportage, and Venga.
- PSA Peugeot Citroën: PSA operates a plant in Trnava, where it manufactures the Peugeot 208, Citroën C3, and Opel Mokka.
- Jaguar Land Rover: Jaguar Land Rover has recently opened a new plant in Nitra, where it produces the Land Rover Discovery and plans to manufacture other models in the future.

These companies have made significant investments in Slovakia, contributing to the country's automotive industry and overall economy. Their presence has helped position Slovakia as a key player in the European automotive market.

### 1.2 Human resource

When it comes to human resources, HR professionals play a key role in managing various aspects of workforce development, talent acquisition and employee engagement. Table 2 provides an overview of the individual responsibilities of human resources. (Ballova, Lovciová, 2022)

Table 2 Responsibility of human resources in the automotive industry

<b>Responsibility</b>	<b>Description of the activity</b>
Talent Acquisition	HR professionals in the automotive industry are tasked with recruiting and selecting qualified candidates for various positions in the sector. They use their expertise to identify top talent, conduct interviews and facilitate the hiring process to ensure the industry attracts qualified individuals who align with organizational goals.
Training and Development	HR professionals design and implement training programs to improve the skills and knowledge of employees in the automotive industry. They work closely with managers to identify training needs, develop learning initiatives and provide opportunities for career progression and skills development.
Employee Relations	Human resources professionals promote positive employee relations by solving workplace problems, managing conflicts, and ensuring a positive work environment. They develop policies and procedures that promote fairness, respect and cooperation among employees, thereby contributing to a harmonious and productive workplace culture.

Performance Management	HR professionals in the automotive industry oversee performance appraisal processes, provide feedback to employees, and support managers in setting performance goals and objectives. They play a key role in recognizing and rewarding employee achievements, motivating and retaining top talent within the industry.
------------------------	---

Source: own processing

By effectively managing human resources, experts in the automotive industry in Slovakia contribute to organizational success, employee satisfaction and the overall growth of the industry. Their strategic approach to talent management helps ensure the sector remains competitive, innovative and sustainable in the face of changing market demands.

### 1.3 Workforce

The automotive industry in Slovakia benefits from a robust and dynamic workforce that significantly contributes to the success of the industry. From experienced engineers to specialist technicians, the industry attracts talent from a variety of disciplines, each playing a key role in the manufacturing and innovation processes.

For example, automotive engineers in Slovakia are responsible for the design, development and testing of vehicles and components, ensuring compliance with quality standards and technological progress. Production line workers use their technical knowledge to precisely and efficiently assemble vehicles, while maintenance technicians help optimize machine performance to maximize production.

In addition, research and development teams drive innovation within the industry, exploring new technologies, materials and processes to improve product performance and sustainability. Quality control specialists ensure products meet strict standards, maintaining the industry's reputation for excellence and reliability.

Overall, it can be said that the diverse and qualified workforce in the automotive industry in Slovakia is an example of a cooperative and cohesive approach to production, innovation and quality assurance. With their expertise, dedication and continuous education, these experts support the competitiveness of the industry, support growth and progress in this key sector of the Slovak economy.

### 1.4 Service and spare parts

In the automotive industry in Slovakia, the availability and quality of service and spare parts play a key role in ensuring customer satisfaction, vehicle performance and overall business success. A robust service network and an efficient spare parts supply chain are essential to meet customer needs, maintain vehicles and resolve any issues that may arise.

Automobile companies in Slovakia must prioritize providing timely and reliable service to customers through authorized service centres and trained technicians. By offering a comprehensive network of services, companies can increase customer trust, loyalty and brand reputation. Ensuring service centres are equipped with the latest diagnostic tools and technology can also help diagnose and resolve vehicle problems effectively.

In addition, a well-managed spare parts supply chain is vital for automotive companies to meet customer demands quickly and efficiently. Maintaining an adequate inventory of original spare parts and accessories can minimize vehicle downtime, reduce repair time and increase customer satisfaction. Key strategies for streamlining spare parts logistics and optimizing supply chain operations are working with reliable suppliers and implementing effective inventory management systems.



By focusing on service excellence and the availability of spare parts, automotive companies in Slovakia can build lasting relationships with customers, increase brand credibility and differentiate themselves in the competitive market. Prioritizing customer service and parts management contributes to a positive overall customer ownership experience, which ultimately leads to business growth and success in the automotive industry.

## 1.5 Customers

Customers in the automotive industry in Slovakia play a key role in shaping market trends and influencing company strategies. These customers include a diverse range of individuals, businesses and organizations with different preferences, needs and buying behaviour. Understanding the unique characteristics and preferences of Slovak customers is essential so that car companies can effectively adapt their products, marketing strategies and services.

Slovak customers are diverse and may therefore prioritize factors such as fuel efficiency, affordability, safety features and environmental sustainability when purchasing vehicles. In addition, the growing interest in electric and hybrid vehicles among ecologically conscious consumers in Slovakia presents new opportunities for companies to introduce innovative and ecological products that are in line with customer preferences.

In addition, the shift to digitization and online shopping has changed the way customers research, compare and buy vehicles in Slovakia. Automotive companies that invest in seamless online platforms, personalized customer experiences and digital marketing initiatives can better engage with tech-savvy Slovakian customers and increase their overall satisfaction.

By monitoring customer preferences, market trends and evolving consumer behaviour, automotive companies in Slovakia can not only attract and retain customers, but also foster long-term relationships, promote brand loyalty and remain competitive in a dynamic automotive environment.

## 1.6 Consumers

57.6% of repair shops and dealers observe that more consumers are postponing maintenance due to COVID-19. The coronavirus pandemic has thrown most industries into trouble, leaving many people dependent on their financial reserves. As a result, more and more clients tried to reduce costs by postponing car maintenance.

However, due to the impact of the pandemic, the need for car maintenance increased by 62%. This phenomenon was manifested due to the lack of use of vehicles during the pandemic, as many drivers were forced to work from home due to restrictions and restrictions.

Glass repair is growing in popularity thanks to one of the biggest trends in the auto repair industry today - HUD technology. Heads-Up-Display technology displays all relevant data in the corner of the car's windshield. As a result, more and more drivers who integrate it into their cars go for glass-related repairs. As a result, the average number of glass-related repairs increased by more than 27% from 2018 to 2022.

Fuel and oil, regular repairs and maintenance can break the budget of a typical household. At the same time, these expenses are most often associated with routine car maintenance.

The average age of employees in the automotive repair and maintenance industry in the US market is 41 years. The average age of employees in the auto repair sector is close to the national median of 42. Statistics on the demographics of the auto industry show that technicians and mechanics have a significant wage gap by ethnicity. Native Americans earn the most on average, and mixed-race workers the least.

10.4% of automotive engineers are women. The field of automotive engineering is predominantly male, at least 80% of the workforce. The rest of the auto industry

demographic is either female or undecided. The majority of automotive engineers are white, accounting for 73% of the workforce. Asian Americans are the second largest ethnic demographic at 14.3%. African-American workers make up 2.9% of the automotive engineering workforce. At 0.5%, Indians are the smallest ethnic group in this profession. Much of the industry's growth to 2023 comes from the increased purchasing power of Brazil, Russia, India and China. (Carsurance, 2022)

## 2 TRENDS AND STATISTICS

Factor analysis of key factors such as average wages, human resources, labour, service and spare parts, and customers in the automotive industry in Slovakia can provide valuable insights into the interrelationships between these factors and their implications for industry dynamics and future direction. By examining the impact of these factors on business performance, market competitiveness, and customer satisfaction, automotive companies can better understand the factors that influence industry trends and formulate strategic plans for sustainable growth.

The future direction of the Slovak automotive industry is expected to be shaped by several trends and statistics related to these key factors.

Among the various trends that are coming to the fore even within the industry, we have selected those that can help the sector to achieve better economic results.

The average age has increased by 17% over the last ten years. This means opportunities for garages to maintain and repair these vehicles as the vehicles wear out as they age.

In the spare parts market, there are mostly car repair shops that operate independently of car dealers. This is 75% of car repair shops, which means that 25% of them are directly connected to car dealers, or to different types of stores.

There is also a growing trend towards franchise car repair shops, which create smaller branches and operations within the market. Thus, they expand awareness of their brand and are also more accessible to their regular customers.

At the same time, the spare parts market is experiencing changes within the online environment. The market is changing and not only parts are sold online, but also service is starting to be provided in this interface. Customers can thus effectively connect with the car service and purchase the service remotely. (V12, 2017)

## CONCLUSION

In conclusion, the factor analysis of average wages, human resources, workforce, service and spare parts, and customers in the automotive industry in Slovakia reveals key insights into the critical factors influencing business operations, market dynamics, and customer relationships. Understanding the interplay among these factors is essential for automotive companies in Slovakia to adapt to industry trends, enhance competitiveness, and drive sustainable growth.

By leveraging the insights gained from factor analysis and aligning strategic initiatives with these conclusions, automotive companies in Slovakia can position themselves for success by optimizing workforce management, enhancing service quality, and delivering exceptional value to customers. Embracing a holistic approach that integrates these key factors will enable companies to navigate industry challenges, capitalize on emerging opportunities, and thrive in a dynamic and competitive automotive market in Slovakia.

## LITERATURE

BALLOVA, M.; LOVCIOVA, K.. The Impact Of The Chip Crisis In The Automotive Industry In Slovakia On Human Resources. In: INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL

- CONFERENCE" HUMAN RESOURCE MANAGEMENT". University of Economics-Varna, 2022. p. 286-293.
- FALISOVÁ, D.; GLOVÁ, J.; ANDREJOVSKÁ, A. modely merania finančnej výkonnosti v automobilovom priemysle na Slovensku. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research* 13 (1), 2023.
- Internetový sprievodca trhom práce. Automechanik osobných motorových vozidiel. Bratislava, TREXIMA, 2023. Dostupné na: <<https://www.istp.sk/karta-zamestnania/109/automechanik-osobnych-motorovych-vozidiel>>
- JANKOVIČ, M. Predaj elektromobilov vo svete a na Slovensku. In: *Merkúr 2020 : Proceedings of the International Scientific Conference for PhD. Students and Young Scientists*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, University of Economics in Bratislava, 2020, pp. 89, ISBN 978-80-225-4787-1
- KUFELOVÁ, I.; RAKOVÁ, M. Impact of the Covid-19 pandemic on the automotive industry in Slovakia and selected countries. *SHS Web Conferences*, 2020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301040>
- MARTIŠKOVÁ, Monika. The future of workers in the automotive industry in Slovakia. The future of employment in the car sector, 2019, 40.
- Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky, Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. *Vývoj maloobchodu v SR s dôrazom na pandémiu Covid-19*. Bratislava: SBA, 2021. Dostupné na: <[http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/06/V%C3%BDvoj-maloobchodu-v-SR-s-d%C3%B4razom-na-pand%C3%A9miu-COVID-19\\_final.docx.pdf](http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/06/V%C3%BDvoj-maloobchodu-v-SR-s-d%C3%B4razom-na-pand%C3%A9miu-COVID-19_final.docx.pdf)>
- PAVLÍNEK, P. Global production networks, foreign direct investment, and supplier linkages in the integrated peripheries of the automotive industry. *Economic Geocharty*, 94(2), 141–165, 2018.
- PULA, B. *Globalisation Under and After Socialism: The Evolution of Transnational Capital in Central and Eastern Europe*. Stanford University Press, 2018.
- V12. *A Look at Trends and Statistics in the Automotive Aftermarket Industry*. Seattle: V12, 2017. Dostupné na: <<https://v12data.com/blog/a-look-at-trends-and-statistics-in-the-automotive-aftermarket-industry-2017/>>

## **AUTHOR INFORMATION**

### **Ing. Zuzana Kudlová, PhD.**

Department of Corporate Financial Management  
Faculty of Business Economics with seat in Košice  
University of Economics in Bratislava  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: zuzana.kudlova@euba.sk

## SPÄTNÁ VÄZBA V SLUŽBÁCH VÝNIMOČNOSTI

### FEEDBACK IN THE SERVICE OF EXCELLENCE

*Zora NÉMETH*

#### **ABSTRAKT**

Spätná väzba je pre úspešný podnik rovnako dôležitá ako rast jeho prosperity. Príspevok poukazuje na vzťah medzi cenotvorbou a informáciami a venuje sa spätnej väzbe v kontexte výkonnosti. Príspevok sa zameriava na informácie ako na piliere efektívnej cenotvorby a konkurenčnej výhody. Cieľom je objasniť vzťah cenotvorby a spätnej väzby a identifikovať možnosti zvyšovania výkonnosti. V príspevku zameriame pozornosť na efektívne riadenie systému spätnej väzby ako samostatného nástroja výkonnosti. Príspevok poskytuje základ pre ďalšie skúmanie úlohy spätnej väzby v menších podnikoch, ktorá je považovaná za kľúč k výnimočnosti (excelentnosti).

**Kľúčové slová:** cenotvorba, informácia, spätná väzba, manažment, výnimočnosť

#### **ABSTRACT**

Feedback is as important for a successful business as the growth of its prosperity. The paper highlights the relationship between pricing and information and discusses feedback in the context of performance. The paper focuses on information as a pillar of effective pricing and competitive advantage. The task is to clarify the relationship between pricing and feedback and identify opportunities in the process of increasing performance. In the paper, we will focus on the effective management of the feedback system as a separate performance tool. It provides a basis for further investigation of the role of feedback in smaller businesses, which is considered the key to excellence.

**Key words:** pricing, information, feedback, management, excellence

**JEL KLASIFIKÁCIA:** L15, L20, M10

#### **ÚVOD**

Dôležitosť ceny ako stimulačného faktora pri nakupovaní zohráva kľúčovú úlohu v konkurencieschopnosti, pretože určuje spôsob vnímania cien a zároveň ovplyvňuje rozhodovanie spotrebiteľov o nákupe. (Vanhuele, Dreze, 2002; Rosa, Rondan-Cataluna, 2011; Wu, 2015) Pravidelnú cenotvorbu neovplyvňuje len technologický pokrok a šírenie nových produktov, ale aj zvýšenie dopytu po službách, či ekonomická neistota a väčšia konkurencia. Riešenie otázok efektívnej cenotvorby sa stalo kľúčovou otázkou konkurencieschopných podnikov. V súčasnosti si vieme len ťažko predstaviť, aby úspešný podnik vo svojich výročných správach vo vzťahu k výkonnosti nezohľadňoval oblasť nákladov. Ak má byť riadenie systému cenotvorby efektívne, mal by podnik systematicky využívať rôzne metódy zvyšovania efektívnosti vrátane zabezpečenia procesného prístupu a rozhodovania na základe faktov a presných informácií. Princíp rozhodovania na základe faktov je spätý s podnikovou kultúrou, no smerovanie podnikateľských subjektov k výnimočnosti je možné zabezpečiť aj uplatňovaním samotnej spätnej väzby ako nástroja zvyšovania výkonnosti.

Vplyv dát a informácií na konkurenčnú výhodu v rámci cenotvorby v podnikoch sa často podceňuje, pričom je evidentné, že cenotvorba pod vplyvom digitalizácie vytvára

zvýšený dopyt po monitorovaní trhu a činnosti konkurencie. Efektívny systém cenotvorby má slúžiť požiadavkám všetkých zainteresovaných strán. Znamená to, že má v procese cenotvorby prihliadať na rôzne dáta, informácie a vytvárať príležitosti pre získanie spätnej väzby od zákazníkov a byť hybnou silou transformácie zameranej na riešenie aktuálnych výziev a rizík. V záujme zlepšenia výkonnosti sú informácie spolu s dátovou analytikou skutočnou hodnotou výnimočných podnikov. Akú by mal konkurencieschopný podnik hodnotu, keby sa nevenoval cenotvorbe, analýze a spätnej väzbe?

Úlohou tohto príspevku je poukázať na spätnú väzbu ako nástroj výkonnosti a zosúladenia záujmov zainteresovaných strán podniku v prospech výkonnosti. Tento príspevok pomáha rozšíriť chápanie synergie cenotvorby a spätnej väzby ako manažérskeho nástroja. Objasníme spätnú väzbu z nezvyčajného uhla pohľadu a vyzdvihujeme prínos informácií a dát k výkonnosti. V príspevku zameriame pozornosť na možnosť udržateľného rozvoja podnikov využitím spätnej väzby ako nástroja výkonnosti na ceste k výnimčnosti.

## 1 CENOTVORBOU V PROSPECH KONKURENCIESCHOPNOSTI

### 1.1 Cena základom konkurencieschopnosti

V súčasnom konkurenčnom prostredí je dôležité mať pred definovaním cenovej stratégie podniku jasný obraz o trhu, súčasných a budúcich trendoch a konkurenčnom prostredí. (Farres, 2012; Laloux, 2020) Jedinečnou črtou konkurenčných trhov je, že poskytujú spätnú väzbu o konaní svojich konkurentov (Waller a kol., 1999). Rozhodnutia o cenách možno v porovnaní s ostatnými prvkami stratégie podnikov implementovať relatívne rýchlo (Diamantopoulos, 1991). To, či konkurencia dokáže efektívne využiť spätnú väzbu, aby vyvodila závery o svojich nákladoch, zostáva predmetom diskusie. (Narayanan, 2003) Pri skúmaní problematiky konkurencieschopnosti je kľúčovou otázkou, čo je jej predpokladom. Cieľom každého podniku je zabezpečenie udržateľnej výkonnosti, s ktorou sa spája efektivita a kvalita riadenia aktivít. Prepojenie cieľov podnikov s požiadavkami a záujmami zainteresovaných strán, sa stáva výzvou pre všetky podnikateľské subjekty. Kľúčové výzvy vzhľadom na využitie efektívneho systému riadenia výkonnosti spočívajú v tom, ako tvoriť cenu vrátane monitorovania trhu a činnosti konkurencie, a vytvárať optimálne podmienky na dynamickú adaptáciu podniku v nových podmienkach udržateľnosti. Faktory konkurencieschopnosti podnikov môžeme vo všeobecnosti rozdeliť do piatich základných skupín (Wernefelt, 1984; Prahalad, Hamel, 1990; Diamantopoulos, 1991; De Toni a kol., 2017; Németh, 2023):

- inovatívnosť a včasné využitie nových nápadov,
- kvalita,
- služby/servis,
- digitalizácia a technologické operácie,
- cena: cena je najflexibilnejším prvkom stratégie.

Cena je rovnako dôležitá ako kvalita produktov a/alebo služieb. Samotná kvalita sa opiera o neustále zlepšovanie sa, pričom s kvalitou úzko súvisia aj ďalšie pojmy ako výkonnosť, inovatívnosť alebo spätná väzba. (Kanji, Wallace, 2000; Khan a kol., 2020; pozri aj ISO 9001) Ak zdôrazňujeme schopnosti podniku pri uplatňovaní moderných metód a postupov tvorby cien, ktoré vedú k zvýšeniu príjmov a tržieb, je evidentná podpora systému výkonnosti (kvality, výnimčnosti). Kultúra, ktorá podporuje systém kvality v rozhodovaní, prináša rôzne výhody pre všetky zainteresované strany. (Kanji, Wallace, 2000; Meryem, Bouchra, 2023; Németh, 2023) Schopnosť rýchlejšie sa prispôbovať novým podmienkam podnikania a požiadavkám trhu prostredníctvom uplatňovania konkrétneho systému cenotvorby poskytuje podniku konkurenčnú výhodu. Pri uplatňovaní rôznych stratégií a metód je okrem zvýšenia sily podniku strategickou spoluprácou, fúziami a akvizíciami trendom aj formovanie virtuálnych podnikov. (Filos, 2003; Zahoor, Al-Tabbaa, 2020; Hilmersson, Hilmersson, 2021)

## 1.2 Cenová orientácia podnikov

Ceny je potrebné pripraviť a tvoriť pre jednotlivé skupiny zákazníkov (veľkoobchodná alebo maloobchodná cena), keďže každá z nich má pri rozhodovaní o kúpe produktov/služieb svoje preferencie. Cenotvorba so sebou prináša významné zmeny pre podnik, zákazníkov a ďalšie zainteresované strany. Zmeny cien produktov a služieb vplyvajú na úspech podniku na trhu. Je kľúčovým nástrojom konkurencieschopnosti, ktorý vychádza z konkrétnych informácií z interného a externého prostredia podniku. Pre cenotvorbu je dôležitá aj spätná väzba, pretože môže poskytovať kľúčové informácie pre efektívnu cenotvorbu (napr. maximálna cena, ktorú zákazník prijme). Napriek efektívnej marketingovej komunikácii bude úspech závisieť od zručností zamestnancov tvoriť cenu (z ang. „pricing capability“). (Dutto, 2003; Richards a kol., 2005; Hallberg, 2017) Pri cenotvorbe nesmieme zabudnúť ani na marketing, znalosti a dynamické schopnosti (Oliva a kol., 2019). Efektívny marketing môže vytvoriť konkurenčnú výhodu a dosiahnuť podstatný rast predaja (Falahat a kol., 2020; Dwivedi a kol., 2021).

