

# ČASOPIS



ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT  
IN PUBLIC ADMINISTRATION  
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 22/2015 ROČNÍK 10



# ČASOPIS

ŠTUDENTSKÝ ODBORNÝ ČASOPIS



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT  
IN PUBLIC ADMINISTRATION  
STUDENTS SCIENTIFIC JOURNAL

ČÍSLO 22/2015 ROČNÍK 10

# Študentský odborný časopis

## ČasOpis

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

### Redakcia (Editorial Office):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421905864457

E-mail: [daniela.conkova@vsemvs.sk](mailto:daniela.conkova@vsemvs.sk)

### Redakčná rada (Editorial Board):

Členovia:

Viera Cibáková, VŠEMvs – predseda (Chairperson of Editorial Board)

Vojtech Kollár, VŠEMvs – šéfredaktor (Editor in Chief)

Lucia Balajová, VŠEMvs

Daniela Čonková, VŠEMvs

Katarína Švejnová Höesová, VŠEMvs

Alexander Kováč, VŠEMvs – zástupca Študentskej rady

### Vydavateľ (Publishing House):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421 905 864 457

IČO vydavateľa: 35 84 70 18

**Náklad:** 100ks

**Dátum vydania:** 20. jún 2015 - 1/2015

**Periodicita vydávania:** 2x ročne

### Tlač (Printed by):

Merkury, spol. s. r. o.

Martinčekova 2

821 09 Bratislava

Tel./fax: +421/2/ 53 41 59 22

E-mail: [info@tlaciarenimpress.sk](mailto:info@tlaciarenimpress.sk)

EV 2949/09

ISSN 1337-9593

## Obsah

<b>Franchising ako koncepcia podnikania v 21. storočí.....</b>	<b>5</b>
<i>Franchising as business concept in the 21st century</i>	
Eva BOJKOVÁ	
<b>Návrh opatrení na zdokonalenie systému získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii .....</b>	<b>18</b>
<i>The proposal of measures to improve system of recruitment and selection of employees in selected company</i>	
Ivana BYSTRIANSKA	
<b>Zhodnotenie konkurencieschopnosti vybraného podnikateľského subjektu .....</b>	<b>34</b>
<i>Evaluation of competitiveness of chosen business entity</i>	
Aneta ČAPUTOVÁ	
<b>Zhodnotenie konkurencieschopnosti vybraného podnikateľského subjektu .....</b>	<b>52</b>
<i>Competitiveness evaluation of selected company</i>	
Dávid FARKAS	
<b>Možnosti podpory predaja slovenských produktov na domácom spotrebiteľskom trhu .....</b>	<b>67</b>
<i>Support options sale of Slovak products on the domestic consumer market</i>	
Ľudmila GOGOLOVÁ	
<b>Konsolidácia v podmienkach miestnej samosprávy ako proces pokračovania reformy účtovníctva a výkazníctva v samospráve .....</b>	<b>79</b>
<i>The consolidation in conditions of a local government as a process of continuation the reform of accounting and reporting in the municipality</i>	
Miroslava JANČOVIČOVÁ	
<b>Finančná a kapitálová štruktúra malých a stredných podnikov .....</b>	<b>96</b>
<i>Financial and capital structure of small and medium-sized enterprises</i>	
Ivana KACLÍKOVÁ	
<b>Analýza spotrebiteľského správania zákazníkov vybranej firmy .....</b>	<b>111</b>
<i>The analysis of consumer behavior of selected company</i>	
Diana KAZÁROVÁ	
<b>Návrh opatrení na zdokonalenie systému vzdelávania zamestnancov vo vybranej organizácii.....</b>	<b>128</b>
<i>Draft of measures for improvement of employee education system in chosen organization</i>	
Kristína KRÁTKA	
<b>Poistenie katastrofických rizík malých a stredných podnikov .....</b>	<b>147</b>
<i>Insurance of catastrophic risks for small and medium enterprises</i>	
Ing. Jaroslav KRČ	

<b>Vplyv marketingovej komunikácie na nákupné správanie seniorov .....</b>	<b>158</b>
<i>Effect of the Marketing Communication on behaviour of the retirement age buyers</i>	
Andrej KUBA	
<b>Banky a životné prostredie .....</b>	<b>174</b>
<i>Banks and environment</i>	
Katarína LEVÁRSKA	
<b>Motivácia pracovníkov a zvýšenie efektívnosti vo vybranej spoločnosti ...</b>	<b>187</b>
<i>Motivation of employees and increase efficiency in the selected company</i>	
Anita MAKÓOVÁ	
<b>Získavanie a výber pracovníkov v podmienkach konkrétneho podniku ....</b>	<b>195</b>
<i>Getting and selection employees in the conditions of a specific company</i>	
Noémi NOVÁKOVÁ	
<b>Investičná atraktivnosť ekonomiky Slovenskej republiky.....</b>	<b>215</b>
<i>Investment attractiveness of the Slovak republic economy</i>	
Marek ONDREJČEK	
<b>Úloha priamych zahraničných investícií v regionálnom rozvoji z hľadiska konkrétneho podniku .....</b>	<b>227</b>
<i>The role of foreign direct investments in the regional development in terms of a specific company</i>	
Nikola RIGÁŇOVÁ	
<b>Účtovanie dlhodobého hmotného majetku v sústave podvojného účtovníctva .....</b>	<b>242</b>
<i>Accounting of tangible investment goods in constitution of double-entry accounting</i>	
Renáta SERFŐZŐOVÁ	
<b>Nepeňažné aspekty ceny vo vnímaní zákazníkov MSP.....</b>	<b>258</b>
<i>Non-monetary prices aspects in perception of the SME customers</i>	
Albín SLIVON	
<b>Skúsenosti s uplatňovaním konceptu spoločenskej zodpovednosti v malých a stredných podnikoch.....</b>	<b>274</b>
<i>Experience with the application of the concept of social responsibility in small and medium-sized enterprises</i>	
Adriana ŠTEFÁNEKOVÁ	
<b>INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV.....</b>	<b>289</b>
<b>Instructions for authors .....</b>	<b>290</b>
<b>Autori príspevkov .....</b>	<b>291</b>

# Franchising ako koncepcia podnikania v 21. storočí

Eva BOJKOVÁ\*

## *Franchising as business concept in the 21st century*

### **Abstract**

*Problematic of the business franchising is a hot topic of last decade. We will talk about the franchising concept as well as potential, advantages and disadvantages of this business solution. As an example we choose international franchise company Naturhouse which provide diet solutions for healthy life. The work offer detailed view on the company structure by using intercompany survey and interview with the local owner of the company. The conclusion is devoted to overall evaluation of the survey results and draft recommendations, which could minimize all weaknesses that we identified in the survey.*

**Keywords:** *franchising, franchisor, franchisee, franchising concept, franchise chain*

### **Úvod**

Vzhľadom k rozvoju a rastu ekonomiky Slovenskej republiky sa franchising ako overený kompletný systém podnikania „na kľúč“ dostáva čoraz viac do popredia a mnoho malých a stredných podnikateľov v ňom vidí možnosť, ako začať úspešne pôsobiť na trhu. Prijatím franchisingovej licencie si začínajúci podnikateľ značne zjednoduší prístup na trh, ako aj zredukuje riziko neúspechu, nakoľko využije zavedený a rokmi overený podnikateľský koncept. Za pomoci podpory franchisora a jeho úspešnej značky môže najlepšie obstáť v konkurenčnom boji a čerpať výhody plynúce zo spoločného partnerstva. Pravdaže úspech podnikania nezávisí len na podpore, ktorú mu poskytne známa a prosperujúca spoločnosť. I sám prijímateľ franchízy musí venovať určitú snahu, aby sa dopracoval k pozitívnym výsledkom.

Franchising sa v súčasnosti najviac rozvíja v oblasti služieb, zdravej výživy a fitness. Jednou zo spoločností, ktorá ponúka svoj obchodný koncept na báze franchisingovej spolupráce je spoločnosť Naturhouse, ktorá sa špecializuje na poradenstvo a odbornú starostlivosť v oblasti zdravého stravovania.

Cieľom príspevku je predstaviť spoločnosť Naturhouse, popísať kritéria získania franchízy a postup zakladania vlastného franchisingového podniku pod touto značkou; prostredníctvom rozhovoru s majiteľom priblížiť ťažkosti, ktoré súvisia s chodom konkrétneho franchisingového podniku Naturhouse; pomocou dotazníkového prieskumu identifikovať nedostatky, ktoré sa vyskytujú nielen v celom systéme, ale aj v rámci podniku; v závere zhodnotiť celkovú situáciu a navrhnúť odporúčania, ktoré by pomohli minimalizovať zistené nedostatky a prispeli k lepšiemu chodu tohto konkrétneho podniku.

---

\* Eva Bojková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra marketingu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: bojkovaeva@gmail.com

## 1 Predstavenie spoločnosti Naturhouse

Spoločnosť Naturhouse je nadnárodná spoločnosť zameraná na dietológiu a zdravý životný štýl, ktorá pôvodom pochádza zo Španielska. Patrí k vedúcim spoločnostiam v oblasti služieb diéty a výživy, ktoré fungujú na systéme franchisingovej spolupráce. Špecializuje sa na poradenstvo a odbornú starostlivosť v oblasti zdravého stravovania a na výživu doplnenú španielskymi prírodnými produktmi.

Systém dietológie Naturhouse sa na základe odborného poradenstva a úpravy stravovacích návykov snaží zmeniť výživový štýl klienta. Dietetické centrá využívajú metódu overenú dvadsaťročnou tradíciou, ktorá je vybudovaná na troch pilieroch:

- stredomorský jedálny lístok, ktorý má preukázateľný účinok ako prevencia v boji proti civilizáčnym ochoreniam,
- exkluzívne produkty na báze bylín,
- ľahká fyzická aktivita.

Vo výživových poradniach pracujú odborníci, ktorí na základe posúdenia zdravotného stavu, bioimpedačnej analýzy, stravovacích návykov klienta a jeho individuálnych charakteristík zostavia výživový plán podľa jeho potrieb a odporúčia produkty Naturhouse, ktoré by si mal zákazník zakúpiť. Poradenstvo a podpora zo strany poradcu sú zdarma. Úspech metódy spočíva najmä v správnej kombinácii potravín, ktoré dostatočne pokryjú metabolické, fyziologické a biochemické potreby klienta.

Prírodné produkty Naturhouse sú navrhnuté tak, aby prispeli k zlepšeniu zdravotného stavu ľudí trpiacich nadváhou (hypertenzia, diabetes melitus). Základný sortiment je tvorený viac ako 122 produktmi, ktoré sú vyrábané v laboratóriách Housdiet a Kiluva vlastnených spoločnosťou Naturhouse. Všetky výrobky majú certifikáty Štátneho zdravotného ústavu a sú schválené Ministerstvom zdravotníctva.<sup>1</sup> Klient si ich hradí sám.

Celý proces chudnutia je kontrolovaný prostredníctvom pravidelných stretnutí s výživovým poradcom Naturhouse. Jednotlivé návštevy nie sú časovo náročné a slúžia k tomu, aby sa zákazník zveril so svojimi pocitmi, úspechmi či neúspechmi, prípadne upozornil na nepríjemnosti, ktoré nastali v priebehu chudnutia. Na základe tohto rozhovoru dietológ prispôsobuje výživový plán, sleduje vývoj hmotnosti a kontroluje zmenu stravovacích návykov klienta. Pod jeho vedením sa zákazník naučí správne a pravidelne stravovať, vyberať vhodné nápoje a potraviny, čím automaticky odstráni problémy so zažívaním spôsobené nesprávnymi návykmi a postupne znižuje svoju hmotnosť. Úspech závisí najmä na dôvere k poradcovi a na vzťahu ich vzájomnej spolupráce, pričom zákazník musí dodržiavať navrhnuté zásady a odporúčania dietológa.

Všetky diéty a všetky potravinové doplnky, ktoré Naturhouse predáva, sú navrhnuté a schválené Technickým oddelením Naturhouse, kde pracuje tím odborníkov z najrôznejších odborov.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> NATURHOUSE. 2013. *Nová výchova ve výživě*. [online].

<sup>2</sup> NATURHOUSE. 2013. *Nová výchova ve výživě*. [online].

## 1.1 História spoločnosti Naturhouse

Zakladateľom konceptu je podnikateľ z Logroňa, Félix Revueta, ktorý v roku 1986 založil skupinu Kiluva. Tá sa neskôr stala vlastníkom celého franchisingového reťazca. Už v tých časoch množstvo španielov trpelo nadváhou a ich počet sa v priebehu posledných 20 rokov zdvojnásobil. Technologický pokrok a sedavý životný štýl spôsobili, že v súčasnosti trpí nadváhou takmer 40% obyvateľstva Španielska. Bol to práve Félix Revueta, kto prišiel s myšlienkou naučiť ľudí ako sa majú zdravo stravovať, a tak vyriešiť ich problémy s nadváhou. Ako výrobca a distribútor produktov zdravej výživy získal na trhu dôveru a v roku 1991 otvoril prvý obchod v Baskicku, ktorý sa špecializoval na predaj a služby v oblasti zdravého životného štýlu.

Prvá predajňa bola umiestnená v priestoroch prestížnej časti mesta Viktória s vysokou úrovňou príjmov zákazníkov. Obchod ponúkal zákazníkom produkty a služby pre krásu, kozmetiku, masáže, terapiu na zníženie nadváhy a rôzne dietetické produkty s cieľom vyskúšať v praxi podnikateľskú myšlienku a zistiť, či bude životaschopná a bude môcť fungovať na báze franchisingu. Otvorením druhého predajného miesta v roku 1993 sa koncepcia Naturhouse zmenila. Stredisko bolo umiestnené v oblasti s priemernými príjmami a začalo sa viac orientovať na predaj výživových doplnkov a poradenstva v oblasti dietiky. Od tejto chvíle sa začal utvárať dnešný profil spoločnosti Naturhouse.

Franchisingová sieť Kiluva Group postupne rozširovala reťazec výživových centier po celom území Španielska a v roku 1999 expandovala prostredníctvom franchisingu aj do zahraničia. Svoju úspešnú podnikateľskú myšlienku predávala v Nemecku, Francúzsku, Taliansku, Grécku, v USA, v Guatemale, Mexiku, Poľsku, Venezuele a ďalších krajinách.

V roku 2003 vyšlo prvé číslo časopisu *Peso Perfekto* a spoločnosť Naturhouse získala ocenenie pre franchising s najväčším rozvojom na ôsmom ročníku cien franchisingu. O dva roky neskôr otvorila 1000. dietetické stredisko vo franchisingovom reťazci. K oceneniu z roku 2003 pribudli v priebehu nasledujúcich rokov aj ďalšie ocenenia:

- **2006** - cena pre najlepšie podnik poskytujúci služby na 11. ročníku Cien pre podnikateľa roku organizovanou Ernst&Young,
- **2006** - Naturhouse ocenená cenou za internacionalizáciu na 9. ročníku Cien pre ekonomiu a podniky organizovanou Skupinou Dossier,
- **2007** - Naturhouse ocenená na 12. ročníku cien Franšíz, dnes cenou pre najlepšieho franšízora.<sup>3</sup>

V priebehu 20. rokov franchisingová sieť Naturhouse otvorila 2000 výživových centier v 40. krajinách sveta. Prestížny portál zaradil NATURHOUSE na zoznam Top 100 globálnych franchisingových systémov.<sup>4</sup>

V roku 2008 sa česká spoločnosť Reduccia stala držiteľom master franchisingovej licencie pre Českú a Slovenskú republiku. Konateľ spoločnosti Ján Gonda vďaka

<sup>3</sup> NATURHOUSE. 2013. *Nová výchova ve výživě*. [online].

<sup>4</sup> NATURHOUSE. 2013. *O nás*. [online].



svojim dlhoročným skúsenostiam v odbore zdravia otvoril prvú výživovú predajňu v Českých Budějoviciach. Momentálne má Naturhouse v Českej republike viac ako 70 pobočiek a na Slovensku je ich 16. V budúcnosti chce pokračovať v budovaní štandardných pobočiek a plánuje sa rozvíjať i v menších mestách.

## 1.2 Franchíza od spoločnosti Naturhouse

Mnoho podnikateľov premýšľajúcich o rozbehnutí vlastného biznisu prichádza k názoru, že najjednoduchšou cestou, ako sa dostať k požadovanému cieľu, je vydať sa cestou podnikania na báze franchisingu. Podnikateľský model Naturhouse predstavuje franchising so slušnou rentabilitou, ponúka služby v oblasti permanentného rastu a profesionálny a rokmi overený koncept. Pokiaľ chce začať podnikáť v tejto oblasti a stať sa súčasťou reťazca, postup získania licencie je nasledovný.

Dôležité je najmä získať dostatok informácií, prostredníctvom ktorých je možné sa správne rozhodnúť, do ktorých projektov je výhodné investovať. Základné informácie o franchisingu poskytuje pre potencionálnych záujemcov značka Naturhouse prostredníctvom médií. Na internetových stránkach sprístupňuje podmienky a predpoklady spolupráce pod značkou Naturhouse. Taktiež má k dispozícii dve brožúry. Jednu s názvom „Profil Naturhouse“, v ktorej sa budúci kandidát môže oboznámiť so spoločnosťou, jej históriou a podnikateľskou myšlienkou, ktorou získala úspech na trhu. Druhá brožúra s názvom „Podnikajte s nami“ ponúka informácie o výhodách spolupráce, podmienkach založenia pobočky, výške poplatkov, vstupnej investícií či podpore so strany franchisora. Obe slúžia k lepšej orientácii možných záujemcov pri výbere vhodného projektu.

Výberové konanie vo franchisingu Naturhouse prebieha obvykle v štyroch etapách. Prvá etapa sa začína telefonickou alebo emailovou komunikáciou medzi záujemcom o licenciu a master-franchisee Jánom Gondom, pri ktorej si obe strany vymenia základné informácie a zisťujú, či budú mať záujem uvažovať o ďalšej spolupráci. V druhej etape nasleduje osobná schôdzka, v priebehu ktorej sa preberá obchodný model, podmienky spolupráce, vzorové kalkulácie a vhodná lokalita pre otvorenie podniku. Od budúceho kandidáta sa požaduje, aby vyjadril predstavu o rozvoji podniku, ale aj očakávania plynúce zo vzájomného partnerstva. Predmetom rozhovoru je taktiež finančná situácia kandidáta, najmä aký podiel na investovanej čiastke budú tvoriť jeho vlastné zdroje a akú časť chce hradiť prostredníctvom úveru. Franchisor si totiž musí byť istý, či záujemca o franchízu je kapitálovo silným partnerom, ktorý bude schopný preklenúť aj obdobie, kedy jeho podnik nebude vplyvom vyšších počiatkových investícií ešte zarábať.<sup>5</sup>

Podľa master franchisee Jána Gondu je najideálnejšie, ak začínajúci podnikateľ použije pri zakladaní pobočky čisto vlastné zdroje. Záujemca o licenciu musí byť taktiež dostatočne motivovaný a ochotný zosúladiť svoje ciele s cieľmi celého reťazca. Ak spĺňa všetky predpoklady nastáva tretia fáza, v ktorej navštívi niektorú z pobočiek, kde sa oboznámi so samotnou prevádzkou a činnosťami, ktoré sa v rámci nej vykonávajú. Pokiaľ na oboch stranách pretrváva ochota vstúpiť do franchisingového vzťahu nastáva štvrtá fáza. Franchisor a franchisee uzatvoria

<sup>5</sup> ŠTANGLOVÁ, B. *Na slovíčko u franchisora*. Vlastní firma franchising. č. 6, s. 57.

zmluvu, ktorá predstavuje právny základ fungovania každého franchisingového podniku.

### **1.1.1 Franchisingová zmluva a poplatky**

Franchisingová zmluva je právnym vyjadrením vzťahu franchisora a franchisee. Podpisom zmluvy sa zo záujemcu stáva partner franchisora a obaja sú od tohto momentu na dlhšie obdobie úzko spätí. Franchisingová zmluva podrobne upravuje všetky náležitosti podnikania vo franchisingovom reťazci. Ide o zmluvu kombinovanú, nakoľko si v nej zmluvné strany sami určujú, čo bude tvoriť jej podstatné časti. Môže obsahovať prvky licenčnej zmluvy, zmluvy o využití know-how, nájomnej zmluvy, zmluvy o obchodnom zastúpení a podobne. Jej forma a štruktúra nie sú legislatívne upravené, ale musia byť v súlade s platnými zákonmi a Kódexom etiky franchisingu.

Aj zmluva s Naturhouse je typom zmluvy kombinovanej. Po právnej stránke zabezpečuje franchisee užívanie všetkých práv a nehmotných statkov, ktoré mu franchisor predáva. Rovnako tak chráni obe strany pred prípadným nedovoleným zásahom a poškodením siete tretou osobou. Zmluva obsahuje podrobný popis fungovania celého franchisingového systému vrátane riadenia a oprávnenia franchisora kontrolovať činnosť franchisee, tak aby bol zabezpečený riadny výkon jeho podnikateľskej činnosti. Taktiež upravuje práva a povinnosti oboch zmluvných strán, aby nedochádzalo k sporom alebo ku vzniku škody.

Zmluva sa uzatvára na dobu určitú 5 rokov, s možnosťou jej ďalšieho predĺženia. Ak nedôjde k predĺženiu zmluvy, franchisor má vyhradené predkupné právo na odkúpenie pobočky. Je však zaviazaný povinnosťou zaplatiť takú cenu, ktorú by v dobrej vôli ponúkol iný kupujúci. Závazok územnej exkluzivity je definovaný ako povinnosť franchisora neuvádzať žiadneho ďalšieho franchisee na stanovené územie. Dôležitým bodom zmluvy je i povinnosť mlčanlivosti a diskretnosti. Franchisee a jeho zamestnanci majú povinnosť neprezradiť údaje, či informácie týkajúce sa celého systému a utajovať ich až pokiaľ sa stanú všeobecne známymi. V prípade porušenia tohto záväzku je franchisor oprávnený odstúpiť od zmluvy a požadovať primerané zadosťučinenie a náhradu škody.

Zmluva s Naturhouse je zabezpečená kauciou vo výške 3000 eur alebo zmenkou, ktorú franchisor používa na prípadnú úhradu dlhov franchisee. Za poskytnutie licencie franchisee neplatí žiadny vstupný poplatok. V zmluve je stanovený len administratívny poplatok, ktorý sa uhrádza raz ročne. Poplatok zahŕňa podporu a konzultácie v priebehu celej spolupráce, workshopy, školenia personálu, či návštevy pobočky. Všetci franchisees sú taktiež povinní prispievať na spoločnú reklamu. Tieto príspevky sa sústreďujú vo фонде, z ktorého franchisor uhrádza výdaje na reklamnú kampaň a reklamné materiály pre celú sieť Naturhouse.

### **1.1.2 Predpoklady, ktoré je nutné splniť**

V prípade záujmu o otvorenie pobočky je pre potencionálnych franchisees zaujímavá najmä výška investičných nákladov, ktorá je v porovnaní s inými konceptmi pomerne nízka. Franchising Naturhouse má pre budúcich záujemcov pripravené dva koncepty, podľa veľkosti lokality, v ktorej bude franchisee pôsobiť.

Štandardný koncept je určený pre mestá s 20 000 a viac obyvateľmi. Výživové stredisko je rozdelené na dve časti. Predajná časť, kde si zákazník môže zakúpiť exkluzívne španielske produkty určené na podporu znižovania hmotnosti a výživovú poradňu, v ktorej sa klient osobne stretáva s dietológom. Výživové centrum štandardného typu je vhodné umiestniť do priestoru vo veľkosti 28 m<sup>2</sup>. Prevádzka môže byť buď vlastná alebo prenajatá. Mala by sa nachádzať na frekventovaných zónach obchodných centier, kde je výhodou stála návštevnosť zákazníkov, nezávislá na počasí a ročnom období, alebo rušná ulica v centre mesta, ktorá poskytuje majiteľovi možnosť prispôbiť otváraciu dobu a získať jednoduchšiu nájomnú zmluvu. Počiatočná investícia u štandardného konceptu začína od sumy 16 100 eur, ale môže sa vyšplhať až do výšky 35 000 eur. Vyššiu investíciu si vyžadujú najmä výživové poradne otvorené vo frekventovaných lokalitách obchodných centier, kde náklady závisia najmä od čiastky za prenájom či nevyhnutných stavebných úprav. Suma zahŕňa kúpu nábytku, zariadenia, softvéru a akéhokoľvek materiálu potrebného pre otvorenie a chod centra. Táto čiastka je konečná a je v nej započítaný i počiatočný rozvoz tovaru, nájom, kaucia a finančná rezerva na prvé mesiace prevádzky.<sup>6</sup> Franchisor uvádza dosiahnutie prevádzkového zisku do najbližších dvoch až šiestich mesiacov a návratnosť vložennej investície v priebehu dvoch až troch rokov, pričom nie je neobvyklé, keď sa vložené investície vrátia do jedného roka. V prevádzke štandardného konceptu sú potrební dvaja až traja zamestnanci v závislosti od toho, či je otvorené aj cez víkendy.

### Obrázok 1 Plán celkového rozmiestnenia pri štandardnom koncepte



Zdroj: NATURHOUSE. *Nová výchova ve výživě*. 2013 [online] Dostupné na internete: <http://franchising.naturhouse.sk/content/files/images/ilustraci/franchising-info/company-profile-naturhouse.pdf>.

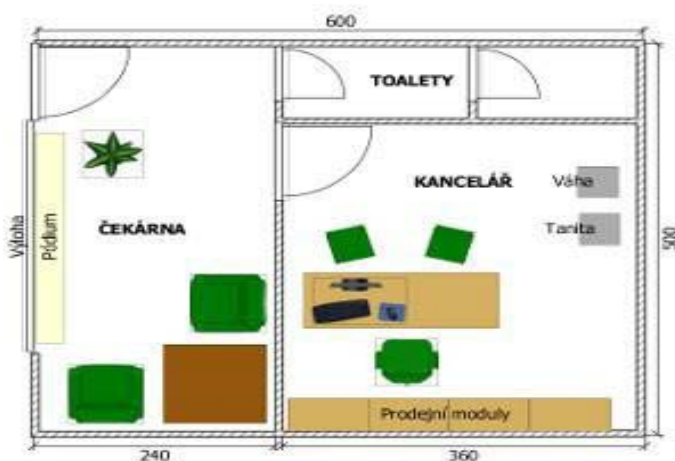
Množstvo potencionálnych záujemcov, ktorí by chceli začať podnikat' cez systém franchisingovej spolupráce, nerealizuje svoj sen z dôvodu nedostatku peňažných prostriedkov. Z tohto dôvodu Naturhouse prišiel na trh s novinkou v podobe mikrokonceptu, ktorý nie je finančne náročný v začiatkoch spolupráce a ani v jeho priebehu. Počiatočná investícia predstavuje sumu od 11 200 do 16 000 eur a zahŕňa podobne ako u štandardného konceptu poplatky za prenájom, kaucie, nákup

<sup>6</sup> NATURHOUSE. 2013. *Fránšiza NATURHOUSE*. [online].

tovaru, a taktiež finančnú rezervu potrebnú na prvý mesiac prevádzky. Pobočke typu mikro postačí priestor o rozlohe 20 m<sup>2</sup>, ktorý je rozdelený na čakáreň a výživovú poradňu. Mikrokoncept je určený pre mestá s 10 až 19 tisíc obyvateľmi. Vďaka nízkym počiatočným nákladom je zaujímavý najmä pre bežných ľudí, pretože vstupná investícia je finančne prijateľná a únosná. Výhodou otvorenia pobočky v menšom meste je skutočnosť, že franchisees môžu využiť nielen nižšie vstupné, ale aj prevádzkové náklady. Vďaka menšej rozlohe tak majiteľ ušetrí náklady na prenájom priestorov a taktiež nie je nutné zamestnávať toľko personálu. V praxi vám teda stačí menší obrat, aby ste napriek tomu slušne zarábali.<sup>7</sup>

Rovnako tak dopyt po zaujímavých službách je v menších mestách oveľa väčší, keďže miestni ľudia nemajú toľko možností si niečo zaobstarat' alebo dopriať. Aj povest' pobočky sa šíri oveľa rýchlejšie, takže franchisee ušetrí aj na reklame. Predajne typu „mikro“ spravidla dosahujú prevádzkový zisk počas 1 – 3 mesiacov od otvorenia a návratnosť investície do 1 – 2 rokov.<sup>8</sup>

### Obrázok 2 Plán celkového rozmiestnenia pri mikrokoncepte



Zdroj: NATURHOUSE. *Nová výchova ve výživě*. 2013. [online] Dostupné na internete: <http://franchising.naturhouse.sk/content/files/images/ilustracni/franchising-info/company-profile-naturhouse.pdf>.

Do reťazca je možné vstúpiť dvoma spôsobmi. Buď ako majiteľ - výživový poradca, ktorému je zabezpečené kompletne vzdelávanie v oblasti zdravej výživy, dietiky a predaja a ktorého je Naturhouse povinný v priebehu spolupráce oboznamovať s novinkami v tejto oblasti, alebo ako investor, ktorý si najíma na prevádzku zamestnancov, a to na pozíciu dietológa a asistenta predaja. Model majiteľ - výživový poradca je určený pre tých, ktorí sa venujú zdravému životnému štýlu a preferujú prácu s ľuďmi. Model investor oslovuje hlavne ľudí, ktorí už podnikajú a hľadajú možnosť ďalšieho zhodnotenia svojich financií.

<sup>7</sup> ZÁLUSKÝ, J. 2014. *Nejúspešnejší podnikatelia začínajú spravidla od nuly*. Príloha Hospodárskych novín, Podnikání, č. 5, s. 7.

<sup>8</sup> NATURHOUSE. 2013. *Franšíza Naturhouse*. [online].

V rámci expanzie franchisingového reťazca je možné odkúpiť niektoré z už fungujúcich pobočiek, kde nový franchisee získava výživovú poradňu so stálym počtom zákazníkov vrátane zamestnancov s dlhodobými skúsenosťami.

### 1.1.3 Podpora a vzdelávanie poskytnuté franchisorom

Vznik a rozvoj franchisingového reťazca si vyžadujú rozsiahlu pomoc prijímateľovi, ktorý potrebuje aktívnu štartovaciu i priebežnú podporu a motiváciu od franchisora.<sup>9</sup> Keďže je franchising založený na úzkej spolupráci medzi poskytovateľom a prijímateľom, prijímateľ nesmie mať nikdy pocit, že je v tom sám.

Ak sa záujemca rozhodne otvoriť vlastnú predajňu Naturhouse môže očakávať od franchisora podporu vo všetkých oblastiach, a to nielen pri štarte, ale aj v priebehu podnikania.

Pred uzatvorením zmluvy franchisor vykoná analýzu trhu a konkurencie, celý projekt posúdi a na základe výpočtu výšky očakávaného obratu určí ziskovosť predajne. Taktiež zhodnotí umiestnenie prevádzky a spresní ďalšie podmienky spolupráce.

Pokiaľ záujemca spĺňa všetky predpoklady a dôjde k podpísaniu zmluvy získava od franchisora pomoc s vyhľadávaním vhodných obchodných priestorov, ale aj pomoc pri získavaní jednoduchších nájomných podmienok. Franchisor Naturhouse odporučí franchisee stavebnú firmu a poskytne i zoznam dodávateľov, ktorý postavia predajňu podľa požadovaných noriem. Na základe skúseností z pilotných prevádzok pomôže pri stanovení štruktúry predajných plôch, obstaraní a umiestnení technologického vybavenia a stvárnenia celej pobočky. Franchisee môže taktiež počítať s pomocou pri umiestňovaní loga pri zohľadňovaní kultúrnych a stavebných podmienok. Celý proces od uzatvorenia zmluvy až po otvorenie prevádzky trvá 3 a viac týždňov podľa doby hľadania obchodných priestorov.

Pred zahájením činnosti je potrebné nájsť ľudí, ktorí budú schopní zaistiť bezproblémový chod prevádzky a zároveň sa zapoja aj do jej rozvoja. Z tohto dôvodu franchisor Naturhouse pomáha aj s výberom vhodného personálu, ktorému zabezpečuje školenia nielen v úvode pracovného pomeru, ale aj v jeho priebehu. Pred otvorením predajne poskytuje pre samotného franchisee vstupné zaškolenie, tak, aby kvalita franchisingového systému aj po rozšírení siete o nového člena zostala naďalej zachovaná. Cieľom takéhoto školenia je podrobné oboznámenie sa s chodom franchisingového podniku. Pokiaľ franchisee vstupuje do reťazca ako majiteľ - výživový poradca, franchisor mu zabezpečí vzdelávanie v oblasti zdravej výživy, dietológie a predaja. Rovnako tak vzdeláva aj jeho zamestnancov.

Franchisee môže taktiež očakávať poradenstvo aj v mnohých iných oblastiach ako je napríklad vedenie účtovníctva, administratíva, informačné technológie, personalistika, atď. Starostlivosť prebieha aj v oblasti marketingovej komunikácie, ktorú značka Naturhouse pripravuje pre celý reťazec a postará sa aj o výber médií. Lokálnu reklamu si franchisee zostavuje sám len ako doplnok.

---

<sup>9</sup> ŠTENSOVÁ, A. 2006. *Franchising, partnerstvo prinášajúce úspech*. s. 42.

Všetky podrobné poznatky a popisy jednotlivých činností, ktoré sa každodenne vykonávajú počas prevádzky podniku sú rozpísané vo franchisingovej príručke. Pretože táto príručka obsahuje rokmi overenú metódu podnikania, je prvoradou snahou každého franchisora, ju čo najefektívnejšie chrániť, aby nedošlo k jej odtajneniu alebo zneužitiu inými osobami. Príležitosť nahliadnuť do príručky získava franchisee až v rámci predzmluvnej fázy. Spoločnosť Naturhouse má taktiež pripravenú takúto príručku, ale z hore uvedených dôvodov mi ju odmietli poskytnúť. Obsahuje totiž popis ich know-how a obchodného tajomstva.

Takmer vo všetkých franchisingových reťazcoch franchisor systematicky vychováva a školí franchisee a jeho pracovníkov. Nie je tomu inak ani u spoločnosti Naturhouse, ktorej záleží na neustálom rozvoji a prehlbovaní odbornej kvalifikácie svojich výživových poradcov prostredníctvom rôznych školení. Takéto školenia zabezpečujú najmä odborníci z Českej republiky. Mgr. Martin Jelínek, Ing. Ivan Mach a MUDr. Michaela Svobodová pravidelne organizujú prednášky v oblasti zdravého životného štýlu, výživy a diétológie. Všetci poradcovia výživy musia absolvovať vstupné informačné školenie a odborný vzdelávací kurz zameraný na oblasť diétológie, ktorý je akreditovaný Ministerstvom školstva.

Spolu s americkou univerzitou je taktiež pripravený vzdelávací program Naturhouse Univerzity, ktorej hlavným účelom je neprestajne zvyšovať odborné vedomosti a osobný rozvoj výživových špecialistov tak, aby svojim klientom dokázali poskytnúť čo najkvalitnejšie služby nielen z hľadiska odborných znalostí, ale aj osobnej podpory a motivácie.

Komplexný rozvojový program NATURHOUSE University je rozdelený do troch variant, ktoré na seba navzájom nadväzujú. Úspešní absolventi špecializácie Management výživového poradenstva získajú certifikovaný diplom americkej LIGS University a titul MBA. NATURHOUSE University je jediný MBA program na slovenskom trhu so špecializáciou na Management výživového poradenstva.<sup>10</sup>

Väčšinový profil franchízy Naturhouse je tvorený ženami s odborným vzdelaním v oblasti zdravotníctva, ľudskej výživy, diétológie, farmácie, CTA a biológie.<sup>11</sup> Do reťazca sú však zapojení aj realitní makléri, poisťovací agenti či ľudia, ktorí si urobili diétologické kurzy a hľadali uplatnenie.

#### **1.1.4 Ideálny kandidát**

Franchising zo svojej podstaty nie je vhodný pre každého, najmä sa neodporúča ľuďom, ktorí sú veľmi kreatívni a tým, ktorí nie sú ochotní dodržiavať určité pravidlá. Preto pri otázke, či podnikáť na báze franchisingu, by záujemca mal byť úprimný k sebe samému a zhodnotiť svoje preferencie a individuálne vlastnosti. Najhorším prípadom je, keď sa franchisee cíti spútaný a zo svojej práce sa neteší. Nakoľko sa jedná o systém založený na sieti, určité postupy či procesy sú riadené prostredníctvom centrály a je ich nutné prijať a rešpektovať.

<sup>10</sup> NATURHOUSE. 2013. *NH University*. [online].

<sup>11</sup> NATURHOUSE. 2013. *Nová výchova ve výživě*. [online].

Na franchisingový reťazec sa plne vzťahu slogan „všetci sme na jednej lodi“.<sup>12</sup> Preto je i najväčším záujmom franchisora nájsť spolupracovníka, ktorý bude ochotný prijať pravidlá reťazca a akceptovať názory a skúsenosti franchisora. Problém, s ktorým sa Pán Gonda najčastejšie u svojich franchisees stretáva je práve nezaujem riadiť sa jeho radami.

Na základe doterajších skúseností zostavil Pán Gonda profil kandidáta, ktorý zahŕňa určité vzorové vlastnosti a kvalifikáciu. Podľa neho je ideálnym partnerom ambicióznym, angažovaným a komunikatívnym jedinec, ktorý má elán, odvahu a chuť pracovať. Nakoľko je mu zo strany franchisora poskytnuté komplexné školenie, nie je nutné, aby príjemca disponoval nejakými predchádzajúcimi skúsenosťami. Je však veľmi dôležité, aby mu bol odbor zdravia a výživy blízky. Rovnako tak, by mal disponovať aj dostatočnou finančnou rezervou. Vlastné prostriedky totiž viac motivujú na tvorivú činnosť a zodpovednosť ako tie, ktoré sú ľahko získané z cudzích zdrojov. Niekedy môžu byť výhodou i predchádzajúce skúsenosti z prevádzkovania vlastnej firmy. Franchisee, ktorý už má za sebou proces registrácie, môže mať jednoduchší štart v podnikaní než osoba, ktorá doposiaľ pracovala v zamestnaní. Pre záujemcu o franchízu sú prínosné i základné vedomosti z ekonómie a vedenia financií. Podľa pána Gondu najlepšie funguje tento biznis vraj bývalým učiteľkám.

### 1.1.5 Financovanie

Získavanie finančných prostriedkov vo franchisingovom podnikaní je prvoradým a zásadným problémom začínajúcich franchisees. Mnoho podnikateľov sa stretáva s nedostatkom financií potrebných na „rozjazd“ firmy. Vo väčšine prípadov vlastné zdroje nestačia a preto je nevyhnutné získavať tie cudzie. Do úvahy tak prichádzajú pôžičky zo súkromných zdrojov, úvery v niektorých z peňažných ústavov či fondy na podporu malého a stredného podnikania. U niektorých typov franchisingového podnikania môže franchisee získať úver priamo od franchisora.

Bežným spôsobom obstarania finančných prostriedkov je úver v niektorej z tuzemských prípadne zahraničných bánk. Poskytovateľ finančných prostriedkov, či už sa jedná o banku alebo súkromného investora, najčastejšie vyžaduje a to nielen u franchisingového podnikania, ale aj u každého iného podnikania, kvalitne spracovaného biznis plánu, ktorý by mal minimálne obsahovať: Víziu podnikateľského plánu, ciele a zámery spoločnosti, stratégiu, rozvojový plán, analýzu trhu a konkurencie, marketingové trendy, SWOT analýzu, organizačnú schému, popis právnych a marketingových štruktúr a mnohé ďalšie materiály podľa požiadaviek finančnej inštitúcie. Dôležité je, aby zámer obstál v konkurenčnom prostredí a zabezpečil návratnosť vložených prostriedkov.

Záležitosť s vypracovaním podnikateľského plánu sa franchisee značne uľahčuje, nakoľko ho spracúva za podpory franchisora, ktorý mu poskytuje množstvo cenných vstupov. Pomoc s vypracovaním podnikateľského plánu poskytuje i pán Gonda, a to v podobe dodania kalkulácií, ziskovosti či popise jednotlivých metód. Pri podnikaní formou franchisingu niektoré finančné inštitúcie taktiež zohľadňujú znížené podnikateľské riziko. Ak navyše ide o reťazec, s ktorým už banka v minulosti

<sup>12</sup> ŠTENSOVÁ, A. 1994. *Podnikanie vo franchisingovom reťazci*. s. 42.

spolupracovala, franchisee môže využiť bankou udelený certifikát franchisora. Každopádne pri posudzovaní žiadosti o priznanie úveru je franchisee v lepšej pozícii než bežný začínajúci podnikateľ.

Financovaniu franchisingu sa na Slovensku venuje Všeobecná úverová banka, ktorá na trh priniesla rad profi úverov so zníženou administratívnou náročnosťou určených pre malých a stredných podnikateľov. Špecifický balíček pre financovanie franchisingu však doposiaľ neponúkla. Všetky svoje potreby majú franchisee možnosť financovať prostredníctvom niekoľkých druhov bankových úverov: úver na investičné a prevádzkové potreby, investičný úver, bežný kontokorentný účet, revolvingový úver na obežné prostriedky a mnohé ďalšie.

Priaznivejšia situácia z hľadiska financovania franchisingu je u našich západných susedov, kde špeciálny franchisingový program ponúka Komerčná banka. Získať peňažné prostriedky tak môžu nielen zavedené firmy, ale aj začínajúci podnikatelia bez akejkoľvek histórie. Nakoľko je franchisee posudzovaný ako súčasť už overeného a úspešne fungujúceho systému výrazne sa mení aj jeho pozícia ako začínajúceho podnikateľa.

Spôsobom financovania franchisingu na Slovensku venuje veľkú pozornosť i Slovenská franchisingová asociácia, ktorej cieľom je na základe spolupráce s finančnými inštitúciami a štátnymi orgánmi prispieť k rozvoju franchisingu na Slovensku.

## **Záver**

Príspevok rozoberá problematiku franchisingu, približuje jej podstatu ako modernej metódy podnikania, pomocou ktorej je možné úspešne pôsobiť na trhu. V príspevku sa predstavila spoločnosť Naturhouse, ktorá patrí k vedúcim spoločnostiam v oblasti služieb diéty a výživy a ktorá ponúka svoj koncept na báze franchisingovej spolupráce. V tejto časti príspevku je venovaná pozornosť najmä kritériám, ktoré je nutné splniť pri záujme o franchízu, postupu zakladania vlastnej pobočky pod touto značkou, ako aj zhodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť podnikania pri prevádzkovaní franchisingového podniku Naturhouse.

Cieľom príspevku bolo priniesť všeobecné informácie o franchisingu, objasniť základné pojmy súvisiace s touto formou podnikania a následne ukázať jeho využitie na konkrétnom príklade v praxi, vrátane výhod či nevýhod, ktoré táto forma podnikania v rámci vybraného konceptu prináša. Tieto stanovené ciele boli splnené. Zistené informácie tak môžu poslúžiť budúcim záujemcom o franchisingové podnikanie utvoriť si dostatočný obraz o problematike franchisingu a umožniť im ľahšie sa rozhodnúť, či začnú podnikáť touto formou a vložia svoje financie do uvedeného konceptu.



## Literatúra

- [1] ŠTENSOVÁ, A. 2006. *Franchising, partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 158 s. ISBN 80-225-2247-3.
- [2] ŠTENSOVÁ, A. 1994. *Podnikanie vo franchisingovom reťazci*. Prvé vydanie. Bratislava: SOFA, 1994. 64 s. ISBN 80-85752-20-4.
- [3] ŘEZNIČKOVA, M. 2009. *Podnikání pod cizím jménem*. 3. vydanie. Praha: C.H. BECK, 2009. 199 s. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [4] MENDELSON, M. - ACHESON, D. 1994. *Franchising, moderní formaprodaje*. 1. vydanie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1994. 122 s. ISBN 80-85603-54-3.
- [5] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. 2008. *Franchising v České Republice*. Praha: DARANUS, 2008. 146 s. ISBN 978-80-254-2136-9.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. 1997. *Franchising*. Prvé vydanie. Plzeň: ZČU, 1997. 76 s. ISBN 80-7082-339-9.
- [7] NOVOTNÝ, J. - SUCHÁNEK, P. 2004. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova Univerzita, 2004. 164 s. ISBN 80-210-3333-980.
- [8] CIBÁKOVÁ, V. - BARTÁKOVÁ, G. - RÓZSA, Z. 2005. *Úvod do teórie marketingu*. Bratislava: MERKURY, 2005. 164 s. ISBN 80-89143-23-7.
- [9] KOTLER, P. - AMSTRONG, G. 1992. *Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992. 441 s. ISBN 80-08-02042-3.
- [10] PAULIČKOVÁ, A. 2011. *Peniaze. Ako ich získať*. Bratislava: EUROUNION, 2011. 148 s. ISBN 978-80-89374-13-7.
- [11] KUBÍN, Z. 1993. *Systém, který přináší jistotu*. Praha: Českomoravský PROFIT Speciál, 1993. č. 47. s. 7. ISSN 1211-5428.
- [12] ŠTANGLOVÁ, B. 2014. *Hledá se ideální kandidát. Vlastní firma franchising*. Praha: PROFIT system franchise services, 2014. č.11. s. 56 – 58. ISSN 1805-1898.
- [13] ŠTANGLOVÁ, B. 2013. *5 kroků k biznisu pod známou značkou. Vlastní firma franchising*. Praha: PROFIT system franchise services, 2013. č. 5. s. 60 – 62. ISSN 1805-1898.
- [14] ŠTANGLOVÁ, B. 2014. *Podnikatelský záměr bez chyb. Vlastní firma franchising*. Praha: PROFIT system franchise services, 2014. č. 10. s. 58 – 60. ISSN 1805-1898.
- [15] ŠTANGLOVÁ, B. 2013. *Na slovíčko u franchisora. Vlastní firma franchising*. Praha: PROFIT system franchise services, 2013. č. 6. ISSN 1805-1898.
- [16] ZÁLUSKÝ, J. 2014. *Nejúspěšnější podnikatelé začínají spravidla od nuly. Podnikání*.
- [17] Příloha Hospodářských novin, 2014. č. 5. s. 6 - 7. ISSN 1213-7693.
- [18] ŠÉTAFFY, J. 2013. *Správa o stave a rozvoji franchisingu na Slovensku v r. 2013*. [online]. [citované 2013-12-12]. Dostupné na internete: [http://www.sfa.sk/admin/files/news\\_files/14/news\\_d180c6b6de.pdf](http://www.sfa.sk/admin/files/news_files/14/news_d180c6b6de.pdf).

- [19] NATURHOUSE. 2013. Čo je to metóda NATURHOUSE. [online]. 2013. Dostupné na internete: <http://franchising.naturhouse.sk/metoda-naturhouse>.
- [20] NATURHOUSE. 2013. *Nová výchova ve výživě*. [online]. Dostupné na internete: <http://franchising.naturhouse.sk/content/files/images/ilustracni/franchising-info/company-profile-naturhouse.pdf>.
- [21] NATURHOUSE. 2013. *O nás* [online]. 2013. Dostupné na internete: <http://franchising.naturhouse.sk/o-nas>.
- [22] NATURHOUSE. 2013. *Franšíza Naturhouse*. [online]. Dostupné na internete: <http://franchising.naturhouse.sk/fransiza-naturhouse>.
- [23] NATURHOUSE. *NH University* [online]. 2013. Dostupné na internete: <http://franchising.naturhouse.sk/naturhouse-university>.
- [24] Interný materiál SFA. 2014. Stanovy Slovenskej franchisingovej asociácie. Článok II. 7 s.

# Návrh opatrení na zdokonalenie systému získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii

Ivana BYSTRIANSKA\*

## ***The proposal of measures to improve system of recruitment and selection of employees in selected company***

### **Abstract**

*The subject of the theses is employee recruitment and analysis of the current situation in company Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. First chapter is focused on company basic characteristic as well as business results of the mentioned company. In second chapter we deeply analysed system of the company recruitment process. We used questionnaire survey for this research. Final part of the thesis is devoted to survey results presentation simultaneously we offered suggestions for the company recruitment improvement.*

**Keywords:** *human resources, recruiting of employees, selection of employees*

### **Úvod**

Získavanie a výber zamestnancov patrí medzi najdôležitejšie činnosti personálneho útvaru. Už pri začiatku podnikania, ale i v jeho priebehu rozvoja sú jedným z rozhodujúcich faktorov úspechu zamestnanci podniku. Od ich schopností a spoľahlivosti závisí prosperita a rast každej firmy. Každá organizácia sa tak snaží zabezpečiť včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a mať pritom primerané náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu.

Získať kvalifikovaných a vhodných pracovníkov v súčasnosti nie je ľahké aj napriek vysokej ponuke trhu práce. Kvalifikačné predpoklady potrebné pre výkon zamestnania sa neustále menia. Nároky zo strany zamestnávateľa sa prispôbujú stále stúpajúcim a rozširujúcim sa znalostiam zo strany uchádzačov o zamestnanie a nastavenie jednotlivých kompetencií v každej organizácii musí na tieto zmeny flexibilne reagovať a prispôbovať sa im.

Cieľom nášho príspevku je navrhnúť opatrenia pre zefektívnenie procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. na základe teoretického vymedzenia skúmanej problematiky a analýzy súčasného stavu systému získavania a výberu zamestnancov v danej organizácii.

---

\* Ivana Bystrianska, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ivana.bystrianska@zoznam.sk

# **1 Charakteristika súčasného stavu procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.**

## **1.1 Charakteristika organizácie Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.**

Spoločnosť Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., so sídlom P. Dobšinského 4016, Rimavská Sobota, bola založená 13.2.2008. Výška základného imania je 3 319 400 EUR. Spoločníkmi spoločnosti sú Yura Corporation, Kórejská Republika a Yura Corporation, s.r.o., so sídlom v Lednických Rovniach. Spoločnosť Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. má dve pobočky, a to v Rimavskej Sobote a Hnúšti.

Hlavnou náplňou činnosti spoločnosti je výroba a montáž káblových zväzkov a komponentov pre automobilový priemysel. Jej jediným zákazníkom je jej sesterská spoločnosť Yura Corporation Slovakia, s.r.o., Lednické Rovne, preto rozsah výrobných činností spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., je priamo naviazaný na jej výrobnú činnosť. Spoločnosť Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., ako dodávateľ zmontovaných káblových zväzkov prostredníctvom sesterskej spoločnosti je primárnym spolupracovníkom spoločností KIA MOTORS SLOVAKIA, s.r.o. a Hyundai Motor Manufacturing Czech, s.r.o. Od roku 2011 sa začala rozvíjať aj spolupráca s českou automobilkou Škoda Auto, a.s., ktorá bola ukončená v októbri 2013.

V oblasti personálnej politiky je dominantná snaha o zachovanie zamestnanosti, zvýšenie kvalifikácie riadiacich ako aj výrobných pracovníkov. V roku 2011 bol priemerný počet zamestnancov 2 261, v roku 2012 klesol priemerný počet zamestnancov na 2 033, v roku 2013 poklesol až na 1 502 zamestnancov a v roku 2014 bol priemerný počet zamestnancov 1 450 zamestnancov.

Cieľom spoločnosti je v oblasti predaja rozšírenie trhu o nové modely káblových zväzkov. Najvyššia kvalita, konkurencieschopná cena a 100% dodanie je jej prvoradým cieľom.

## **1.2 Hospodárske výsledky organizácie Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.**

V Tabuľke 2 možno vidieť hospodársky výsledok, ktorý dosahovala spoločnosť Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. za roky 2011, 2012 a 2013. Zisk spoločnosti každým rokom klesá, ale aj napriek tomu jeho výška dokumentuje priaznivý vývoj spoločnosti a potvrdzuje jej stabilitu.

Najvýznamnejšie sa na tvorbe zisku podieľal výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti, ktorý bol jeho ťažiskom. Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti sa pohyboval v posledných troch rokoch každoročne v záporných hodnotách. Najvyššiu zápornú hodnotu dosiahol v roku 2011. Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti bol každoročne nulový. Z výsledkovky teda vidíme, že podniku sa darilo podniku najlepšie v roku 2011.

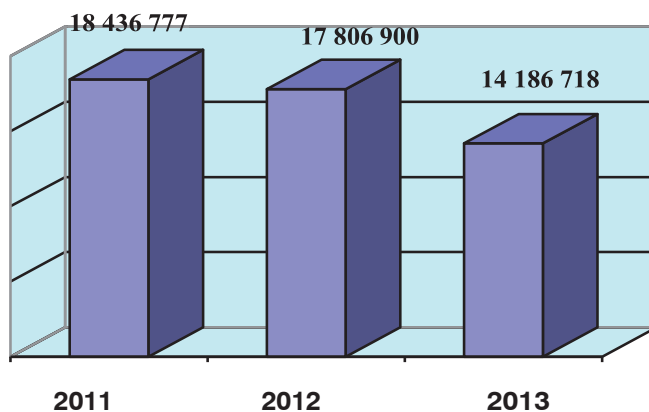
**Tabuľka 1 Výsledovka [v €] spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.**

	2011	2012	2013
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	917551	880 303	818 427
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-26 078	-4883	-5079
Daň z príjmov z bežnej činnosti	226 365	264 141	207 805
splatná	260 356	233 292	221 200
odložená	-33 991	30 849	-13 395
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti	665 108	611 279	605 543
Mimoriadne výnosy	0	0	0
Mimoriadne náklady	0	0	0
Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti	0	0	0
Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti	0	0	0
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	665 108	611 279	605 543

Zdroj: Výkazy ziskov a strát spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.

Na obrázku 1 možno sledovať, ako sa vyvíjali tržby a výnosy spoločnosti za posledné tri roky. Tržby a výnosy každoročne klesajú. Najvyššie tržby a výnosy mala spoločnosť v roku 2011 čo je oproti roku 2013 o 4 250 059 EUR viac.

**Obrázok 1 Tržby a výnosy [v €] spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.**



Zdroj: Účtovné výkazy spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.

### 1.3 Organizačná štruktúra organizácie Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.

Na čele spoločnosti Yura Eltec Coporation Slovakia, s.r.o. v prevádzke Hnúšťa je generálny riaditeľ. Prevádzku riadi factory manager, ktorý je avšak zamestnancom sesterskej spoločnosti Yura Corporation Slovakia, s.r.o., Lednické Rovne.

Prevádzka Hnúšťa má sedem oddelení. Každé oddelenie riadi vedúci oddelenia. Podľa organizačnej štruktúry vidíme, že prevádzka nemá mzdové oddelenie, účtovné oddelenie a taktiež ani oddelenie odbytu či projektového manažmentu. Toto všetko pobočke zabezpečuje jej sesterská firma v Lednických Rovniach. V prevádzke sa vypracúvajú len potrebné podklady, ktoré sa zasielajú do sesterskej spoločnosti.

Prevádzka Hnúšťa mala k 31.12.2014 669 zamestnancov. Ich štruktúru podľa rôznych kategórií možno vidieť v nasledujúcich tabuľkách.

Zamestnancami spoločnosti sú v prevažnej väčšine ženy. Dôvodom je, že muži o túto prácu nemajú záujem a vyhľadávajú prácu s lepším finančným ohodnotením.

#### Tabuľka 2 Zastúpenie zamestnancov v spoločnosti podľa pohlavia

	Muži	Ženy
THP	6	14
Výrobní pracovníci	174	475
Σ	180	489

Zdroj: Interné materiály spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., Hnúšťa

Najviac zamestnancov v spoločnosti je vo veku 35 až 45 rokov, ktorí patria k dlhodobým a najkúsenejším zamestnancom spoločnosti.

#### Tabuľka 3 Zastúpenie zamestnancov v spoločnosti podľa veku

	18-25	25-35	35-45	45-55	55-60
THP	1	14	4	0	1
Výrobní pracovníci	72	158	214	173	32
Σ	73	172	218	173	33

Zdroj: Interné materiály spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., Hnúšťa

Spoločnosť zamestnáva väčšinou zamestnancov, ktorí majú stredoškolské vzdelanie. Nakoľko pracovná náplň výrobného pracovníka nie je náročná, spoločnosť zamestnáva až 136 ľudí so základným vzdelaním.

#### Tabuľka 4 Zastúpenie zamestnancov v spoločnosti podľa vzdelanosti

	základné	učňovské	stredoškolské	vysokoškolské
THP	–	–	14	6
Výrobní pracovníci	136	73	439	1
Σ	136	73	453	7

Zdroj: Interné materiály spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., Hnúšťa

V spoločnosti pracuje najviac zamestnancov, ktorí nastúpili už pri zrode spoločnosti, a to 305 zamestnancov.

#### Tabuľka 5 Zastúpenie zamestnancov v spoločnosti podľa dĺžky trvania pracovného pomeru

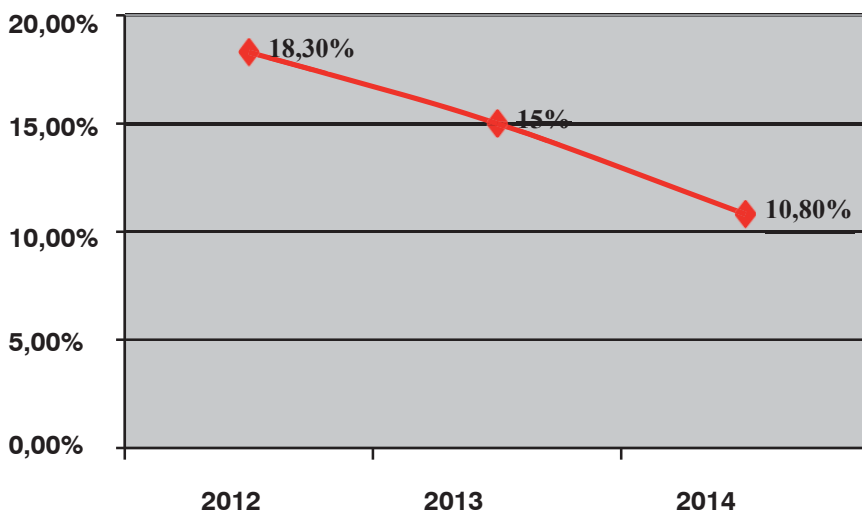
	1 rok a menej	2 roky	3 roky	4 roky	5 rokov	6 rokov	7 rokov
THP	–	–	–	7	6	4	3
Výrobní pracovníci	25	–	4	77	80	161	302
Σ	25	0	4	84	86	165	305

Zdroj: Interné materiály spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., Hnúšťa

Odchod zamestnancov za posledné tri roky klesá. Najčastejšou príčinou odchodu zamestnancov je nájdenie si novej práce s lepším pracovným ohodnotením.

V roku 2012 skončilo pracovný pomer najviac zamestnancov za posledné tri roky a to 166 zamestnancov, z toho 73 mužov a 93 žien. V roku 2013 skončilo pracovný pomer 118 zamestnancov, 33 mužov a 85 žien. V roku 2014 spolu skončilo pracovný pomer 77 zamestnancov, z toho 45 mužov a 32 žien.

**Obrázok 2 Fluktuácia za posledné 3 roky**



Zdroj: Interné materiály spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., Hnúšťa

#### **1.4 Popis súčasného stavu procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.**

##### **1.4.1 Získavanie zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. Zistenie potreby obsadenia voľného pracovného miesta**

Identifikácia potreby voľného pracovného miesta v spoločnosti vzniká buď z nutnosti ukončenia pracovného pomeru so súčasným zamestnancom alebo pri rozvoji spoločnosti, kedy už súčasní zamestnanci nestíhajú vykonávať požadované množstvo práce a musí dôjsť k vytvoreniu nového pracovného miesta. Pri rozvoji spoločnosti o počte a štruktúre zamestnancov rozhoduje vedenie spoločnosti.

##### **Schválenie požiadavky na nábor**

Požiadavku na doplnenie počtu zamestnancov na existujúce pracovné miesta, môže taktiež dať aj vedúci oddelenia, ktorý potrebuje doplniť stav zamestnancov. V tomto prípade vedúci oddelenia požiadava personálne oddelenie aby vypísali požiadavku na nábor zamestnancov. Tlačivo na požiadavku na nábor je uvedené v Prílohe A. Požiadavku na nábor zamestnancov zašle HR špecialistka na schválenie vedeniu spoločnosti. Schválenie požiadavky vedením spoločnosti môže niekedy trvať aj mesiac, nakoľko požiadavku musia schváliť okrem generálneho riaditeľa aj iní manažéri.

Po schválení požiadavky vedúci daného úseku, na ktorom vzniklo voľné pracovné miesto, napíše detailnejší popis, ktorý zahŕňa popis pracovného miesta, podmienky na uchádzača, priebeh výberového konania, dátum nástupu nového zamestnanca a odovzdá HR špecialistovi. Získavanie zamestnancov zabezpečí personálne oddelenie, ktoré musí zabezpečiť aby voľné pracovné miesto prilákalo dostatočné množstvo uchádzačov, ktorí budú vyhovovať požiadavkám pracovného miesta.

### **Zdroje získavania zamestnancov**

Pre obsadzovanie voľných pracovných miest používa spoločnosť rôzne zdroje získavania zamestnancov. Interné zdroje podnik využíva zvyčajne v prípade potreby doplnenia stavu THP pracovníkov, kedy HR špecialistka skúma možnosť obsadenia voľného pracovného miesta z interných zdrojov v rámci organizačných mien, motivácie zamestnancov a kariérneho rastu. Hľadanie vhodných zdrojov prebieha avšak aj v externom prostredí, kedy kompetentní zamestnanci vyberajú najvhodnejšieho uchádzača. Externé zdroje podnik zvyčajne využíva ak sa jedná o pozíciu výrobného pracovníka, údržbára a upratovačky.

### **Metódy získavania zamestnancov**

O metóde nábora zamestnancov v spoločnosti rozhoduje HR manažér sesterskej spoločnosti podľa počtu prijímaných zamestnancov. Podnik využíva pre obsadzovanie voľných pracovných miest nasledujúce zdroje: internet, inzercia, spolupráca s Úradom práce Hnúšťa, uchádzači sa ponúknu sami, odporúčenie súčasnými zamestnancami.

Ak ide o nábor vysokého počtu zamestnancov, využije podnik uverejnenie ponuky voľného pracovného miesta na viaceré internetové portály pracovných príležitostí. Taktiež podnik uverejní inzeráty na nástenkách priamo v podniku, ale aj na inzertných paneloch v obchodných domoch, kde uvedú stručnú charakteristiku spoločnosti, miesto vykonávania práce, názov pracovného miesta, náplň práce, typ pracovného pomeru, dĺžka pracovného pomeru a odborné požiadavky.

Nakoľko je v regióne vysoká nezamestnanosť, uchádzači sa neustále ponúkajú spoločnosti sami, čo je pre ňu výhodné. Spoločnosť spolupracuje aj s úradom práce v meste Hnúšťa, čo je taktiež pre podnik výhodné, nakoľko úrad práce to robí zadarmo a tak spoločnosť ušetrí na nákladoch so získaním zamestnancov.

Veľmi častým zdrojom získania vhodných uchádzačov je aj odporúčenie súčasnými zamestnancami, ktorí zväčša odporúčajú kolegov z predošlého zamestnania, priateľov a rodinných príslušníkov.

### **Dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie**

Zamestnanci personálneho oddelenia určujú dokumenty, ktoré požadujú od uchádzačov o zamestnanie. Spoločnosť si vyžaduje nasledujúce dokumenty, ktoré spoločnosti uchádzači doručia poštou alebo osobne: životopis, žiadosť o prijatie do pracovného pomeru, motivačný list, doklady o vzdelaní, pracovné posudky, referencie.



## **Realizácia procesu získavania zamestnancov**

Podnik sa rozhodne či bude prijímať zamestnancov z externých zdrojov alebo využije interné zdroje, rozhodne a metóde získavania zamestnancov a to v závislosti od počtu prijímaných zamestnancov a od voľného pracovného miesta. Pracovníčky personálneho oddelenia zverejnia ponuku voľného pracovného miesta podľa zvolenej metódy.

### **1.4.2 Výber zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. Posúdenie písomných materiálov uchádzačov**

Zamestnanci personálneho oddelenia posudzujú predložené dokumenty od uchádzačov, ktoré vypovedajú o osobnom a profesijnom vývoji uchádzača. Taktiež personalistky skontrolujú aj či sú materiály kompletné a roztriedia uchádzačov do troch kategórií:

- a) uchádzači, ktorí spĺňajú kritéria a sú pozvaní na pohovor,
- b) uchádzači, ktorí čiastočne spĺňajú kritéria a sú zaradení do ďalšieho kola, ak je počet uchádzačov, ktorí spĺňajú kritéria nedostačujúci,
- c) uchádzači, ktorí nevyhovujú požiadavkám spoločnosti.

#### **Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti**

Zamestnanci personálneho oddelenia hodnotia predložené dokumenty od uchádzačov, ktoré vypovedajú o osobnom a profesijnom vývoji uchádzača, sledujú ako často menil uchádzač zamestnanie, aké má uchádzač vzdelanie, aké sú jeho záujmy, ako dlho trval pracovný pomer u jednotlivých zamestnávateľov. Cieľom je také získať informácie, na základe ktorých môžu uchádzača prijať. Medzi metódy výberu v spoločnosti patrí analýza dokumentácie a výberový rozhovor.

#### **Výberový pohovor**

Prípravu, organizáciu a priebeh výberového pohovoru, taktiež ako aj kontaktovanie uchádzačov má na starosti personálne oddelenie. Pracovníčky personálneho oddelenia kontaktujú vhodných uchádzačov formou SMS správy alebo telefonicky a pozvú ich na pracovný pohovor. V závislosti od povahy obsadzovanej pozície sa vyberajú hodnotitelia, ktorí sa pohovoru zúčastnia. V prípade, že sa jedná o pozíciu výrobného pracovníka,

Údržbára či upratovačky, pohovoru sa zúčastňujú len pracovníčky personálneho oddelenia. Ak sa jedná o pozíciu THP pracovníka pohovoru sa zúčastňuje okrem pracovníčok personálneho oddelenia aj manažér prevádzky.