Cenové stratégie možno rozdeliť do troch skupín:

- cenotvorba založená na nákladoch: ceny sa stanovujú na základe údajov o výrobných nákladoch; výhodou je, že dáta sú ľahko dostupné, neberie do úvahy konkurenciu a neskúma ani ochotu zákazníka platiť (De Toni a kol., 2017)
- ceny založené na konkurencii: podniky sledujú a analyzujú informácie o cenách konkurentov (Vidrova kol., 2019); táto cenová stratégia používa cenu konkurenta (pozorované cenové úrovne konkurentov) ako východiskový bod pre stanovenie cien (Blythe, 2005), t. j. konkurenčné ceny sa využívajú ako primárny zdroj cenotvorby (Hinterhuber, 2008, 2016); podniky sa môžu snažiť udržať svoje ceny nižšie alebo vyššie ako konkurenti (Kevin a kol., 2004)
- oceňovanie podľa hodnoty zákazníka: uprednostňuje hodnotu produktu/služby dodanej určitej skupine zákazníkov ako hlavný faktor stanovenia cien; táto metóda využíva informácie o nákladoch a konkurenčných cenách, ktoré sú spojené s výkonom produktu/služby a podnikania ako celku (Ingenbleek a kol., 2003); cenové stratégie a značka ovplyvňujú nákupné správanie (Faith, Agwu, 2014).

V tabuľke 1 sú zobrazené základné dimenzie cenovej orientácie podnikov. Pri uplatňovaní rôznych stratégií a orientácie podniku je získavanie a spracovanie informácií (náklady, investície, reakcie zákazníkov a pod.) kľúčovým faktorom efektívnej cenotvorby.

Tabuľka 1: Základné dimenzie cenovej orientácie podnikov

Orientácia	Zhromažďovanie a spracovanie informácií	Cenové ciele, filozofia a presvedčenia
Náklady	Variabilné náklady, fixné náklady, režijné náklady	Filozofia finančnej opatrnosti
Predaj	Súčasný a minulý predaj, predaj podľa segmentu, stratení zákazníci	Očakávané ceny zákazníkov
Konkurencia	Ceny konkurentov, podiel na trhu, kapitálové investície	Cena je konkurenčná zbraň, podiel na trhu vedie k ziskovosti
Stratégia	Reakcia zákazníka, konkurencie alebo orgánov, variabilné náklady	Udržanie konkurenčnej výhody, hodnota pre zákazníka, segmentačné ceny

Zdroj: spracované podľa Smith, 1995.

## 2 KVALITOU INFORMÁCIÍ K ÚSPEŠNEJ CENOTVORBE A KONKURENČNEJ VÝHODE

### 2.1 Ciele cenotvorby a praktiky podnikov

Úspešná podniková stratégia je schopná zabezpečiť udržateľnú konkurencieschopnosť, pričom pripravenosť na riziká a rozhodovanie na základe faktov zosúladením záujmov zainteresovaných strán sú nevyhnutným princípom efektívneho riadenia podniku. Stanovenie cieľa cenotvorby a súvisiacej stratégie je neoddeliteľnou súčasťou podnikateľského plánu alebo finančného plánovania (Roth, 2007). Zlepšenie výkonnosti postupným znižovaním cien a použitím konkurenčných cien ako východiska vrátane vytvárania konzistentného obrazu u spotrebiteľov vytvára príležitosť pre znižovanie cien. Keď má konkurencia údaje o nákladoch, možno predpokladať, že prevládne trhová disciplína, čo naznačuje, že aj nasledovníci môžu upraviť svoje ceny a tým zlepšiť aj ziskovú výkonnosť. Označuje sa to ako napodobňovanie cenových rozhodnutí lepšie informovaného konkurenta. (Iselin, 1996; Briers a kol., 1999; Waller a kol., 1999; Khan, Peeters, 2017)

Efektívny spôsob stanovenia cien produktov a služieb pre dosiahnutie konkurenčnej výhody je možné uskutočniť na základe informácií z minulých období (napr. náklady, tržby a iné), odhadmi a tiež monitorovaním trhu a činnosti konkurencie. Podniky si však zvyknú stanoviť mnoho cieľov cenotvorby (Forman, Lancioni, 2002; Solber a kol., 2006; Hall a kol., 2009; Ingenbleek, 2013; Hinterhuber, 2016):

- udržiavanie potrebných cien resp. ich znižovanie,
- čiastočná návratnosť nákladov, minimalizácia strát,
- uplatňovanie pravidelných cenových akcií a vyhýbanie sa cenovým akciám konkurentov,
- optimalizácia zásob,
- iné ciele.

### 2.2 Kvalita rozhodnutí manažéra – informácie ako zdroj konkurenčnej výhody

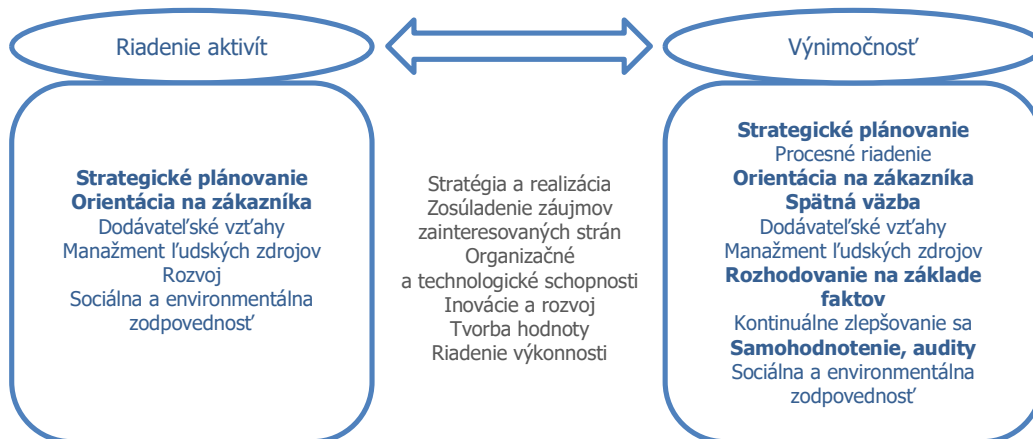
Podniky postupom času začali sledovať svoje aktivity pomocou ukazovateľov výkonnosti (z ang. Key Performance Indicators – KPI; môžu to byť ukazovatele v oblasti predaja a tržieb, výnosov a nákladov a pod.), ktoré sa odporúča monitorovať a vykazovať v informačných systémoch. Informácie v reálnom čase sú kľúčové pre rozhodnutia (Dabrowski, 2018) týkajúce sa stratégie podniku (Eisenhardt, 1989; Edmans a kol., 2017). Riadenie systému cenotvorby na základe faktov a presných informácií v reálnom čase (napr. KPI a ukazovatele výsledku hospodárenia, náklady, tržba a iné) je nepretržitý proces identifikácie, analýzy, hodnotenia ale aj zavádzania nápravných opatrení vrátane kontroly rizika a monitorovania finančných zdrojov. Efektívna cenotvorba si vyžaduje také procesy, ktoré podporujú systematické monitorovanie trhu a činností konkurencie, spätnú väzbu a nákladovo efektívne spôsoby na zníženie pravdepodobnosti rizikových udalostí a/alebo na zmiernenie ich následkov. Je potrebné brať aj ohľad na jednotlivé dimenzie zodpovednosti vo vzťahu k výkonnosti. Ide o operačný výkon (časovú os zákazníckeho servisu, dodáciu lehotu, produktivitu, prevádzkovú efektivitu) a výkonnosť z aspektu zákazníkov (sťažnosti, spokojnosť a lojalitu zákazníkov a rastúci počet spotrebiteľov). (Kanji, Wallace, 2000; Gallarza, Saura, 2006; Schoenmakers, 2018; Matarazzo a kol., 2021)

Snaha postaviť rozhodovanie na základe informácií do pozície prvotného konkurenčného zdroja podnikov sa ukazuje ako efektívna cesta k výnimočnosti (Eisenhardt, 1989; Ingenbleek a kol., 2003; Rizea a kol., 2013; He a kol., 2015; Matarazzo a kol., 2021). Systém riadenia aktivít na základe informácií môže vychádzať z týchto princípov:

- integrita podnikových procesov a ich zameranie na inovačný rozvoj,
- spojenie procesu cenotvorby a systematického monitorovania trhu a činnosti konkurencie,
- podpora odborných tímov, ktoré sú schopné spracovať analýzy,

- sústredenosť procesu cenotvorby na odborný tím,
- digitalizácia procesov.

Efektívna cenotvorba si vyžaduje strategické myslenie a zohľadnenie rôznych záujmov a očakávaní. Úspešné, výnimočné podniky sú flexibilnejšie a lepšie poznajú správanie svojich zákazníkov, preto môžu stimulovať predaj lepšími cenami. Vzhľadom na to, že flexibilita a otvorenosť sú základom konkurencieschopnosti výnimočných podnikov, je potrebné zmeniť spôsob rozhodovania. Význam rozhodovania na základe faktov a orientácie na zákazníka ako základných princípov riadenia kvality v procese realizácie stratégie a na ceste k výnimčnosti je kľúčový (Obrázok 1).



Obrázok 1: Vzťah kvality riadenia aktivít a výnimčnosti podnikania  
Zdroj: autor.

### 3 SPÄTNÁ VÄZBA A ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PODNIKOV

#### 3.1 Výnimčnosť podnikov: kvalita – spätná väzba – efektivita

Kvalita je jednou z metód, ktoré majú najväčší vplyv na rozvoj a efektivitu riadenia činností. Spätná väzba prispôbena potrebám podniku môže vytvárať aj príležitosti, ktoré podporujú udržanie konkurenčnej výhody a dosahovanie výnimčnosti podniku. (Gerhards, Siemer, 2016) Podnik, ktorý investuje do komunikácie a spätnej väzby, dosahuje efekty aj v inej oblasti (lepšie vzťahy, zvýšenie lojality zákazníkov, zlepšenie výkonnosti a pod.). (Ancona, Caldwell, 1992; Briers a kol., 1999; Zeithaml, 2000; Wu, 2015) V tomto ohľade uvádzame determinanty úspechu podnikov v porovnaní s požiadavkami systémov kvality (tabuľka 2). Napriek tomu, že v procese cenotvorby sa najviac zohľadňujú stále a meniace sa náklady podniku a ceny konkurencie, pomocou spätnej väzby je žiaduce zohľadniť aj informácie o nákupnom správaní zákazníkov, ktoré môžu byť významnými zdrojmi efektívnej cenotvorby. (Edmans a kol., 2017; Tzokas a kol., 2000; Hall a kol., 2000)

Systém cenotvorby bez spätnej väzby nemôže byť efektívny. Podpora spätnej väzby a nových príležitostí založených na faktoch a informáciách od zákazníkov vychádza zo samotnej kvality. Spätná väzba podporuje výmenu informácií, skúseností a poznatkov a vedie k budovaniu vzťahov a efektívnej spolupráci so zákazníkmi, dodávateľmi a inými subjektmi. Rastúci význam spätnej väzby sprevádzalo šírenie definície zákaznickej hodnoty (Rawsthorne, 2006). Spoluvytváranie zákaznickej hodnoty (Zhang a kol., 2018) pomocou spätnej väzby je zdrojom výnimčnosti. Štúdie a výskumy vyzdvihujú aj hodnotovú inováciu spolupráce v dodávateľskom reťazci (Liao a kol., 2017) a tiež kolaboratívne inovácie. Vzťahové stratégie a agilná transformácia pritom zohrávajú kľúčovú rolu v podnikoch vyznačujúcich sa zodpovednosťou. (Chesbrough a kol. 2018) Malé a stredné podniky by mali



zaviest' spätnú väzbu s cieľom posilniť svoje konkurenčné výhody a v záujme finančnej výkonnosti premeniť zaužívané metódy a postoje na systém vytvárajúci nové príležitosti. Udržateľný systém spätnej väzby rozvíja potenciál zachovania prosperity konkurencieschopného podniku. Výnimočnosť (excellence) by mala byť hybnou silou transformácie podnikov zameraných na udržanie výkonnosti.

Tabuľka 2: Determinanty úspechu podnikov verus požiadavky systémov kvality

<b>Požiadavky kvality</b>	<b>Princípy úspešných podnikov</b>
Strategické smerovanie, plánovanie	Kvalifikácia zamestnancov a ich motivácia k zmenám
Zapojenie zamestnancov	Aktívna podpora vedenia
Orientácia na výsledky	Orientácia na výsledky, výkonnosť
Tvorba hodnoty pre zákazníka	Hľadanie nových trhov
Orientácia na zákazníka	Orientácia na zákazníka
Meranie a hodnotenie výkonnosti	Používanie najmodernejších metód
Rozhodovanie na základe faktov	Rozhodovanie na základe faktov
Podpora inovácií	Inovativnosť
Kontinuálny rozvoj	Riadenie znalostí
Uznanie a zdieľanie poznatkov z osvedčených postupov	Procesné riadenie a optimalizácia procesov
Orientácia na procesy	Komplexný systém riadenia a plánovania
Spolupráca	Využívanie moderných technológií

Zdroj: autor.

### 3.2 Cesta k efektívnemu riadeniu systému spätnej väzby v podnikoch

Riadenie spätnej väzby vrátane digitálnych riešení budovaním organizačných zručností sa stalo žiadanou oblasťou, v dôsledku čoho prerastá aj do iných sfér. Spätnú väzbu ako nástroj výkonnosti umožňujúci analýzu dát a určenie smerovania podniku je možné využívať aj v oblastiach, kde sa doteraz nevyužívala. Spätná väzba je ako nástroj a systém v jednom, ktorý podporuje ciele podnikania v záujme zabezpečovania efektivity a kvality riadenia všetkých procesov a činností (výnimočnosti).

Snaha postaviť systém spätnej väzby do pozície prvotného nástroja výkonnosti sa ukazuje ako efektívna cesta k výnimočnosti. Cieľom by malo byť vytvorenie príležitostí na zmenu a prechod na vysoko konkurencieschopný podnik s potenciálom pre nové inovácie a ďalší rozvoj. Pokrok smerom k cieľom podniku a zvýšenie výkonnosti prostredníctvom spätnej väzby sú možné, ak sa zabezpečujú rozvojové aktivity. Zabezpečením spätnej väzby ako nástroja výkonnosti sa vytvorí výnimočný podnik, ktorý napreduje v kontinuálnom rozvoji. Výnimočný podnik vytvára podmienky pre generovanie nápadov a produkciu vedomostí, zabezpečí rozvoj tvorivých schopností a zohľadňuje záujmy všetkých zainteresovaných strán.

Keď prijmeme spätnú väzbu ako pilier výnimočnosti, je zřejmé, prečo sú dáta a informácie základom rozvoja podniku, ktorý podnikom otvára nové cesty. To znamená, že výsledok spätnej väzby je prejav činností rozvíjania hodnôt kultúry kvality s akceptovaním zmien a výziev. Spätná väzba ako systém výkonnosti je jedným z kľúčových faktorov výnimočnosti podnikov, a preto je možné zhrnúť nasledujúce odporúčania, ktoré majú pomôcť zlepšiť kvalitu riadenia činností:

- zlepšiť kvalitu interakcie so zákazníkmi (čo zákazníci očakávajú),
- sledovať ceny konkurencie a tvoriť ceny tak, aby zákazníkov motivovali k väčšiemu nákupu,
- držať krok s trendmi, ktoré ovplyvňujú zákazníkov a ich rozhodovanie o kúpe.

Systém spätnej väzby je nástrojom zameraným na efektivitu a kvalitu riadenia činností. Z aspektu rozvoja podnikov v tejto oblasti možno vymenovať tri roly, ktoré sa môžu aj prelínať:

- používateľ – podnik využíva rôzne komunikačné nástroje a kanály, podnik praktizuje zodpovednú komunikáciu,
- efektívny používateľ – podnik praktizujúci zodpovednú komunikáciu využíva spätnú väzbu ako nástroj,
- líder spätnej väzby – podnik plánuje a realizuje aktivity spätnej väzby, hodnotí systém, resp. má zavedený systém kvality.

Odporúča sa aj analýza vnútorného potenciálu podniku. Ide o oblasti, ako sú špecifické prednosti, ľudia, kvalifikácia a kreativita, know-how a patenty, ale aj vzťahy so zákazníkmi, finančné riadenie a majetok, nehovoriac o distribučných sieťach, procesoch, sociálnom potenciáli, príležitostiach a hrozbách.

## ZÁVER

Najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim výkonnosť podnikov je cena, resp. cenotvorba. Spätná väzba prináša obchodnú hodnotu, umožňuje podnikom vytvárať konkurencieschopné ceny a zvyšovať efektivitu riadenia aktivít. Spätná väzba ako nástroj zapadá do podnikových procesov a predstavuje rezonanciu podnikového záujmu a hodnôt, pričom si nárokuje svoje postavenie aj v menších podnikoch. Je potrebné klásť dôraz na spoločnú hodnotu ocenenú zákazníkmi, ktorá je v súlade aj s očakávaniami zainteresovaných strán podniku. Nedostatočná kooperácia medzi podnikom a zainteresovanými stranami vrátane zákazníkov bráni výkonnosti. Odporúča sa zlepšiť kvalitu interakcie so zákazníkmi, sledovať ceny konkurencie a tvoriť ceny tak, aby sme zákazníkov motivovali k väčšiemu nákupu. Vidíme potrebu držať krok s trendmi, ktoré ovplyvňujú zákazníkov a ich rozhodovanie o kúpe.

Potreba prepojenia spätnej väzby, iných nástrojov výkonnosti a zapojenia všetkých zainteresovaných strán do procesov a aktivít podnikov sa v dôsledku výziev udržateľnosti javí ako aktuálna. Kooperatívne prístupy môžu mať vplyv na výkonnosť, inovatívne riešenia a spoluvytváranie hodnoty. Budovanie takéhoto prostredia a agilnej kultúry podporuje vznik otvorených inovácií.

Spätná väzba ako systém je jedným z kľúčových faktorov výnimočnosti podnikov. Výsledok spätnej väzby ako samostatného nástroja výkonnosti je prejav činností rozvíjania hodnôt podniku s akceptovaním zmien a výziev. Okrem zosúladenia záujmov je spätná väzba aj o snahe udržiavať vysokú úroveň efektivity riadenia činností. Strategická spätná väzba ako samostatný systém prispieva k zvyšovaniu efektivity a zlepšeniu výkonnosti vrátane posilnenia postavenia podniku na trhu. V tejto interpretácii je spätná väzba odpoveďou na výzvy udržateľného smerovania výnimočných podnikov 21. storočia.

## LITERATÚRA

- ANCONA, D. G. – CALDWELL, D. F. 1992. Bridging the boundary: external process and performance in organizational teams. In *Administrative Science Quarterly*. 1992, vol. 37, iss. 4, p. 634–665.
- BRIERS, M. a kol. 1999. The Effects of Alternative Types of Feedback on Product-Related Decision Performance: a Research Note. In *Journal of Management Accounting Research*. 1999, vol. 11, p. 75–92.
- DABROWSKI, D. 2018. Sources of market information, its quality and new product financial performance. In *Engineering Economics*. 2018, vol. 29, iss. 1, p. 115–122.
- De TONI, D. a kol. 2017. Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. In *Revista de Administração*. 2017, vol. 52, iss. 2, p. 120–133.

- DIAMANTOPOULOS, D. 1991. Pricing: Theory and Evidence – A Literature Review. In BAKER, M. J. (ed.). 1991. *Perspectives on Marketing Management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1991.
- DUTTO, S. a kol. 2003. Pricing process as a capability: a case study. In *Strategic Management Journal*. 2003, p. 615–630.
- DWIVEDI, Y. K. a kol. 2021. Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. In *International Journal of Information Management*. 2021, vol. 59, p. 102–168.
- EDMANS, A. a kol. 2017. The source of information in prices and investment-price sensitivity. In *Journal of Financial Economics*. 2017, vol. 126, iss. 1, p. 74–96.
- EISENHARDT, K. M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. In *Academy of Management Journal*. 1989, vol. 32, iss. 3, p. 543–576.
- FAITH, D. O. – AGWU, M. E. 2014. A Review of the Effect of Pricing Strategies on the Purchase of Consumer Goods. In *International Journal of Research in Management, Science & Technology*. 2014, vol. 2, iss. 2, p. 88–102.
- FALAHAT, M. a kol. 2020. SMES Internationalization: The Role of Product Innovation, Market Intelligence, Pricing and Marketing Communication Capabilities as Drivers of SMEs' International Performance. In *Technological Forecasting and Social Change*. 2020, vol. 152. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.119908.
- FARRES, 2012. Optimal pricing models in B2B organizations. In *Journal of Revenue and Pricing Management*. vol. 11, iss. 1, p. 35–39.
- FILLOS, E. 2003. Virtual organisations: technologies, trends, standards and the contribution of the European R&D programs. In *International Journal of Computer Applications in Technology*. 2003, vol. 18, iss. 1-4, p. 6–26.
- FORMAN, H. – LANCIONI, R. 2002. The determinants of pricing strategies for industrial products in international markets. In *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2002, vol. 9, iss. 2, p. 29–64.
- GALLARZA, M. G. – SAURA, I. G. 2006. Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. In *Tourism management*. 2006, vol. 27, iss. 3, p. 437–452.
- GERHARDS, L. – SIEMER, N. 2016. The impact of private and public feedback on worker performance – evidence from the lab. In *Economic Enquiry*. 2016, vol. 54, iss. 2, p. 1188–1201.
- HALL, J. M. a kol. 2009. Static and dynamic pricing of excess capacity in a make-to-order environment. In *Production and Operations Management*. 2009, vol. 18, iss. 4, p. 411–425.
- HALLBERG, N. L. 2017. The Micro-Foundations of Pricing Strategy in Industrial Markets: A Case Study in the European Packaging Industry. In *Journal of Business Research*. 2017, vol. 76, p. 179–188.
- HE, W. a kol. 2015. Gaining competitive intelligence from social media data. In *Industrial Management & Data Systems*. 2015, vol. 115, iss. 9, p. 1622.
- HILMERSSON, F. P. – HILMERSSON, M. 2021. Networking to accelerate the pace of SME innovations. In *The Journal of Innovation and Knowledge*. 2021, vol. 6, iss. 1, p. 43–49.
- HINTERHUBER, A. 2008. Customer Value-Based Pricing Strategies: Why Companies Resist. In *Journal Of Business Strategy*. 2008, vol. 29, iss. 4.
- HINTERHUBER. 2016. The six pricing myths that kill profits. In *Business Horizons*. 2016, vol. 59, iss. 1, p. 71–83. DOI: 10.1016/j.bushor.2015.09.002.
- CHAGANTI, R. a kol. 1989. Profitable Small Business Strategies under Different Types of Competition. In *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1989, vol. 13, iss. 3, p. 21–36.
- CHESBROUGH, H. a kol. 2018. Value Creation and Value Capture in Open Innovation. In *Journal of Product Innovation Management*. 2018, vol. 35, iss. 6, p. 930–938.

- INGENBLEEK, D. – van der LANS, I. A. 2013. Relating price strategies and price-setting practices. In *European Journal of Marketing*. 2013, vol. 47, iss. 1/2, p. 27–48. DOI: 10.1108/03090561311285448.
- INGENBLEEK, D. a kol. 2003. Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach. In *Marketing Letters*. 2003, vol. 14, iss. 4, p. 289–305.
- ISELIN, E. R. 1996. Accounting Information and the Quality of Financial Managerial Decisions. In *Journal of Information Science*. 1996, 22, p. 147–153.
- KANJI, G. K. – WALLACE, W. 2000. Business excellence through customer satisfaction. In *Total Quality Management*. 2000, vol. 11, iss. 7, p. 979–998.
- KEVIN, R. A. a kol. 2004. *Marketing. The Core*. Mcgraw Hills Company, 2004.
- KHAN, A. – PEETERS, R. 2017. Imitation and price competition in a differentiated market. In *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2017, vol. 82, p. 177–194.
- KHAN, R. a kol. 2020. The role of total quality management practices on operational performance of the service industry. In *International Journal for Quality Research*. 2020, vol. 14, iss. 2, p. 439–454.
- LALOUX, F. 2020. *Budoucnost organizací. Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvážování*. PeopleComm, 2020. 391 s. ISBN 978-80-87917688.
- LARSON, R. B. 2019. Promoting demand-based pricing. In *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2019, vol. 18, iss. 1, p. 42–51.
- LIAO, S.-H. a kol. 2017. Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability and competitive advantage in Taiwan's networking communication industry. In *International Journal of Production Economics*. 2017, vol. 191, p. 143–153.
- MATARAZZO, M. a kol. 2021. Digital transformation and customer value creation in made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. In *Journal of Business Research*. 2021, vol. 123, p. 642–656.
- MERYEM, M. – BOUCHRA, A. 2023. The reality and limits of quality culture. In *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 2023, vol. 29, iss. 4, p. 142–147.
- NARAYANAN, V. G. 2003. Activity-Based Pricing in a Monopoly. In *Journal of Accounting Research*. 2003, vol. 41, p. 473–502.
- NÉMETH, Z. 2023. Strategická spoločenská zodpovednosť ako model súladu v prospech udržateľnej inováčnej výkonnosti. In *MANEKO*. 2023, roč. XIV., č. 1, s. 16–19.
- OLIVA, F. L. a kol. 2019. The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. In *Management Decision*. 2019, vol. 57, iss. 8, p. 1960–1979.
- PRAHALAD, C. K. – HAMEL, G. 1990. The core competence of the corporation. In *Harvard Business Review*. 1990, vol. 68, iss. 3, p. 79–91.
- RAWSTHORNE, D. 2006. Calculating Earned Business Value For An Agile Project. In *Agile Journal*. 2006. Dostupné na: <<http://www.agilejournal.com/articles/articles/calculating-earned-business-value-for-an-agile-project.html>>.
- RICHARDS, J. D. a kol. 2005. The Neglected Art of Pricing. In *Financial Executive*. 2005, vol. 21, iss. 5, p. 26–29.
- RIZEA, R. D. a kol. 2013. Competitiveness through information. In *SEA - Practical Application of Science*. Romanian Foundation for Business Intelligence, Editorial Department, 2013, iss. 2, p. 282–284.
- ROSA, I. M. – RONDAN-CATALUNA, F. J. 2011. Antecedents of the importance of price in purchase decision. In *Revista de Administração de Empresas*. 2011, vol. 51, iss. 4, p. 370–381.
- ROTH, S. A. 2007. *Understanding Pricing Objectives and Strategies for the Value-Added Ag Producer*. Dostupné na: <<http://pubs.cas.psu.edu/FreePubs/pdfs/ua441.pdf>>.
- SCHOENMAKERS, E. 2018. *Explaining performance appraisal by customers in the platform economy: the role of quality and cost*. Dostupné na: <<https://essay.utwente.nl/75574/>>.

- SMITH, G. E. 1995. Managerial pricing orientation: the process of making pricing decisions, In *Pricing Strategy & Practice*. 1995, vol. 3, iss. 3, p. 28.
- SOLBERG, C. a kol. 2006. A taxonomy of the pricing practices from Austria, Norway, and the United States. In *Journal of International Marketing*. 2006, p. 23–48.
- TZOKAS, N. a kol. 2000. Strategic pricing in export markets: empirical evidence from the UK. In *International Business Review*. 2000, vol. 9, iss. 1, p. 95–117.
- VANHUELE, M. – DREZE, X. 2002. Measuring the price knowledge shoppers bring to the store. In *Journal of Marketing*. 2002, vol. 66, p. 72–85.
- VIDROVA, Z. a kol. 2019. Advantages, Limits and Issues of Using the Competitive Pricing Strategy. In *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. 2019, p. 339–348.
- WALLER, W. a kol. 1999. Do cost-based pricing biases persist in laboratory markets? In *Accounting, Organizations and Society*. 1999, vol. 24, p. 717–739.
- WERNEFELT, B. 1984. A resource-based view of the firm. In *Strategic Management Journal*. 1984, vol. 5, iss. 2, p. 171–180.
- WU, C. S. 2015. A Study on Consumers' Attitude Towards Brand Image, Athletes' Endorsement, and Purchase Intention. In *The International Journal of Organizational Innovation*. 2015, vol. 8, iss. 2, p. 233–253.
- ZAHOOR, N. - AL-TABBAA, O. 2020. Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. In *Scandinavian Journal of Management*. 2020, vol. 36, iss. 2, p. 101–109.
- ZEITHAML, V. A. 2000. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. In *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000, vol. 28, iss. 1, p. 67–85.
- ZHANG, T.-C. a kol. 2018. Value co-creation in a sharing economy: The end of price wars? In *International Journal of Hospitality Management*. 2018, vol. 71, p. 71–78. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.11.010.

#### **INFORMÁCIE O AUTOROVI**

**PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.**

Projektové riadenie a Compliance  
Oeconomus & phoenix BSC  
K Vinohradom 993/15, 930 10 Dolný Štál  
e-mail: nemeth.bsc@gmail.com

## **ELEKTRONICKÉ OBCHODOVANIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V KONTEXTE INDEXU DIGITÁLNEJ EKONOMIKY A SPOLOČNOSTI**

### **E-COMMERCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX**

**Zuzana HRABOVSKÁ**

#### **ABSTRAKT**

Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady EÚ 2022/2065 o jednotnom trhu s digitálnymi službami prináša významné príležitosti pre MSP v Slovenskej republike. Slovenské MSP, ktoré zaostávajú v oblasti digitalizácie v porovnaní s priemerom krajín Európskej únie, môžu prostredníctvom nových pravidiel zlepšiť svoju konkurencieschopnosť a zvýšiť podiel online predaja. Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti (DESI) poukazuje na stagnáciu Slovenska v rokoch 2019 – 2022, pričom krajina dlhodobo dosahuje nižšie skóre ako priemer krajín Európskej únie. Nariadenie o digitálnych službách prináša väčšiu transparentnosť a podporu pre MSP pri využívaní digitálnych nástrojov. Táto legislatíva môže slúžiť ako impulz pre digitalizáciu slovenských podnikov a prispieť k zlepšeniu ich postavenia v Indexe digitálnej ekonomiky a spoločnosti.

**Kľúčové slová:** elektronické obchodovanie, malé a stredné podniky (MSP), Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti, Európska únia

#### **ABSTRACT**

The Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and the Council on the Digital Services Act introduces significant opportunities for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Slovak Republic. Slovak SMEs, which lag behind in digitalization compared to the EU average, can improve their competitiveness and increase their share of online sales through the new rules. The Digital Economy and Society Index (DESI) highlights Slovakia's stagnation between 2019 and 2022, with the country consistently scoring below the EU average. The Digital Services Act brings greater transparency and support for SMEs in leveraging digital tools. This legislation can serve as a stimulus for the digital transformation of Slovak businesses and contribute to improving their position in the Digital Economy and Society Index.

**Key words:** E-commerce, small and medium-sized enterprises (SMEs), Digital Economy and Society Index, European Union

**JEL KLASIFIKÁCIA:** M21, O18, L8

#### **ÚVOD**

Elektronické obchodovanie sa stalo jedným z dôležitých ovplyvňujúcich faktorov globálneho hospodárstva v súčasnosti, ktorý výrazne ovplyvňuje najmä spôsob, akým podniky komunikujú so zákazníkmi. Pre malé a stredné podniky (ďalej MSP), ktoré tvoria základ ekonomického rozvoja krajín, predstavuje elektronické obchodovanie neoceniteľnú príležitosť prekonať geografické obmedzenia, zvýšiť predaj a získať konkurenčnú výhodu.

Tento potenciál však môže byť plne využitý iba v prostredí, ktoré podporuje vzájomnú spoluprácu, transparentnosť a spravodlivú hospodársku súťaž.

Práve na tieto aspekty sa zameriava Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady Európskej únie 2022/2065 o jednotnom trhu s digitálnymi službami a o zmene smernice 2000/31/ES (Akt DSA), ktorá je základom stratégie Európskej únie na podporu digitálnej transformácie a integrácie trhu. Cieľom Aktu o DSA je zabezpečenie riadneho fungovania jednotného digitálneho trhu, najmä poskytovanie cezhraničných online sprostredkovateľských služieb. Konkrétne ciele sú podľa Macka (2024) zamerané na zachovanie bezpečného online prostredia, zlepšenie podmienok pre inovatívne cezhraničné digitálne služby, posilnenie postavenia používateľov a ochranu ich základných práv online a zriadenie účinného dohľadu nad digitálnymi službami a spolupráce medzi orgánmi. Okrem toho, smernica kladie dôraz na zlepšenie kybernetickej bezpečnosti, ochranu údajov a posilnenie digitálnych zručností, čo MSP umožňuje nielen efektívnejšie využívať technológie elektronického obchodovania, ale aj zvyšovať dôveru zákazníkov.

Vďaka týmto opatreniam sa elektronické obchodovanie stáva kľúčovým nástrojom pre MSP pri adaptácii na digitálne zmeny vonkajšieho aj vnútorného prostredia ako aj pri zvyšovaní ich konkurencieschopnosti v rámci jednotného digitálneho trhu. Rastúci trend využívania rôznych foriem elektronického obchodovania je umocnený zmenami v spotrebiteľskom správaní. Dostupnosť online platforiem 24 hodín denne, pohodlie a časová flexibilita zákazníkov zvyšujú tlak na podnikateľské subjekty, aby implementovali elektronické spôsoby obchodovania v čoraz väčšej miere.

Cieľom príspevku je posúdiť súčasný stav elektronického obchodovania v malých a stredných podnikoch v Slovenskej republike v komparácii s krajinami Európskej únie na základe vybraných ukazovateľov Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti a načrtnúť perspektívy ďalšieho vývoja v kontexte aktuálnych trendov a regulácií v rámci jednotného digitálneho trhu Európskej únie.

## 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVANIA

Pokrok v digitálnych technológiách, vrátane zlepšovania prístupu k internetu, podporil rozvoj elektronického obchodovania na globálnej úrovni. Tzv. digitálnu ekonomiku môžeme označiť aj ako tzv. ekonomiku internetu, webovú ekonomiku, internetovú, či online ekonomiku. Riera a Iijima (2019) uvádzajú, že digitálna ekonomika je tiež vnímaná ako „zelená ekonomika“, ktorá disponuje významným potenciálom environmentálnej udržateľnosti. Prepojenie digitálnej ekonomiky a elektronického obchodovania naznačuje Gazieva (2021), ktorá konštatuje, že digitálna ekonomika je priamo spojená s elektronickým obchodovaním a stratégie na zlepšenie online podnikania automaticky vedú aj k rastu digitálnej ekonomiky.

Pri vymedzovaní odbornej terminológie v oblasti elektronického obchodovania je potrebné rozlišovať pojmy – elektronické podnikanie, elektronické obchodovanie a elektronický obchod. Podľa SBA (2022) zahŕňa elektronické podnikanie nákup alebo predaj tovarov a služieb prostredníctvom elektronických systémov, resp. platforiem (internet, počítačové siete). Elektronické obchodovanie predstavuje proces nákupu a predaja s využitím elektronických prostriedkov (najmä internetu) ako aj marketing, komunikáciu so zákazníkmi, servis, či výber spôsobu distribúcie. Elektronický obchod predstavuje výsledok zmluvných záväzkových vzťahov. Nákup a predaj tovaru alebo služby je realizovaný prostredníctvom konkrétneho predajcu.

Elektronické podnikanie a elektronické obchodovanie nie sú synonymá. Širším pojmom je elektronické podnikanie, elektronické obchodovanie je časťou aktivít podniku, ktoré sú zahrnuté pod elektronické podnikanie. Elektronické podnikanie sa týka využívania informačných a komunikačných technológií na podporu obchodnej stratégie, ako prostriedku na vykonávanie podnikateľskej činnosti. Ide o pojem, ktorý obsahuje obchodné procesy

pokrývajúce celý reťazec aktivít od riadenia nákupu a logistiky až po zákaznícke služby a vnútropodnikovú komunikáciu s využitím informačno-komunikačných technológií.

Pereira (2016) definoval elektronické podnikanie ako obchodný model založený na realizácii procesov a obchodných transakcií prostredníctvom digitálnych platforiem. Možno povedať, že elektronické podnikanie je veľmi komplexný systém, v ktorom sa každodenné obchodné činnosti vykonávajú prostredníctvom elektronickej podpory a môžu zahŕňať akúkoľvek podnikovú činnosť (výrobu, dodávateľsko-odberateľské vzťahy, tvorbu cien, komunikáciu so zákazníkmi, marketing, predaj, fakturáciu a pod. Elektronické podnikanie pomáha podnikom znižovať náklady a transakčné časy, zlepšovať komunikáciu so zákazníkmi a v konečnom dôsledku zvyšovať konkurencieschopnosť. Definícia elektronického obchodovania je užšia. Podľa Andonova, Dimitrova a Toteva (2021) a označuje elektronické obchodovanie činnosti podnikov pri nákupe a predaji produktov a služieb prostredníctvom internetu.

Transakcie v sektore elektronického obchodovania podľa povahy subjektov, medzi ktorými sú uskutočňované, rozdeľuje Vanhoose (2021) do troch základných kategórií, a to na business-to-business (B2B, medzi dvoma podnikateľskými subjektmi), business-to-consumer (B2C, medzi podnikateľským subjektom a spotrebiteľom, resp. podnikateľom jednajúcim mimo jeho podnikateľskú činnosť) a consumer-to-consumer (C2C, medzi dvoma spotrebiteľmi, resp. podnikateľmi jednajúcimi mimo ich podnikateľskú činnosť).

Niranjanaurth et al. (2013) a Turban et al. (2015) identifikovali súbor výhod elektronického obchodovania, ktoré rozdelili do troch úrovní – výhody pre spotrebiteľov, organizácie a spoločnosť. Za najvýznamnejšie výhody elektronického obchodovania pre spotrebiteľov považujú rôznorodosť ponuky (predajcov a produktov), možnosť nakupovať bez časového a teritoriálneho obmedzenia, priaznivejšie ceny produktov ako dôsledok vysokej konkurencie, ľahkosť porovnávania rôznych atribútov ponúkaných produktov. Na úrovni organizácií uviedli medzi hlavnými výhodami elektronického obchodovania prístup na globálny trh, ktorý umožňuje dodávateľom a spotrebiteľom obchodovať na celosvetovej úrovni pri nízkych nákladoch, pokles nákladov spojených so spracovaním, fyzickým skladovaním a distribúciou produktov, zníženie počtu zamestnancov (najmä predajného tímu) a tiež flexibilitu pracovného času. Pokiaľ ide o výhody pre spoločnosť, boli identifikované výhody ako existencia väčšieho počtu verejných služieb prostredníctvom e-government platforiem a zvýšenie kvality života ako dôsledok nižších cien elektronicke obchodovaných tovarov.

Elektronické obchodovanie predstavuje pre MSP jedinečnú príležitosť na zlepšenie ich konkurencieschopnosti a expanziu na nové trhy. Vďaka digitalizácii a internetovým technológiám môžu MSP prekonať geografické obmedzenia, osloviť širšiu zákaznícku základňu a znížiť náklady na prevádzku. Prostredníctvom nástrojov elektronického obchodovania môžu aj MSP využívať pokročilé obchodné nástroje. Tento posun k digitálnemu podnikaniu otvára dvere k novým obchodným modelom, zvyšuje flexibilitu a prístupnosť služieb, čo je pre MSP kľúčové v rámci dynamicky sa meniaceho hospodárskeho prostredia.

Legislatíva Európskej únie je významným nástrojom pri podpore malých a stredných podnikov pri iniciatívach vedúcich k využívaniu elektronického obchodovania. Prostredníctvom právnych rámcov, ako je Smernica 2011/83/EÚ, Stratégia digitálneho jednotného trhu a ďalších právnych predpisov, vytvára Európska únia podmienky, ktoré umožňujú MSP efektívnejšie expandovať na cezhraničné trhy a tak získavať nových zákazníkov.