Pohovor prebieha vo veľkej školiacej miestnosti v spoločnosti, kde sedia všetci pozvaní uchádzači. Uchádzačom sa poskytnú všetky informácie o spoločnosti, o voľnom pracovnom mieste, o termíne nástupu a mzde a podobne. Ďalej si každý pozvaný uchádzač vypíše osobný dotazník a odovzdá ho pracovníčkam personálneho oddelenia. Následne každá pracovníčka postupne vedie pracovný pohovor s uchádzačom. Pracovný pohovor trvá približne 15 minút. Z hľadiska obsahu sa využíva kombinovaný rozhovor a z hľadiska formy rozhovor 1 +1. Pracovníčky sledujú

výrečnosť a schopnosť uchádzača reagovať na otázky. Uchádzač sa môže taktiež pýtať otázky, ktoré ho zaujímajú. Súčasne pracovníčka personálneho oddelenia zabezpečuje, aby celý výberový proces prebiehal v súlade s legislatívou. Taktiež hodnotí vhodnosť kandidáta na dané pracovné miesto a robí si krátky záznam z pohovoru.

V prípade, že sa jedná o pozíciu THP pracovníka, nasleduje po pohovore s pracovníčkou personálneho oddelenia pohovor v anglickom jazyku s manažérom prevádzky. Po pohovore vypracuje HR špecialistka záznam z pohovoru. Tlačivo je uvedené v Prílohe C. V tomto prípade, sa väčšinou využívajú interné zdroje zamestnancov. Títo zamestnanci získavajú referenciu od svojho nadriadeného a tak je jednoduchšie nájsť vhodného uchádzača.

### **Výber najvhodnejšieho uchádzača**

Pri výbere zamestnancov sa kladie dôraz na vlastnosti a schopnosti, ktoré sú potrebné na danú prácu. Na pozíciu výrobného pracovníka si spoločnosť nevyžaduje žiadnu prax a postačujúce je aj základné vzdelanie. Pri pozíciách THP pracovníkov je potrebná znalosť anglického jazyka, minimálne stredoškolské vzdelanie a výhodou je aj prax v danom odbore. Aj keď sa spoločnosť usiluje o to, aby bol výber zamestnancov úspešný hneď na prvý krát, môže nastať situácia, že spoločnosť nenájde vhodného uchádzača, a tak zamestnanci personálneho oddelenia kontaktujú ďalších uchádzačov a pozývajú ich na pracovný pohovor.

Po pracovných pohovoroch zamestnanci personálneho oddelenia zhodnotia všetky získané informácie o uchádzačoch. Zamestnanci vyberú vhodných uchádzačov na voľné pracovné pozície podľa požiadaviek vedúcich zamestnancov. Na základe hodnotenia informácií zostavia poradie podľa výsledkov, ktoré určí konečné rozhodnutie o výbere najvhodnejšieho kandidáta. Ak ide o THP pracovníka, rozhoduje manažér prevádzky, ktorý z uchádzačov je najviac vhodný a bude prijatý do pracovného pomeru. Po výbere vhodných pracovníkov HR špecialistka musí vypracovať report o nábore.

Následne sa telefonicky kontaktujú uchádzači, ktorí budú prijatí do pracovného pomeru. Títo uchádzači sú opäť pozvaní do spoločnosti, pretože spoločnosť od nich potrebuje doklady ako sú: fotokópia OP, karta poistenca ZP, číslo účtu, doklad o najvyššom vzdelaní, zápočtové listy.

Vhodný uchádzač taktiež musí absolvovať vstupnú lekársku prehliadku pred nástupom do zamestnania. Bez vstupnej prehliadky nie je možné uzavrieť pracovnú zmluvu.

Kompletná dokumentácia sa zasiela na spracovanie na mzdové oddelenie do sesterskej spoločnosti Yura Corporation Slovakia, s.r.o. v Lednických Rovniach. Ďalším postupom personalistiek je pripraviť pracovnú zmluvu a uzavrieť zmluvu s vybraným kandidátom.

## **2 Analýza súčasného stavu procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., jeho zhodnotenie a návrh opatrení na zlepšenie súčasného stavu**

### **2.1 Analýza súčasného stavu procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. formou dotazníkového prieskumu**

Dotazník, uvedený v Prílohe D, bol zameraný na proces získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. Cieľom dotazníkového prieskumu bolo zistiť:

- spôsob, akým sa uchádzači dozvedeli o ponúkanom mieste,
- dôvod, prečo sa uchádzači zaujímali o pracovné miesto,
- spôsob a spokojnosť informovania uchádzačov o pozvaní na výberové konanie,
- či uchádzači dostali všetky potrebné informácie na pracovnom pohovore a aké informácie uchádzačom chýbali,
- atmosféru pohovoru,
- formu oznámenia výsledkov výberového konania,
- celkové hodnotenie výberového procesu.

#### **Štruktúra respondentov**

Dotazníkového prieskumu sa v spoločnosti zúčastnilo spolu 100 zamestnancov z rôznych úsekov spoločnosti. Na prieskume zúčastnilo viac žien ako mužov, a to 34 mužov a 66 žien.

#### **Tabuľka 7 Dĺžka trvania pracovného pomeru**

<b>1 rok a menej</b>	<b>2 roky</b>	<b>3 roky</b>	<b>4 roky</b>	<b>5 rokov a viac</b>
11	–	2	21	66

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Podľa trvania dĺžky pracovného pomeru najviac respondentov pracuje v spoločnosti viac ako 5 rokov a najmenej 3 roky. Z respondentov nepracuje ani jeden 2 roky.

Keďže chceme analyzovať aktuálny stav, budeme skúmať odpovede 11 respondentov, ktorí majú proces získavania a výberu zamestnancov ešte čerstvo v pamäti. Z dotazníkového prieskumu vyplýva, že najviac respondentov má stredoškolské vzdelanie, a to 64%. Učňovské vzdelanie má 18% respondentov. Základné vzdelanie má 9% respondentov a taktiež aj vysokoškolské vzdelanie má 9% respondentov.

### **2.2 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu**

**Otázka 1:** Akým spôsobom ste sa dozvedeli o ponúkanom pracovnom mieste?

Z dotazníkového prieskumu vyplynulo, že najviac respondentov sa dozvedelo o voľnom pracovnom mieste od známeho, a to 64%. Na základe dotazníkového prieskumu môžeme povedať, že je to najčastejšou používanou metódou spoločnosti akou získava zamestnancov. Druhým najčastejším spôsobom informovania o voľnom pracovnom mieste bolo z úradu práce, a to 27%. Najmenej respondentov sa

dozvedelo o ponúkanom mieste iným spôsobom ako bolo na výber v dotazníku, a to celkovo 9%. Ako iný spôsob uviedli respondenti, že sa ponúkali spoločnosti sami a spoločnosť ich kontaktovala.

Ostatné odpovede, ako sú internetová stránka spoločnosti, inzerát v rozhlase, inzerát na webových stránkach a v miestnych novinách, neuviedol ani jeden respondent.

**Otázka 2:** Ak to bolo z inzerátu alebo z úradu práce boli Vám jasné všetky informácie o ponúkanom pracovnom mieste?

Na danú otázku odpovedali len respondenti, ktorí boli informovaní o voľnom pracovnom mieste z úradu práce, nakoľko z inzerátu sa o voľnom pracovnom mieste nedozvedel ani jeden z celkového počtu respondentov. Všetkým týmto respondentom boli informácie o ponúkanom pracovnom mieste jasné.

**Otázka 3:** Prečo ste sa zaujímali o prácu v tejto spoločnosti?

Najviac respondentov sa rozhodlo v spoločnosti pracovať na základe odporúčania známym, a to 46%. Najmenej respondentov sa rozhodlo pracovať v spoločnosti kvôli zmene súčasného zamestnania, čo predstavuje 9%. Záujem o prácu kvôli blízkosti bydliska uviedlo 27% respondentov. Možnosť platobné podmienky neuviedol ani jeden z respondentov. Ostatní respondenti, 18%, uvádzali iný dôvod ako bol v ponúkaných možnostiach. Respondenti uvádzali, že boli dlhodobo bez práce a ponuka voľného pracovného miesta im padla vhod.

**Otázka 4:** Akým spôsobom ste boli informovaní o pozvaní na výberové konanie?

Najviac respondentov bolo pozvaných na výberové konanie telefonicky, 64%. Na základe prieskumu hodnotíme, že je to najčastejší spôsob, ktorý využíva spoločnosť pri pozývaní na výberové konanie. Druhým najčastejším spôsobom informovania o pozvaní na výberové konanie bolo prostredníctvom SMS, 27%. Iný dôvod uviedlo 9% respondentov. V dotazníku možnosť email a písomne nezaškrtoval ani jeden respondent. Ako iné dôvody uviedli respondenti, že boli informovaní známym, ktorý už pracuje v spoločnosti.

**Otázka 5:** Boli ste so spôsobom informovania o pozvaní na výberové konanie spokojný?

Na danú otázku odpovedalo až 91% respondentov, že boli so spôsobom pozvania na výberové konania spokojných. Nespokojných respondentov bolo len 9%, ktorí všetci uvádzali ako dôvod, že by preferovali telefonické pozvanie na výberové konanie a nie prostredníctvom SMS.

**Otázka 6:** Vyhovovala Vám dĺžka výberového pohovoru?

S dĺžkou výberového pohovoru boli takmer všetci respondenti spokojní. Spokojní respondenti predstavovali 82%. Nespokojných respondentov bolo len 18%, ktorí uvideli ako dôvod, že výberový pohovor bol pre nich príliš krátky na poskytnutie všetkých potrebných informácií.

### **Otázka 7:** V akej atmosfére prebiehal pohovor?

Podľa hodnotenia 73% respondentov bola atmosféra pohovoru príjemná a priateľská. 18% respondentov uviedlo, že atmosféra bola neutrálna. Možnosť napätá a nepríjemná atmosféra uviedlo 9% respondentov a iný dôvod atmosféry neuviedol žiaden respondent.

**Otázka 8:** Dostali ste všetky potrebné informácie o spoločnosti na pracovnom pohovore?

S uvedenými informáciami o spoločnosti na pracovnom pohovore bolo spokojných 82% respondentov, nechýbali im žiadne informácie. 18% respondentom chýbali informácie.

Respondenti, ktorí uviedli, že im chýbali informácie o spoločnosti na pracovnom pohovore, neuviedli aké informácie im konkrétne o spoločnosti chýbali.

### **Otázka 9:** Akou formou ste sa dozvedeli o výsledkoch výberového konania?

Väčšina respondentov označila odpoveď telefonicky, a to až 64%. Odpoveď iné označilo 36% respondentov. Možnosť mailom, SMS a písomne neoznačil ani jeden s respondentov. Medzi iné dôvody patrilo, že respondenti sa dozvedeli výsledok priamo pri výberovom konaní. Na základe prieskumu hodnotíme, že spoločnosť preferuje ako formu oznámenia výsledku výberového konania telefonický rozhovor.

### **Otázka 10:** Vyhovovala Vám forma oznámenia výsledkov výberového konania?

Na danú otázku odpovedali všetci respondenti, že boli s formou oznámenia výsledku výberového konania spokojní.

### **Otázka 11:** Ako hodnotíte výberový proces?

Na otázku odpovedalo len 64% respondentov z celkového počtu. Respondenti avšak všetci zhodnotili výberový proces ako pozitívny proces a nemali žiadne negatívne hodnotenia.

### **Otázka 12:** Čo by ste zmenili na výberovom procese?

Na danú otázku odpovedalo 36% respondentov z celkového počtu. Napriek kladnému hodnoteniu výberového procesu boli aj respondenti, ktorí by zmenili na výberovom procese nasledujúce: výber pracovníkov podľa znalostí a vedomostí - testy, nepozývať na výberový pohovor prostredníctvom SMS, neinformovať o výsledku výberového konania prostredníctvom SMS, dlhší výberový pohovor.

## **2.3 Zhodnotenie súčasného stavu procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.**

Na základe získaných informácií o procese získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. a z dotazníkového prieskumu nám vyplývajú určité klady a zápory tohto procesu.

Za klady daného procesu môžeme považovať:

- uchádzači sa ponúkajú spoločnosti neustále sami - dostatok uchádzačov o zamestnanie,

- výber THP zamestnancov z interných zdrojov - nízke náklady pre spoločnosť, možnosť kariérneho rastu zamestnanca,
- spolupráca s Úradom práce Hnúšťa,
- zverejňovanie inzercie voľných pracovných pozícií na internetovej stránke s prepojením na portál profesia,
- využívanie neštrukturovaného a kombinovaného rozhovoru pri pohovore - kvalitnejšie ohodnotenie uchádzača,
- príjemná a priateľská atmosféra na pracovnom pohovore,
- spokojnosť uchádzačov s dĺžkou pracovného pohovoru,
- spokojnosť uchádzačov s výberovým konaním,
- rýchly výberový proces.

Zápormi daného procesu v spoločnosti sú:

- spoločnosť nevypracováva plán potreby zamestnancov,
- mzdové podmienky - vysoká fluktuácia,
- spoločnosť nevyužíva spoluprácu so vzdelávacími inštitúciami,
- spoločnosť si nerobí evidenciu bývalých zamestnancov,
- schválenie požiadavky na nábor vedením spoločnosti trvá veľmi dlho,
- o metóde náboru zamestnancov rozhoduje HR manažér sesterskej spoločnosti,
- pozvanie na výberový pohovor prostredníctvom SMS,
- v procese výberu zamestnancov chýba vstupný rozhovor,
- pri odbornom posúdení pracovnej spôsobilosti spoločnosť nepoužíva metódu testovania,
- uchádzačom, ktorí neuspeli, spoločnosť neoznami písomne výsledok rozhodnutia.

#### **2.4 Návrhy na zlepšenie súčasného stavu procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.**

V tejto časti práce navrhujeme opatrenia a odporúčania na zlepšenie súčasného stavu procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.

Na základe teoretických východísk získaných z odbornej literatúry, analýzy súčasného stavu systému získavania a výberu zamestnancov v organizácii a dotazníkového prieskumu usudzujeme, že organizácia má aj nedostatky, ktorých odstránenie by zabezpečilo zefektívnenie práce.

V prvom rade navrhujeme organizácii doplniť proces výberu zamestnancov o vstupný rozhovor a využiť pri výbere zamestnancov aj metódu testovania. Testy navrhujeme dávať uchádzačom o voľné pracovné miesto na pozíciu výrobného pracovníka.

#### **Vstupný rozhovor**

V procese výberu zamestnancov v danej organizácii chýba prvá fáza výberu zamestnancov a to vstupný (informatívny) rozhovor, nakoľko je v organizácii prvou

fázou posúdenie písomných materiálov uchádzačov. Predbežný, krátky, skôr informatívny rozhovor môžu realizovať zamestnanci personálneho oddelenia.

Zavedením vstupného rozhovoru by personalisti organizácie získali všetky informácie, ktoré uchádzači nezahrnuli v doručených materiáloch a na ich základe by hneď na začiatku dokázali eliminovať nevhodných uchádzačov. Taktiež pri tomto rozhovore by boli poskytnuté všetky informácie o organizácii a o voľnom pracovnom mieste uchádzačovi, aby mal čo najjasnejšiu predstavu o organizácii a o voľnom pracovnom mieste. Vstupný rozhovor taktiež prispieva aj k udržiavaniu dobrých vzťahov s verejnosťou.

Zamestnanci personálneho oddelenia by si mali v prvom rade vypracovať časový harmonogram a nepozývať všetkých uchádzačov hromadne. V prípade, keby boli všetci uchádzači pozvaní naraz, navzájom by sa stretli a dozvedeli by sa informácie od ostatných účastníkov. Preto navrhujeme aby uchádzači boli pozvaní individuálne v rôznych termínoch a časoch. Personalisti budú viesť rozhovory individuálne a tak môžu lepšie spoznať uchádzača a posúdiť jeho vhodnosť na dané pracovné miesto.

Zavedenie vstupného rozhovoru by mohlo viesť k zníženiu počtu dobrovoľného odchodu zamestnancov zo spoločnosti, nakoľko by hneď vo fáze vstupného rozhovoru boli eliminovaní nevhodní uchádzači, ktorí nie sú vhodní na dané pracovné miesto a je predpokladané, že v spoločnosti nebudú dlho pracovať.

Tento návrh na zlepšenie súčasného systému získavania a výberu zamestnancov nie je finančne náročný. Ide o aktivitu, ktorá otvára osobnú komunikáciu podniku s uchádzačmi a potvrdzuje vzájomnosť ich spolupráce. Pracovne vyťaženie však budú zamestnanci personálneho oddelenia, nakoľko v prípade vysokého počtu voľných pracovných miest, individuálne rozhovory budú pre personalistov časovo náročné.

### **Metóda testovania**

Testovanie uchádzačov sa považuje za pomocnú, respektíve doplnkovú metódu výberu zamestnancov. Testy zvyčajne robia firmy na to špecializované, ale je alternatíva, že si organizácia navrhne testy sama.

Nakoľko práca v spoločnosti, v prípade pracovnej pozície výrobný pracovník, nie je náročná, spoločnosť umožňuje prijímať do pracovného pomeru uchádzačov i so základným vzdelaním. No skutočnosť, že uchádzači majú požadované vzdelanie a prax, nemusí znamenať, že sú na požadovanej úrovni aj po odbornej stránke. V minulosti istú dobu metódu testovania spoločnosť aj využívala.

V súčasnosti v spoločnosti však stúpa chybovosť na káblových zväzkoch, v dôsledku zamieňania farieb vodičov a sčítavania vodičov, čo vedie k vysokým pokutám od zákazníka, preto navrhujeme pri vstupnom rozhovore dávať jednotlivým uchádzačom testy, ktoré si spoločnosť vytvorí sama. Testy by slúžili na porovnanie znalosti uchádzačov s požiadavkami na pracovné miesto. Jednalo by sa o krátke a jednoduché vedomostné testy. Na základe týchto testov by spoločnosť hneď pri vstupnom rozhovore eliminovala uchádzačov, ktorí nemajú základné znalosti a tak by sa zamedzilo vysokej chybovosti výroby káblových zväzkov.

Pri tomto návrhu budú pracovne vyťaženi taktiež zamestnanci personálneho oddelenia, a to v prípade vysokého počtu uchádzačov, keď budú musieť personalisti opravovať množstvo testov, avšak na ich základe eliminujú nevhodných uchádzačov.

### **Odporúčania pre organizáciu Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.**

- vypracovávať plán potreby zamestnancov - vyplýva zo strategických cieľov podniku a tak na základe plánovaného objemu výroby by si organizácia vedela vypočítať potrebné množstvo zamestnancov, viesť evidenciu bývalých zamestnancov - organizácia by si mala evidovať bývalých zamestnancov, nakoľko v prípade aktuálnej potreby, napríklad pri okamžitom skončení pracovného pomeru, môže evidenciu využiť a prijať bývalého zamestnanca,
- informovať uchádzačov, ktorí neuspeli o výsledku výberového konania písomne – výsledok rozhodnutia je potrebné vždy oznámiť všetkým uchádzačom,
- upraviť webovú stránku organizácie – internetovú stránku organizácie využilo pri hľadaní práce najmenej uchádzačov, čo vyplýva z dotazníkového prieskumu. V súčasnosti je dokonca stránka spoločnosti nefunkčná. Odporúčame stránku spoločnosti čo v najkratšom čase obnoviť,
- prijímať v prvom rade uchádzačov so stredoškolským vzdelaním – zamedzilo by sa tak chybovosti výroby,
- prijímať zamestnancov na dohodu – organizácia prácu na dohodu nevyužíva. Odporúčame, že v prípade veľkého plánu objemu výroby by organizácia prijala zamestnancov na dohodu, pokiaľ by sa nespĺnil plán objemu výroby.

### **Záver**

O úspešnosti každého podniku rozhodujú ľudia, pracovný potenciál, ktorým disponuje. Snahou každej organizácie je zabezpečiť vhodný pracovný potenciál, ktorý je základným predpokladom plnenia aktuálnych a perspektívnych úloh organizácie v trhovej ekonomike. Cieľom našej práce bolo navrhnúť opatrenia pre zefektívnenie procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o.

V práci sme charakterizovali organizáciu Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o., jej históriu, ciele do budúcnosti, hospodárske výsledky a opísali ako proces získavania a výberu zamestnancov prebieha v danej organizácii. Ďalej sme v práci analyzovali daný proces formou dotazníkového prieskumu. Z analýzy súčasného stavu procesu získavania a výberu zamestnancov a dotazníkového prieskumu nám vyplynuli určité nedostatky daného procesu v organizácii. Na základe týchto nedostatkov sme v tejto časti práce navrhli dva návrhy pre organizáciu. Prvým návrhom je do procesu výberu zamestnancov pridať vstupný (informatívny) rozhovor a druhým návrhom je používať pri výbere zamestnancov aj metódu testovania. Taktiež sme v tejto časti práce navrhli pre organizáciu aj viacero odporúčaní.

Organizácia by si mala uvedomiť, že od zamestnancov závisí úspech a rast organizácie a preto je dôležité vybrať čo najvhodnejších zamestnancov. Zavedením našich návrhov by sa v organizácii znížila fluktuácia a chybovosť výroby. Prostredníctvom



analýzy súčasného stavu systému získavania a výberu zamestnancov v organizácii Yura Eltec Corporation Slovakia, s.r.o. bol splnený cieľ našej bakalárskej práce navrhnúť opatrenia a odporúčania pre zefektívnenie procesu získavania a výberu organizácie.

## Literatúra

- [1] ANTOŠOVÁ, M. 2008. *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. 1. vydanie. Košice: Edičné stredisko fakulty BERG, 2008. 155 s. ISBN 978-80-553-0017-7.
- [2] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BLAŠKOVÁ, M. 2011. *Rozvoj ľudského potenciálu*. 1. vydanie. Žilina: Žilinská univerzita, 2011. 390 s. ISBN 978-80-554-0430-1.
- [4] DALE, M. 2007. *Vybírame zaměstnance*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [5] DUDINSKÁ, E. a kol. 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vydanie. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. 214 s. ISBN 9788071658313.
- [6] EVANGELU, E. 2009. *Diagnostické metody v personalistike*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-274-2607-6.
- [7] HALIK, J. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [8] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vydanie. Bratislava: SPRINT, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- [9] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2011. *Personálny manažment*. 2. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- [10] KACHAŇÁKOVÁ, A. – STACHOVÁ, K. – STACHO, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2013. 130 s. ISBN 978-80-8078-606-9.
- [11] KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [12] KOUBEK, J. 2010. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydanie. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] STÝBLO, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydanie. Praha: Management Press, 2003. 148 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [14] ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [15] VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. 1. vydanie. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2007. 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8.
- [16] KIKA, M. 2006. Rola sociologického výskumu v riadení ľudských zdrojov. In *Zborník referátov z referátov z medzinárodnej konferencie. Moderné prístupy k riadeniu ľudských zdrojov*. Trenčín: TUAD FSEV, 2006. s. 73 - 77. ISBN 80-8075-118-8.

- [17] HORNÍKOVÁ, Z. - MÚČKA, F. 2006. *Keď sú HR na mŕtvom bode*. [on-line]. 2006. [cit. 23.8.2009]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/ked-su-hr-na-mrtvom-bode/63486.html>>. ISBN 1336-2674.
- [18] OBCHODNÝ REGISTER. 2015. *Výpis z obchodného registra*. [cit. 1.3.2015]. Dostupné na internete: <http://orsr.sk/vypis.asp?ID=121177&SID=3&P=1>.
- [19] ZÁKONNÍK PRÁCE. 2015. [cit. 1.3.2015]. Dostupné na internete: [http://www.szk.sk/files/legislativa/311\\_2001\\_Zz\\_v20150301.pdf](http://www.szk.sk/files/legislativa/311_2001_Zz_v20150301.pdf).

# Zhodnotenie konkurencieschopnosti vybraného podnikateľského subjektu

Aneta ČAPUTOVÁ\*

## ***Evaluation of competitiveness of chosen business entity***

### **Abstract**

*The paper discuss the issue of how to sustain the competitiveness of chosen business entity. The first part of the thesis includes analysis of competitiveness according to the overall characteristic of the chosen company, financial and economic analysis and SWOT analysis. The second chapter of the thesis provides proposals of functional strategies that are focused on increase of competitive advantage and sustainability of competitiveness of business entity.*

**Keywords:** *business entity, competition, competitiveness, competitive advantage*

### **Úvod**

S rastúcou globalizáciou svetovej ekonomiky rastie význam vzájomného porovnávania sa podnikateľských subjektov. Zhodnotenie konkurencieschopnosti podniku je preto dôležité najmä pre zabezpečenie dlhodobého napredovania. Musíme objektívne zhodnotiť aktuálnu situáciu, príležitosti, možnosti a schopnosti v porovnaní s konkurenciou.

Základom konkurencieschopnosti je teda zabezpečenie kvalitných produktov a služieb s podielom pridanej hodnoty, spĺňajúcich všetky kritériá stúpajúceho dopytu spotrebiteľov na domácich a medzinárodných trhoch.

Správne zhodnotenie konkurencieschopnosti je pre podnik životne dôležité. Slovenská republika má na 5 410 836 obyvateľov, evidovaných spolu 758 000 právnych subjektov a podľa štúdie GfK Purchasing Power Europe na rok 2014/15 priemerný Slovák disponuje o 43 percent menším disponibilným príjmom ako priemerný Európan. Po vstupe Slovenska do Európskej únie sa síce otvoril trh a priniesol nové možnosti v odbyte, ale s novým trhom prišla aj nová konkurencia, ktorej slovenské podniky len sťažka konkurujú. Preto je dôležité a nevyhnutné, aby podnik poznal všetky faktory na zvýšenie svojej konkurenčnej výhody a zároveň správne určil svoje postavenie na trhu.

V súčasnosti má každý podnik svojich konkurentov. Aj keby existovala len jedna jediná letecká spoločnosť, konkurenciou, ktorej by sa firma mala obávať, by bola vlaková doprava, autobusy, bicykle, a aj ľudia, ktorí radi chodia peši. [Kotler. 2003, s. 49]

Témou príspevku je „Zhodnotenie konkurencieschopnosti vybraného podnikateľského subjektu.“

\* Aneta Čaputová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: aneta.caputova@gmail.com

Za vybraný podnikateľský subjekt sme si zvolili cestovnú kanceláriu AWERTOUR, ktorá je známa svojím špecializovaným zameraním na pútnické zájazdy.

Hlavným cieľom príspevku je zhodnotiť konkurencieschopnosť podnikateľského subjektu. Prostredníctvom finančnej a ekonomickej analýzy podniku identifikujeme kľúčové faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť a určíme správne postavenie v trhovom prostredí. Na základe vykonaných analýz navrhujeme riešenia na zvýšenie konkurencieschopnosti podniku a opatrenia na zamedzenie straty konkurenčnej výhody. Čiastkovými cieľmi sú:

- zhodnotenie súčasného ekonomického stavu podniku,
- navrhnutie opatrení na zvýšenie konkurencieschopnosti.

## **1 Analýza konkurencieschopnosti skúmaného podniku prostredníctvom vybraných ukazovateľov**

Na analýzu konkurencieschopnosti sme si vybrali cestovnú kanceláriu AWERTOUR. Cestovná kancelária AWERTOUR je dlhodobo lídrom v organizácii pútnických zájazdov aj napriek tomu, že musela čeliť mnohým hrozbám.

### **1.1 Vznik cestovnej kancelárie AWERTOUR**

Začiatky cestovnej kancelárie AWERTOUR siahajú až do roku 1990. S nápadom podnikat' v oblasti cestovného ruchu prišli Ing. Vladimír Maštrla a Ing. Juraj Urban, ktorý v roku 1990 založili účelové zariadenie patriace pod Kresťanskodemokratické hnutie.

Keď v roku 1993 vstúpil do platnosti zákon, ktorý zakazoval politickým stranám vykonávať podnikateľskú činnosť rozhodli sa založiť spoločnosť s ručeným obmedzením s názvom PAXTOUR.

V roku 1994 sa rozhodli rozšíriť podnikateľskú činnosť a založili firmu A.WEAR s r.o., ktorá podnikala s pánskou konfekciou až do roku 1995, kedy sa konatelia rozhodli kvôli rozdielnym názorom o smerovaní firmy rozdeliť a firmu si rozdelili nasledovne. Ing. Juraj Urbanovi ostala spoločnosť PAXTOUR (ktorú prevádzkuje dodnes) a Ing. Vladimír Maštrla si ponechal firmu A.WEAR, v ktorej si rozšíril podnikateľskú činnosť o prevádzkovanie cestovnej kancelárie.

Dňa 27.10.1999 sa Ing. Vladimír Maštrla rozhodol založiť novú spoločnosť ktorá by sa venovala iba prevádzkovaniu cestovnej kancelárie a zároveň by jej názov viac vystihoval jej činnosť. Vznikol AWERTOUR.

V 1999 AWERTOUR odkúpil Senickú pobočku Slovakoturist a pribral ako konateľku vtedajšiu vedúcu pobočky Bronislavu Mackovú. V tomto zoskupení fungoval AWERTOUR až do roku 2004, kedy sa konateľka Bronislava Macková rozhodla osamostatniť a vystúpiť zo spoločnosti AWERTOUR a založila si vlastnú cestovnú kanceláriu s podobným názvom AWERTRAVEL. Podobný názov je zdrojom častých problémov a nedorozumení zo strany klientov, ktorí si niekedy dokonca myslia, že ide o tú istú spoločnosť. Z radov zamestnancov vznikla aj cestovná kancelária TRINITY, ktorú v roku 2001 založila bývalá delegátka.

## 1.2 Charakteristika

Cestovná kancelária AWERTOOUR je v obchodnom registri zapísaná ako spoločnosť s ručením obmedzeným pod číslom: 30964/B, identifikačné číslo spoločnosti je 35 775 190. Spoločnosť bola do obchodného registra zapísaná 27.10.1999 začiatky spoločnosti však siahajú až do roku 1990.

Jediným konateľom spoločnosti je Ing. Vladimír Maštrla. Sídlo spoločnosti je v Stupave na Kalinčiakovej 25.

Cestovná kancelária AWERTOOUR má svoje prevádzky otvorené na slovenskom, českom a poľskom trhu. Na slovenskom trhu má otvorené dve prevádzky. Hlavná prevádzka, kde sídli vedenie spoločnosti, je na Trnavskej ceste 50 v Bratislave. Dcérska prevádzka sa nachádza v Košiciach na Dominikánskom námestí 13.

## 1.3 Produktová štruktúra skúmaného podniku

Produktová štruktúra cestovnej kancelárie AWERTOOUR pozostáva z predaja leteckých a autobusových pútnických zájazdov, autobusovej dopravy a predaja leteniek.

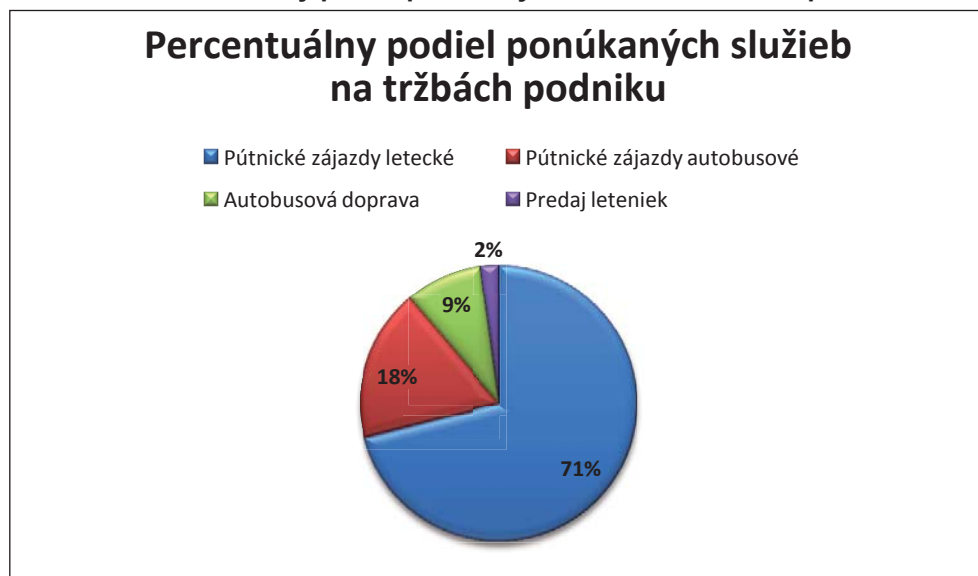
AWERTOOUR ponúka zájazdy na rôzne pútnické miesta po celom svete, hlavné ťažisko tržieb však pozostáva z:

- Leteckých pútnických zájazdov do Izraela, Francúzska, Portugalska, Talianska a Mexika.
- Autobusových zájazdov do Talianska, Francúzska, Španielska, Poľska a Grécka.

AWERTOOUR má v ponuke dva diaľkové autobusy jeden značky Mercedes-Benz Tourismo o350RHD s počtom miest na sedenie 45 a druhý značky SCANIA Touring s počtom miest na sedenie 57. Vybrané autobusy sú využívané pri autobusových pútnických zájazdoch, ale v prípade neobsadenia termínu sa prenajímajú tretím stranám.

Predaj leteniek je doplnkovým produktom pre klientov cestovnej kancelárie AWERTOOUR. Predaj leteniek tvorí len veľmi malú časť tržieb.

Obrázok 1 Percentuálny podiel ponúkaných služieb na tržbách podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť v tabuľke nižšie podiel leteckých zájazdov má stúpajúcu tendenciu. Medziročne stúpa počet pútnikov, ktorí; prejavujú záujem o leteckú dopravu približne o 500. Záujem klientov o zájazdy autobusovou dopravou na rozdiel od leteckej klesá.

Tabuľka 1 Porovnanie prepravených pútnikov podľa typu dopravy

Aktivita/Rok	2011	2012	2013	2013/2011 [%]
Pútnické zájazdy letecké	6230	6781	7322	+17,53
Pútnické zájazdy autobusové	3312	2983	2870	-13,35

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných analýz podniku [osoba]

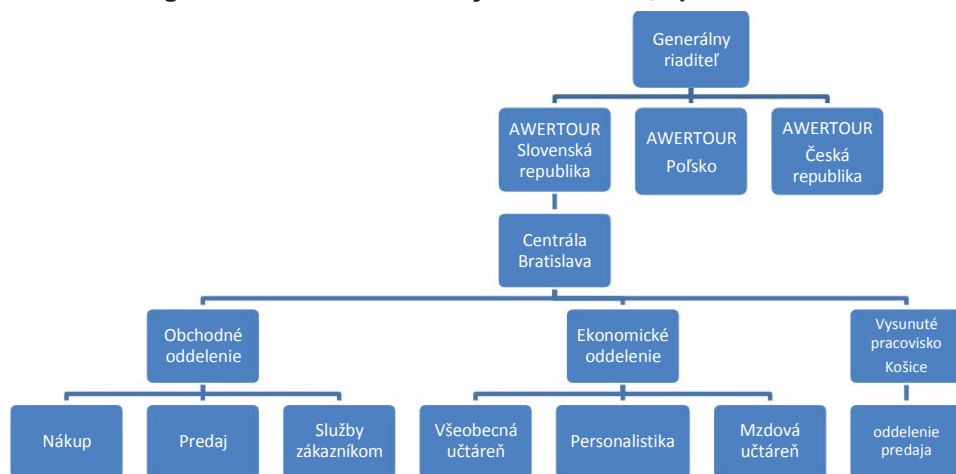
#### 1.4 Organizačná štruktúra a personálne zabezpečenie firmy

Cestovná kancelária AWERTOOUR sídli na Slovensku. V Poľsku a Českej republike má dve dcérske pobočky. V tomto príspevku sa zameriame na analýzu personálneho zabezpečenia a organizačnej štruktúry AWERTOOUR Slovensko.

Na trvalý pracovný pomer pracuje v AWERTOOUR Slovensko celkovo 6 osôb. Na centrálnej prevádzke v Bratislave 5 osôb a na pobočke v Košiciach 1 osoba.

Na centrálnej prevádzke Bratislave sídli generálny riaditeľ, obchodné oddelenie a ekonomické oddelenie. Na vysunutom pracovisku v Košiciach je jeden obchodný reprezentant.

**Obrázok 2 Organizačná štruktúra firmy AWERTOUR, spol. s r.o.**



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Generálny riaditeľ a majiteľ cestovnej kancelárie Ing. Vladimír Maštrla priamo dohliada na materskú prevádzku na Slovensku, a dve dcérske pobočky v Poľsku a Čechách. V Slovenskej - materskej pobočke pod jeho vedenie spadá obchodné oddelenie, ekonomické oddelenie.

Generálny riaditeľ vytvára ponuky a cenové kalkulácie pre skupinové zájazdy, identifikuje podnikateľské a obchodné príležitosti, schvaľuje a podpisuje zmluvy, vytvára stratégie podniku a pripravuje podnikateľské plány, zabezpečuje inzerciu, administráciu k internetovej stránke [www.awertour.sk](http://www.awertour.sk).

Obchodné oddelenie je na materskej pobočke v Bratislave na Trnavskej ceste 50. Na tejto adrese je zároveň aj predajné a informačné centrum pre klientov. Do predajno-informačného centra prichádza však len minimum individuálnych klientov keďže väčšina klientov cestovnej kancelárie AWERTOUR sú ucelené kolektívy.

Na obchodnom oddelení sú zamestnané dve osoby, ktorých kompetencie nie sú presne stanovené. Jednotlivé úlohy si rozdeľujú podľa ich vzájomnej dohody. Hlavné pracovné činnosti na obchodnom oddelení sú:

- predaj zájazdov,
- služby zákazníkom, poskytovanie informácií,
- zabezpečovanie služieb k zájazdom – doprava, ubytovanie,
- komunikácia s dodávateľmi a odberateľmi,
- príprava podkladov pre fakturáciu,
- zabezpečenie administratívy k predaju zájazdov, leteniek (zmluvy, úhrady).

Na ekonomickom oddelení je zamestnaná jedna hlavná účtovníčka, ktorá má v náplni práce mzdy, personalistiku, vedenie účtovníctva a fakturáciu.

Po stručnej analýze personálneho zabezpečenia máme možnosť vidieť, že jednotlivé náplne nie sú úplne presne špecifikované, čo môže viesť k nejasnostiam medzi zamestnancami pri riešení úloh.

## 1.5 Ekonomická a finančná analýza

Úlohou finančnej analýzy podniku je charakterizovať finančnú situáciu podniku, odhaliť silné a slabé stránky jej vývoja a na tomto základe odporúčať potrebné opatrenia. Poskytuje zásadné informácie pre finančné rozhodovanie manažmentu. Na základe jej výsledkov sa rozhodujú vlastníci, ale aj externý partneri: dodávatelia, odberatelia, banky a iné subjekty.<sup>1</sup>

Hlavným zdrojom pre finančnú analýzu podniku sú súčasti účtovnej závierky. Pre výpočet jednotlivých ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy sme použili výkaz ziskov a strát, súvahu a poznámky k účtovnej závierke. Súčasti účtovnej závierky sme čerпали z registra účtovných závierok zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>.

Pre porovnanie jednotlivých ukazovateľov sme si zvolili najväčšieho konkurenta cestovnú kanceláriu AWERTRAVEL. Nakoľko cestovná kancelária AWERTOOUR si požiadala o odklad daňového priznania za rok 2014 budeme porovnávať roky 2012 a 2013.

## 1.6 Rentabilita

„Pojem konkurencieschopnosť podniku môžeme definovať viacerými spôsobmi, rovnako tak analýza, ktorú si autor zvolí sa bude líšiť podľa jeho poňatia konkurencieschopnosti. Ak sa pozrieme na to, čo hovoria o konkurencieschopnosti autori publikácií venujúcich sa tejto problematike, zistíme, že sa zhodujú v tom, že konkurencieschopný podnik by sa mal neustále zlepšovať, napredovať, zvyšovať svoj podiel na trhu a samozrejme musí byť ziskový. Pozrieme sa teda na konkurencieschopnosť z hľadiska ziskovosti.“<sup>2</sup>

Pomocou ukazovateľov rentability je možné hodnotiť dosiahnutý výsledok podnikového úsilia. Význam týchto ukazovateľov spočíva v ich syntetickom charaktere, pretože do ich hodnoty sa premieta vývoj likvidity, aktivity aj zadlženosti podniku.

### Rentabilita aktív (ROA)

Rentabilitu aktív uvádzame v percentách. Vypovedá o zhodnotení celkových aktív podniku. Pod aktívami rozumieme majetok podniku.

**Tabuľka 2 Rentabilita aktív - porovnanie rokov 2012 a 2013**

CK / Rok	Merná jednotka	2012	2013	Zmena Δ
AWERTOOUR	[%]	4,35	3,69	-15,17
AWERTRAVEL	[%]	4,22	2,96	-29,86

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

<sup>1</sup> SEDLÁK a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. s. 343.

<sup>2</sup> ZALAI, K a kol. 1997. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. s. 61 – 63.



## Rentabilita vlastného kapitálu

„Vypovedá o výnosnosti kapitálu, ktorý do podnikania vložia vlastníci (akcionári, spoločníci, investori) Porovnáva sa s úrokom , ktorý by investor získal pri investovaní kapitálu do banky alebo do iných menej rizikových investícií.“<sup>3</sup>

**Tabuľka 3 Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) - porovnanie rokov 2012 a 2013**

CK / Rok	Merná jednotka	2012	2013	Zmena Δ
AWERTOUR	[%]	16,09	15,20	-5,53
AWERTRAVEL	[%]	15,06	10,26	-31,87

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných záznamov zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

## Rentabilita tržieb

Rovnica rentability tržieb nám vypovedá o zhodnotení tržieb, teda koľko euro čistého zisku pripadá na jedno euro tržieb.

**Tabuľka 4 Rentabilita tržieb porovnanie rokov 2012 a 2013**

CK / Rok	Merná jednotka	2012	2013	Zmena Δ
AWERTOUR	[%]	1,03	1,30	+26,21
AWERTRAVEL	[%]	1,19	0,89	-25,21

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných záznamov zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

## Zisková marža

„Zisková marža predstavuje pomer medzi čistým ziskom (zisk po zdanení) a súčtom všetkých tržieb spoločnosti (tržby z predaja tovaru a tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb). Je to percentuálne vyjadrenie zisku na 1 Euro tržieb. Čím vyššia je hodnota tohto ukazovateľa, tým lepšie, značí to o tom, že spoločnosť má vyššiu ziskovosť v porovnaní s konkurenciou. Ziskovú maržu najviac ovplyvňuje cena tovaru, množstvo predaného tovaru, poskytnutých služieb a výška nákladov firmy.“<sup>4</sup>

**Tabuľka 5 Zisková marža - porovnanie rokov 2012 a 2013**

CK / Rok	Merná jednotka	2012	2013	Zmena Δ
AWERTOUR	[%]	0,77	0,80	+3,90
AWERTRAVEL	[%]	0,96	0,67	-30,20

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných záznamov zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

## 1.7 Aktivita

„Ukazovatele aktivity umožňujú vyjadriť, kvantifikovať a teda i analyzovať, ako účinne podnik využíva svoj majetok. Na vyjadrenie aktivity slúžia ukazovatele vypovedajúce o obratovosti (viazanosti, náročnosti) majetku ako celku i jeho jednotlivých častí.“<sup>5</sup>

<sup>3</sup> <https://www.podnikajte.sk/Data/881/UserFiles/prilohy/pomerove-ukazovatele-financnej-analyzy.pdf>.

<sup>4</sup> <http://www.podnikajte.sk/financie/c/1827/category/finacne-riadenie/article/hruba-a-ziskova-marza-firiem-2013.xhtml>.

<sup>5</sup> ZALAI, K. a kol.1997. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. s.61 - 63.

## Viazanosť celkových aktív

Tento ukazovateľ vyjadruje produkčnú efektívnosť podniku. Čím je hodnota ukazovateľa nižšia, tým je výkonnosť podniku efektívnejšia to znamená, že podnik na vysokú produkciu potrebuje len minimum aktív.

**Tabuľka 6 Viazanosť celkových aktív - porovnanie rokov 2012 a 2013**

CK / Rok	Merná jednotka	2012	2013	Zmena Δ
AWERTOUR	[%]	0,24	0,34	+41,66
AWERTRAVEL	[%]	0,28	0,30	+7,14

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

## Obrat celkových aktív

Obrat celkových aktív vyjadruje efektívnosť využitia podnikových aktív. Udáva počet obrátok za určitý časový interval. Napríklad koľkokrát sa aktíva obrátia za rok. Cieľom je maximalizovať výsledok.

**Tabuľka 7 Obrat celkových aktív - porovnanie rokov 2012 a 2013**

CK / Rok	Merná jednotka	2012	2013	Zmena Δ [%]
AWERTOUR	[koef.]	4,24	2,92	-31,13
AWERTRAVEL	[koef.]	3,56	3,32	-6,74

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

## Doba inkasa pohľadávok

Doba inkasa pohľadávok vyjadruje koľko, priemerne trvá, kým peniaze viazané v pohľadávkach zinkasujú. Vypovedá o platobnej disciplíne odberateľov.

**Tabuľka 8 Doba inkasa pohľadávok - porovnanie rokov 2012 a 2013**

CK / Rok	Merná jednotka	2012	2013	Zmena Δ [%]
AWERTOUR	[koef.]	30,99	63,18	+103,87
AWERTRAVEL	[koef.]	48,70	44,60	-8,42

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

## Doba splatnosti záväzkov

Vypovedá o platobnej disciplíne podniku voči jeho dodávateľom a udáva dobu trvania úhrady záväzku od momentu jeho vzniku v dňoch.

**Tabuľka 9 Doba splatnosti záväzkov - porovnanie rokov 2012 a 2013**

CK / Rok	Merná jednotka	2012	2013	Zmena Δ [%]
AWERTOUR	[koef.]	25,27	30,02	+18,80
AWERTRAVEL	[koef.]	56,62	51,85	-8,42

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

## 1.8 Likvidita

Likviditu chápeme ako schopnosť podniku uhrádzať záväzky včas. Rozlišujeme tri stupne likvidity.

### Likvidita I. stupňa – okamžitá likvidita

Likvidita prvého stupňa sa označuje ako solventnosť a vyjadruje vzťah medzi najlikvidnejšou časťou majetku a okamžite splatnými záväzkami. Vypovedá o schopnosti podniku hradiť práve splatné dlhy (krátkodobé záväzky) hotovostnými prostriedkami.

Interval odporúčaných hodnôt < 0,2 - 0,6 >

### Likvidita II. stupňa – pohotová likvidita

Vypovedá o schopnosti podniku hradiť svoje splatné dlhy hotovostnými prostriedkami ako aj peniazmi viazanými v krátkodobých pohľadávkach.

Interval odporúčaných hodnôt < 1 - 1,5 >

### Likvidita III. stupňa – bežná

Vypovedá o celkovom potenciáli likvidity podniku.

Interval odporúčaných hodnôt je < 2 - 2,5 > avšak je dôležité, aby hodnota bola výrazne vyššia ako 1.

### Tabuľka 10 Likvidita I., II. a III. stupňa v roku 2013

CK / Ukazovateľ	AWERTOUR [hodnota]	AWERTRAVEL [hodnota]	Rozdiel [%]
Likvidita I. stupňa	0,95	0,92	-3,15
Likvidita II. stupňa	3,06	1,78	-41,83
Likvidita III. stupňa	3,06	1,78	-41,83

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

## 1.9 Zadlženosť

### Celková zadlženosť

Vypovedá o stupni zadlženosti podniku, o rozsahu využívania dlhov na podniku. Za vysokú zadlženosť sa považuje úroveň viac ako 50 %, max 70% celkového kapitálu.

### Tabuľka 11 Celková zadlženosť v roku 2013

Rok / CK	Merná jednotka	AWERTOUR	AWERTRAVEL	Rozdiel
2013	[%]	39,94	47,85	+19,73

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

### Stupeň samofinancovania

Vypovedá o finančnej nezávislosti, vybavenosti vlastným kapitálom na krytie potrieb podniku. Hodnota tohto ukazovateľa by nemala presiahnuť 100%.

**Tabuľka 12 Stupeň samofinancovania v roku 2013.**

Rok / CK	Merná jednotka	AWERTOUR	AWERTRAVEL	Rozdiel
2013	[%]	16,06	21,61	+34,56

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok zverejnených na <http://www.registeruz.sk/>

### Úrokové krytie

Vypovedá o schopnosti podniku hrať cenu cudzieho kapitálu, t.j. úrok. Dáva informáciu o tom, koľkokrát je zisk pred zdanením a úrokmi vyšší ako samotné nákladové úroky. Za optimum sa považuje hodnota 5, nemala by klesnúť pod 3.

### Finančná páka

Vypovedá o štruktúre finančných zdrojov podniku.

### Dlhodobé krytie stálych aktív

Ukazovateľ vyjadruje, aká časť dlhodobého majetku je financovaná z dlhodobých zdrojov. Hodnota ukazovateľa by nemala byť väčšia, nanajvýš rovná 1.

## 2 Analýza konkurencieschopnosti cestovnej kancelárie AWERTOUR

### 2.1 Najväčší konkurenti vybraného podniku

„Identifikácia konkurentov nie je takým jednoduchým krokom, ako sa to javí na prvý pohľad. Kotler napríklad odporúča rozlišovať trhové a odvetvové vymedzenie konkurencie.“<sup>6</sup>

Za odvetvovú konkurenciu môžeme v prípade cestovnej kancelárie považovať celý cestovný ruch. Cestovná kancelária AWERTOUR sa však špecializuje výlučne na pútnické zájazdy, čím sa odlišuje od cestovných kancelárií, ktoré poskytujú pobytové zájazdy. Rozhodli sme sa teda, že sa zameriame na vymedzenie trhovej konkurencie.

Na Slovenskom trhu sa nachádza veľa cestovných kancelárií, ktoré majú vo svojej ponuke pútnické zájazdy, ale len zopár z nich sa špecializuje na pútnické zájazdy do Izraela. Najväčšími cestovnými kanceláriami, ktoré vo svojom portfóliu zájazdov ponúkajú pútnické zájazdy sú AWERTOUR spol. s r.o., AWERTRAVEL, s.r.o., TRINITY spol. s r.o., SENECA TOURS, spol. s r.o., Ing. Štefánia Gazdová CK TAR-TOUR, Avema, s.r.o.

Najväčší konkurenti cestovnej kancelárie AWERTOUR, ktorí sú zameraní výlučne na pútnické zájazdy a ich ťažiskom tržieb sú pútnické zájazdy do Izraela, pochádzajú z radov bývalých zamestnancov - je to cestovná kancelária AWERTRAVEL, s.r.o. a TRINITY spol. s r.o.

Hlavným konkurentom je cestovná kancelária, ktorú založila bývalá konateľka Bronislava Macková a zámerne si zvolila veľmi podobný názov - AWERTRAVEL.

<sup>6</sup> PAPULA – PAPULOVÁ - PAPULA. 2014. *Konkurenčné stratégie*. s.72.

Podobný názov spoločnosti si zvolila preto, aby sa mohla priživiť na mene cestovnej kancelárie AWERTOUR. A keďže AWERTRAVEL ponúka rovnaké služby a produkty, ľudia si často tieto dve cestovné kancelárie mýlia.

Druhým hlavným konkurentom je cestovná kancelária TRNITY so sídlom v Košiciach. Cestovnú kanceláriu založila bývalá delegátka.

## 2.2 SWOT analýza

Pre analýzu konkurencieschopnosti cestovnej kancelárie AWERTOUR sme si vybrali SWOT analýzu, pretože nám odhalí príležitosti, hrozby, silné, ale aj slabé stránky podniku.

**Tabuľka 13 SWOT analýza cestovnej kancelárie AWERTOUR**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita ponúkaných zájazdov</li> <li>• Orientácia na zákazníka</li> <li>• Sprievodcovia</li> <li>• Medzinárodné pôsobenie</li> <li>• Vlastná autobusová doprava</li> <li>• Dobré meno podniku</li> <li>• História podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personálne zabezpečenie</li> <li>• Chýba rezervačný systém zájazdov</li> <li>• Podnik netvorí databázu klientov</li> <li>• Marketing</li> <li>• Prezentačná stránka podniku</li> </ul>
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využitie direct marketingu</li> <li>• Uvedenie nových služieb na trh</li> <li>• Vstup na nový trh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastúca konkurencia</li> <li>• Tlak na zníženie cien</li> <li>• Tržby z časti závislé na kurze EUR/USD</li> </ul>

*Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku*

Medzi silné stránky cestovnej kancelárie AWERTOUR patrí najmä kvalita ponúkaných pútnických zájazdov. Pútnické zájazdy sú vždy orientované na zákazníka s cieľom zabezpečiť čo najvyšší komfort pre pútnikov.

Komfort sa snaží zabezpečovať najmä výberom kvalitného ubytovania s dobrými referenciami, výberom leteckých spoločností bez nočných preletov. Pri skupinových zájazdoch zabezpečuje všetku administratívu ohľadne vybavenia púte, taktiež zabezpečuje bezplatnú prepravu na letisko s pomocou pri odbavení batožiny do bezletovej zóny.

Pri pútnických zájazdoch je veľmi dôležitý aj výklad na jednotlivých miestach púte. AWERTOUR organizuje zájazdy s tými najlepšimi sprievodcami na trhu. Niektorí zo sprievodcov sú dokonca sami takzvaným ťahákom pre ľudí a zájazd si vyberajú nie podľa mena cestovnej kancelárie, ale podľa sprievodcu, ktorý púť vedie.

Silnou stránkou podniku je aj jeho medzinárodné pôsobenie. Okrem Slovenska sa nachádza na poľskom, českom trhu. Podnik je otvorený prípadnej expanzii na rakúsky trh.

Medzi slabé stránky podniku patrí personálne zabezpečenie, rezervačný systém zájazdov a nedostatočné pochopenie pre marketing.

Pri analýze personálneho zabezpečenia sme zistili, že chýbajú jasne zadané náplne práce pri jednotlivých pozíciách, čo môže zle ovplyvniť výkon jednotlivých pracovníkov.

Chýbajúci rezervačný systém je slabou stránkou podniku. Všetky administratívne úkony, ktoré sa bežne vykonávajú cez rezervačný systém (fakturácia, tlač obálok, zúčtovanie zájazdov) sa momentálne robia ručne, čo zbytočne zaťažuje obchodné oddelenie.

Medzi slabé stránky podniku patrí aj práca s existujúcimi údajmi o klientele. Cestovná kancelária si vôbec netvorí databázu svojich klientov. V podniku sme sa stretli aj s veľmi slabým pochopením pre marketing.

Hlavnou hrozbou pre podnik je závislosť tržieb od kurzu eura k doláru. Platby za letenky a hotelové služby v Izraeli, (ktoré je hlavným zdrojom tržieb), sa platia v dolároch. Klienti však za zájazdy platia v eurách, preto je veľmi dôležité sledovať vývoj kurzu na svetovej burze.

Hrozbu pre podnik predstavuje aj stále rastúca konkurencia, ktorá vznikla z radov zamestnancov cestovnej kancelárie AWERTOUR. Tlak konkurencie a ich znižovanie cien je veľmi nebezpečný. V súvislosti s konkurenciou sa podnik stretáva aj s veľmi častým kopírovaním nových nápadov a ponúkaných služieb.

### **3 Zhodnotenie konkurencieschopnosti podniku a odporúčané opatrenia**

#### **3.1 Celkové zhodnotenie konkurencieschopnosti AWERTOUR**

Po vykonaní jednotlivých analýz môžeme vyhodnotiť, že cestovná kancelária AWERTOUR je konkurencieschopná. Vieme v akej finančnej situácii sa podnik nachádza. Poznáme jej slabé a silné stránky, vieme o prípadných príležitostiach, ale aj hrozbách. Zanalyzovali sme personálne zabezpečenie a objavili sme malé, ale aj veľké nedostatky.

Na základe zhrnutých analýz navrhujeme:

- funkčné stratégie na odstránenie nedostatkov, ktoré by mohli viesť k strate konkurenčnej výhody,
- navrhujeme odporúčania na zvýšenie konkurencieschopnosti.

#### **3.2 Návrh funkčných stratégií na zvýšenie konkurencieschopnosti**

Funkčné stratégie sa vytvárajú v rámci základných podnikových funkcií a slúžia na podporu konkurenčných stratégií. Medzi základné funkčné stratégie zaraďujeme napríklad marketingovú a personálnu stratégiu.

##### **3.2.1 Návrh marketingovej stratégie**

V návrhu marketingovej stratégie sa zameriame na zvýšenie znalosti o značke a zvýšenie obratu tržieb. Navrhované ciele sme stanovili na 1 rok.

##### **Ciele**

- Zvýšenie znalosti o značke.
- Zvýšenie obratu o 10%.

## Očakávania

- Ľahká identifikácia podniku zo strany klienta.
- Odlíšenie od konkurencie.
- Zvýšenie znalosti o značke.
- Budovanie dobrého mena podniku.
- Zefektívnenie propagácie podniku.
- Zvýšenie obratu o 10%.

### 3.2.2 Návrh personálnej stratégie

Medzi základné funkčné stratégie patrí aj personálna stratégia v pohľade na požiadavky a štruktúru, skúsenosti a zručnosti poprípade aj odmeňovanie a motivácia.

### Presné zadefinovanie kompetencií a náplne práce

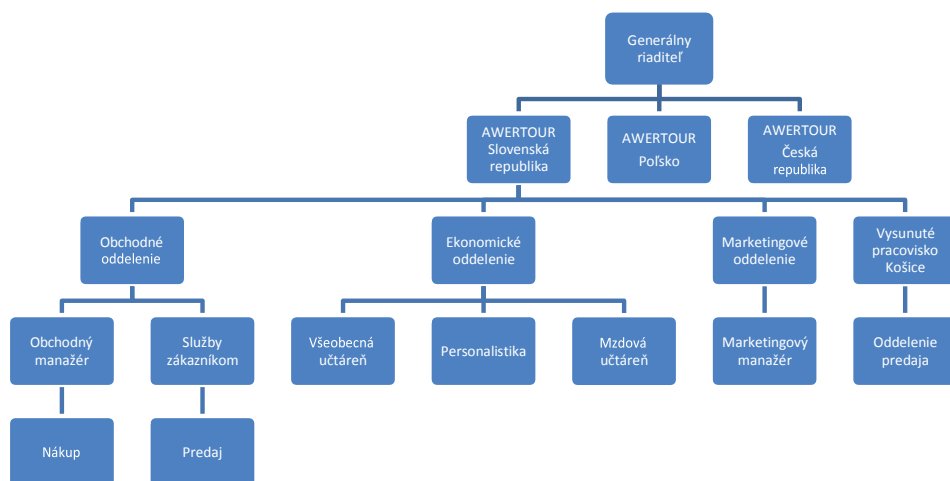
V analýze personálneho zabezpečenia a organizačnej štruktúry sme došli na veľmi závažné fakty, ktoré sa týkajú prerozdelenia pracovných povinností a správneho zadefinovania náplne práce pri jednotlivých pracovných pozíciách. Zistili sme, že zamestnanci nemajú presne zadefinované pracovné náplne a povinnosti si medzi sebou rozdeľujú podľa dohody, čo vedie k častým nedorozumeniam. Chýbajú profesiogramy funkčných miest v organizácii.

Z uvedeného dôvodu navrhujeme vypracovať číselníky a profesiogramy funkčných miest skúmanej cestovnej kancelárie AWERTOUR.

- a) Jasne zadefinovať pracovné náplne.
- b) Vytvorenie nových pracovných miest.

### 3.2.3 Zmena organizačnej štruktúry podniku

Obrázok 3 Organizačná štruktúra firmy AWERTOUR, spol. s r.o.



Zdroj: Vlastné spracovanie

### **3.2.4 Rezervačný systém**

V SWOT analýze sme sa dozvedeli, že slabou stránkou cestovnej kancelárie AWERTOUR je chýbajúci rezervačný systém pre cestovné kancelárie, ktorý pomáha pri predaji zájazdov. AWERTOUR má síce zakúpený rezervačný systém Cestovná kancelária od firmy PVsoft Poprad, ale nepoužíva ho.

Aj napriek mnohým výhodám tohto rezervačného systému, ktoré by zamestnancom uľahčili prácu, ho cestovná kancelária AWERTOUR nevyužíva. Pri bližšej analýze nevyužívania tohto rezervačného systému sme došli k záveru, že sa ho zamestnanci boja využívať, keďže neboli dostatočne preškolení.

Preto navrhujeme, aby všetci zamestnanci z obchodného oddelenia boli pripravení na využívanie rezervačného systému Cestovná kancelária 9.0 od firmy PVsoft Poprad a po ukončení školenia, aby uplatnili svoje poznatky v praxi a začali aktívne využívať rezervačný systém.

Očakávania od aplikovania rezervačného systému sú zjednodušenie predajného procesu a poskytovanie komplexnejších informácií klientom jedným zamestnancom – pri analýze sme zistili, že rôzne informácie klientom poskytujú rôzni zamestnanci. Po aplikovaní rezervačného systému bude tieto informácie (a veľa iných) vedieť poskytnúť jeden zamestnanec.

#### **Vytvorenie prehľadnej databázy klientov na ďalšie marketingové účely**

V dnešnej dobe má kvalitná databáza klientov cenu zlata. AWERTOUR príde ročne do styku s údajmi približne od 8000 klientov. 8000 potenciálnych budúcich klientov s ktorými môže ďalej pracovať a aj napriek tomu si ich nijak neeviduje a nevyužíva túto skrytú výhodu. V podstate vôbec nevyužíva výhody direct marketingu.

Rezervačný systém si sám z vložených údajov tvorí databázu klientov, s ktorou budú môcť zamestnanci pracovať. A keďže direct marketing je niekoľkonásobne viac účinnejší ako klasická reklama, oslovuje klientov, ktorí v minulosti prejavili záujem o služby cestovnej kancelárie AWERTOUR a je vysoký predpoklad, že ich využijú opäť môžeme očakávať zvýšenie tržieb.

#### **Odstránenie zbytočných pracovných úkonov**

Môžeme spomenúť veľmi jednoduchý príklad ako je vypisovanie obálok k pokynom zájazdu. Zamestnanci AWERTOUR vypisujú tieto obálky ručne. Ručné vypisovanie obálok zaberie nepredstaviteľne veľa času. V sezóne dokonca musia zamestnávať brigádnikov, aby pomohli obálky vypisovať.

Aplikovaním rezervačného systému Cestovná kancelária 9.0, ktorý umožňuje tlač obálok na základe vložených údajov pri zakladaní zmluvy k zájazdu. AWERTOUR získa v prvom rade čas, ktorý zamestnanci môžu využiť efektívnejšie a v druhom rade ušetria peniaze za brigádnikov.



## **Celkové skvalitnenie služieb a následné zvýšenie konkurenčnej výhody**

Na základe porovnania finančno-ekonomickej analýzy cestovnej kancelárie AWERTOUR s jej najväčším konkurentom AWERTRAVEL sme sa mohli presvedčiť, že je lídrom v predaji pútnických zájazdov a to aj napriek tomu, že nevyužívala výhody rezervačného systému.

Rezervačný systém bude jednoznačným prínosom pri zvýšení konkurenčnej výhody a konkurencieschopnosti. Zjednoduší mnoho úkonov a niektoré nebudú musieť zamestnanci vykonávať vôbec, čím ušetrí čas na iné efektívnejšie činnosti.

### **3.3 Nová prezentačná webová stránka**

V dnešnej dobe informačných technológií je kvalitná webová stránka veľmi dôležitá. Keďže stránka cestovnej kancelárie AWERTOUR je zastaraná.

**Navrhujeme:** atraktívny grafický dizajn podľa dizajn manuálu podniku, responzívny dizajn, optimalizáciu pre vyhľadávače, prehľadnú ponuku ponúkaných služieb, online prihlášku k zájazdu, kladné referencie od klientov, fotogalériu jednotlivých zájazdov, kontaktný formulár, zaujímavé články, možnosť prihlásiť na odoberanie newslettera, spárovanie s prezentačnými stránkami na sociálnych sieťach.

### **3.4 Produktová štruktúra**

V analýze produktovej štruktúry sme mali možnosť zistiť, že záujem o letecké zájazdy stúpa, zatiaľ čo o autobusové zájazdy záujem klesá. Cestovná kancelária AWERTOUR má však vo svojej ponuke dva diaľkové autobusy.

**Navrhujeme:** zaradiť do produktovej štruktúry ponuku zájazdov kombinovanou dopravou, rozšírenie ponuky zájazdov leteckou dopravou, zatraktívnenie autobusovej dopravy pre klientov

### **3.5 Podniková kultúra**

Pri analýze sme zistili, že podnik nemá zadaný etický kódex. Jedným z najvýznamnejších spôsobov implementácie etiky a budovania podnikovej kultúry je zavedenie etického kódexu. Prostredníctvom etického kódexu dáva organizácia na vedomie svojim pracovníkom i okoliu, že etika je dôležitou súčasťou jej kultúry a aktivít.

Preto navrhujeme vytvorenie a implementáciu etického kódexu do podniku. Etické podnikanie vytvára korporáciu, ktorá posilňuje meno firmy a priláka klientov. Etický kódex takisto pomôže pri zvýšení lojality zamestnancov a celkovom budovaní imidžu značky AWERTOUR.

Etický kódex by mal obsahovať postoj a odpovede: filozofiu podniku, ochranu dobrého mena podniku a budovanie imidžu podniku, vzťahy v spoločnosti, vzťahy smerom ku klientom, vzťahy k obchodným partnerom a dodávateľom, prijímanie darov, korupcia, bezpečnosť a zdravie, nelegálne praktiky.

### **3.5.1 Vzťahy medzi cestovnou kanceláriou AWERTOUR a klientmi**

Je všeobecne známe, že na získanie nového klienta potrebuje podnik viac peňazí ako na udržanie už existujúceho klienta. Preto je budovanie vzťahov medzi podnikom a klientmi veľmi dôležité. Úroveň spokojnosti klienta je priamo úmerná s kvalitou poskytovaných služieb podniku a jeho dôvera voči podniku je najdôležitejšou zložkou pri následnom budovaní vzťahu.

V kapitole 3.2.4 sme navrhli, aby si podnik začal tvoriť databázu svojich klientov.

Vytvorenú databázu klientov navrhujeme využiť na: budovanie dobrého mena podniku, budovanie vzťahov, zaviesť vernostný program pre existujúcich klientov, aktívnou komunikáciou s klientmi, prieskum spokojnosti, zasielanie špeciálnych ponúk

### **3.5.2 Vzťahy medzi zamestnancami a vedúcimi zamestnancami**

Dobré vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými sú pre fungovanie firmy veľmi dôležité. V cestovnej kancelárii AWERTOUR vládnu veľmi dobré pracovné vzťahy. Na zlepšenie podnikovej kultúry a vzťahov zamestnancov k nadriadeným navrhujeme: zaviesť pravidelné porady, jednotné firemné oblečenie pre zamestnancov, ktorí prichádzajú do styku s klientmi.

### **Záver**

Hlavným cieľom tohto príspevku bolo zhodnotenie konkurencieschopnosti vybraného podnikateľského subjektu. Čiastkovými cieľmi bolo zhodnotenie súčasného ekonomického stavu podniku a následné navrhnutie opatrení na zvýšenie jeho konkurencieschopnosti.

Na zistenie súčasnej situácie podniku sme využili získané poznatky, ktoré sme následne využili pri jednotlivých analýzach cestovnej kancelárie AWERTOUR. Konkurencieschopnosť podniku sme skúmali pomocou analýzy SWOT, finančno-ekonomickú analýzu, ďalej sme rozanalyzovali personálne zabezpečenie, produktovú štruktúru a najväčších konkurentov.

Na základe finančno-ekonomickú analýzu, kde sme porovnávali cestovnú kanceláriu AWERTOUR s jej najväčším konkurentom AWERTRAVEL sme zistili, že v porovnaní so svojim konkurentom dosahuje AWERTOUR lepšie ekonomické výsledky. V SWOT analýze sme objavili nielen skryté príležitosti a hrozby, ale aj silné stránky, ktoré zvyšujú konkurenčnú výhodu podniku a slabé stránky, ktoré by v budúcnosti mohli negatívne ovplyvniť konkurencieschopnosť podniku.

Po vykonaní analýz a rozanalyzovaní podniku sme došli k záveru, že cestovná kancelária AWERTOUR je konkurencieschopná. Z práce tiež vyplynuli návrhy na zlepšenie personálneho zabezpečenia, znalosti o značke a opatrenia na celkové zvýšenie konkurencieschopnosti.

## Literatúra

- [1] ANTOŠOVA, M. 2012. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 2.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012. 330 s. ISBN 978-80-8078-530-7.
- [2] BARTES, F. 2011. *Strategie konkurenčných stretů*. 1.vyd. Ostrava: Key publishing, 2011. 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
- [3] BOROVSKEY, J. 2005. *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. 1.vyd. Bratislava: Eurounion, 2005. 142 s. ISBN 978-80-88984-66-5.
- [4] CASSON HERBERT. 1996. *Ako zvíťaziť v konkurencii*. 1.vyd. Žilina: Ajfa+avis, 1996. 85 s. ISBN 80-88813-085.
- [5] CHODASOVÁ, A. - BUJNOVÁ, D. 2006. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 193 s. ISBN 9788022521055.
- [6] GOZORA, V. 2005. *Podnikový manažment*. 3.vyd. Nitra: SPU, 2005. ISBN 80-8069-462-1.
- [7] KARPISSOVA, E. 2008. *Faktory konkurencieschopnosti podniku*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 386 s. ISBN 978-80-210-4521-7.
- [8] MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 1.vyd. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition), 2008. 244 s. ISBN 9788080782009.
- [9] MAJTÁN, Š. a kol. 2013. *Podnikové hospodárstvo*. 3.vyd. Bratislava: Sprint dva, 2013. 323 s. ISBN 9788089393633.
- [10] MOTHANA, O. S. 2002. *Komparatívna analýza konkurencieschopnosti rozvojových krajín vo vzťahu k rozvinutým krajinám*. Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky SAV. Bratislava: SAV, 2002. ISBN 8071441198.
- [11] PAPULA, J. - PAPULOVÁ, J. - PAPULA, J. 2014. *Konkurenčné stratégie*. Bratislava: Wolters Kluwer, s r.o., 2014. 174 s. ISBN 978-80-8168-011-3.
- [12] SAKAL, P. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1.vyd. Trnava: Tripsoft, 2007. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-05.
- [13] SALIN - ŠÍMA. 2003. *Ekonomická harmonizace*. Liberální institut, 2003. 214 s. ISBN 9788086389264.
- [14] SEDLÁK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. 1.vyd. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition), 2010. 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4.
- [15] SEDLÁK, M. a kol. 2007. *Podnikové hospodárstvo*. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. 255 s. ISBN 978-80-8078-093-7.
- [16] SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6.
- [17] ŠLOSÁR, R. a kol. 2002. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava: SPN - Mladé letá, 2002. 255 s. ISBN 80-08-03334-7.
- [18] VINCÚR, P. a kol. 2005. *Teória prax hospodárskej politiky*. Bratislava: SPRINT, 2005. 436 s. ISBN 80-89085-34-2.
- [19] ZALAI, K. a kol. 2002. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 4.vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 305 s. ISBN 80-88848-94-6.

- [20] GfK GeoMarketing GmbH. 2014. Štúdia *GfK Purchasing Power Europe na rok 2014/15*. [Online]. [cit.2014.05.11]. Dostupné na internete: <http://www.gfk.com/sk/news-and-events/press-room/press-releases/stranky/priemerny-slovak-ma-k-dispozicii-zhruba-o-43-percent-menej-financnych-prostriedkov-ako-priemerny-obyvateľ-europy.aspx>.
- [21] KRAUSZOVÁ, A. - JANEKOVÁ, J. 2008. *Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku*. [Online]. Dostupné na internete: <http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/krauszova.pdf>.
- [22] MANAGEMENT MANIA. 2013. *Matica BCG (Bostonská matice)*. [Online]. [cit.2013.6.17.]. Dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/matica-bcg-bostonska-matice>.
- [23] MONIKA, O. 2014. *Hrubá a zisková marža firiem podľa odvetví a krajov v roku*. [Online]., Finstat.sk, [cit.2014.23.12.]. Dostupné na internete: <http://www.podnikajte.sk/finacie/c/1827/category/finacne-riadenie/article/hruba-a-ziskova-marza-firiem-2013.xhtml>.
- [24] PVsoft Poprad. rok vydania. *Hlavné funkcie programu Cestovná kancelária 9.0*. [Online]. [cit.2013]. <http://www.pvsoft.sk/ck/>.

# Zhodnotenie konkurencieschopnosti vybraného podnikateľského subjektu

Dávid FARKAS\*

## **Competitiveness evaluation of selected company**

### **Abstract**

*The subject of the work entitled „Competitiveness evaluation of a selected company is the theoretical considerations and the practical application of a competitiveness evaluation of our selected company. In the first part, we are focus on Farkas + spol. s r.o. company and we describe in detail its business activities, organisational chart and personnel support. We also elaborate on this by undertaking an economic and financial analysis of the company. In the second part, we undertake a detailed analysis of the general and also labour environment in which the company operates. By undertaking a survey, we obtained public opinion and applying the results with S.W.O.T. analysis. We propose certain measures designed to help the company to increase its competitiveness.*

**Keywords:** *company competitiveness, SWOT analysis, measures to increase competitiveness*

### **Úvod**

Súčasná situácia v podnikateľskom prostredí, či už svetová alebo domáca, je poznačená mnohými faktormi, ktoré na ňu vplyvajú a vo výraznej miere ju ovplyvňujú. Svetová hospodárska kríza v roku 2009 vo výraznej miere ovplyvnila ekonomickú situáciu nie len na Slovensku, ale aj v ostatných členských štátoch Európskej únie. Ekonomiky jednotlivých štátov boli, a niektoré aj do dnes sú poznačené negatívnymi následkami hospodárskej krízy, a museli prijať rúzne opatrenia na oživenie svojich ekonomík. Dnes sa trhová situácia o niečo zlepšila, avšak konkurencia v podnikateľskom prostredí sa neustále zvyšuje. Každý podnik sa usiluje o získanie konkurenčnej výhody v porovnaní s konkurenciou, a tým získať lepšie postavenie na trhu.

Cieľom práce je prostredníctvom vypracovania analýz vonkajšieho a vnútorného okolia podniku, zhodnotiť konkurencieschopnosť spoločnosti Farkas + spol. s r.o. , a navrhnúť opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti.

Hlavná hypotéza práce je overiť, či je možné prijať také opatrenia pre spoločnosť Farkas + spol. s r.o., ktorá zvýši konkurencieschopnosť spoločnosti a bude smerovať k rozvoju.

---

\* Dávid Farkas, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: farkas92@gmail.com

## **1 Charakteristika a vývoj spoločnosti Farkas + spol. s r.o.**

### **1.1 Vznik a vývoj spoločnosti Farkas + spol. s r.o.**

Spoločnosť bola založená v roku 1992, pod obchodným názvom Farkas Združenie, so zameraním na medzinárodnú kamiónovú dopravu a logistiku. V roku 2005 došlo k transformácii spoločnosti a obchodných podielov, ako i k zmene názvu na Farkas + spol. s r. o. Na základe dlhoročných skúseností v doprave a logistike od roku 2005 začala spoločnosť rozvíjať vlastnú flotilu, špecializovanú na veľkoobjemové – 120 m<sup>3</sup> súpravy, v najvyšších emisných triedach.

Spoločnosť Farkas + spol. s r. o. je spoločnosť s ručením, je súkromnou spoločnosťou bez účasti zahraničného kapitálu. Spoločnosť zastupuje a za ňu podpisuje každý konateľ samostatne. Konateľmi spoločnosti sú Ladislav Farkas a Zoltán Farkas. Ich cieľom bolo vytvoriť spoločnosť s dlhodobou tradíciou, bohatými skúsenosťami a profesionálnym prístupom v doprave, špedíciu a logistike. Spoločnosť sídli v obci Vinica ktorá leží približne 30 km od Veľkého Krtíša a 190 km od Bratislavy.

Spoločnosť Farkas + spol. s r. o. je zameraná na kamiónovú dopravu, špedíciu a logistiku v rámci celej Európy, najmä vo vybraných štátoch ako Veľká Británia, Škótsko, Francúzsko, Belgicko, Luxembursko, Holandsko, Nemecko, Česká republika, Rakúsko, Maďarsko a taktiež aj na území Slovenskej republiky.

Spoločnosť Farkas + spol. s r. o. pôsobí v náročnom podnikateľskom prostredí a preukazuje vysokú operatívnosť a znalosť prepravného trhu. Dokáže zvládnuť zvýšenie prepravných objemov, meniace sa obchodné podmienky v súvislosti so vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie. Pružne reaguje na pohyb cien v jednotlivých prepravných reláciách preukazuje profesionálnu znalosť špecifik kontraktov a obchodných podmienok.

### **1.2 Organizačná štruktúra spoločnosti**

Štatutárnym orgánom spoločnosti Farkas + spol. s r. o. sú konatelia Ladislav Farkas a Zoltán Farkas. Okrem reprezentatívnej úlohy dohliadajú na implementáciu procesov a zároveň aj udržiavanie a získavanie nových zákazníkov. Organizačný poriadok spoločnosti Farkas + spol. s r.o. pozostáva zo základných ustanovení, základných orgánov spoločnosti, organizačného členenia spoločnosti, prechodných a záverečných ustanovení.

Základná organizačná štruktúra spoločnosti:

**Logistické oddelenie** - celkovo na danom oddelení pracuje 13 zamestnancov, ktorí zastávajú nasledujúce pozície :

- manažér vozového parku a logistiky,
- vodič medzinárodnej kamiónovej,
- ekonomické oddelenie,
- technické oddelenie.

### **1.3 Personálne zabezpečenie spoločnosti**

V spoločnosti Farkas + spol. s. r. o. bol zriadený personálny útvar, ktorý sa špecializuje na záležitosti súvisiace s personálnou politikou spoločnosti a zároveň aj s riadením a rozvojom ľudí v organizácií. Zameriava sa na všetky oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Počet zamestnancov spoločnosti od jej vzniku až po súčasnosť má mierne stúpajúci charakter. V súčasnosti pracuje v podniku 19 zamestnancov.

Počet zamestnancov sa v roku 2014 oproti roku 2010 zvýšil o 35,71%. Najväčší počet zamestnancov pracuje na logistickom oddelení na pracovnej pozícii šofér medzinárodnej kamiónovej dopravy v počte 12 a administratívnu činnosť ktorá je potrebná na vedenie daného oddelenia zabezpečuje manažér vozového parku. Administratívnu činnosť na ekonomickom oddelení vykonáva ekonómka a na personálnom oddelení personalista. V spoločnosti sú zamestnaní aj servisní pracovníci a to v počte 2.

V oblasti ľudských zdrojov sa spoločnosť nestretáva s problém nedostatku uchádzačov o jednotlivé pracovné pozície, pretože v mieste sídla spoločnosti v okrese Veľký Krtíš je vyše 20 % nezamestnanosť. Jediným problémom, s ktorou sa spoločnosť stretáva v oblasti ľudských zdrojov, je nedostatočná prax niektorých uchádzačov o pracovné miesta hlavne na pracovnú pozíciu vodiča medzinárodnej kamiónovej dopravy.

Výraznú skupinu zamestnancov spoločnosti tvoria kvalifikovaní zamestnanci, ktorí pôsobia na rôznych pozíciách v spoločnosti. Väčšina zamestnancov spoločnosti má ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou, ale pracovníci na administratívnych alebo riadiacich pozíciách majú ukončené vysokoškolské vzdelanie. Medzi priority spoločnosti patrí budovať stabilný, kvalifikovaný a efektívny tím. Je veľmi dôležité aby komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami bola efektívna a k tomu je potrebná tímová spolupráca.

### **1.4 Ekonomická a finančná analýza spoločnosti**

Finančná analýza nám slúži na zhodnotenie hospodárenia v spoločnosti Farkas + spol. s. r. o. Tieto údaje nám môžu slúžiť na usmernenie ďalšieho vývoja spoločnosti ale môžu nám slúžiť aj ako pohľad späť. Každá spoločnosť je ovplyvňovaná rôznymi faktormi ktoré vo výraznej miere ovplyvňujú a formujú ekonomickú a finančnú stránku spoločnosti. Každá spoločnosť pôsobí v určitom ekonomickom, finančnom právnom a daňovom prostredí v dôsledku toho finančnú a ekonomickú situáciu podniku ovplyvňujú nielen vnútorné ale aj vonkajšie faktory.

#### **Analýza súvahy a výkazu ziskov a strát**

Medzi hlavné zdroje informácií pre ekonomickú a finančnú analýzu spoločnosti sú údaje z účtovníctva a to z účtovných závierok. Účtovná závierka je v zmysle zákona o účtovníctve účtovný záznam, ktorý obsahuje účtovné údaje o účtovnej jednotke za dané obdobie. Všeobecnou metódou poznania je analýza.

Pri analýze spoločnosti Farkas + spol. s r. o. sme sa rozhodli pre analýzu súvahy a výkazu ziskov a strát, ktoré hovoria o ekonomických, finančných a majetkových záležitostiach podniku. Naším cieľom prostredníctvom analýzy súvahy a výkazu ziskov a strát bude zistiť zmenu niektorých položiek oproti predchádzajúcim účtovným obdobiam.

Celkový majetok spoločnosti zaznamenal v roku 2013 nárast oproti roku 2010 o 5,42%. Najväčší nárast majetku oproti roku 2010 zaznamenala spoločnosť v roku 2012 kde celkový majetok podniku narástol až o 8,09% oproti roku 2010, ale v nasledujúcom roku 2013 poklesol celkový majetok o 2,47% oproti roku 2012 na 1 552 037 EUR. Neobežný majetok spoločnosti mal od roku 2011 stúpajúci charakter až po rok 2012 kde dosiahla svoje maximum, a v nasledujúcom roku 2013 došlo k miernemu poklesu ale aj napriek tomu dosiahla 10,06% nárast oproti roku 2010. Príčinou zvyšovania neobežného majetku bolo mierne navýšenie vozového parku spoločnosti v roku 2012 respektíve kúpa nehnuteľnosti a pozemkov, ktoré boli nevyhnutné pre napredovanie spoločnosti. Tieto aktivity sa prejavili aj na zvyšovaní dlhodobého hmotného majetku do roku 2012, avšak v nasledujúcom roku 2013 došlo k poklesu. Dlhodobý hmotný majetok spoločnosti sa v roku 2013 znížil o 0,86% v porovnaní s rokom 2010.

Obežný majetok spoločnosti mal od roku 2010 klesajúci charakter a v roku 2013 zaznamenal pokles o 7,47% oproti roku 2010. Takmer všetky zložky obežného majetku mali klesajúci charakter počas skúmaného obdobia. Krátkodobé pohľadávky zaznamenali pokles oproti roku 2010 o 7,77% a finančné účty až o 42,42%. Jediná položka ktorá zaznamenala rast boli zásoby, u ktorých nastal nárast až o 124,81% oproti roku 2010.

Vlastné imanie na strane pasív počas skúmaného obdobia od roku 2010 zaznamenávalo rast až po rok 2012, ale v nasledujúcom roku 2013 došlo k poklesu. V roku 2010 vlastné imanie spoločnosti malo hodnotu 129 385 EUR a v roku 2012 sa zvýšilo o 19,32% na hodnotu 154 382 EUR. V roku 2013 došlo k poklesu vlastného imania spoločnosti oproti roku 2010 o 0,84%. Základné imanie spoločnosti zostalo počas celého obdobia nezmenené taktiež ako aj kapitálové fondy a fondy zo zisku.

Závazky spoločnosti mali klesajúcu charakter počas celého skúmaného obdobia. Kým v roku 2010 záväzky predstavovali 739 860 EUR tak v roku 2013 došlo k poklesu o 19,48% na hodnotu 595 763 EUR. Príčinou poklesu záväzkov bol najmä pokles dlhodobých záväzkov ktoré zaznamenali pokles až o 77,13%. Na začiatku skúmaného obdobia v roku 2010 a 2011 predstavovali väčšie hodnoty, čo bolo následkom nákupu niektorých investícií cez leasing. Krátkodobé záväzky však zaznamenali rast oproti roku 2010 o 15,11%, tým pádom tvoria najväčšiu časť celkových záväzkov.

Spoločnosť Farkas + spol. s r. o. čerpala v rokoch 2010 a 2011 úvery v celkovej hodnote 431 389 EUR, avšak úvery spoločnosti mali klesajúci charakter a v roku 2013 zaznamenali pokles oproti roku 2010 až o 57,82%.



## **Analýza výkazu ziskov a strát**

Tržby z predaja tovaru mali počas skúmaného obdobia rastúci charakter, kým v roku 2010 ich hodnota bola 78 348 EUR tak v roku 2013 už 139 050 EUR čo znamenalo 77,48% nárast oproti roku 2010. S rastom tržieb z predaja tovaru mali rastúcu tendenciu aj náklady vynaložené na obstaranie a zároveň aj obchodná marža. Náklady vynaložené na obstaranie zaznamenali nárast oproti roku 2010 o 70,23%. Najväčšiu hodnotu dosiahla obchodná marža v roku 2012 kedy jeho hodnota predstavovala o 126,11% viac ako to bolo v roku 2010.

Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb mali tendenciu rasti počas sledovaného obdobia. Najväčšie hodnoty zaznamenala spoločnosť v roku 2012 kedy boli hodnoty najvyššie. V nasledujúcom roku 2013 spoločnosť zaznamenala pokles oproti predchádzajúcemu roku, ale v porovnaní s rokom 2010 zaznamenala nárast o 3,37%.

Postupným zvyšovaním tržieb počas sledovaného obdobia sa zvyšovala aj výrobná spotreba spoločnosti. Na začiatku sledovaného obdobia v roku 2010 výrobná spotreba predstavovala 987 781 EUR, tak v roku 2013 došlo k nárastu o 1,56%. Medzi príčiny zvyšovania patria aj také faktory ako rast cien vstupného materiálu, energií, služieb a pohonných hmôt.

Medzi ukazovatele ktoré mali rastúci charakter počas celého obdobia patrí aj pridaná hodnota, ktorá oproti roku 2010 narástla o 20,24%. Osobné náklady spoločnosti patria k ukazovateľom ktoré taktiež mali tendenciu rasti počas sledovaného obdobia avšak tu sme zaregistrovali 2,32% nárast oproti roku 2010. Osobné náklady spoločnosti boli ovplyvnené rôznymi faktormi ktoré vplývali na vývoj cien a na situáciu na trhu, preto došlo k zvýšeniu.

Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku patria k ukazovateľom ktoré v rozmedzí rokov 2010 až 2013 mali klesajúci charakter. Kým na začiatku sledovaného obdobia mal daný ukazovateľ hodnotu 178 702 EUR, tak v roku 2012 nastal výrazný pokles až o 22,09%.

Podľa situácie na trhu sa vyvíjali tržby z predaja materiálu. V rokoch 2010 a 2011 boli tržby stabilizované, roku 2012 mali tržby z predaja nulovú hodnotu, ale na konci skúmaného obdobia dosiahli hodnotu 13 000 EUR ktorá je o 519,05% vyššia ako bol počiatočný stav.

Spoločnosť Farkas + spol. s r. o. dosahovalo počas sledovaného obdobia kladné aj záporné výsledky hospodárenia v závislosti od trhovej situácie a faktorov ktoré pôsobili na spoločnosť. Svoju podnikateľskú činnosť vykonáva spoločnosť na území viacerých štátov Európskej únie, preto museli brať do úvahy aj zákony a obmedzenia ktoré boli prijaté v daných krajinách a museli sa prispôbiť daným podmienkam. Vývoj výsledku hospodárenia zodpovedá nákladom a tržbám spoločnosti za sledované obdobie.

## **Finančné pomerové ukazovatele spoločnosti Farkas + spol. s. r. o.**

Prostredníctvom vybraných finančných pomerových ukazovateľov likvidity, aktivity a zadlženosti budeme analyzovať skúmaný podnik.

Prostredníctvom ukazovateľa celkovej likvidity budeme môcť vidieť aká je schopnosť spoločnosti hradiť svoje záväzky a tiež aká je hodnota krátkodobých záväzkov na obežnom majetku.

Pri pohľade na ukazovateľ likvidity spoločnosti môžeme konštatovať, že na začiatku sledovaného obdobia v roku 2010 likvidita podniku zaznamenala pokles, ale na konci sledovaného obdobia v roku 2013 likvidita spoločnosti zaznamenala nárast.

Prostredníctvom ukazovateľa aktivity môžeme vyjadriť využitie, účinnosť celkových aktív spoločnosti. Udáva počet obrátok za daný časový interval, teda koľko krát sa aktíva obrátia.

Pri pohľade na ukazovateľ doby obratu aktív zisťujeme že počas skúmaného obdobia má rastúci charakter. V roku 2010 predstavovala hodnotu 1,3, v ďalšom roku 2011 došlo k miernemu nárastu na hodnotu 1,4. V priebehu ďalších rokov došlo k zvýšeniu hodnoty a v roku 2012 na hodnotu 1,6 a nasledujúcom roku 2013 na 1,65.

Prostredníctvom ukazovateľa zadlženosti spoločnosti vyjadríme štruktúru finančných zdrojov. Umožňuje nám pozorovať rozsah použitia cudzieho kapitálu na financovanie potrieb spoločnosti. Daný rozsah použitia cudzieho kapitálu môže značne ovplyvniť dosahovanú rentabilitu vložených prostriedkov.

Ukazovateľ zadlženosti od roku 2010 zaznamenával nárast. V roku 2010 ukazovateľ zadlženosti predstavoval hodnotu 0,58 a v nasledujúcom roku 2011 zaznamenal mierny pokles na hodnotu 0,57. V ďalšom roku 2012 ukazovateľ zaznamenal nárast na hodnotu 0,62 a a v roku 2013 ďalej rástol na hodnotu 0,68.

Produktivita práce z pridanej hodnoty je významným ukazovateľom ekonomickej efektívnosti podniku. Vyjadruje relatívnu veľkosť vlastného ekonomického prínosu firmy na jedného zamestnanca.

Ukazovateľ produktivity práce z pridanej hodnoty má klesajúci charakter. Najvyššiu hodnotu dosiahol v roku 2011 a najnižšiu hodnotu počas skúmaného obdobia v roku 2013.

### **1.5 Swot analýza spoločnosti Farkas + spol. s.r.o.**

Silné stránky spoločnosti Farkas + spol. s.r.o.:

- dlhoročné skúsenosti v podnikateľskom prostredí,
- stabilné finančné zázemie spoločnosti,
- znalosť prepravného trhu,
- moderný vozový park spĺňajúcich kritéria noriem EURO najvyššej triedy,
- platenie záväzkov v dobe splatnosti,
- dodržiavanie dodacej lehoty,
- dlhodobá spolupráca s klientmi a dodávateľmi,
- spoľahlivé a flexibilné riešenie požiadaviek klienta.

Slabé stránky spoločnosti Farkas + spol. s.r.o.:

- konkurencia môže mať lepší prístup k informačným zdrojom,
- závislosť na jednom zákazníkovi,
- slabo rozvinuté marketingové aktivity,
- riziko spojené zo zadlženosťou,
- nedostatok monitorovacích zariadení v porovnaní s konkurenciou.

Príležitosti spoločnosti Farkas + spol. s.r.o.:

- vytvorenie interného informačného systému,
- zakúpenie online monitorovacieho systému pre monitorovanie vozidiel,
- vybudovanie nového parkoviska pre nákladné vozidlá,
- vybudovanie skladovacích priestorov,
- získanie nových zahraničných partnerov,
- získanie medzinárodne uznávaného certifikátu kvality EN ISO 9001:2008,

Hrozby pre spoločnosť Farkas + spol. s.r.o.:

- obmedzenia v doprave zo strany štátu,
- legislatíva Slovenskej republiky,
- vymožiteľnosť práva na území Slovenskej republiky a iných štátov Európskej únie,
- nižšie ceny konkurencie,
- zvyšovanie nákladov,
- nízka atraktivita územia sídla spoločnosti.

## **2 Návrh opatrení na zvýšenie konkurenčnej schopnosti spoločnosti Farkas + spol. s r.o.**

V tejto kapitole sme vypracovali podrobnú analýzu všeobecného okolia spoločnosti a odborového okolia spoločnosti. Na základe prieskumu názorov v skupine respondentov z interného a externého prostredia firmy sme navrhli opatrenia prostredníctvom ktorých môže spoločnosť zvýšiť svoju konkurenčnú silu.

### **2.1 Zhodnotenie všeobecného okolia spoločnosti**

Prostredníctvom PEST analýzy, sa budeme snažiť poukázať na tie faktory ktoré vplyvajú na spoločnosť z jej okolia. Prostredníctvom PEST analýzy budeme skúmať politicko-právne faktory, ekonomické faktory, sociálne a demografické faktory a technologické faktory. Dôkladná analýza týchto faktorov zo všeobecného okolia spoločnosti môže pomôcť spoločnosti pri formulácii opatrení prostredníctvom ktorých môže dôjsť k zvýšeniu konkurenčnej sily spoločnosti.

#### **A. Politicko-právne faktory**

Spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. pôsobí na trhu už od roku 1992, počas tohto obdobia sa musela vždy prispôbovať meniacemu sa podnikateľskému prostrediu ak si chcela postrážiť svoje postavenie na trhu a zároveň sa vždy musela prispôbiť aj meniacim sa zákonom. Počas uplynulých 23 rokov sa v segmente dopravy udialo mnoho zmien, ktoré mali negatívny alebo pozitívny dopad na podnikateľov ktorý

pôsobia v danom segmente. Za najdôležitejší politicko-právny faktor považujeme široké spektrum noriem, predpisov a zákonov ktoré musí spoločnosť v Slovenskej republike dodržiavať. Jedným z problémom je aj časté striedanie vládnucich politických strán, pretože často krát dochádzalo k situáciám, že jedna vláda prijala nové zákony respektíve opatrenia a po zmene vlády dochádzalo k zrušeniu týchto zákonov, čo v konečnom dôsledku určite neprospievalo podnikom ktorých sa dané zákony a opatrenia týkali. Veľmi často dochádzalo k situáciám kedy dochádzalo k zvyhodňovaniu len určitého odvetvia alebo k zvyhodňovaniu podmienok ale len v jednej oblasti podnikateľského prostredia a tým pádom dochádzalo k znevýhodňovaniu ostatných oblastí podnikateľského prostredia. Slovenská republika je od roku 2004 členom Európskej únie. Členstvo v Európskej únii prinieslo zo sebou určité pozitíva ale aj negatíva. Z hľadiska medzinárodnej kamiónovej dopravy medzi výrazné pozitíva patrí najmä jednoduchší prístup na trhy ostatných členských štátov, otvorenosť hraníc členských štátov a jednoduchý pohyb tovaru a kapitálu. Medzi negatívne dopady na medzinárodnú kamiónovú dopravu môžeme zaradiť rastúce náklady na prevádzku vozidiel a rôzne administratívne činnosti ktoré sú potrebné pre vykonávanie podnikateľskej činnosti.

## **B. Ekonomické faktory**

Je veľmi ťažké zhodnotiť momentálny stav ekonomiky Slovenskej republiky, z dôvodu neustálych zmien či už na území Slovenskej republiky alebo na báze Európskej únie. Je zrejmé, že globálna finančná a hospodárska kríza v roku 2008 výrazným spôsobom zasiahla Slovenskú republiku ktorého ekonomika je malá a otvorená práve globálnym ekonomickým vplyvom. V druhej polovici roka 2008 sa negatívne vplyvy globálnej finančnej a hospodárskej krízy sa začali premietat do jednotlivých ukazovateľov.

V roku 2010 dosiahla Slovenská republika v produkcii HDP v porovnaní s rokom 2008 v kedy bola ekonomika Slovenskej republiky výrazne poznačená svetovou hospodárskou krízou, nárast o 1,71%. Rastúci trend vo vývoji HDP pokračoval aj v nasledujúcich rokoch. V roku 2011 produkcia HDP za zvýšila o 4,6%. V roku 2012 oproti roku 2011 dosiahla 3,1% nárast, a na konci skúmaného obdobia v roku 2013 v porovnaní s rokom 2012 dosiahla nárast o 1,4%. V uplynulých rokoch došlo k spomaleniu rastu kvôli neistote riešenia dlhovej krízy. V reálnych makroekonomických prognózach Ministerstva financií na najbližšie roky uvádza rast HDP.

Miera inflácie na území Slovenskej republiky mala v roku 2010 hodnotu 0,7% a nasledujúcom roku 2011 dosiahla nárast na hodnotu 4,1%. V nasledujúcich dvoch rokoch sa postupne miera inflácie začala znižovať a v roku 2013 sa dostala na hodnotu v priemere 1,5%.

Medzi veľmi dôležité faktory patrí miera nezamestnanosti. Miera nezamestnanosti na území Slovenskej republiky dosiahla veľký nárast v dôsledku svetovej hospodárskej krízy. Miera nezamestnanosti v roku 2008 mala hodnotu 9,6% a v dôsledku krízy v nasledujúcich rokoch zaznamenala nárast. V roku 2009 bola miera nezamestnaných

12,1%, a v nasledujúcich rokoch pokračoval tento rastúci trend zvyšovania nezamestnanosti. Na konci nami skúmaného obdobia v roku 2013 predstavovala miera nezamestnanosti 14,2%. Pre nami skúmanú spoločnosť znamená vysoká miera nezamestnanosti dostatok potenciálnych uchádzačov o voľné pracovné miesta a zároveň nižší tlak na zvyšovanie miezd zamestnancov.

Všetky nami sledované vybrané ekonomické ukazovatele ako HDP, inflácia a miera nezamestnanosti ako sme už spomínali sa ťažko hodnotia kvôli ich dynamickému charakteru a neustálym zmenám na území Slovenskej republiky tak i v celej Európskej únii.

### **C. Sociálne a demografické faktory**

Tieto faktory patria medzi tie, ktoré pre spoločnosť Farkas + spol. s r.o. v súčasnosti nie sú problémom, ale v nasledujúcich rokoch budú pribúdať otázky týkajúce sa danej problematiky. Ide najmä o starnutie obyvateľstva ktorú majú za následok dva činitele. Jeden z nich je nízka pôrodnosť obyvateľstva a druhá je zvyšujúca sa priemerná dĺžka života.

Zmena skladby populácie môže znamenať v konečnom dôsledku hrozbu, ale aj zároveň nové príležitosti. Môže dôjsť k situácií, že sa posunie dôchodkový vek respektíve sa zmení imigračná politika štátu, alebo bude treba hľadať ďalšie nástroje na riešenie danej problematiky. Kľúčovým faktorom však bude vytvorenie takých pracovných miest a s takým finančným ohodnotením a hodnotou ktorá bude dostatočne silná pre mladých ľudí a nebudú hľadať ďalšie alternatívy v zahraničí.

Veľmi dôležitým faktorom, ktorý vo výraznej miere ovplyvňuje získanie a kvalifikovaných zamestnancov je sociálne prostredie spoločnosti. Spoločnosť Farkas + spol. s r.o. sa snaží vytvárať čo najlepšie podmienky pre svojich zamestnancov. Medzi priority spoločnosti patrí neustále školenie svojich zamestnancov na všetkých stupňoch a aby boli v maximálnej miere stotožnení s firemnou kultúrou.

### **D. Technologické faktory**

Pre každý podnik respektíve spoločnosť patria technologické faktory k veľmi dôležitým. V dnešnej dobe vysokého technického rozvoja si ani jedna firma nemôže dovoliť stratiť kontakt s pokrokom v tejto oblasti, pretože bez týchto inovácií podnik len veľmi ťažko uspeje na trhu. Takmer všetky oblasti podnikania boli ovplyvnené novými technológiami. V oblasti komunikácií došlo k výraznému zrýchleniu a skvalitneniu. Prostredníctvom technických inovácií môže získať firma konkurenčnú výhodu pred konkurenciou. Spoločnosť Farkas + spol. s r.o. sa snaží využívať všetky dostupné technologické možnosti aby si posilnila svoju trhovú pozíciu a aby dochádzalo k efektívnej alokácii finančných zdrojov spoločnosti a získaní konkurenčnej výhody v porovnaní s konkurenciou.

Spoločnosť Farkas + spol. s r.o. sa snaží v rámci svojich možností čo najlepšie sa prispôsobiť týmto faktorom všeobecného okolia podniku ktoré na ňu vplyvajú a usiluje sa čo najviac zmierniť ich negatívny dopad na spoločnosť v prípadoch keď ich nie je možné inak ovplyvniť.

## **2.2 Zhodnotenie odborového okolia spoločnosti**

Do odborového okolia spoločnosti Farkas + spol. s.r.o. patria zákazníci, konkurencia a dodávatelia. Prostredníctvom zhodnotenia sa budeme snažiť analyzovať prostredie v ktorom spoločnosť podniká.

### **A. Zhodnotenie a analýza zákazníkov**

Medzi priority spoločnosti Farkas + spol. s.r.o. patrí to aby boli uspokojené potreby a prania zákazníkov. Spoločnosť sa usiluje o to aby bol zákazník spokojný a tým si zabezpečovať stálosť zákazníkov.

V segmente dopravy je veľmi ťažké získať stáleho strategického zákazníka, vyžaduje si to obrovské úsilie a snahu, pretože v tomto segmente je obrovská konkurencia. Spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. sa orientuje na také väčšinou výrobné podniky, ktoré produkujú výrobky, ktoré idú na vývoz do zahraničia. Ide väčšinou o medzinárodné podniky respektíve firmy ktoré majú na území Slovenskej republiky svoje pobočky. Keďže je veľmi málo takých firiem na Slovensku, ktoré vyvážajú svoje produkty a výrobky do zahraničia práve z toho dôvodu je veľká závislosť firmy na niektorých zákazníkoch. V momentálnej situácii, ak by spoločnosť prišla o takého kľúčového zákazníka, tak by to malo negatívne dopady na celú spoločnosť, pretože momentálne jej chýba takýto ďalší strategický zákazník. Získanie takéhoto zahraničného zákazníka na dlhšie obdobie je veľmi náročné a spoločnosť Farkas + spol. s r.o. momentálne pracuje na riešení daného problému.

Keďže funkciou prepravy tovaru je zabezpečiť fyzické premiestnenie vecí a tovaru v priestore a v čase tak aby nedošlo k poškodeniu a zároveň časovému omeškaniu, tak spoločnosť Farkas + spol. s r.o. preukazuje vysokú znalosť prepravného trhu s dlhoročnými skúsenosťami a s orientáciou na zákazníka. Za pozitíva voči zákazníkovi považuje spoločnosť maximálnu ochotu vyhovieť špeciálnym požiadavkám zákazníka, schopnosť reagovať na zmeny, flexibilitu a lojalitu voči svojim zákazníkom.

### **B. Zhodnotenie a analýza konkurencie**

Vo všeobecnosti platí, že konkurencia je pre každý podnik najväčším nebezpečenstvom. Ak podnik vykonáva medzinárodnú kamiónovú dopravu tak o trhovom postavení podniku rozhodujú základné parametre ako cena za prepravu, počet kamiónových súprav a mzdové podmienky pre zamestnancov. Ak sa podniku podarí získať konkurenčnú výhodu oproti ostatným konkurenčným podnikom tak sa to považuje za komparatívnu výhodu.

Spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. má v porovnaní s konkurenciou určité predpoklady na dosiahnutie komparatívnych výhod. Medzi jeho výhody patrí dokonalá znalosť prepravného trhu, čo vyplýva z dlhoročnej pôsobnosti spoločnosti v danom segmente. Spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. pôsobí na trhu od roku 1992 a ponúka svojim zákazníkom stabilitu a záruku vo forme bezproblémového dodania prepravovaných tovarov.

Konkurenciu spoločnosti Farkas + spol. s.r.o. predstavujú:

- MH- Sped s.r.o.,
- STD Donivo a.s.,
- Spoločnosť D.K.C. s.r.o.

### **C. Zhodnotenie a analýza dodávateľov**

Na prevádzkovanie podniku ktorej hlavnou podnikateľskou činnosťou je vykonávanie medzinárodnej kamiónovej prepravy patria medzi nevyhnutné dodávky, dodávky pohonných hmôt, dodávky AD-Blue, dodávky pneumatík. Tieto dodávky patria medzi nevyhnutné a bez týchto strategických dodávok by podnik nedokázal fungovať. Keďže spoločnosť sa rozhodla investovať do vlastnej nádrže na pohonné hmoty, tak v súčasnosti podnik využíva vlastnú nadrž na uskladňovanie pohonných hmôt, ktorú má v dispozícii v priestoroch sídla spoločnosti. Pohonné hmoty dodávajú slovenský dodávateľia a rôzne dcérske firmy spoločnosti Slovnaft. Včasná dodávka pohonných hmôt je pre skúmaný podnik kľúčovou záležitosťou. Medzi strategické dodávky, ktoré sú pre podnik veľmi dôležité sú aj dodávky nových kamiónov. Nové kamiónové súpravy sa objednávajú kvôli špecifikácií vozidiel aj 3 a 4 mesiace dopredu. Spoločnosť Farkas + spol. s r.o. využíva hlavne kamióny značky Scania, Volvo a Man a na jednotlivé nadstavby a návesy využíva služby dodávateľov značky Panav a Krone.

### **2.3 Zhodnotenie interného prostredia firmy**

Základným cieľom analýzy vnútorných zdrojov bude určiť strategicky významné schopnosti podniku a významné zdroje podniku, ktoré pomôžu získať podniku konkurenčnú výhodu oproti konkurencií. Základným cieľom je poukázať na tie schopnosti a hodnoty podniku, ktoré jej pomôžu obstať v konkurenčnom boji.

#### **A. Faktory vedecko-technologického rozvoja**

Spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. nepatrí medzi dopravné podniky ktoré, disponujú s veľkou flotilou kamiónových súprav. Avšak, vozový park spoločnosti je renovovaný a moderný a zároveň spĺňa kritéria noriem EURO najvyššej triedy. Vozidlový park je pravidelne a dôsledne udržiavaný a vykonávajú sa servisné prehliadky v našej vlastnej servisnej dielni, ako aj autorizovanými servismi daných značiek čoho výsledkom je výborný technický stav vozového parku. Nové technológie sú často veľmi nákladné, ale z dlhodobého hľadiska môžu podniku pomôcť, a pri niektorých prípadoch môže dôjsť k výraznému šetreniu z hľadiska finančných zdrojov.

#### **B. Marketingové a distribučné faktory**

Význam marketingových a distribučných faktorov pre jednotlivé podniky závisí od ich postavenia na trhu. „Podnik, ktorý je výhradným dodávateľom pre malú skupinu firiem, nemá potrebu sústrediť sa na marketing v takej miere ako podnik, ktorý predáva spotrebné výrobky širokým masám zákazníkov.“ Spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. sa orientuje na trhu len na určitý malý počet zákazníkov a preferuje udržiavanie spolupráce so súčasnými zákazníkmi s ktorými má vytvorené nadštandardné

vzťahy. Spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. nemá zriadené marketingové oddelenie a ani neuvažuje o zriadení takéhoto oddelenia. Avšak udržiavanie dobrého mena spoločnosti, a propagácia silnej značky je pre spoločnosť veľmi dôležitá.

### **C. Faktory výroby a riadenie výroby**

Podstatou daného faktoru je zhodnotenie vnútorných kapacít podniku a výrobných prostriedkov. Spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. je podnik poskytujúci službu, takže v danom prípade ide o posúdenie, či je možné v procese poskytovaní služieb dosiahnuť nijaké úspory.

Spoločnosť sa snaží o udržiavanie vozového parku v čo najlepšom technickom stave, hlavne prostredníctvom preventívnej údržby a servisných prehliadok. Spoločnosti sa v minulých rokoch podarilo zaobstarať nové parkovacie priestory v okolí sídla firmy, čo prispelo aj k rozšíreniu vozového parku spoločnosti a zároveň aj prispelo k zaobstaraniu vlastnej nádrže na pohonné hmoty a na nádrže na uskladňovanie AD Blue. Tieto opatrenia prispeli k finančným úsporám spoločnosti. Spoločnosť sa v súčasnosti usiluje o získanie certifikácie ISO, ktorá je medzinárodne uznávaná a môže priniesť spoločnosti aj nových zákazníkov.

### **D. Faktory podnikových a pracovných zdrojov**

Spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. začala svoju podnikateľskú činnosť v roku 1992. Za tie roky sa jej podarilo vybudovať silnú a stabilnú značku a disponuje takými nehmotnými zdrojmi ako dokonalá znalosť prepravného trhu a dlhoročné skúsenosti v podnikateľskom prostredí.

Medzi hmotné zdroje tvoria pozemky, sídlo firmy s budovou a s parkovacími priestormi, servisná hala, zariadenia a prístroje potrebné k prevádzkovaniu vozového parku, kamiónové súpravy a iný drobný majetok.

#### **2.4 Návrh opatrení pre zvýšenie konkurenčnej sily**

Na základe zhodnotenia faktorov, ktoré pôsobia na podnik zo všeobecného okolia a z odborového okolia, bolo naším cieľom navrhnuť vhodné opatrenia respektíve stratégiu na zvýšenie konkurenčnej sily a svojho postavenia na trhu. Pri spracovaní odporúčaní sme vychádzali aj z informácií, ktoré sme zistili na základe dotazníkového prieskumu. Pre spoločnosť je veľmi dôležité aby sa dokázala uplatniť na trhu a účinne odolávať konkurencií. Prostredníctvom SWOT matice sme navrhli opatrenia pre spoločnosť, prostredníctvom ktorých by spoločnosť mala napredovať, a mali by ju viesť k naplneniu stratégie spoločnosti.

Na základe týchto kombinácií, ktoré sme vypracovali na základe SWOT matice vyplývajú nasledovné závery zároveň a navrhujeme nasledovné opatrenia, ktoré môžu slúžiť spoločnosti ako návod na posilnenie svojho trhového postavenia a ďalší rozmach spoločnosti:

**A. Získať nových strategických zákazníkov** – spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. je momentálne závislá na nízkom počte strategických zákazníkov, z toho dôvodu by bolo potrebné získať nových zákazníkov pre zníženie rizika, ktoré vzniká pri



podnikateľskej činnosti. Ak by sa spoločnosti podarilo získať nových zákazníkov tak by sa dostala lepšie do povedomia a preukázala by schopnosť prispôbiť sa aj iným zákazníkom.

**B. Rozšírenie vozového parku** – ak by sa spoločnosť rozhodla expandovať aj do iných krajín v rámci Európskej únie tak by potrebovala rozšíriť svoju flotilu vozidiel. Pri medzinárodných tendroch je väčšia pravdepodobnosť úspechu ak spoločnosť disponuje s väčším počtom vozidiel. Ak by sa spoločnosť rozhodla rozšíriť svoj vozový park tak by potrebovala prijať nových zamestnancov. Dôležité je určiť čo všetko je vlastné spoločnosť pokryť z vlastných nákladov, a podľa toho postupovať a rozširovať postupne vozový park aj zamestnancov spoločnosti

**C. Vyčíslit' návratnosť investícií** – spoločnosť by mala pred investovaním do nových vozidiel vyčíslit' návratnosť investícií v závislosti od cien za prepravu a ostatných nákladov spojených s prevádzkou vozidiel. Návratnosť investícií je veľmi dôležitým ukazovateľom a dôležitým krokom pre ďalšie opatrenia ohľadom rozvoja spoločnosti.

**D. Získanie medzinárodne uznávaného certifikátu kvality ISO** – prostredníctvom certifikátov je možné preukázať svojim novým klientov znalosť prepravného trhu, vysokú profesionalitu manažmentu spoločnosti, stabilitu, finančné zázemie spoločnosti avysoko kvalitný vozový park. Získaním takéhoto certifikátu by sa zvýšila konkurenčná sila podniku.

**E. Zaobstarat' GPS monitorovací systém pre efektívnejšie monitorovanie vozidiel** – dôležitý krok pri držaní tempa s konkurenciou a technologickými novinkami je GPS monitorovací systém. Prostredníctvom daného systému by spoločnosť mohla ušetriť na nákladoch spojené s neustálou telefonickou kontrolou. Prostredníctvom takéhoto systému by sa zvýšila kontrola, pretože daný systém slúži aj na monitorovanie spotreby pohonných hmôt.

**F. Zapracovať na informačnom systéme** – ak by sa spoločnosti podarilo rozšíriť vozový park tak v tom prípade by pribudli nové zákazky, a veľké množstvo informácií. Bez kvalitného informačného systému nebude možno efektívne monitorovať, vyhodnocovať a kontrolovať jednotlivé údaje. Zaobstaranie takéhoto systému môže výrazne uľahčiť administratívnu činnosť a môže zjednodušiť každodenný chod spoločnosti.

Pokiaľ chce spoločnosť Farkas + spol. s r.o. udržať svoju trhovú pozíciu respektíve zvýšiť svoju konkurencieschopnosť tak nevyhnutne potrebuje prijať určité opatrenia. Pre získanie nových zákazníkov a pre expanziu do nových krajín Európskej únie je potrebné prijať novú stratégiu rozvoja, ktorá je pre spoločnosť vhodná. Treba brať do úvahy aj neustále sa meniaci podnikateľské prostredie a jej možné negatívne dopady na podnik. Dlhoročné skúsenosti a znalosť prepravného trhu však môžu pomôcť a sú obrovskou výhodou v porovnaní s konkurenciou. Medzi najdôležitejšie však bude patriť udržanie dobrého mena spoločnosti na trhu, ktoré sa jej podarilo za uplynulých 23 rokov vytvoriť.

## Záver

Medzi kľúčové faktory úspechu spoločnosti v dnešnom konkurenčnom prostredí je orientácia na zákazníka a na jeho požiadavky. Ponúkané výrobky respektíve služby musia byť kvalitné, spoľahlivé a v porovnaní s konkurenciou musia mať určité výhody aby sa dokázali osloviť zákazníka.

Naším cieľom práce bolo prostredníctvom vypracovaných analýz zhodnotiť trhové postavenie spoločnosti Farkas + spol. s.r.o. Na základe vypracovanie analýzy všeobecného a odborového okolia spoločnosti sme zistili v akých podmienkach vykonáva spoločnosť svoju podnikateľskú činnosť. Prostredníctvom vypracovanie matice SWOT sme navrhli opatrenia prostredníctvom ktorých môže spoločnosť Farkas + spol. s.r.o. zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

Na základe vypracovania analýz a navrhnutých opatrení, ktoré vyplývajú z výsledkov analýz môžeme s veľkou pravdepodobnosťou očakávať potvrdenie hypotézy. Môžeme konštatovať, že cieľ bakalárskej práce bol splnený. Za prínos práce považujeme vypracovanie širokého spektra analýz, z ktorých boli odvodené dôležité závery.

## Literatúra

- [1] CASSON, H. N. 1996. *Ako zvíťaziť v konkurencii*. 1. vyd. Žilina: Ajfa + Avis, 1996. 85 s. ISBN 80-88813-08-05.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Stratégia podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 8071796034.
- [3] GOZORA, V. 2000. *Krízový manažment*. Nitra: SPU Nitra, 2000. 171 s. ISBN 80-7137- 802-X.
- [4] GOZORA, V. 2005. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU Nitra, 2005. 190 s. ISBN 80- 8069-462-1.
- [5] GOZORA, V. 1999. *Podnikateľské štruktúry v poľnohospodársko potravinárskom komplexe*. Nitra: SPU Nitra, 1999. 91 s. ISBN 80-7137-591-8.
- [6] GOZORA, V. 2013. *Regionálne disparity v malom a strednom podnikaní*. Bratislava: Merkury, 2013. 143 s. ISBN 978-80-89458-29-5.
- [7] GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2009. 259 s. ISBN 978-80-89393-04-6.
- [8] HOLKOVÁ, V. – VESELKOVÁ, A. 2008. *Mikroekonómia*. 1.vyd. Bratislava: Sprint, 2008. 314 s. ISBN 978-80-969927-9-9.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M - VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení: teórie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.
- [10] MAJDÚCHOVA, H – NEUMANNOVÁ, A. 2014. *Podnik a podnikanie*. 2 vyd. Bratislava: Sprint 2, 2014. 215 s. ISBN 978-80-89710-04-1.
- [11] MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 430 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

- [12] MLÁKAY, J. 2004. *Produkt a konkurencia*. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 136 s. ISBN 80-225-1947-2.
- [13] PRNO, I. 2008. *Investičná a inovačná politika*. Bratislava: Merkury, 2008. 218 s. ISBN 978-80-89143-85-6.
- [14] PŘIVAROVÁ, M. – MARTINCOVÁ, M. 2006. *Všeobecná ekonomická teória*. 1. vyd. Bratislava: Merkury, 2006. 240 s. ISBN 80-89143-25-3.
- [15] SEDLÁK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2010. 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4.
- [16] SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.
- [17] SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6.
- [18] SRPOVÁ, J – ŘEHOŘ, V. a kol. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [19] STRÁŽOVSKÁ, H. - STRÁŽOVSKÁ, L. – PAVLÍK, A. 2007. *Malé a stredné podniky. Obchodné podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2007. 328 s. ISBN 978-80-89085-64-4.
- [20] STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. 2013. *Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava: Sprint 2, 2013. 320 s. ISBN 978-80-89393-88-6.
- [21] TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. 2009. *Ako zvýšiť konkurenčnú schopnosť firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [22] FREJTICHOVÁ, J. 2009. *Teamwork*. Časopis – Moderné riadenie, 2009. 60 s.
- [23] Slovenská štatistická a demografická spoločnosť. 2014. *Pohľady na ekonomiku Slovenska 2014*. Bratislava. 74. ISBN 978-80-88946-65- 6 [online]. [cit. 2015.04.01.]. Dostupné na internete: <http://www.ssds.sk/publikacie/pes/pes2014.pdf>.
- [24] Zákon č. 513/1991 Z. z. Obchodný zákonník. [online]. [cit. 2014.12.06.]. Dostupné na internete: <http://www.exekutor.sk/poradna/obchodny.htm>.

# Možnosti podpory predaja slovenských produktov na domácom spotrebiteľskom trhu

L'udmila GOGOLOVÁ\*

## **Support options sale of Slovak products on the domestic consumer market**

### **Abstract**

*The work deals with the sale of Slovak products on the domestic consumer market. In the first part we theoretical basis of marketing and its history. More detailed analysis of the marketing environment and its breakdown as well as marketing tools that affect the environment. Further we deal Slovak products on the consumer market and their quality. In addition to the advantages of Slovak products we catch the issue further in real time.*

**Keywords:** *slovak products, products, farmers market, domestic market sales promotion*

### **Úvod**

Cieľom práce je poukázať na kvalitu našich produktov. Začiatkom sú teoretické východiska marketingu, jeho nástrojov, trhy a teória obchodu. Analyzujeme súčasnú problematiku na konkrétne zvolenom príklade slovenských výrobkov.

Slovenské výrobky dostali cenu za najkvalitnejšie v Európe. Predpokladáme, že aktuálne problémy sa budú riešiť priaznivým smerom a do budúcnosti bude týchto kvalitných výrobkov dostatok a hlavne pokryjú väčšinu slovenského trhu.

Prvá časť je zameraná na slovenský trh a jeho sortiment, ktorý na úvod začína nástrojmi marketingového mixu. Analyzujeme slovenské produkty na spotrebiteľskom trhu. Súčasne anatomizujeme farmárske prostredie a jeho rozvoj. Druhú kapitolu sme uzatvorili na základe veľkoobchodu a maloobchodu na slovenskom trhu.

Druhá časť je zameraná na problematiku slovenských výrobkov na spotrebiteľskom trhu podľa vlastného spracovania. Na základe dotazníkového prieskumu sme vyhodnotili anonymne spracovaný dotazník respondentmi. Vyhodnotenie dotazníka uzatvára možné návrhy, odporúčania aktuálnej problematiky na slovenskom trhu. V dotazníku kladieme dôraz na otázky k nákupom slovenských výrobkov, a aktuálnu účasť na farmárskych trhoch.

## **1 Marketingový mix**

### **1.1 Produkt**

Produkt slúži na schopnosť uspokojiť želanie alebo potrebu spotrebiteľa, preto sa slovenskí výrobcovia snažia nasýtiť dostatkom slovenských produktov náš trh.

---

\* L'udmila Gogolová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra marketingu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ludmilkagogolova@gmail.com

Slovenské výrobky majú široký sortiment produktov. Špecifické sú vďaka svojej značke a kvalite, vyznačujú sa na produktoch symbolom slovenský výrobok SK.

### Obrázok 1 Značka kvality



Označenie na obaloch výrobkov týmto symbolom zaručuje kvalitu a čerstvosť slovenských produktov

Zdroj: <http://www.znackakvality.sk/>

#### 1.1.1 Regionálne označenie produktov

Regionálne označenie produktu znamená označenie regiónu, ktorý určený produkt vyrába a dodáva na slovenský trh. Výrobky s označením „regionálne“ sa držia svojej jedinečnosti a vzťahu k svojmu kraju, tým špecifikujú daný región. Označenie výrobkov logom „regionálne produkty“ vychádza z tradícií, výnimočnej kvality domácich surovín a ručných prác. Každý výrobok má svoje špecifické meno a logo, ktoré charakterizuje produkt.

### Obrázok 2 Symbol kvalita našich regiónov



Regionálne produkty z názvom KVALITA Z NAŠICH REGIÓNOV

Zdroj: <http://www.kvalitaznasichregionov.sk/>

V súčasnosti je v obehu osem regionálnych značiek zavedených na trhu a šesť značiek sa pripravuje na trh.

**Tabuľka 1 Regionálne značky**

V súčasnosti sú tieto regionálne značky	Pripravujú sa tieto značky
Regionálny produkt Hont	Regionálny produkt z Kopaníc
Regionálny produkt Kysuce	Regionálny produkt Liptov
Regionálny produkt Podpoľanie	Regionálny produkt Tatry-Spiš
Regionálny produkt Ponitrie	Regionálny produkt Podunajsko
Regionálny produkt Malé Karpaty	Modra- Malokarpatská vínná cesta
Regionálny produkt Záhorie	Region. produkt Gemer Malohont
Tradičie bielych Karpát	Regionálny produkt Horný Liptov

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Tabuľka 2 Názvy a logá regionálnych značiek**

<p>Regionálny produkt Hont</p> 	<p>Regionálny produkt Kysuce</p> 	<p>Regionálny produkt Podpoľanie</p> 	<p>Regionálny produkt Ponitrie</p> 
<p>Regionálny produkt Záhorie</p> 	<p>Trad. bielych Karpát</p> 	<p>Regionálny produkt z Kopaníc</p> 	<p>Region. produkt Gemer Malohont</p> 

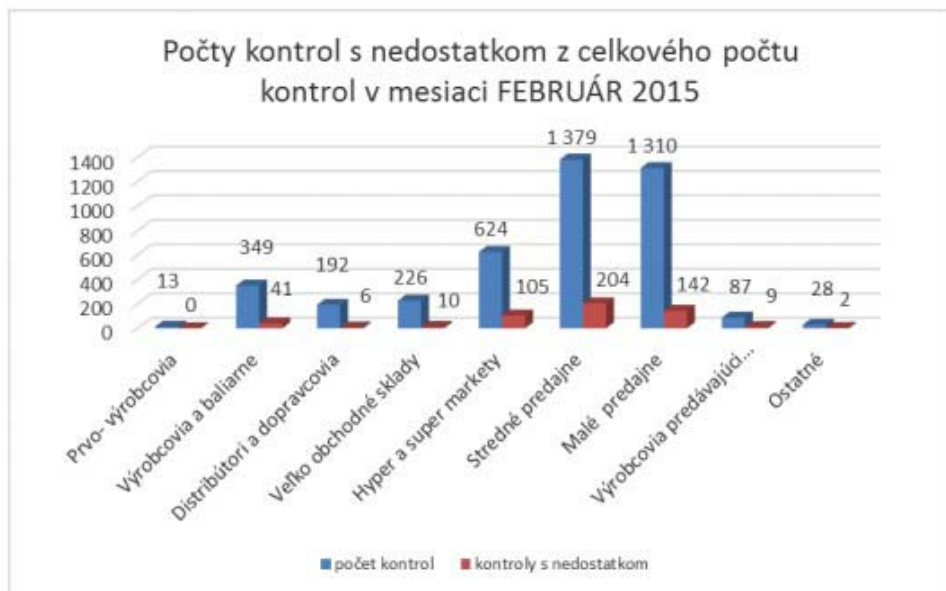
Zdroj: Vlastné spracovanie

### Slovenské produkty

Pilierom slovenských produktov je kvalita, čerstvosť, chuť a záruka a na tento cieľ sú slovenské produkty zväčša vyhľadávané spotrebiteľmi. Slovenské výrobky majú širokú škálu produktov vysokej kvality, ktorá je zameraná na všetky vekové skupiny, za účelom uspokojenia každej vekovej kategórie pre ich potreby a želania. Slovenský výrobok musí obsahovať viac ako 75% domácich surovín a produkty musia byť spracovávané na území Slovenskej republiky. Až po splnení týchto kritérií sa môžu považovať za slovenské výrobky vyrobené v SR - s podpisom na obale sortimentu „made in Slovakia“. Od apríla 2015 majú výrobcovia mäsa povinnosť uvádzať, kde sa dobytok a hydina narodilo, vychovalo, kde sa zabilo a spracovalo. Výrobcovia mäsa sú povinní na obale výrobku uvádzať krajinu pôvodu, balenia, odchovania, zabitia a spracovania. Toto označenie nájdeme na produktoch mäsa –

hydínového, bravčového, kozieho a ovčieho, pri hovädzom mäse tieto pravidlá platia už dlhšie. Dozor nad potravinami má Štátna veterinárna a potravinová správa Slovenskej republiky, v období od 1.2.2015 do 28.2.2015 vykonala kontrola pod dozorom inšpektorov orgánov Štátnej veterinárnej a potravinovej správy Slovenskej republiky (RVPS) s celkovým počtom 4 208 úradných kontrol v zmysle zákona č. 152/95 Z.z. o potravinách v znení neskorších predpisov.<sup>1</sup>

**Graf 1 Počet kontrol a nedostatkov**



Zdroj: [http://www.svps.sk/dokumenty/potraviny/UKP\\_Februar\\_2015.pdf](http://www.svps.sk/dokumenty/potraviny/UKP_Februar_2015.pdf)

**Tabuľka 3 Zoznam stupňa kontrolovaných reťazcov**

Stupeň v rámci reťazca	Počet kontrolovaných právnych subjektov	Počet kontrol s nedostatkom
Baliarne	8	2
Dopracovovia a distribútori	46	6
Hypermarkety a supermarkety	43	105
Malé predajne	668	137
Malé predajne - ambulatný predaj	12	3
Malé predajne - stánkový predaj	60	2
Ostatné	9	2
Stredné predajne	308	204
Výrobca vo svojej predajni	53	9
Výrobcovia	261	39
VO sklad rastlinný	42	2
VO sklad zmiešaný	50	8
<b>Celkový súčet</b>	<b>1 484</b>	<b>519</b>

Zdroj: [http://www.svps.sk/dokumenty/potraviny/UKP\\_Februar\\_2015.pdf](http://www.svps.sk/dokumenty/potraviny/UKP_Februar_2015.pdf)

<sup>1</sup> Dostupné na internete. 2015. <http://www.svssr.sk/potraviny/spravy.asp>. [online].

## 1.2 Cena

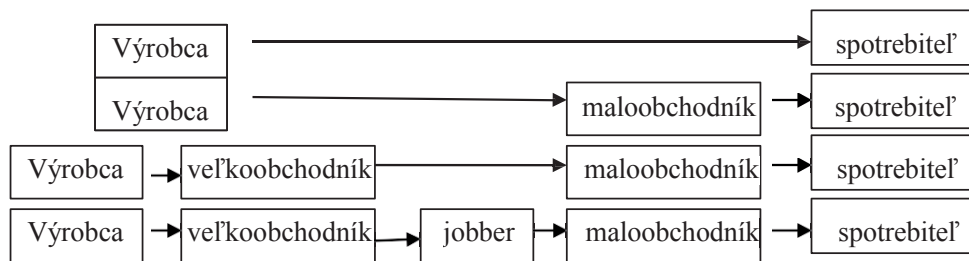
Cena je finančným nástrojom marketingového mixu. Cenou sa označuje hodnota tovaru. Ceny produktov sa snažia predajcovia prispôbovať čo možno najvýhodnejšie pre zákazníkov. Cena sa začína od výrobcu, ktorý výrobok zhotoví. Slovenský výrobcovia spracovávajú len najkvalitnejšie suroviny. Preto sú naše výrobky kvalitné, vyhľadávané a prostredníctvom ekonomických situácii nemôžu cenovú prirážku udať nižšie výrobcovia pre maloobchod a veľkoobchod. Vďaka vplyvu ekonomickej situácie sú slovenské výrobky o niečo drahšie ako výrobky dovážané zo zahraničia. Situácia na Slovenskom trhu je taká, že spotrebiteľia vyhľadávajú zväčša lacné produkty, niektorí zákazníci čakajú na zlacnenie výrobkov alebo na akcie, preto lídrom veľkoobchodného reťazcu je Lidl, v ktorom prevažujú poľské a nemecké produkty. V rámci štatistiky je zistené, že pre spotrebiteľa je veľmi dôležitá hlavne cena, preto slovenský trh sa snaží predávať za najnižšie ceny a hlavne nasýtiť náš trh kvalitnými produktami a získať tak viacerých zákazníkov, čím sa snaží vytvárať konkurencieschopnosť.

## 1.3 Miesto a distribúcia

V marketingovom mixe je dôležité miesto (place) umiestnenia produktu tak, aby sa výrobky dostali do pozornosti spotrebiteľovi.

Distribúcia zahŕňa široké spektrum činností a miest. Distribúcia neznamena len umiestnenie, ale aj postup, pomocou ktorého sa výrobky dostanú z miesta vzniku na predajné miesto, čiže od výrobcu až po spotrebiteľa. Distribúcia je aj procesom, vďaka ktorému sa zaisťujú dostupnosť produktu alebo služieb pre spotrebiteľa.

### Obrázok 3 distribučné kanály so spotrebným tovarom čiary zasahujú do chlievikov !



Zdroj: CIBÁKOVÁ, V. - BARTÁKOVÁ, G. Z. 2007. *Základy marketingu*. s. 185.

- Krajiny EÚ – Maďarsko, Česko, Rakúsko, Nemecko, Poľsko, Taliansko, Švajčiarsko, Chorvátsko,
- Zo sovietskeho zväzu – Ruská Federácia a Ukrajina,
- Balkánsky polostrov – Srbsko,
- Zoskupenie krajín EUROMED – Turecko,
- Zo svetových najväčších partnerov – Čína, Japonsko, Kanada.



## 1.4 Propagácia a komunikácia

Komunikácia a propagácia sú veľmi dôležitým článkom v marketingovom mixe, pretože je dôležité, ako sa produkt prezentuje a propaguje spotrebiteľom, čo znamená upútanie pozornosti zákazníka a taká je aj spätná väzba v predaji výrobkov. Najdrahšie platenou formou propagácie je reklama. Pre nedostatok finančných prostriedkov nie sú slovenské výrobky dostatočne propagované. Maloobchodné a veľkoobchodné reťazce využívajú reklamu na sociálnych sieťach.

Najdôležitejším cieľom komunikácie a propagácie je: <sup>2</sup>

- *Poskytnutie dostatočných informácií o produkte.*
- *Vytvorenie a stimulovanie dopytu.*
- *Diferenciácia výrobku spoločnosti.*
- *Zdôrazňovanie úžitku a hodnoty výrobku.*
- *Stabilizácia obrazu.*
- *Budovanie a pestovanie značky.*
- *Posilnenie imidžu spoločnosti.*

### Tabuľka 4 Rozdiel medzi podporou predaja a reklamou

Kritéria	Podpora predaja	Reklama
Miesto pôsobenia	V mieste predaja	Mimo miesta predaja
Doba pôsobenia	krátkodobo	Dlhodobo
Využitie	takticky	strategické
Impulz na nákup	Väčšinou priamy	Väčšinou nepriamy
Cieľ	Odpredaj / výpredaj	Infor., vytv. imidžu, ...
Účinnosť	bezprostredná	strednodobá
Média	Neklasické	Klasické – TV, rozhlas, tlač
Oslovenie	priame	Masová komunikácia

Zdroj: CIBÁKOVÁ, V. - BARTÁKOVÁ, G. Z. 2007. *Základy marketingu*. s. 208.