Jedným z najväčších prínosov legislatívy Európskej únie je harmonizácia pravidiel týkajúcich sa predaja, platobných systémov a dodávok tovaru. Tým sa odstránia bariéry, ktoré bránia MSP v plnom využití potenciálu online obchodovania. Napríklad nariadenia týkajúce sa cezhraničného doručovania balíkov a odstránenia geografického blokovania umožňujú podnikom ponúkať svoje produkty v celej Európskej únii bez obáv z diskriminácie alebo zložitých administratívnych prekážok. Legislatívne pravidlá Európskej únie prispievajú



aj k zvyšovaniu bezpečnosti prostredia pre elektronické platby, čím sa zvyšuje dôvera spotrebiteľov v online nákupy. Pre MSP to znamená zníženie rizika podvodov a jednoduchosť pri verifikácii platieb, čo je nevyhnutné pre ich rast na globálnom trhu. Vďaka týmto legislatívnym opatreniam majú MSP príležitosť získať konkurenčnú výhodu, znižovať náklady a zefektívniť svoje operácie. Legislatíva Európskej únie teda nielen podporuje rast elektronického obchodovania, ale aj uľahčuje prístup MSP k širším trhom a rozvoju ich podnikania v digitálnom prostredí.

Za najvýznamnejšie legislatívne predpisy Európskej únie v oblasti elektronického obchodovania môžeme považovať najmä Smernicu Európskeho parlamentu a Rady 2011/83/EÚ, ktorá stanovila pravidlá týkajúce sa zmlúv na diaľku a zmlúv uzatváraných mimo prevádzkových priestorov, vrátane práva na odstúpenie od zmluvy. Stratégia digitálneho jednotného trhu z roku 2015 vytvorila podmienky pre zlepšenie prístupu k tovaru a službám online pre spotrebiteľov a podniky. V roku 2016 Európska komisia predstavila opatrenia na podporu cezhraničného elektronického obchodovania, vrátane Nariadenia Európskej únie 2018/302 na riešenie geografického blokovania a diskriminácie. Okrem toho EK prijala Nariadenie EÚ 2018/644 na zefektívnenie cezhraničného doručovania balíkov. Smernica EÚ 2015/2366 stanovila pravidlá pre platobné služby a silnú autentifikáciu platobných transakcií. Ďalšie iniciatívy, ako smernice EÚ 2019/771 a 2019/770, upravujú predaj tovaru a dodávky digitálneho obsahu a služieb, čím poskytujú ochranu spotrebiteľom a zjednodušujú obchod v EÚ. (SBA, 2022)

Legislatívna úprava Európskej únie v oblasti elektronického obchodovania harmonizuje pravidlá elektronického obchodovania, tvorbu digitálnych služieb a ochranu spotrebiteľov, vytvára rámec pre rast a rozvoj digitálnej ekonomiky. Tieto legislatívne nástroje zohrávajú kľúčovú úlohu pri implementácii národných stratégií, ktorými sú v podmienkach Slovenskej republiky Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030 a Akčný plán na zlepšenie postavenia Slovenska v Indexe digitálnej ekonomiky a spoločnosti DESI do roku 2025. Tieto dokumenty vytyčujú konkrétne ciele a opatrenia na posilnenie digitálnej infraštruktúry, zlepšenie digitálnych zručností a podporu MSP v digitálnom prostredí, čím prispievajú k zlepšeniu postavenia Slovenskej republiky v globálnom digitálnom hospodárstve a rastu konkurencieschopnosti jej podnikov.

## 2 INDEX DIGITÁLNEJ EKONOMIKY A SPOLOČNOSTI

Úroveň rozvoja digitálnej konkurencieschopnosti členských štátoch Európskej únie je hodnotená prostredníctvom Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti (DESI - Digital Economy and Society Index). Index hodnotí digitálny pokrok členských krajín Európskej únie v oblastiach ako sú digitálne zručnosti, konektivita, digitalizácia podnikania a verejných služieb, ktoré sú kľúčové pre rast a rozvoj elektronického obchodovania. Vysoká úroveň digitálnych zručností a dostupnosť kvalitnej digitálnej infraštruktúry, prispievajú k lepšiemu prístupu k digitálnym nástrojom a technológiám, ktoré umožňujú malým a stredným podnikom efektívne využívať elektronické obchodovanie. Integrácia digitálnych technológií do podnikových procesov, ako aj digitalizácia verejných služieb, zároveň otvára podnikateľom nové možnosti na optimalizáciu online predaja a zlepšenie služieb zákazníkom.

V rámci Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti, môžeme identifikovať, ako jednotlivé krajiny zlepšujú svoje digitálne prostredie a tým podporujú rozvoj elektronického obchodovania. Cieľom je dosiahnuť lepšiu konkurencieschopnosť a zefektívniť podnikanie v Európskej únii, čo je v konečnom dôsledku základom pre rozšírenie a úspech elektronického obchodovania na globálnej úrovni. Európska komisia monitoruje digitálny pokrok členských krajín prostredníctvom správ Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti od roku 2014. Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti sumarizoval od roku 2014 do 2022, ukazovatele digitálneho výkonu členských krajín. Európska komisia vykonala od roku 2023 v Indexe digitálnej ekonomiky a spoločnosti zmeny týkajúce sa jednotlivých ukazovateľov,

pričom zároveň zredukovala počet oblastí pre sledované ukazovatele. Tie sú v súčasnosti štruktúrované okolo štyroch hlavných oblastí Digitálneho kompasu (MIRRI, 2024):

1. ľudský kapitál,
2. konektivita,
3. integrácia digitálnych technológií a
4. digitálne verejné služby.

Z Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti bola vypustená oblasť venujúca sa používaniu internetových služieb. Okrem toho DESI obsahuje po novom napríklad aj ukazovateľ pre meranie úrovne podpory, ktorú technológie IKT poskytli podnikom pri prijímaní ekologickejších opatrení (IKT pre environmentálnu udržateľnosť). Správy o jednotlivých krajinách DESI tiež obsahujú prehľad digitálnych investícií a reforiem zahrnutých v plánoch obnovy a odolnosti členských krajín Európskej únie.

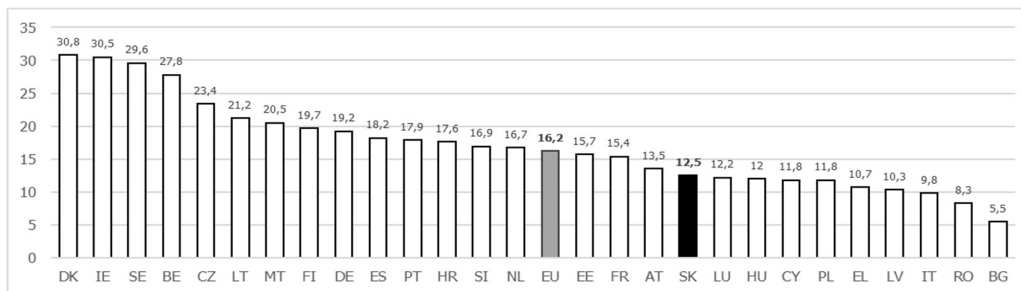
Tabuľka 1: Poradie Slovenskej republiky podľa Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti

Rok	SR poradie	% skóre SR	% skóre EÚ
2019	21	42,9	49,4
2020	22	45,2	52,6
2021	22	43,2	50,7
2022	23	43,4	52,3

Zdroj: vlastné spracovanie z údajov DESI indicators (online)

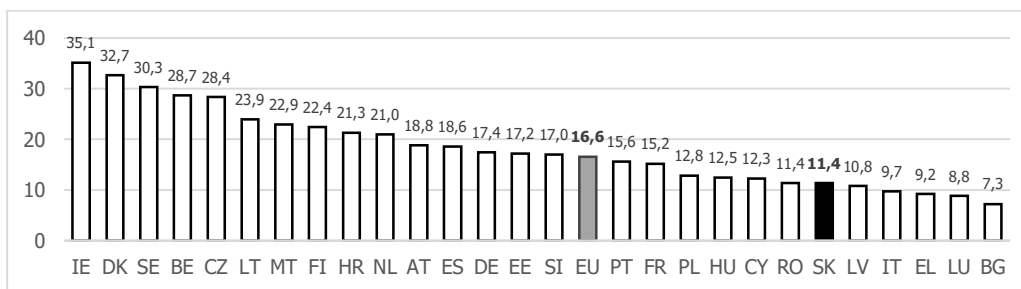
Pri pohľade na hodnoty celkového Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti možno konštatovať, že údaje z Tabuľky 1 naznačujú stagnáciu a mierne zhoršenie postavenia Slovenskej republiky v Indexe digitálnej ekonomiky a spoločnosti (DESI) v rokoch 2019 až 2022. Slovenská republika zaostávala v porovnaní s ostatnými členskými štátmi Európskej únie. Priemerné percentuálne skóre krajín Európskej únie v hodnotenom období rástlo, avšak pri hodnotení percentuálneho skóre Slovenskej republiky boli zistené len minimálne medziročné zmeny. V roku 2019 Slovenská republika zaostávala za priemerom krajín európskej únie o 6,5 %. Tento rozdiel sa v roku 2022 zvýšil na 8,9 %. Dosahované percentuálne skóre Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti v období rokov 2019 - 2022 poukazuje na zväčšujúcu sa priepasť medzi Slovenskou republikou a priemerom krajín Európskej únie v oblasti digitálneho rozvoja. Slovenská republika neudržala tempo s digitálnym pokrokom ostatných členských krajín Európskej únie, čo sa prejavilo poklesom jej relatívneho postavenia v Indexe digitálnej ekonomiky a spoločnosti. Na zlepšenie digitálneho výkonu je potrebné zvýšiť investície do digitálnych zručností, infraštruktúry a technologickej integrácie, čo by mohlo pomôcť Slovensku dosiahnuť lepšie výsledky v budúcnosti.

Osobitnou oblasťou, na ktorú sa zameriava Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti DESI sú MSP. Digitálne zručnosti pracovníkov a podnikateľov sú základom pre zavádzanie technológií v MSP. Pri analýze sme sa zamerali na posúdenie zmien hodnoty ukazovateľa podielu MSP využívajúcich predaj cez internet v porovnaní s ostatnými členskými krajinami Európskej únie (Graf 1 – Graf 4)



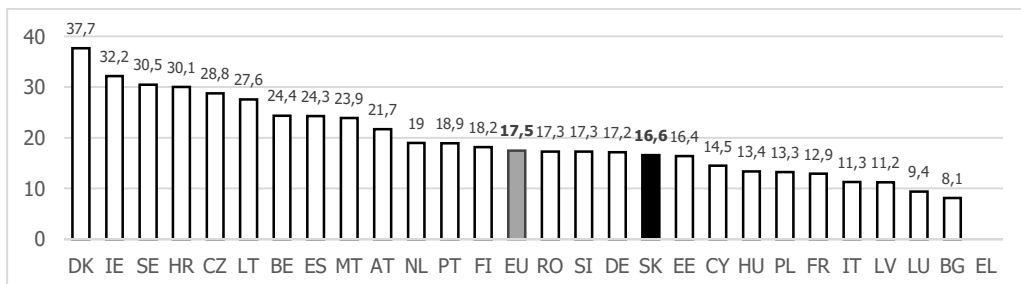
Graf 1: Podiel online predajov MSP v roku 2019

Zdroj: vlastné spracovanie z údajov DESI indicators (online)



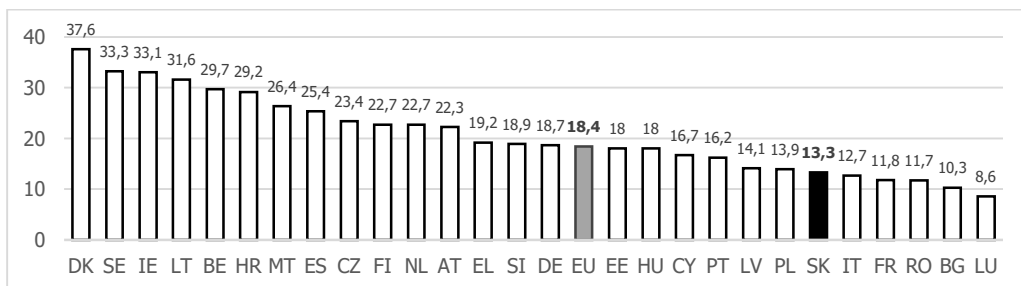
Graf 2: Podiel online predajov MSP v roku 2020

Zdroj: vlastné spracovanie z údajov DESI indicators (online)



Graf 3: Podiel online predajov MSP v roku 2021

Zdroj: vlastné spracovanie z údajov DESI indicators (online)



Graf 4: Podiel online predajov MSP v roku 2022

Zdroj: vlastné spracovanie z údajov DESI indicators (online)

Slovenská republika má v oblasti online predaja MSP pomerne veľké rezervy v porovnaní s hodnotami online predajov MSP v ostatných krajinách Európskej únie. Zatiaľ čo Dánsko, Írsko, Švédsko dosahujú stabilne vysoké podiely (30 % a viac) online predajov

MSP, Slovenská republika sa pohybuje v každom hodnotenom roku pod priemernými hodnotami krajín Európskej únie a nezaznamenávame očakávaný pozitívny trend nárastu podielu online predaja MSP. Príčiny zaostávania môžeme vidieť v stále relatívne nízkej úrovni digitalizácie, ako aj nedostatku investícií do rozvoja nástrojov podporujúcich elektronické obchodovanie.

Pravidelné monitorovanie stavu podnikateľského prostredia v oblasti digitalizácie, ktorého vhodným nástrojom sa javí aj Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti, je veľmi dôležité pri strategickom riadení digitálnej transformácie. Slovenská republika má nepochybne potenciál na zlepšenie, pričom cielené opatrenia zamerané na posilnenie MSP v oblasti digitalizácie môžu výrazne prispieť k zvýšeniu ich podielu na obchodných transakciách realizovaných online a posilneniu ich celkovej domácej či zahraničnej konkurencieschopnosti.

## ZÁVER

MSP v Slovenskej republike dlhodobo zaostávajú za priemerom krajín Európskej únie v oblasti digitalizácie, čo sa prejavuje nízkym podielom online predaja a obmedzeným využívaním digitálnych technológií. Táto stagnácia je výsledkom nedostatku digitálnych zručností, slabšej infraštruktúry a nízkej miery investícií do inovácií. Napriek tomu však nové legislatívne iniciatívy Európskej únie vytvárajúce podmienky pre odstraňovanie bariér fungovania jednotného digitálneho trhu, predstavujú významnú príležitosť zlepšenie súčasného stavu. Novo zavedené a pripravované opatrenia podporujú transparentnejšie pravidlá, zlepšenie konektivity a lepší prístup k digitálnym nástrojom, čo môže slovenským MSP pomôcť prekonať existujúce prekážky a posilniť ich konkurencieschopnosť v európskom aj globálnom obchodnom priestore.

*Príspevok bol riešený v rámci projektu VEGA 1/0431/23: "Konkurencia záujmov spotrebiteľov a obchodníkov pri dodávaní digitálneho obsahu a digitálnych služieb na jednotnom digitálnom trhu s dôrazom na právne a ekonomické aspekty".*

## LITERATÚRA

- ANDONOV, A. – DIMITROV, G. P. – TOTEV, V. 2021. Impact of E-commerce on Business Performance. In *TEM Journal* [online]. ISSN 1558-1564, 2021, vol. 10, iss. 4, p. 1558-1564 DOI: 10.18421/TEM104-09
- DESI indicators. 2024. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI) [online] [cit. 2024-12-19]. <[https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi\\_2024&indicator=desi\\_sme\\_esell&breakdown=ent\\_sm\\_xfin&unit=pc\\_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE](https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2024&indicator=desi_sme_esell&breakdown=ent_sm_xfin&unit=pc_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE)>
- GAZIEVA, L. R. 2021. The Impact Of E-Commerce On The Digital Economy. In *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. e-ISSN 2357-1330, p. 121-126. DOI 10.15405/epsbs.2021.03.16.
- MACKO, L. 2024. Uplatňovanie Aktu DSA a jeho ekonomické dopady. In: *Košické dni súkromného práva V*. ISBN 978-80-8129-167-8, s. 156-167.
- MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. 2024. *Jednotný digitálny trh, Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti (DESI)*. [online] [cit. 2024-12-16]. Dostupné na internete: <https://mirri.gov.sk/sekcie/informatizacia/jednotny-digitalny-trh/index-digitalnej-ekonomiky-a-spolocnosti/>
- NARIADENIE EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY (EÚ) 2022/1925 zo 14. septembra 2022 o súťažeschopných a spravodlivých trhoch digitálneho sektora a o zmene smerníc (EÚ) 2019/1937 a (EÚ) 2020/1828 [online]. [cit. 2024-12-10]. Dostupné na internete:

- <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R1925&qid=1712048824220> >
- NARIADENIE EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY (EÚ) 2022/2065 z 19. októbra 2022 o jednotnom trhu s digitálnymi službami a o zmene smernice 2000/31/ES [online] [cit. 2024-12-16]. Dostupné na internete: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32022R2065>>
- NIRANJANAURTH, M. – KAVYASHREE, N. – JAGANNATH, S. – CHAHAR, D. 2013. Analysis of e-commerce and m-commerce: Advantages, limitations and security issues. In *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering* [online]. ISSN 2278-1021, vol. 2, iss. 6, p. 2360–2370. [cit. 2024-12-10]. Dostupné na internete: <<https://ijarccce.com/upload/2013/june/7-Niranjanamurthy-Analysis%20of%20E-Commerce%20and%20M-Commerce%20Advantages.pdf>>
- PEREIRA, J. A. T. F. 2016. Evaluation and performance of companies in the field of electronic commerce - e-commerce - dissertation thesis. Universidade do Minho. [online]. [cit. 2024-12-15]. Dostupné na internete: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/46958/1/Jos%c3%a9%20Augusto%20Torres%20Faria%20Pereira.pdf.pdf>>
- RIERA, CH. – IJIMA, J. 2019. The Role of IT and Organizational Capabilities on Digital Business Value. In *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*. ISSN 1943-7544, vol. 11, iss. 2, p. 67-95. DOI 10.17705/1pais.11204.
- SBA. 2022. Prevádzkovanie E-shopu v podmienkach SR. [online]. [cit. 2024-10-10] Dostupné na internete: <<https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2022/10/Prev%C3%A1dzkovanie-E-shopu-v-podmienkach-SR.pdf>>
- SMERNICA 2000/31/ES EURÓPSKEHO PARLAMENTU a Rady z 8. júna 2000 o určitých právnych aspektoch služieb informačnej spoločnosti na vnútornom trhu, najmä o elektronickom obchode. [cit. 2024-11-20]. Dostupné na internete: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/ALL/?uri=CELEX:32000L>>
- SMERNICA EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY 2011/83/EÚ z 25. októbra 2011 o právach spotrebiteľov [cit. 2024-12-16]. Dostupné na internete: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32011L0083>>
- TURBAN, E. et al. 2015. *Electronic commerce: a managerial and social networks perspective* (8th ed.). Springer. ISSN 2192-4341. DOI 10.1007/978-3-319-10091-3.
- VANHOOSE, D. 2011. *E.commerce economics*. 2nd Edition. New York: Routledge, 2011, 496 s. ISBN 9780415778978, s. 9-10.

## INFORMÁCIE O AUTOROVI

### Ing. Zuzana Hrabovská, PhD.

Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy  
Fakulta verejnej správy  
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach  
Popradská 66, 040 11 Košice  
e-mail: zuzana.hrabovska1@upjs.sk

## PROBLÉMY SÚVISIACE S KLASICKÝMI ŠTATISTICKÝMI METÓDAMI PRI POSUDZOVANÍ FINANČNÉHO ZDRAVIA PODNIKU

### PROBLEMS RELATED TO CLASSICAL STATISTICAL METHODS IN ASSESSING THE FINANCIAL HEALTH OF THE COMPANY

*Adela FERANECOVÁ*

#### ABSTRAKT

Pri posudzovaní finančného zdravia podniku a zároveň predpovedaní finančných problémov podnikov sa využívajú rôzne finančné ukazovatele, ktoré môžeme použiť ako vstup pre expertný odhad alebo pre tvorbu rôznych modelov s využitím napríklad viacrozmerných štatistických metód. Klasické štatistické metódy boli dlhé roky používané k rozvoju jednorozmerných diskriminačných analýz. Tieto metódy využívali najrôznejšie klasifikačné procedúry k rozdeleniu spoločnosti na spoločnosti tzv. zlyhavajúce a prosperujúce, čiže na spoločnosti smerujúce a nesmerujúce k úpadku, a to s určitou mierou klasifikačnej chyby (tzn., že nezdravá spoločnosť bude chybné klasifikovaná ako spoločnosť zdravá a naopak).