### Tabuľka 5 rozdiel medzi public relations a reklamou

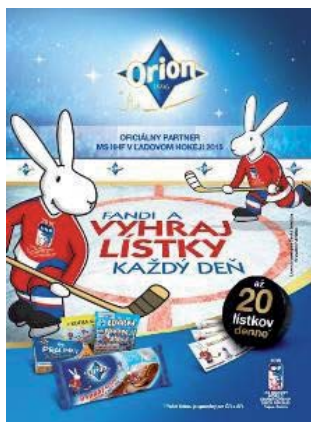
Oblasť	Public relations	Reklama
Verejnosť	Celá, špecifická, zamestnanecká	Reálne potencionálny zákazník
Zameranie	Na postoje	Na predaj
Ciele	dlhodobé	Relatívne krátkodobé kampane
Masmédia	Chce v nich mať vplyv	Kupuje plochu a čas
Dôveryhodnosť	vysoká	Relatívna
Funkcia	Vytvoriť imidž	Informovať-ovplyvniť

Zdroj: CIBÁKOVÁ, V. - BARTÁKOVÁ, G. Z. 2007. *Základy marketingu*. s. 211.

<sup>2</sup> PŘIKRYLOVA, J. - JAHODOVÁ, H. Z. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. s. 40.

## Marketingová komunikácia na Slovensku

Obrázok 4 MKT komunikácia



Zdroj: <http://www.nestle.sk/brands/akcie>

Obrázok 5 MKT komunikácia



Zdroj: <http://www.adoptujkravicku.sk/>

Tabuľka 6 Pozitívne a negatívne stvárnenie značky kvality produktov

Pozitívne stránky	Negatívne stránky
Dobré grafické stvárnenie	Zanedbaná komunikácia
Existuje o nej určité povedomie spotrebiteľa aj keď nízke	Závislosť na štátnom rozpočte
Niektorí výrobcovia ju akceptovali a používajú ju na obaloch výrobkov	Slabá zručnosť v agregátnom marketingu
V systéme je zapojených 72 výrobcov a 446 svojich výrobkov	Poddimenzované štátne prostriedky
	Nekomunikuje pôvod iba kvalitu

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

### 1.5 Podpora predaja

V podpore predaja je najdôležitejšie a najkomplikovanejšie upútanie, presvedčenie k nákupu, preto je potrebné zákazníka upútať napríklad promo akciami, ktoré slúžia pre informovanosť o produkte, ako napríklad ochutnávky rôzneho druhu syra od našich slovenských výrobcov.

K lojálnemu zákazníkovi treba pristupovať rôznymi spôsobmi odmeňovania, ako napríklad vernostné karty, na ktorých pri každom nákupe za určitú finančnú hodnotu dostane istý počet bodov. Pri naplnení bodov má zákazník možnosť uplatniť akcie, zľavy na nákup tovaru ako napríklad COOP Jednota, ktorá má vernostnú kartu, na ktorú spotrebiteľia zbierajú body a na konci kalendárneho mesiaca dostanú finančnú hodnotu prostredníctvom nákupu tovaru v COOP Jednote za nazbierané body na vernostnej karte, majú možnosť rekreačného pobytu na území SR. Takýto prístup k zákazníkom je veľmi dôležitý hlavne pre vernosť spotrebiteľov, čím sa vyhneme kúpe konkurenčných produktov.

## Obrázok 7 Podpory predaja k lojálnym zákazníkom



Zdroj: <http://www.coop.sk/sk/zakaznik/vernostny-program-coop-jednota/usetrite-s-nakupnou-kartou-coop-jednota>

### 2 Dotazníkový prieskum

V tejto kapitole sa zameriavame na dotazníkový prieskum. Analýza je cieleňá na vekové kategórie respondentov od veku 20 - 40 až viac. Zameranie respondentov je určené na zistenie, ktoré produkty nakupujú, z akých krajín, prečo slovenské výrobky nenakupujú a siahajú po zahraničných produktoch.

Prieskum bol realizovaný metódou dopytovania, ide o štruktúrovaný dotazník z dôvodu ľahšieho vyplňania otázok respondentmi. Dotazník bol realizovaný v mesiaci február 2015 s počtom 100 náhodne vybraných respondentov.

Dotazník je anonymný a zostavený z 10 otázok a 2 - 5 odpovedí áno, nie, neviem, a presne udané odpovede respondentov. Výber respondentov je náhodný.

Jadro dotazníka tvoria slovenské produkty a ich problematika nákupu, ako respondenti vnímajú kvalitu a cenu produktov v roku 2015 a dôvody prečo nakupujú v obchodných reťazcoch zahraničné produkty.

#### 2.1 Cieľ a metóda prieskumu

Cieľom praktickej časti je zhodnotenie aktuálnej problematiky slovenských výrobkov. Dotazník pozostáva z dvoch častí. Prvá časť je zameraná na zistenie cieľovej skupiny respondentov. Druhá skupina je zameraná na danú tému výskumu.

#### Metodika prieskumu

Metóda vytvorenia dotazníka bola formou štruktúrovaného dotazníka s uzavretými otázkami a s názvom – „**Spokojnosť so slovenskými výrobkami**“. Dotazník bol vyplnený osobnou formou v rámci anonymity a pozostával z 10 otázok a 2 - 5 odpovedí.

#### 2.2 Zhrnutie dotazníkového prieskumu

V dotazníkovom prieskume sme začali s pohlavím respondentov. Zamerali sme sa na 100 respondentov náhodne vybraných v obchodných reťazcoch. V prieskume

sme zistili, že 60% žien častejšie nakupuje ako mužov, ktorých bolo 40% z celkového počtu respondentov.

Druhá otázka bola zameraná na analýzu vekovej kategórie, zistili sme, že od 21 - 30 a 31 - 40 rokov nakupuje najviac respondentov, rozdiel medzi nimi bol veľmi malý. Ďalšia skupina, ktorá nakupuje najmenej je veková kategória od 15 - 20, 41 a viac rokov.

52% respondentov nakupuje len občas slovenské výrobky, 40% nakupuje stále značky SR a 8% nie.

Dôvod prečo slovenské produkty nenakupujú často je cena. Respondenti pre ekonomickú situáciu na slovenskom trhu pozerajú skôr na cenu ako na kvalitu.

Tretia časť dotazníka bola zameraná na otázky, kde zisťujeme názory na farmárske trhy, pretože farmárske trhy pozostávajú z domácich surovín alebo výrobkov od našich farmárov. Vyhodnotenie pozostáva zo 42% respondentov, ktorí navštevujú farmárske trhy, to znamená, že respondenti majú radi čerstvosť a chuť domácich výrobkov. Samozrejme našli sa aj respondenti, ktorí farmárske trhy nenavštevujú, tvoria ich zväčša ľudia, ktorí si radšej zídu do obchodných reťazcov, tvorí ich 37% a 26% len niekedy navštevuje tieto trhy.

V tejto časti analyzujeme aj názory na počet farmárskych trhov a názor na protest farmárov. 56% respondentov potvrdilo, že na našom území je málo farmárskych trhov. Na protest slovenských farmárov sa zhodlo 56% totižto väčšina respondentov má tento názor, že farmári by mali prebíjať svoje slovenské produkty na náš trh.

### **2.3 Návrhy a odporúčania**

Podpora predaja slovenských výrobkov je relatívne slabá a mala by pristúpiť k radikálnym zmenám, aby sa dostala do povedomia spotrebiteľov, pre dosahovanie lepších výsledkov. Spotrebiteľov zaujíma predovšetkým cena výrobku, avšak situácia na slovenskom trhu je aktuálne taká, že cena zahraničných výrobkov je oveľa nižšia ako naše výrobky, dôvodom sú kritériá, podľa ktorých je stanovená výroba produktov.

Slovenské výrobky podliehajú množstvu kontrol, ktoré sú zároveň aj finančne náročné, preto slovenské výrobky nemôžu ponúkať za také nízke ceny ako zahraničné produkty a naopak kvalita našich výrobkov je najlepšia v Európe.

Na základe vytvoreného dotazníkového prieskumu, môžeme vytvoriť návrhy a odporúčania problému slovenských produktov na slovenskom trhu. Zistili sme mnoho faktorov, ktoré spotrebiteľov ovplyvňujú a prihládajú pri nákupoch slovenských výrobkov a návštevách farmárskych trhov.

Na našom slovenskom trhu nie je veľa problémov, obal výrobkov je zväčša recyklovaný, kvalita len tá najlepšia, ale najväčší problém je náš zákon, ktorý je vytvorený pre farmárov a nedovoľuje im svoje výrobky ponúkať na trh.

Najväčší problém sa začína od výrobcov slovenských výrobkov, je ich veľmi málo. Zapríčinené to nie je zlou kvalitou surovín. Najväčšiu príčinu tvoria zákony

v hospodárstve, nakoľko sú príliš prísne. Zákony boli postavené na základe kvality, ktorú sme dosiahli, že naše výrobky patria medzi najkvalitnejšie. Zásluhou týchto prísnych zákonov zaniklo niekoľko družstiev a taktiež farmárskych predajcov. Podpísalo sa to hlavne na dovoze zahraničných produktov. Zmiernenie zákonov by prinieslo našim farmárom rast a rozvoj trhov na našom území so slovenskými produktami.

Riešiteľnosť problémov je odštartovať konkurencieschopnosť zahraničným produktom a tým vyzvať obchodné reťazce k vyššej ponuke predaja slovenských výrobkov za ceny podobné zahraničným. Dôsledkom tohto návrhu sa zvýši finančná pomoc slovenským farmárom a spotrebiteľia by po istom čase mohli nakupovať slovenské výrobky za tie isté ceny ako sú dostupné zahraničné produkty.

Farmárske trhy, tzv. trhoviská, sú ďalšou veľkou problematikou súčasnej doby. V iných štátoch EÚ môžu farmári, čokoľvek vypestované na svojich záhradách, spracovať doma a zobrať na trh a predávať. Naše územie je najzložitejšie z celej Európy v podpore farmárov, pretože farmári v našej krajine nemôžu len tak zo záhrad pozbierať ovocie, zeleninu alebo spracovať domáce výrobky a ponúkať ich na trhu. Pokiaľ farmár chce predávať na trhoviskách musí prejsť cez prísne kontroly úradov. Vďaka prísnej legislatíve Ministerstva hospodárstva a finančným nákladom, ktoré tvoria vyššiu časť ako samotný zisk farmárov je náročné získať miesto a licenciu na slovenských farmárskych trhoch. Dôsledkom toho nastal zánik viacerých domácich výrobcov.

Povolenie farmárom prezentovať svoje výrobky na trhoch by zaručilo vyšší dopyt po slovenských produktoch. Farmárske trhy sa stanú obľúbenejšími a navštevovanejšími.

- Zmeniť zákon pre farmárov a výrobcov slovenských výrobkov.
- Pomôcť pri rozšírení poľnohospodárstva a družstiev.
- Ovplyvňovať spotrebiteľov pre nákupy slovenských produktov.
- Pretláčať slovenské výrobky do obchodných reťazcov.
- Vytvárať viac farmárskych trhov, samozrejme z našimi výrobkami.

## **Záver**

Marketing je pre mnoho ľudí neznámym pojmom. Ľudia majú predstavu o drahých reklamách v televízii, na bilbordoch a promo akciách. Marketing je významným nástrojom na upútanie pozornosti spotrebiteľov a samozrejme pre oboznámenie verejnosti o nových produktoch.

Hlavným cieľom bolo zistenie aktuálnej problematiky slovenských produktov na spotrebiteľskom trhu. Analýzou bol spracovaný dotazník a pomocou výsledkov sme mohli určiť možné riešenia daných problémov.

V prvej časti sa venujeme teoretickým východiskám základných pojmov marketingu, jeho vymedzenia v marketingovom mixe slovenských produktov na spotrebiteľskom trhu. Dôležité boli pojmy pôsobenia podpory predaja SK produktov, trhy, definícia obchodu a farmárske trhy. Veľký rozdiel vznikol pri porovnaní zahraničných výrobkov s našimi produktami. Zistili sme rozdiely v cene, kvalite, obale a samozrejme reklame.

Veľmi dôležitým faktorom je hlavná priorita v našich produktoch, tvorí ju „kvalita slovenských výrobkov“. Predovšetkým pomoc farmárom formou nákupov s logami SR na výrobkoch. Docielime predajnosť a dostupnosť viacerých produktov na spotrebiteľskom trhu a zároveň návštevnosť farmárskych trhov.

## Literatúra

- [1] CIBÁKOVÁ, V. - BARTÁKOVÁ, G. – RÓZSA, Z. 2005. *Úvod teórie marketingu*. Prvé vydanie. Bratislava: Merkury, 2005. 164 s. ISBN 80-969063-0-5.
- [2] CIBÁKOVÁ, V. - RÓZSA, Z. - CIBÁK, Ľ. 2007. *Marketing služieb*. Prvé vydanie. Bratislava: Merkury, 2008. 215 s. ISBN 978-80-8078-210-8.
- [3] JEDLIČKA, M. 2003. *Marketingový strategický manažment*. Prvé vydanie. Trnava: Magna, 2003. 365 s. ISBN 80-85722-10-0.
- [4] KITA, J. a kolektív. 2002. *Marketing*. Druhé vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2002. 412 s. ISBN 80-89047-23-8.
- [5] KOLLÁR, V. - KOŠÚTOVÁ, T. - KRISTOVÁ, Ľ. 2008. *Produkt a kvalita*. prvé vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2008. 210 s. ISBN 978-80-225-2604-3.
- [6] KOTÍKOVÁ, H. - ZLÁMAL, K. 2006. *Základy marketingu*. prvé vydanie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 78 s. ISBN 80-244-1489-9.
- [7] KOTLER, P. 2001. *Marketing Manažment*. 10. rozšírenné vydanie. Praha: Grada Publishing, 2001. 600 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] KRETTNER, A. a kolektív. 2008. *Marketing*. tretie vydanie. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2008. 288 s. ISBN 978-80-552-0134-4.
- [9] ŠTĚRBOVÁ, Ľ. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Prvé vydanie. Praha: Grada, 2013, 364 s. ISBN 9788024746944.
- [10] POLIAČIKOVÁ, E. 2007. *Marketing*. I. vydanie. Zvolen: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici. 2007. 106 s. ISBN 978-80-8083-363-3.
- [11] PRAŽSKÁ, L. - JINDRA, J. a kolektív 2002. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2002. 890 s. ISBN 80-7261-059-7.
- [12] PŘIKRYLOVA, J. - JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Prvé vydanie. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [13] ŠTĚRBOVÁ, Ľ. a kolektív. 2013. *Medzinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Prvé vydanie. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4694-4.
- [14] VIESTOVÁ, K. - ŠTOFILOVÁ, J. - GAJDOŠ, J. - LIESKOVSKÁ, V. - POLÁK, M. 2008. *Teória obchodu*. prvé vydanie. Bratislava: Ekonóm 2008. 290 s. ISBN 978-80-225-2505-3.
- [15] BOHÁČIK, P. 2011. *Národná sieť slovenských miestnych akčných skupín*. [online]. 2011. Dostupné na internete: <http://www.nssmas.sk/index.php>.
- [16] AGROINŠTITÚT NITRA. 2009. *Značka kvality SK*. [online]. 2011. Dostupné na internete: <http://www.znackakvality.sk/index.php>.

- [17] VÝSKUMNÝ ÚSTAV EKONOMIKY POĽNOHOSPODÁRSTA A POTRAVINÁRSTVA. 2014. *Národne poľnohospodárske a potravinárske centrum*. [online]. 2014. Dostupné na internete: <http://www.vuepp.sk/index.html>.
- [18] AGROINŠTITÚT NITRA. 2015. *Ministerstvo poľnohospodárstva a rozvoja vidieka SR*. [online]. 1998-2015. Dostupné na internete: <http://www.mpsr.sk/>.
- [19] ZVÄZ SPRACOVATEĽOV MÄSA. 2011. *Zväz spracovateľov mäsa*. [online]. 2011. Dostupné na internete: <http://www.slovmaso.sk/>.
- [20] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2015. *Štatistický úrad Slovenskej republiky*. [online]. 2015. Dostupné na internete: <http://slovak.statistics.sk/>.
- [21] SPRÁVA O ÚRADNEJ KONTROLE POTRAVÍN. 2015. *Správa o úradnej kontrole potravín*. [online]. 2015. Dostupné na internete: <http://www.tns-global.sk/>.

# Konsolidácia v podmienkach miestnej samosprávy ako proces pokračovania reformy účtovníctva a výkazníctva v samospráve

Miroslava JANČOVIČOVÁ\*

## *The consolidation in conditions of a local government as a process of continuation the reform of accounting and reporting in the municipality*

### **Abstract**

*In this these we deal with the process of consolidation in the consolidated group of Žilina in the period 2009-2013. In the first chapter we describe the theoretical basis and the legislation of process itself. In the second chapter we characterize the city of Žilina as a parent account entity and all entities belonging to the consolidated group. In the final chapter we analyze the course of aggregation and elimination of relations between entities, we evaluate positive and negative aspects of consolidation and present proposals to improve the process of consolidation.*

**Keywords:** *consolidation, consolidated financial statements, aggregation, consolidated group, parent accounting entity*

### **Úvod**

Dôvodom výberu témy práce s názvom „Konsolidácia v podmienkach miestnej samosprávy ako proces pokračovania reformy účtovníctva a výkazníctva v samospráve“ bolo poukázať na významnosť novej metodiky založenej podľa princípov Medzinárodných účtovných štandardov pre verejný sektor (IPSAS), ktoré sú vydávané Medzinárodnou federáciou účtovníkov (IFAC), a ktoré prijala väčšina krajín Európskej únie. Tieto štandardy priniesli zlom v účtovníctve štátu a v samospráve. Poskytujú totiž jednotnú bázu na konsolidáciu údajov v rámci verejného sektoru, z ktorých sa následne pripravujú podklady pre výkazníctvo Európskej únie. Samotný konsolidačný proces je vlastne pokračovaním projektu zavedenia jednotného štátneho účtovníctva a výkazníctva podľa princípov Medzinárodných účtovných štandardov pre verejný sektor.

Cieľom práce je analyzovať a charakterizovať konsolidačný proces, vymedziť význam, podstatu a priebeh konsolidácie v podmienkach mesta Žilina.

Prvá časť je zameraná na kompletnú charakteristiku mesta Žilina, na spôsob jeho hospodárenia z pohľadu účtovníctva, aj z pohľadu rozpočtovníctva. Predstavujeme tu organizácie, ktoré sú v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta a podnikateľské subjekty, v ktorých má mesto majetkový podiel, ich predmet činnosti a zameranie vo vzťahu k mestu, a tiež vývoj ich majetku.

V druhej časti sa zameriavame na analýzu konsolidačného procesu v období rokov 2009-2013. Zoznamujeme sa s jeho priebehom od prípravných fáz realizácie,

---

\* Miroslava Jančovičová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: jancovicovamira@gmail.com



cez agregáciu, elimináciu vzájomných ekonomických vzťahov až po zostavenie konsolidovaných účtovných výkazov. Identifikujeme problémy spojené s priebehom konsolidácie a navrhujeme možné opatrenia, ktoré by mohli zvýšiť efektivitu konsolidácie na úrovni samosprávy.

## **1 Charakteristika mesta Žilina**

Mesto Žilina je centrom severozápadného Slovenska a štvrtým najväčším mestom v Slovenskej republike. Je sídlom orgánov Žilinského samosprávneho kraja s celkovou rozlohou 6 788 km<sup>2</sup> a s počtom obyvateľov 696 836. Okres Žilina leží na rozlohe 815 km<sup>2</sup> a počet obyvateľov je 156 869. Samotné mesto Žilina sa rozprestiera na ploche 80,03 km<sup>2</sup> a k 31.12.2014 malo 83 741 obyvateľov, čo ho radí na štvrté miesto najväčších miest na Slovensku. Žilina je najväčšou a najkoncentrovanejšou priemyselnou a obchodnou oblasťou. Táto hospodárska metropola si stabilne udržuje pozíciu na 2.- 3. mieste v hrubom domácom produkte na obyvateľa.

Mesto Žilina je veľkým dopravným uzlom, v ktorom sa spájajú cesty medzinárodného významu, v budúcnosti sa tu budú pretínať diaľnice D1 a D3. Zásadný význam pre vývoj mesta malo vybudovanie železničných tratí koncom 19. storočia, v smere ktorých viedli významné obchodné cesty, a ktoré logicky sledovali vývoj cestnej siete v okolí Žiliny.

Významným medzníkom hospodársko-ekonomického vývoja bol príchod automobilového koncernu KIA v roku 2004, ktorý vo veľkej miere ovplyvnil migráciu zamestnancov do mesta aj zo vzdialenejších regiónov. Žilina je sídlom Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory ako neziskovej verejno-prospešnej inštitúcie, ktorá je najväčším reprezentantom obchodnej a priemyselnej komunity v Žilinskom kraji. Mesto spolupracuje tiež s viacerými zahraničnými partnerskými mestami: Frídek-Místek, Praha, Plzeň (Česká republika), Bielsko-Biala (Poľsko), Dnepropetrovsk (Ukrajina), Essen (Belgicko), Kikinda (Srbsko), Nanterre (Francúzsko), Krasnojarsk (Ruská federácia) a Chang-Chun (Čína).

Po roku 1989 malo mesto Žilina troch primátorov. Ing. Ján Slota pôsobil ako primátor v rokoch 1990-2006, Ivan Harman v rokoch 2006 - 2010. Od roku 2010 je na „čele mesta“ už druhé volebné obdobie Ing. Igor Choma. Zákonodarným orgánom mesta Žilina je mestské zastupiteľstvo, v ktorom pôsobí 31 poslancov. Výkonným orgánom primátora mesta a detského zastupiteľstva je Mestský úrad v Žiline, ktorý zabezpečuje administratívne a organizačné úlohy primátora a mestských poslancov.

### **1.1 Charakteristika hospodárenia mesta Žilina**

Mesto ako účtovná jednotka vykazuje svoje finančné a ekonomické aktivity dvomi spôsobmi, a to z pohľadu rozpočtovníctva a z pohľadu účtovníctva. Rozpočet je pre mesto základným hospodárskym nástrojom, pomocou ktorého realizuje svoje príjmy a výdavky, vyjadruje vzťahy s podnikateľskými subjektmi, fyzickými osobami, s rôznymi organizáciami, so štátnym rozpočtom aj s rozpočtom Európskej únie. Návrh rozpočtu, jeho zmeny a skutočné čerpanie mesto vykazuje vo finančnom výkaze FIN 1-12, ktorý prekladá spolu s účtovnou závierkou Ministerstvu financií SR.

V zmysle zákona č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov musí mesto vypracovať aj Záverečný účet, v ktorom analyzuje plnenie rozpočtu podľa jednotlivých programov, informuje o hospodárení príspevkovej organizácie, bilancuje aktíva a pasíva, informuje o stave a vývoji dlhu mesta, navrhuje finančné usporiadanie výsledku hospodárenia. Tento výsledok hospodárenia sa však týka len rozpočtu a je úplne odlišný od účtovného výsledku, ktorý je rozdielom nákladov a výnosov.

Výsledok hospodárenia z pohľadu rozpočtových pravidiel vzniká ako rozdiel príjmov a výdavkov bežného rozpočtu, rozdiel príjmov a výdavkov kapitálového rozpočtu a rozdiel príjmových a výdavkových finančných operácií. Mesto pritom môže dosiahnuť prebytok alebo schodok. V tabuľke 1 je uvedený sumárny prehľad výsledku hospodárenia mesta Žilina za účtovné obdobie 2009 – 2013 v zmysle rozpočtových pravidiel. Údaje uvádzame v tis. eur.

**Tabuľka 1 Vývoj výsledku hospodárenia mesta Žilina v období rokov 2009 - 2013 v zmysle rozpočtových pravidiel v tis. €**

	2009	2010	2011	2012	2013
Bežný rozpočet	4 227	4 612	1 778	4 496	5 330
Kapitálový rozpočet	-3 529	-4 515	-1 799	-721	-2 156
Finančné operácie	3 586	1 055	864	-2 135	-1 493
Výsledok hospodárenia	4 284	1 152	843	1 640	1 681

Zdroj: Vlastné spracovanie. Záverečný účet mesta Žilina 2009 - 2013

Z analýzy tabuľky 1 vyplýva, že mesto za obdobie rokov 2009 – 2013 nedosiahlo ani raz schodok rozpočtu. Priemerný výsledok hospodárenia bol na úrovni 1 920 tis. €. Najnižšia hodnota prebytku bola vykázaná v roka 2011, čo bolo spôsobené predovšetkým výpadkom bežných príjmov v porovnaní s ostatnými rokmi cca o 2 880 tis. €.

**Tabuľka 2 Vývoj výsledku hospodárenia mesta Žilina v období rokov 2009 - 2013 z pohľadu účtovníctva v tis. €**

	2009	2010	2011	2012	2013
Výsledok hospodárenia pred zdanením	706	- 334	187	16 680	4 480
Splatná daň z príjmov	9	2	3	3	4
Výsledok hospodárenia po zdanení	697	-336	184	16 677	4 476

Zdroj: Vlastné spracovanie. Individuálne účtovné závierky mesta Žilina 2009 - 2013

Z tabuľky 2 vyplýva, že mesto za obdobie rokov 2009 – 2013 dosiahlo stratu vo výške -336 tis. €. Čiastočne došlo k tejto strate z dôvodu zúčtovania oceňovacích rozdielov pri preceňovaní podielov metódou vlastného imania v dcérskych a pridružených účtovných jednotkách. Naopak za rok 2012 dosiahlo

mesto nadpriemerný zisk hlavne z dôvodu zaúčtovania výnosov z novozistených pozemkov cez ROEP (Register obnovenej evidencie pozemkov). Priemerný výsledok hospodárenia bol na úrovni 4 340 tis. €.

**Tabuľka 3 Vývoj hodnoty dlhodobého majetku mesta Žilina v období rokov 2009 - 2013 v tis. €**

	2009	2010	2011	2012	2013
Dlhodobý nehmotný majetok	284	356	452	386	359
Dlhodobý hmotný majetok	278 537	269 968	271 717	290 533	292 825
Dlhodobý finančný majetok	151 544	211 674	185 780	197 580	195 884
<b>Majetok celkom</b>	<b>430 365</b>	<b>481 998</b>	<b>457 949</b>	<b>488 499</b>	<b>489 068</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie. Individuálne účtovné závierky mesta Žilina 2009 - 2013

## 1.2 Charakteristika organizácií v pôsobnosti mesta Žilina

Organizácie Mesta Žilina môžeme rozdeliť do dvoch skupín, podľa toho, či je pre ne mesto zriaďovateľom alebo zakladateľom. Prvú skupinu tvoria rozpočtové a príspevkové organizácie, druhú skupinu tvoria obchodné spoločnosti.

### Rozpočtové organizácie

Rozpočtové organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta Žilina sú samostatné právne subjekty. V priebehu rokov 2009 – 2013 malo mesto 45 rozpočtových organizácií, z toho 12 základných škôl, 3 základné umelecké školy, 6 základných škôl s materskou školou, 20 materských škôl, 2 centrá voľného času, 1 stredisko služieb školám a 1 domov sociálnych služieb a zariadenie pre seniorov.

### Príspevkové organizácie

Príspevkové organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta Žilina sú rovnako, ako rozpočtové organizácie, samostatné právne subjekty. V rokoch 2009 – 2013 malo mesto 3 príspevkové organizácie, z nich v súčasnosti existuje len Mestské divadlo.

**Mestské divadlo, Horný Val č. 3, Žilina, IČO: 30229839, dátum zriadenia: 1.1.1992**

Mestské divadlo je kultúrna a umelecká organizácia, ktorá tvorí a produkuje divadelné inscenácie, zabezpečuje divadelné a iné kultúrne podujatia. Prináša kultúrne a umelecké produkcie, ktorými rozvíja a obohacuje život Žilinčanov. Poskytuje divadelné priestory na spoločenské akcie, tvorí umeleckú, propagačnú, komerčnú a inú spoločenskú činnosť.

Mestské divadlo eviduje v účtovníctve len dlhodobý hmotný majetok, ktorý obstaráva z kapitálových príspevkov mesta. Budova Mestského divadla je vo vlastníctve zriaďovateľa.

**Mestská krytá plaváreň, Vysokoškolákov 8, Žilina, IČO: 00552041, dátum zriadenia: 1.6.1991**

Mestská krytá plaváreň bola zriadená za účelom poskytovania platených telovýchovných a rekreačných služieb. Pre verejnosť vytvára priestor a podmienky pre športovo relaxačné trávenie voľného času. Táto organizácia bola mestom Žilina zrušená k 31.12.2012 na zasadnutí mestského zastupiteľstva dňa 17.09.2012 a k 1.1. 2013 bola pretransformovaná na spoločnosť s ručením obmedzeným.

**Turistická informačná kancelária, ul. Republiky č. 1, Žilina, IČO: 42060770, dátum zriadenia: 1.10.2007**

Turistická informačná kancelária bola zriadená na zabezpečovanie, organizovanie a poskytovanie informácií o meste Žilina a o regióne Horné Považie. Poskytovala propagačno-edičnú činnosť v oblasti prírodných atrakcií, kultúrnych a športových podujatí, ubytovacích a stravovacích zariadení v regióne. Táto organizácia bola mestom Žilina zrušená k 31.12.2011 na zasadnutí mestského zastupiteľstva dňa 21.11.2011 bez právneho nástupcu. Turistická informačná kancelária vlastnila majetok v nevýznamnej sume, po jej zrušení bol prevedený do evidencie mesta Žilina.

### **Obchodné spoločnosti**

Súčasťou mesta Žilina sú obchodné spoločnosti, v ktorých mesto vystupuje ako zakladateľ, spoločník alebo akcionár. V rokoch 2009 – 2013 malo mesto podiel v 14 spoločnostiach, z toho bolo 10 spoločností s ručením obmedzeným a 4 akciové spoločnosti.

**Dopravný podnik mesta Žilina, s.r.o., Kvačalova 2, Žilina, IČO: 36007099, deň zápisu v obchodnom registri: 1.8.1996, Podiel na vlastnom imaní: 100%**

Predmet činnosti: medzinárodná autobusová nepravidelná doprava, údržba a oprava motorových vozidiel a trolejbusov, poradenstvo v doprave. Zameranie činností vo vzťahu s mestom Žilina: prevádzka mestskej verejnej dopravy a prevádzka verejného osvetlenia.

**Govinvest I, s.r.o., Námestie obetí komunizmu č. 1, Žilina, IČO: 35879181, deň zápisu v obchodnom registri: 19.3.2004, podiel na vlastnom imaní: 100%**

Predmet činnosti: kúpa tovaru za účelom predaja iným prevádzkovateľom živnosti, inžinierska a obstarávateľská činnosť v stavebníctve. Zameranie činností vo vzťahu s mestom Žilina: zabezpečenie realizácie výkupu pozemkov a ich úpravy v súlade s investičnou zmluvou medzi Slovenskou republikou, mestom Žilina a spoločnosťou KIA Motors Corporation. Spoločnosť vstúpila v roku 2011 do likvidácie a v júni 2012 bola vymazaná z obchodného registra. Spoločnosť evidovala dlhodobý hmotný majetok v účtovníctve len za účtovné obdobie 2009 vo výške 20 361 335 €, pričom sa jednalo o obstaranie pozemkov vo vlastníctve občanov z dôvodu ich výkupu pod závod KIA.

**Govinvest II, s.r.o., Námestie obetí komunizmu č. 1, Žilina, IČO: 35879131, deň zápisu v obchodnom registri: 19.3.2004, podiel na vlastnom imaní: 100%**

Predmet činnosti: kúpa tovaru za účelom predaja iným prevádzkovateľom živnosti, inžinierska a obstarávateľská činnosť v stavebníctve. Zameranie činností vo vzťahu s mestom Žilina: zabezpečenie realizácie výkupu pozemkov a ich úpravy v súlade s investičnou zmluvou medzi Slovenskou republikou, mestom Žilina a spoločnosťou KIA Motors Corporation. Spoločnosť vstúpila v roku 2011 do likvidácie a v júni 2012 bola tak isto ako predchádzajúca spoločnosť vymazaná z obchodného registra. Spoločnosť evidovala dlhodobý majetok v účtovníctve len za účtovné obdobie 2009 vo výške 6 829 763 € z rovnakého dôvodu ako spoločnosť Govinvest I, s.r.o.

**Žilina Invest, s.r.o., Námestie obetí komunizmu č. 1, Žilina, IČO: 36416754, deň zápisu v obchodnom registri: 4.3.2004, podiel na vlastnom imaní: 51%**

Predmet činnosti: inžinierske činnosti a súvisiace technické poradenstvo, sprostredkovanie zamestnania za úhradu. Zameranie činností vo vzťahu s mestom Žilina: inžinierske činnosti a súvisiace technické poradenstvo s cieľom prípravy infraštruktúry v okolí Žiliny v súvislosti s výstavbou závodu na výrobu automobilov spoločnosťou KIA Motors Slovakia, s.r.o. Podstatnú časť majetku tejto spoločnosti tvoria komunikácie, mosty a pozemky, ktoré spoločnosť budovala z kapitálových dotácií štátneho rozpočtu z dôvodu výstavby závodu KIA. Priemerná hodnota majetku je 96 369 tis. €.

**Žilina Real, s.r.o., Námestie obetí komunizmu č. 1, Žilina, IČO: 36433420, deň zápisu v obchodnom registri: 11.8.2005, podiel na vlastnom imaní: 100%**

Predmet činnosti: sprostredkovanie nákupu, predaja a prenájmu nehnuteľností, prenájom bytových a nebytových priestorov, strojov a zariadení. Zameranie činností vo vzťahu s mestom Žilina: výstavba a prevádzka školiaceho strediska, požiarnej a hasičskej zbrojnice pri závode na výrobu automobilov KIA, správa klientskeho centra na Mestskom úrade v Žiline.

Majetok tejto spoločnosti tvoria hlavne stavby, pozemky, parkoviská a klientske centrum mestského úradu, jeho priemerná hodnota je 6 100 tis. €.

**Obytný súbor Krasňany, s.r.o., Námestie obetí komunizmu č. 1, Žilina, IČO: 36435384, deň zápisu v obchodnom registri: 15.10.2005, podiel na vlastnom imaní: 100%**

Predmet činnosti: sprostredkovanie nákupu, predaja a prenájmu nehnuteľností, prenájom bytových a nebytových priestorov, strojov a zariadení (realitná činnosť). Zameranie činností vo vzťahu s mestom Žilina: výstavba obytného súboru v Krasňanoch pre manažérov spoločnosti KIA Motors Slovakia, s.r.o.

**Mestská krytá plaváreň, s.r.o., ul. Vysokoškolákov 8, Žilina, IČO: 46931317, deň zápisu v obchodnom registri: 1.12.2012, podiel na vlastnom imaní: 100%**

Predmet činnosti: prevádzkovanie športových zariadení, prevádzkovanie zariadení slúžiacich na regeneráciu a rekondíciu. Zameranie činností vo vzťahu s mestom Žilina: poskytovanie telovýchovných a rekreačných služieb pre občanov Žiliny,

prevádzkovanie budovy plavárne, ktorá je v majetku mesta. Spoločnosť vznikla transformáciou z Mestskej krytej plavárne ako príspevkovej organizácie. Táto obchodná spoločnosť eviduje v účtovníctve hmotný majetok v nevýznamnej sume 3 865,- € iba za účtovné obdobie 2013.

**Žilbyt, s.r.o., ul. Vysokoškolákov 8, Žilina, IČO: 46723994, deň zápisu v obchodnom registri: 14.6.2012, podiel na vlastnom imaní: 100%**

Predmet činnosti: správa a údržba bytového a nebytového fondu, prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom

Zameranie činností vo vzťahu s mestom Žilina: v rámci spoločnosti existuje tzv. II. účtovný okruh mesta pre bytové hospodárstvo, ktorý prevádzkuje nájomné byty vo vlastníctve mesta postavené spolufinancovaním zo Štátneho fondu rozvoja bývania. Táto obchodná spoločnosť neeviduje v účtovníctve žiaden dlhodobý majetok.

**MsHK Žilina, a.s., ul. Športová 5, Žilina, IČO: 36387193, deň zápisu v obchodnom registri: 20.10.1999, podiel na vlastnom imaní: 100%**

Predmet činnosti: organizovanie športových podujatí a súťaží, prenájom športových a telovýchovných zariadení, výkon a organizovanie hokejových súťaží, kultúrnych a spoločenských podujatí. Zameranie činností vo vzťahu s mestom Žilina: spolupracuje pri realizovaní športových podujatí, prevádzkuje budovu zimného štadióna, ktorá je majetkom mesta. Spoločnosť vykonáva účtovné závierky v rámci hospodárskeho roka od 1. júna do 31. mája.

Všetky doteraz spomenuté organizácie mesta Žilina významne ovplyvňujú, resp. ovplyvňovali hospodárenie mesta, či už z hľadiska účtovného alebo rozpočtového, a tým samozrejme aj v samotnom procese konsolidácie.

## **2 Analýza konsolidácie v podmienkach mesta Žilina**

Najjednoduchšie v procese konsolidácie na úrovni samosprávy je stanoviť subjekt, ktorý je materskou účtovnou jednotkou. Zo zákona je to mesto, resp. obec, v našom prípade je ňou mesto Žilina. Musíme si však ozrejmiť, že v procese konsolidácie budeme samotné mesto nazývať už len materskou účtovnou jednotkou, pretože pojem „mesto Žilina“ sa odteraz stáva konsolidovaným celkom, teda tou jednou fiktívnou ekonomickou jednotkou, ktorej vytvorenie je cieľom celého procesu.

### **Subjekty konsolidácie**

Pri konsolidácii nie je dôležité, aký má materská účtovná jednotka podiel na majetku, resp. podiel na vlastnom imaní, ale aký je jej podiel na hlasovacích právach. Na základe tohto kritéria si subjekty konsolidovaného celku mesto Žilina rozdelíme na dcérske účtovné jednotky a pridružené účtovné jednotky. Všetky rozpočtové organizácie a Mestské divadlo ako príspevková organizácia sú zo zákona dcérskymi účtovnými jednotkami, v ktorých má materská účtovná jednotka ako zriaďovateľ 100% na hlasovacích právach. Z dôvodu veľkého počtu rozpočtových organizácií mesta Žilina (45 subjektov) tieto nebudeme uvádzať jednotlivo, ale pod

súhrnným názvom „rozpočtové organizácie“. Obchodné spoločnosti, v ktorých má materská účtovná jednotka viac ako 50% hlasovacích práv sú dcérskymi účtovnými jednotkami spoločnosti, v ktorých má viac ako 20% a menej ako 50% sú pridruženými účtovnými jednotkami. Podľa tohto percentuálneho pomeru na hlasovacích právach si stanovíme konsolidovaný podiel v %, ktorý nám určí, akou metódou sa konsolidujú jednotlivé subjekty v konsolidačnom celku mesta Žilina.

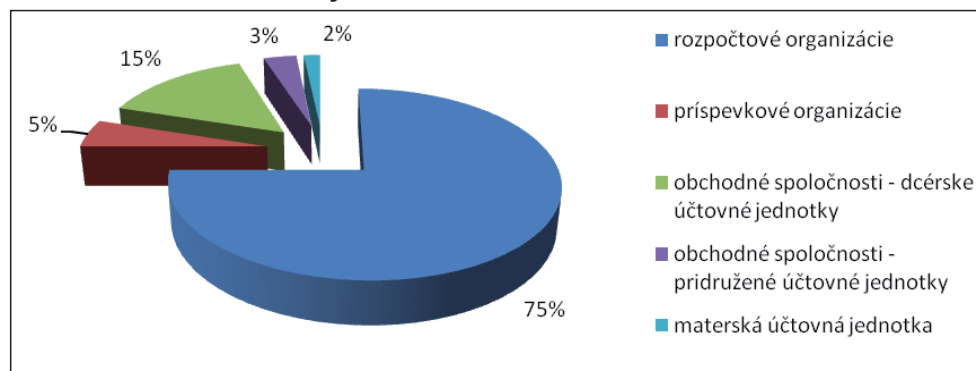
**Tabuľka 4 Prehľad subjektov patriacich do konsolidovaného celku mesta Žilina v období rokov 2009 - 2013**

Názov organizácie	Podiel na základnom imaní v [%]	Podiel na hlasovacích právach v [%]	Konsolidovaný podiel v [%]	Účtovná jednotka
<b>Rozpočtové organizácie (45)</b>	100	100	100	dcérska
Mestské divadlo	100	100	100	dcérska
Mestská krytá plaváreň	100	100	100	dcérska
Turistická informačná kancelária	100	100	100	dcérska
Dopravný podnik mesta Žilina, s.r.o.	100	100	100	dcérska
Žilina Invest, s.r.o.	51	51	100	dcérska
Žilina Real, s.r.o.	100	100	100	dcérska
Obytný súbor Krasňany, s.r.o.	100	100	100	dcérska
Govinvest I, s.r.o.	100	100	100	dcérska
Govinvest II, s.r.o.	100	100	100	dcérska
MsHK, a.s.	100	100	100	dcérska
Žilbyt, s.r.o.	100	100	100	dcérska
Mestská krytá plaváreň, s.r.o.	100	100	100	dcérska
Žilinská parkovacia spoločnosť, s.r.o.	59	49	49	pridružená
SEVAK, a.s.	26	26	26	pridružená

Zdroj: Vlastné spracovanie. Konsolidované účtovné závierky mesta Žilina 2009 - 2013

Z tabuľky 4 vyplýva, že materská účtovná jednotka mala v období 2009-2013 až 57 dcérskych účtovných jednotiek a 2 pridružené účtovné jednotky. Príklad percentuálneho zastúpenia subjektov v konsolidovanom celku mesta Žilina je graficky znázornený na obrázku 1.

**Obrázok 1 Konsolidovaný celok mesto Žilina 2009 - 2013**



Zdroj: Vlastné spracovanie. Informačný systém CG ISS mesta Žilina

Dcérske účtovné jednotky sú konsolidované metódou úplnej konsolidácie, čo znamená, že materská účtovná jednotka preberá ich majetok, záväzky, náklady aj výnosy v plnej výške. Pri spoločnosti Žilina Invest, s.r.o. vidíme, že materská účtovná jednotka má síce hlasovacie práva 51%, a teda túto spoločnosť konsoliduje ako dcérsku účtovnú jednotku, ale v konsolidačnom procese musíme zohľadniť, že tých 49% patrí niekomu inému. Táto hodnota sa označuje v konsolidovanej súvahe v pasívach na samostatnom riadku ako „podiely iných účtovných jednotiek“ a v konsolidovanom výkaze ziskov a strát ako „výsledok hospodárenia po zdanení pripadajúci na podielu iných účtovných jednotiek“.

Pridružené účtovné jednotky môžu byť konsolidované podielovou metódou, alebo metódou vlastného imania. Obchodnú spoločnosť Žilinská parkovacia spoločnosť, s.r.o. materská účtovná jednotka za účtovné obdobia 2009 - 2012 konsolidovala podielovou metódou. To znamená, že prebrala do konsolidácie majetok, záväzky, náklady a výnosy len vo výške 59%. V konsolidovanej účtovnej závierke za rok 2013 zmenila podielovú metódu a túto spoločnosť zahrnila do konsolidácie metódou vlastného imania.

Pri metóde vlastného imania sa do konsolidovanej súvahy nepreberá žiaden majetok, záväzky, náklady a výnosy. Materská účtovná jednotka prispôbi hodnotu podielov, ktoré eviduje vo svojom účtovníctve percentuálnemu podielu hodnoty na vlastnom imaní, ktoré vykazuje pridružená účtovná jednotka vo svojej individuálnej účtovnej závierke.

### **Analýza priebehu konsolidácie**

- Priebeh konsolidácie v meste Žilina môžeme zhrnúť do dvoch etáp, a to prípravnej a realizačnej. Prípravná etapa:
- definovanie konsolidovaného celku s vymedzením vzťahov,
- určenie metódy konsolidácie,
- písomné odsúhlasenie vzájomných transakcií za dané účtovné obdobie. Materská účtovná jednotka má vypracovaný tzv. odsúhlasovací formulár. Jeho prvá časť je rozdelená na odsúhlasovanie zostatku pohľadávok a záväzkov medzi materskou účtovnou jednotkou a dcérskymi účtovnými jed-



notkami k 31.12. daného obdobia a odsúhlasenie nákladov a výnosov za transakcie, ktoré prebehli počas celého účtovného roku. V druhej časti formulára sa odsúhlasujú zostatky pohľadávok a záväzkov k 31.12., a tiež náklady a výnosy daného obdobia medzi dcérskymi účtovnými jednotkami navzájom,

- zistenie možných rozdielov - väčšinou ide o časový nesúlad zaúčtovania účtovného prípadu na prelome rokov, ktorý sa v realizačnej fáze upraví priamo pri konsolidačných operáciách.

### **Realizačná etapa**

- odovzdanie individuálnych účtovných výkazov, teda súvahy a výkazu ziskov a strát materskej účtovnej jednotke (Výkazy rozpočtových a príspevkových organizácií sa importujú do informačného systému materskej účtovnej jednotky. V prípade obchodných spoločností sa táto etapa zrealizuje pomocou konsolidačného balíka, v rámci ktorého sa prevodovým mostíkom pretransformujú účtovné výkazy podnikateľských subjektov na výkazy verejnej správy. Konsolidačný balík je súbor tabuliek s údajmi o pohybe aktív a pasív, splatnosti pohľadávok a záväzkov, podrobnom analytickom rozčlenení vybraných nákladov a výnosov. Z týchto údajov dokáže materská účtovná jednotka vytvoriť konsolidované účtovné poznámky.),
- zostavenie agregovanej súvahy a výkazu ziskov a strát - agregácia znamená súčet všetkých súvahových účtov, teda aktív a pasív v súvahe a všetkých nákladových a výnosových účtov vo výkaze ziskov a strát za všetky subjekty vrátane materskej účtovnej jednotky,
- eliminácia (konsolidácia) všetkých transakcií medzi subjektmi konsolidovaného celku pomocou konsolidačných operácií - v tejto fáze sa musia vysporiadať aj rozdiely, ktoré boli zistené pri odsúhlasovaní,
- zostavenie konsolidovanej súvahy a konsolidovaného výkazu ziskov a strát, teda výkazov „očistených“ od vzájomných transakcií,
- vypracovanie konsolidovaných poznámok,
- zverejnenie konsolidovanej účtovnej závierky v registri účtovných závierok do 20. júna,
- vypracovanie konsolidovanej výročnej správy a jej zverejnenie do 31. decembra, audit konsolidovanej účtovnej závierky a konsolidovanej výročnej správy.

### **Agregácia majetku, nákladov a výnosov**

Materská účtovná jednotka importuje do svojho informačného systému súvahy všetkých rozpočtových a príspevkových organizácií, a z konsolidačného balíka nahrá súvahy obchodných spoločností. Spolu s jej individuálnou súvahou tak vzniká agregovaná súvaha konsolidovaného celku mesta Žilina. V tabuľke 13 uvádzame agregáciu celkového majetku za konsolidované obdobie 2009-2013 v členení materská účtovná jednotka, rozpočtové organizácie, príspevkové organizácie a obchodné spoločnosti.

**Tabuľka 4 Agregácia majetku konsolidovaného celku mesta Žilina v období rokov 2009 - 2013 v tis. €**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Materská účtovná jednotka</b>	445 381	489 502	465 435	514 613	515 356
<b>Rozpočtové organizácie</b>	2 361	2 271	2 397	2 452	2 431
<b>Príspevkové organizácie</b>	335	395	490	340	118
<b>Obchodné spoločnosti</b>	185 631	175 734	135 153	131 621	103 952
<b>Majetok celkom</b>	633 708	667 902	603 475	649 026	621 857

Zdroj: Vlastné spracovanie. Agregovaná súvaha konsolidovaného celku mesta Žilina 2009 – 2013

Percentuálny podiel na majetku konsolidovaného celku mesta Žilina podľa subjektov:

- materská účtovná jednotka 76,52%
- rozpočtové organizácie 0,38%
- príspevkové organizácie 0,05%
- obchodné spoločnosti 23,05%

V Tabuľke 5 uvádzame agregovaný výkaz ziskov a strát, teda agregáciu nákladov a výnosov konsolidovaného celku v členení materská účtovná jednotka, rozpočtové organizácie, príspevkové organizácie a obchodné spoločnosti.

**Tabuľka 5 Agregácia nákladov a výnosov konsolidovaného celku v období rokov 2009-2013 v tis. €**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Materská účtovná jednotka</b>	39 974	52 829	63 749	55 033	45 716
<b>Rozpočtové organizácie</b>	19 359	19 437	19 905	20 411	20 393
<b>Príspevkové organizácie</b>	1 916	1 942	1 635	1 605	735
<b>Obchodné spoločnosti</b>	19 422	68 415	32 321	18 831	35 272
<b>Náklady celkom</b>	80 671	142 623	117 610	95 880	102 116
<b>Materská účtovná jednotka</b>	40 681	52 494	63 937	71 713	50 196
<b>Rozpočtové organizácie</b>	19 518	19 361	19 892	20 343	20 347
<b>Príspevkové organizácie</b>	1 900	2 030	1 704	1 584	793
<b>Obchodné spoločnosti</b>	14 771	43 459	26 442	13 120	15 282
<b>Výnosy celkom</b>	76 870	117 344	111 975	106 760	86 618

Zdroj: Vlastné spracovanie. Agregovaný výkaz ziskov a strát konsolidovaného celku mesta Žilina 2009 – 2013

Percentuálny podiel nákladov podľa subjektov v rámci konsolidovaného celku mesta Žilina:

- materská účtovná jednotka 47,75%
- rozpočtové organizácie 18,46%
- príspevkové organizácie 1,45%
- obchodné spoločnosti 32,34%

Percentuálny podiel výnosov podľa subjektov v rámci konsolidovaného celku mesta Žilina:

- materská účtovná jednotka 55,85%
- rozpočtové organizácie 19,91%
- príspevkové organizácie 1,60%
- obchodné spoločnosti 22,64%

### **Konsolidačné operácie**

Po agregácii začneme uskutočňovať konsolidačné operácie, čo znamená, že vylúčime (eliminujeme) všetky vzájomné vzťahy a transakcie, ktoré boli realizované v danom období medzi subjektmi konsolidovaného celku. Celý proces eliminácie sa uskutočňuje v informačnom systéme formou interných účtovných dokladov, ktoré má materská účtovná jednotka numericky rozdelené podľa typu operácie (konsolidácia kapitálu, konsolidácia pohľadávok a záväzkov, konsolidácia nákladov a výnosov, opravné zúčtovania) a podľa toho, voči ktorému typu organizácií eliminácie vykonáva. Počas nami analyzovaného obdobia bol tento priebeh číslovania každý rok rovnaký.

### **Konsolidácia kapitálu**

Konsolidácia kapitálu je eliminovanie vzťahov medzi materskou účtovnou jednotkou a obchodnými spoločnosťami. Znamená to, že sa vysporiada účtovná hodnota podielov materskej účtovnej jednotky voči ostatným fondom v dcérskych účtovných jednotkách. V týchto operáciách sa započítava aj zúčtovanie precenení metódou vlastného imania a doúčtovanie rozdielov na podieloch v pridružených účtovných jednotkách voči percentám na hlasovacích právach materskej účtovnej jednotky. Z účtovného hľadiska ide o eliminovanie súvahových účtov dlhodobého finančného majetku (účty 061 a 062) na strane aktív, ostatných fondov (účet 427) a oceňovacích rozdielov z precenenia majetku a záväzkov (účet 414) na strane pasív.

**Tabuľka 6 Prehľad o konsolidácii kapitálu v období rokov 2009 - 2013 v tis. €**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Eliminácie spolu</b>	112 837	196 416	170 488	56 790	52 130

Zdroj: Vlastné spracovanie. Informačný systém CG ISS mesta Žilina 2009 - 2013

Z tabuľky 6 vyplýva, že po roku 2011 nastal evidentný pokles v konsolidácii kapitálu oproti predchádzajúcim rokom hlavne z dôvodu vysporiadania finančných vzťahov medzi subjektmi, a tiež z dôvodu likvidácie obchodných spoločností Govinvest I a Govinvest II.

## Konsolidácia pohľadávok a záväzkov

Pri konsolidácii pohľadávok a záväzkov sa eliminujú vzájomné pohľadávko - záväzkové vzťahy medzi subjektmi, teda konečné zostatky na súvahových účtoch k 31.12. daného obdobia, pričom to môžu byť aj vzťahy z predchádzajúcich účtovných období. Pri týchto operáciách sa na strane aktív eliminujú najmä pohľadávkové účty – odberatelia (účet 311), daňové a nedaňové pohľadávky (účty 318 a 319), iné pohľadávky (účet 378). Na strane pasív sú eliminované záväzkové účty – dodávatelia (účet 321), ostatné dlhodobé záväzky (účet 479), iné záväzky (účet 379).

**Tabuľka 7 Prehľad konsolidácie pohľadávok a záväzkov v období 2009 - 2013 v tis. €**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Rozpočtové organi- zácie</b>	767	676	720	671	596
<b>Príspevkové organi- zácie</b>	113	102	101	70	37
<b>Obchodné spoločnosti</b>	957	2 273	2 978	33 668	34 423
<b>Eliminácie spolu</b>	1 837	3 051	3 799	34 409	35 056

Zdroj: Vlastné spracovanie. Informačný systém CG ISS mesta Žilina 2009 – 2013

Z tabuľky 7 vyplýva, že pohľadávko-záväzkové vzťahy sú hlavne medzi materskou účtovnou jednotkou a obchodnými spoločnosťami, ktoré sú spojené s investíciami obytného súboru v obci Krasňany a tiež so záväzkami voči Dopravnému podniku mesta Žilina, s.r.o., voči ktorému sa konsolidujú záväzky mesta z dôvodu straty vo verejnom záujme (verejné osvetlenie a mestská verejná doprava).

## Konsolidácia nákladov a výnosov

Konsolidácia nákladov a výnosov znamená, že sa eliminujú nákladové a výnosové účty, ktoré vznikli len v priebehu jedného účtovného obdobia medzi subjektmi konsolidovaného celku. Pri odsúhlasovaní nákladov a výnosov môže dôjsť k zisteniu rozdielov hlavne na prelome účtovných období. Materská účtovná jednotka interným opravným účtovným dokladom zaúčtuje účtovný prípad pod „hlavičkou“ subjektu, ktorému chýbal v účtovníctve a následne ho eliminuje. Ak sa jedná o významnú sumu, neúčtuje rozdiel do nákladov, resp. výnosov, ale na súvahový účet 428 – nevysporiadaný výsledok hospodárenia minulých rokov.

**Tabuľka 8 Prehľad konsolidácie nákladov a výnosov v období 2009 - 2013 v tis. €**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Rozpočtové organi- zácie</b>	10 014	9 668	10 053	9 838	10 377
<b>Príspevkové organi- zácie</b>	1 447	1 518	1 109	1 090	522
<b>Obchodné spoločnosti</b>	12	11 720	31 598	4 762	5 640
<b>eliminácie spolu</b>	11 473	22 906	42 760	15 690	16 539

Zdroj: Vlastné spracovanie. Informačný systém CG ISS mesta Žilina 2009 – 2013

Z tabuľky 8 jednoznačne vyplýva, že k najväčšej konsolidácii nákladov a výnosov dochádza pri rozpočtových organizáciách s materskou účtovnou jednotkou. Dôvodom tejto skutočnosti je to, že rozpočtové organizácie sú „závislé“ od transferov poskytovaných materskou účtovnou jednotkou, či už z jej vlastných príjmov, alebo z príjmov na prenesené kompetencie zo štátneho rozpočtu. Pri konsolidácii nastáva zrkadlový obraz nákladov v účtovníctve mesta, konkrétne nákladov na transfery z rozpočtu mesta do rozpočtových a príspevkových organizácií zriadených mestom (účet 584) a výnosov z bežných transferov z rozpočtu mesta (účet 691) a výnosov z kapitálových transferov z rozpočtu mesta (účet 692) v účtovníctve rozpočtových organizácií. Na týchto účtoch musí byť v konsolidovanom výkaze ziskov a strát nulový zostatok. Po realizácii všetkých eliminačných operácií sa doplní do konsolidovaných výkazov posledný údaj, a to podiely iných účtovných jednotiek. V našom prípade sú to podiely účtovných jednotiek - obcí (Nededza, Teplička nad Váhom, Gbeľany a Mojš) vo výške 49% v spoločnosti Žilina Invest, s.r.o., kde má materská účtovná jednotka 51%. V období rokov 2009 - 2013 predstavoval tento údaj priemernú hodnotu -13 517 tis. €. Od účtovného obdobia 2013 má materská účtovná jednotka povinnosť zverejniť v registri účtovných závierok konsolidovanú účtovnú závierku, konsolidovanú výročnú správu spolu s výrokom audítora. Register je informačný systém verejnej správy, ktorého prevádzkovateľom je DataCentrum z poverenia Ministerstva financií SR.

### **Negatíva a pozitíva konsolidácie pre mesto**

Pozitívnu stránkou konsolidácie pre mesto je jednoznačne to, že práve pri tomto procese sa mesto ako materská účtovná jednotka dozvie o skutočnom hospodárení, o celkovej výške svojho majetku, pohľadávkach, ale aj o všetkých záväzkoch, úveroch, či transferových transakciách vo „svojich“ spoločnostiach. Mesto Žilina (už ako samostatný právny subjekt, nie v ponímaní konsolidovaného celku) je zriaďovateľom, resp. zakladateľom vyše päťdesiatich dcérskych jednotiek. To znamená, že je 100%-ným vlastníkom ich aktív, teda majetku, finančných účtov, pohľadávok, ale na druhej strane aj pasív, teda záväzkov, či úverov. Aj keď tieto subjekty sú právne samostatné a majú svojho štatutára, mesto je svojím spôsobom vždy zodpovedné za to, ako hospodária, ako nakladajú s majetkom. Niektoré z obchodných spoločností v konsolidovanom celku sú z veľkej časti závislé od transferov poskytovaných mestom Žilina (Dopravný podnik mesta Žilina, Mestský hokejový klub, Mestská krytá plaváreň).

Negatívnu stránkou konsolidácie je zložitosť realizácie celého procesu. Týka sa hlavne podnikateľských subjektov. Je tu časový nesúlad pri zostavovaní individuálnych závierok. Negatívom sú aj postupy účtovania, oceňovanie, či odpisovanie majetku. Taktiež môžeme spomenúť ako negatívnu stránku nesúlad účtovného obdobia v dcérskej účtovnej jednotke MsHK Žilina, a.s. Aj keď sme spomenuli menej pozitívnych stránok ako negatívnych, určite je konsolidácia na úrovni samosprávy proces, ktorý je užitočným nástrojom, ako pre materskú účtovnú jednotku, tak aj pre ostatné subjekty konsolidovaného celku.

## Návrhy pre zlepšenie

Konsolidovaná účtovná závierka sa realizuje od roku 2010, teda tento rok ide už o šieste účtovné obdobie. Ministerstvo financií Slovenskej republiky skoro každý rok aktualizuje metodické pokyny, postupy pri jej uskutočňovaní, menia sa termíny odovzdania výkazov do systému, či forma konsolidovaných poznámok.

Na základe analýzy priebehu konsolidácie navrhujeme nasledovné opatrenia, ktoré by mohli zvýšiť efektivitu vykonávania konsolidácie vo vzťahu k mestu Žilina:

- **spoločný informačný systém**

V dnešnej modernej dobe plnej informačných výdobytkov by mohol existovať spoločný informačný systém priamo pre proces konsolidácie, ktorý by dokázal zjednotiť požiadavky kladené pri samotnom procese. Konsolidačný balík vytvorený Ministerstvom financií je len súbor excelovských hárkov, z ktorých údaje sa ďalej manuálne spracúvajú. Súvaha a Výkaz ziskov a strát, ktoré cez prevodový mostík spoločnosti vyplnia sa tiež manuálne zadávajú do informačného systému mesta. Mohol by existovať systém medzi ministerstvom a samosprávou, ktorý by dokázal exportovať, resp. importovať údaje potrebné pre vytvorenie konsolidovanej závierky.

- **zosúladenie účtovných období**

Z dôvodu konsolidácie by malo byť povinnosťou všetkých subjektov uskutočňovať individuálne závierky za účtovné obdobie, ktorým by bol kalendárny a nie hospodársky rok. Obchodné spoločnosti patriace do konsolidácie na úrovni samospráv by mali mať termín individuálnych závierok totožný s termínom určeným pre mestá/obce a organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti.

- **stanovenie jednotnej záväznej štruktúry dokumentov**

Mal by byť stanovený presný model na účtovné výkazy, konkrétne pri konsolidovaných poznámkach. Do účtovného obdobia za rok 2012 konsolidujúca účtovná jednotka sama vytvárala štýl poznámok. Ministerstvo síce zadalo vzor, čo musia poznámky obsahovať, ale forma poznámok zostala na rozhodnutí určenej osoby zodpovednej za konsolidáciu, prípadne na audítoroch, z ktorých každý má svoju predstavu, či majú prevládať v poznámkach tabuľky, alebo text. Od účtovného obdobia 2013 sú poznámky v tabuľkovej časti dané ministerstvom, ale znovu boli avizované zmeny pre ďalšie účtovné obdobie.

- **vytvorenie novej právnej formy spoločnosti pre potreby konsolidácie**

V konsolidácii vytvárame jeden fiktívny celok, ale v skutočnosti sa časť jeho subjektov riadi inými zákonmi, podnikateľské subjekty vznikajú na to, aby dosahovali zisk, naopak mesto je samosprávny subjekt, v ktorom o zisk vôbec nejde. Mesto by tak malo mať z hľadiska konsolidačného procesu možnosť zakladať len verejno-prospešné spoločnosti, ktoré by sa zo zákona riadili rovnakými postupmi účtovania ako mesto, rozpočtové a príspevkové organizácie. Možno by mala vzniknúť nová

právna forma spoločností, ktorá by mala charakter niekde uprostred medzi „klasickým“ podnikateľským subjektom a medzi samosprávnym celkom, akým je mesto.

## Záver

V práci sme sa snažili priblížiť proces konsolidácie a priebeh realizácie konsolidovanej účtovnej závierky na prvej úrovni, teda na úrovni samosprávy. Tento proces sa stal po roku 2009 ďalším krokom po zavedení reformy účtovníctva a výkazníctva vo verejnej správe v účtovnom období 2008.

Cieľom práce bolo tiež predstaviť praktickú časť realizácie konsolidovanej účtovnej závierky – analýzu konsolidácie na úrovni samosprávy, ktorá má poskytnúť ekonomické a finančné údaje za jednu fiktívnu účtovnú jednotku zloženú (v našom prípade) z niekoľkých desiatok organizácií a podnikateľských subjektov. V práci sme poukázali na rozdiely v legislatíve týchto subjektov a z nich vyplývajúce negatíva pri uskutočňovaní samotného procesu. Spomenuli sme však aj pozitívne stránky konsolidácie ako jedinečného nástroja k tomu, keď mesto ako zriaďovateľ a zakladateľ organizácií rôznej právnej formy má vedomosť o svojej skutočnej ekonomickej a finančnej situácii.

Prínosom práce je teoretické zhrnutie procesu, ktorý významnou mierou zasiahol do účtovníctva a výkazníctva miest a obcí na Slovensku, analýza celého procesu so svojimi pozitíva aj negatívami. Bakalárska práca nesporne splnila svoj cieľ aj v tom, že sme si dokázali zadefinovať možné návrhy na zlepšenie realizácie zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky na úrovni samosprávy. Legislatíva sa neustále mení a mnohé nedostatky a slabé stránky vyplývajúce z praxe v nej môžu byť postupne zohľadnené.

## Literatúra

- [1] KAŠIAROVÁ, L. – MAJEROVÁ, M. 2009. *Praktický sprievodca konsolidáciou v samospráve* 1. časť. Galanta: Andra vzdelávacie centrum, n. o., 2009. 173 s. ISBN 978-80-970175-2-1.
- [2] ŠTANGOVÁ, N. – VÍGHOVÁ, A. - HAJDUCHOVÁ, E. 2012. *Účtovníctvo v kontexte verejnej správy a malých a stredných podnikov*. 1. vyd. Bratislava: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012. 439 s. ISBN 978-80-970802-9-7.
- [3] TUMPACH, M. 2006. *Medzinárodné štandardy na zostavenie účtovnej závierky IFRS/IAS*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION spol. s r. o., 2009. 767 s. ISBN 80-8078-072-2.
- [4] FABIAN, Š. 2010. Praktický postup zostavenia konsolidovanej účtovnej závierky. In *ÚČTOVNÍCTVO ROPO a OBCÍ*. Bratislava: IURA EDITION spol. s.r.o., 2010. č. 1. s. 8 - 13. ISSN 1337-0197.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, H. 2013. Súčasti konsolidovaného celku obce/mesta. In *ÚČTOVNÍCTVO ROPO a OBCÍ*. Bratislava: IURA EDITION spol. s.r.o., 2013. č. 11. s. 11 - 16. ISSN 1337-0197.

- [6] KALÁBEROVÁ, J. 2010. Kladené otázky metodikom MF SR ku konsolidácii. In ÚČTOVNÍCTVO ROPO a OBCÍ. Bratislava: IURA EDITION spol. s.r.o., 2010. č. 5. s. 1 - 2. ISSN 1337-0197.
- [7] ŠTANGOVÁ, N. – VÍGHOVÁ, A. 2012. Konsolidovaná účtovná závierka z pohľadu jej prípravy. In *Verejná správa a regionálny rozvoj*. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy. 2012. s. 145 - 154. ISSN 1337-2955.
- [8] IVÁNEK, P. 2013. *Konsolidovaná účtovná závierka 2013*. [online]. [cit.2013-04-22]. Dostupné na internete: <http://www.vssr.sk/clanok-z-titulky/Konsolidovana-uctovna-zavierka-2013.htm>.
- [9] IVÁNEK, P. 2014. *Konsolidačný balík*. [online]. [cit.2014-05-06]. Dostupné na internete: <http://www.vssr.sk/odborny-clanok/KUZ-2014-Konsolidacny-balik.htm>.