**Kľúčové slová:** štatistické metódy, diskriminačná analýza, jednorozmerná analýza, risk index, viacrozmerná diskriminačná analýza, modely podmienené pravdepodobnosťou

#### ABSTRACT

When assessing the financial health of a company and at the same time predicting the financial problems of companies, various financial indicators are used, which can be used as input for expert estimation or for the creation of various models using, for example, multidimensional statistical methods. Classical statistical methods have been used for many years to develop univariate discriminant analyses. These methods used various classification procedures to divide the company into so-called companies failing and prosperous, i.e. companies headed and not headed for bankruptcy, with a certain degree of classification error (i.e. an unhealthy company will be wrongly classified as a healthy company and vice versa).

**Key words:** statistical methods, discriminant analysis, univariate analysis, risk index, multivariate discriminant analysis, probabilistic models

**JEL KLASIFIKÁCIA:** C10

#### ÚVOD

Špecifickou skupinou nástrojov pre hodnotenie podniku sú určité metódy komplexného hodnotenia podniku. Ide hlavne o viacrozmerné modely pracujúce s určitými kritériami, ktorým je pridelená konkrétna váha. Stav podniku je súhrne vyjadrený jedným číslom a tým ohodnotí stupeň finančného zdravia podniku. Tieto súhrnné indexy sa zameriavajú buď na určenie výkonnosti podniku z hľadiska tvorby hodnoty (slúžia hlavne investorom a vlastníkom podniku) a ide o bonitné indikátory, alebo ohodnocujú podnik na základe ich schopnosti splácať svoje záväzky – predpovedajú, či podnik v blízkej budúcnosti nespeje k bankrotu (slúži veriteľom) a v tomto prípade sa jedná o bankrotné indikátory.

## 1 MATEMATICKO-ŠTATISTICKÉ METÓDY

Rozšírenejšou štatistickou metódou je viacrozmerná diskriminačná analýza nasledovaná logit analýzou. Ďalšími klasickými metódami sú risk index modely, probit analýza a lineárne pravdepodobnostné modely.

### Jednorozmerná analýza

V jednorozmerných modeloch predikcie úpadku je kladený dôraz na jednotlivé signály úpadku. Pri hodnotení spoločnosti je každá hodnota či ukazovateľ vyhodnotený samostatne a na základe optimálneho hraničného bodu ukazovateľa (tzn. bod, v ktorom je pravdepodobnosť chybnéj klasifikácie najnižšia), je spoločnosť vyhodnotená ako upadajúca alebo neupadajúca. Obecné platí, že pokiaľ je hodnota ukazovateľa vyššia ako u hraničného bodu, je spoločnosť vyhodnotená ako neupadajúca. Naopak pokiaľ ukazovateľ neprekračuje hraničnú hodnotu, je spoločnosť hodnotená ako upadajúca (Aven, 2008).

### Risk index modely

Risk index model je jednoduchý bodový systém, ktorý zahŕňa rôzne pomerové ukazovatele všeobecne akceptované ako ukazovatele finančného zdravia podniku.

### Viacnásobná diskriminačná analýza

Je to štatistická metóda využívajúca klasifikáciu jednotlivých veličín do niekoľkých skupín v závislosti na charakteristických vlastnostiach týchto veličín. V modeloch sú najrôznejšie ukazovatele (väčšinou finančné) a premenné kombinované do jedného viacrozmerného diskriminačného skóre  $D_i$ . Výsledkom je jednorozmerná kalkulácia s hodnotou medzi  $-\infty$  až  $+\infty$ , ktorá nám dáva určitú predstavu o finančnom zdraví podniku. Vo väčšine štúdií signalizuje nízky výsledok diskriminantu zlé finančné zdravie podniku.

V klasifikačnom kontexte je zmyslom metódy MDA (viacnásobná diskriminačná analýza) zaradiť podnik do skupiny podnikov v úpadku či prosperujúcich, a to na základe ich diskriminačného skóre. Podnik bude zaradený do tej skupiny podnikov, s ktorými sa najviac podobá (Gruner, Norden, Weber, 2005).

### Modely podmienené pravdepodobnosťou

Po období, kedy MDA boli jasnou dominantnou metódou tvorby modelov, bola táto metóda nahradená menej náročnými štatistickými technikami, ako sú logit analýza (LA), probit analýza (PA) a modely lineárnej pravdepodobnosti (LPM). Pomocou týchto metód boli tvorené hodnotiace modely podmienenej pravdepodobnosti (CPM) (Zavgren, 1983). Tieto modely sú zostavené z kombinácie premenných, ktoré najlepšie rozlišujú skupinu upadajúcich a prosperujúcich podnikov.

## 2 PROBLÉMY SÚVISIACE S KLASICKÝMI ŠTATISTICKÝMI METÓDAMI

Nakoľko klasické štatistické metódy MDA a LA sú často používané v štúdiách o predikcii zlyhania podniku, ide o nasledujúce oblasti (Cybinski, 2001):

### 1. Predpoklad bipolárne závislých premenných

Klasické štatistické metódy MDA a LA predpokladajú, že závislá premenná je dichotomická. V dôsledku toho sa pri aplikovaní týchto metód na predikciu podnikového zlyhania predpokladá, že súbory krachujúcich a nekrachujúcich podnikov sú dobre definované a zreteľne vzájomne oddelené. V praxi takto striktné a jednoznačné rozdelenie podnikov do týchto dvoch skupín nie je možné a neexistuje jasné kritérium, ktoré by to definovalo a súbory bankrotujúcich a prosperujúcich podnikov nie sú zreteľne oddelené. Preto použitie dichotomickej závislej premennej je v rozpore s realitou.

### 2. Metodika výberu súboru dát vzorových podnikov

Predpokladá sa, že podniky v odhadovanej vzorke a nové budúce vzorky prípadov, pre ktoré má byť prevedená predikcia zlyhania, pochádzajú z rovnakého rozdelenia pravdepodobnosti. Vo veľkej väčšine klasických modelov je odhad týchto modelov založený na nenáhodnom výbere vzorky a ich zloženie sa odlišuje od zloženia podnikov v realite. Do tejto skupiny zaraďujeme napríklad: Altman (1968), Ohlson (1980), Zavgren (1983).

### 3. *Nestacionarita a nestabilita dát vstupných súborov*

Použitie modelu MDA alebo modelu podmienenej pravdepodobnosti v kontexte predikcie vyžaduje, aby vzťahy medzi premennými boli stabilné v čase, a aby vzťahy v podnikoch testované vytvoreným modelom v budúcnosti boli rovnaké ako v základnom súbore podnikov slúžiacich pre vytvorenie modelu. To znamená, že vzťahy medzi nezávislými premennými a závislou premennou musia byť stále v čase (Zavgren, 1983). Hovoríme o tzv. predpoklade stacionarity. Problém nestacionarity úzko súvisí so stabilitou dát, čo znamená, že sa hodnoty nezávislých premenných (priemerná štruktúra) výrazne odlišujú medzi obdobím odhadu modelu a obdobím prognózy (Mensah, 1984).

### 4. *Problémy nestacionarity a využitie zlúčených základných vzoriek*

Vo väčšine štúdií zameraných na modely predikcie podnikového zlyhania je základný súbor dát zmiešaný. Obsahuje dáta o podnikoch krachujúcich v rôznom období. Zmiešané údaje sa vzťahujú na odlišné makroekonomické podmienky, výsledné modely zlyhania neuvažujú základné ekonomické udalosti a predpokladajú, že vzťahy medzi premennými v modeli sú často stabilné (Zmijewski, 1984).

### 5. *Účtovná závierka ako zdroj dát*

Väčšina klasických modelov využíva informácie z ročných finančných závierok, a to v podobe finančných pomerových ukazovateľov hlavne za účelom predikcie prípadného zlyhania. Dôvod pre použitie finančných ukazovateľov je skutočnosť, že sa jedná o jednoznačne objektívne hodnoty, ktoré sú založené na verejne dostupných informáciách. Finančné pomerové ukazovatele boli predmetom kritik a modely predikcie podnikového zlyhania, ktoré sú obmedzené na ročné výkazy ukázali, že majú niekoľko nedostatkov. Povinnosť zverejniť ročné účtovné závierky závisí v rôznych krajinách na rôznych kritériách stanovených zákonom. Pri predikcii podnikového zlyhania na základe finančných pomerových ukazovateľov, niektorí autori predpokladajú, že ročné účtovné závierky poskytujú pravdivý pohľad na finančnú situáciu podnikov. Ďalším dôvodom, prečo je pravdepodobné, že účtovná závierka bude obsahovať nespoľahlivé dáta u podnikov blížiacich sa k bankrotu, je prax, kedy účtovníci v skutočnosti blížiacemu sa bankrotu zaúčtujú rôzne opravné položky. Posledným problémom súvisiacim s použitím informácií z účtovnej závierky sú chýbajúce hodnoty.

### 6. *Časová dimenzia*

Klasické štatistické modely pre odhad zlyhania ignorujú, že sa podnik v priebehu času mení. Výstupom takého modelu je fixné skóre (diskriminant alebo logit skóre) nezávislé na čase.

Balcaen a Ooghe (2006) analyzovali výhody a nevýhody predikčných metód založených na diskriminačnej analýze. Tieto modely majú jednu výhodu, a to jednoduchosť. Užívateľ nepotrebuje žiadne štatistické znalosti k tomu, aby vypočítal hodnotu modelu. Ale práve vedená jednoduchosť sa stáva aj nevýhodou. Vysoká hodnota jedného ukazovateľa môže ovplyvniť hodnotu celého modelu. Ďalší problém títo autori vidia v tom, že dôležitosť jednotlivých pomerových ukazovateľov sa stráca v modeli na základe ich silnej vzájomnej multikolinearity. Balcaen a Ooghe (2006) vo svojej štúdií, kde analyzujú jednotlivé štatistické metódy využívané pri predikcii úpadku, uvádzajú, že väčšina autorov zastáva názor, že silná závislosť premenných je príčinou určitých problémov. Títo autori tiež porovnávali vybrané modely založené na diskriminačnej analýze a modely založené na logistickej regresii. Analýza bola uskutočnená na dátach belgických spoločností. Vo svojej práci došli k záveru, že presnosť modelu nie je ovplyvnená technikou, pomocou ktorej bol model odvodený, ale skôr ukazovatele, ktoré sú v modeli zahrnuté. Modely, ktoré dosiahli nižšiu spoľahlivosť, obsahovali prevažne ukazovatele rentability. Naopak modely, u ktorých bola sledovaná vyššia predikčná schopnosť, zahrňovali ukazovatele likvidity.

Zaujímavé výsledky prinášajú práce autorov Bhimani, Gulamhussen a Lopes (2010), ktorí analyzovali vzťah medzi vybranými ukazovateľmi a pravdepodobnosťou úpadku. Tento vzťah analyzovali prostredníctvom údajov, ktoré im poskytli portugalské akciové spoločnosti. Do analýzy zahrnuli 11 finančných pomerových ukazovateľov a 2 ukazovatele nefinančné



(veľkosť a životnosť podniku). Okrem toho dospeli k záveru, že medzi veľkosťou podniku (hodnota celkových aktív) a pravdepodobnosťou úpadku je pozitívna korelácia. Naopak medzi životnosťou podniku a pravdepodobnosťou úpadku je negatívny vzťah. Ak sa ukazovateľ veľkosť podniku zvýši o jednotku, zvýši sa pravdepodobnosť úpadku o 0,013. Ak sa životnosť podniku zvýši o jednotku, zníži sa pravdepodobnosť úpadku o 0,001. Z finančných ukazovateľov sa ako najviac efektívne pri odhade úpadku javia úrokové náklady/zisk pred úrokmi a zdanením (zvýšenie ukazovateľa o jednotku zvýši pravdepodobnosť úpadku o 0,121), hodnota akcií a ostatných majetkových účasti/celkové aktíva (zvýšenie ukazovateľa o jednotku zníži pravdepodobnosť úpadku o 0,058) a čistý pracovný kapitál/celkové aktíva (zvýšenie ukazovateľa o jednotku zníži pravdepodobnosť úpadku o 0,041).

Altman, Sabato a Wilson (2010) sa taktiež zaoberali možnosťami obohatiť modely konštruované z finančných ukazovateľov. K modelu, ktorý bol skonštruovaný pomocou logistickej regresie iba na základe finančných ukazovateľov, ktorý predstavil Altman a Sabato v roku 2007, pridali niekoľko nefinančných ukazovateľov (ukazovatele týkajúce sa auditu, veľkosti a životnosti podniku). Došli k zisteniu, že pridaním týchto kvalitatívnych charakteristík došlo k zlepšeniu klasifikačnej schopnosti modelu o 13 %. Potvrdili hypotézu, že medzi životnosťou podniku a pravdepodobnosťou úpadku je nepriamy vzťah. Aj napriek tomu došli k záveru, že pokiaľ sa bude sledovať podnik pôsobiaci na trhu 3-9 rokov, tak u týchto podnikov je priamy vzťah medzi ich životnosťou a pravdepodobnosťou úpadku. Tento fakt je možné vysvetliť snahou podnikateľov udržať sa na trhu aj v prípade finančných problémov, kedy ale postupne môže dochádzať k zvyšovaniu strát a až po niekoľkých rokoch dochádza k samotnému úpadku podniku.

Grunert, Norden a Weber (2005) sa zaradili medzi autorov, ktorí potvrdili, že modely obsahujúce finančné a nefinančné ukazovatele vykazujú vyššiu spoľahlivosť pri predikcii úpadku v porovnaní s modelmi, ktoré sú založené iba na finančných či nefinančných ukazovateľov.

## ZÁVER

Hlavnou nevýhodou prístupu, ktorý je založený na vybraných štatistických metódach, je jeho obmedzená časová platnosť, a tiež aj zložitost' modifikácie modelu pri zmenených podmienkach podmienená dostupnosťou kvalitných vstupných údajov. Ďalším problémom je často nevhodná štruktúra vstupného súboru. Musíme byť nadmieru opatrní pri výbere vhodnej metódy, konštrukcii príslušného modelu a hlavne pri jeho samotnej interpretácii, pretože môže tak dôjsť k výraznému nadhodnoteniu jeho predikčnej schopnosti.

Z uvedeného vyplýva, že žiadny zo súčasných modelov nie je možné použiť univerzálne v čase, ani priestore. Aj keď sa každý ďalší model snaží riešiť nedostatky tých predchádzajúcich, nie je v súčasnej dobe zrejmé, či univerzálny model na báze matematicko-štatistickej vôbec vznikne.

## LITERATÚRA

- ALTMAN, E. 1968. *Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*. The Journal of Finance. 1968, Vol. 23, No. 4, s. 589 – 609.
- ALTMAN, E. 2006. *Corporate financial distress and bankruptcy*. New Jersey : John Wiley and Sons, Inc. 2006. 371 s. ISBN 2005017835.
- ALTMAN, E. 2000. *Predicting financial distress of companies: Revisiting The Z-Score and Zeta Models*. 2000. [citované 2. 10. 2012] Dostupné na internete: <<http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>>.
- ALTMAN, E., SABATO, G., WILSON, N. 2010. *The value of qualitative information in SME risk management*. [online] New York, 2010. [citované 2. 10. 2012] Dostupné na internete: <[http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/SME\\_EA\\_GS\\_NW.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/SME_EA_GS_NW.pdf)>.

- ATIYA, A. F. 2001. Bankruptcy prediction for credit risk using neural networks: A survey and new results. In IEEE transactions on neural network, Vol. 12, 2001, No 4. s. 929-935. ISSN 1045-99227.
- AVEN, T. 2008. *Risk Analysis – Assessing Uncertainties Beyond Expected Values and Probabilities*. West Sussex, England : John Wiley & Sons Ltd, 2008, 206 s. ISBN 978-0-470-51736-9.
- BALCAEN, S., OOGHE, H. 2006. *35 years of studies on business failure: An overview of the classic statistical methodologies and their related problems*. In The British Accounting Review, 2006, Vol. 38, Issue 1, p. 63-93. ISSN 0890-8389.
- BHIMANI, A., GULAMHUSSEN, M., LOPES, S. 2010. *Accounting and non-accounting determinant of default: An analysis of privately-held firms*. In Journal of Accounting and Public Policy, 2010, Vol. 29, Issue 6, p. 571-532. ISSN 0278-4254.
- CYBINSKI, P. 2001. *Description, Explanation, Prediction: The Evolution on Bankruptcy Studies?* Managerial Financial. 2001. Vol. 27, No. 4, s. 29 – 44.
- GRUNERT, J., NORDEN, L., WEBER, M. 2005. *The role of non-financial factors in internal credit ratings*. In Journal of Banking and Finance, Vol. 29, Issue 2, 2005, p. 509 – 531. ISSN 0378-4266
- MENSAH, Y. M. 1984. An examination of the stationarity of multivariate bankruptcy prediction models: A methodological study. Journal of Accounting Research. 1984, Vol. 22, No. 1, s. 380 – 395.
- OHLSON, J. 1980. *Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy*. Journal of Accounting Research. 1980, Vol. 18, No. 1, s. 109 – 131.
- ZAVGREN, C. 1983. *The prediction of corporate failure: the state of the art*. Journal of Accounting Literature. 1983, Vol. 2, s. 1 – 37.
- ZMIJEWSKI, M. 1984. *Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models*. Journal of Accounting Research, Supplement to Vol. 22, s. 59 – 86.

#### **INFORMÁCIE O AUTOROVI**

**Ing. Adela Feranecová, PhD.**

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

## HYBRIDNÉ HROZBY V KONTEXTE BOMBOVÝCH ÚTOKOV NA ŠKOLY: MULTIDISCIPLINÁRNA ANALÝZA A NÁVRHY PRE SLOVENSKO V GLOBÁLNO M KONTEXTE

## HYBRID THREATS IN THE CONTEXT OF BOMBINGS TO SCHOOLS: MULTIDISCIPLINARY ANALYSIS AND PROPOSALS FOR SLOVAKIA IN A GLOBAL CONTEXT

*František VRÁB*

### ABSTRAKT

Bombové hrozby predstavujú globálnu bezpečnostnú výzvu, pričom Európa, Spojené štáty a Ázia čelia nárastu týchto incidentov ako súčasť širších hybridných útokov. Tieto útoky kombinujú tradičné teroristické metódy s kybernetickými a informačnými vojnami, čím vytvárajú komplexný problém pre bezpečnostné zložky. V posledných mesiacoch Slovensko zaznamenalo výrazný nárast bombových hrozieb zameraných na rôzne inštitúcie. Tento článok analyzuje súčasnú situáciu bombových hrozieb na Slovensku, identifikuje vzorce a taktiky útočníkov a hodnotí reakcie slovenských bezpečnostných zložiek. Skúma tiež pôvod, motivácie a potenciálne dôsledky týchto hrozieb. Cieľom je poskytnúť ucelený prehľad tejto rastúcej bezpečnostnej výzvy na Slovensku a navrhnúť opatrenia na zlepšenie pripravenosti a reakcie na podobné incidenty v budúcnosti.

**Kľúčové slová:** bombové hrozby, hybridné hrozby, terorizmus, kybernetické útoky, dezinformácie, školy, bezpečnosť, prevencia, reakcia.

### ABSTRACT

Bomb threats pose a global security challenge, with Europe, the United States and Asia facing an increase in these incidents as part of broader hybrid attacks. These attacks combine traditional terrorist methods with cyber and information warfare, creating a complex problem for security forces. In recent months, Slovakia has seen a significant increase in bomb threats targeting various institutions. This article analyses the current situation of bomb threats in Slovakia, identifies the patterns and tactics of the attackers, and assesses the response of Slovak security forces. It also examines the origins, motivations and potential consequences of these threats. The aim is to provide a comprehensive overview of this growing security challenge in Slovakia and to propose measures to improve preparedness and response to similar incidents in the future.

**Key words:** bomb threats, hybrid threats, terrorism, cyber-attacks, disinformation, schools, security, prevention, response.

**JEL KLASIFIKÁCIA:** K32

### ÚVOD

Hybridné hrozby predstavujú zložité bezpečnostné výzvy, ktoré kombinujú tradičné a nekonvenčné metódy útoku. Technológie riadeného chaosu hrajú úlohu akéhosi zjednocujúceho a usporadúvajúceho rámca s funkciami organizácie, regulácie, poriadku a usporiadania hybridných hrozieb (Bartoš, 2022). Bombové hrozby sú čoraz častejšie využívané na destabilizáciu spoločnosti, vyvolanie paniky a testovanie reakčných schopností

bezpečnostných zložiek. Tento článok sa zameriava na bombové hrozby v kontexte hybridných útokov v Európe, Amerike a Ázii, pričom využíva vedecké metódy na analýzu dostupných dát a identifikáciu efektívnych reakčných stratégií. Bombové hrozby sú označované ako hybridné hrozby preto, že kombinujú tradičné fyzické útoky s modernými nekonvenčnými prostriedkami, ako sú kybernetické útoky a šírenie dezinformácií. Táto kombinácia zvyšuje účinnosť útoku tým, že zasahuje rôzne aspekty spoločnosti, od fyzickej bezpečnosti po informačnú a kybernetickú infraštruktúru. Hybridné hrozby sú teda viacúrovňovou a dynamickou kombináciou konvenčných a neregulárnych síl, teroristických a zločineckých prvkov, nacionalistických a pseudonáboženských organizácií, ktoré sa využívajú zo súladene na dosiahnutie podvratných cieľov (Bartoš, 2022).

Hybridné hrozby, ktoré kombinujú rôzne druhy útokov s cieľom destabilizovať spoločnosť, sa stávajú čoraz bežnejšími. Bombové hrozby na školách v Slovenskej republike sú príkladom takejto hrozby, ktorá vyvoláva vážne bezpečnostné, psychologické obavy, narušiť verejný poriadok a zasiahnuť bežný chod spoločnosti. Od januára 2024 polícia na Slovensku evidovala takmer 1 500 bombových hrozieb zameraných na školy, banky a predajne elektrotechniky. Tieto útoky sa zdajú byť koordinovanou operáciou s cieľom vyvolať strach a destabilizovať spoločnosť. V tomto kontexte je dôležité pochopiť fenomén hybridných hrozieb, ktoré kombinujú fyzické a kybernetické útoky s dezinformáciami. Tento článok sa zameriava na bombové hrozby v kontexte hybridných útokov v Európe, pričom využíva vedecké metódy na analýzu dostupných dát a identifikáciu efektívnych reakčných stratégií a hodnotí dopady na školské komunity

## 1 HISTÓRIA BOMBOVÝCH ÚTOKOV NA ŠKOLY

Bombové útoky na školy sú tragické udalosti, ktoré sa bohužiaľ odohrali v rôznych častiach sveta. Tieto incidenty ilustrujú tragický vplyv terorizmu na školy a širšiu komunitu. Zdôrazňujú naliehavú potrebu posilnených bezpečnostných opatrení, komplexných stratégií proti terorizmu a medzinárodnej spolupráce na ochrane vzdelávacích prostredí a zabránenie takýmto zverstvám v budúcnosti. Tu je prehľad niektorých významných bombových útokov na školy v rôznych krajinách.

### 1.1 Michigan USA (1927)

Bath School Disaster, ktorý sa stal v roku 1927 v meste Bath Township v Michigane, bol jedným z najsmrteľnejších útokov na školu v histórii Spojených štátov. Útočníkom bol Andrew Kehoe, bývalý školský pokladník, ktorý mal dlhodobé nespokojnosti s miestnou školskou správou a finančné problémy. Kehoe umiestnil výbušniny do školského komplexu a svojho domu. Potom, 18. mája 1927, explodovali tieto výbušniny, čo spôsobilo veľkú deštrukciu. V dôsledku toho zahynulo 38 žiakov a 6 dospelých, vrátane učiteľov, a viac ako 58 ľudí bolo zranených. Po explózii, keď sa ľudia zhromažďovali na mieste, aby pomohli, Kehoe zastrelil svoje kone a odpálil auto, ktoré malo v sebe výbušniny, čím spôsobil ďalšiu exploziu a jeho vlastnú smrť. Tento tragický incident spôsobil hlboký šok a smútok vo verejnosti a stále ostáva jedným z najstrašnejších útokov na školu v histórii Spojených štátov (Bath School disaster 1927).

### 1.2 Ma'alot, Izrael (1974)

V máji 1974 zaútočili traja členovia ľudového frontu oslobodenia Palestíny zaútočili na základnej škole Netiv Meir v izraelskom meste Ma'alot. Teroristi, maskovaní za izraelských vojakov, vtrhli do školy a zajali 100 študentov a učiteľov ako rukojemníkov. Požadovali prepustenie 23 palestínskych väzňov. Situácia vyústila do krvavého konca, keď sa izraelské špeciálne jednotky pokúsili o záchrannú operáciu. Teroristi v reakcii odpálili granáty a strieľali do rukojemníkov. Tragicky zahynulo 25 ľudí, z toho 22 detí, a 68 bolo zranených. (World Jewish Congress).

### 1.3 Beslan, Rusko (2004)

Jeden z najničivejších školských útokov sa stal v septembri 2004 v ruskom Beslane. Skupina teroristov zajala viac ako 1 100 rukojemníkov, z ktorých väčšina boli deti, v škole č. 1. Po troch dňoch obliehania nasledoval násilný zásah ruských bezpečnostných síl, ktorý vyústil do smrti viac ako 330 ľudí, vrátane 186 detí. Teroristi nastražili výbušné zariadenia po celej škole a mnohé deti trpeli dehydratáciou a prehriatím počas obliehania. Explózia, ktorá vypukla na tretí deň, vyvolala chaotický útok zo strany ruských bezpečnostných síl, ktorý prispel k vysokému počtu obetí (Voice of America 2017).

Európsky súd pre ľudské práva neskôr kritizoval ruskú reakciu na obliehanie, uvádzajúc, že ruské orgány nezabránili útoku napriek tomu, že mali informácie o jeho možnej realizácii, a že použitie nadmernej sily počas zásahu prispelo k vysokému počtu obetí. Tento útok zdôraznil extrémnu zraniteľnosť škôl voči teroristickým útokom a podčiarkol potrebu prísnych bezpečnostných opatrení a medzinárodnej spolupráce v boji proti terorizmu.

### 1.4 Peshawar, Pakistan (2014)

V decembri 2014 zaútočili militanti Talibanu na Army Public School v Pešávare v Pakistane. Tento brutálny útok si vyžiadal životy viac ako 150 ľudí, z ktorých väčšinu tvorili deti. Incident spôsobil medzinárodné pobúrenie a viedol k výrazným opatreniam proti teroristickým skupinám v Pakistane. Podnietil tiež globálne diskusie o bezpečnosti škôl a stratégiách boja proti terorizmu. Po útoku došlo k významným zmenám v bezpečnostných protokoloch v školách, vrátane inštalácie bezpečnostných kamier a zvýšenej prítomnosti ozbrojenej stráže (GulfNews, 2021) (Dawn, 2024).

### 1.5 Kerala, India (2018)

V roku 2018 došlo k výbuchu bomby v škole v Kerale, ktorá našťastie nespôsobila žiadne úmrtia, ale spôsobil rozsiahlu paniku a chaos. Tento incident zdôraznil potrebu zlepšenia bezpečnostných opatrení vo vzdelávacích inštitúciách. Táto udalosť poukazuje na pretrvávajúcu hrozbu terorizmu a dôležitosť preventívnych opatrení na ochranu študentov a personálu (Hindustan Times, 2018).

### 1.6 Kábul, Afganistan (2021)

V máji 2021 došlo k bombovému útoku pred školou Sayed Al-Shuhada v západnej časti Kábulu, ktorý si vyžiadal najmenej 85 obetí, prevažne dievčat, a zranil viac ako 150 ďalších osôb. Útok sa odohral v štvrti Dasht-e-Barchi, kde žije prevažne šíitska menšina Hazara. Hoci sa k útoku nikto neprihlásil, afganská vláda obvinila Taliban, ktorý však zodpovednosť poprel. Tento incident poukázal na pretrvávajúce nebezpečenstvo, ktorému čelia vzdelávacie inštitúcie v konfliktných zónach, a vyvolal medzinárodné odsúdenie (United States Institute of Peace, 2021; Al Jazeera, 2021).

K útoku došlo v čase, keď sa afganské bezpečnostné sily pripravovali na odchod medzinárodných vojsk, čo vyvolalo obavy o bezpečnosť civilistov, najmä etnických a náboženských menšín. Incident tiež zdôraznil nevyhnutnosť ochrany vzdelávacích inštitúcií a potrebu medzinárodnej spolupráce pri riešení teroristických hrozieb.

## 2 ANALÝZA BOMBOVÝCH HROZIEB

Dáta boli získané z oficiálnych správ polície, médií a bezpečnostných agentúr v rôznych európskych krajinách (POLÍCIA SR. 2024). Dôraz bol kladený na kvantitatívne aj kvalitatívne aspekty bombových hrozieb. Analyzované boli počty a geografické rozdelenie bombových hrozieb v Európe v období posledných troch rokov, s dôrazom na identifikáciu vzorcov a trendov (EUROPOL. 2023). Obsah výhražných správ a motívy páchatel'ov boli analyzované s cieľom pochopiť ich stratégie a cieľové skupiny. Porovnávané boli reakcie

bezpečnostných zložiek v rôznych krajinách na podobné hrozby, aby sa identifikovali najlepšie praxe a oblasti na zlepšenie.

Dáta boli získané z oficiálnych správ (FBI. 2023.), miestnych policajných zborov, médií a bezpečnostných agentúr v Spojených štátoch a ďalších amerických krajinách. Dôraz bol kladený na kvantitatívne aj kvalitatívne aspekty bombových hrozieb. Analyzované boli počty a geografické rozdelenie bombových hrozieb v Amerike v období posledných piatich rokov, s cieľom identifikovať vzorce a trendy. Obsah výhražných správ a motívy páchatel'ov boli analyzované s cieľom pochopiť ich stratégie a cieľové skupiny. Porovnávané boli reakcie bezpečnostných zložiek v rôznych krajinách na podobné hrozby, aby sa identifikovali najlepšie praxe a oblasti na zlepšenie.

Pre analýzu bombových hrozieb na školách sme použili kombináciu kvantitatívnych a kvalitatívnych metód. Z kvantitatívneho hľadiska sme zhromaždili údaje o počte a geografickom rozložení hrozieb, ako aj o zapojených školách a ďalších inštitúciách. Kvalitatívna analýza zahŕňa hodnotenie reakcií bezpečnostných zložiek, vyjadrenia verejných činiteľov a dopady na školské komunity.

### 3 VÝSLEDKY ANALÝZ

Kvantitatívna analýza v Európe hodnotila evidenciu bombových hrozieb. Táto analýza ukazuje výrazný nárast incidentov v posledných troch rokoch, pričom najviac postihnuté sú školy, banky a verejné inštitúcie. Najväčší počet hrozieb bol zaznamenaný v Nemecku, Francúzsku a Spojenom kráľovstve. Evidencia bombových hrozieb v USA (FBI. 2023.) ukazuje výrazný nárast incidentov v posledných piatich rokoch, pričom najviac postihnuté sú školy, banky, vládne budovy a verejné inštitúcie. Spojené štáty zaznamenali najväčší počet hrozieb, pričom ich počet prudko vzrástol po roku 2020. Evidencia bombových hrozieb v Ázii (INTERPOL. 2023.) ukazuje, že najviac postihnuté sú školy, banky, vládne budovy a verejné inštitúcie. Najväčší nárast bol zaznamenaný v krajinách ako India, (NATIONAL SECURITY AGENCY OF INDIA. 2023.) Pakistan, Indonézia, (MINISTRY OF HOME AFFAIRS INDONESIA. 2023.) a Filipíny, (INTERPOL. 2023) kde politické a náboženské napätie prispieva k zvýšenej aktivite teroristických skupín. Najväčší nárast v Austrálii bol zaznamenaný v mestských oblastiach ako Sydney, Melbourne a Brisbane. (AFP. 2023.).

Na Slovensku polícia k 15. hodine 6. mája 2024 eviduje celkovo 1 323 bombových hrozieb voči školám, 110 hrozieb voči bankám a 40 voči predajniam elektrotechniky. (Polícia SR. 2024.) Geografické rozdelenie ukazuje najväčší počet hrozieb v Bratislavskom kraji, Trenčianskom kraji a Nitrianskom kraji.

Kvalitatívna analýza výhražných správ v Európe, Amerike, Ázii a Austrálii odhalila rôznorodé motívy, od politických a náboženských dôvodov po kriminálne a recesistické pohnútky. Mnohé hrozby boli zaslané z anonymných alebo zahraničných emailových adries, čo sťažuje identifikáciu páchatel'ov. V niektorých prípadoch boli hrozby prepojené na medzinárodné teroristické skupiny a štátom sponzorované aktérov. Obsah výhražných e-mailov na Slovensku bol nábožensky motivovaný, obsahoval vyhrážky smrťou a odkazy na islam. E-maily boli zaslané z ruskej adresy s koncovkou ".ru", čo naznačuje možný zahraničný pôvod.

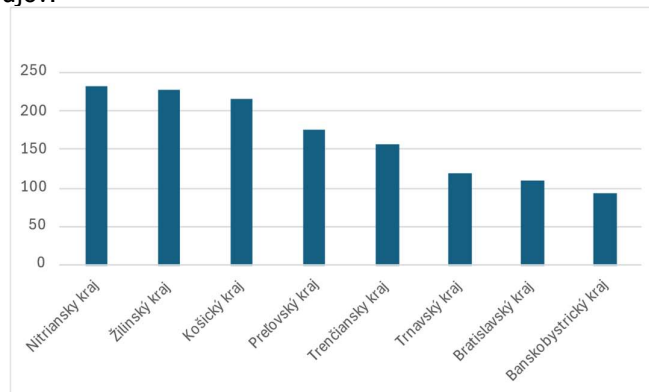
Z pohľadu komparatívnej analýzy v Európe sa reakcie bezpečnostných zložiek líšia v závislosti od krajiny, pričom najefektívnejšie stratégie zahŕňajú rýchlu evakuáciu a využitie pokročilých kybernetických forenzných metód na vystopovanie pôvodu hrozieb. Podobné útoky boli zaznamenané v rôznych krajinách, vrátane Spojených štátov, kde hybridné hrozby často kombinujú fyzické a kybernetické útoky s cieľom destabilizovať spoločnosť a spôsobiť nedôveru v inštitúcie. Reakcie bezpečnostných zložiek sa líšia v závislosti od krajiny a lokality, pričom najefektívnejšie stratégie zahŕňajú rýchlu evakuáciu a využitie pokročilých kybernetických forenzných metód na vystopovanie pôvodu hrozieb. Spojené štáty preukázali vysokú úroveň pripravenosti a koordinácie medzi federálnymi a lokálnymi bezpečnostnými zložkami. V Ázii preukázala, India a Indonézia vysokú úroveň pripravenosti a koordinácie

medzi federálnymi a lokálnymi bezpečnostnými zložkami. V Austrálskom Sydney a Melbourne reakcie preukázali vysokú úroveň pripravenosti a koordinácie medzi federálnymi a lokálnymi bezpečnostnými zložkami. Hlavné prvky hybridnosti v hrozbe bombovým útokom na školách:

1. **Multidimenzionálny prístup:** Kombinácia fyzických a kybernetických útokov, často koordinovaných na dosiahnutie synergického efektu.
2. **Anonymita a nedostihnutel'nosť:** Používanie anonymných emailových adries, často zo zahraničných serverov, sťažuje identifikáciu páchatel'ov.
3. **Geopolitická motivácia:** Prítomnosť zahraničných aktérov, ktorí môžu mať geopolitické záujmy destabilizovať určitú krajinu alebo región.
4. **Psychologické a sociálne dopady:** Zameranie sa na školy a verejné inštitúcie vyvoláva strach a paniku, čo má dlhodobé psychologické dôsledky na zasiahnuté komunity.

#### 4 SITUÁCIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Analýza situácie bombových hrozieb na školách v Slovenskej republike z hľadiska geografického rozloženia, reakcií bezpečnostných zložiek, psychologických dopadov na verejnosť a odporúčaní na zlepšenie bezpečnostných opatrení. Dňa 13. mája 2024 bolo nahlásených 1323 bombových hrozieb zameraných na školy po celom Slovensku. (Polícia SR. 2024) Celkovo ide o 110 škôl v Bratislavskom kraji, 158 škôl v Trenčianskom kraji a 232 škôl v Nitrianskom kraji. V Trnavskom kraji eviduje hrozbu bobového útoku na 119 školách, v Prešovskom kraji na 176. V Košickom kraji to je 216 škôl, v Banskobystrickom kraji 94 a 228 hrozieb je v Žilinskom kraji. (Ministerstvo vnútra SR. 2024).Tieto hrozby sú graficky znázornené podľa krajov.



Graf 1: Bombové hrozby na Slovensku

Zdroj: Ministerstvo vnútra SR, rok 2024

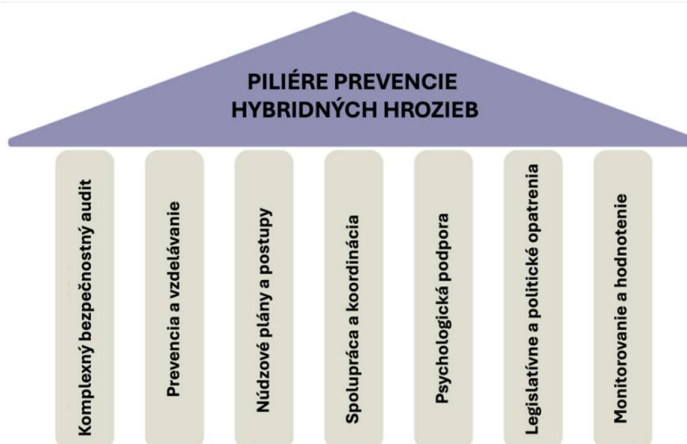
Graf 1 ukazuje, že najviac postihnuté oblasti na Slovensku sú Nitriansky kraj, Žilinský kraj a Košický kraj. Zozbierané údaje o bombových hrozbách vo svete, najmä na slovenských školách, naznačujú, že tieto incidenty sú súčasťou širšieho fenoménu hybridných hrozieb, ktoré predstavujú vážnu výzvu pre spoločnosť a bezpečnostné zložky. Prevencia a efektívna reakcia na tieto hrozby si vyžadujú komplexný prístup, ktorý zahŕňa technologické, vzdelávacie a komunikačné opatrenia.

Tieto hrozby kombinujú tradičné teroristické metódy s modernými technikami, ako sú kybernetické útoky a šírenie dezinformácií, čím vytvárajú komplexné bezpečnostné výzvy. Takáto kombinácia rôznych typov útokov môže destabilizovať spoločnosť, vyvolať paniku a otestovať reakčné schopnosti bezpečnostných zložiek. Významom týchto dát je preto pochopenie vzorcov a motivácií útočníkov, čo umožňuje efektívnejšie plánovanie a realizáciu krízového manažmentu.

Incidenty bombových hrozieb na školách v Slovenskej republike odhaľujú zraniteľnosť školských zariadení voči hybridným hrozbám. Aj keď sa fyzická bezpečnosť žiakov a personálu podarilo zabezpečiť, psychologické dopady týchto udalostí sú značné. Školy musia posilniť svoje bezpečnostné opatrenia a zamerať sa na prevenciu a rýchlu reakciu na podobné hrozby. Spolupráca medzi bezpečnostnými zložkami a školskými komunitami je kľúčová pre zvládnutie takýchto krízových situácií. Odporúčania pre zvládnutie takejto situácie sú nasledovné:

- **Posilnenie kybernetickej bezpečnosti:** Investovať do pokročilých nástrojov a technológií na sledovanie a neutralizáciu digitálnych hrozieb, vrátane analýzy veľkých dát a umelou inteligenciou poháňaných forenzných metód.
- **Vzdelávanie a prevencia:** Implementovať vzdelávacie programy na zvýšenie povedomia o hybridných hrozbách medzi občanmi a zlepšiť reakčné stratégie v prípade bombových hrozieb. To zahŕňa tréningy pre učiteľov, študentov a bezpečnostné zložky.
- **Rýchla reakcia a komunikácia:** Zabezpečiť rýchlu a efektívnu reakciu na hrozby, vrátane evakuácie a transparentnej komunikácie s verejnosťou. Vypracovať a testovať núdzové plány pre školy a ďalšie verejné inštitúcie.