# Finančná a kapitálová štruktúra malých a stredných podnikov

Ivana KACLÍKOVÁ<sup>4</sup>

## *Financial and capital structure of small and medium-sized enterprises*

### **Abstract**

*The aim of this thesis is to assess financial and capital structure of a particular company. In the first part we have defined and categorized the financial and capital structure of the enterprise. We have closer characterized the individual components of assets and capital structure, profit and loss statement and financial ratios. In the second section, we first characterized the particular enterprise. Then, using the financial statements of company we analyzed the financial and capital structure for the three financial years.*

**Keywords:** *small and medium enterprises (SMEs), financial management, financial and capital structure, financial ratio*

### **Úvod**

V hospodárstve vyspelých krajín majú práve malé a stredné podniky dôležitú rolu a pokladajú sa za pružné a účinné. Podiel malých a stredných podnikov je relevantným pre správne fungovanie ekonomiky. Často dochádza k situácii, že veľké podniky sú závislé od menších podnikov. Malé a stredné podniky v trhovej ekonomike sú dôležitým subjektom podnikania, a sú obmedzené životným cyklom, ktorý sa začína založením podniku a končí sa jeho zánikom.

Zámerom práce je posúdenie finančnej a kapitálovej štruktúry konkrétneho podniku. Najskôr sme krátko charakterizovali vybraný podnik MyWood Polomka Timber, s. r. o., a potom na základe interných dokumentov sme popísali a rozdelili štruktúru majetku, finančných zdrojov, výnosov a nákladov podniku za tri účtovné obdobia. Pri tejto analýze sme vychádzali z výkazov účtovnej závierky podniku. Na základe informácií z výkazov sme dokázali vypočítať pomerové finančné ukazovatele a vypracovať komparatívnu analýzu podniku.

### **1 Finančná a kapitálová štruktúra podniku**

Podniková činnosť sa skladá z troch zložiek, a to: *zásoba, výroba a predaj výrobkov*. Tento priebeh je možné realizovať len vtedy, ak sú k dispozícii peňažné prostriedky v danej štruktúre, kvantite a čase. Finančná stránka transformačného procesu je spätá s kolobehom financií, pri ktorých podnik vstupuje do peňažných vzťahov s druhými osobami. Financie obsahujú tri súčasne späté oblasti:

---

\* Ivana Kacliková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ivana.kaclikova@gmail.com

1. peňažné a kapitálové trhy (tzv. makrofinancovanie),
2. investovanie (t. j. rozhodovanie o smere vložených finančných prostriedkov),
3. podnikové financie.<sup>1</sup>

**Financovanie podniku** sa charakterizuje ako proces získavania kapitálu, s ktorým podnik hospodári, pomocou ktorého realizuje svoju podnikateľskú aktivitu. Štruktúra a veľkosť kapitálu je daná finančnými potrebami podniku a finančnými zdrojmi, z ktorých sa kapitál sústreďuje. Pri financovaní podniku je dôležité riešiť dve zásadné otázky, a to *koľko kapitálu podnik potrebuje a odkiaľ podnik potrebný kapitál získa?*<sup>2</sup>

Konkrétne zloženie prostriedkov sa označuje ako **majetok** (majetok podniku), a jeho jednotlivé položky ako aktíva. Ak chce mať podnik k dispozícii potrebné aktíva, musí mať finančné zdroje (kapitál). **Finančným zdrojom** môže byť vlastný kapitál alebo cudzí kapitál (dlhy). Potom majetok vyjadruje „čo podnik vlastní“ a kapitál „komu to patrí“. Písomný prehľad zvyčajne vo forme účtov, na ktorého ľavej strane je zachytené konkrétne zloženie majetku podniku, t. j. *aktíva*, a na pravej strane všetky kapitálové zdroje, t. j. *pasíva*, sa nazýva **súvaha (bilancia) podniku**.<sup>3</sup>

### **Charakteristika finančnej a kapitálovej štruktúry podniku**

Rozhodovanie o štruktúre zdrojov financovania je významným finančným rozhodnutím. **Finančná** štruktúra podniku predstavuje štruktúru podnikového kapitálu, z ktorého je financovaný jeho majetok. Finančná štruktúra teda vyjadruje štruktúru všetkých peňažných zdrojov kryjúcich celý majetok podniku. Obsahujú zdroje, ktoré zahŕňajú dlhodobý kapitál a taktiež aj všetky krátkodobé finančné zdroje úverového charakteru, ktoré sú s dobou splatnosti kratšou ako jeden rok.

**Kapitálová štruktúra** predstavuje štruktúru dlhodobého kapitálu, ktorý sa používa na financovanie dlhodobého majetku podniku. Je súčasťou finančnej štruktúry podniku a vyjadruje štruktúru dlhodobého kapitálu podniku v istom okamihu. Obsahuje zložky dlhodobých cudzích zdrojov, prioritných akcií, kmeňových akcií a nerozdeleného zisku, ktoré podnik využíva na krytie svojho majetku. Rozhodovanie o kapitálovej štruktúre patrí medzi najnáročnejšie rozhodovania podniku.<sup>4</sup>

Finančná a kapitálová štruktúra sa posudzuje zo statického alebo dynamického hľadiska. **Zo statického hľadiska** ide o štruktúru kapitálu kryjúceho majetok podniku k istému okamihu. V súvahu je zachytená na strane pasív. **Z dynamického hľadiska** ide o štruktúru kapitálu, ktorým sa financuje prírastok podnikového majetku za určité obdobie. **Optimalizácia finančnej a kapitálovej štruktúry** je náročným problémom finančného riadenia každého podniku. Neexistuje žiadny nenáročný model na jeho riešenie. V praxi ide zakaždým o výsledok manažérskeho rozhodnutia. Súčasná finančná štruktúra podnikovna Slovensku nie je priaznivá. Najnižší a znižujúci sa podiel zadĺženia vykazujú súkromné podniky.

**Majetkovou štruktúrou** sa chápe štruktúra aktív podniku. Majetkom podniku rozumieme súčet majetkových hodnôt, ktoré patria podnikateľskej osobe na

<sup>1</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. s. 424.

<sup>2</sup> VLACHYNSKÝ, K. 2002. *Podnikové financie*. s. 60.

<sup>3</sup> SYNEK, M. a kol. 2003. *Manažérska ekonomika*. s. 41.

<sup>4</sup> BOBÁKOVÁ, V. a kol. 2006. *Finančné rozhodovanie podniku*. s. 246.

podnikanie. Majetkovú štruktúru podniku zahŕňa **dlhodobý (investičný) majetok a obežný majetok**, ktoré sa od seba odlišujú časom, počas ktorého „pracujú“ v reprodukčnom procese. Rozhodovanie o štruktúre podnikového majetku musí vyplývať z rešpektovania vecnej stránky transformačného procesu. Toto rozhodovanie má teda aj finančné hľadisko, lebo množstvo vložených prostriedkov do jednotlivých zložiek majetku ovplyvňuje jeho likviditu a platobnú schopnosť. Nie je možné teda stotožňovať pojmy peniaze a majetok.<sup>5</sup>

**Obežný majetok** možno vyjadriť ako zložku majetku podniku, ktorý sa po vstupe do transformačného procesu všetok naraz spotrebuje (preniká do hodnoty nových výrobkov celou svojou podstatou). Je stanovený buď na budúcu spotrebu, alebo na predaj. V súvahe obežný majetok nazývame obežnými aktívami. V každom podniku nemá obežný majetok totožnú kompozíciu, a preto sa jeho zloženie relatívne rýchlo mení. Relevantnú časť obežného majetku podniku vytvára krátkodobý majetok v podobe zásob, krátkodobý finančný majetok a krátkodobé pohľadávky.<sup>6</sup>

**Kolobeh obežného majetku** predstavuje proces premeny, pri ktorom jednotlivé zložky, resp. celé skupiny zložiek prechádzajú jednotlivými intervalmi v oblasti výroby a v oblasti obehu a opätovne sa vracajú do východiskovej oblasti. V prvej oblasti kolobehu sa nachádza obežný majetok v podobe peňažných prostriedkov. V druhej oblasti sa peňažné prostriedky menia na výrobné zásoby, čím sa kolobeh sťahuje do sféry výroby.<sup>7</sup>

**Investičný majetok** (označovaný ako dlhodobý, stály, fixný) je majetok, ktorý pôsobí v podniku viac ako 1 rok. Najväčšiu zložku investičného majetku podniku vytvára hmotný investičný majetok, ktorý sa označuje inventárnym číslom. Je veľmi rozličný, má rôznu hmotnú podobu, rôzne technologické funkcie, rôznu dobu použiteľnosti a pod.

## 1.2 Kapitálová štruktúra podniku

**Kapitálová (finančná) štruktúra podniku** predstavuje systém zdrojov (pôvod, prameň), z ktorých sa vytvoril majetok podniku. Do podniku vložiť kapitál môže sám podnikateľ (zakladateľ) alebo kolektív podnikateľov.<sup>8</sup>

**Vlastný kapitál** je celková hodnota, ktorá prináleží vlastníkovi, je predstaviteľom podnikateľského rizika a je ukazovateľom finančnej nezávislosti. Vlastné zdroje nie sú zaťažené úlohou spätnej reakcie. Čím je vyššia časť vlastných zdrojov, tým je vyššia peňažná nezávislosť, samostatnosť, podnik je silnejší pri krízach a dáva väčšiu záruku veriteľom. A naopak, ich nedostatok (neschopnosť nadobudnúť cudzie zdroje) môže znemožňovať cyklus rozvoja podniku, spôsobuje systém zastarania a oslabuje snahu o rentabilitu.

**Cudzí kapitál** predstavuje dlh (záväzok) podniku, ktorý musí podnik v určitej výške a určitom čase zaplatiť. Cudzí kapitál sa podľa doby člení na krátkodobý (splatnosť

<sup>5</sup> MAJÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. s. 94.

<sup>6</sup> MAJÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. s. 215.

<sup>7</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. s. 178.

<sup>8</sup> SYNEK, M. a kol. 2003. *Manažérska ekonomika*. s. 45.

do 1 roka) a dlhodobý (dlhšie ako 1 rok), a nie je poskytovaný bezplatne. Náklady za čerpanie cudzieho úveru sú úroky, a následne ostatné výdavky ako provízie, bankové a iné poplatky. Napriek tomu, že za čerpanie cudzieho úveru platí podnikateľská osoba úrok, je možné povedať, že cudzí kapitál je lacnejší ako vlastný kapitál a súčasne krátkodobý kapitál je lacnejší než dlhodobý.<sup>9</sup>

Ak podniku slúži dlhodobý vlastný kapitál aj na financovanie krátkodobého kapitálu majetku, nazývame ho **prekapitalizovaný podnik**. A ak sa zúčastňuje krátkodobý cudzí kapitál na krytí dlhodobého majetku, nazývame ho **podkapitalizovaný podnik**. **O čistom pracovnom kapitáli** hovoríme vtedy, ak nastane prebytok obežného majetku nad krátkodobým cudzím kapitálom. **Nekrytý dlh** vzniká vtedy, keď nastane prebytok krátkodobých záväzkov nad obežným majetkom.<sup>10</sup>

Súhrnná veľkosť podnikového kapitálu vyplýva najmä z týchto hlavných okolností:

- **veľkosť podniku** – čím väčší podnik, tým väčší kapitál je potrebný,
- **úroveň mechanizmu a automatizácie** – čím vyššie využitie techniky, tým je potrebný väčší kapitál,
- **rýchlosť obratu kapitálu** – čím rýchlejší obrat, tým je potrebný menší kapitál,
- **organizácia odbytu** – podnik s vlastnou predajnou sieťou vyžaduje vyšší kapitál ako predaj cez obchodné podniky.<sup>11</sup>

Na financovanie vlastnej podnikateľskej činnosti používa podnik rozličné formy finančných zdrojov, ktoré závisia od viacerých faktorov.

### 1.3 Výnosy, náklady, výsledok hospodárenia

K najpodstatnejším charakteristikám spravovania každého podniku prináležia výnosy, náklady a najmä hospodársky výsledok. Preto sú objektom pravidelnej každodennej pozornosti vlastníkov podniku, resp. manažérov. **Výnosy podniku** sú finančné sumy, ktoré podnik nadobudol zo všetkých vlastných aktivít za určité účtovné obdobie bez ohľadu na to, či v tomto období došlo k ich úhrade. Podľa aktuálneho účtovníctva sa výnosy vyjadrujú prírastkom aktív alebo znížením záväzkov. Najdôležitejšími výnosmi podniku sú **tržby** – finančné príjmy nadobudnuté z predaja výrobkov, poskytovania služieb, príjmy z nájomného budov, pozemkov a pod. Tržby sú dôležitým a rozhodným peňažným zdrojom podniku.<sup>12</sup>

Podľa toho, v ktorej oblasti podniku vznikli výnosy členíme výnosy podniku na:

- **výnosy z hospodárskej činnosti** (prevádzkové výnosy) – nadobudnuté z hospodárskej činnosti, t. j. z aktivity, na ktorú bol podnik zriadený, napr. tržby z predaja vlastných výrobkov alebo poskytovania služieb a pod.;
- **výnosy z finančnej činnosti** – tržby z predaja cenných papierov, výnosové úroky, finančné investície a pod.;
- **výnosy z mimoriadnej činnosti** – získané mimoriadne, napr. náhrady škôd, predajom odpísaných strojov, tvorba rezerv, a pod.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. s. 428.

<sup>10</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. s. 428.

<sup>11</sup> SYNEK, M. a kol. 2003. *Manažérska ekonomika*. s. 46.

<sup>12</sup> MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. s. 219.

<sup>13</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. s. 431.

**Náklady podniku** sú finančné čiastky, ktoré podnik cieľavedome nadobudol na dosiahnutie výnosov. Náklady podniku takisto ako výnosy sa rozčleňujú podľa toho, v ktorej oblasti podniku vznikli na:

- a) **náklady na hospodársku činnosť** – napr. náklady na spotrebu materiálu, energie, mzdy, odpisy, dane a poplatky a pod.;
- b) **náklady na finančnú činnosť** – napr. kurzové straty, nákladové úroky, náklady na krátkodobý finančný majetok, a pod.;
- c) **náklady na mimoriadnu činnosť** – (mimoriadne náklady) napr. škody, tvorba rezerv a pod.<sup>14</sup>

Náklady podniku sa rozlišujú od peňažných výdavkov, pretože výdavky vyjadrujú úbytok peňažných prostriedkov podniku (stav hotovosti, peniaze na účtoch v banke) bez ohľadu na zámer použitia. Náklady sa musia zakaždým spájať s výnosmi kompetentného obdobia, a teda musí byť zabezpečená vecná a časová zhodnosť výnosov a nákladov s vykazovaným obdobím. Umožňuje to tzv. časové rozlíšenie nákladov a výnosov.<sup>15</sup>

Rozdiel medzi nákladmi a výnosmi vykazuje **výsledok hospodárenia** – ak sú výnosy vyššie ako náklady ide o zisk, a naopak ak sú náklady vyššie ako výnosy vtedy ide o stratu. Výsledok hospodárenia je zároveň dôležitým a podstatným finančným ukazovateľom. Prejavuje efektívnosť podnikateľskej aktivity a je hlavným meradlom a informačným zdrojom finančnej výkonnosti vkladov vlastníkov. Výsledok hospodárenia možno vytvárať z nerozdeleného zisku, straty minulých období alebo výsledku hospodárenia bežného obdobia. Nerozdelený zisk predstavuje časť zisku po zaplatení daní, ktorá sa nerozčleňuje medzi vlastníkov, ale využíva sa na budúce podnikanie.<sup>16</sup>

**Výkaz ziskov a strát (VÝSLEDOVKA)** je účtovný výkaz, ktorý vykazuje informácie o podnikových výnosoch a nákladoch. Z ich rozličnosti sa vykazuje **zisk alebo strata** za analyzované účtovné obdobie. Výsledovka tak teda vykazuje proces a výsledky reprodukčného procesu. Výnosy, náklady a aj výsledok hospodárenia sú vo výsledovke rozčlenené do troch častí (*prevádzkovej, finančnej a mimoriadnej*). Výsledovka pomáha analyzovať činitele a preto má pre finančnú analýzu veľmi dôležitý význam. Umožňuje obzvlášť detailnú analýzu ukazovateľa nákladovosti a charakterizuje tak hospodárnosť podnikania, ktorá výrazne ovplyvňuje jeho súhrnný efekt.<sup>17</sup>

**Pomerové finančné ukazovatele** vznikajú ako podiel dvoch úplných ukazovateľov a dávajú možnosť konfrontovať určitý podnik druhými podnikmi alebo s odvetvovým priemerom. Pomerové ukazovatele sa skladajú tiež zo súvahy a výsledovky s tzv. spoločným rozmerom, a to tak, že všetky položky súvahy sa rozdeľujú súhrnnými aktívami a všetky položky výsledovky sa rozdeľujú súhrnnými tržbami. Tým sa dosahujú pomerové ukazovatele zabezpečujúce medzipodnikové porovnanie. Na finančnú analýzu sa používajú nasledujúce ukazovatele:

<sup>14</sup> MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. s. 220.

<sup>15</sup> SYNEK, K. a kol. 2011. *Manažérska ekonomika*. s. 80.

<sup>16</sup> MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. s. 218.

<sup>17</sup> ZALAI, K. a kol. 2000. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. s. 55.

- ukazovatele likvidity,
- ukazovatele aktivity,
- ukazovatele zadlženosti,
- ukazovatele rentability (ziskovosti),
- ukazovatele trhovej hodnoty podniku.<sup>18</sup>

## 2 Analýza finančnej a kapitálovej štruktúry konkrétneho podniku

V tejto časti budeme analyzovať finančnú a kapitálovú štruktúru podniku MyWood Polomka Timber, s.r.o. Najskôr krátko charakterizujeme konkrétny podnik a jeho hospodársku činnosť. Potom na základe východiskových materiálov podniku pre finančnú analýzu - súvah a výkazov ziskov a strát z troch po sebe idúcich účtovných období - porovnáme jednotlivé účtovné obdobia, a tak zistíme, akým smerom sa uberá podnik MyWood Polomka Timber, s. r. o. K finančnej analýze nám predovšetkým pomôže horizontálna a vertikálna analýza účtovných výkazov. Následne vypočítame vybrané hlavné pomerové ukazovatele a spravíme komparatívnu analýzu podniku. Pomocou niektorých finančných ukazovateľov a metód finančnej analýzy môžeme predpokladať vývoj finančnej pozície až s dlhodobým predstihom. Z výpočtov finančnej analýzy zhodnotíme vývoj podniku a jeho smerovanie do budúcnosti. Na základe zistených a vypočítaných výsledkov zistíme, či ide o optimálnu finančnú a kapitálovú štruktúru podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o., alebo či bude musieť podnik akceptovať určité rozhodné opatrenia na zlepšovanie zužitkovania zdrojov majetku. Ďalej z vypočítaných výsledkov zistíme, či ide o podnik zadlžený alebo podnik tvoriaci zisk. Z uvedených hodnôt budeme môcť následne uskutočniť súhrnné zmeny vo finančnej a kapitálovej štruktúre podniku.

### 2.1. Charakteristika podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o.

Podnik MyWood Polomka Timber, s. r. o. vznikol 03. 11. 2006 zápisom do Obchodného registra a právnu formu má spoločnosť s ručením obmedzeným. Konatelia spoločnosti sú Carl Philipp Rettenmeier a Helmut Hans Rettenmeier, ktorí konajú a rozhodujú v mene spoločnosti. Počet zamestnancov spolu sa neustále pohybuje v rozmedzí od 160 do 185, v závislosti od objemu zákaziek spoločnosti.

Predmetom hospodárskej činnosti MyWood Polomka Timber, s. r. o. je:

- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (Maloobchod),
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom (Veľkoobchod),
- sprostredkovanie obchodu, výroby a služieb v rozsahu voľných živností,
- piliarska drevovýroba,
- pilčické práce,
- výroba dýh, preglejkových aglomerovaných drevárskych výrobkov,
- prenájom priemyselného a spotrebného tovaru,
- sprostredkovanie obchodu, výroby a služieb v rozsahu voľnej živnosti.

Spoločnosť MyWood Polomka Timber, s. r. o. vyrába vysokokvalitné produkty kompletného programu „Formwork“ a 3-vrstvové šalovacie dielce, vysokokvalitné

<sup>18</sup> MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. s. 228.

inovatívne produkty pre stavebný priemysel a drevené podkladové platne. Pre nosníky na šalovanie podnik používa vybrané, vysokokvalitné ihličnaté drevo, napr. zo stredných polôh Vysokých Tatier. Výroba prebieha na moderných výkonných výrobných linkách, je racionálna, šetriaca materiál a životné prostredie, za stále kontroly kvality. Základom ich úspechu je tatranské drevo a najmodernejší spôsob výroby – riadený interne aj externe, kvalitný management a hospodárnosť na všetkých stupňoch výroby.<sup>19</sup>

## 2.2 Horizontálna a vertikálna analýza súvahy a výkazu ziskov a strát

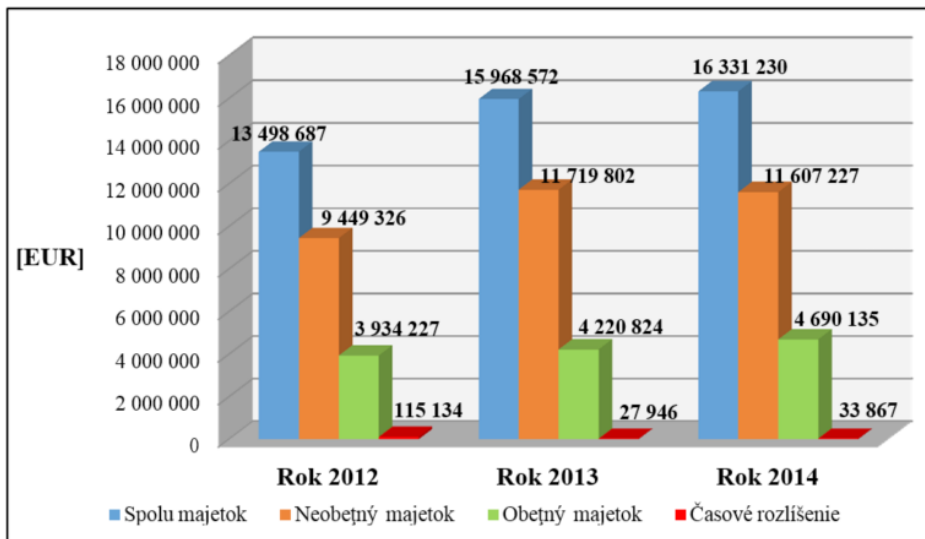
Základom finančnej analýzy je úplné spoznanie podnikových výsledkov pomocou horizontálnej a vertikálnej analýzy účtovných výkazov.<sup>20</sup> **Horizontálna a vertikálna analýza súvahy** sa vyznačuje vývojom rozsahu, štruktúrou majetku a finančných zdrojov podniku za určitú analyzovanú dobu.<sup>21</sup> Dôležité a potrebné informácie o finančnom stave podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o. dosiahneme horizontálnou a vertikálnou analýzou výkazu účtovnej závierky za roky 2012, 2013 a 2014. Pohľad po horizontále vykazuje o plynulom medziročnom raste majetku a finančných zdrojov podniku, avšak s odlišnou pohyblivosťou v individuálnych sledovaných dobách. V podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o. tvorí prevažnú časť majetku (aktív) neobežný (dlhodobý) majetok, ktorý má v roku 2012 a 2013 progresívnu tendenciu. V roku 2013 neobežný majetok síce vzrástol na 11 719 805 EUR, ale oproti roku 2014 sa znížil o 112 574 EUR. Nadpriemernú časť neobežného majetku tvorí dlhodobý hmotný majetok, ktorého hodnota taktiež dynamicky najviac vzrástla v roku 2013 na sumu 11 675 658 EUR. Dlhodobý finančný majetok tvorí nulové hodnoty vo všetkých troch analyzovaných rokoch. Menšiu zložku majetku (aktív) podniku vytvára obežný (krátkodobý) majetok, ktorý sa lenmierne kolíše a indexy vývoja sa pohybujú od 1,07 do 1,19. Zásoby v roku 2014 tvoria spolu 3 264 741 EUR, čo predstavuje výrazný nárast oproti roku 2012, a to o 755 908 EUR. Najmenšiu časť obežného majetku predstavujú finančné účty s rastúcou tendenciou v rokoch 2012 a 2013. Napokon v roku 2014 finančné účty výrazne klesli a index vývoja klesol na hodnotu 0,45. V podniku za analyzované obdobia prevládajú krátkodobé pohľadávky nad dlhodobými pohľadávkami, a to viac ako o polovicu. Časové rozlíšenie predstavuje kolísavú tendenciu, avšak najväčšiu hodnotu dosiahlo v roku 2012, a to 115 134 €.

<sup>19</sup> AVR-RETTENMEINER. 2014. *Mywood Polomka Timber*. [online].

<sup>20</sup> VLACHYNSKÝ, K. 2002. *Podnikové financie*. s. 396.

<sup>21</sup> ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. s. 101.

**Graf 1 Vývoj a štruktúra majetku MyWood Pol**



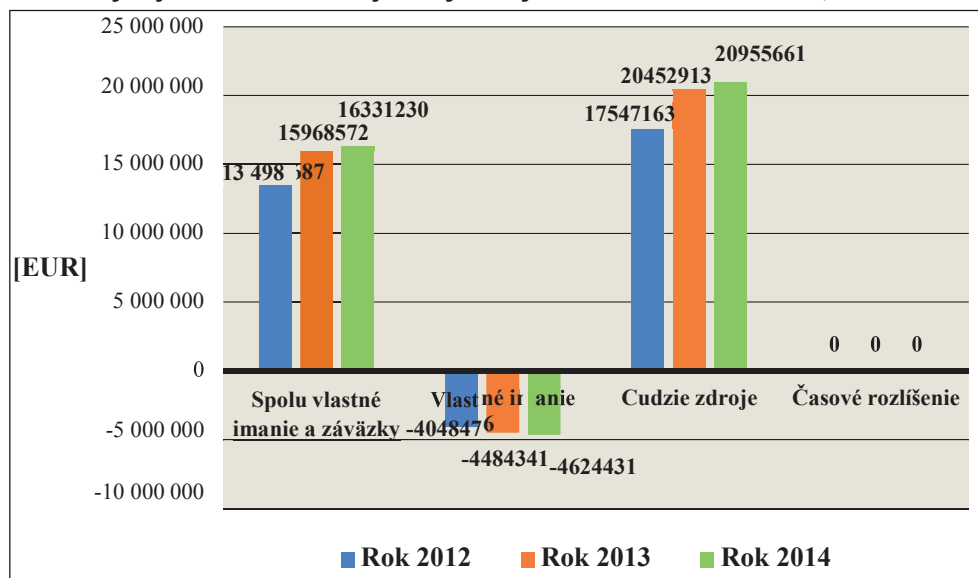
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o.

Informácie o vývoji a štruktúre zdrojov krytia majetku (strana pasív) za analyzovanú dobu nám už pri prvom pohľade ukazujú, že ide o podnik vysoko zadlžený, pretože cudzie zdroje tvoria vo všetkých troch rokoch v priemere okolo 129 % a vlastné imanie iba okolo - 29 %. Vlastné imanie tvoria záporné hodnoty vo všetkých rokoch, ktoré sme vypočítali z rozdielu majetku a záväzkov. Základné imanie podniku za analyzované roky ostáva nezmenené vo výške 3 319 393 EUR. Výsledok hospodárenia minulých rokov po zdanení vykazuje záporné hodnoty, iba za rok 2014 má kladnú hodnotu, a to vo výške 351 008 EUR. Aj napriek výraznej stúpajúcej tendencii výsledku hospodárenia po zdanení môžeme konštatovať, že ide stále o podnik, kde prevládajú cudzie zdroje nad vlastnými zdrojmi. Pri dlhodobých záväzkoch nenastali rapídne zmeny, keďže sa navýšili za tri roky o 1 108 710 EUR. Taktiež krátkodobé záväzky každým rokom nabrali značnú stúpajúcu tendenciu. V roku 2012 to bolo 1 973 597 EUR a v roku 2014 až 3 061 698 EUR. Najviac kolísavú tendenciu v podniku vykazujú krátkodobé bankové úvery. V roku 2012 to bolo 31 013 EUR, v roku 2013 nadobudli nadmernú stúpajúcu tendenciu až 306 171 EUR, a napokon v roku 2014 vykazovali klesajúcu hodnotu 4 552 EUR.

Na základe týchto relevantných informácií možno povedať, že celkom dobré hodnoty vykazuje rastúce množstvo majetku. Značne väčšie obavy vzbudzujú finančné zdroje, v ktorých dominuje väčší podiel cudzích zdrojov, vďaka čomu je podnik zadlžený.



**Graf 2 Vývoj a štruktúra zdrojov krytia MyWood Polomka Timber, s. r. o.**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o.

Analýzou súvahy vedenou po horizontále sme zistili vzťahy medzi majetkom a zdrojmi jeho krytia. Na zistenie týchto základných výpočtov sme využili najznámejšie **zlaté bilančné pravidlo**. Podľa neho sme posudzovali neobežný majetok (NM) s dlhodobými záväzkami (DZ) a vlastnými imaním (VI). Porovnaním týchto veličín sme zistili, či ide o podnik prekapitalizovaný, podkapitalizovaný alebo optimálne financovaný.

**Rok 2012: NM – (VI + DZ) 9 449 326 EUR – (- 4 048 764 EUR + 15 374 471 EUR) = - 1 876 399 EUR < 0**

**Rok 2013: NM – (VI + DZ) 11 719 802 EUR – (- 4 484 341 EUR + 16 106 799 EUR) = 97 344 EUR > 0**

**Rok 2014: NM – (VI + DZ) 11 607 228 EUR – (- 4 624 341 EUR + 16 483 181 EUR) = - 251 612 EUR < 0**

Na základe vypočítaných veličín môžeme konštatovať, že podnik MyWood Polomka Timber, s. r. o. je v roku 2012 a 2014 **prekapitalizovaný**. To znamená, že celkový NM je menší ako dlhodobý cudzí kapitál. Čím bližšie je konečná suma k nule, tým bližšie je podnik k splneniu zlatého bilančného pravidla a teda môžeme konštatovať, že rok 2014 je oveľa bližšie k splneniu tohto pravidla ako rok 2012. Najpriaznivejšie hodnoty nastali v roku 2013, kde podnik vykazuje vyššie hodnoty ako nula, čo znamená, že je **podkapitalizovaný**. Teda NM je iba o 97 344 EUR väčší ako dlhodobý cudzí kapitál.

Pri finančnej analýze podniku sú taktiež veľmi významné výpočty medzi krátkodobým majetkom (KM) a krátkodobými záväzkami (KZ). Rozdielom týchto dvoch veličín zistíme hodnotu čistého pracovného kapitálu, ktorý môže byť kladný alebo záporný (**nekrytý dlh**).

**Rok 2012: KM – KZ 3 934 227 EUR – 2 172 692 EUR = 1 761 535 EUR > 0**

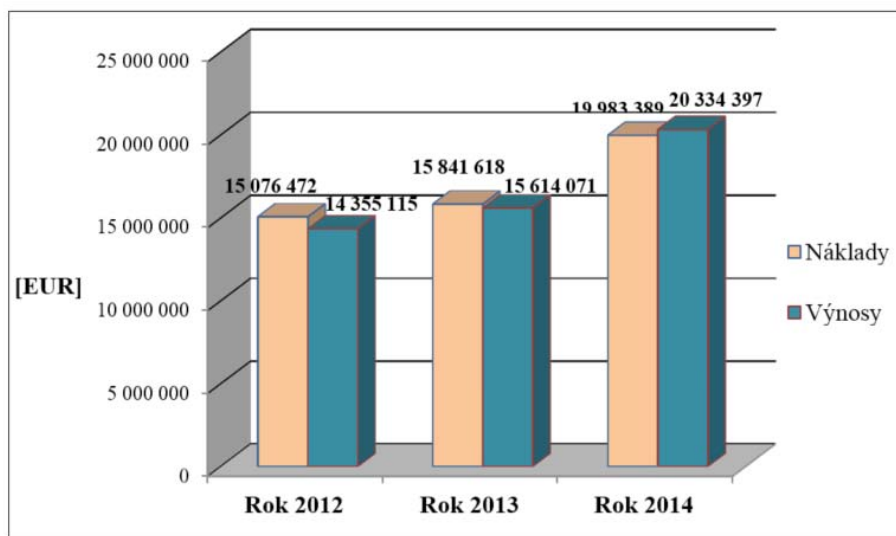
**Rok 2013: KM – KZ 4 220 824 EUR – 2 916 183 EUR = 1 304 641 EUR > 0**

**Rok 2014: KM – KZ 4 690 135 EUR – 3 066 250 EUR = 1 623 885 EUR > 0**

Vypočítané hodnoty jednoznačne ukazujú, že podnik MyWood Polomka Timber, s. r. o. vykazuje počas analyzovaných troch rokov **kladný čistý pracovný kapitál**. Môžeme konštatovať, že KM prevláda nad KZ a teda niektoré čiastky KM sú kryté dlhodobými zdrojmi.

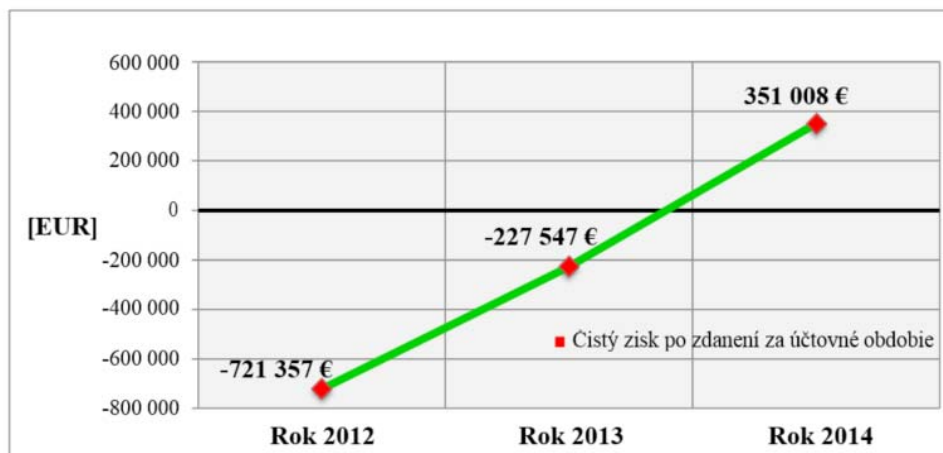
Horizontálna a vertikálna analýza výkazu ziskov a strát síce vykazuje výrazné tržby z predaja, ale taktiež vykazuje aj dostatočné množstvo nákladov. Tržby z predaja tovaru a z výroby za rok 2012 dosiahli výšku 13 807 733 EUR a v roku 2013 o 491 300 EUR viacej. Za najpriaznivejšie obdobie môžeme považovať rok 2014, kedy tržby z predaja a výroby dosiahli sumu 19 631 488 EUR. Ide o viditeľnú vzrastajúcu tendenciu. Ak by sa podnik naďalej uberal takýmto priaznivým tempom, tak by si mohol v blízkej budúcnosti splatiť svoje záväzky, čím by si zvýšil svoju stabilitu na trhu a znížil by tak objem rizika. Náklady podniku v roku 2012 boli vo výške 15 076 472 EUR, v roku 2013 sa zvýšili na 15 841 618 EUR a v roku 2014 dosiahli výšku až 19 983 389 EUR. Výnosy spolu za rok 2012 tvoria sumu 14 355 115 EUR, následne v roku 2013 sa zvýšili na 15 614 071 EUR a najpriaznivejšie hodnoty dosiahli v roku 2014, a to 20 334 397 EUR. Náklady, výnosy a taktiež aj zisk majú stúpajúcu tendenciu. Zisk sme vypočítali rozdielom výnosov a nákladov. Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie 2012 a 2013 je záporný, ale už v roku 2014 vykazuje kladnú hodnotu konkrétne vo výške 351 008 EUR.

**Graf 3 Vývoj a štruktúra výnosov a nákladov MyWood Polomka Timber, s. r. o.**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o.

**Graf 4** Analýza výsledku hospodárenia MyWood Polomka Timber, s. r. o.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o.

### 2.3 Pomerové finančné ukazovatele a komparatívna analýza podniku

Pomerne dôveryhodnú výpoveď o finančnom stave podniku dosiahneme podrobnejšou analýzou pomerových finančných ukazovateľov likvidity, zadlženosti, aktivity a rentability. Komparatívnu analýzu podniku sme vypracovali taktiež za účtovné obdobia 2012, 2013 a 2014.

**Tabuľka 1** Ukazovatele likvidity

UKAZOVATELE LIKVIDITY					
Ukazovateľ	M. j.	Hodnota podniku			Odporúčané hodnoty
		Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014	
Obežné aktíva	[eur]	3 611 133	3 774 890	4 612 581	
Krátkodobý cudzí kapitál	[eur]	2 172 692	3 096 289	3 262 333	
Pohotová likvidita	[koef.]	0,0130	0,0174	0,0039	0,2 - 0,8
Bežná likvidita	[koef.]	0,6862	0,3732	0,4132	1 - 1,5
Celková likvidita	[koef.]	1,6621	1,2192	1,4139	1,5 - 2,5
Prevádzková pohotová likvidita	[koef.]	0,0144	0,0206	4,2045	0,4 - 1,0
Prevádzková bežná likvidita	[koef.]	0,7554	0,4426	0,4402	1,2 - 1,7
Prevádzková celková likvidita	[koef.]	1,8297	1,4463	1,5065	1,7 - 2,7

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa finančných výkazov podniku

Na základe vypočítaných ukazovateľov likvidity podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o. sme zistili, že hodnoty ukazovateľov vykazujú viac nižšie hodnoty, ako sú všeobecne odporúčané hodnoty. Teda ide o klesajúcu tendenciu likvidity. Najpriaznivejšie hodnoty ukazovateľov vykazuje podnik iba v roku 2012, a to iba

v celkovej (1,6621) a prevádzkovej celkovej likvidite (1,8297), ktoré dosiahli optimálny interval odporúčaných hodnôt. Najvyššiu hodnotu intervalu vykazuje prevádzková pohotová likvidita v roku 2014, a to 4,2045. Z vypočítaných hodnôt sme zistili, že podnik je nedostatočne likvidný a na splatenie krátkodobého cudzieho kapitálu mu nebudú postačovať finančné účty a ani krátkodobé pohľadávky. Z tohto dôvodu môžeme povedať, že v podniku dochádza k ťažkostiam pri úhrade krátkodobých záväzkov.

**Tabuľka 2 Ukazovatele aktivity**

UKAZOVATELE AKTIVITY				
Ukazovateľ	M. j.	Hodnota podniku		
		2012	2013	2014
Doba obratu majetku	[dni]	352	403	300
Obrat majetku	[koef.]	1,02	0,90	1,20
Doba obratu zásob (z nákladov)	[dni]	51	81	75
Doba obratu zásob (z tržieb)	[dni]	56	66	60
Doba splatnosti pohľadávok	[dni]	47	39	26
Doba splatnosti krátkodobých pohľadávok	[dni]	36	28	24
Doba splatnosti záväzkov (z nákladov)	[dni]	419	630	478
Doba splatnosti záväzkov (z tržieb)	[dni]	458	515	385
Doba splatnosti krátkodobých záväzkov	[dni]	52	66	57

*Zdroj: Vlastné spracovanie podľa finančných výkazov podniku*

Z vypočítaných hodnôt podniku sme zistili, že obrat majetku za analyzované roky dosiahol koeficient 0,9 až 1,20. V roku 2014 vykazuje obrat majetku najvyššiu hodnotu, čo znamená, že sa tržby obrátili 1,20 krát za rok z majetku. Najpriaznivejšiu hodnotu doby obratu majetku dosiahol podnik za rok 2013 kde vykazuje, že za 403 dní sa jedenkrát majetok obráti v tržbách. Najmenšiu hodnotu doby obratu majetku dosiahol podnik v roku 2014, a to 300 dní. Doba obratu zásob z nákladov a tržieb sa pohybujú v intervale od 51 do 81 dní, čo môžeme považovať za priaznivé hodnoty. Doba splatnosti pohľadávok vykazuje najhoršie hodnoty v roku 2012 a naopak, priaznivejšie hodnoty vykazuje za rok 2014 a to 26 dní. Doba splatnosti krátkodobých pohľadávok vykazuje taktiež podobné hodnoty. Ukazovatele doby splatnosti záväzkov z nákladov a taktiež aj z tržieb vypovedajú kolísavú tendenciu a udávajú dobu, za ktorú podnik splatí svoje záväzky. Za všetky analyzované obdobia dôjde k splateniu záväzkov za viac ako jeden rok. Krátkodobé záväzky podniku by mali byť splatené do dvoch mesiacov.

**Tabuľka 3 Ukazovatele zadlženosti**

UKAZOVATELE ZADLŽENOSTI				
Ukazovateľ	M. j.	Hodnota podniku		
		Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Celková zadlženosť (stupeň zadlženosti)	[%]	129,99 %	128,08 %	128,32 %
Úverová zadlženosť majetku	[%]	0,23 %	1,92 %	0,03 %
Dlhodobá zadlženosť majetku	[%]	113,90 %	108,69 %	108,34 %
Koeficient samofinancovania	[%]	-29,99 %	-28,08 %	-28,32 %
Koeficient zadlženosti	[%]	-433,43 %	-456,10 %	-453,15 %
Úvery k vlastnému imaniu	[%]	-0,77 %	-6,83 %	-0,10 %
Dlhodobé záväzky ku vlastnému imaniu	[%]	-379,76 %	-387,05 %	-382,61 %
Finančná páka	[koef.]	-3,33	-3,56	-3,53
Krytie úrokových nákladov	[roky]	-251,89	-4,87	3,39

Zdroj: *vlastné spracovanie podľa finančných výkazov podniku*

Výsledné hodnoty ukazovateľa celkovej zadlženosti podniku za analyzovanú dobu sa pohybujú od 128,08 % až do 129,99 %, čiže podiel cudzích zdrojov na celkovom kapitáli vysoko presiahol hranicu 70 %. Naopak, ukazovatele úverovej zadlženosti majetku vykazujú malý podiel úverov a finančných výpomoci na celkových zdrojoch podniku, pretože nepresiahli hranicu 50 % a v roku 2014 ich ukazovateľ klesol na 0,03 %. Optimálne úrokové krytie nákladov podniku je priaznivé iba v roku 2014. Teda v roku 2012 a 2013 podnik nemá k dispozícii dostatočné množstvo zisku na splácanie úrokov, čo nám vykazuje aj záporný výsledok hospodárenia. Finančná páka predstavuje, o koľkokrát je majetok väčší ako vlastné imanie. Za prijateľnú hranicu nasadenia cudzieho kapitálu sa považuje hodnota 3, čo podnik spĺňa vo všetkých troch rokoch, ale so zápornou hodnotou, pretože vlastné imanie vykazuje kladné hodnoty. Ukazovateľ informuje aj o tom, ako podnik rozšíril vlastné zdroje o cudzie za účelom dosiahnutia vyššieho zisku. Vysoké percento celkovej zadlženosti podniku je zapríčinené stúpajúcou tendenciou dlhodobých záväzkov.

**Tabuľka 4 Ukazovatele rentability**

UKAZOVATELE RENTABILITY				
Ukazovateľ	M. j.	Hodnota podniku		
		Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Prevádzková rentabilita majetku	[%]	-2,51%	-1,43%	2,50%
Hrubá rentabilita majetku	[%]	-2,71%	-2,04%	1,44%
Rentabilita aktív (ROA)	[%]	-5,34%	-1,42%	2,15%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	[%]	17,82%	5,07%	-7,59%
Rentabilita celkového kapitálu (ROI)	[%]	-5,33%	-1,08%	2,75%
Prevádzková rentabilita tržieb	[%]	-2,46%	-1,60%	2,08%
Rentabilita tržieb (ROS)	[%]	-5,22%	-1,59%	1,79%
Podiel pridanej hodnoty v tržbách	[%]	13,37%	18,07%	19,30%

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa finančných výkazov podniku*

Základný ukazovateľ rentability celkového kapitálu (ROI) informuje o zhodnotení kapitálu, ktorý bol v podniku viazaný. V podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o. má ROI rastúcu tendenciu. V roku 2014 dosiahla ROI kladnú hodnotu 2,75 %, čo predstavuje, že podnik z 1 EUR vloženého kapitálu dokázal vyprodukovať 2,75 EUR. Roky 2012 a 2013 neboli pre ROI veľmi priaznivé, o čom svedčia záporné hodnoty ukazovateľov. O rentabilite aktív (ROA) za rok 2012 a 2013 nemôžeme hovoriť, pretože podnik vykazuje záporné hodnoty. V roku 2014 nastala stúpajúca tendencia a udáva, že na 1 EUR majetku pripadá 2,15 EUR zisku. Rentabilita tržieb (ROS) taktiež vypovedá o nepriaznivom stave v podniku za rok 2012 a 2013, ale rok 2014 môžeme považovať za pozitívny, pretože z 1 EUR tržby vyprodukoval podnik 1,79 EUR zisku. Z celkových ukazovateľov môžeme konštatovať, že najpriaznivejším obdobím bol rok 2014, o čom svedčí aj kladný výsledok hospodárenia. Pre vlastníkov podniku sú dôležité vysoké hodnoty rentability vlastného kapitálu, ktoré každým rokom nepatrne klesajú, čo môže v podniku vyvolať potrebu ďalšieho nového dlhodobého kapitálu.

## **Záver**

V našej práci bolo najdôležitejším cieľom zamerať sa predovšetkým na finančnú analýzu konkrétneho podniku, ktorá je základným podkladom pre analýzu finančnej a kapitálovej štruktúry čím sme splnili daný cieľ práce.

Analýzu finančnej a kapitálovej štruktúry sme vykonávali v podniku MyWood Polomka Timber, s. r. o. na základe spracovaných výkazov z účtovnej závierky za rok 2012, 2013 a 2014. Pomocou údajov zo súvah a výkazu ziskov a strát po horizontále a vertikále sme zistili finančnú situáciu konkrétneho podniku. Pre ešte lepšie priblíženie skutočného finančného stavu podniku nám k tomu dopomohli pomerové ukazovatele.

Podiel neobežných aktív na celom majetku bol v analyzovanej dobe v priemere 72 % a podiel obežného majetku len 28 %. Nezaznamenali sme žiadne veľké výkyvy v sústave aktív.

Z analýzy kapitálovej štruktúry konkrétneho podniku môžeme jednoznačne konštatovať, že podnik je zadlžený, pretože cudzie finančné zdroje tvoria v priemere až 129 % a vlastné imanie vykazuje záporné hodnoty v priemere -29 %. Najväčším problémom v podniku sú vysoké dlhodobé úvery a výsledky hospodárenia z minulých rokov, ktoré sa vyšplhali v priemere až na -7 000 000 EUR. Z horizontálnej a vertikálnej analýzy výkazov sme taktiež zistili, že v roku 2012 a 2014 bol podnik prekapitalizovaný, čo znamená, že celkový neobežný majetok je menší ako dlhodobý cudzí kapitál. Iba v roku 2013 bol podnik podkapitalizovaný. Taktiež sme zistili, že v podniku prevláda krátkodobý majetok nad krátkodobými zdrojmi, a teda niektoré čiastky krátkodobého majetku môžu byť kryté dlhodobými zdrojmi. Z analýzy výkazu ziskov a strát sledovaného podniku môžeme povedať, že tržby z predajateľov a výroby každým rokom naberali stúpajúcu tendenciu, čo má veľmi pozitívny vplyv na výsledok hospodárenia. Ale taktiež podnik vykazuje aj vysoké náklady, a preto výsledok hospodárenia nie je až taký priaznivý a dosiahol podnik zisk iba v roku 2014.

Komparatívna analýza finančného ukazovateľa likvidity nám vykazuje podpriemerné hodnoty ako sú odporúčané. Priaznivé hodnoty vykazuje iba v celkovej likvidite aj to iba v roku 2012. Priaznivejšie hodnoty podniku vykazujú ukazovatele rentability. Rast celkovej zadlženosti je takmer raz vyššia ako odporúčaný interval 70 %. Doba obratu pohľadávok sa pohybovala v intervale niekoľko dní, a z toho dôvodu nie je podnik nútený držať zbytočne veľké množstvo finančného majetku.

Pre podnik by sme odporúčali, aby prehodnotil svoju stratégiu financovania, a dobre si zvážil každé použitie cudzieho kapitálu. Poskytnutím ďalšieho dlhodobého úveru by mohol podnik riskovať vysokú zadlženosť a neschopnosť splácať svoje záväzky.

## Literatúra

- [1] BOBÁKOVÁ, V. a kol. 2006. *Finančné rozhodovanie podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2006. 336 s. ISBN 80-225-2167-1.
- [2] KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. *Podnikové hospodárstvo*. 7. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7.
- [3] MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2012. 216 s. ISBN 978-80-89393-83-1.
- [4] MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.
- [5] VLACHYNSKÝ, K. 2002. *Podnikové financie*. 4. vyd. Bratislava: Súvaha, spol. s. r. o., 2002. 508 s. ISBN 80-88727-48-0.
- [6] ZALAI, K. a kol. 2000. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2000. 337 s. ISBN 80-88848-61-X.
- [7] ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2.
- [8] AVR-RETTENMEINER. 2014. *Mywood Polomka Timber*. online. 2014. cit. 19.3.2015. Dostupné na internete: <<http://www.avrrettenmeier.de/mywood/home.html?L=4>>.

# Analyza spotrebiteľského správania zákazníkov vybranej firmy

Diana KAZÁROVÁ\*

## *The analysis of consumer behavior of selected company*

### **Abstract**

*The aim of my theses was to analyse consumer behaviour of the company PREDOS-BB. First part contains of company introduction and briefly description of the company competitors, contractors, customers and marketing. We would like to present results of the research that was done on the group of the 92 respondents. Through the questions we would like discover factors which had significant influence on customer's behaviour in the buying process. Subsequently, we suggested the solution which allows selected company streamline marketing communication and increase interest of the customers for the products.*

**Keywords:** *consumer behavior, factors of consumer behavior, buying process of consumer, assortment of bathrooms*

### **Úvod**

V práci sa budeme zaoberať témou „Analýza spotrebiteľského správania zákazníkov vybranej firmy“. Hlavným cieľom práce bude analýza spotrebiteľského správania. Cieľom teoretickej časti bude vymedzenie spotrebiteľského správania v kontexte jeho determinantov, modelov a procesov. V empirickej časti práce sme ako čiastkový cieľ zvolili posúdiť aspekty spotrebiteľského správania zákazníkov spoločnosti PREDOS-BB s. r. o.

Prvá časť bude zameraná na predstavenie vybranej firmy, konkrétne spoločnosti PREDOS-BB s. r. o. V tejto časti stručne opíšeme jej históriu, predmet činnosti a organizačnú štruktúru danej spoločnosti. Zároveň priblížime konkurenčné prostredie firmy, jej dodávateľov a typy zákazníkov, ktorí spoločnosť navštevujú. V závere časti uvedieme dlhodobé plány a marketingový mix spoločnosti.

V druhej časti práce budeme analyzovať model spotrebiteľského správania. Prieskum uskutočníme prostredníctvom štruktúrovaných dotazníkov, pričom našim cieľom bude vytvoriť profil respondentov, identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú zákazníkov pri výbere a nákupe kúpeľňového zariadenia a identifikovať zdroje, z ktorých zákazníci čerpajú informácie o produktoch kúpeľňového štúdia. Na základe výsledkov prieskumu navrhujeme opatrenia pre zefektívnenie marketingovej komunikácie a zvýšenie záujmu spotrebiteľov o produkty kúpeľňového štúdia.

---

\* Diana Kazárová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra marketingu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: diana.kazarova@gmail.com



## **1 Charakteristika firmy PREDOS-BB s. R.O.**

### **1.1 História, predmet činnosti podniku a jeho organizačná štruktúra**

Obchodné meno: PREDOS-BB s. r. o. Dátum zápisu: 06. 04. 2004

Sídlo firmy: Podhrádok 357, Predajná 976 63

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným, Základné imanie: 6 639 EUR

Štatutárny orgán: Ondrej Demeter a Ing. Ondrej Demeter

#### **Predmet činnosti**

- maloobchod - kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi v rozsahu voľných živností, veľkoobchod - kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti v rozsahu voľných živností,
- sprostredkovanie obchodu a služieb v rozsahu voľných živností,
- ekonomické, účtovné, marketingové a podnikateľské poradenstvo,
- prenájom hnutelných vecí v rozsahu voľných živností,
- prenájom nehnuteľných vecí v rozsahu voľných živností,
- prenájom motorových vozidiel a strojov,
- technické poradenstvo v oblasti poľnohospodárstva a lesníctva, úpravy a zariadenia priestranstiev,
- údržba verejných priestranstiev, parkov, ciest, lúk a pasienkov,
- služby v poľnohospodárstve poskytované pomocou mechanizmov na zákazku,
- výroba, stavba strojov a prístrojov s mechanickým pohonom,
- výroba a opravy pracovných strojov,
- pilčičke práce, približovanie dreva, pestovateľské práce v lesníctve na zákazku,
- prípravné práce k realizácii stavby,
- uskutočňovanie stavieb a ich zmien,
- dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov.

#### **História spoločnosti**

Vznik firmy sa datuje od roku 1993, kedy firma začala pôsobiť ako „fyzická osoba“ v obchodnom sektore. V roku 2004 sa zmenila právna forma podnikania na spoločnosť s ručením obmedzeným, pričom po vyše 10 rokoch pôsobenia na trhu v predaji produktov záhrady, lesa a popri servise malej mechanizácie, rozhodol konateľ spoločnosti rozšíriť portfólio predávaných produktov o tovary pre stavbu a dom. Pri vstupe na trh so stavebným materiálom a zdravotníckou spoločnosť dbala na to, aby ich ponuka bola čo najširšia, ale hlavne, aby pokrývala potreby aj tých najnáročnejších zákazníkov. Preto v ich ponuke nechýbajú produkty potrebné na stavbe od jej počiatku – stavebná chémia, ale aj produkty, ktorých hodnota je vyjadrená ich vlastným dizajnom – sanitárna keramika. Spoločnosť dodáva svoje výrobky od renomovaných výrobcov v danom odvetví. V spolupráci s jedným z nich, spoločnosťou LAUFEN SK, otvorili koncom roka 2006 v Banskej Bystrici v poradí druhé LAUFEN ŠTÚDIO na Slovensku. Začiatkom roka 2009 spoločnosť PREDOS-BB otvorila pobočku záhradného centra a kúpeľňového štúdia aj v meste Brezno.

## **Organizačná štruktúra**

Organizačná štruktúra predstavuje usporiadanie jednotlivých prvkov organizácie a vzťahov medzi nimi. Slúži ako hlavný nástroj pre riadenie. Spoločnosť PREDOS-BB má jednoduchú organizačnú štruktúru, ktorá je typická pre malé podniky. V súčasnosti spoločnosť zamestnáva 9 stálych zamestnancov na hlavný pracovný pomer (vrátane majiteľov firmy). Vedenie spoločnosti tvoria 2 konatelia. Jeden z konateľov má na starosti riadenie záhradného centra a druhý konateľ riadenie kúpeľňového štúdia. Ďalej v spoločnosti pracujú 4 predajcovia, 1 ekonóm a 2 servisní pracovníci, v ktorých kompetencii je aj riadenie skladu.

## **Kúpeľňové štúdio**

Sortiment, ktorý spoločnosť ponúka svojim zákazníkom je od renomovaných zahraničných výrobcov, ktorí garantujú vysokú kvalitu svojich výrobkov. Pri návšteve predajňa ponúka kúpeľňové štúdio so širokým sortimentom výrobkov, pričom sa pred zákazníkom otvorí celá paleta farieb a kompletná ponuka rôznych štýlov, veľkostí a vzorov. K zaisteniu kompletného servisu pre zákazníkov slúži grafický 3D program, v ktorom pracovníci spoločnosti zákazníkovi vypracujú vizualizáciu, ako bude ním zvolený obklad a dlažba vyzerat' v konkrétnom priestore. Prostredníctvom tejto služby dokáže kúpeľňové štúdio uspokojiť predstavy ako bežných, tak aj tých najnáročnejších klientov. Ku každej požiadavke svojich klientov pristupujú osobitne, pretože jednou z priorít spoločnosti je splnenie sna zákazníka o dokonalej kúpeľni. Najpredávanejší sortiment sa v spoločnosti snažia držať na sklade, aby mohli zákazníkovi ponúknuť možnosť okamžitého odberu, bez dlhých termínov dodania. Kúpeľňové štúdio považuje odborné poradenstvo za samozrejmú, preto svojim zákazníkom vždy ochotne pomôže pri výbere správneho druhu sortimentu do konkrétneho priestoru, čo potvrdzuje aj fakt, že spoločnosť už viac ako 10 rokov ponúka svoje odborné poradenstvo v tejto oblasti predaja.

V rokoch 2008 a 2009 postihla hospodárska a finančná kríza na Slovensku najmä oblasť stavebníctva, no spoločnosť aj napriek tejto situácii svoje postavenie na trhu nestratila. Konateľ spoločnosti PREDOS-BB hodnotí každý rok podnikania v tomto odvetví ako veľmi náročný. Aj keď tržby z predaja výrobkov každý rok stúpajú, v roku 2013 vytvorila spoločnosť záporný hospodársky výsledok. Vďaka správne zvoleným cieľom dosiahla prevádzka kúpeľňového štúdia v roku 2014 tržby v hodnote 350 tis. Eur (bez DPH), čím zvýšila svoje tržby oproti roku 2013 o 11 %.

### **1.2 Charakteristika konkurencie, zákazníkov a dodávateľov kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB s. r. o.**

#### **Konkurencia**

Spoločnosť vystupuje na trhu so stavebným materiálom. Predáva výrobky na kompletné zostavenie kúpeľne. V meste Banská Bystrica je niekoľko obdobných spoločností, ktoré sa zaoberajú predajom výrobkov na zariadenie kúpeľne. Medzi najväčších konkurentov firmy patrí spoločnosť SIKO Kúpeľne a. s., PTÁČEK –

veľkoobchod, a.s. a Waserman s. r. o., nakoľko až 50 % sortimentu ponúkajú od rovnakých výrobcov ako spoločnosť PREDOS-BB.

**Spoločnosť SIKO Kúpeľne a. s.** otvorila v roku 2010 prvú predajňu v meste Bratislava. V ďalších rokoch otvorila spoločnosť predajne aj v iných mestách na Slovensku. Prevádzka v Banskej Bystrici bola otvorená v roku 2012 v prvej časti retailového parku Radvaň park. Predajňa spoločnosti SIKO Kúpeľne má veľmi výhodnú polohu, pretože sanachádza na hlavnom ťahu z Banskej Bystrice do Zvolena. Skladba nájomcov v tomto parku je prevažne o nábytku a bytových doplnkoch. V súčasnosti má SIKO Kúpeľne otvorených celkovo 9 predajní na Slovensku. Obchodnú sieť spoločnosti tvorí 42 českých a 9 slovenských predajní. Obrat spoločnosti prevyšuje dve miliardy eur. Spoločnosť SIKO Kúpeľne tvoria najväčšiu česko-slovenskú špecializovanú sieť predajní v oblasti zariadenia pre kúpeľne. Pre niektorých výrobcov kúpeľňového zariadenia je spoločnosť SIKO v Českej republike najväčším odberateľom. Medzi týchto výrobcov patria firmy RAKO (obklady a dlažba), KERAMIA (kúpeľňový nábytok), RAVAK (sprchové kúty a vane), JIKA, LAUFEN a ROCA (sanitárna keramika). Ponúkaný sortiment doplnila spoločnosť aj o predaj vlastných značiek. V roku 2014 vystavovala spoločnosť SIKO Kúpeľne svoj sortiment na medzinárodnom veľtrhu nábytku, bytových doplnkov, dizajnu a architektúry v Nitre.

**Spoločnosť Ptáček – veľkoobchod a. s.** v súčasnosti prevádzkuje viac ako 20 kúpeľňových štúdií v Slovenskej a Českej republike. Ponúka výroby od zahraničných aj tuzemských dodávateľov, ako napríklad: CONCEPT, APPIANI, DŘEVOJAS, DURAVIT, EDEN, GEBERIT, GOZ METAL, GROHE, GUSTAVSBERG, HANSA, HANSGROHE, HÜPPE, IDEAL STANDARD, IMOLA, INDA, JACUZZI, JAGA, JIKA, KALDEWEI, KERABEN, KERAMAG, KERMI, KEUCO, KLUDI, KOLO, LASSELSBERGER, LAUFEN, LE BON, LEADER, MAPEI, ORAS, P.M.H., RAF, RAVAK, RIHO ROCA, ROLTECHNIK, SCHELL, SCHLÜTER, TEIKO, VAGNERPLAST, VIEGA, VILLEROY & BOCH či ZEHNDER. Kúpeľňové štúdio v Banskej Bystrici sa rozprestiera na rozlohe 200 m<sup>2</sup>. Spoločnosť PTÁČEK – veľkoobchod a. s. komunikuje so svojimi zákazníkmi aj prostredníctvom odborných školení a prezentácií, ktoré usporadúva v spolupráci so svojimi dodávateľmi. Spoločnosť má šesť logistických centier v rámci Slovenskej a Českej republiky a disponuje rozsiahlym logistickým aparátom. Tieto centrá slúžia na udržiavanie dostatočného zásobenia všetkých pobočiek, vďaka čomu spoločnosť dokáže operatívne riešiť požiadavky svojich zákazníkov. Sieť pobočiek pokrýva celú Slovenskú republiku. Kompletne vybavenie kúpeľní ponúka prostredníctvom siete kúpeľňových štúdií pod obchodnou značkou Kúpeľne Ptáček.

**Spoločnosť Waserman s. r. o.** prevádzkuje svoju predajňu na Námestí Ľudovíta Štúra v Banskej Bystrici. Spoločnosť bola založená v roku 2005 a ponúka služby a sortiment rovnako ako kúpeľňové štúdio spoločnosti PREDOS-BB pre kompletne vybavenie kúpeľne. Medzi dodávateľov spoločnosti patria: AlcaPlast, ARTCERAM, Hansgrohe, Bemeta, Duravit, Duscholux, EMCO, EPS, Geberit, Hatria, Ideal Standard, Jika, Kaldewei, Keramag, Kludi, KOLO, Kwadro Ceramika, Laufen, Paradyz, Polysan, Rako, Ravak, Roca, Roltechnik, Teiko, Thermal trend, Tres a Zehnder. Medzi odberateľov spoločnosti patria stavebné spoločnosti, developeri,

rôzne inštitúcie ako napríklad školy a obecné úrady, ale najmä súkromné osoby. Asi 70 % odberateľov tvoria konečný spotrebitelia, teda súkromné osoby. V roku 2014 spoločnosť obslúžila a predala tovar 650 zákazníkom, z toho registrovaných zákazníkov tvorilo 39 %.

## **Dodávatelia**

Kúpeľňové štúdio spoločnosti PREDOS-BB nakupuje výrobky od zahraničných dodávateľov, pričom 95 % produktov je vyrábaných v Európskej únii, hlavne v Českej republike a Nemecku. Dodávatelia sú vyberaní starostlivo, pri ich výbere spoločnosť prihliada nielen na cenu, ale hlavne na kvalitu ponúkaných výrobkov. Kúpeľňové štúdio má s výrobcami Laufen, Keramag Design a (AP) KOLO uzatvorenú zmluvu ako autorizovaný predajca

### **1.3 Dlhodobé plány spoločnosti PREDOS-BB s. r. o.**

Úspech podniku závisí hlavne od správne a reálne vytýčených cieľov, a preto musí zosúladiť svoje záujmy so záujmami súčasných zákazníkov, potenciálnych zákazníkov a tiež so záujmami konkurencie. Základnou filozofiou podniku je spokojnosť zákazníkov dosiahnutá vysokou kvalitou ponúkaných výrobkov a komplexnosťou služieb. Väčšina cieľov sa odráža práve od tejto filozofie. Zároveň konkurencia v tomto odvetví, konkrétne v banskom bystrickom kraji je dosť silná. Spoločnosť sa snaží stabilizovať a rozširovať svoje postavenie na trhu prostredníctvom budovania dobrého mena. Úspech svojho cieľa dosahuje rastúcim počtom spokojných zákazníkov. Spoločnosť sa snaží dôsledne dodržiavať dohodnuté zmluvné podmienky, medzi ktoré patria požiadavky na termíny, kvalitu, doplnkové služby a poradenstvo so snahou splniť i tie najnáročnejšie požiadavky zákazníka. Medzi ekonomické ciele spoločnosti patrí ponuka zliav odberateľom za určitých podmienok (objem, množstvo) k dosiahnutiu obojstrannej spokojnosti, vykazovanie kladného hospodárskeho výsledku a zároveň tento výsledok v nadchádzajúcich rokoch rovnomerne zvyšovať. K dosiahnutiu vytýčených cieľov napomáhajú nielen konatelia, ale aj zamestnanci spoločnosti.

Dlhodobé ciele spoločnosti PREDOS-BB s. r. o. sú nasledovné:

- uspokojiť čo najväčšie množstvo zákazníkov a tým posilniť postavenie spoločnosti na trhu,
- udržiavať vysokú spokojnosť svojich zákazníkov, to je pracovať bez reklamácií,
- rozšíriť portfólio ponúkaných produktov o interiérové a exteriérové dvere a podlahy,
- pravidelným vzdelávaním zamestnancov zvyšovať ich profesionálny rast, odbornosť a zručnosť,
- kvalitnými službami a dobrým menom spoločnosti udržiavať a získavať nových zákazníkov a tým zvyšovať objem zákaziek, pretože len spokojný zákazník sa vráti naspäť a len spokojný zákazník môže podávať kladné referencie iným odberateľom,
- výrazne posilniť spoluprácu s dizajnérami a architektmi,

- zveľadiť interiér predajní kúpeľňového štúdia a záhradného centra,
- vytvárať vzájomne dobré a dlhodobé vzťahy so svojimi obchodnými partnermi,
- zavádzaním optimalizačných opatrení viesť spoločnosť k zvyšovaniu rentability a k finančnej stabilite.

#### 1.4 Marketingový mix spoločnosti

Kúpeľňové štúdio spoločnosti PREDOS-BB s. r. o. sa zaoberá predajom sortimentu pre zariadenie kúpeľne. Jedná sa o produkty dlhodobej spotreby. Produktové portfólio kúpeľňového štúdia tvorí sanitárna keramika (značky Laufen, Jika, Roca, KOLO, Keramag, Hatria, Ideal Standard), obklady a dlažby (značky Paradyz, Opoczno, Rako, Sanchis, Grespania, El Molino, Pamesa, APE), sprchovacie kúty a vane (značky KOLO, Jika, PolySystem, Ravak, Huppe, Vagnerplast, Riho), kúpeľňové nábytky (značky Jika, KOLO, LeBon, Dřevojas), batérie (značky Grohe, Kludi, HansGrohe, Jika), stavebná chémia (Mapei) a doplnkový sortiment rôznych značiek, medzi ktoré patrí napríklad Viega, Geberit a Alcaplast. Spolu s výrobkami ponúka spoločnosť svojim zákazníkom aj ponuku komplexných služieb a široký sortiment. Ponúkanými výrobkami dokáže uspokojiť potreby aj tých najnáročnejších zákazníkov a to nielen vysokou kvalitou ale aj výnimočným dizajnom ponúkaných výrobkov.

V mnohých prípadoch rozhoduje o nákupe výrobku práve cena, preto je pre podnik veľmi dôležité jej správne stanovenie. Kúpeľňové štúdio ponúka svoje výrobky zákazníkom v obdobných cenách ako jeho konkurenti. Na základe skúseností kúpeľňového štúdia sú u zákazníkov najobľúbenejšie značky Jika, Laufen, Kolo, Paradyz, Grespania, Tubadzin, Sanswiss, Kludi a Hansgrohe. Jedná sa o stredný cenový segment. Tieto výrobky sú nielen kvalitné, ale aj cenovo dostupné. Registrovaným zákazníkom sa pri nákupe uplatňuje zľava z ceny výrobkov. Kúpeľňové štúdio vytvára pre svojich zákazníkov aj rôzne cenové akcie, pričom o týchto akciách informuje svojich registrovaných zákazníkov prostredníctvom e-mailu. Cenové ponuky kúpeľňové štúdio vypracováva pre každého zákazníka individuálne.

Kúpeľňové štúdio spoločnosti PREDOS-BB pôsobí najmä v banskobystrickom, zvolenskom a breznianskom okrese. Sídlo spoločnosti v Banskej Bystrici je v priemyselnej zóne na adrese Kremnička 8, oproti pivovaru Urpín. Budova a sklady spoločnosti sa nachádzajú v tom istom areáli, pričom vstup do areálu je priamo z hlavnej cesty. Spoločnosť má pri hlavnej ceste osadenú navigačnú tabuľu, ktorá slúži na navigáciu zákazníkov do spoločnosti. Hlavným problémom spoločnosti je názov adresy a popisné číslo. Zákazníci často krát nevedia nájsť predajňu, pretože podľa adresy hľadajú spoločnosť až v mestskej časti Kremnička, pritom spoločnosť sídli na hranici mestských častí Radvaň a Kremnička. Kúpeľňové štúdio okrem samotnej predajni prevádzkuje aj internetový obchod, takzvaný e-shop, kde si zákazníci môžu výrobky nakúpiť priamo z pohodlia svojho domova. Pri ponúkanom sortimente je krátky popis, rozmery, jednotková cena a uvedená dostupnosť tovaru.

## Marketingová komunikácia

Komunikačný mix spoločnosti je zložitým a zároveň veľmi efektívnym marketingovým nástrojom. Správne zvolená štruktúra marketingovej komunikácie je predpokladom úspechu podniku na trhu.

### Reklama

Spoločnosť PREDOS-BB je malá spoločnosť a preto nevyužíva veľa druhov reklamných prostriedkov. Prostredníctvom reklamy sa spoločnosť snaží dostať produkt do povedomia potenciálnych zákazníkov. Pri využívaní komunikačných nástrojov sa snaží kombinovať efektívnosť a cenovú dostupnosť. Spoločnosť sa zamerala na plošnú reklamu vo forme navigačných tabúľ. V Banskej Bystrici je ich umiestnených celkom 5 ks. Jedna z navigačných tabúľ je umiestnená pri vstupe do Banskej Bystrice zo smeru od Brezna. Tento pútač má veľmi dobrú polohu, pretože sa jedná o frekventované miesto, teda reklamu si všimne veľké množstvo potenciálnych zákazníkov. Spoločnosť má umiestnené reklamné tabule aj na nákupných košíkoch hypermarketu Kaufland, ktorý sídli pri hlavnej železničnej stanici v Banskej Bystrici.

Základné údaje o spoločnosti sa môžu zákazníci dozvedieť na internetovej stránke spoločnosti [www.predos.sk](http://www.predos.sk). Zákazníci môžu využiť aj internetový obchod spoločnosti, ktorý je zabezpečovaný prostredníctvom tejto stránky. Obsah internetovej stránky je postačujúci, návštevník na stránke nájde všetky potrebné informácie.

Reklama spoločnosti na sociálnych sieťach začala koncom septembra 2014 keď bola založená fan page na sociálnej sieti Facebook s názvom PREDOS-BB Kúpeľne. Hlavným cieľom tejto reklamy bolo zvýšenie povedomia potenciálnych zákazníkov o firme. Momentálne má fan page spoločnosti len 87 návštevníkov, čo je relatívne nízky počet. Aktualizácia príspevkov na profile nie je dostatočná.

Tým, že spoločnosť je relatívne malá, snaží sa so zákazníkmi nadviazať skôr priateľské vzťahy. Ich snahou je, aby sa zákazník v predajni cítil príjemne. Zákazník v spoločnosti nájde skúsených poradcov, ktorí sú pripravení vždy ochotne pomôcť pri výbere vhodného stavebného materiálu a doplnkov, vrátane špeciálnych požiadaviek na atypické vyhotovenie.

Kúpeľňové štúdio spoločnosti si vytvára vlastnú databázu zákazníkov. K registrácii zákazníkov do databázy dochádza pri nákupe výrobkov v spoločnosti. Zákazníci sú v spoločnosti rozdelení do niekoľkých segmentov. Pri akcii sa posielajú letáky určenému segmentu zákazníkov prostredníctvom e-mailu, hlavne sa jedná o akcie pre verejné inštitúcie a stavebné firmy. Propagačné materiály sú adresné, čím sa zvyšuje ich účinnosť.

Firma stimuluje svojich zákazníkov tým, že im poskytuje vernostné zľavy. Výška zľavy závisí od objemu zrealizovaných objednávok. Spoločnosť sa snaží budovať veľmi dobré vzťahy so stavebnými spoločnosťami a interiérovými architektmi, pretože osobné odporúčania sú pre zákazníka dôveryhodnejším zdrojom ako ostatná reklama. Aj preto je najvýznamnejšou referenciou pre firmu spokojný zákazník.

## **2 Zhodnotenie spotrebiteľského správania zákazníkov firmy PREDOS-BB s. r. o.**

### **2.1 Ciele a metóda analýzy spotrebiteľského správania zákazníkov spoločnosti PREDOS-BB s. r. o.**

Hlavným cieľom prieskumu bolo zistiť, ako sa správajú spotrebiteľia pri nákupe sortimentu kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB. Za účelom splnenia tohto cieľa bolo nevyhnutné rozdeliť hlavný cieľ na čiastkové ciele:

- teoreticky vymedziť pojmy, ktoré súvisia s danou problematikou,
- charakterizovať spoločnosť PREDOS-BB, opísať kúpeľňové štúdio, konkurenciu, dodávateľov, zákazníkov a marketingový mix,
- vypracovať dotazník a následne uskutočniť prieskum, pričom cieľom dotazníka bolo:
- zistiť faktory, ktoré pôsobia na spotrebiteľa pri výbere produktu kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB.
- zistiť zdroje informácií o produktoch kúpeľňového štúdia,
- zistiť faktory, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľa pri nákupe produktu kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB.
- vyhodnotiť zozbierané údaje z dotazníka a graficky ich vyobraziť.

### **2.2 Dotazník**

Dotazník pozostáva z 15 otázok, pričom respondenti mali zakrúžkovať nimi zvolenú odpoveď. Medzi respondentov bol dotazník distribuovaný v papierovej a elektronickej forme. Dotazník je zložený z troch častí, pričom prvá časť dotazníka slúži na oboznámenie respondentov o účele použitia, a zároveň zahŕňa aj návod na správne vyplnenie dotazníka. V druhej časti dotazníka boli otázky zamerané na získanie štatistických údajov o respondentovi, ako vek, pohlavie, dosiahnuté vzdelanie, príjem domácnosti a štruktúra domácnosti. Tretia časť dotazníka bola zameraná na analýzu spotrebiteľského správania. Získané údaje boli vyhodnotenú matematicko-štatistickými metódami. Distribúcia a následný zber vyplnených dotazníkov prebiehal od 04.03.2015 do 25.03.2015.

### **2.3 Vyhodnotenie dotazníka a prezentácia výsledkov**

Prvá verzia dotazníka bola odskúšaná na vzorke 9 ľudí, pričom sme testovali zrozumiteľnosť položených otázok. Skúšobná vzorka ľudí nepatrila do cieľovej skupiny respondentov. Pilotným výskumom neboli zistené žiadne nejasné znenia otázok. Po odskúšaní dotazníka bolo potrebné zdefinovať cieľovú skupinu respondentov, medzi ktorých bude dotazník distribuovaný.

Výber vzorky respondentov v spoločnosti PREDOS-BB prebehol jednoduchým náhodným výberom z databázy zákazníkov. Dotazník bol rozposlaný 70 respondentom e-mailom a 45 dotazníkov bolo pripravených na vyplnenie priamo na predajni v spoločnosti PREDOS-BB. Celkovo sa na prieskume zúčastnilo 92 ľudí, z toho 40 dotazníkov bolo vyplnených priamo na predajni a 52 vrátených prostredníctvom e-mailu, to znamená, že návratnosť dotazníkov bola 80 %. Informácie, ktoré sme

získali prostredníctvom uskutočneného prieskumu sme spracovali a vyhodnotili. Z celkového počtu 92 respondentov tvorilo štruktúru prieskumnej vzorky 45 žien a 47 mužov, v percentuálnom vyjadrení 48,91 % žien a 51,09 % mužov.

Na vekové vyhodnotenie sme vytvorili päť vekových kategórií. Na prieskume sa zúčastnili respondenti všetkých vekových kategórií, pričom najpočetnejšie zastúpenie respondentov bolo vo veku od 46 – 55 rokov, čo tvorilo 34,78 % opýtaných. Druhé najpočetnejšie zastúpenie mali opýtaní vo veku 26 – 35 rokov a 36 – 45 rokov, ich počet bol rovnaký a to 28, čo predstavuje 30,43 % prieskumnej vzorky. Vo veku do 25 rokov sa prieskumu zúčastnil len 1 respondent, ktorý tvoril podiel na vekovej štruktúre 1,09 % a vo veku nad 56 rokov sa prieskumu zúčastnili 3 respondenti, teda išlo o 3,27 % opýtaných.

Prieskumnú vzorku podľa získaného vzdelania tvorilo najviac respondentov s ukončeným stredoškolským vzdelaním s maturitou v počte 48, čo tvorilo 52,18 % všetkých opýtaných. Počet respondentov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním predstavovalo 34,78 % (32 respondentov). 13,04 % opýtaných tvorili respondenti s ukončeným odborným stredoškolským vzdelaním, čo je v absolútnom vyjadrení 12 respondentov. Žiadny z opýtaných respondentov neukončil vzdelanie základnou školou alebo iným vzdelaním.

Ďalším identifikačným údajom respondentov bolo zamestnanie. V najväčšej miere boli zastúpení na prieskume respondenti so statusom zamestnanec, ktorí tvorili 48,91 % z celkového počtu opýtaných. Menším počtom respondentov sa na prieskume zúčastnili podnikatelia, resp. SZČO, ktorých podiel na prieskumnej vzorke tvorilo 42,39 % (39 respondentov). Zo všetkých opýtaných tvorilo 3,27 % nezamestnaných (3 respondenti) a 4,43 % dôchodcov (5 respondenti). Prieskumu sa nezúčastnil žiadny študent.

Predposledným identifikačným údajom o respondentoch bol príjem domácnosti. Najväčšie zastúpenie na prieskume mali respondenti s príjmom domácnosti od 1200 – 2000 Eur (49 respondentov), pričom tvorili 53,26 % prieskumnej vzorky. 34,79 % respondentov malo príjem domácnosti nad 2000 Eur, čo predstavovalo 32 respondentov. Menšie zastúpenie mali respondenti s príjmom domácnosti od 800 – 1200 Eur, ktorých podiel na prieskume bol 9,78 % (9 respondenti). Iba 2 respondenti mali príjem domácnosti do 800 Eur, čo predstavovalo 2,17 % všetkých opýtaných respondentov.

Posledná otázka, ktorá tvorila štatistické údaje o respondentovi slúžila na zistenie štruktúry domácnosti, resp. identifikáciu členov domácnosti. 43 opýtaných žije v jednej domácnosti len s partnerom/kou. Tento počet respondentov predstavoval 46,74 % z celej prieskumnej vzorky. Na prieskume sa zúčastnilo 41 respondentov, ktorých domácnosť sa skladá z partnera/ky a detí, išlo o 44,56 % opýtaných. V jednej domácnosti s rodičmi žije 5 respondentov, ktorí tvorili 4,43 % opýtaných a v domácnosti bez ďalších členov žijú 3 respondenti (3,27 %).



## **2.4 Analýza spotrebiteľského správania**

### **Otázka č. 4: Aký druh výrobku ste si zakúpili v spoločnosti PREDOS-BB?**

Cieľom otázky bolo zistiť, aký sortiment si zakúpili zákazníci v kúpeľňovom štúdiu spoločnosti PREDOS-BB. Z výsledkov prieskumu môžeme konštatovať, že najväčší podiel nakupovaných výrobkov u respondentov tvorili obklad a dlažba, pričom tento výrobok si v spoločnosti zakúpilo 57,60 % respondentov (53 opýtaných). Druhým najčastejšie nakupovaným výrobkom respondentov bola sanitárna keramika, ktorá tvorila 18,48 % z uvedených druhov tovaru, čo v absolútnom vyjadrení predstavovalo 17 respondentov z celkového množstva opýtaných. Rovnaký podiel zakúpených výrobkoch tvorili batérie a doplnkový sortiment. Každý z týchto druhov predstavoval 11,96 % z celkového množstva, ktoré si zakúpili opýtaní respondenti.

### **Otázka č. 5 : Pri nákupe kúpeľňového sortimentu uprednostňujem nákup**

Na otázku „Pri nákupe kúpeľňového sortimentu uprednostňujem nákup v kamenej predajni alebo cez internet alebo iné“ odpovedalo 61,96 % respondentov, že uprednostňujú nákup v kamenej predajni a 38,04 % respondentov uprednostňuje nákup cez internet.

Možnosť uviesť inú preferenciu miesta nákupu nevyužil žiadny z opýtaných. Pri tejto otázke sme sa snažili u respondentov zistiť, ako veľmi je preferovaný nákup cez internet. Na základe výsledkov z dotazníka sme zistili, že viac ako tretina opýtaných uprednostňuje nákup cez internet. Aj napriek zvyšovaniu IT gramotnosti zostávajú predajne preferovanejším miestom nákupu.

### **Otázka č. 6: Pri výbere produktu Vás ovplyvňuje?**

Cieľom otázky bolo zistiť, aké vlastnosti výrobku ich pri výbere ovplyvňujú. Na základe výsledkov z prieskumu sme zistili, že 30,43 % respondentov ovplyvňuje pri výbere produktu hlavne cena, 25 % respondentov ovplyvňuje kvalita výrobku, ďalej nasleduje dizajn výrobku (17,39 %), záruka (13,04 %), termín dodania (8,69 %) a na poslednom mieste ovplyvňuje respondentov značka výrobku (1,09 %).

### **Otázka č. 7: Kto Vás ovplyvňuje pri nákupe?**

Použitím tejto otázky sme sa snažili u respondentov zistiť, kto ich pri nákupe výrobku ovplyvňuje. Na základe výsledkov z prieskumu sme zistili, že 42,39 % respondentov pri nákupe výrobku ovplyvňuje rodina, 31,52 % respondentov ovplyvňuje predajca. Referencie z internetu ovplyvňujú pri nákupe 16,31 % respondentov. Len 3,26 % respondentov pri nákupe neovplyvňuje nikto a 6,52 % respondentov ovplyvňujú známi a priatelia.

### **Otázka č. 8: Odkiaľ získavate informácie o produktoch kúpeľňového štúdia PREDOS-BB?**

Touto otázkou sme sa snažili u respondentov zistiť, z akých zdrojov čerpajú informácie o produktoch kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB s. r. o.. Až 46,74 % respondentov využilo možnosť uviesť iný zdroj získavania informácií.

Títo respondenti získavajú v značnej miere informácie o produktoch priamo na predajni. 29,34 % respondentov získava informácie z internetu, 15,2 % respondentov od známych a priateľov a len 8,70 % respondentov získava informácie z reklamy.

#### **Otázka č. 9: Ako by ste charakterizovali rozhodovanie o kúpe produktu?**

Výsledky prieskumu preukázali, že zákazníci spoločnosti pri nakupovaní uvažujú racionálne a disciplinovane, čoho výsledkom je, že nadpolovičná väčšina opýtaných považuje svoje rozhodnutie o nákupe výrobkov kúpeľňového štúdia za dôkladné a založené na uváženom rozhodnutí. Naopak žiadny z opýtaných respondentov nepovažuje svoje rozhodnutie o nákupe výrobkov na zariadenie kúpeľne za impulzívne, to je ovplyvnené pocitmi. Len 12 respondentov považuje svoje rozhodovanie o nákupe výrobkov za pomalé a naopak 16 respondentov považuje svoje rozhodnutie za rýchle.

#### **Otázka č. 10: Uved'te svoj postoj k danému tvrdeniu: Do predajne si prídem kúpiť už vopred vybraný produkt.**

Výsledky prieskumu boli vyhodnotené na vopred určenej škále, pričom respondenti vyjadrovali svoje postoje k uvedeným tvrdeniam. Svoj súhlas k tvrdeniu, že do predajne si prídu kúpiť už vopred vybraný produkt vyjadrilo 19 respondentov a skôr súhlas vyjadrilo 57 respondentov, čo spolu tvorí 82,61 % z celkového množstva opýtaných respondentov. Skôr nesúhlasené stanovisko zaujalo k tvrdeniu 10 opýtaných a nesúhlasné stanovisko potvrdilo 6 respondentov, ktorí spolu tvoria 17,39 % prieskumnej vzorky.

#### **Otázka č. 11: Uved'te svoj postoj k danému tvrdeniu: Produkt si prídem najskôr pozrieť, poradiť sa a až neskôr sa vrátim ho kúpiť.**

Svoj súhlas k tvrdeniu, že do predajne si najskôr prídu produkt pozrieť, poradiť sa a až neskôr sa vrátia ho kúpiť vyjadrilo 42 respondentov a skôr súhlas vyjadrilo 16 respondentov, čo spolu tvorí 63,04 % z celkového množstva opýtaných respondentov. Skôr nesúhlasené stanovisko zaujalo k tvrdeniu 21 opýtaných a nesúhlasné stanovisko potvrdilo 13 respondentov, ktorí spolu predstavujú 36,96 % prieskumnej vzorky.

#### **Otázka č. 12: Uved'te svoj postoj k danému tvrdeniu: Voľba kúpeľňového zariadenia v štúdiu PREDOS-BB s. r. o. závisí od môjho finančného limitu.**

Svoj súhlas k tvrdeniu, že voľba kúpeľňového zariadenia v štúdiu PREDOS-BB závisí od stanoveného finančného limitu vyjadrilo 68 respondentov a skôr súhlas vyjadrilo 11 respondentov, čo spolu tvorí nadpolovičnú väčšinu z celkového množstva opýtaných respondentov. Skôr nesúhlasené stanovisko zaujalo k tvrdeniu 8 opýtaných a nesúhlasné stanovisko potvrdilo 5 respondentov, ktorí spolu nepredstavujú ani pätinu opýtaných.

### **2.5 Záverečné zhrnutie výsledkov prieskumu**

Za hlavný cieľ prieskumu sme si stanovili zistiť, ako sa správajú spotrebiteľia pri nákupe sortimentu kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB s. r. o..

Na zisťovanie hlavných a čiastkových cieľov prieskumu sme použili štruktúrovaný dotazník adresovaný zákazníkom kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB s. r. o.

Prieskumná vzorka vpočte 92 respondentov bola postačujúca pre objektívne zhodnotenie prieskumných otázok. Vzorka bola podľa pohlavia rozlíšená takmer rovnomerne, podľa veku ju tvorili najmä respondenti starší, vo veku 46-55 rokov, ale aj nižšími vekovými kategóriami, od 26-35 rokov a 36-45 rokov. Zastúpenie týchto početnejších segmentov zákazníkov podľa veku je tiež jednou zo záruk, že zákazníci v prieskume vyjadria názory aj podľa svojho životného štýlu. Nadpolovičná väčšina respondentov má ukončené stredoškolské vzdelanie a viac ako tretina vysokoškolské vzdelanie. Spolu viac ako 90 % je zamestnaných, prípadne živnostníkov, čo znamená, že disponujú aj dostatočným príjmom a pre spoločnosť PREDOS-BB sú solventnými klientmi. Môžeme teda konštatovať, že základňu zákazníkov spoločnosti PREDOS-BB tvoria stabilní klienti, s rodinami, prípadne partnermi, so stabilným príjmom a zamestnaním, čo pre spoločnosť znamená veľmi dobrý východiskový bod pri oslovovaní týchto klientov s novými ponukami, prípadne pri cieleňí reklamy a propagácie produktov na nové segmenty.

Podľa analýzy dotazníka môžeme zhodnotiť, že najviac kupovaným tovarom u zákazníkov spoločnosti PREDOS-BB sú obklady a dlažby. Ostatné produkty sa kupujú o niečo menej, neznamená to však, žeby zákazníci nemali záujem ani o iné produkty spoločnosti. Spotrebiteľské správanie zákazníkov spoločnosti PREDOS-BB závisí aj od preferencií spôsobu nákupu u zákazníkov. Tí v prevažnej väčšine (61,96 % ) vyjadrili preferenciu nákupu produktov v kamennej predajni. Spotrebiteľské správanie zákazníkov spoločnosti PREDOS-BB je vo významnej miere determinované aj finančným limitom zákazníkov. Dané konštatovanie môžeme podložiť skutočnosťou, že spolu viac ako 80 % respondentov uviedlo súhlasné stanovisko k tvrdeniu, že voľba kúpeľňového zariadenia v štúdiu PREDOS-BB závisí od ich finančného limitu. Aj napriek pomerne dobrej finančnej situácii si teda respondenti pri kúpe produktov kúpeľňového štúdia stanovujú finančný limit.

Ako vyplynulo z predošlých zistení, pri rozhodovaní zákazníkov o kúpe produktu má význam aj finančný limit. Z hľadiska rozhodovania zákazníkov o kúpe produktu má význam aj preferencia istých kritérií produktu zo strany zákazníka. Prieskumné zistenia poukázali na súvis finančnej stránky s kúpou produktu, pretože viac ako 30 % opýtaných uviedlo, že pri kúpe produktu ich najviac ovplyvňuje cena produktu. Pre 25 % respondentov je ale dôležitá aj kvalita produktu a pre viac ako 17 % je rozhodujúcim faktorom kúpy produktu práve jeho dizajn, čo je pochopiteľné, keďže kúpeľňové zariadenie predstavuje významnú súčasť interiéru.

Časový horizont nákupu produktov v spoločnosti PREDOS-BB je ďalším z faktorom rozhodovania spotrebiteľov o nákupe. Spolu viac ako 63 % respondentov sa vyjadrilo k tomu, že produkt si príde najskôr pozrieť, poradiť sa a až neskôr si ho príde kúpiť. S tým súvisí aj vyhodnotenie ďalšej položky dotazníka, kde viac ako 80 % respondentov súhlasí s tvrdením, že do predajne si prídu kúpiť už vopred vybraný tovar. Taktiež necelých 70 % respondentov uviedlo, že ich rozhodovanie o kúpe produktu je dôkladné, namiesto rýchleho či pomalého rozhodovania. Takmer

43 % respondentov pri nákupe produktov ovplyvňuje rodina a viac ako 30 % opýtaných predajca. To považujeme za pozitívne pre spoločnosť PREDOS-BB, pretože na rozhodovanie zákazníka o kúpe produktu má vplyv aj personál kúpeľňového štúdia.

## **2.6 Odporúčania a návrhy pre zefektívnenie komunikácie a zvýšenie záujmu spotrebiteľov o produkty kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB s. r. o.**

Z prieskumných zistení a vyhodnotenia stanovených prieskumných cieľov vyplynuli isté stránky spotrebiteľského správania zákazníkov spoločnosti PREDOS-BB. Preto navrhujeme:

*Zlepšiť internetovú stránku a internetový obchod spoločnosti, hlavne ich vizualizáciu a funkčné aspekty. Internetovú stránku odporúčame sprehľadniť, pretože len správne zorganizovaná stránka môže prispieť k zvýšeniu predaja výrobkov. Informácie na stránke odporúčame raz mesačne aktualizovať, čím spoločnosť zabráni tomu, aby sa na stránke zobrazovali neaktuálne informácie, prípadne odkazy na akcie, ktoré už dávno skončili. Zastarané informácie môžu vzbudzovať nedôveru zákazníkov voči spoločnosti.*

To, či sa zákazník do spoločnosti vráti alebo nie závisí od toho, či zakúpený výrobok splnil jeho očakávania. Na zistenie informácií o tom, či je zákazník s výrobkom spokojný alebo u neho prevláda nespokojnosť, môže spoločnosť zistiť prostredníctvom **dotazníka spokojnosti**, ktorý odporúčame umiestniť na internetovú stránku spoločnosti. Zákazník bude pri nákupe výrobku v predajni informovaný o možnosti vyplnenia dotazníka na internetovej stránke spoločnosti a pri nákupe cez internet bude o tejto možnosti informovaný pri potvrdení objednávky e-mailom. K vyplneniu dotazníka zo strany zákazníka bude potrebné uviesť číslo faktúry, tak bude môcť spoločnosť spojiť vyplnený dotazník s konkrétnou faktúrou, s konkrétnym tovarom. Otázky budú zamerané na zistenie spokojnosti s cenou, kvalitou, poskytnutými službami a termínom dodania. Na konci dotazníka bude poskytnutý priestor zákazníkovi na vyjadrenie názoru k náležitostiam nákupu, ktoré v dotazníku chýbajú, ale pre zákazníka je ich uvedenie dôležité. Spoločnosť sa tak bude môcť lepšie prispôbiť očakávaniam a požiadavkám zákazníka, pretože najcennejším a nevyčerpatelným prameňom postrehov, nápadov a informácií je pre každý podnik zákazník.

V súčasnosti prežíva „veľký boom“ reklama umiestnená na sociálnych sieťach. Spoločnosť má založenú **fan page na sociálnej sieti Facebook**, ale žiaľ jej počet návštevníkov je relatívne nízky (87 návštevníkov). Na začiatok môže spoločnosť zvýšenie počtu návštevníkov dosiahnuť tým, že potenciálnych zákazníkov bude za svoj „like“ odmeňovať poskytnutím zľavy vo výške 5 % na už zľavnený tovar a zľavou vo výške 10% na nezľavnený tovar. Zároveň odporúčame spoločnosti umiestniť na vlastnú internetovú stránku odkaz na spomínanú fan page za účelom zvýšenia jej návštevnosti. Aktualizáciu obsahu, či už prostredníctvom umiestňovania letákov, prípadne upozornením na blížiacu sa akciu odporúčame vykonávať minimálne tri krá za deň.

Asi finančne najnáročnejším odporúčaním je účasť **na výstave Nábytok a bývanie v Nitre**. Účasť na výstave prispeje nielen k získaniu nových zákazníkov ale aj k uzatvoreniu nových obchodných prípadov. Spoločnosť tým získa aj priestor na prezentáciu svojich produktov, príležitosť na predstavenie noviniek zo sveta kúpeľní pred širokou laickou a odbornou verejnosťou. Firma môže prostredníctvom výstavy získať aj nových obchodných partnerov a v neposlednom rade by táto výstava poskytla firme príležitosť na upevnenie vzťahov so súčasnými zákazníkmi. Na nákladoch, ktoré bude potrebné vynaložiť na takýto typ reklamy by sa mohli podieľať aj výrobcovia, pre ktorých je spoločnosť autorizovaným predajcom.

Malý darček poteší každého, z toho dôvodu navrhujeme zákazníkov, ktorý v spoločnosti zakúpili výrobky v hodnote nad 200,- eur **odmeniť darčekomou taškou, ktorá bude obsahovať uterák, mydlo a toaletný papier**. Na darčekomých predmetoch bude vystupovať logo a názov spoločnosti. Úlohou tejto formy reklamy by bolo posilnenie pozitívneho dojmu z nákupu výrobkov spoločnosti PREDOS-BB.

Posledným návrhom na zefektívnenie marketingovej komunikácie je **využitie platenej reklamy na Google**. Prostredníctvom tejto služby si spoločnosť zabezpečí zobrazovanie stránky na popredných miestach vo výsledkoch vyhľadávania na prehliadači Google. Pri zakúpení reklamy bude potrebné zadať vhodné kľúčové slová, na základe ktorých sa bude dať ľahko vyhľadať webová stránka spoločnosti na internete. Odporúčame zadať ako kľúčové slová: kúpeľne Banská Bystrica, obklady a dlažby, kúpeľňový nábytok, kúpeľňový sortiment. Na základe zadaných slov spoločnosť Google vypočíta cenu, ktorú je potrebné zaplatiť za to, že po zadaní kľúčového slova sa v internetovom prehliadači Google zobrazí spoločnosť PREDOS-BB na prvom mieste spomedzi všetkých ostatných stránok. Cena tejto reklamy závisí od počtu kliknutí a zobrazení. Tento spôsob reklamy pomôže priniesť nových zákazníkov do spoločnosti. Zároveň táto platená reklama zahŕňa aj tvorbu štatistík o tom, koľko ľudí navštívilo stránku, čo si najčastejšie prezerali, ako dlho na stránke zotrvali a množstvo ďalších informácií, ktoré sa pri tvorbe marketingovej stratégie dajú efektívne využiť.

Na základe uskutočnenej analýzy spotrebiteľského správania zákazníkov kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB sme navrhli niekoľko možných riešení na zefektívnenie komunikácie a zvýšenie záujmu spotrebiteľov o produkty spoločnosti. Pre spoločnosť by bolo vhodné v prvom rade zlepšiť vzhľad a funkčnosť svojej internetovej stránky, ktorá by prispela k zlepšeniu orientácie zákazníka na spomínanej stránke. K získaniu nových zákazníkov by prispela nami odporúčaná účasť na výstave Nábytok a bývanie v Nitre. Prehĺbiť príjemný pocit z nákupu u zákazníka by zabezpečil malý darček vo forme darčekomovej tašky s výrobkami, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou kúpeľne každého zákazníka. Spotrebiteľské správanie v značnej miere ovplyvňujú skúsenosti zákazníka so zakúpeným výrobkom, ale aj odporúčania rodiny, známych a priateľov. Dotazníkom spokojnosti by spoločnosť získala pravidelne informácie o spokojnosti, resp. nespokojnosti svojich zákazníkov so zakúpenými výrobkami a na základe týchto zistení by spoločnosť mohla pružnejšie reagovať na meniace sa požiadavky svojich zákazníkov a pokúsiť sa im prispôsobiť.

## Záver

V práci sme sa zaoberali témou „Analýza spotrebiteľského správania zákazníkov vybranej firmy“. V prvej kapitole sme predstavili spoločnosť PREDOS-BB, pričom sme sa hlavne zamerali na opísanie konkurencie, dodávateľov a marketingový mix kúpeľňového štúdia predmetnej spoločnosti. Zároveň sme stručne charakterizovali zákazníkov a dlhodobé ciele spoločnosti.

V kľúčovej časti práce sme sa zamerali na analýzu modelu spotrebiteľského správania. Analýzu sme vykonali prostredníctvom pripraveného dotazníka, ktorý pozostával z troch častí. V prvej časti sme informovali respondenta o účele dotazníka, druhá časť bola zameraná na vytypovanie profilu respondenta a cieľom tretej časti dotazníka bola samotná analýza spotrebiteľského správania. Účelom otázok bolo zistiť, aké faktory ovplyvňujú zákazníka kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB pri výbere a nákupe produktov a z akých zdrojov čerpajú zákazníci informácie o produktoch spoločnosti. Prieskumu sa zúčastnilo 92 respondentov zo 115 opýtaných, čo je 80% návratnosť.

Na základe uskutočnenej analýzy môžeme konštatovať, že zákazníci vo väčšej miere uprednostňujú ako miesto nákupu kamennú predajňu, ich správanie je v značnej miere determinované nielen finančným limitom a cenou, ale aj kvalitou a dizajnom výrobku. U zákazníkov kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB prevláda uvážený a dôkladný spôsob rozhodovania, pričom ich rozhodnutie ovplyvňuje hlavne rodina. O niečo menej ovplyvňuje ich rozhodnutie pri nákupe produktu predajca, čo je pre spoločnosť pozitívne zistenie. Nielen osobným predajom, ale aj reklamou môže spoločnosť pôsobiť na zákazníka, preto sme pre spoločnosť v závere tretej kapitoly navrhli niekoľko možných riešení na zlepšenie marketingovej komunikácie so zákazníkom:

- sprehľadniť internetovú stránku a vylepšiť funkčné aspekty internetového obchodu,
- sledovať spokojnosť, resp. nespokojnosť zákazníkov prostredníctvom dotazníka spokojnosti,
- zintenzívniť reklamu na sociálnej sieti Facebook,
- zúčastniť sa na výstave Nábytok a bývanie v Nitre,
- posilniť spoluprácu s dizajnérmi, architektmi a stavebnými spoločnosťami distribuovaním prezentačných materiálov uložených na reklamnom USB kľúči,
- posilniť pozitívny dojem z nákupu u zákazníka rozdávaním darčkových tašiek,
- zlepšiť umiestnenie internetovej stránky vo vyhľadávачi Google.

Vylepšenie internetovej stránky a internetového obchodu umožní existujúcim a potenciálnym zákazníkom efektívnejšie pracovať s informáciami nachádzajúcimi sa na stránke. Zároveň atraktívnejší vzhľad internetovej stránky vzbudí väčšiu pozornosť u zákazníkov a v konečnom dôsledku môže priviesť zákazníkov k nákupnému rozhodnutiu. Odstránením zastaraných informácií sa zvýši dôvera zákazníkov voči spoločnosti, pretožena stránke sa nebudú zobrazovať neaktuálne informácie. Pri sledovaní spokojnosti, resp. nespokojnosti svojich zákazníkov môže spoločnosť PREDOS-BB získať cenné informácie, na základe ktorých môže vylepšiť svoje podnikateľské aktivity napríklad tým, že svoje prednosti bude skvalitňovať

a zistené nedostatky sa bude snažiť odstrániť, prípadne minimalizovať ich vplyv na zákazníkov.

Fenoménom súčasnej doby je sociálna sieť Facebook. Zintenzívnením reklamy na spomínanej sociálnej sieti by sa spoločnosť dostala do povedomia väčšieho množstva potenciálnych zákazníkov. Účasť na výstave Nábytok a bývanie v Nitre by poskytla spoločnosti možnosť nielen získať nových zákazníkov a obchodných partnerov, ale aj upevniť svoje vzťahy s existujúcimi zákazníkmi a zvýšiť tak celkový imidž spoločnosti na trhu.

V dnešnej dobe je dôležité venovať pozornosť starostlivosti o zákazníka, pretože úspešnú a napredujúcu spoločnosť netvorí len spokojní zamestnanci, ale aj spokojní zákazníci. Pozitívny dojem z nákupu by spoločnosť posilnila rozdávaním darčekových predmetov zákazníkom. Efektívnym spôsobom ako prilákať nových zákazníkov na internetovú stránku spoločnosti PREDOS-BB je Google. Touto reklamou by spoločnosť získala nielen zvýšenie návštevnosti svojej internetovej stránky, ale aj zlepšenie viditeľnosti na internete.

Dotazníkovým prieskumom sme získali dôveryhodné informácie, na základe ktorých sme uskutočnili nielen analýzu spotrebiteľského správania, ale aj procesu nákupného rozhodovania zákazníkov kúpeľňového štúdia spoločnosti PREDOS-BB, preto môžeme konštatovať, že sa nám podarilo cieľ práce splniť.

## Literatúra

- [1] BOROŠ, J. – ONDRIŠKOVÁ, E. – ŽIVČICOVÁ, E. 1999. *Psychológia*. Bratislava: IRIS, 1999. 270 s. ISBN 80-88778-87-5.
- [2] CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. 2007. *Základy marketingu*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 224 s. ISBN 978-80-8078-156-9.
- [3] DZUROVÁ, M. a kol. 2007. *Spotrebiteľské teórie a reálie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 294 s. ISBN 80-225-2327-1.
- [4] FORET, M. - STÁVKOVÁ, J. 2003. *Marketingový výskum*. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [5] HORSKÁ, E. a kol. 2009. *Európsky spotrebiteľ a spotrebiteľské správanie*. Nitra: SPU, 2009. 219 s. ISBN 978-80-552-0318-8.
- [6] KITA, J. a kol. 2010. *Marketing*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.
- [7] KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KOTLER, P. 2001. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [10] KOUDELKA, J. 2006. *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: VSEM, 2006. 227 s. ISBN 978-80-867-3001-1.

- [11] KULČÁKOVÁ, M. - RICHTEROVÁ, K. 1997. *Spotrebiteľ na trhu – faktory, stratégia, reakcie*. Bratislava: SPRINT, 1997. 182 s. ISBN 80-88848-19-9.
- [12] MATEIDES, A. – ĎAĎO, J. 2000. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania. 2.diel - Metódy*. Bratislava: Epos, 2000. 255 s. ISBN 80-8057-224-0.
- [13] RICHTEROVÁ, K. - KULČÁKOVÁ, M. - KLEPOCHOVÁ, D. 2005. *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2005. 206 s. ISBN 80-225-2036-5.
- [14] SCHIFFMAN, L. – KANUK, L. 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- [15] SZARKOVÁ, M. 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint dva, 2009. 224 s. ISBN 978-80-89393-00-8.
- [16] ŠLOSÁR, R. – ŠLOSÁROVÁ, A. – MAJTÁN, Š. 2002. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2002. 254 s. ISBN 80-08-03334-7.
- [17] VYSEKALOVÁ, J. a kol. 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing, 2011. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.



# Návrh opatrení na zdokonalenie systému vzdelávania zamestnancov vo vybranej organizácii

Kristína KRÁTKA\*

## **Draft of measures for improvement of employee education system in chosen organization**

### **Abstract**

*In this these we are dealing with an employee education as a part of personnel management in organization KONŠTRUKTA – Industry, a. s. At the beginning we focused on company KONŠTRUKTA – Industry, a. s., its profile, economic situation, organizational structure, employees and assessment of the current state of education. Evaluation of our questionnaire is placed in next part. There we have stated pro and contra of educational process in this company, which are based on previous data and finally we drew up a specific suggestion to achieve improvement in this field.*

**Keywords:** *personnel management, employee education, education cycle, methods of education*

### **Úvod**

Vzdelávanie sprevádza celý náš život v každej jeho fáze. Prechádzame celým školským systémom, sme ovplyvňovaní kultúrou, rodinou a prostredím, v ktorom vyrastáme. Všetky tieto faktory formujú našu osobnosť a prispievajú k jej rozvoju. Dnešná rýchla doba prináša neustály vývoj a napredovanie v každej oblasti, preto je nevyhnutné vzdelávať sa po celý náš život, teda aj po absolvovaní školy. Vzdelávanie sa tak stáva dôležitým prvkom pri prispôsobovaní sa ľudí sociálno – ekonomickým zmenám, ako aj celoživotným procesom v živote človeka. Vzdelávanie je základným pilierom hospodárskeho rastu krajiny, zamestnanosti, ako aj celkového rozvoja kvality života obyvateľov.

Vzdelávanie zamestnancov považujeme za jednu z najdôležitejších personálnych činností. Pracovné nároky sa neustále zvyšujú, tak ako sa aj menia požadované zručnosti na plnenie jednotlivých pracovných činností. Takýmto požiadavkám sa dokáže prispôbiť len kvalifikovaná a vzdelaná pracovná sila. Práve téme podnikového vzdelávania, teda vzdelávania zamestnancov, sme sa rozhodli venovať v našej bakalárskej práci. Konkrétne sme sa zamerali na spoločnosť KONŠTRUKTA – Industry, a. s. Na to, aby bol podnik úspešný v podmienkach trhovej ekonomiky, musí sledovať zmeny, nové trendy a mať prístup k aktuálnym informáciám. Veľmi dôležitým faktorom úspešnosti a produktivity spoločností sú ale vzdelaní a kvalifikovaní zamestnanci. Z tohto dôvodu sa v úspešných podnikoch častejšie stretávame s lepšie prepracovaným systémom vzdelávania a rozvoja vedomostí a zručností zamestnancov.

---

\* Kristína Krátka, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava

Cieľom práce bolo analyzovať proces vzdelávania ako súčasť personálneho manažmentu vo vybranej organizácii a na základe jej výsledkov navrhnúť možnosti na zdokonalenie systému vzdelávania zamestnancov.

## **1 Charakteristika organizácie a súčasného stavu vzdelávania zamestnancov v spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a. s.**

### **1.1 Charakteristika organizácie KONŠTRUKTA – Industry, a. s.**

KONŠTRUKTA - Industry, a. s. je výrobná – vývojová spoločnosť, zaoberajúca sa dodávkami komplexných zariadení a jednoúčelových strojov. <sup>1</sup>Ako akciová spoločnosť pôsobí v strojárskom priemysle takmer dvadsať rokov.

História tejto spoločnosti ale siaha až do roku 1953, kedy vznikla KONŠTRUKTA Trenčín, štátny podnik ako samostatné výskumné a vývojové stredisko, so zameraním sa na výskum a vývoj zbraňových a muničných systémov. Začiatky tohto podniku sa viažu k Škodovým závodom v Plzni, ktoré boli ešte za čias Rakúsko-Uhorska, neskôr aj za Československej republiky centrom zbrojnej výroby. Za celé tie roky sa podnik rozvíjal po stránke technickej, ako aj investičnej a vytvoril stabilné základy pre súčasnú spoločnosť. Rozhodnutím zakladateľa spoločnosti vznikli 1. októbra 1993 dva samostatne hospodáriace podniky KONŠTRUKTA – Industry Trenčín, ktorý zabezpečuje civilný program vrátane hmotného výstupu a KONŠTRUKTA Defence Trenčín realizujúca svoje podnikateľské aktivity v oblasti vývoja špeciálnej techniky. Transformácia štátneho podniku KONŠTRUKTA – Industry na akciovú spoločnosť prebehla v roku 1996. Vďaka úzkej spolupráci s Matadorom, a. s. Púchov sa posunula KONŠTRUKTA – Industry výrazne bližšie k renomovaným európskym producentom technológií pre gumárenský priemysel. Odčlenenie prevádzky Zlievareň nastalo v roku 2001 a následne v roku 2003 bola od organizácie oddelená aj prevádzka Galvanizovňa. V roku 1996 vstúpila spoločnosť na ruský trh a Ruská federácia sa stala významným partnerom. V priebehu rokov zaznamenala kontinuálny rast a rozšírila svoje portfólio o nové výrobky a zákazníkov. Expandovala na svetové trhy a to v roku 2001 do Číny a Indie, 2007 na trh USA, v roku 2010 do Japonska a v rokoch 2011/2012 na trhy Južnej Ameriky, Južnej Afriky a Juhovýchodnej Ázie. Úspešne sa etablovala najmä na čínskom trhu. Export podniku v súčasnosti predstavuje až 79 % obratu (údaj za rok 2013).<sup>2</sup>

### **1.2 Hospodárske výsledky spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a. s.**

Spoločnosť KONŠTRUKTA – Industry, a. s. má za sebou dlhú históriu, množstvo projektov, ktoré jej zabezpečili pevný základ a stabilné miesto na trhu v odbore strojárstva. Vďaka jej expanznej obchodnej politike si dokázala udržať stabilné miesto a dobré meno v konkurenčnom prostredí. Posledné roky môžeme nazvať ako turbulentné najmä v dôsledku vrcholu hospodárskej krízy v rokoch 2008-2009.

Napriek tomu sa spoločnosti podarilo tieto časy ustáť a rok 2010 bol považovaný po stránke dosiahnutých úspechov za úspešný. Expanzia na nové trhy Juhovýchodnej Ázie, Južnej Afriky a Južnej Ameriky sa prejavila ako úspešný krok. Pozitívne výsledky

<sup>1</sup> <http://www.kotaind.sk/sk/o-nas/profil-spolocnosti.html>.

<sup>2</sup> Interný materiál. *História spoločnosti*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

ukazovateľov rentability, ale aj likvidity a zadlženosti sú spojené aj s pokračovaním a postupným dokončením počas krízy pozastavených obchodných prípadov. Keďže spoločnosť podniká v oblastiach, ktoré možno nazvať rizikovými, ako napríklad fakt, že jej hlavný podnikateľský smer - stroje a zariadenia pre výrobu pneumatík je priamo naviazaný na automobilový sektor, či výrobu poľnohospodárskych a stavebných strojov a tento fakt je riziko. Druhý nosný odbor podnikania - vývoj a výroba strojov a zariadení pre spracovanie explozívnych materiálov je smerovaný do špeciálnej vojenskej výroby a prináša so sebou mnohé, najmä však politické riziká. Takým sa stala tzv. Africká jar v roku 2011, ktorá výrazne ovplyvnila situáciu s významným partnerom v Egypte, v dôsledku čoho nebol schopný finančne ani termínovo plniť svoje záväzky. Ovplyvnilo to nielen plnenie finančného plánu divízie Explozíva, ale aj celej spoločnosti. Vďaka pokračujúcemu trendu z predchádzajúceho obdobia, kedy na základe nárastu dopytu po pneumatikách výrobcovia rozširovali svoje kapacity a investovali do nových a moderných výrobných zariadení, vykazovala divízia Pneu úspech. Uzavrela kontrakty na strihacie ako aj vytlačovacie linky a podarilo sa jej tri z nich umiestniť vo Vietname, ktorý predstavuje nový a perspektívny trh s dosahom na celú Juhovýchodnú Áziu. Rentabilita vlastného kapitálu dosahovala v tomto roku 10,05 % čo je minimálna hodnota tohto ukazovateľa a oproti hodnote 15,48 % z roku 2010 znamenala výrazný rozdiel.<sup>3</sup>

V klesajúcej tendencii pokračoval aj rok 2012 ovplyvnení situáciou v Egypte, kedy projekt, ktorý mal byť splnený v roku 2011 bol rozbehnutý až začiatkom roka 2012. Práve meškanie projektov z minulých období, ale aj odkladanie štartu nových projektov bolo významnou príčinou neúspechu. Sledovaná hodnota rentability vlastného kapitálu klesla až na hodnotu 4,2 %. Keďže etapa od spracovania prvej ponuky až po uzavretie obchodnej zmluvy v komodite špeciálnej techniky je zdĺhavá a náročná (3 až 5 rokov), výsledky uzatvorenia nových kontraktov sa preukážu až v nasledujúcich obdobiach. Tento rok ale priniesol niekoľko úspešných projektov, akým bol napríklad projekt Veterného tunela, ktorý v spolupráci s VZLÚ v Prahe (Výzkumný a zkušební letecký ústav) zrealizovali a úspešne odovzdali do užívania pre Stavebnú fakultu STU Bratislava.<sup>4</sup>

Rok 2013 bol rokom jubileí, 60. výročia vzniku Konštrukty v Trenčíne, vzniku značky Konštrukta, a tiež 20. výročie vzniku podnikateľského subjektu, štátneho podniku a neskôr akciovej spoločnosti KONŠTRUKTA-Industry. Plán na rok 2013 sa nepodarilo naplniť v plnom rozsahu. V prvom polroku sa z dôvodu poklesu projektov nedosiahlo plánovaného objemu. Podarilo sa získať dôležité obchodné prípady, ich realizácia ale spadá na rok 2014. Boli ale vyfakturované niektoré objemovo významné projekty a v druhom polroku nastalo oživenie, v dôsledku čoho všetky sledované ukazovatele rentability zaznamenali nárast oproti minulému roku, čo ovplyvnilo aj zlepšenie plnenia strategického ukazovateľa rentabilita vlastného kapitálu o 3,78 %. Zlepšenie rentability vlastného kapitálu je napriek tomu výrazne pod strategickým cieľom 12%. Hlavným faktorom vplyvujúcim na tento ukazovateľ je pokles nedosahovania požadovaných ročných obchodných cieľov.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Interný materiál. 2010 a 2011. *Výročné správy*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

<sup>4</sup> Interný materiál. 2012. *Výročná správa*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

<sup>5</sup> Interný materiál. 2013. *Výročná správa*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

### 1.3 Organizačná štruktúra spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

KONŠTRUKTA Industry, a. s. sa podľa oficiálnej definície Európskej únie, s počtom zamestnancov 343 klasifikuje ako veľký podnik (údaj k 31.12.2013). Podnik je rozdelený na Úsek generálneho riaditeľa a 4 divízie, a to DIVÍZIA EKONOMIKA, PNEU, EXPLOZÍVA a VÝROBA. Zamestnanci sú delení na robotníkov, ktorí pracujú vo výrobe a THP čiže technicko-hospodárskych zamestnancov. Všetci sú ešte rozdelení na jednicových (j.) a režijných (r.) zamestnancov. Robotníci j. pracujú priamo na strojnej zákazke ako napríklad montážnici, zámočníci, zvarači, brúsiči, frézari, atď. Robotníci r. nepriamo pomáhajú na zákazkách (pomocná obsluha, údržba strojov, stavebná údržba, a pod.). THP j. sú konštruktéri, ktorí pracujú na projekte, pripravujú technologické výkresy, návrh materiálov, ale aj technologovia, ktorí na základe dokumentácie od konštruktérov vypracujú postup výroby a projektoví manažéri. THP r. sú administratívny zamestnanci, informatici, manažéri, obchodníci, účtovníci, a pod. Nasledovná tabuľka predstavuje prehľadnú štruktúru a počet zamestnancov v jednotlivých divíziách podľa pracovnej kategórie, ako aj rozdelenie podľa pohlavia.

**Tabuľka 1 Fyzické osoby k 31. 12. 2013**

Divízia	Robotníci		THP		Spolu	Z toho ženy
	jednicoví	režijní	režijní	jednicoví		
Úsek GR	-	-	6	-	6	3
Ekonomika	-	4	23	-	27	12
Pneu	9	-	32	41	83	13
Výroba	126	15	49	18	208	18
Exploziva	-	-	3	16	19	2
<b>Spolu</b>	<b>135</b>	<b>19</b>	<b>113</b>	<b>76</b>	<b>343</b>	<b>48</b>

Zdroj: Interný materiál. 2013. Výročná správa. KONŠTRUKTA - Industry, a. s.

Vekový priemer zamestnancov spoločnosti sa posledné roky pohybuje na hranici 45 rokov. Vekový priemer novo nastúpených zamestnancov v roku 2013 je 37,49 rokov (37 nástupov, z toho 8 žien) a vekový priemer odídených zamestnancov je 47,80 rokov (51 výstupov, z toho 7 žien). Nasledujúci graf vyjadruje úroveň dosiahnutého vzdelania zamestnancov spoločnosti.

**Graf 1 Vzdelanostná úroveň zamestnancov k 31. 12. 20**

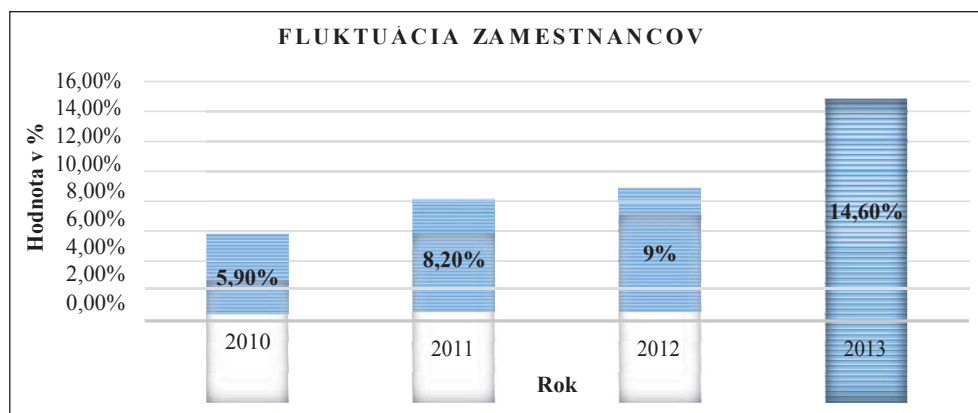


Zdroj: Interný materiál. Štatistické údaje oddelenia RLZ. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

Najväčší počet zamestnancov má maximálne dosiahnuté vzdelanie stredoškolské, ktorého výstupom bol výučný list. Za ním, s o niečo menším počtom nasleduje stredoškolské s maturitou. Zo zamestnancov s vysokoškolským diplomom prevyšujú tí, s ukončeným druhým stupňom vzdelania a to v pomere asi 90:10 k vysokoškolskému prvého stupňa.

Fluktuácia zamestnancov v podniku za roku 2013 hovorí v prospech výstupov, ktorých bolo 51, pričom nástupov bolo 37. Čo je odlišný trend oproti predchádzajúcim rokom, kedy v roku 2012 bolo 38 nástupov a 32 výstupov, v roku 2011 až 55 vstupov a 28 výstupov a v roku 2010 52 vstupov a len 18 výstupov. Pre sprehľadnenie údajov sme vypočítali mieru fluktuácie za každý rok v sledovaných obdobiach a to ako pomer celkového počtu odídených zamestnancov za rok k priemernému ročnému počtu zamestnancov organizácie krát 100. Výsledok sa uvádza v percentách.

**Graf 2 Ročná fluktuácia zamestnancov**



Zdroj: Interný materiál. Štatistické údaje oddelenia RLZ. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

V grafe vidíme už spomenutý skokový nárast fluktuácie v ostatnom roku, ktorej hodnota je málo nad priemer spoločnosti, ktorý sme si vypočítali za 9 za sebou nasledujúcich období od roku 2005 po rok 2013 a predstavuje 12,4 %.

#### 1.4 Vzdelávanie zamestnancov v KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

Spoločnosť KONŠTRUKTA – Industry, a. s. (ďalej len „Konštrukta-Industry“) pôsobí dlhé roky na trhu, za tento čas si dokázala uvedomiť dôležitosť ľudských zdrojov. Aj v jej poslaní je zahrnuté zabezpečenie motivujúceho a stabilného prostredia pre zamestnancov. Generálny riaditeľ uvádza že: „Pre budúce úspešné fungovanie biznisu a zdravú kondíciu spoločnosti má najvyššiu hodnotu synergia medzi kompetentným manažmentom a skúsenými kvalitnými odborníkmi za podmienok, v ktorých môžu byť produktívni a dosahovať ciele.“<sup>6</sup> Je teda potrebné vytvoriť si stratégiu ľudských zdrojov. Poslaním stratégie RLZ v spoločnosti Konštrukta-Industry, je zabezpečenie podmienok pre dosiahnutie stavu: správni ľudia na správnych miestach prostredníctvom:<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Interný materiál. *Stratégia riadenia ľudských zdrojov*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

<sup>7</sup> Interný materiál. *Stratégia riadenia ľudských zdrojov*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

- zamerania sa na vyššie zabezpečenia hlavného cieľa líniového manažmentu ako hlavnej hybnej sily spájajúcej schopnosti zamestnancov z kľúčového reťazca profesií a ciele z Komplexnej stratégie a Súhrnného plánu.
- zamerania sa na zamestnancov z kľúčového reťazca profesií Konštrukty-Industry (procesný technolog, obchodný manažér, technolog, šéf montér, servisný technik,...).
- zamerania sa na zástupcov kľúčových pracovníkov podporujúcich zamestnancov z kľúčového reťazca profesií a líniový manažment, aby nedošlo k ich preťaženiu.
- Vzdelávacie aktivity sa v organizácii delia na:<sup>8</sup>
- nepovinné školenia – ich realizácia je založená na základe potrieb spoločnosti a ponúk dodávateľov (návrh manažmentu, požiadavky zamestnancov, a pod.).
- periodicky obnovované školenia - povinné školenia, resp. zmeny vyvolané legislatívou ako je BOZP, školenie a preškolenie vybraných profesií na obsluhu motorových a vysokozdvížných vozíkov, a pod.

Všetky vzdelávacie aktivity plánuje oddelenie ľudských zdrojov formou „Ročného plánu vzdelávania“, ktorý je zostavený na základe schválených požiadaviek a rozpočtu. Návrh a požiadavku na nepovinnú vzdelávaciu aktivitu schvaľuje priamy nadriadený zamestnanca. Finančné zdroje potrebné pre vzdelávanie, sú zahrnuté v Súhrnnom finančnom pláne spoločnosti. Základom pre plánovanie vzdelávacej aktivity sú výstupy zročného hodnotenia zamestnancov a rozdiely z popisu pracovného miesta, kedy sa porovnávajú požadované kvalifikačné požiadavky. Po absolvovaní vzdelávacej aktivity musí zamestnanec odovzdať kópiu osvedčenia o jej absolvovaní, ktorá sa zakladá do jeho osobného spisu. Následne zamestnanec vyplní tlačivo o hodnotení vzdelávania - dotazník, ktoré sa založí, a o 3 až 6 mesiacov od absolvovania sa predloží jeho priamemu nadriadenému, ktorý vyhodnotí efektivitu vzdelávacej aktivity. Tá sa hodnotí podľa prínosu daného školenia pre prácu zamestnanca.<sup>9</sup>

V rámci adaptačného procesu okrem zákonne povinných školení, prebiehajú aj interné školenia na základe pracovnej pozície zamestnanca, ako aj poučenie o smerniciach, politike kvality a o ich umiestnení na intranete. Podľa zistení na prijímacom pohovore sa naplánuje potrebné doplnenie kvalifikácie a zaškolenie na pracovnom mieste.<sup>10</sup>

Na zvyšovanie kvalifikácie a odbornosti svojich zamestnancov spoločnosť využíva rôzne metódy vzdelávania, či už tie na pracovisku priamo pri výkone práce alebo mimo neho. Medzi najviac využívané patria nasledovné metódy:

- *Inštruktáž pri výkone práce* – predstavuje často využívanú metódu, kedy nadriadený pracovník predvedie postup práce školenému zamestnancovi. Napríklad zaučenie na Excel.
- *Pracovná porada* – je jednou z najčastejšie využívaných metód približne 2-3krát mesačne. Ide najmä o procesno – ekonomické porady, počas ktorých sa zamestnanci oboznamujú s hospodárskymi výsledkami, priebehom činností

<sup>8</sup> Interný materiál. *Organizačná smernica riadenia ľudských zdrojov*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

<sup>9</sup> Interný materiál. *Organizačná smernica riadenia ľudských zdrojov*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

<sup>10</sup> Interný materiál. *Organizačná smernica riadenia ľudských zdrojov*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

ale najmä sú zapájaní do prezentácie ich návrhov na zlepšovanie procesov v rámci jednotlivých divízií ale aj celej spoločnosti.

- *Konzultácia* – predstavuje aktivitu kedy controllér divízie poskytuje konzultácie a poradenstvo, zmyslom ktorého je pochopenie ekonomického diania v divízií alebo úseku.
- *Koučovanie* – je aplikované najmä na riešenie zadaní ako aj projektov zmien. Projektový vedúci prostredníctvom koučovania vedie členov tímu k samostatným alebo naopak tímovo získaným záverom, čo v konečnom dôsledku smeruje k rozvoju ich schopností.
- *Samo vzdelávanie* – v niektorých prípadoch zamestnanci uprednostňujú samo vzdelávanie alebo výber kurzu vo svojom voľnom čase, najmä jazykové kurzy.

K metódam vykonávaným na pracovisku patria aj interné školenia, ktoré sú podľa potreby navrhované riaditeľmi jednotlivých divízií. Napríklad zamestnankyňa z vyššieho manažmentu s výbornou znalosťou angličtiny za príspevok od organizácie, doučuje zamestnancov anglický jazyk mimo pracovnej doby.

- *Workshop* – je obľúbenou metódou najmä pre oblasť ekonómie a projektového riadenia. Jeho použitie je zamerané na procesné zlepšenie.
- *Prednáška / seminár* – predstavuje odborné stretnutia, ktoré vedie buď interný zamestnanec alebo je pozvaný poradca.
- *Hranie rolí* – manažérske kurzy, sú zabezpečované raz ročne externou nemeckou spoločnosťou. Sú určené pre manažérov, ktorí sa prostredníctvom simulovania rôznych situácií učia reagovať a riešiť problémy.<sup>11</sup>

Organizácia preferuje účasť zamestnancov na rôznych minoritných konferenciách, fórach, výstavách, workshopoch, kde majú možnosť reálne vidieť dané produkty, procesy a ich využitie v praxi, ako aj oboznámenie sa s novými trendmi. V prípade top manažmentu približne štyrikrát ročne, pre IT zamestnancov raz za rok. Pri výrobných zamestnancoch, napríklad montéroch, sú to najmä služobné cesty v zahraničí, kde sú priamo zaučení na montáži, a po príchode svoje novonadobudnuté zručnosti naučia iných. K metódam vykonávaným externou poradenskou spoločnosťou patrí napríklad aj audit IT, kedy externý zamestnanec najskôr sleduje procesy a na základe tohto pozorovania vedie prednášku na zlepšenie týchto procesov a oblastí. Tieto aktivity nie sú zahrnuté v nákladoch na vzdelávanie a spoločnosť na ich realizáciu vyčleňuje približne 10 až 15 tisíc eur ročne. Vzdelávanie manažérov je zamerané najmä na finančné riadenie podniku a je určené aj pre tých, ktorí nemajú ekonomické vzdelanie. Spoločnosť sa tým snaží zvýšiť povedomie o ekonomickom riadení spoločnosti a tým riadenie zároveň aj zlepšiť.<sup>12</sup>

O prístupe spoločnosti Konštrukta-Industry k vzdelávaniu svojich zamestnancov napovedajú aj náklady vynaložené na jeho realizáciu. Nasledujúca tabuľka nám poskytuje informácie o nákladoch na vzdelávanie za roky 2009 – 2013. Rok 2009 bol v dôsledku hospodárskej krízy poznamenaný najnižšími nákladmi na vzdelávanie v sledovanom období. V ostatných troch rokoch sa rozhodli využívať dotácie

<sup>11</sup> Interný materiál. *Riadenie ľudských zdrojov*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

<sup>12</sup> Interný materiál. 2013. *Výročná správa*. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

z eurofondov, ktoré sa ale neosvedčili. Napríklad v roku 2013 dosiahli mínusovú hodnotu, pretože za jazykové vzdelávanie im v skutočnosti vyplatili o 1 827 eur menej.

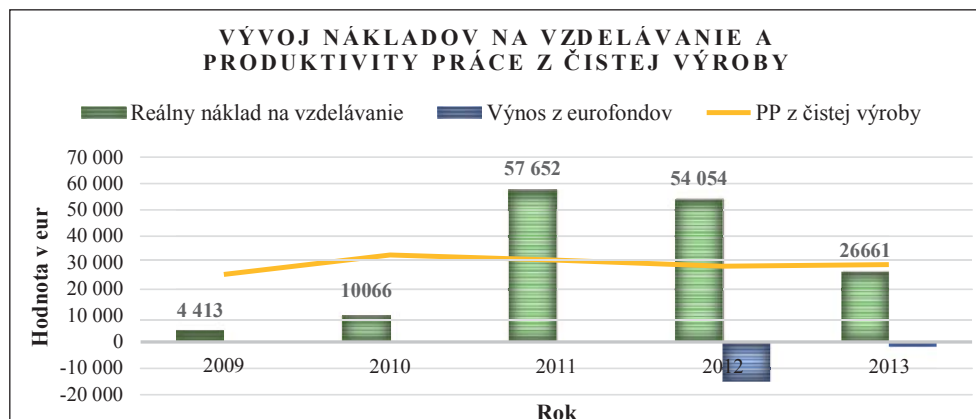
**Tabuľka 2 Náklady na vzdelávanie**

Ukazovateľ	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Celkový náklad eur	4 413	10 066	57 652	39 042	24 835
Výnos z eurofondov eur	0	0	60 361	-15 012	-1 827
Reálny náklad eur	4 413	10 066	-2 709	54 054	26 661

Zdroj: Interný materiál. Štatistické údaje oddelenia RLZ. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

V porovnaní s rokmi 2004 – 2008, kedy boli na vzdelávacie aktivity poskytnuté oveľa vyššie finančné prostriedky pozorujeme v súčasnosti deficit. Dôležité je ale poznanie, ako použité finančné prostriedky teda náklady na vzdelávanie vplyvajú na produktivitu práce zamestnancov. Produktivitu práce zamestnancov z čistej výroby si vypočítame, ak dáme do pomeru čistú výrobu za sledované obdobie-rok a počet zamestnancov platný za toto obdobie.

**Graf 3 Vývoj nákladov na vzdelávanie a produktivity práce z čistej výroby**



Zdroj: Interný materiál. Štatistické údaje oddelenia RLZ. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

Ako môžeme vidieť produktivita práce medzi rokmi 2009 – 2011 vykazuje určitú súvislosť s vynaloženými nákladmi, keďže s vyššími nákladmi vzrástla, ale následne pozorujeme klesajúcu tendenciu. S nižšími nákladmi v roku 2013 zaznamenala jemný nárast, čo pripisujeme odrazeniu sa minulých vysokých nákladov až v tomto roku.