Na základe analýzy údajov a skúseností zo Slovenska navrhujeme piliere systémového riešenia prevencie hybridných hrozieb, ktorý je zobrazený na nasledovnom obrázku. Tento model je možné aplikovať v kontexte škôl:



Obrázok 1: Pilieri systémového riešenia prevencie hybridných hrozieb.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Analýza bombových hrozieb v školách na Slovensku a globálnych trendov odhalila potrebu systémového riešenia tejto problematiky. Implementácia piliérov v obrázku 1 predstavuje navrhovaný model prevencie, ktorý sa zameriava na viaceré kľúčové piliere a odporúčania pre školy:

#### 1. Komplexný bezpečnostný audit:

- **Fyzická bezpečnosť:** Posúdenie a zlepšenie fyzického zabezpečenia školy (kamerové systémy, kontrolovaný vstup, bezpečnostné dvere, atď.)
- **Kybernetická bezpečnosť:** Analýza a posilnenie IT infraštruktúry školy, ochrana pred kybernetickými útokmi a zabezpečenie emailovej komunikácie.



- **Personálne zabezpečenie:** Zabezpečenie odbornej prípravy pre zamestnancov školy v oblasti bezpečnosti, krízového manažmentu a rozpoznávania podozrivého správania.
- 2. Prevencia a vzdelávanie:**
- **Školenia:** Pravidelné školenia pre zamestnancov a študentov o postupoch pri bombových hrozbách, evakuácii a rozpoznávaní podozrivých aktivít.
  - **Otvorená komunikácia:** Vytvorenie atmosféry dôvery, kde sa študenti cítia bezpečne nahlásiť akékoľvek podozrenia alebo obavy.
  - **Spolupráca s odborníkmi:** Zapojenie odborníkov na duševné zdravie a bezpečnosť do preventívnych programov.
- 3. Núdzové plány a postupy:**
- **Jasný a zrozumiteľný plán:** Vypracovanie a pravidelné aktualizovanie núdzových plánov pre prípad bombovej hrozby, vrátane evakuačných trás a zhromažďovacích miest.
  - **Nácviky:** Pravidelné nácviky evakuácie, aby si študenti a zamestnanci osvojili potrebné postupy a minimalizovali paniku v prípade skutočnej hrozby.
  - **Komunikácia:** Vytvorenie efektívnej komunikačnej stratégie pre informovanie rodičov, médií a verejnosti v prípade krízovej situácie.
- 4. Spolupráca a koordinácia:**
- **Partnerstvo s políciou:** Nadviazanie úzkej spolupráce s miestnymi policajnými zložkami a bezpečnostnými expertmi.
  - **Zdieľanie informácií:** Pravidelná výmena informácií a skúseností s inými školami a relevantnými inštitúciami.
  - **Zapojenie rodičov:** Informovanie rodičov o bezpečnostných opatreniach a ich zapojenie do preventívnych aktivít.
- 5. Psychologická podpora:**
- **Dostupnosť pomoci:** Zabezpečenie prístupu k psychologickej pomoci pre študentov a zamestnancov, ktorí boli vystavení bombovým hrozbám.
  - **Podpora pre rodičov:** Poskytnutie informácií a zdrojov pre rodičov, aby mohli podporiť svoje deti v zvládaní stresu a úzkosti.
- 6. Legislatívne a politické opatrenia:**
- **Prísnejšie zákony:** Presadzovanie prísnejších zákonov proti šíreniu falošných bombových hrozieb a kyberšikane.
  - **Medzinárodná spolupráca:** Zapojenie sa do medzinárodnej spolupráce v oblasti boja proti hybridným hrozbám a terorizmu.
- 7. Monitorovanie a hodnotenie:**
- **Pravidelné hodnotenie:** Pravidelné vyhodnocovanie účinnosti bezpečnostných opatrení a aktualizácia postupov na základe nových poznatkov a skúseností.
  - **Zber dát:** Zhromažďovanie a analýza dát o bombových hrozbách na identifikáciu trendov a zlepšenie preventívnych opatrení.

Navrhovaný model poskytuje rámec pre systematické riešenie problematiky bombových hrozieb v školách, ktorý môže byť prispôsobený špecifickým potrebám a podmienkam. Implementácia týchto opatrení prispeje k zvýšeniu bezpečnosti a ochrane verejnosti pred hybridnými hrozbami.

## ZÁVER

Nárast bombových hrozieb v rôznych regiónoch sveta poukazuje na zvyšujúcu sa komplexnosť hybridných útokov, ktoré kombinujú fyzické, kybernetické a informačné operácie. V tejto súvislosti navrhujeme doplnenie nasledovných odporúčaní:

- I. Na celoštátnej úrovni systému krízového riadenia (napr. Odbor krízového riadenia Ministerstva vnútra SR) vypracovať metodické pomôcky pre tvorbu krízových protokolov pre školské zariadenia všetkých stupňov.
- II. Opätovne analyzovať ustanovenia Trestného zákona v oblasti všeobecného ohrozenia a posúdiť možnosť posilniť preventívne a odstrašujúce faktory pre ohlasovateľov falošných hrozieb bombovým útokom.
- III. Využiť právne a technické možnosti na zrýchlenie procesov identifikácie volajúceho – ohlasovateľa hrozby bombovým útokom.

V Slovenskej republike na zlepšenie pripravenosti a reakcie na tieto incidenty je vhodné aplikovať:

### 1. Zvýšené opatrenia kybernetickej bezpečnosti:

- Implementácia pokročilých monitorovacích nástrojov na odhalenie a reagovanie na kybernetické hrozby, ktoré naznačujú potenciálne hrozby bomby.
- Rozvoj techník na sledovanie a pripisovanie anonymnej komunikácie, aby sa zabránilo zneužívaniu aktérov hrozieb.

### 3. Vylepšené protokoly fyzickej bezpečnosti:

- Zvýšiť opatrenia fyzickej bezpečnosti na školách vrátane kontrolovaných prístupových bodov, pravidelných bezpečnostných cvičení a spolupráce s miestnymi orgánmi činnými v trestnom konaní.
- Vytvoriť špecializované tímy hodnotenia hrozieb v školách na rýchle vyhodnotenie a reagovanie na potenciálne hrozby.

### 4. Psychologická podpora a komunikácia:

- Poskytnúť okamžitú a prebiehajúcu psychologickú podporu pre študentov, zamestnancov a postihnuté komunity.
- Vypracovať jasné komunikačné stratégie na riadenie šírenia informácií počas a po hrozbách, aby sa zabránilo paniky a dezinformáciám.

### 5. Vzdelávanie a odborná príprava:

- Realizovať pravidelné programy na zvýšenie povedomia pre študentov, pedagógov a rodičov pri identifikácii a reagovaní na bombové hrozby.
- Vycvičiť zamestnancov školy a bezpečnostný personál v oblasti riadenia kríz a techniky reakcie na núdzové situácie prispôbené hybridným hrozbám.

Tieto kroky sú kľúčové pre zlepšenie pripravenosti a reakcie na hybridné hrozby, ako sú bombové útoky, a pre zabezpečenie ochrany a stability spoločnosti. Koordinovaná a komplexná reakcia je nevyhnutná na minimalizáciu rizík a zmiernenie negatívnych dopadov na zasiahnuté komunity.

## LITERATÚRA

AL JAZEERA. 2021. Afghans begin burying dozens from bloody school blasts. Dostupné na: <https://www.aljazeera.com/news/2021/5/9/afghans-begin-burying-dozens-from-bloody-school-blasts>

AUSTRALIAN FEDERAL POLICE. 2023. Report on National Security and Counter-Terrorism Efforts.

AUSTRALIAN SECURITY INTELLIGENCE ORGANISATION. 2023. Annual threat assessment.

BARTOŠ, A. 2022. Hmla hybridnej vojny. Iný pohľad na konflikty 21. storočia. TORDEN.

BATH SCHOOL DISASTER. 2024. In: Encyclopædia Britannica.

- DAWN. 2024. Lessons learnt from 2014 Peshawar school attack that killed 147 people. Dostupné na: <https://www.dawn.com/news/1223313>
- DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY. 2023. Hybrid Threats and Their Implications for National Security.
- DEVELOPMENT BANK. 2023. The Impact of Hybrid Threats on Economic Stability in Asia.
- EUROPOL. 2023. Annual Report on Terrorism Trends and Developments in Europe.
- FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION. 2023. Annual Report on Domestic Terrorism Trends and Developments in the United States.
- GULF NEWS. 2021. Lessons learnt from 2014 Peshawar school attack that killed 147 people. Dostupné na: [https://en.wikipedia.org/wiki/2014\\_Peshawar\\_school\\_massacre](https://en.wikipedia.org/wiki/2014_Peshawar_school_massacre)
- HINDUSTAN TIMES. 2018. Kerala prayer meet blast probe points to use of sutli bomb. Dostupné na: <https://www.hindustantimes.com/india-news/kerala-prayer-meet-blast-probe-points-to-use-of-sutli-bomb-toll-now-3-101698691689197.html>
- INTERPOL. 2023. Hybrid Threats and Their Implications for Global Security.
- INTERPOL. 2023. Hybrid Threats in Southeast Asia: Trends and Developments.
- INTERPOL. 2023. Hybrid Threats in the Asia-Pacific: Trends and Developments.
- MINISTERSTVO VNÚTRA SR. 2024. Tlačová správa o bombových hrozbách.
- MINISTRY OF HOME AFFAIRS, INDONESIA. 2023. Report on National Security and Counter-Terrorism Efforts.
- NATIONAL SECURITY AGENCY OF INDIA. 2023. Annual Report on Domestic Terrorism and Hybrid Threats in India.
- POLÍCIA SR. 2024. Vyjadrenia a opatrenia polície k bombovým hrozbám. Dostupné na: <https://www.minv.sk/?policia>
- Príspevky v zborníku a články v časopisoch:
- UNITED STATES INSTITUTE OF PEACE. 2021. Kabul school bombing reinforces fears over post-withdrawal security. Dostupné na: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2022/04/afghanistan-school-bombings-a-reprehensible-attack-on-religious-and-ethnic-minorities/>
- UNIVERSITY OF SYDNEY. 2023. Impact of Hybrid Threats on Public Safety in Urban Areas.
- VOICE OF AMERICA. 2017. European Rights Court Faults Russian Response to Beslan School Siege. Dostupné na: <https://www.voanews.com/>
- VRÁB, F. 2023. Možný model účinnej prevencie hybridných hrozieb v prostredí podniku. In: Manažment v teórii a praxi : online odborný časopis o nových trendoch v manažmente. Košice : Katedra ekonómie a manažmentu PHF EU, 2023. ISSN 1336-7137, roč. 19, č. 2, s. 32-38.

## INFORMÁCIE O AUTOROVI

### Ing. František Vráb

Training & Consulting, s.r.o.

Na Veľký Diel 3323/1

010 08 Žilina

e-mail: [mail@trainingconsulting.sk](mailto:mail@trainingconsulting.sk)

Katedra ekonómie a manažmentu

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice

e-mail: [frantisek.vrab@euba.sk](mailto:frantisek.vrab@euba.sk)

## RECENZIA

### **MADLEŇÁK, A.: Medzinárodné podnikanie a medzinárodný marketing. 1. vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2023. 116 s. ISBN 978-80-571-0636-4.**

Podnikanie predstavuje doslova a dopísmena základ pre trhovo orientovanú ekonomiku krajiny. Je silou, ktorá roztáča jednotlivé národohospodárske sektory, pomáha uskutočňovať hospodárske operácie, prispieva k regionálnej ekonomike, k rozvoju regiónov a zabezpečuje zamestnanosť. Práve preto si fenomén podnikania zasluhuje zo strany odborníkov, akademikov, výskumníkov i praxe patričnú pozornosť. Pod vplyvom neustále silnejúcich tlakov z vonkajšieho okolia, sú podnikateľské subjekty stále viac a viac doslova vtáňované do podnikateľskej aktivity medzinárodného charakteru. V tomto kontexte je potrebné dôkladne zvážiť všetky relevantné determinanty a na medzinárodné podnikanie sa pripraviť realizáciou prieskumu trhu, naštudovaním základných hospodársko-kultúrnych súvislostí i špecifik manažmentu a marketingu v medzinárodnom prostredí. Na tieto okolnosti často zabúdajú, prípadne ich vplyv podceňujú aj skúsení podnikatelia alebo manažéri s mnohoročnou praxou. Je teda na mieste zaoberať sa práve medzinárodnými aspektmi a špecifikami v podnikaní.

Koncom roku 2023 bola na odborný knižný trh uvedená a medzi odbornú verejnosť prezentovaná monotematická knižná publikácia z pera slovenského autora zaoberajúceho sa marketingovými aspektmi podnikania. PhDr. Adam Madleňák, PhD., MBA je publikačne i projektovo aktívnym akademickým pracovníkom a vedcom s orientáciou na marketingové, manažérske a vybrané právne aspekty v podnikaní. Nová publikácia pod s názvom „Medzinárodné podnikanie a medzinárodný marketing“ bola koncipovaná správne formálne, odborne i didakticky v kategórii vysokoškolská učebnica. Je určená predovšetkým pre študentov marketingovo, manažérsky a ekonomicky orientovaných študijných programov, ale popritom je možné hodnotnú publikáciu odporučiť aj pre manažérov a podnikateľov z praxe, prípadne ďalším záujemcom o predmetnú problematiku. Vplyv globalizácie a internacionalizácie je extrémne veľký a čoraz silnejší, je preto na mieste pripraviť sa na tieto okolnosti napríklad aj systematickým štúdiom odbornej literatúry. Vysokoškolská učebnica vyšla v renomovanom vydavateľstve odbornej literatúry Wolters Kluwer v Bratislave v novembri 2023. Rozsahovo ide o publikáciu na 116 stranách, pričom autor v nej spracováva niektoré, podľa neho dôležité tematické okruhy. Dr. Madleňák sa dlhodobo zameriava na skúmanie interdisciplinárnych súvislostí viazaných na špecifickú stránku podnikania, ktorou je marketing, čo je zreteľné aj z tejto publikácie. Vysokoškolská učebnica je publikáciou písanou pútavým štýlom, zaujímavým textom doplneným o vytýčený cieľ kapitoly, výklad k problematike, kontrolné otázky, ktoré umožňujú nielen výbornú orientáciu v texte pre čitateľa, ale napomáhajú aj k upevňovaniu nadobudnutých poznatkov.

Pedagogické dielo je členené na štyri veľké kapitoly: internacionalizácia hospodárskych a ekonomických vzťahov; medzinárodné podnikanie a marketing; medzinárodný manažment ľudských zdrojov a interkultúrnosť v manažérskej komunikácii; vplyv medzinárodného prostredia na podnikanie. Okrem nosných kapitol je učebnica uvedená úvodom, krátkou charakteristikou autora, zoznamom skratiek a značiek a ukončená záverom a zoznamom použitej literatúry. Z pohľadu použitej literatúry je možné uviesť, že autor pracoval s dostatočným množstvom literárnych prameňov, kombinoval slovenské, české, anglické zdroje. Tento prístup mu umožnil vytvoriť dostatočne kvalitnú prezentáciu teorém s uvedením rozmanitých prístupov jednotlivých autorov. Za pozitívum je možné uviesť využitie aj časopiseckej literatúry, pričom tieto zdroje sú indexované v uznávaných vedeckých svetových databázach Web of Science a Scopus. Autor publikácie tak podčiarkol

jeho schopnosť reflektovať na najnovšie výsledky svetovej vedy, výskumu i aplikačnej podnikateľskej praxe.

Prvá kapitola sa venuje internacionalizácii hospodárskych a ekonomických vzťahov. Postupne a v logickej nadväznosti sa podkapitoly týkajú vytýčenia cieľa a postupu pri štúdiu, ďalej autor postupuje k výkladu tematického okruhu a treťou podkapitolou sú kontrolné otázky. Autor sa v tejto kapitole orientuje na priblíženie procesu internacionalizácie spoločenského, hospodárskeho života, čo prispieva k prehĺbovaniu medzinárodnej spolupráce rôznych subjektov. Autor akcentuje na fakt, že internacionalizácia sa spája s prehĺbením vzájomných väzieb medzi konkrétnymi subjektmi na trhu.

Ako druhá kapitola v poradí je zaradená problematika medzinárodného podnikania a marketingu. Autor postupoval analogicky z pohľadu štruktúrovanosti kapitoly na rovnomené podkapitoly: cieľ kapitoly a postup pri štúdiu, výklad a kontrolné otázky. Prioritným cieľom tejto kapitoly bolo vymedzenie problematiky medzinárodného podnikania a príležitostí pre rozvoj obchodovania. Priestor je venovaný odkrývaniu motivácie zodpovedných manažérov rozšíriť podnikateľské aktivity na nové trhy. K uvedenému sa viažu jednotlivé koncepcie medzinárodného marketingu, ktoré tvoria druhú časť teoretického výkladu.

Medzinárodný manažment ľudských zdrojov a interkultúrnosť v manažérskej komunikácii sú zaradené ako tretia významná kapitola učebnice. Autor zotráva v štandardnom členení na osvedčené podkapitoly. Prioritným cieľom tejto ucelenej kapitoly je objasniť potreby systematického riadenia zamestnancov nadnárodných spoločností. Osobitnú pozornosť venoval autor diela vysvetleniu manažérskych prístupov s akceptovaním špecifik podnikateľských subjektov v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Autor opakovane pripomína, že kultúrno-spoločenské odlišnosti zohrávajú významnú úlohu v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov.

Poslednou kapitolou učebnice je výklad problematiky vplyvu medzinárodného prostredia na podnikanie. Táto kapitola má štandardné členenie na podkapitoly pričom v rámci výkladu teórie autor venuje samostatné podkapitoly tretej úrovne postupne jednotlivým segmentom prostredia: politickému, legislatívnemu, ekonomickému, sociokultúrnemu a technologickému. Primárnym cieľom kapitoly bolo zhodnotenie identifikovaných príležitostí v kontexte záujmu subjektu realizovať podnikanie v medzinárodnom prostredí. Dôraz kládol autor na osvojenie si poznatkov, ktoré pomôžu včas identifikovať prekážky a ohrozenia resp. limity pre medzinárodné podnikanie.

Knižná monotematická publikácia hoci je koncipovaná ako vysokoškolská učebnica, je možné ju veľmi dobre využiť aj pri ďalšom rozvíjaní modernej a kvalitnej vedy v jej teoretickej rovine. Rozsahom ide o primerane rozsiahle dielo (takmer šesť autorských hárkov), vyznačuje sa odborným spracovaním, správnymi teoreticko-metodologickými východiskami, hodnotnými a podnetnými informáciami. Grafická vizualizácia niektorých vzťahov, väzieb by bola prispela ešte k vyššej kvalite diela, ktorá je i v súčasnej podobe na veľmi vysokej úrovni. Praktickú použiteľnosť publikácie je možné vidieť v pedagogickom procese najmä na druhom stupni štúdia v akreditovaných marketingovo, manažérsko-ekonomických študijných programoch. Týmto dielom Dr. Madleňák opätovne preukázal svoj dlhodobý zámer venovať sa problematike marketingu, komunikácie a podnikania v interdisciplinárnych rozmeroch. Potvrdil svoju erudovanosť, nielen teoretické, ale i empirické skúsenosti vo zvolenej problematike. Vysokoškolskú učebnicu považujem za zdarné dielo a odporúčam ju študentom, podnikateľom a manažérom do ich pozornosti.

**doc. PhDr. et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc.**

Katedra cestovného ruchu  
Obchodná fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
e-mail: ladislav.mura@euba.sk

## SPRÁVA Z PODUJATIA

### MEDZINÁRODNÁ VEDECKÁ KONFERENCIA REGIONÁLNE VYSOKOŠKOLSKÉ VZDELÁVANIE V KONTEXTE SPOLUPRÁCE V4

V dňoch 15. – 17. októbra 2024 sa na Zemplínskej Šírave v Hoteli Glamour konala slávnostná medzinárodná vedecká konferencia s názvom „*Regionálne vysokoškolské vzdelávanie v kontexte spolupráce V4*“ (REVVV4), organizovaná pri príležitosti 30. výročia vzniku Pedagogického pracoviska Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave (PHF EU) v Michalovciach. Vďaka generálnemu partnerovi, spoločnosti SPP, a účasti renomovaných odborníkov z oblasti vzdelávania, konferencia potvrdila svoj význam nielen pre slovenský, ale aj medzinárodný akademický priestor.