## 2 Analýza súčasného stavu vzdelávania zamestnancov v organizácii KONŠTRUKTA – Industry, a. s., jeho zhodnotenie a návrh na zlepšenie

### 2.1 Analýza súčasného stavu vzdelávania zamestnancov v organizácii KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

Táto kapitola je venovaná vyhodnoteniu dotazníkového prieskumu v spoločnosti Konštrukta – Industry, a. s., ktorý bol zameraný na THP (technicko-hospodárskych) reálnych zamestnancov. Do prieskumu sa zapojilo 47 zamestnancov zo všetkých



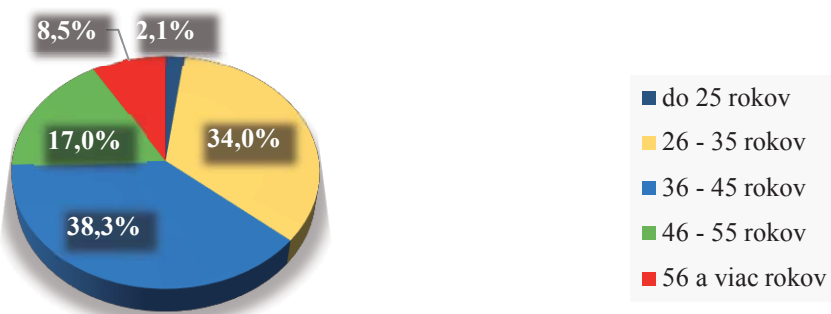
štyroch divízií. Prvé štyri otázky mali identifikačný charakter a predstavovali všeobecné informácie o respondentoch. Druhá časť dotazníka obsahovala 13 otázok, ktoré mali výskumný charakter. Účelom týchto otázok bolo zistiť do akej miery sú zamestnanci spokojní so vzdelávacím procesom v organizácii.

1. Uvedte Vaše pohlavie.

Prieskumu sa zúčastnilo 55, 3 % mužov a 44, 7 % žien.

2. Zadajte Váš vek.

#### Graf 4 Vek respondentov

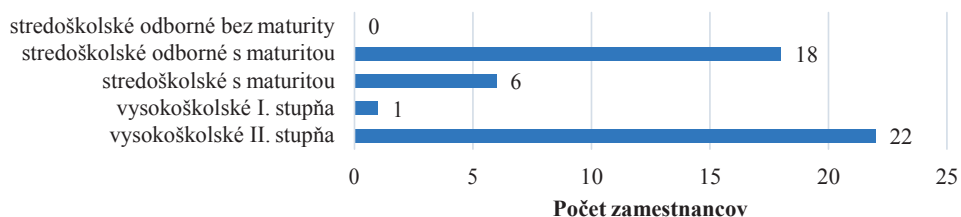


Zdroj: Vlastné spracovanie

38, 3 % opýtaných, bolo vo veku 36 až 45 rokov. 34 % zamestnancov bolo vo veku 26 až 35 rokov. 17 % zúčastnených zamestnancov bolo vo veku 46 až 55 rokov, 8, 5 % zamestnancov malo 56 a viac rokov a 2, 1 % zamestnancov malo do 25 rokov.

3. Uvedte Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie.

#### Graf 5 Vzdelanie respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

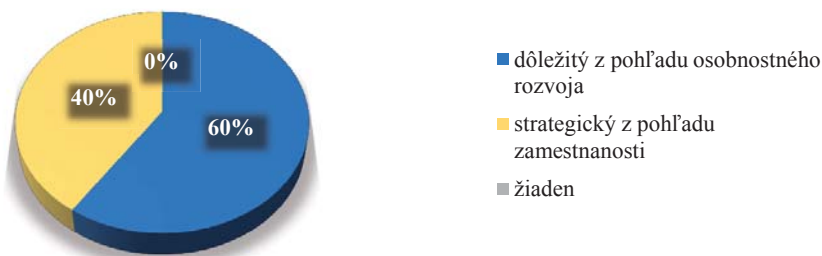
46, 8 % opýtaných malo dosiahnuté vzdelanie vysokoškolské druhého stupňa, 38, 3 % uviedlo najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské odborné s maturitou. 12, 8 % z opýtaných zamestnancov dosiahlo najvyššie vzdelanie stredoškolské s maturitou a 2, 1 % zamestnancov ukončilo vysokoškolské prvého stupňa.

4. Vaše pracovné zaradenie – divízia?

Zo zamestnancov zúčastnených na prieskume bolo 40, 4 % z divízie Ekonomia, 29, 8 % z divízie Výroba, 25, 5 % z divízie Pneu a 4, 3 % z divízie Explózia.

5. Aký význam má pre Vás celoživotné vzdelávanie?

**Graf 6 Význam celoživotného vzdelávania**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo 100 % opýtaných, 60 % považuje celoživotné vzdelávanie za dôležité pre ich osobnostný rozvoj. Pre 40 % zamestnancov je strategické z pohľadu zamestnanosti. Možnosť žiaden význam neoznačil ani jeden z respondentov.

6. Ste spokojný s možnosťami vzdelávacích aktivít vo Vašej organizácii?

**Graf 7 Spokojnosť s možnosťami vzdelávacích aktivít v organizácii**



Zdroj: Vlastné spracovanie

51, 1 % respondentov vyjadrilo spokojnosť s ponúkanými vzdelávacími aktivitami v organizácii. Priestor na zlepšenie vidí 36, 2 % opýtaných a 12, 8 % zamestnancov vyjadrilo nespokojnosť. Pri tejto otázke sme poskytli nespokojným zamestnancom možnosť uviesť v čom konkrétne vidia rezervy. Niektorí využili túto možnosť a ich nespokojnosť bola namierená najmä na nedostatok času, ktorý majú. Zamestnávateľ nevytvára dostatočný časový priestor, sú veľmi vyťažení, termíny školení kolidujú s uzávierkami, ako aj nie sú dostatočne informovaní o realizácii školenia a potom nie sú voľné miesta. Prijali by aj väčšiu variabilitu vzdelávacích aktivít v rôznych termínoch a viacero školení pre manažérov zameraných na delegovanie úloh, motiváciu a rozvoj pracovných tímov.

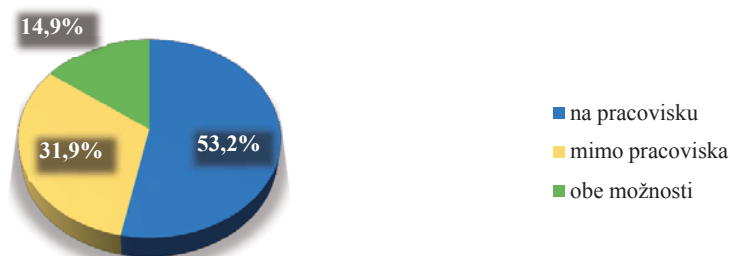
7. Akých vzdelávacích aktivít ste za zúčastnili za posledný rok? (uvedte konkrétne, aj v akých oblastiach) Pozn.: Ak ste sa v minulom roku nezúčastnili žiadnej, môžete uviesť za posledné dva roky, v tom prípade uvedte aj rok konania vzdelávacej aktivity.

Na túto otvorenú otázku respondenti odpovedali rozmanito. Rok 2014 priniesol zmenu PLM platformy a implementáciu dvoch nových informačných systémov. Prebehol audit a následne prednáška na zlepšenie procesov, zaškolenia na nové IS, semináre a online semináre o prínosoch novej platformy. Ďalej sa zúčastnili školení na daňové priznanie, Incoterms, Intrastat, mzdové hospodárstvo, MS Office – Excel,

Access, program SAS – kvantitatívne metódy v marketingu, CIS účtovníctvo pre pokročilých, konferencie, veľtrh, manažérske zručnosti a jazykové kurzy. Ako aj interných porád v rámci oddelenia a prednášok.

8. Kde bola vykonaná vzdelávacia aktivita?

**Graf 8 Miesto konania vzdelávacej aktivity**



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

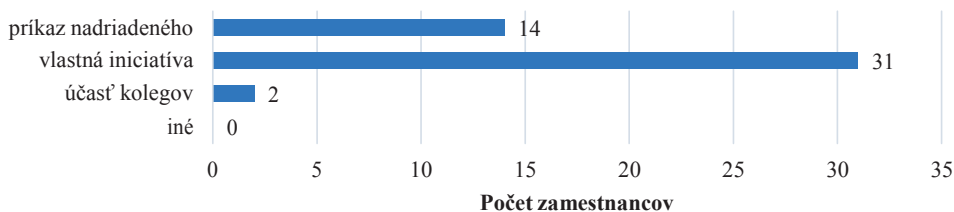
53, 2 % vzdelávacích aktivít prebehlo na pracovisku, 31, 9 % bolo realizovaných mimo pracoviska. 14, 9 % zamestnancov uviedlo viacero aktivít, z ktorých niektoré sa odohrali na pracovisku a iné mimo pracoviska, teda označili odpoveď obe možnosti.

9. Zúčastnili ste sa týchto vzdelávacích aktivít v pracovnom čase?

Medzi odpoveďami prevažovala možnosť áno, ktorú označilo 85 % zamestnancov. 15 % zamestnancov označilo nie, resp. že vzdelávanie prebehlo v rámci ich voľného času a vo všetkých prípadoch to bol kurz anglického jazyka.

10. Aký bol dôvod Vašej účasti na vzdelávaní?

**Graf 9 Dôvod účasti na vzdelávaní**

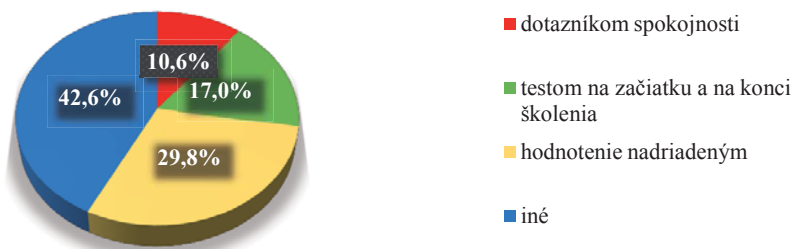


Zdroj: *Vlastné spracovanie*

66% zamestnancov uviedlo ako dôvod účasti svoju vlastnú iniciatívu a teda sa zúčastnili z vlastnej vôle a presvedčenia. 29, 7 % zamestnancov označilo príkaz nadriadeného ako dôvod ich účasti. Táto odpoveď sa objavila najmä pri poradách. 4, 3 % opýtaných uviedlo ako dôvod účasti na vzdelávacej aktivite účasť ich kolegov.

11. Akým spôsobom prebehlo hodnotenie efektivity vzdelávacej aktivity po jej absolvovaní?

**Graf 10 Spôsob hodnotenia efektivity vzdelávacej aktivity**

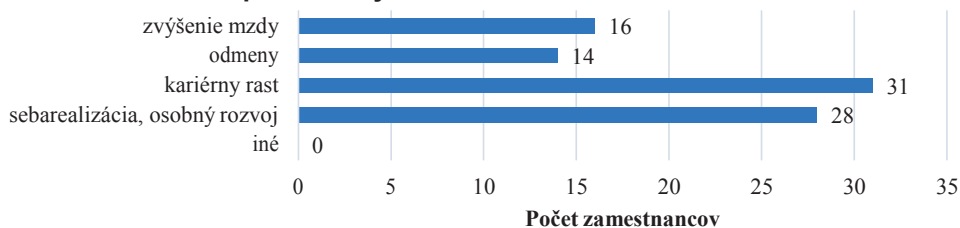


Zdroj: Vlastné spracovanie

Najväčší objem odpovedí sme zaznamenali pri možnosti iné, kde respondenti uviedli, že hodnotenie neprebehlo, a to až v 42,6 % odpovedí. 29,8 % označilo hodnotenie nadriadeným, najmä pri respondentoch, ktorí absolvovali inštruktáž pri práci, školenie alebo prednášku vykonávanú nadriadeným zamestnancom. Takéto hodnotenie prebehlo len v neformálnej podobe. Testom na začiatku a na konci školenia bolo hodnotených 17 % zamestnancov. Tento druh hodnotenia bol použitý najmä pri jazykovom vzdelávaní a pri pár odborných vzdelávacích aktivitách. Najmenej odpovedí sme dostali na dotazník spokojnosti, ktorý označilo len 10,6 % zamestnancov.

12. Aké motivačné prostriedky sú pre Vás dôležité pre účasť na vzdelávacej aktivite? (môžete označiť viac možností)

**Graf 11 Motivačné prostriedky**

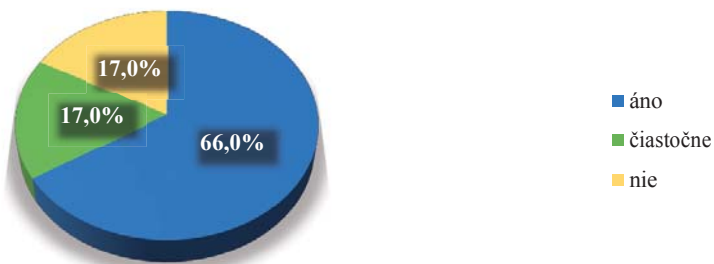


Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri tejto otázke sme nechali zamestnancov vybrať si viacero možností. Najčastejšou kombináciou boli odpovede sebarealizácia, osobný rozvoj a kariérny rast, ktoré vo svojej odpovedi označil takmer každý zamestnanec. Finančné odmeny ako zvýšenie mzdy a odmeny bolo označované v oveľa menšej miere. Pre zamestnancov teda predstavujú väčšiu motiváciu nefinančné prostriedky.

13. Motivuje Vás zamestnávateľ dostatočne k účasti na vzdelávacej aktivite?

**Graf 12 Motivácia zamestnávateľom k účasti na vzdelávacej aktivite**

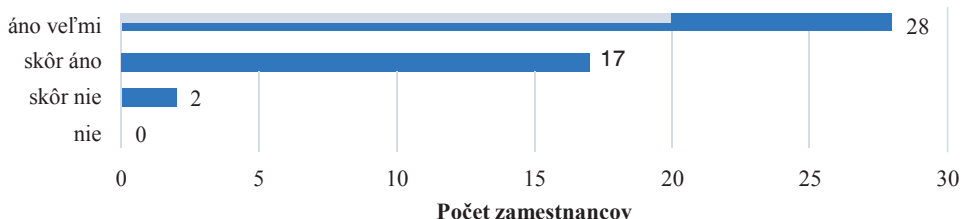


Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Až 66% zamestnancov odpovedalo áno, teda sa cítia dostatočne motivovaní organizáciou k účasti na vzdelávacej aktivite. Rovnako po 17 % zamestnancov odpovedalo, že sú motivovaní čiastočne alebo motivovaný nie sú vôbec. V priestore, ktorý im bol ponúknutý na vyjadrenie sa k svojej odpovedi, uviedli podobné dôvody ako s nespokojnosťou so vzdelávaním a teda nedostatočne vytvorený časový priestor na vzdelávanie, nedostatočná flexibilita ohľadom termínov alebo požiadavka na vyššiu kvalitu vzdelávacích aktivít.

14. Myslíte si, že absolvované vzdelávacie aktivity Vám pomohli k zlepšeniu výkonu a efektivity Vašej práce?

**Graf 13 Zlepšenie výkonu a efektivity práce po absolvovaní vzdelávacej aktivity**



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Až 59, 5 % zamestnancov si myslí, že mu absolvovaná vzdelávacia aktivita veľmi pomohla na zlepšenie efektivity práce a výkonu. Odpoveď skôr áno, označilo 36, 2 % respondentov. Len 4, 3 % zamestnancov si myslí, že im vzdelávacia aktivita nepomohla a to v prípade jazykového kurzu a interných školení (porady). Aj pri tejto otázke dostali nespokojní zamestnanci priestor na vyjadrenie svojho názoru. Objavili sa názory ako neadekvátna dĺžka trvania k pomeru objemu informácii, stále vidím priestor na svoje zdokonalenie, prinieslo nové vedomosti, ale nezlepšilo výkon a efektivitu či požiadavku na viac podobných školení.

15. Aké metódy vzdelávania Vám najviac vyhovujú? (napr. inštruktáž, koučing, mentoring, porada, prednáška, workshop, hranie rolí, e-learning a pod.) – Uvedte v previazaní na tému školenia napr. predajné zručnosti – hranie rolí, a pod.

Táto otvorená otázka priniesla najviac odpovedí metóde workshop, ktorú napísalo 42, 5 % zamestnancov. Rovnako, a to 27, 6 % odpovedí získala inštruktáž pri

práci v prepojení na MS Office, IS a koučing. 19 % respondentov sa rozhodlo okrem iného napísať aj prednášku a 17 % zamestnancov zahrnulo do svojej odpovedi poradu. Medzi zvolené metódy sa dostal aj e-learning v podobe web seminárov o nových technológiách a to celkovo v 10 % odpovedí. Niektorí zamestnanci zvolili hranie rolí – manažérske, obchodné zručnosti, seminár, intenzívne kurzy v prepojení na jazykové vzdelávanie a konzultácie, diskusie.

16. Boli by ste ochotný finančne prispieť na realizáciu vzdelávacej aktivity?

Na túto otázku 68 % zamestnancov odpovedalo nie. Ochotu prispieť finančne na vzdelávacie aktivity vyjadrilo 32 % zamestnancov.

17. V prípade, ak ste odpovedali áno, uveďte prosím, v akej maximálnej výške a za akých okolností by ste prispeli. Uveďte o aký typ vzdelávacej aktivity by sa jednalo.

60 % z 32 % zamestnancov z predchádzajúcej otázky odpovedali, že by prispeli najčastejšie maximálne do výšky 50 % z celkovej sumy vzdelávacej aktivity. 40 % z nich odpovedalo, že by prispeli na aktivitu, ktorú by si sami zvolili. Jedna zamestnankyňa rozpísala, že na jazykové školenie by bola ochotná prispieť 50 %, na koučing 30 % a na odborné školenia 10 %.

Výsledky z prieskumu, ako aj informácie z druhej kapitoly sme využili na zhodnotenie situácie v podniku a vypracovanie kladov a záporov vzdelávania v organizácii.

## **2.2 Zhodnotenie súčasného stavu vzdelávania zamestnancov v organizácii KONŠTRUKTA – Industry, a. s.**

V nasledujúcej podkapitole sme zhodnotili získané informácie z interných zdrojov organizácie, ako aj z dotazníkového prieskumu a uviedli sme silné a slabé stránky vzdelávania zamestnancov, ktoré nám z nich vyplynuli.

### **Silné stránky**

- *Poslaním spoločnosti je vytvárať motivujúce a stabilizujúce pracovné prostredie pre zamestnancov.*
- *Prepracovaná stratégia ľudských zdrojov so zameraním aj na vzdelávanie zamestnancov.*
- *Previazanie vzdelávania zamestnancov v spoločnosti s ostatnými personálnymi činnosťami.*
- *Systém motivácie, hodnotenia a odmeňovania podporujúci vzdelávanie.*
- *V dlhodobom horizonte dostatočný objem investícií do vzdelávania.*
- *Implementácia e-learningu do vzdelávania zamestnancov.*
- *Väčšinová spokojnosť zamestnancov so vzdelávacími aktivitami spoločnosti.*
- *Vzdelávanie manažérov zamerané na finančné riadenie.*
- *Účasť top manažmentu na rôznych minoritných konferenciách, veľtrhoch a pod.*

### **Slabé stránky**

- *Nedostatočne prepracovaný, chýbajúci systém hodnotenia spätnej väzby a efektivity vzdelávacích aktivít.*

- Organizácia nevytvára dostatočný časový priestor pre zamestnancov na vzdelávanie.
- Zlá informovanosť o možnosti vzdelávacích aktivít.
- Termíny kolidujú s uzávierkami, projektmi.
- Nedostatok teambuildingových podujatí.
- Obmedzené vzdelávanie cudzích jazykov.
- Neefektívne využívanie eurofondov.
- Nedostatočné vzdelávanie manažérov na rozvoj a podporu zamestnancov.
- Nevyhovujúci adaptačný proces.
- Zníženie investícií do vzdelávania v ostatných rokoch.

Identifikovaním nedostatkov vzdelávania v organizácii v podobe slabých stránok sme poukázali na rezervy, ktoré organizácia v tomto smere má. V poslednej podkapitole našej práce sme sa teda zamerali na vypracovanie návrhov a niekoľkých odporúčaní pre podnik, ktoré by mohli využiť na zlepšenie vzdelávacieho procesu.

### **2.3 Návrhy na zlepšenie súčasného stavu vzdelávania zamestnancov v organizácii KONŠTRUKTA – Industry, a. s.**

Na základe zhodnotenia nedostatkov, ktoré sme zistili v analyzovanom podniku KONŠTRUKTA – Industry, a. s. pokúsime sa v tejto časti navrhnúť konkrétne riešenia a odporúčania na ich zlepšenie.

#### **Stanovenie metód hodnotenia**

**Hodnotenie spätnej väzby** a teda efektivity vzdelávacích aktivít je na veľmi slabej úrovni. Až 42, 6 % zamestnancov z celkového počtu 100 % opýtaných uviedlo, že ich vzdelávacia aktivita nebola hodnotená. Naš návrh teda smerujem k stanoveniu metód hodnotenia k jednotlivým druhom vzdelávacích aktivít.

- Kurz cudzieho jazyka
- hodnotenie testom na začiatku kurzu a následne asi týždeň po ukončení kurzu. Súčasťou skúšania bude aj ústna skúška hodnotená školiteľom.
- Po 3 mesiacoch od absolvovania jazykového kurzu požiadanie absolventov o testovanie prostredníctvom online testovania, každého na úrovni svojho kurzu, ktoré priamo komplexné testy vyhodnotí.
- Školenia zamerané na zvyšovanie kvalifikácie alebo pri zmene legislatívy (*dane, mzdy, medzinárodné obchodné podmienky, a pod.*)
- Vhodné je využitie hodnotenia metódou pretest – retest, teda testom na začiatku školenia a následne do týždňa po skončení školenia, nie priamo po skončení.
- Interné školenie na Excel, IS
- Po ukončení poskytnutie dotazníku spokojnosti zamestnancom, ktorí absolvovali tento druh aktivity, ako aj zadanie praktickej úlohy, priamo v systéme, ktorej splnenie zhodnotí nadriadený, ktorý školenie viedol.
- Obchodné zručnosti
- Lektor si pripraví viacero tém vyplývajúcich zo školenia, ktoré formou modelových situácií musia zamestnanci predvídať a sú priamo konfrontovaný.

Mohli by byť zamerané na získanie klienta – teda dokázať odhadnúť typ klienta, nastaviť taktiku obchodovania pre tento typ, prispôbiť verbálnu aj neverbálnu komunikáciu, jednanie a presvedčiť klienta. Ďalej modelová situácia zdolávania námietok, kedy zamestnanec musí dokázať presvedčivo argumentovať, keď je konfrontovaný klientom, zvládať konfliktné situácie a pod. Zamestnanci sú hodnotení priamo lektorom, ktorý má vopred vypracovaný hodnotiaci formulár. S odstupom času, v rámci ročného hodnotenia zamestnancov, môžeme využiť hodnotenie nadriadeným, ktorý zhodnotí zmeny v správaní, prínos a využitie nadobudnutých vedomostí v praxi, do vopred pripraveného formulára.

- *Vedenie a motivovanie ľudí*
- Hodnotenie manažérov a vedúcich zamestnancov, ktorí absolvovali toto školenie je realizované prostredníctvom spätnej väzby od zamestnancov, ktorí sú im podriadení. Vypracovali sme teda dotazník, na základe ktorého by zamestnanci hodnotili mieru zlepšenia nadriadených. ( Dotazník je súčasťou Prílohy B)

### **Vytvorenie časového priestoru**

Nespokojnosť zamestnancov s vytváraním časového priestoru a teda nedostatkom času na vzdelávanie sme sa rozhodli riešiť realizáciou vzdelávacej aktivity zameranej na Time management.

Cieľom tohto kurzu je získať praktické zručnosti na zefektívnenie organizácie osobného pracovného času a to prostredníctvom osvojenia si princípov na riadenie času, zatriedenie si pracovných činností a odbúranie stresu. Naším návrhom je, aby ho absolvovali všetci manažéri ako aj vedúci oddelení. Tí budú môcť po realizácii školenia pomôcť svojim podriadeným osvojiť si všetky princípy time managementu.

Lektor sa snaží v rámci obsahovej stránky kurzu definovať time management, vysvetliť jeho ciele, naučiť zamestnancov stanoviť si priority, vysvetliť techniky časového manažmentu, dokázať riadiť seba v čase ( tvorba časovej analýzy, definovať ciele, priority, organizovať svoj čas, delegovať úlohy, a pod.) ako aj zvládať stres a napätie.

Vybrali sme tri externé vzdelávacie inštitúcie, ktoré tieto typy školení ponúkajú a to: Macrosoft, s. r. o. so sídlom v Bratislave, IT Academy, s. r. o. so sídlom v Bratislave a TM Consulting, s. r. o. so sídlom v Nitre. Cenová ponuka je pomerne podobná, Macrosoft, s. r.o. má cenu 180 eur/ osoba, no poskytujú aj rôzne zľavy pre organizácie. Cena tohto kurzu v IT Academy, s. r. o. predstavuje 99, 99 eur/ osoba za kurz pre začiatočníkov a následne 139, 90 eur/ osoba za kurz pre pokročilých. TM Consulting, s. r. o. ponúka cenu 156 eur/ osoba. Všetky školenia sú jednodňové a ich realizácia je možná tak ako mimo pracoviska v priestoroch vzdelávacej inštitúcie, tak aj v priestoroch našej spoločnosti.

### **Informovanosť a načasovanie termínov vzdelávacích aktivít**

Sťažnosť zamestnancov smerovala aj k zlému načasovaniu termínov, v rámci tohto sme sa rozhodli zistiť formou dotazníku kedy by im počas roku vyhovoval termín školení, aby nedochádzalo ku kolízii s uzávierkami a pod. Témou dotazníka



bolo aj, aké druhy/témy školení by zamestnanci preferovali. Do dotazníku by teda napísali svoju pozíciu, oddelenie, divíziu, čas/obdobie kedy zvyknú byť najmenej vyťažení v práci a o aké témy školení by mali záujem (plné znenie dotazníka sa nachádza v prílohe C). Na základe týchto odpovedí by Personálne oddelenie dokázalo efektívnejšie naplánovať „Ročný plán vzdelávania“ tak, aby bolo v záujme zamestnancov spoločnosti ho naplniť.

## **Odporúčania**

Nedostatočnú informovanosť o možnostiach vzdelávacích aktivít, sme sa rozhodli odstrániť jednoduchým spôsobom a to tak, že každá realizácia vzdelávacej aktivity bude v dostatočnom časovom predstihu oznámená prostredníctvom intranetu. Takisto aj zavedenie tabule, ktorá bude na spoločnom, viditeľnom mieste napríklad v kuchynke a budú na nej všetky vzdelávacie aktivity spolu s termínmi, maximálnou kapacitou, popisom aktivity a uvedením, pre ktoré pozície je daná aktivita určená.

V poslednom roku spoločnosť poľavila v organizovaní teambuildingových podujatí, ktoré sú potrebné na stmelovanie kolektívu. Návrh teda smeruje k realizácii spoločného športovo – spoločenského podujatia v prírode, konkrétne v Lesoparku Brezina, kde je možnosť opekať, variť guláš a zahrať si futbal v zmiešaných tímoch. Podujatie je určené tak ako pre zamestnancov s rodinami, tak aj pre slobodných. Cena podujatia by sa mohla pohybovať okolo 2 000 eur v závislosti od počtu ľudí.

Naše ďalšie odporúčanie smerovalo k zlepšeniu využitia eurofondov. Momentálne začalo nové finančné obdobie 2014 – 2020, v ktorom sa zjednodušili podmienky pre čerpanie finančných prostriedkov. Žiadateľ pri výzve predloží najskôr len svoj projektový zámer a až po jeho schválení vypracuje potrebnú projektovú dokumentáciu. Tak sa zabráni zbytočným nákladom v prípade neschválenia. Odporúčanie vedie k vytvoreniu projektového tímu, ktorý by pôsobil v rámci existujúcej organizačnej štruktúry, čiže by bola vytvorená maticová projektová organizačná štruktúra. Tak by zamestnanci, ktorí by pracovali na projekte plnohodnotne plnili aj svoje pracovné povinnosti.

Nedostatočné vzdelávanie manažérov na rozvoj a podporu zamestnancov nás priviedlo k odporúčeniu vzdelávacej aktivity zameranej na rozvoj týchto zručností. V IT Academy realizujú kurz Vedenie ľudí a teambuilding v cene 99,99 eur/ osoba. Obdobný kurz Riadenie a vedenie ľudí vo VAM Consulting, s. r. o. stojí 249 eur/ osoba. Tréningový program pre manažérov zameraný na Vedenie ľudí a motiváciu je v TM Consulting, s. r. o. v hodnote 99 eur/ osoba.

## **Záver**

V dnešnej dobe je vzdelávanie považované za veľmi dôležitý faktor rozvoja každého človeka ako jednotlivca, ale má aj významný vplyv na úspešnosť a konkurencieschopnosť podnikov, ako aj celej spoločnosti. Z tohto dôvodu by vzdelávanie nemalo končiť absolvovaním školskej dochádzky, ale malo by byť celoživotným procesom, ktorý v konečnom dôsledku prispieva k celkovému hospodárskemu rastu krajiny. Naša

bakalárska práca sa prioritne zaoberala témou vzdelávania zamestnancov a analýzou tejto personálnej činnosti v podniku KONŠTRUKTA - Industry, a. s.

Naším cieľom bolo analyzovať proces vzdelávania ako súčasti personálneho manažmentu vo vybranej organizácii, identifikovať súčasný systém vzdelávania a metódy pri ňom používané, tiež v rámci analýzy zistiť nedostatky v systéme vzdelávania podniku KONŠTRUKTA – Industry, a. s. a navrhnúť možné riešenia na ich odstránenie.

Našou najväčšou prioritou bolo, na základe analýzy vykonanej v podniku, navrhnúť také riešenia a odporúčania, ktoré by mohli zefektívniť vzdelávací proces zamestnancov v tomto podniku. Na základe výsledkov dotazníka ako aj informácií, ktoré sme získali, sme dokázali zhodnotiť stav vzdelávacieho procesu v spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a.s. a následne vyjadriť silné a slabé stránky celého vzdelávacieho procesu. Aby sme kompletne naplnili náš cieľ, navrhli sme tri komplexnejšie riešenia, ako aj niekoľko odporúčaní, ktoré by podnik mohol zvážiť a použiť na zlepšenie momentálneho stavu vzdelávania. Prvý návrh smeroval k hodnoteniu vzdelávacích aktivít, kde sme popísali ako by mali postupovať v rámci zisťovania spätnej väzby daného kurzu či školenia. Nespokojnosť zamestnancov s nedostatkom času vytváraného na vzdelávanie a zlej informovanosti o školeniach, sme sa rozhodli vyriešiť v ďalších dvoch návrhoch. Kde sme navrhli školenie na time management, ako aj vytvorili krátky dotazník, prostredníctvom ktorého si môžu zamestnanci navrhnúť termíny kedy sú najmenej vyťažení, ako aj o aké typy aktivít majú záujem. Vypracovali sme ešte štyri odporúčania, ktorých realizáciu by podnik v rámci zlepšovania mohol zvážiť.

Každý podnik by mal sledovať a počúvať potreby svojich zamestnancov, ako aj na základe ich výsledkov zistiť rezervy v procese. Dúfame a veríme, že našim prieskumom, zhodnotením stavu, ale najmä navrhnutím jednotlivých riešení a odporúčaní sme sa stali cenným zdrojom informácií pre spoločnosť KONŠTRUKTA – Industry, a. s. a prispejeme k zlepšeniu tejto dôležitej personálnej funkcie, akou vzdelávanie zamestnancov určite je.

## Literatúra

- [1] ANTALOVÁ, M. 2011. Ľudské zdroje a personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2011. 162 s. ISBN 978-80-225-3234-1.
- [2] ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BAJZÍKOVÁ, Ľ. a kol. 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. 216 s. ISBN 978-80-223-2989-7.
- [4] BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2010. *Ako písať záverečnú prácu: Metodická príručka*. 1. vyd. Bratislava: crr.sk s. r. o., 2010. 44 s. ISBN 978-80-970272-5-4.

- [6] HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2011. *Personální manažment*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- [8] KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [9] KACHAŇÁKOVÁ, A. – STACHOVÁ, K. – STACHO, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2013. 132 s. ISBN 978-80-8078-606-9.
- [10] KOCIANOVÁ, R. 2012. *Personální řízení: Východiská a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [11] KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] STACHOVÁ, K. 2011. *Praktikum*. 1. vyd. Bratislava: Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy, 2011. 86 s. ISBN 978-80-8137-010-6.
- [13] TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [14] VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J. 2001. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2001. 206 s. ISBN 80-8055-581-8.
- [15] VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [16] CZIKK, P. – ČEPELOVÁ, A. 2006. *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov*. In Manažment v teórii a praxi online odborný časopis o nových trendoch v manažmente [online]. 2006. roč. 2, č. 2 [cit. 17.01.2015]. Dostupné na internete: <[http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne\\_projekty1/personalna%20strategia%20podniku/casopis%20euke%20-%20cepelova.pdf](http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/personalna%20strategia%20podniku/casopis%20euke%20-%20cepelova.pdf), ISSN 1336-7137.
- [17] <http://www.kotaind.sk/sk/>.
- [18] <http://www.kotaind.sk/sk/o-nas/profil-spolocnosti.html>.
- [19] Interný materiál. História spoločnosti. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.
- [20] Interný materiál. Organizačná smernica ľudských zdrojov. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.
- [21] Interný materiál. Riadenie ľudských zdrojov. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.
- [22] Interný materiál. Stratégia riadenia ľudských zdrojov. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.
- [23] Interný materiál. 2010, 2011, 2012, 2013. Výročná správa. KONŠTRUKTA – Industry, a. s.

# Poistenie katastrofických rizík malých a stredných podnikov

Ing. Jaroslav KRČ\*

## *Insurance of catastrophic risks for small and medium enterprises*

### **Abstract**

*This thesis is dealing with a risk issue of the small and medium enterprises. The first part in general describes small and medium enterprises; this part is also devoted to a theoretical basics of the risks. Small and medium enterprises are minutely analyzed and we offered a view to meaning of a risk reduction. We explained the importance of a risk management. A significant part of this thesis is dedicated to problematic of insurance and reinsurance. The risks of a small enterprise are thoroughly analyzed and an insurance is suggested as a way of eliminating these identified risks.*

**Keywords:** *insurance risk, risk management, insurance, reinsurance*

### **Úvod**

Pojem riziko je známy už z dávnej histórie. V súčasnosti môžeme rizikom rozumieť nebezpečenstvo vzniku škody, poškodenia, straty alebo zničenia. V prípade podnikateľského subjektu je pojem riziko spájaný s neúspechom v podnikaní. Medzi základné znaky podnikania patrí ochota podnikateľa prebrať a schopnosť reálne zhodnotiť podnikateľské riziko. Podnikateľ môže mať averziu k riziku, sklon k riziku alebo neutrálny postoj k riziku. V každom prípade je potrebné riziko riadiť, čo je úlohou manažmentu rizík. Riadenie rizika je súhrn činností managementu rizík, medzi ktoré patrí identifikácia rizík, analýza rizík, hodnotenie rizík a zaobchádzanie s rizikami. Riziká je potrebné neustále monitorovať a vyhodnocovať vzhľadom k meniacim sa premenným, ktoré pôsobia na podnik z vnútorného a vonkajšieho okolia.

Cieľom práce je posúdenie rizík malého alebo stredného podniku a na základe analýzy navrhnúť podniku vhodnú kombináciu poistných produktov, ktoré umožnia podnikateľskému subjektu znížiť riziko. V práci je spracovaná analýza malého podniku. Uvedený je huteľný a nehnuteľný majetok podniku a činnosti podnikateľského subjektu ako zdroj potenciálneho rizika. Kapitola obsahuje identifikáciu rizík, ktoré ohrozujú podnik, analýzu rizika, príčiny vzniku rizika a opatrenia na ich minimalizáciu a predpokladanú stratu v prípade realizácie rizika. Na základe vykonanej identifikácie, analýzy a ohodnotenia rizika je malému podniku navrhnuté vhodné poistenie ako spôsob zníženia rizika.

## **1 Potreba poistenia malých a stredných podnikov**

Každý podnikateľský subjekt potrebuje k svojej činnosti majetok. Majetok, ktorý podnikateľský subjekt používa pri svojej činnosti a samotná činnosť, ktorú podnikateľský subjekt vykonáva sú zdrojom rizika, ktoré musí podnikateľ podstúpiť,

\* Ing. Jaroslav Krč, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: krcjaroslav@gmail.com

aby bol úspešný. V tejto časti práce sme sa zamerali na malý podnik a posúdili potrebu poistenia tohto podniku.

### **Identifikácia malého alebo stredného podniku**

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným.

Spoločnosť bola založená spoločenskou zmluvou zo dňa 29.07.1997 a zapísaná do Obchodného registra dňa 14.08.1997.

Predmet činnosti podľa Obchodného registra:

- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živností v rozsahu voľných ohlasovacích živností,
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi v rozsahu voľných ohlasovacích živností,
- sprostredkovateľská činnosť,
- výroba foriem pre výrobky z plastov, gummy, skla, hliníka a bronzu,
- výroba výliskov z plastu,
- výroba stíhacích nástrojov,
- výroba špeciálneho náradia,
- výroba náhradných dielov strojárskeho charakteru,
- výroba strihacích nástrojov,
- poradenstvo v oblasti strojárstva. Spoločníci: spoločnosť má dvoch spoločníkov.

Základné imanie: 23 235,744 EUR, rozsah splatenia: 23 235,744 EUR.

Štatutárny orgán: spoločnosť má jedného konateľa. Spoločnosť zastupujú a za ňu podpisujú konatelia samostatne.

### **Posúdenie potreby poistenia vybraného podniku**

Hlavnou činnosťou spoločnosti je výroba strihacích, ohýbacích a postupových nástrojov. Prevažná časť produkcie je určená pre automobilový a elektrotechnický priemysel vo forme pravidelných dodávok.

Spoločnosť ponúka aj kompletne riešenie požiadavky od návrhu nástroja, vypracovanie výrobnej dokumentácie, samotnú výrobu navrhnutého nástroja, dodanie skúšobných vzoriek s meracím protokolom a dodanie hotového nástroja s výkresovou dokumentáciou. V roku 2014 bol priemerný počet zamestnancov 34. Spoločnosť sídli vo vlastnej budove s výrobnou halou v hodnote 370 000 EUR. Vzhľadom na širokú produktovú výrobu má spoločnosť výkonné strojové zariadenia – frézy, sústruhy, brúsky, CNC vŕtacie a frézovacie centrá, elektroiskrové drôtové rezačky, brúsku na guľato, CNC frézka 3D, NC frézka 2D, elektroistrová hlbička, meracie centrum 3D, excentrický lis a hydraulický lis. Celková hodnota strojov a strojových zariadení je 1 600 000 EUR. Spoločnosť má zásoby potrebné pre výrobu v hodnote 500 000 EUR, z toho materiál na výrobu v hodnote 10 000 EUR a nedokončená výroba a polotovary v hodnote 490 000 EUR. Spoločnosť vlastní motorové vozidlá v hodnote 150 000 EUR. K návrhu nástrojov má spoločnosť výkonné počítačové vybavenie a 3D software.

Majetok je uvedený v brutto hodnote k 31.12.2014 zaokrúhlený na celé 5 000 nahor.

Spoločnosť zabezpečuje pravidelnú údržbu strojových zariadení a nákup výrobných nástrojov, ktoré sa spotrebovávajú pri výrobe. V roku 2015 plánuje kúpu nového strojového zariadenia a tiež zvýšiť objem výroby výrobkov pre automobilový priemysel. Taktiež plánuje kúpu nového vozidla a elektrického vysokozdvížneho vozíka.

Pri posúdení potreby poistenia podniku sme analyzovali riziká podniku, posúdili úroveň rizika na základe odhadu vierohodnosti a odhadu následkov, zhodnotili identifikované riziká z pohľadu poistiteľnosti, zhodnotili riziká, príčiny ich vzniku a opatrenia k minimalizácii, odhadli sme veľkosť potenciálnej straty a rozobrali sme súčasné poistenie rizík a na základe výsledkov odporučili vhodné poistné riziká.

## 2 Analýza rizík podniku

Pri analýze podniku sme sa sústredili na majetok, ktorý spoločnosť vlastní a využíva pri výrobe a na činnosti, ktoré vykonáva. Spoločnosť vlastní nehnuteľný majetok, hnuťelný majetok a pomerne vysoké množstvo zásob. Pri analýze sme definovali riziká, ktoré vyplývajú spoločnosti z vlastníctva majetku, z činnosti, ktoré pri podnikaní vykonáva a tiež z okolia podniku.

V tabuľke 1 sme uviedli riziká, ktoré sme v podniku identifikovali. Pri jednotlivých rizikách sme uviedli príčinu rizika a ovplyvniteľnosť rizika. Interné riziká sú tie, ktoré vie podnikateľský subjekt ovplyvniť, externé riziká vie podnikateľský subjekt ovplyvniť v obmedzenej miere alebo vôbec.

**Tabuľka 1 Riziká ohrozujúce podnik**

Riziko	Príčina rizika	Ovplyvniteľnosť rizika
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy)	Živelná udalosť	Externé
	Krádež, lúpež	Interné
	Nepozornosť zamestnancov	Externé
Poškodenie hnuťelných vecí (strojové zariadenie a zásoby)	Živelná udalosť	Externé
	Krádež, lúpež	Interné
	Nepozornosť zamestnancov	Externé
Poškodenie motorových vozidiel	Krádež, vandalizmus	Externé
	Havária motorového vozidla	Interné
Prerušenie výroby	Oneskorenie dodávok	Externé
	Výpadok energie	Externé
	Živelná udalosť	Externé
	Nízky dopyt	Externé
	Porucha zariadenia	Interné
Zodpovednosť za škodu	Nepozornosť zamestnancov	Interné
	Havária motorového vozidla	Interné
	Oneskorenie výroby	Interné

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Analýza úrovne rizika na základe odhadu vierohodnosti a odhadu následkov

V tabuľke 2 sme pre identifikované riziká posúdili úroveň rizika na základe odhadu vierohodnosti a odhadu následkov.

**Tabuľka 2 Posúdenie úrovne rizika**

Riziko	Analýza rizika		
	Odhad vierohodnosti	Odhad následkov	Úroveň rizika
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy) - živelná udalosť	Sotva nastane	5	Vysoké riziko
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy) - krádež, lúpež	Sotva nastane	4	Vysoké riziko
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy) - Nepozornosť zamestnancov	Sotva nastane	3	Stredné riziko
Poškodenie hnuťelných vecí (strojové zariadenie a zásoby) - živelná udalosť	Sotva nastane	5	Vysoké riziko
Poškodenie hnuťelných vecí (strojové zariadenie a zásoby) - krádež, lúpež	Sotva nastane	4	Vysoké riziko
Poškodenie hnuťelných vecí (strojové zariadenie a zásoby) - nepozornosť zamestnancov	Asi nenastane	3	Stredné riziko
Poškodenie motorových vozidiel - krádež, vandalizmus	Asi nenastane	3	Stredné riziko
Poškodenie motorových vozidiel - havária	Možno nastane	3	Vysoké riziko
Prerušenie výroby - oneskorenie dodávok	Sotva nastane	2	Malé riziko
Prerušenie výroby - výpadok energie	Sotva nastane	1	Malé riziko
Prerušenie výroby - živelná udalosť	Sotva nastane	3	Stredné riziko
Prerušenie výroby - nízky dopyt	Sotva nastane	1	Malé riziko
Prerušenie výroby - porucha zariadenia	Sotva nastane	2	Malé riziko
Zodpovednosť za škodu - nepozornosť zamestnancov	Sotva nastane	3	Stredné riziko
Zodpovednosť za škodu - havária motorového vozidla	Možno nastane	3	Vysoké riziko
Zodpovednosť za škodu - oneskorenie výroby	Sotva nastane	2	Malé riziko

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Identifikované riziká a ich poisťiteľnosť

Poisťiteľné riziká z pohľadu malého alebo stredného podniku sú tie riziká, ktoré je pre podnik výhodné poistiť. Úlohou rizikového manažmentu v podniku je neustále analyzovať riziká podniku a navrhovať opatrenia, ktorými riziká odstraňujú alebo minimalizujú. Napriek opatreniam nie všetky riziká je možné odstrániť alebo minimalizovať, a preto je vhodné tieto riziká poistiť.

Poisťiteľnosť rizík sme hodnotili podľa vzťahu vierohodnosti a závažnosti rizík v matici kvalitatívnej analýzy rizika.

Riziká, pri ktorých je hodnota vierohodnosti nízka (D – E) a aj hodnota závažnosti rizika je nízka (1 – 2) sú riziká, ktorých následky sú minimálne a preto s týmito rizikami nie je potrebné nič robiť.

Riziká, pri ktorých je hodnota vierohodnosti vysoká (A – B) a hodnota závažnosti rizika je nízka (1 – 2) sú riziká, ktoré podnik rieši prostredníctvom samopoistenia.

Riziká, ktorých hodnota vierohodnosti je v strede matice (D – B) a hodnota závažnosti rizika je tiež v strede matice (2 – 4) sú riziká, pre ktoré je vhodná kombinácia samopoistenia a poistenia.

Rizika, pri ktorých je hodnota vierohodnosti nízka (D – E) a hodnota závažnosti je v oblasti 3 – 4 sú riziká, ktoré je vhodné poistiť.

Riziká, pri ktorých je hodnota vierohodnosti vysoká (A – B) a hodnota závažnosti je tiež vysoká (4 – 5) sú riziká, ktoré sú extrémne rizikové. V matici kvalitatívnej analýzy rizika sú tieto hodnoty označené ako extrémne. Ak podnik analýzou identifikuje riziko v tejto oblasti, bezodkladne musí prijať opatrenia na zníženie rizika, aby riziko bolo možné poistiť.

Positívne je, že žiadne z rizík nespadá do oblasti katastrofického rizika s extrémnymi následkami pre spoločnosť. Do oblasti poistiteľných rizík spadajú riziká súvisiace s vlastníctvom hnutelného a nehnuteľného majetku. Hodnota tohto majetku je značná a zničenie, poškodenie alebo krádež majetku by mali následky napríklad zastavením výroby, ktoré by spôsobilo ďalšie straty v ekonomickej oblasti. Ďalej vyplynula potreba poistiť motorové vozidlá a škody spôsobené zo zodpovednosti.

### **Riziká - príčiny ich vzniku a opatrenia k minimalizácii**

V tabuľke 3 sme pre jednotlivé identifikované riziká uviedli stupeň rizika, príčinu vzniku rizika, opatrenie k minimalizácii rizika a overenie realizácie navrhnutého opatrenia.

**Tabuľka 3 Riziká, príčiny ich vzniku, opatrenia k minimalizácii a overenie opatrení**

Riziko	Stupeň rizika	Príčina	Opatrenie k minimalizácii	Overenie opatrenia
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy)	Vysoké riziko	Živelná udalosť	Systém požiarnej ochrany, školenie BOZP	Kontrola hasiacich systémov
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy)	Vysoké riziko	Krádež, lúpež	Zabezpečenie budovy, kamerový systém, alarm	Kontrola uzamknutia budovy, kontrola funkčnosti alarmu kamier
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy)	Stredné riziko	Nepozornosť zamestnancov	Pravidelné školenie zamestnancov	Kontrola dodržiavania bezpečnosti práce



<b>Poškodenie hnu- teľných vecí (stro- jové zariadenie a zásoby)</b>	Vysoké ri- ziko	Živelná udalosť	Systém požiarienej ochrany, školenie BOZP,	Kontrola hasiacich sys- témov
<b>Poškodenie hnu- teľných vecí (stro- jové zariadenie a zásoby)</b>	Vysoké ri- ziko	Krádež, lúpež	Zabezpečenie budo- vy, kamerový sys- tém, alarm	Kontrola uzamknutia bu- dovy, kontrola funkčnosti alarmu, kamier
<b>Poškodenie hnu- teľných vecí (stro- jové zariadenie a zásoby)</b>	Stredné ri- ziko	Nepozornosť zamestnancov	Pravidelné školenie zamestnancov	Kontrola dodržiavania bezpečnosti práce
<b>Poškodenie moto- rových vozidiel</b>	Stredné ri- ziko	Krádež, vanda- lizmus	Kontrola zabezpeče- nia vozidiel	Kontrola zabezpečenia vozidiel
<b>Poškodenie moto- rových vozidiel</b>	Vysoké ri- ziko	Havária	Pravidelné školenie vodičov	Kontrola motorových vozidiel
<b>Prerušenie výroby</b>	Malé riziko	Oneskorenie dodávok	Zabezpečenie viace- ných dodávateľov	Kontrola dodávok
<b>Prerušenie výroby</b>	Malé riziko	Výpadok ener- gie	Revízia elektroinšta- lácie v budove	Kontrola vykonania re- vízie
<b>Prerušenie výroby</b>	Stredné ri- ziko	Živelná udalosť	Systém požiarienej ochrany, školenie BOZP,	Kontrola hasiacich sys- témov
<b>Prerušenie výroby</b>	Malé riziko	Nízky dopyt	Získavanie nových klientov	Kontrola objednávok
<b>Prerušenie výroby</b>	Malé riziko	Porucha zaria- denia	Pravidelná údržba zariadení	Kontrola vykonania údržby
<b>Zodpovednosť za škodu</b>	Stredné ri- ziko	Nepozornosť zamestnancov	Pravidelné školenie zamestnancov	Kontrola dodržiavania bezpečnosti práce
<b>Zodpovednosť za škodu</b>	Vysoké ri- ziko	Havária moto- rového vozidla	Pravidelné školenie vodičov	Kontrola motorových vozidiel
<b>Zodpovednosť za škodu</b>	Malé riziko	Oneskorenie výroby	Plánovanie výroby	Pravidelná kontrola pl- nenia plánu

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

### **Veľkosť predpokladanej straty**

V tabuľke 4 sme zhodnotili predpokladanú stratu identifikovaných rizík a subjektívnej pravdepodobnosti ich výskytu.

**Tabuľka 4 Kvantitatívne meranie rizika**

Riziko	Subjektívna pravdepodobnosť výskytu rizika		Maximálna možná strata [EUR]	Predpokladaná strata [EUR]
	Slovná	Čís.		
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy) - živelná udalosť	Nepravdepodobné	0,35	370 000	129 500
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy) - krádež, lúpež	Nepravdepodobné	0,20	30 000	6 000
Poškodenie nehnuteľných vecí (budovy) - Nepozornosť zamestnancov	Zriedkavé	0,10	30 000	3 000
Poškodenie hnutelných vecí (strojové zariadenie a zásoby) - živelná udalosť	Nepravdepodobné	0,35	2 100 000	735 000
Poškodenie hnutelných vecí (strojové zariadenie a zásoby) - krádež, lúpež	Nepravdepodobné	0,20	2 100 000	420 000
Poškodenie hnutelných vecí (strojové zariadenie a zásoby) - nepozornosť zamestnancov	Zriedkavé	0,10	500 000	50 000
Poškodenie motorových vozidiel - krádež, vandalizmus	Nepravdepodobné	0,25	50 000	12 500
Poškodenie motorových vozidiel - havária	Pravdepodobné	0,50	50 000	25 000
Prerušenie výroby - oneskorenie dodávok	Zriedkavé	0,05	250 000	12 500
Prerušenie výroby - výpadok energie	Zriedkavé	0,05	250 000	12 500
Prerušenie výroby - živelná udalosť	Nepravdepodobné	0,15	250 000	37 500
Prerušenie výroby - nízky dopyt	Zriedkavé	0,05	--	--
Prerušenie výroby - porucha zariadenia	Zriedkavé	0,10	250 000	20 500
Zodpovednosť za škodu - nepozornosť zamestnancov	Zriedkavé	0,10	250 000	20 500
Zodpovednosť za škodu - havária motorového vozidla	Pravdepodobné	0,40	100 000	40 000
Zodpovednosť za škodu - oneskorenie výroby	Zriedkavé	0,10	100 000	10 000

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Pri hodnotení možných strát z identifikovaných rizík sme vychádzali z predpokladov:

- poškodenie nehnuteľnosti (budovy) živelnou udalosťou, maximálnou možnou stratou je hodnota budovy. Pri živelných rizikách, napríklad požiar môže dôjsť k úplnému zničeniu budovy,
- poškodenie nehnuteľnosti (budovy) krádežou, vandalizmom a nepozornosťou

zamestnancov sme vychádzali zo sumy 30 000 EUR, nakoľko nepredpokladáme, že udalosťou by mohlo dôjsť k poškodeniu celej budovy, ale iba jej časti,

- poškodenie hnutelných vecí (strojové zariadenie a zásoby) živenou udalosťou a krádežou. Identifikované riziko považujeme za najväčšie riziko, ktoré spoločnosť znáša. Hodnota hnutelných vecí je značne vysoká a v prípade živeľnej udalosti alebo krádeže vlámaním je maximálnou možnou stratou hodnota celého hnutelného majetku,
- poškodenie hnutelných vecí (strojové zariadenie a zásoby) nepozornosťou zamestnancov – predpokladáme, že k takémuto poškodeniu môže dôjsť na jednom stroji, pričom sme zohľadnili hodnotu najdrahšieho strojového zariadenia v spoločnosti,
- poškodenie motorových vozidiel pre prípad poškodenia krádežou alebo haváriou. Do úvahy sme brali najdrahšie vozidlo, ktoré spoločnosť vlastní. Poistenie motorového vozidla spravidla kryje aj riziko živeľnej udalosti, napríklad požiaru alebo krupobitia,
- prerušenie výroby, pri tomto riziku je viacero možností, pre ktoré by spoločnosť musela zastaviť výrobu. Pri maximálnej strate sme vychádzali z hodnoty, ak by k prerušeniu došlo na 1 mesiac. V takom prípade by spoločnosť mala aj napriek zastaveniu výroby fixné náklady. V prípade prerušenia výroby by bolo zásadné, z akého dôvodu bola výroba prerušená. V prípade živeľnej udalosti spravidla dochádza aj k prerušeniu výroby, preto pravdepodobnosť prerušenia výroby je vyššia pri živeľnej udalosti, ako pri rizikách oneskorenia dodávok, výpadok energie,
- riziko zodpovednosti za škodu – riziko môže vzniknúť z viacerých príčin, identifikovali sme riziko nepozornosti zamestnancov pri práci, čo môže viesť k výrobe vadného výrobku, ktorý nespĺňa parametre odberateľa. Motorovým vozidlom môže byť spôsobená škoda nielen na majetku, ale aj na zdraví alebo usmrtením. Posledným identifikovaným rizikom zo zodpovednosti je riziko oneskorenia výroby, ktoré môže mať za následok nedodržanie zmluvne dohodnutých termínov, čo môže byť dôvodom na uplatnenie zmluvných pokút a sankcií.

### **3 Prehľad súčasného poistného krytia a návrh poistenia**

V tabuľke 5 sme uviedli súčasné poistné portfólio a na základe vykonanej analýzy sme navrhli nové portfólio poistenia.

**Tabuľka 5 Prehľad súčasného poistného krytia a návrh poistenia**

Súčasný poistný portfólio	Navrhované poistné portfólio
Poistenie pre prípad poškodenia nehnuteľného majetku živelnou udalosťou	Poistenie pre prípad poškodenia nehnuteľného majetku živelnou udalosťou
Poistenie pre prípad poškodenia hnutel'ného majetku živelnou udalosťou	Poistenie pre prípad krádeže a vandalizmu nehnuteľného majetku
Povinné zmluvné poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla	Poistenie pre prípad poškodenia hnutel'ného majetku živelnou udalosťou
Poistenie zodpovednosti za škodu	Poistenie pre prípad krádeže a vandalizmu hnutel'ného majetku
	Povinné zmluvné poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla
	Poistenie motorových vozidiel pre prípad krádeže a vandalizmu
	Poistenie zodpovednosti za škodu
	Poistenie prerušenia prevádzky

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Spoločnosť má dojednané povinné zmluvné poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla pre všetky vozidlá. Toto poistenie je spoločnosť povinná uzatvoriť zo zákona. Z dobrovoľných zmluvných poistení má spoločnosť poistenie nehnuteľného a hnutel'ného majetku pre prípad živelnej udalosti a poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú v činnosťou podľa obchodného registra. Dobrovoľné zmluvné poistenie spoločnosť dojednala v roku 2012.

Po vykonanej analýze sme navrhli spoločnosť nasledovné poistenia:

- poistenie hnutel'ného a nehnuteľného majetku pre prípad poškodenia alebo zničenia živelnou udalosťou,
- poistenie hnutel'ného a nehnuteľného majetku pre prípad krádeže a vandalizmu,
- poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla,
- poistenie motorových vozidiel pre prípad havárie, krádeže, vandalizmu a živelných rizík (napr. požiar, krupobitie),
- poistenie zodpovednosti za škodu vyplývajúcu z činnosti uvedených v obchodnom registri,
- poistenie prerušenia prevádzky.

Poistenie majetku, ktoré má spoločnosť kryté hnutelný a nehnuteľný majetok pre prípad poškodenia alebo zničenia živelnou udalosťou bolo dojednané v roku 2012. Spoločnosť medzičasom dokúpila strojové zariadenie, ale poisťnú zmluvu neaktualizovala. V súčasnosti preto nie je poisťná suma dostatočná na nahradenie strojových zariadení v prípade ich úplného zničenia živelnou udalosťou.

## **Záver**

Cieľom práce bolo posúdiť riziká malého alebo stredného podniku a na základe analýzy navrhnúť podniku vhodnú kombináciu poisťných produktov, ktoré umožnia podnikateľskému subjektu znížiť riziko.

Malé a stredné podniky tvoria na Slovensku 99 % všetkých podnikov a zamestnávajú viac ako 66 % pracujúcich, preto je veľmi dôležitá ich ekonomická stabilita. Neúspech v podnikaní je veľakrát spôsobený aj rizikami, ktoré podnikateľ neidentifikoval, resp. podcenil.

Ekonomicky prijateľnou možnosťou zníženia veľkých rizík je poistenie, ako účinný a efektívny spôsob zníženia rizika vyplývajúceho z náhlej a nečakanej udalosti – poisťnej udalosti. Poisťovňa ako podnikateľský subjekt je v dôsledku svojej činnosti vystavená rizikám vyplývajúcich z rizík, ktoré sa seba prevzala poistením rizík iných podnikateľských subjektov. Poisťovne znižujú prevzaté riziko horizontálnym spôsobom, čiže spolupoistením alebo vertikálnym spôsobom - zaistením.

V práci sme analyzovali potrebu poistenia malého podniku, ktorý podniká v oblasti strojárkej výroby. Vyrába súčiastky, ktoré sú vstupom do výroby pre automobilový a elektrotechnický priemysel. V podnikateľskom subjekte sme identifikovali riziká poškodenia nehnuteľných a hnutelných vecí živelnou udalosťou, krádežou a nepozornosťou zamestnancov, poškodenie motorových vozidiel krádežou, vandalizmom a nepozornosťou zamestnancov, riziko prerušenia výroby z dôvodu oneskorených dodávok, výpadku energie, živelnej udalosti a poruchy zariadenia. Posledným identifikovaným rizikom je zodpovednosť za škodu, ktorá môže byť zapríčinená nepozornosťou zamestnancov, haváriou vozidla alebo oneskorením výroby. Odhadom vierohodnosti a následkov sme z identifikovaných vysoké rizika – poškodenie hnutelných a nehnuteľných vecí živelnou udalosťou a krádežou, poškodenie motorových vozidiel haváriou a zodpovednosť za škodu spôsobenú haváriou vozidla. Pre všetky identifikované riziká navrhujeme opatrenia k ich minimalizácii a spôsob overenia navrhnutého opatrenia. Základnými opatreniami sú dodržiavanie bezpečnosti pri práci a školenia. Na základe subjektívnej pravdepodobnosti výskytu rizika sme vypočítali predpokladanú stratu. Najväčšiu stratu môže podnik utrpieť poškodením hnutelných vecí živelnou udalosťou a krádežou. Výsledkom analýzy v podniku je návrh poisťného portfólia. Podniku sme navrhli poistiť nehnuteľné a hnutelné veci pre prípad poškodenia živelnou udalosťou a krádežou vlámaním, povinné zmluvné poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorového vozidla, poistenie zodpovednosti za škodu a poistenie prerušenia prevádzky.

## Literatúra

- [1] CIBÁKOVÁ, V. a kol. 2010. *Ako písať záverečnú prácu: Metodická príručka*. 1. vydanie. Bratislava: crr.sk, 2010. 45 s. ISBN 978-80-970272-5-4.
- [2] ČEJKOVÁ, V. – GRMANOVÁ, E. – ADAMKO, J. 2012. *Poistovníctvo: Praktikum*. 1. vydanie. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012. 99 s. ISBN 978-80-970802-6-6.
- [3] ČEJKOVÁ, V. a kolektív. 2013. *Poistný trh: Praktikum*. 1. vydanie. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2013. 127 s. ISBN 978-80-89600-16-8.
- [4] ČEJKOVÁ, V. – MARTINOVIČOVÁ, D. 2007. *Poistovníctvo: Úvod do teórie*. 1. vydanie. Bratislava: Merkury, 2007. 135 s. ISBN 978-80-89143-60-3.
- [5] ČEJKOVÁ, V. – MARTINOVIČOVÁ, D. – NEČAS, S. 2011. *Poistný trh: teória i prax*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 222 s. ISBN 978-80-8078-399-0.
- [6] DAŇKOVÁ, A. a kol. 2010. *Malé a stredné podnikanie*. 1. vydanie. Bratislava: crr.sk, 2010. 270 s. ISBN 978-80-970495-2-2.
- [7] FILIP, S. – ŠIMÁK, L. – KOVÁČ, M. 2011. *Manažment rizika*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2011. 199 s. ISBN 978-80-89393-49-7.
- [8] JANATA, J. 2014. *Principy pojištění podnikatelů a právnických osob*. 1. vydanie. Praha: Professional Publishing, 2014. 136 s. ISBN 978-80-7431-140-6.
- [9] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint 2, 2012. 215 s. ISBN 978-80-89393-83-1.
- [10] MAJTÁN, Š. a kol. 2007. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vydanie. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 343 s. ISBN 978-80-89085-79-8.
- [11] MARTINOVIČOVÁ, D. – ČEJKOVÁ, V. 2013. *Poistenie rizík malých a stredných podnikov*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2013. 250 s. ISBN 978-80-8078-672-4.
- [12] PAULÍK, D. – BEŇOVÁ, E. – BONDAREVA, I. – ČEJKOVÁ, V. – ROMANČIKOVÁ, E. 2012. *Základy financií a meny*. 1. vydanie. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012. 313 s. ISBN 978-80-89600-06-9.
- [13] PETRUĽÁK, M. – ŠULÍKOVÁ, M. 2012. *Poistné zmluvy*. 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2012. 375 s. ISBN 978-80-7400-356-1.
- [14] Odporúčanie Komisie zo 6. Mája 2003, ktoré sa týka definície mikro, malých a stredných podnikov.
- [15] Slovenská technická norma STN 01 0380 Manažérstvo rizika.
- [16] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.
- [17] Zákon č. 42/1994 Z.z. o civilnej ochrane obyvateľstva v znení neskorších predpisov.
- [18] Zákon č. 8/2008 Z.z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- [19] SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA POISŤOVNÍ. 2012. Čo sa dá poistiť? In *Ako funguje poisťovníctvo*. Bratislava: Slovenská Asociácia poisťovní, 2012. 10 - 12 s.
- [20] NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/dohlad-nad-poisťovnictvom/zoznam-poisťovni/poisťovne-so-sidlom-na-uzemi-sr/zakladne-informacie>.

# Vplyv marketingovej komunikácie na nákupné správanie seniorov

Andrej KUBA\*

## ***Effect of the Marketing Communication on behaviour of the retirement age buyers***

### **Abstract**

*In this work we are dealing with an effect of marketing communication focused on old-age buyers. In the first part of the work we talk to detail about the mentioned group of the buyer. We continue with the introduction of the specific marketing communication in COOP Jednota Slovensko company. Last part of the work is devoted to the recommendations and proposed amendments. Suggested solutions should have a direct impact on the marketing communication efficiency of the company.*

**Keywords:** *marketing communication, seniors, buying, behaviour, COOP Jednota*

### **Úvod**

Seniori v marketingovej teórii a praxi nie sú doposiaľ úplne docenená cieľová skupina. Tento fakt je prekvapujúci, pretože demografický vývoj a zmena životných postojov seniorov naznačuje veľký potenciál v tejto cieľovej skupine. Mnoho výskumov dokazuje, že práve trh seniorov bude v budúcnosti jedným z mála rastúcich trhov. Záujem obchodníkov o seniorov za posledné roky mierne vzrástol, ale stále chýba dôkladný výskum potenciálu tohto segmentu.

Táto téma je v skutočnosti veľmi obsiahla, preto nedokážeme objasniť všetky súvislosti s ňou spojené. Predmetom našej práce je poskytnúť čitateľom dostatok potrebných informácií poukazujúcich na dôležitosť vhodnej marketingovej komunikácie zameranej na seniorov a aj faktory, ktoré ju ovplyvňujú.

Cieľom tejto práce je pokúsiť sa objasniť problematiku vplyvov marketingovej komunikácie na nákupné správanie seniorov a poukázať na dôležitosť skúmania faktorov, ktoré ich ovplyvňujú.

Prvá časť práce je venovaná problematike seniorov, ich nákupnému správaniu sa a typológii seniorov. V druhej kapitole sme sa venovali analyzovaniu výskumu a objasneniu spoločnosti COOP Jednota a jej marketingovej stratégie. Záver tejto práce obsahuje návrhy a odporúčania.

### **1 Seniori**

„Vnímanie pojmu senior je nejednotné. Pre niektorých autorov sa jedná o osobu staršiu než 50 rokov, iní pridávajú ešte desať rokov. Z hľadiska dôchodkového poistenia je seniorom človek starší než 65 rokov. V našich európskych štatistikách

---

\* Andrej Kuba, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra marketingu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: andrej.kuba@gmail.com

sú za seniorov považované takisto osoby vo veku 65 rokov a viac. Výklad pojmu senior sa líši a vyvíja v čase.“<sup>1</sup>

Podľa sociálnej poisťovne „Senior je osoba, ktorej bol priznaný dôchodok, a osoba, ktorá chce o priznanie dôchodku požiadať“<sup>2</sup>.