#### Program plný inšpirácie a spolupráce

Trojdnňové podujatie zahájilo 15. októbra popoludní slávnostné otvorenie, po ktorom nasledovali rokovania v štyroch tematicky rozdelených sekciách:

1. Kvalita vysokoškolského regionálneho vzdelávania.
2. Medzinárodná spolupráca vysokých škôl regiónov V4.
3. Inovácie a trendy vo vzdelávaní.
4. Aktuálne spoločenské výzvy a projekty.



Obrázok 1: Úvodná prednáška dekana PHF EU – Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc.

Témy sa venovali aktuálnym spoločenským výzvam, inováciám vo vzdelávaní a kvalite vysokoškolského vzdelávania v regionálnom kontexte. Diskusie o význame regionálneho vzdelávania a medzinárodnej spolupráci v rámci krajín V4 sa niesli v duchu

výmeny skúseností, pričom medzi prezentovanými prácami zaujali napríklad prednášky o digitalizácii vo vzdelávaní, umelej inteligencii a jej dopadoch na branding, či pokrytí domácností vysokorýchlostným internetom ako súčasťou Agendy 2030.

Druhý deň konferencie, 16. október, priniesol pozvané zahraničné prednášky, rokovania v pléne i slávnostnú akadémiu. Na konferencii nechýbala veľkolepá atmosféra ani spomienky na bohatú históriu a výnimočné úspechy Pedagogického pracoviska PHF EU v Michalovciach, ktoré sa za roky svojho pôsobenia stalo významným pilierom vzdelávania a rozvoja regiónu východné Slovensko. Pedagogické pracovisko PHF EU v Michalovciach tak dôstojne oslávilo tento výnimočný míľnik svojej histórie, čím zanechalo nezabudnuteľný dojem na všetkých prítomných.



Obrázok 2: Riadená diskusia v pléne – doc. Ing. Michal Tkáč, PhD., MBA

Záverečný deň konferencie, 17. október, bol venovaný voľným vystúpeniam účastníkov a slávnostnému zasadnutiu Vedeckej rady PHF EU. Tento deň bol tiež príležitosťou na zosumarizovanie diskusií a formulovanie záverov pre ďalší rozvoj regionálneho vysokoškolského vzdelávania. Spolu 32 príspevkov autorov bolo vydaných v podobe elektronického recenzovaného zborníka s rovnomenným názvom konferencie, ktorý je pre autorov dostupný na webovom sídle konferencie.

Podujatie sa nieslo v duchu vzájomného uznania a podpory prehĺbenia spolupráce medzi krajinami Vyšehradskej štvorky. Výmena poznatkov, názorov, skúseností a prezentované výsledky výskumov zdôraznili nevyhnutnosť digitalizácie, trvalo udržateľného rozvoja a diskusie sa dotkli aj aktuálneho fenoménu odlivu mozgov, jeho dopadov na regionálny rozvoj a možností, ako tento trend zmierniť prostredníctvom medzinárodnej spolupráce a inovácií vo vzdelávaní.



Obrázok 3: Účastníci konferencie REVVV4 2024

Táto medzinárodná konferencia bola nielen oslavou 30-ročného úspechu Pedagogického pracoviska PHF EU v Michalovciach, ale aj dôkazom jeho dôležitosti ako centra regionálneho a medzinárodného vzdelávania. Medzinárodnej vedeckej konferencie sa zúčastnilo počas troch dní viac ako 135 účastníkov. Významné odborné diskusie, bohatý program a dôstojná atmosféra spravili z tohto podujatia jedinečnú udalosť, ktorá inšpirovala všetkých zúčastnených a poskytla impulzy pre ďalší rozvoj akademického sveta s víziou prehĺbovania partnerstiev smerom k rozvoju kvalitného a inovatívneho vzdelávania v celom regióne.

**Ing. Lenka Kuhnová, PhD., MBA**  
**Ing. Petra Szaryszová, PhD.**

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



## SPRÁVA Z PODUJATIA

### SLÁVNOSTNÁ AKADÉMIA PRI PRÍLEŽITOSTI 30. VÝROČIA PEDAGOGICKÉHO PRACOVISKA PHF EU V MICHALOVCIACH

Dňa 16. októbra 2024 sa v moderných priestoroch Hotela Glamour na Zemplínskej Šírave uskutočnila významná udalosť, ktorá spojila akademickú obec, partnerov a zástupcov verejného i súkromného sektora – *Slávnostná akadémia k 30. výročiu vzniku Pedagogického pracoviska Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave (PHF EU) v Michalovciach*. Podujatie, ktoré podporil generálny partner SPP, sa stalo dôstojnou oslavou troch desaťročí úspešného pôsobenia a význam pedagogického pracoviska pre vzdelávanie a rozvoj regiónu Zemplína.

#### Dôstojná slávnostná atmosféra, zdravice a odovzdávanie ocenení

Akadémia sa niesla v duchu osláv, vďačnosti a spomienok na tri dekády úspechov a dôležitých míľnikov Pedagogického pracoviska PHF EU v Michalovciach. Kultúrny program bol starostlivo zostavený tak, aby reflektoval dôležitosť okamihu a zároveň prispel k veľkolepej atmosfére. Prítomní hostia si vypočuli slávnostný príhovor dekana PHF EU Dr. h. c. prof. RNDr. Michala Tkáča, CSc. a tiež zdravice starostlivo vybraných významných hostí.



Obrázok 1: Príhovor dekana PHF EU Dr. h. c. prof. Ing. Michala Tkáča, CSc.

Zdravice pozvaných hostí zdôraznili historický význam udalosti a prispeli tak k umocneniu slávnostného charakteru tohto podujatia. Významné osobnosti svojimi slovami motivovali prítomných k ďalšej práci a posilnili pocit spolupatričnosti a hrdosti na dosiahnuté úspechy.



Obrázok 2: Príhovor Ing. Milana Matejoviča, primátora mesta Michalovce (1990 – 1994)

Jedným z hlavných bodov programu bolo odovzdávanie pamätných plakiet a medailí osobnostiam, ktoré významne prispeli k rozvoju pedagogického pracoviska a jeho postaveniu v rámci slovenského vysokoškolského systému.

Ocenení si prevzali pamätné plakety a medaily, ktoré symbolizovali uznanie a vďaku za ich prínos a podporu akademického prostredia v Michalovciach. Vďaka týmto osobnostiam mohlo pracovisko naplňať svoju misiu a prinášať kvalitné ekonomické vzdelanie do regiónu a rozvíjať tak akademickú spoluprácu.

Medzi ocenenými boli dlhoroční pedagógovia, bývalý vedúci pracoviska, predstavitelia partnerských inštitúcií, stredných škôl a ďalší, ktorí svojou činnosťou podporili rozvoj vysokoškolského vzdelávania v regióne a šírili dobré meno pracoviska doma aj v zahraničí.

Slávnostné akademie v školstve a odovzdávanie ocenení na východnom Slovensku majú viacero významných aspektov. Sú kľúčovým nástrojom na podporu tradícií a kultúrneho dedičstva regiónu, pričom posilňujú lokálnu identitu. Tieto podujatia vytvárajú priestor na ocenenie vynikajúcich výsledkov pedagógov, študentov a zamestnancov školstva, čím zvyšujú ich motiváciu a uznanie. Akademické slávnosti prispievajú k budovaniu pozitívnej atmosféry v školských komunitách a k podpore spolupráce medzi školami, univerzitami a miestnymi inštitúciami.

Na východnom Slovensku tieto podujatia často reflektujú regionálne špecifiká a zdôrazňujú význam vzdelania ako nástroja rozvoja v oblasti s rôznorodými sociálno-ekonomickými výzvami. Slávnosti akou bola aj slávnostná akadémia PHF EU, zároveň predstavujú platformu na výmenu skúseností a šírenie inšpiratívnych príbehov.

Ocenenia majú nielen symbolickú hodnotu, ale slúžia aj ako príklad pre ostatných, čo podporuje zdravú súťaživosť a kvalitu vo vzdelávaní. Tieto aktivity zároveň pomáhajú popularizovať školské inštitúcie a ich úspechy na regionálnej a národnej úrovni.



Obrázok 3: Odovzdávanie pamätných plakiet a medailí významným osobnostiam

### Význam pre región a pohľad do budúcnosti

Budúcnosť regionálneho vysokoškolského vzdelávania na východnom Slovensku má potenciál stať sa motorom rozvoja celej oblasti. Kľúčovou výzvou zostáva prilákať a udržať talentovaných študentov a odborníkov, ktorí by svojimi znalosťami prispeli k hospodárskemu a sociálnemu pokroku regiónu. Je nevyhnutné zlepšiť infraštruktúru a vybavenie univerzít tak, aby spĺňali moderné štandardy a umožnili realizáciu inovatívnych výskumných projektov. Dôležitú úlohu zohráva aj posilnenie spolupráce medzi univerzitami, miestnymi podnikmi a samosprávami, čo by mohlo zvýšiť zamestnateľnosť absolventov. Rozšírenie ponuky študijných programov v rôznych oblastiach by mohlo pomôcť naplniť potreby trhu práce.

Podpora regionálnej identity v rámci vysokoškolského vzdelávania môže navyše povzbudiť mladých ľudí, aby zostali vo svojich rodných regiónoch. Medzinárodná spolupráca s univerzitami z krajín V4 a EÚ môže priniesť nové výskumné možnosti a výmenu know-how. V neposlednom rade je potrebné vytvoriť prostredie, ktoré podporuje kreativitu, podnikavosť, kritické a inovatívne myslenie. Budúcnosť regionálneho vysokoškolského vzdelávania závisí od koordinovanej a dlhodobej stratégie, ktorá reaguje na potreby regiónu i globálne trendy.

Cez slávnostné akadémie sa školské komunity spájajú so širším spoločenským kontextom, čím sa posilňuje význam vzdelávania aj v očiach verejnosti. Takéto podujatia vyjadrujú uznanie za tvrdú prácu a prispievajú k podpore kontinuity vo vzdelávacích snahách regiónu.

Pedagogické pracovisko PHF EU v Michalovciach od svojho založenia v roku 1994 zohráva významnú úlohu v oblasti vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov na východnom Slovensku. Za tri desaťročia pripravilo stovky absolventov, ktorí sa uplatnili nielen na regionálnom trhu práce, ale aj na národnej a medzinárodnej úrovni. Svojou činnosťou prispelo k zvýšeniu dostupnosti vysokoškolského vzdelania a podporilo ekonomický a spoločenský rozvoj regiónu Zemplína.

Slávnostná akadémia nebola len pripomienkou doterajších úspechov, ale aj pohľadom do budúcnosti. Vedenie PHF EU plánuje rozšíriť a udržať svoje vzdelávacie aktivity, posilniť spoluprácu s praxou a naďalej poskytovať študentom kvalitné ekonomické vzdelanie, ktoré bude reagovať na aktuálne potreby trhu práce.



Obrázok 4: Spoločná fotografia účastníkov slávnostnej akadémie PHF EU

Pedagogické pracovisko PHF EU v Michalovciach je už 30 rokov dôležitou súčasťou akademickej sféry v regióne a toto podujatie bolo príležitosťou nielen na oslavu, ale aj na zhodnotenie jeho prínosu pre celú komunitu. Veríme, že nasledujúce roky prinesú ďalšie mimoriadne úspechy, ktoré budú písať jeho históriu.

**Ing. Petra Szaryszová, PhD.**  
**Ing. Lenka Kuhnová, PhD., MBA**

Katedra ekonómie a manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: [petra.szaryszova@euba.sk](mailto:petra.szaryszova@euba.sk)  
e-mail: [lenka.kuhnova@euba.sk](mailto:lenka.kuhnova@euba.sk)

## SPRÁVA Z PODUJATÍ

### CONTROLLING PRAKTICKY NA PHF EU KOŠICE

Pri príležitosti Týždňa vedy a techniky na Slovensku v roku 2024 sa na Podnikovohospodárskej fakulte EU v Bratislave so sídlom v Košiciach uskutočnili v novembri 2024 prednášky spojené s diskusiou pre študentov predmetu Vnútropodnikový controlling, vedené odborníkmi z praxe.

Prednášku v Košiciach na tému „Controlling a jeho význam v riadení nákladov vo výrobnom podniku“ viedol Ing. Ladislav Šim, FCCA. Absolvent PHF EU v Košiciach, v súčasnosti Finance Process Expert v spoločnosti Holcim European Business Services pôsobiacej v oblasti ťažby a spracovania stavebných materiálov, predstavil študentom controlling ako kľúčový nástroj efektívneho riadenia nákladov a optimalizácie procesov vo výrobnom podniku. Prednáška bola popretkávaná interaktívnymi úlohami, kde sa študenti učili rozlišovať jednotlivé typy a druhy nákladov na príkladoch z podniku. Prostredníctvom ukážky matice nákladov a nákladových stredísk lepšie porozumeli štruktúre nákladov a spôsobu ich priradovania k nákladovým strediskám, vrátane povolených a nepovolených kombinácií. Dozvedeli sa aj to, že cena je najzásadnejším činiteľom tvorby zisku, pretože aj jej malé úpravy môžu viesť k významným dopadom na tvorbu výnosov, čím možno zdôrazniť jej strategický význam v kontexte celkovej výkonnosti podniku. Odborné témy zahŕňali aj rozdiely medzi finančným účtovníctvom a controllingom a ich vzájomnú previazanosť, praktické ukážky zo systému SAP s dôrazom na využívané moduly, ako aj reportovanie nákladov na úrovni jednotlivých aktivít.



Prednáška podnietila zaujímavú diskusiu so študentmi, ktorú moderovala doc. Ing. Cecília Olexová, PhD. Študentov zaujímali najmä otázky týkajúce sa najnákladnejších fáz výroby cementu, unikátnych aspektov systému riadenia nákladov v podniku a intenzity konkurenčného prostredia. Prepojenie akademického vzdelávania s reálnymi skúsenosťami prinieslo študentom cenné poznatky a reálne príklady z hospodárskej praxe, čím podporilo

rozvoj ich odborných zručností počas štúdia. Študenti zároveň získali príležitosť uchádzať sa o pracovné pozície v spoločnosti Holcim European Business Services a získavať tak prvé profesionálne skúsenosti.

Na Pedagogickom pracovisku PHF EU v Michalovciach viedli prednášku Ing. Marek Husnaj a Ing. Martin Choma zo spoločnosti BSH Drives and Pumps s.r.o. v Michalovciach. Prednášajúci priblížili študentom, ako vyzerá práca controllera v reálnom podnikovom prostredí. Hlavnými témami boli: vplyv controllingu na rozhodnutia podniku, nové trendy reportingu (Power BI, SAP Analytics), kalkulácia produktu v praxi a úloha controllera pri projektoch znižovania (optimalizácie) nákladov produktu. Prednášajúci vysvetlili kľúčové pojmy a funkcie controllingu na príkladoch z praxe. Príjemným oživením prezentácie bola možnosť oboznámiť sa s ukázkami produktov spoločnosti, pričom študenti odhadovali náklady na výrobu týchto produktov.



Súčasťou prednášky bola odborná diskusia, ktorá sa niesla v neformálnom a priateľskom duchu. Jej obsahom boli konkrétne nástroje controllingu, spôsob získavania vstupných informácií, predbežná kalkulácia nákladov, ale aj súvisiace témy, najmä vplyv technologického vývoja, inflácie či legislatívnych zmien na finančné riadenie podniku. Študenti získali cenné poznatky, ktoré ich priblížili k praktickej aplikácii controllingu v každodennej práci.

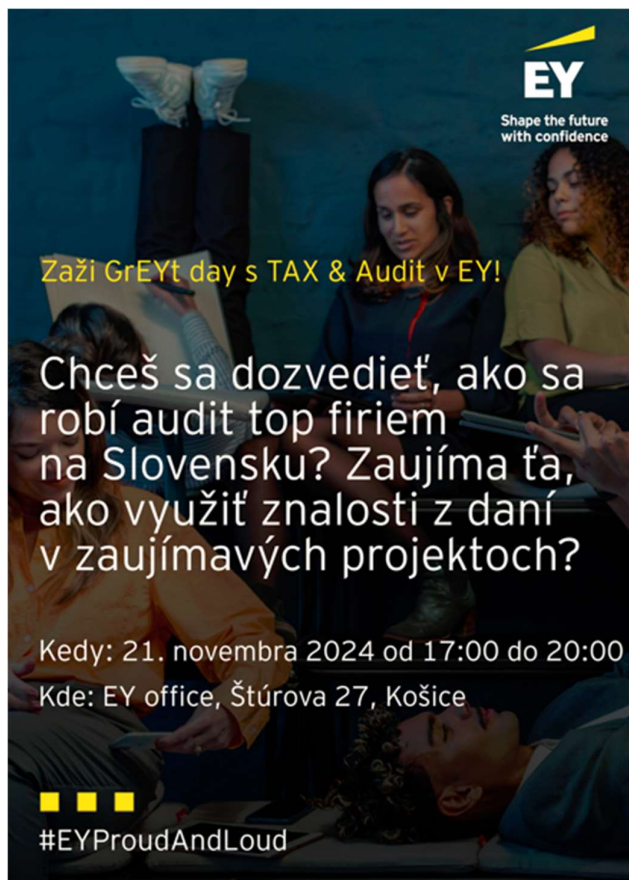
**doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.,  
Bc. Lívia Lengerová, Bc. Nora Jenőfióvá**

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: cecilia.olexova@euba.sk

## SPRÁVA Z PODUJATIA

### EVENT PRE ŠTUDENTOV – „ZAŽI GREYT DAY S TAX & AUDIT V EY!“

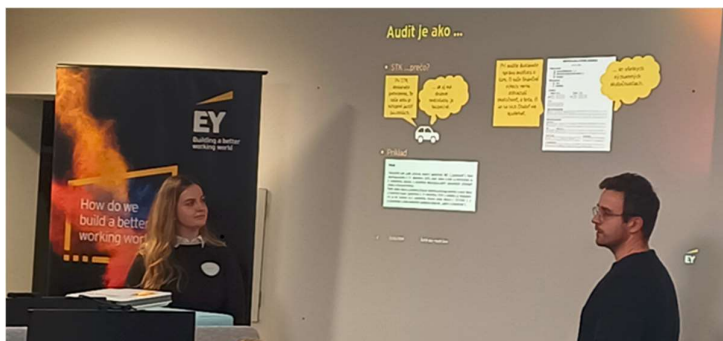
Aj tento rok spoločnosť EY (Ernst & Young, s. r. o.), pripravila pre študentov event, na ktorý boli pozvaní aj študenti Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach. Event sa konal presne po roku, dňa 21. 11. 2024, v priestoroch kancelárie spoločnosti EY na Štúrovej 27 (Business Centre Košice) pod názvom „Zaži GrEYt day s Tax & Audit v EY!“.



Tohto eventu sa zúčastnili študenti 3. ročníka 1. stupňa štúdia ako aj študenti 1. ročníka 2. stupňa štúdia na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, sprevádzaní vyučujúcou Ing. Magdalénou Freňákovou, PhD.

Cieľom eventu bolo predstaviť študentom prácu daňového konzultanta a audítora v úspešnej poradenskej spoločnosti. Študenti sa dozvedeli zaujímavé poznatky o práci v spoločnosti EY, stretnutie bolo doplnené zaujímavým networkingom a „small talk časťou“ s tými najpovolanejšími. Študenti sa konkrétne mohli porozprávať aj so zástupkyňou oddelenia HR o „DOS and DONTs“ pri písaní životopisu.

Event sa už tradične konal v priateľskej atmosfére, študenti nielen z Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, ale aj z iných vysokých škôl mali možnosť klást' svoje otázky už priamo počas jednotlivých prezentácií, ale rovnako tak aj v rámci diskusie, či individuálne počas prestávok medzi jednotlivými prezentáciami.







Spätná väzba našich študentov na uskutočnený event bola aj tohto roku vysoko pozitívna. Mnohí študenti v rámci diskusie prejavili záujem o možnú stáž, resp. part-time prácu v spoločnosti EY.

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD., odborníkov z EY zároveň opätovne pozvala na pôdu Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach. Pevne veríme, že spoluprácu spoločnosti EY s Podnikovohospodárskou fakultou Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, ktorá by mohla na našu fakultu priniesť zaujímavý odborný pohľad z praxe napr. v oblasti daní, forenzného účtovníctva či ESG reportingu, sa podarí naštartovať práve v blížiacom sa roku 2025.

**Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.**

Katedra ekonómie a manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: magdalena.frenakova@euba.sk