Seniorov môžeme rozdeliť podľa viacerých kritérií a to podľa veku, životného cyklu alebo životného štýlu.

### **Segmentácia podľa veku**

- Mladí seniori: seniori do 75 rokov, a je pre nich charakteristická mobilita, sú relatívne zdraví, podnikaví a aktívni.
- Starí seniori: seniori nad 75 rokov,

### **Segmentácia podľa životného cyklu**

- Pred-seniori: fáza života 50-60 rokov (prichádzajú zdravotné problémy, deti odchádzajú z rodičovského domu) ,
- Mladí seniori: fáza života 60-70 rokov (vnímajú zdravotné problémy, prijímajú status seniora, odchádzajú do dôchodku),
- Starší seniori: fáza života nad 70 rokov (zdravotné ťažkosti, veľa voľného času)

### **Segmentácia podľa životného štýlu**

Typológiu seniorov na základe životného štýlu možno rozdeliť do troch skupín:

- pasívni seniori,
- kultúrne aktívni seniori,
- na zážitky orientovaní aktívni seniori.

## **1.1 Seniori v Slovenskej republike a Európskej únii**

### **Seniori v Slovenskej republike**

Podľa štatistickej ročenky, ktorú vydal Štatistický Úrad Slovenskej republiky (ďalej len ŠÚ SR) v Slovenskej republike od roku 1990 až po rok 2012 sa počet seniorov vo veku 65 rokov a viac zvýšil o 2,7 % (tabuľka 1). Podľa posledného sčítania obyvateľov, domov a bytov z roku 2011 má v Slovenskej republike obyvateľstvo 65 rokov a viac zastúpenie v krajoch nasledovné:

<sup>1</sup> KOLEKTÍV, 2012. *Determinanty osobnej spotreby a spotrebiteľského správania seniorov*. s. 30

<sup>2</sup> ŠÚ SR. SODB 2011, [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk).



**Tabuľka 1 Trvalo bývajúcce obyvateľstvo v SR podľa krajov<sup>3</sup>**

Kraj	Trvalo bývajúcce obyvateľstvo				Index starnutia
	Spolu	veková skupina 65+			
		abs.	v %	v % zo SR	
Bratislavský	602 436	82 989	13,8	12,1	101,1
Trnavský	554 741	72 065	13,0	10,9	94,2
Trenčianský	594 328	82 067	13,8	12,0	103,7
Nitriansky	689 867	96 014	13,9	14,0	102,8
Žilinský	688 851	82 303	11,9	12,0	75,1
Banskobystrický	660 563	86 779	13,1	12,7	88,8
Prešovský	814 527	89 306	11,0	13,0	59,6
Košický	791 723	91 350	11,5	13,3	66,1

Zdroj: ŠÚ SR, Sčítanie obyvateľov, domov a bytov, KrTab. 3, Obyvateľstvo trvalo bývajúcce v krajoch SR podľa vekových skupín, SODB, 2011

Podľa štatistiky Sociálnej poisťovne k 31. marcu 2015 žije na Slovensku 1 348 978 dôchodcov.<sup>4</sup> Momentálny demografický vývoj ukazuje, že tak, ako na Slovensku, ale aj v iných krajinách Európskej únie, sa zvyšuje počet seniorov. ŠÚ SR od roku 1990 do roku 2012 zaznamenal 2,7% zvýšenie počtu obyvateľov vo veku 65 rokov a viac.

### Seniori v Európskej únii

Priemerné zastúpenie seniorov z krajín Európskej únie (ďalej len EÚ) k 1.1.2010 je 17,4%. Najväčšie zastúpenie seniorov vo veku 65 rokov a viac má Nemecká spolková republika. Práve v tejto krajine je 20,7 % podiel seniorov. Táto hodnota je o 3,3% väčšia ako je priemer EÚ 27 krajín. Seniori na Slovensku predstavujú 12,3 %.

### Seniori na internete

Vplyvom nových technológií aj staršia generácia, ktorá žila väčšinu života bez pripojenia na internet, sa prispôsobuje a prijíma nové inovácie. Portál Pewinternet.org tvrdí, že 59% amerických seniorov vo veku 65 rokov a viac je takzvané „on-line“. Od roku 2000, kedy bolo iba 14% seniorov s prístupom na internet sa do roku tento 2013 tento počet zvýšil o 45%.<sup>5</sup> Tento trend bol zaznamenaný aj na sociálnej sieti „Facebook“. Magazín Forbes tvrdí, že: „Počet užívateľov 65 rokov a starších sa za posledný rok zvýšil o 35%. V súčasnosti je na sociálnej sieti až 45% identifikovaných seniorov.“<sup>6</sup>

Portál cnet.com uvádza že „Medzi seniormi, ktorí sú on-line, 91% používa e-mail, 46% posielala fotografie e-mailom, 59% si kúpilo produkt cez internet za posledné 3 mesiace, 24% sa prihlásilo na vyzdvihnutie kupónu, 44% hralo sólo on-line hry.“<sup>7</sup>

On-line nakupovanie, ako transparentné nakupovanie z domu podľa sme.sk využíva „takmer 17% užívateľov internetu, ktorí nakupujú v elektronických obchodoch sú podľa prieskumu starší ako 51 rokov. Staršia stredná generácia užívateľov internetu

<sup>3</sup> ŠÚ SR. SODB 2011, www.statistics.sk.

<sup>4</sup> SOCIÁLNA POISŤOVNA. www.socpoist.sk.

<sup>5</sup> www.pewinternet.org. 3.4.2014.

<sup>6</sup> www.forbes.com. 30.12.2013.

<sup>7</sup> www.cnet.com. 8.6.2012.

vo veku od 51 do 60 rokov má medzi nakupujúcimi v on-line obchodoch 12% podiel a aktívni sú aj seniori vo veku nad 61 rokov, ktorí majú 5% podiel.<sup>8</sup>

Nižšia cena pri nákupe cez internet a najmä úspora času, ale aj širší sortiment a lepšia prezentácia tovaru sú hlavné dôvody prečo seniori nakupujú cez internet. Podľa internetového predajcu Heureka.sk „hoci seniori v internetových obchodoch nakupujú aj preto, aby ušetrili, oproti priemernému Slovákovi minú ročne v e-shopoch viac peňazí. Od 201 do 800 eur ročne minie cez internet 53% seniorov nakupujúcich online, teda o 9% viac ako je celkový slovenský priemer“.

## **2 Analýza marketingovej komunikácie COOP Jednota Slovensko so zreteľom na segment „seniori“**

Cieľom práce je predstavenie spoločnosti COOP Jednota Slovensko, spotrebne družstvo, a jej stratégiu marketingovej komunikácie zameranú na seniorov. Objasníme organizačnú štruktúru a predstavíme si nástroje marketingového mixu použité v spoločnosti. V ďalšej časti vyhodnotíme a interpretujeme výsledky získané na základe prieskumu a navrhujeme riešenia. Spoločnosť COOP Jednota s najväčším počtom potravín na Slovensku sa dostáva do pozície kedy vzniká takzvaný „vynútený vzťah“ predaju. Vynúteným vzťahom sa myslí, že spotrebiteľ nemá v danej obci iné potraviny, v ktorých by mohol vykonať nákup produktov dennej spotreby a tento vzťah v spoločnosti COOP Jednota je na úrovni 8% z celkového počtu zákazníkov. Nakoľko v obciach (do 5000 obyvateľov) žije väčšinou staršia generácia, marketingová komunikácia musí byť adekvátne prispôbena tejto cieľovej skupine. Z celkových zákazníkov tvorí 29% spotrebiteľov nad 60 rokov.

„Výraz družstvo použil v roku 1876 významný slovenský politik P. Mudroň a termín Jednota D.G. Lichard. Tieto družstvá a svojpomocné spolky vznikli na princípoch dobrovoľnosti, vzájomnosti, samosprávy, spoločného vlastníctva a demokracie. V súčasnosti Spotrebne družstevníctvo na Slovensku je pokračovateľom tradície S. Jurkoviča a S. Ormisa. Spotrebne družstvá vykonávajú nielen veľkoobchodnú a maloobchodnú činnosť, ale i potravinársku výrobnú činnosť. Spotrebne družstvá sú akcionári viacerých akciových spoločností (ktoré boli pred rokom 1989 družstevnými podnikmi).“<sup>9</sup>

29.11. 1968 vzniká Slovenský zväz spotrebných družstiev.

30.1. 1997 Slovenský zväz spotrebných družstiev mení právnu formu na družstvo.

29.1.2002 sa zlučuje Slovenský zväz spotrebných družstiev so spoločnosťou COOP CENTRUM, a.s.

7.3. 2002 sa mení obchodné meno na COOP Jednota Slovensko, spotrebne družstvo.

Ku dňu 31.12.2013 registruje COOP Jednota Slovensko 31 spotrebných družstiev.

<sup>8</sup> www.sme.sk. 13.3.2011.

<sup>9</sup> VIESTOVÁ,K. a kol. 2001. *Teória obchodu*. s. 63.

Poslaním spoločností je zabezpečovať spoločenskú a ekonomickú prosperitu družstva a jeho členov, to znamená vytvárať a poskytovať COOP Jednotám, ako svojim členom, nástroje a riešenia na udržanie si trhového podielu.

Medzi strategické ciele spoločnosti patrí: zastrešiť spoločné procesy a zabezpečovať ich jednotne pre všetkých členov, dobudovať logistiku systému, zosúladiť informačné systémy a zjednotiť nákup, distribúciu a predaj ovocia a zeleniny, a byť čo najbližšie ku zákazníkom. Spoločnosť COOP Jednota je nielen najväčším predajcom potravín na Slovensku, ale aj obchodným reťazcom s najväčším počtom predajní.

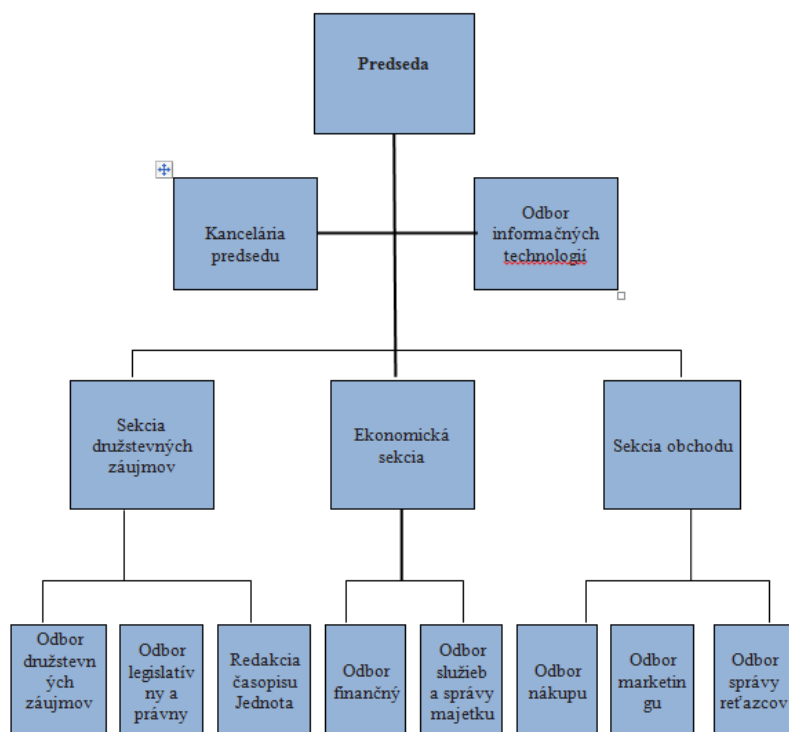
Prioritou spoločnosti je orientácia na zákazníka a budovanie predajní vidieckeho a mestského typu. V týchto prevádzkach sa zákazníci cítia komfortne, môžu realizovať komplexné a rýchle nákupy s možnosťou využitia doplnkových služieb ako COOP vernostná karta, či cash-back systém.

COOP Jednota má 2219 prevádzkových jednotiek, ktoré sú začlenené do 3 maloobchodných formátov:

18 predajní COOP Jednota Tempo supermarket 376, predajní COOP Jednota Supermarket,

1832 predajní COOP Jednota Potraviny.

**Obrázok 6 Organizačná štruktúra spotrebného družstva COOP Jednota Slovensko**



Zdroj: Vnútro podnikové údaje COOP Jednota

## 2.1 Marketingová komunikácia spoločnosti COOP Jednota<sup>10</sup>

### Nástroje marketingového mixu zamerané na seniorov Sortimentový mix

Spoločnosť COOP Jednota sa vzhľadom na svoje marketingové ciele neorientuje na víkendové nákupy. Jej sortiment je zameraný na produkty dennej spotreby, domáce a hygienické potreby. Seniori sú málo náchylní na zmenu značky produktu, a sú verní overeným značkám. COOP Jednota predáva najvyšší podiel slovenských výrobkov a to na úrovni 74%. Aby spoločnosť mala čo najväčší zásah na nákupné správanie seniorov, ponúka vlastné značky, ktorých počet je na úrovni 750 produktov, rozdeľuje seniorov podľa priorít, ktoré pri nakupovaní majú.

Jednotlivé typy vlastných značiek sú:

- **COOP Premium**

Pre seniorov, ktorí vyhľadávajú kvalitu, pre nich sú určené produkty značky COOP Premium. Výrobky tejto kategórie sú porovnateľné s tými najkvalitnejšími výrobkami, ktoré sú dostupné na našom trhu. Tieto produkty nájdeme v sieti COOP Jednota na Slovensku, ale aj v Českej Republike a Maďarsku.

- **COOP Jednota Tradičná kvalita**

Seniori, ktorí pri nákupe spájajú dve základné vlastnosti a to kvalitu a cenu pre nich je určená kategória značky COOP Jednota Tradičná kvalita. Do tejto kategórie patria produkty, ako čerstvé potraviny, drogériový tovar, nápoje, nepotravinové výrobky alebo trvanlivé potraviny.

- **COOP Jednota Dobrá cena**

Vzhľadom na to, že finančné postavenie slovenských seniorov nie je porovnateľné s priemerom Európskej únie, mnoho z nich nakupuje produkty na základe ceny. Kategória značky COOP Jednota Dobrá cena patrí medzi najstaršiu kategóriu z portfólia produktov. Táto kategória dosahuje päťtinový podiel na celkovom maloobchodnom obrate vlastnej značky.

### Cenová politika

Spoločnosť si stanovuje ukazovatele, do ktorých patrí maloobchodný obrat, investície a hospodársky výsledok. Pre splnenie stanovených úloh maloobchodného obratu je dôležitý správny nákup tovaru a správne nastavenie predajnej ceny.

Spoločnosť najbežnejšie tvorí cenu prirážkovou metódou. Má vytvorený sadzobník obchodných prirážok a je jednotný pre všetky predajne. Každá tovarová skupina má stanovené % prirážky k tejto nákupnej cene s DPH tak, aby boli pokryté náklady a minimálny zisk, ktorý sa mení na základe ponuky a dopytu.

Akciové ceny sú stanovené pri letákových akciách a sú vytvorené kalkuláciou. Tovar do akcie sa nakupuje so zľavou od dodávateľa a je k nej pripočítaná zľava z obchodnej prirážky. Cieľom je oslovenie spotrebiteľa k väčšiemu nákupu.

---

<sup>10</sup> Informácie poskytol na základe osobných stretnutí marketingový manažér Mgr. Branislav Boľanovský. (branislav.bolanovsky@coop.sk) v Bratislave v priebehu apríla 2015.

## Distribučná politika

Hlavnou podstatou a stratégiou spoločnosti je, aby bol tovar a služba k spotrebiteľovi čo najbližšie. Distribúcia má kľúčový význam, pretože okrem akvizičného riadi aj logistický systém. Pre spoločnosť COOP Jednota, ako najväčšieho predajcu potravinárskeho tovaru, je základom bezproblémové dodanie tovaru. Z dôvodu veľkej maloobchodnej a veľkoobchodnej siete a logistiky sa spoločnosť väčšinou nemôže vyrovnáť cenovej úrovni voči konkurencii. Pre lepšiu orientáciu a väčší komfort seniorov v prevádzkach COOP Jednota je charakteristická najpočetnejším maloobchodným reťazcom. Seniori v tomto type predajní nájdu predovšetkým rýchlo-obrátkový tovar a čerstvé potraviny.

## Komunikačná politika

Spoločnosť v komunikačnej politike využíva nasledovné komunikačné nástroje:

- Reklama.
- Podpora predaja.
- Vzťahy s verejnosťou.

**Reklama** poskytuje informácie o produktoch a vytvára predstavu o ich úžitkoch. Medzi najrozšírenejšie prostriedky, ktoré spoločnosť využíva pri oslovení seniorov patrí reklama v televízii (Markíza, TV JOJ, RTVS), v rozhlase (Rádio Expres, Jemné melódie, RTVS), v tlači (Nový Čas, Život, Plus 7 dní, ÚJ SZÓ) a na vlastných plochách, ktoré väčšinou slúžia k navigácií. Tieto reklamné prostriedky sa nakupujú 1 rok dopredu. Posledná masívna kampaň bola zameraná na predaj tradičných slovenských mliečnych výrobkov, ako mlieko, maslo a syr.

**Podpora predaja** obsahuje opatrenia, na základe ktorých zvyšujú efektívnosť marketingových činností. Aktuálna kampaň s názvom „Vyberte si správnu kartu“ sa nesie v zmysle propagácie nákupnej karty COOP Jednota. Držiteľom týchto kariet bude za rok 2014 vyplatená suma 7 870 198 Eur. Každému vlastníkovi tejto karty bude vyplatená čiastka 1,5% z celkovej nazbieranej sumy minulej v spoločnosti COOP Jednota. Tieto zľavy na ďalší nákup sú vyplatené 2-krát ročne. Koncom minulého roka spoločnosť odmenila 1 000 000 toho držiteľa karty.

Hlavnou úlohou **pri práci s verejnosťou** je vytvoriť si dobrý vzťah so spoločnosťou, dôveru a pochopenie. Podľa výročnej správy za rok 2013 medzi hlavné aktivity COOP nadácie boli projekty zamerané na seniorov ako „Podpora zdravotníctva“, keď Nemocnici s poliklinikou Prievidza so sídlom v Bojniciach zakúpili mikroskop celkovej hodnote 7 657,04 Eur.

Pre Ambulanciu MUDr. Ivanovej v Žiline nakúpili prístroje a zariadenia v celkovej hodnote 2 944,76 Eur. Pre Fakultnú nemocnicu s poliklinikou v Žiline zakúpili inštrumentárium v hodnote 6 641,31 Eur. A mnoho ďalších.

COOP Jednota sa ako reklamný partner zapojila aj do projektov ako Krištáľové krídlo, Intraco, Deň policajného zboru, Deň narcisov či Štrbský maratón. Spoločnosť COOP Jednota s. d., nevyužíva **osobný predaj** ako nástroj priamej komunikácie.

## **2.2 Najpredávanejšie produkty v segmente seniorov**

Prvenstvo najpredávanejšej položky medzi seniormi z kategórie distributérov vlastnej značky Mamičkine dobroty patrí Čerstvému Mlieku s podielom tuku najmenej 3,6%. V kategórii tradičná kvalita má prvenstvo ryža guľatozrná. Najpredávanejší produkt u seniorov v kategórii Dobrá cena je hladká múka špeciál.

V roku 2014 sa spoločnosti COOP Jednota ako jedinému reťazcu zo strednej a východnej Európy podarilo získať prestížne ocenenie v súťaži PLMA - International Salute to Excellence Awards, čo je najvýznamnejší veľtrh vlastných značiek na svete.

## **2.3 Návrh na skvalitnenie marketingovej komunikácie pre seniorov**

### **Predmet prieskumu**

Predmetom prieskumu je analýza marketingovej komunikácie a nákupného správania seniorov. Zároveň sa pokúsime zachytiť najplyvnejšiu formu marketingovej komunikácie. Prieskum sme realizovali na Námestí sv. Rozálie v Ivanke pri Dunaji.

### **Cieľ prieskumu**

Cieľom prieskumu je zistiť faktory, ktoré ovplyvňujú zákazníka pri výbere predajne, produktu, formu nákupu, ich intenzitu a vplyv médií pri výbere.

### **Prieskumné metódy**

Na prieskum sme si zvolili metódu dotazníka. Prieskum nie je reprezentatívna vzorka z toho dôvodu, že respondenti neboli selektovaní na základe pohlavia, finančného príjmu alebo vzdelania. Všetci respondenti uviedli, že sú starší ako 65 rokov. V poslednej fáze vyslovíme na základe získaných poznatkov odporúčania.

### **Časový harmonogram a organizačné zabezpečenie**

Samotný prieskum prebiehal 10. apríla 2015. Po vypracovaní otázok do dotazníku a následnom rozmnožení dotazníkov sme uskutočnili samotný prieskum.

### **Charakteristika prieskumnej vzorky a lokality prieskumu**

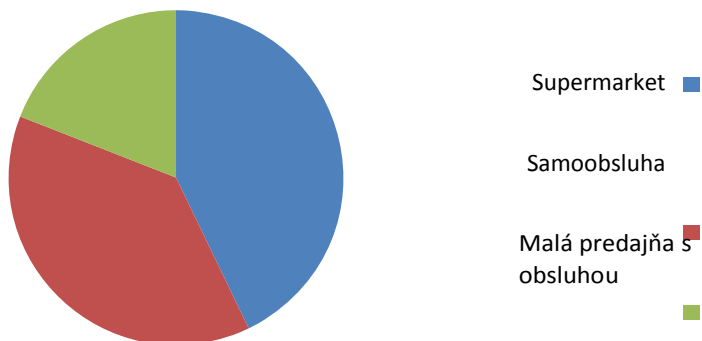
Prieskum sme realizovali na vzorke 42 respondentov, ktorých vek bol 65 rokov a viac. V prieskumnej vzorke sa nachádzali respondenti ženského aj mužského pohlavia. Návratnosť dotazníkov bola 100%. Prieskum sme uskutočnili na Námestí sv. Rozálie v Ivanke pri Dunaji.

### **Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov prieskumu**

V grafickom znázornení sú udávané absolútne hodnoty.

Graf 1 (otázka č. 1)

## Aký typ predajne vyhľadávate?



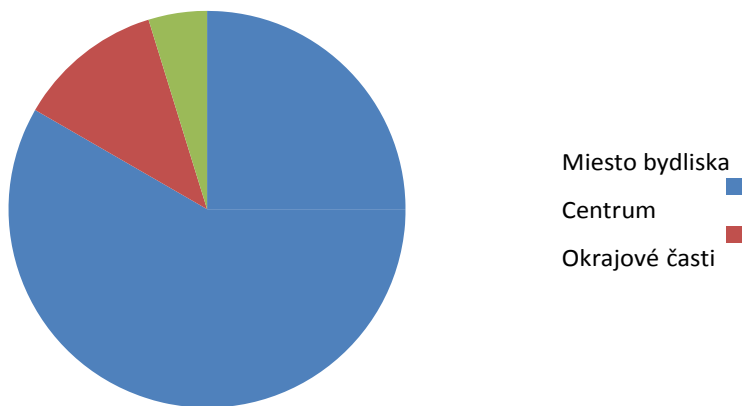
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z opýtaných respondentov odpovedalo, že 42,85% preferuje nákup v supermarkete.

Predajňu so samoobsluhou vyhľadáva 38,1% opýtaných. Najmenej vyhľadávaná je malá predajňa s obsluhou to v zastúpení 19,05%

Graf 2 (otázka č. 2)

## Lokalizácia predajne

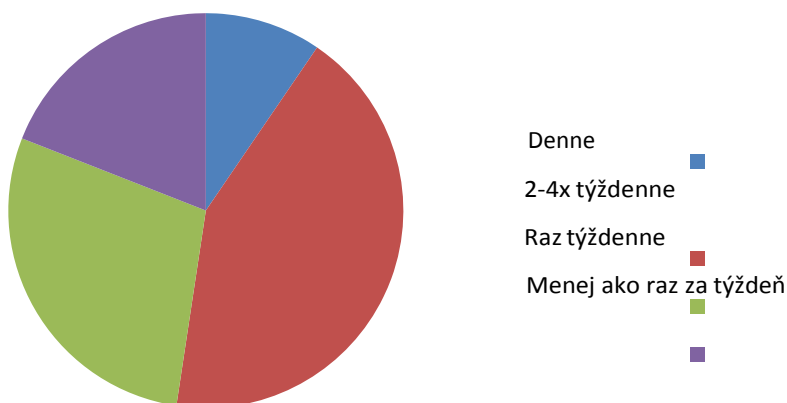


Zdroj: Vlastné spracovanie

Až 83,40% opýtaných vyberá miesto nákupu podľa miesta bydliska. Nákup produktov alebo služieb realizuje 11,90% v centre mesta. Vzhľadom na pokročilý vek opýtaných iba 4,70% realizuje svoj nákup v okrajových častiach.

Graf 3 (otázka č.3)

## Frekvencia návštevy predajne

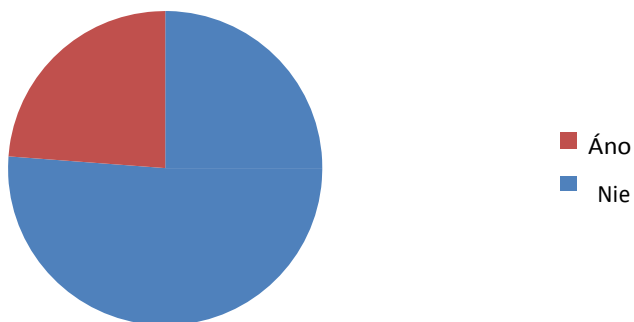


Zdroj: Vlastné spracovanie

V tejto otázke som zisťoval, ako často seniori vykonávajú nákup. Iba 10% opýtaných realizuje nákup každý deň. Toto nízke percento je z dôvodu financií a mobility. Až 43% nakupuje 2-4x týždenne produkty dennej spotreby. 29% opýtaných realizuje svoj nákup raz za týždeň a 19% menej ako raz týždenne.

Graf 4 (otázka č. 4)

## Problémy s mobilitou do predajne?



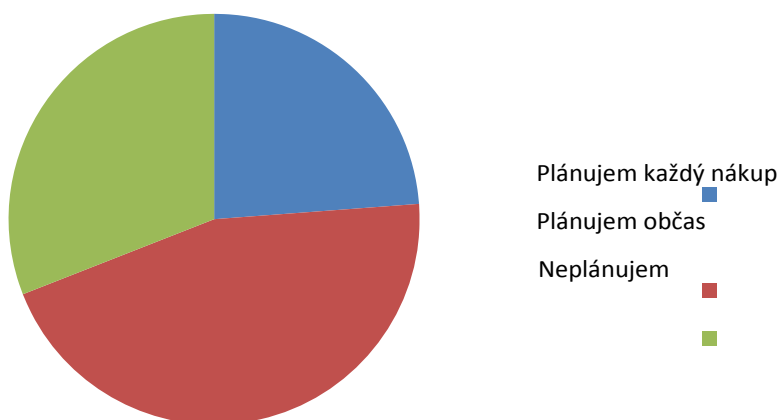
Zdroj: Vlastné spracovanie

76% opýtaných sa vyjadrilo, že nemá problém s mobilitou do predajne. Kvôli zdraviu, 24% opýtaných má problém vykonať nákup kvôli mobilite.



Graf 5 (otázka č. 5)

## Plánovanie nákupu

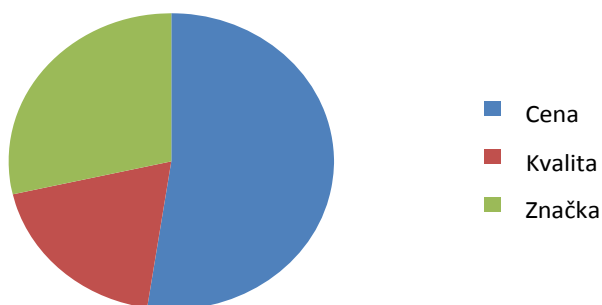


Zdroj: Vlastné spracovanie

24% opýtaných sa na nákup pripravuje a má naplánované čo kúpy. 45% tvrdí, že nákup plánuje občas. Respondenti sa vyjadrili, že plánujú nakúpiť určitý produkt, keď je v zľave. 31% odpovedalo že nákup neplánuje vôbec.

Graf 6 (otázka č. 6)

## Čo Vás ovplyvňuje pri výbere produktu?

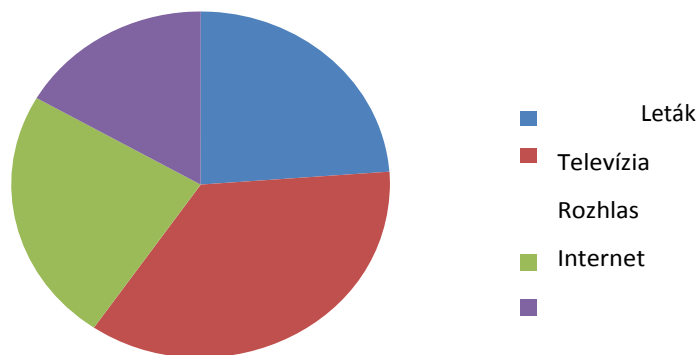


Zdroj: Vlastné spracovanie

Až 52% opýtaných sa vyjadrilo, že pri výbere produktu je rozhodujúca cena. 19% tvrdí, že prioritou je kvalita produktu. 29% odpovedalo, že značka produktu je rozhodujúca na základe vlastných skúseností alebo odporúčaní.

Graf 7 (otázka č. 7)

### Aký typ reklamy je pre Vás najosobnejší?

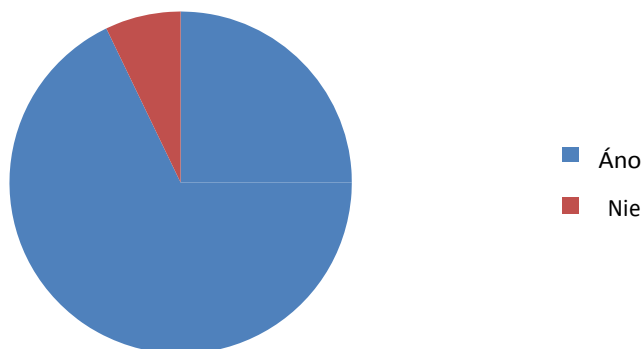


Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe opýtaných som zistil, že televízia je najosobnejšia forma reklamy pre seniorov s podielom 36%. Leták a rozhlas majú zhodne po 24%. Najmenej osobná forma reklamy pre seniorov je internet. Táto skutočnosť môže byť z dôvodu elektronickej negramotnosti.

Graf 8 (otázka č. 8)

### Vlastníte členskú kartu predajcu potravín?

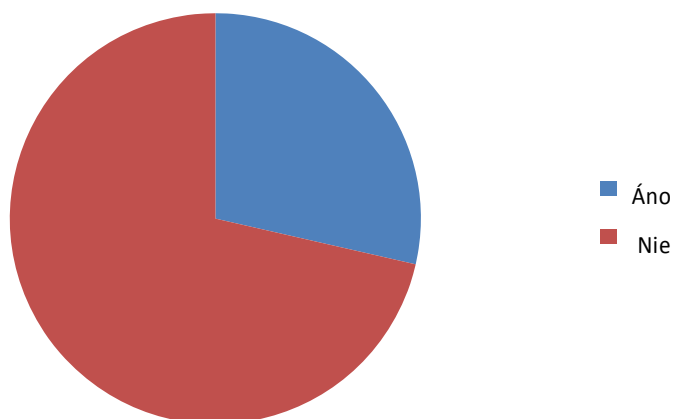


Zdroj: Vlastné spracovanie

Až 93% je držiteľom členskej karty niektorého z predajcov potravín. 7% opýtaných zatiaľ takúto kartu nevlastní.

Graf 9 (otázka č. 9)

## Využívate nákup cez internet?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Iba 29% opýtaných seniorov vyskúšalo nákup cez internet. 71% respondentov túto možnosť ešte nevyskúšala.

### 3 Návrhy a odporúčania pre spoločnosť COOP Jednota

Na základe analýzy sme zistili, že seniori pre uspokojenie svojich potrieb vykonávajú nákup produktov dennej spotreby v prevádzkach so samoobsluhou zväčša v mieste svojho bydliska. Seniori, ktorí nemajú problém s mobilitou preferujú supermarket pred menším formátom prevádzky, z dôvodu nižšej ceny a vyššieho sortimentu.

Seniori nie vždy plánujú nákup produktov, ale v prípade, že ich zaujme akciový tovar publikovaný v televízií, v rozhlase, na internete alebo v letákoch, sú presvedčení o kúpe takého produktu s možnosťou doplnkového predaja. Akciové tovary COOP Jednota vytvára na 14 dňovej báze. Až 93% vlastní členskú kartu predajcu potravín. Toto zistenie je vysoko pozitívne pre seniorov, ale najmä pre marketingových pracovníkov, ktorý môžu na základe zberu dát z týchto kariet jednoduchšie reagovať na neustále meniace sa prostredie. Keďže seniori na Slovensku v porovnaní s priemerom EÚ nie sú až tak kyberneticky zdatní, nákup produktov prostredníctvom internetu nahrádzajú osobným kontaktom.

Vzhľadom na aktuálne starnutie populácie a tým pádom zvýšenie počtu ľudí v tomto segmente, je potrebné pracovať so správou marketingovou stratégiou. Môžeme predpokladať, že kybernetická vzdelanosť u seniorov vo vyspelých štátoch Európskej únie príde postupom času aj na naše územie. Vývoj poukazuje, že čo raz viac seniorov začína pracovať s internetom, registrovať sa na sociálnych sieťach, nakupovať cez internet alebo písať svoje názory na internetové fóra. Z tohto dôvodu navrhujem nasledovné odporúčania.

Prvý návrh na zvýšenie efektivity marketingovej komunikácie pre seniorov, je väčší podiel reklamy na internete. Reklama na internete patrí medzi najmenej nákladné reklamy. Podiel staršej populácie sa na sociálnych sieťach bude iba zvyšovať a preto navrhujem nákup reklamy na sociálnej sieti FACEBOOK cielej reklamu v kategórii produkty a selektovanie pre užívateľov 65 rokov a viac na území Slovenska, Česka a Maďarska.

**Obrázok 10** Návrh reklamy na sociálnej sieti Facebook



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Na základe predpokladu zvyšujúceho sa počtu seniorov na internete, navrhujem spoločnosti COOP Jednota zasielanie noviniek prostredníctvom mailovej schránky. Veľa informácií o nových produktoch, akciách, súťažiach a podobne v rámci reťazca COOP Jednota by mohli zákazníci nájsť v mailovej schránke v mesačných intervaloch.

Seniori, ako cieľová skupina, vyhľadávajú kvalitné suroviny za rozumnú cenu. COOP Jednota predáva najviac až 74% slovenských výrobkov a preto navrhujem v tomto trende pokračovať a držať si prvenstvo. Navrhujem väčšiu spoluprácu s malými a strednými podnikmi, ktorá by nielen že pomohla slovenskej ekonomike, ale aj by znížila náklady na logistiku a zvýšila by kvalitu, vzhľadom k tomu, že exportované produkty z iných krajín nespĺňajú vždy požiadavky spotrebiteľov. Pre spoločnosť musí byť najdôležitejšie si vybudovať dôveru u zákazníkov a tú si udržať počas celého ich života. Najlepšou formou dôvery je vysoká kvalita výrobkov a konkurovateľné ceny.

Ďalej navrhujem väčšiu spoluprácu s obchodnými partnermi, a tým zvýšiť benefity vernostnej karty. Dobré cielej odmena za vernosť môže vytvoriť kvalitný vzťah medzi predávajúcim a kupujúcim. Pre držiteľov vernostných kariet vo veku 65 rokov a viac, navrhujem zvýšenie akciového sortimentu dennej spotreby, súťaže o víkendové pobyty v prírode, v kúpeľoch alebo súťaže o záhradkárске potreby.

## Obrázok 12 Návrh reklamy na pobyt pre seniorov



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Pre zvýšenie efektívnosti marketingovej komunikácie zameranej na segment seniorov, odporúčam vytvorenie novej vlastnej značky s názvom COOP Jednota Pre seniorov, do ktorej by sa zaradovali produkty, ktoré sú ľahko konzumovateľné a cenovo dostupné pre tento segment. Na tieto produkty by sa nevzťahovala rovnosť cenovej prirážky, ale boli by zvýhodnené o 15% oproti iným produktom z kategórie vlastnej značky.

## Obrázok 13 Návrh vlastnej značky COOP Jednota pre seniorov



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Možností, ako zefektívniť vplyv marketingovej komunikácie na nákupné správanie seniorov, je niekoľko. Ak spoločnosť COOP Jednota bude vhodne komunikovať so svojimi zákazníkmi, nielen že si udrží stálu klientelu, bude aj atraktívna pre nových zákazníkov.

### Záver

Cieľom tejto práce bolo hlbšie preniknúť do problematiky vplyvov marketingovej komunikácie na nákupné správanie seniorov a objasniť čitateľovi dôležitosť skúmania faktorov, ktoré ich ovplyvňujú. Nakoľko je táto téma veľmi obsiahla, nebolo možné sa v tejto práci podrobne venovať všetkým faktorom, ktoré ovplyvňujú nákupné správanie

seniorov pomocou marketingovej komunikácie, poukázali sme v jednotlivých kapitolách ich základné charakteristiky a vzájomné prepojenie.

Prvá kapitola bola prioritne zameraná na definovanie pojmov seniora, nákupného správania seniora, a prečo je dôležité mu venovať dostatočnú pozornosť. Ďalej sme poukázali na špecifiká vývoja segmentu staršej generácie a ako je tento segment chápaný v spoločnosti.

Druhá kapitola, ktorá je ťažisková, pozostáva z analytickej časti a je venovaná marketingovej komunikácii a jej vplyvu na nákupné správanie seniorov v praxi. Na základe vlastného kvantitatívneho výskumu, a zdrojov poskytnutých spoločnosťou COOP Jednota sme sa snažili získať informácie, ktoré faktory vplývajú sa seniorov, ako ich ovplyvňuje marketingová komunikácia, a stratégiu spoločnosti COOP Jednota na slovenskom trhu. Posledná tretia kapitola pozostávala z vlastných návrhov a odporúčaní na danú problematiku, v ktorej sa snažíme predvídať aj budúci vývoj tejto cieľovej skupiny.

Na záver môžeme len konštatovať, že vzhľadom k rozsahu danej témy, a obmedzeniu rozsahu práce, nebolo v nej možné bližšie špecifikovať celú problematiku marketingovej komunikácie a jej vplyv na nákupné správanie seniorov.

## Literatúra

- [1] VIESTOVÁ, K. 2001. *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint vŕa, 2001. 208 s. ISBN 80- 88848-88-1.
- [2] LESÁKOVÁ, D. a kol. 2012 *Determinanty osobnej spotreby a spotrebiteľského správania seniorov*. Bratislava: Ekonóm, 2012. ISBN 978-80-225-3481-9 (s.6 – s.26).
- [3] CNET 2012 *49% of online seniors use Facebook 8.6 2012*. Dostupné na <http://www.cnet.com/news/49-percent-of-online-seniors-use-facebook/>.
- [4] FORBES. *Facebook is getting more popular with senior citizens*. Dostupné na: <http://www.forbes.com/sites/jeffbercovici/2013/12/30/facebook-is-getting-more-popular-with-senior-citizens/>.
- [5] SME.SK. 2011. *Online nakupovanie zaujalo 17% seniorov s prístupom na internet 13.3. 2011*. Dostupné na: <http://tech.sme.sk/c/5800932/online-nakupovanie-zaujalo-17-seniorov-s-pristupom-na-internet.html>.
- [6] SOCIÁLNA POISŤOVŇA. 2015. *Dôchodca a žiadateľ o dôchodok*. Dostupné na: <http://www.socpoist.sk/dochodca/55164s>.
- [7] SOCIÁLNA POISŤOVŇA. 2015. *Počet vyplácaných dôchodkov*. Dostupné na: <http://www.socpoist.sk/pocet-vyplacanych-dochodkov--v-mesiacochoch/3150s>.
- [8] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2011. *Sčítanie obyvateľov, domov a bytov*. Dostupné na: <http://datacube.statistics.sk/SODB/TM1WebLogin.aspx>.

# Banky a životné prostredie

Katarína LEVÁRSKA\*

## **Banks and environment**

### **Abstract**

*Main subject of this thesis is an approach of the worldwide as well as local finance institutions to the environmental protection. In the first part we analyse international finance institutions and their attitude for such important question like environmental protection. In the second part we compare differences between the two Slovak finance institutions. We focus on a different approach to addressing environmental issues of the VUB bank and the UniCredit bank. This part also contains processed survey on VUB bank clients.*

**Keywords:** *banks, environment, credit facilities, environmental policy, environmental management*

### **Úvod**

V súčasnosti je téma bánk a ich prístupu k životnému prostrediu veľmi diskutovanou témou a banky sa snažia životné prostredie a jeho problematiku do svojich politík a manažmentu zakomponovať. Cieľom práce je vymedziť priestor bánk pre ich aktívny vstup do procesu ochrany životného prostredia, a to či už cez dobu splatnosti úveru, úrokovú sadzbu, zaistenie úveru či poistenie pre prípad vzniku environmentálnych škôd. V práci sa zaoberáme riešením problematiky bánk a ich prístupov k životnému prostrediu.

V prvej časti venujeme pozornosť jednotlivým nadnárodným inštitúciám, akými sú Svetová banka, Európska banka pre obnovu a rozvoj a Európska investičná banka. Súčasťou tejto kapitoly je priblíženie nadnárodných inštitúcií z hľadiska ich vzniku, činnosti, riadenia a preskúmanie súčasného stavu problematiky životného prostredia a jeho ochrany v nadnárodných inštitúciách. Ďalej v práci definujeme spôsoby, akými tieto inštitúcie pristupujú k problematike ochrany životného prostredia, prípadne spomíname rôzne iniciatívy v rámci týchto inštitúcií, týkajúce sa riešenej problematiky, ktoré sú aktuálne aj v súčasnosti.

Druhá časť je venovaná konkrétnym bankám na Slovensku a ochrane životného prostredia. V práci spomíname banky ako VÚB banka a UniCredit banka, ktoré v tejto kapitole rozoberáme a konkretizujeme z hľadiska ich prístupov k ochrane životného prostredia. V práci používame metódu komparácie jednotlivých bánk, z hľadiska problematiky ochrany životného prostredia. V rámci tejto kapitoly rozpracovávame aj vyhodnotenie najlepšej banky na Slovensku v spojitosti s problematikou životného prostredia, ale tiež z pohľadu informovanosti a šírenia osvetu medzi klientmi banky.

---

\* Katarína Levárska, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: Katka600@azet.sk

Praktická časť druhej časti je zameraná na vyhodnotenie dotazníka, ktorý sa zaoberá problematikou spojenou s prístupom VÚB banky k ochrane životného prostredia, k informovanosti klientov o aktivitách banky v rámci životného prostredia a o návrhoch respondentov k zlepšeniu činnosti banky v rámci ochrany životného prostredia. V závere tejto časti sa nachádza vyhodnotenie výsledkov dotazníka a jeho prínos pre prax.

## 1 Banky a ich vstup do ochrany životného prostredia

Do procesu ochrany životného prostredia v ostatnom období vstupujú aj banky, ktoré spolu s činnosťou poskytovania úverov zvažujú aj problematiku životného prostredia. V tejto spojitosti z iniciatívy Programu OSN pre životné prostredie vznikla v roku 1991 Európska iniciatíva finančných inštitúcií.

### Svetová banka

„Bola založená podobne ako Medzinárodný menový fond na konferencii v Bretton Woods.“<sup>1</sup> Svoju činnosť oficiálne začala rokom 1946 vo Washingtone, kde má aj svoje sídlo. Jana Kotlebová o členstve vo Svetovej banke píše: „Členstvo v tejto inštitúcii je viazané na členstvo v Medzinárodnom menovom fonde.“<sup>2</sup> V súčasnosti má 185 členov a riadi ju Zbor guvernérov, v ktorom má každý štát svojho guvernéra a tiež zástupcu, ktorý je menovaný na 5 rokov. IBRD je založená na trhových princípoch a využíva svoj vysoký rating na posunutie svojho úroku rozvojovým krajinám.

Banka pracuje v skupine. Skupinu Svetovej banky tvoria okrem nej samotnej:

- a) Medzinárodná finančná korporácia.
- b) Medzinárodné združenie pre rozvoj.
- c) Medzinárodná agentúra pre investičné záruky.
- d) Medzinárodné centrum pre riešenie sporov súvisiacich s investíciami.

Cieľom MBOR je znižovanie chudoby v krajinách so stredne vysokými príjmami tým, že podporuje ich nepretržitý ekonomický rozvoj prostredníctvom úverov, záruk a poradenstva.

„Podporovať rozsiahly rovnomerný rast medzinárodného obchodu a udržiavanie rovnováhy platobných bilancií, poskytovať finančnú podporu na pomoc vládam pri vykonávaní reforiem v štrukturálnych a sociálnych politikách, ktoré sú rozhodujúce pri zefektívňovaní rozvoja súkromného a verejného sektora a znižovaní chudoby.“<sup>3</sup> Zaraďuje sa medzi inštitúcie s programami, v ktorých je zakomponovaná aj ochrana životného prostredia. Stratégia Svetovej banky v súvislosti so životným prostredím a jeho ochranou sa zameriava na tri hlavné ciele:

- Zlepšovanie kvality života,
- Zlepšovanie kvality hospodárskeho rastu,
- Ochranu kvality miestneho a globálneho priestoru.

<sup>1</sup> PAULÍK, D. a kol. 2012. *Základy financií a meny*. s. 237.

<sup>2</sup> KOTLEBOVÁ, J. 2006. *Medzinárodné finančné centrá*. s. 104.

<sup>3</sup> PAULÍK D. a kol. 2012. *Základy financií a meny*. s. 238.



Svetová banka IBRD si stanovila rozvojové ciele tisícročia, medzi ktoré môžeme zaradiť odstránenie extrémnej chudoby a hladu, dosiahnuť čo najvyššiu úroveň všeobecnej a základnej vzdelanosti, zrovnoprávniť ženy v spoločnosti, zníženie detskej úmrtnosti, zvýšenie úrovne zdravotnej materskej starostlivosti, potlačenie chorôb ako HIV/AIDS, malária, zlepšenie starostlivosti o životné prostredie, pokrok v globálnej spolupráci. MBOR vytvára aj mnohé fondy, napríklad iniciatívu na pomoc chudobným krajinám, ktoré majú vysoký dlh. Slúžia na podporu rozvojových projektov prostredníctvom inovácií a spolupráce medzi organizáciami a miestnymi spoločníkmi podieľajúcimi sa na projekte.

Granty Svetovej banky sú určené na realizáciu inovačných projektových zámerov a na účely, akými sú zlepšenie sanitácie a zásob vody, zníženie dlhu veľmi zadlžených štátov, boj proti pandémie HIV/AIDS, podpora programov na zníženie výskytu chorôb.

Európska banka pre obnovu a rozvoj vznikla ustanovujúcou zmluvou 29.5. 1990 na pôde členskej základne Európskych spoločenstiev so základným kapitálom 10 mld. ECU rozložených na 1 milión akcií s nominálnou hodnotou 10000 ECU upísaním 6-timi členskými štátmi, Európskym hospodárskym spoločenstvom a EIB. Environmentálna politika EBOR je založená na podpore transformačného procesu ekonomiky a na pomoci súkromným a štátnym iniciatívam v strednej a východnej Európe.

Banka poskytuje pôžičky so splatnosťou 5 - 10 rokov pre súkromný sektor a 15 rokov pre štátny sektor, priame investície, spolufinancovanie, garancie a tiež poisťovaciú činnosť. Zo zdrojov banky sú financované projekty environmentálnej infraštruktúry, vodovody a kanalizácie, čističky odpadových vôd, skládky odpadov, úspory energie a mestská hromadná doprava. Štruktúrou sa nepodobá štruktúre obchodnej banky, avšak má podobný prístup k projektom a produkty oceňuje na obchodnej báze. Banka je schopná ziskávať fondy s výhodnými sadzbami na medzinárodných trhoch. Umožňuje jej to rating AAA.

Banka podporuje finančných sprostredkovateľov. Ako sprostredkovatelia môžu vystupovať regionálne, národné a odvetvové investičné fondy, banky, poisťovne, lízingové spoločnosti a podobne. Prostredníctvom činností finančných sprostredkovateľov banka zabezpečuje aj plnenie ekologických cieľov. Poskytuje pomoc pri rozmachu trhovo orientovaných hospodárstiev, súkromného sektora mobilizáciou domáceho a zahraničného kapitálu a investičnými operáciami. Medzi požiadavky banky, patrí aj žiadosť, aby boli ekologické aspekty premietnuté do fáz financovania projektových zámerov, t.j. prefinancuje iba projekt, ktorý spĺňa ekonomické, technické a environmentálne kritériá. Tieto kritériá sú vyhodnocované z hľadiska zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja. Rada guvernérov je najvyšším orgánom banky. Robí strategické rozhodnutia a určuje celkové smerovanie banky. Každý člen v nej má svojho guvernéra a náhradníka guvernéra. Stretnutia sa konajú raz za rok, najvyšším predstaviteľom banky je prezident, ktorého volí Rada guvernérov na štvorročné obdobie s možnosťou znovuzvolenia. Riadi a manažuje činnosť banky spolu s Radou riaditeľov.

SR je členom EBOR od roku 1993 a je tiež súčasťou multinárodnej konštituencie, ktorú tvorí spolu s ČR, Chorvátskom a Maďarskom.

## **Európska investičná banka a jej vplyv na životné prostredie**

EIB vznikla na základe Rímskej zmluvy a svoju činnosť začala v roku 1958 s cieľom podpory politiky EÚ prostredníctvom efektívneho finančného investovania. EIB je finančnou inštitúciou Európskej únie, ktorej členmi je v súčasnosti 28 štátov.

Banka sídli v Luxemburgu a vytvorila sieť miestnych a regionálnych pobočiek v Európe aj mimo nej. Väčšinu finančných prostriedkov získala na kapitálových trhoch a financuje investičné zámery zodpovedajúce politickým cieľom únie, ako aj kapitálové investície podporujúce európsku integráciu presadzovaním ekonomickej politiky EÚ. EIB má dvojitú identitu: vystupuje ako banka a ako európska inštitúcia. EIB je nezávislá a nie je podporovaná z rozpočtu Európskej únie. Objem financovania EIB sa v posledných rokoch neustále zvyšoval a dnes sa banka zaraďuje k najväčším multilaterálnym inštitúciám na svete, ktoré sú zamerané na financovanie. Pôžičky EIB sa vzťahujú na financovanie projektových investícií. Zameriava sa na financovanie predovšetkým projektov verejného a súkromného sektora v oblasti dopravy, telekomunikácií, priemyslu, energetiky, cestovného ruchu a v súčasnosti aj vzdelávania a zdravotníctva.

Na väčšie projekty s investičnými nákladmi viac ako 25 mil. EUR poskytuje EIB priamo alebo nepriamo zvláštnu pôžičku - so zapojením štátnej inštitúcie alebo banky. Partnerské banky posudzujú každý projekt, znášajú úverové riziko a stanovujú podmienky úverov pre konečných dlžníkov. EIB poskytuje pôžičky vo všetkých konvertibilných menách a zohľadňuje aj požiadavky dlžníka a dostupnosť meny. Pôžičky sú vyplácané prevažne v eurách a v amerických dolároch. Rada riaditeľov rozhoduje o úveroch, zárukách a výpožičkách. Okrem iného Rada riaditeľov zabezpečuje, aby bola banka riadená v súlade s ustanoveniami zmluvy a štatútu a so všeobecnými smernicami stanovenými Radou guvernérov. Stálym výkonným orgánom banky je Riadiaci výbor. Pozostáva z 9 členov - prezidenta banky a 8 viceprezidentov. Zabezpečuje pod dohľadom Rady riaditeľov každodenný chod banky. Správnosť bankových obchodov a účtovníctva kontroluje Dozorná rada. Výlučnú právomoc rozhodovať o úveroch, zárukách a výpožičkách má Správna rada banky, pričom dohliada na dodržiavanie pravidiel stanovených v štatúte banky. Ak kapitálová investícia projektu presahuje sumu 25 mil. EUR, úver schvaľuje priamo EIB, pričom z pozície banky ide o krytie najviac 50% nákladov projektu. Banka sa v roku 2004 v spolupráci s EK snažila vytvoriť nové finančné nástroje na zvýšenie pomeru medzi pôžičkami a grantmi a mobilizovať zdroje na investície súvisiace s RDI. EIB a Európska komisia spolu poskytli prostriedky na investičné programy a projekty na územiach s podporovanou industrializáciou.

Banka okrem toho poskytuje na žiadosť komisie odborné posudky na projekty, ktoré sú predkladané s cieľom získania grantovej pomoci z EÚ. K pokroku v rámci tejto aktivity môžeme priradiť spoločnú implementáciu Rámca podpory spoločenstva pre nové členské štáty v roku 2004, ktorá zahŕňa finančnú pomoc banky pre CSF a vykonávacie programy poskytované prostredníctvom spolufinancovania pomocou pôžičiek zo štrukturálnych programov.

Skupina EIB v roku 2000 vypracovala iniciatívu Inovácia 2010 s cieľom podpory Lisabonskej stratégie. Od tohto roku EIB poskytla pôžičky na investovanie v rámci tejto iniciatívy v hodnote 23,3 mld. EUR a prostredníctvom Európskeho investičného fondu 2,3 mld. EUR, ktoré mali formu rizikového kapitálu. Objem pôžičiek poskytovaných na investičné programy v roku 2004 presiahol hodnotu 7 mld. EUR. V oblasti ochrany životného prostredia a zlepšenia kvality života vyvíja banka značné úsilie. Svedčí o tom aj fakt, že viac ako tretina úverov smeruje do tejto oblasti.

Pre programové obdobie rokov 2007 – 2013 boli vytvorené 3 nové iniciatívy zamerané na investície, rast a pracovné miesta v členských štátoch a ich regiónoch. Týmito iniciatívami sú JASPERS (Spoločná pomoc pri podpore projektov v európskych regiónoch), JEREMIE (Spoločné európske zdroje pre mikro až stredne veľké podniky) a JESSICA (Spoločná európska podpora pre udržateľné investície v mestských oblastiach).

Podpora malých a stredných podnikov zo strany EIB sa realizuje aj formou majetkovej účasti alebo poskytovaním záruk bankám a špecializovaným inštitúciám pre tieto firmy. Novinkou v oblasti podpory malých a stredných podnikov je spoločný projekt EK a EIB s názvom Systém financovania komunálnej infraštruktúry. Jeho cieľom je urýchliť rozvoj malých lokálnych projektov, ktoré sú zamerané na infraštruktúru v regiónoch nových členských štátov, ktoré susedia so starou EÚ - 15.

EIB financuje projekty po celom svete - v Afrike, Karibiku a Tichomorí, v južnej Afrike, na Západnom Balkáne a v Rusku, v Ázii a v Latinskej Amerike. V súvislosti s prípravou kandidátskych krajín na vstup do EÚ, banka financuje aj projekty v Rumunsku a Bulharsku. V rámci EIB je zriadený aj Riadiaci výbor pre životné prostredie. Je to nadnárodný výbor zložený z vedúcich pracovníkov rôznych oddelení v EIB, ktorí riešia otázky ohľadne životného prostredia. Je orgánom environmentálnej kontroly banky na najvyššej úrovni. Medzi kompetencie výboru patrí aj poskytovanie rád Výkonnému výboru EIB týkajúcich sa environmentálnej politiky. Osobitne je zodpovedný za monitorovanie dodržiavania a uplatňovania environmentálnej politiky a postupov EIB. Úlohou útvaru je šíriť informácie, ktoré súvisia s problematikou životného prostredia, a tiež za organizovanie školení zamestnancov v oblasti životného prostredia.

## **2 Vybrané banky v SR a ich prístup k ŽP**

Práca je zameraná na identifikovanie spôsobov, akými vybrané banky v Slovenskej republike a Európskej únii pristupujú k životnému prostrediu a jeho ochrane. Z bánk v rámci Slovenskej republiky pozornosť venujeme konkrétne VÚB banke a UniCredit banke, ktoré budeme v rámci tejto kapitoly porovnávať. Zostavenie kapitoly bolo problematické, z dôvodu nedostatku informácií ohľadom prístupu k životnému prostrediu v bankách. Úrokovvej sadzbe v nadväznosti na životné prostredie spomenuté banky pozornosť nevenujú. Ochranu životného prostredia majú banky zafinancované v environmentálnych politikách, ktoré sú súčasťou environmentálneho manažmentu banky.

## Environmentálne politiky vybraných bánk

Vo VÚB banke je environmentálna politika základom napĺňania environmentálnej koncepcie banky. Dokument týkajúci sa environmentálnej politiky spresňuje a rozširuje záväzky a ciele banky v oblasti chránenia životného prostredia. Týmto dokumentom sa banka zaväzuje k ochrane životného prostredia. Hlavné činnosti banky v oblasti chránenia životného prostredia vychádzajú z platnej ekologickej politiky, ktorá je zameraná na: podporu investičných projektov, ktoré sú zamerané na šetrenie energií a obnoviteľných zdrojov, šetriace opatrenia na redukciiu spotreby energií a materiálov, separáciu odpadu a zásahy slúžiace na zníženie jeho produkcie, zvyšovanie environmentálneho povedomia zamestnancov, globálnu environmentálnu bezpečnosť. Banka sa snaží neustále redukovať jej negatívny dopad na životné prostredie, v rámci ktorého hľadá riešenia nad rámec legislatívy, zaujíma sa o svoju environmentálnu výkonnosť vo vzťahu k vstupom i výstupom, mapuje príslušné environmentálne indikátory a neustále hľadá nové spôsoby v prístupe k životnému prostrediu. Ako súčasť skupiny medzinárodných bánk sa riadi Rovníkovými princípmi a Globálnou dohodou OSN. V tejto spojitosti má jasne definované interné zásady a ich rozhodnutia, ktoré sa týkajú investícií a poskytnutia úverov berú do úvahy aj spoločenské a ekologické nebezpečenstvá. Jedným zo základných pilierov stratégie zodpovedného podnikania VÚB banky je udržateľnosť životného prostredia. Cieľom VÚB banky je nielen spolupráca s partnermi, ktorí sa zaoberajú chránením životného prostredia, ale má za cieľ sa na udržateľnosti životného prostredia aj aktívne podieľať. V rámci úverovej politiky financuje iba spoločnosti, ktoré dodržiavajú právne normy spojené so životným prostredím. Podporujú spoločnosti, ktoré spĺňajú požiadavky na ochranu životného prostredia dané zákonnými normami ČR/SR, prípadne EÚ. Úvery poskytujú aj klientom, u ktorých je možné očakávať environmentálne riziká, ale podrobne ich skúmajú.

UniCredit banka kladie dôraz na ochranu životného prostredia a klimatické zmeny, ktoré sú dôležitou súčasťou sociálneho, politického a ekonomického prostredia. UniCredit banka sa rozhodla od roku 2008 v spolupráci s WWF implementovať do svojich každodenných činností program environmentálnej udržateľnosti, ktorý je zameraný na boj proti klimatickým zmenám. UniCredit banka je dlhodobo na čele udržateľného životného prostredia. Ešte počas roku 2007 podpísala UniCredit banka Deklaráciu o životnom prostredí a udržateľnom rozvoji (UNEP-FI), na ktorej základe zadefinovala do svojich interných procesov ciele, ktoré sú zamerané na ochranu životného prostredia. Zavedením systému dlhodobej udržateľnosti s dôrazom na životné prostredie dokazuje, že životné prostredie je pre ňu prioritou. Hlavné ciele environmentálnej stratégie UniCreditu zameranej na boj proti klimatickým zmenám sú: zredukovanie objemu emisií produkovaných každodennou prácou v banke o 15% do roku 2012, o 30% do roku 2020, zníženie objemu financovaných emisií so škodlivým vplyvom na životné prostredie, posilnenie environmentálneho povedomia všetkých zamestnancov UniCredit banky.

## Environmentálny manažment bánk

Environmentálny manažment VÚB banky rieši prevenciu, manažovanie a redukovanie vplyvov svojej činnosti tam, kde je to možné. Vplyvy činností môžeme deliť na priame a nepriame. Priame vplyvy sú tie oblasti, na ktoré môže mať činnosť VÚB banky negatívny vplyv, alebo v ktorých môže svojou činnosťou priamo ovplyvniť chránenie životného prostredia. Medzi nepriame vplyvy patria napríklad dodržiavanie medzinárodných a národných protokolov o ochrane životného prostredia, podpora projektov s vysokou environmentálnou hodnotou, v ktorých sú jednoznačne zastúpené kritériá, ktoré sa týkajú životného prostredia a Rovníkové princípy. Súčasťou manažmentu VÚB banky v oblasti životného prostredia sú odbory ako Správa budov a Obstarávanie, Vnútorne služby, externí dodávatelia, úsek Riadenie rizík, ktorého úlohou je zabezpečovanie kontroly financovania projektov a poskytovania pôžičiek, pravidelné kontroly v pobočkách aj centrále s cieľom zredukovať spotrebu energií a nájsť možné úspory. Vo VÚB banke sú zavedené aj projekty zelenej energie a projekty s názvom Twin Pillars. Prostredníctvom Nadácie VÚB boli podporené mnohé environmentálne projekty, ktoré organizovali mimovládne inštitúcie. Medzi najvýznamnejšie je možné zaradiť Ekotopfilm, Čisté vody a Granty pre školy v rámci grantového programu pre zamestnancov. VÚB banka vyzýva svojich zamestnancov v orientácii na životné prostredie, aby šetřili papier a spotrebný materiál, vypínali PC po pracovnom čase a v dňoch pracovného pokoja, separovali odpad a hospodárne využívali energie. Vo všetkých priestoroch ústredia sú informačné nálepky, ktorých úlohou je upozorňovanie a šírenie osvetly v spojitosti so šetrením svetla a energií. Zamestnanci sú o nich priebežne informovaní a zároveň im banka ponúka možnosť kedykoľvek si pripomenúť smerovanie banky v oblasti životného prostredia. V spojitosti s udalosťou Svetového dňa životného prostredia, 5. júna, ktorý je vyhlasovaný OSN, boli zamestnanci banky vyzvaní na ochranu životného prostredia prostredníctvom interných komunikačných kanálov, ako sú časopisy, intranet, plagáty a podobne. Súčasťou kampane VÚB banky s názvom Všetci sme deti Matky Zeme, boli návrhy zamestnancov na redukciiu spotreby papiera, príbehy konkrétneho osobného zapojenia do ochrany životného prostredia a súťaž o venovanie kvetov do kancelárií. Zároveň sa realizovali tieto nové projekty: viacnásobne použiteľné obálky z recyklovaného papiera slúžiace na internú poštu a distribúciu interných dokumentov, ktoré si vyžadujú tlačennú formu a výsadbu stromčekov na školských dvoroch a v záhradách 12 základných a materských škôl v hlavnom meste Bratislava. V júni roka 2012 VÚB banka ako prvá v Slovenskej republike použila ekologické obálky. Na ich výrobu sa použili ekologické farby z obnoviteľných zdrojov, akými sú sójové oleje či ľanové oleje. Tieto obálky boli označené logom Green energy. Na obálkach bolo nové logo VÚB banky s významom ochrany životného prostredia. V spojitosti so spotrebou papiera vo VÚB banke sa spomína, že pri organizovaní spoločenských podujatí a vzdelávacích kurzov VÚB banka rieši aj spotrebu papiera, použitie kancelárskej techniky, dopravu, ubytovanie a catering. S cieľom znížiť spotrebu papiera prestali tlačiť pozvánky a materiály potrebné pre vzdelávanie v tlačenej forme, a v prípade, že je tlačenie nevyhnutné používa sa recyklovaný papier alebo obojstranne tlačenný papier. V prípadoch, kde nie je možné použitie klasického recyklovaného papiera, je akceptovateľná aj náhrada v podobe

FSC, prípadne CSA, SFI alebo ATFS. Preferovaním nákupu FSC surovín prispieva k zlepšeniu hospodárenia v lesoch vo svete. VÚB banka sa snaží ovplyvňovať životné prostredie aj výberom dodávateľov. Uprednostňuje takých, čo berú do úvahy životné prostredie a minimalizujú negatívne dosahy svojich aktivít, využívajú recyklované materiály, šetria energiami a redukujú negatívny dopad na životné prostredie. Pre klientov banka zaviedla elektronické výpisy z účtu, ktorými od roku 2010 nahrádza papierové výpisy. Dôvodom je, že elektronické výpisy sú modernejšie a ľahko dostupné kedykoľvek na jednom mieste, ale sú aj prejavom zodpovednosti banky k životnému prostrediu. Všetci klienti VÚB banky majú prístup na internet banking a majú v dispozícii svoje elektronické výpisy k bežným a termínovaným účtom, ako aj k pôžičkám a podielovým listom. Takýmto klientom banka zasiela výpis v papierovej podobe iba raz za rok, a to ako tzv. sumárny ročný výpis.

UniCredit banka v spojitosti so zavedením systému environmentálneho manažmentu získala certifikát 09/2011 podľa požiadaviek medzinárodnej normy ISO 14001. Na základe tejto normy sa UniCredit banka stala prvou certifikovanou bankou na Slovensku, ktorá svojou vnútornou politikou prispieva k ochrane životného prostredia, zvyšuje prevenciu v oblasti možnosti vzniku environmentálnych škôd, pravidelne monitoruje spotrebu jednotlivých druhov energií a odкрýva prípadné možnosti ich úspor, znižuje produkciu interných a externých emisií a financuje projekty v oblasti obnoviteľných zdrojov energií (vodné elektrárne, biomasy). UniCredit banka v roku 2011 s projektom aj Červená môže byť zelenou postúpila do užšej nominácie na prestížne ocenenie VIA BONA SLOVAKIA za zodpovedné podnikanie v kategórii „Zelená cena“. Toto ocenenie každoročne udeľuje nadácia Pontis a je vyjadrením verejného uznania firmám a podnikateľom, ktorí rozvíjajú firemnú filantropiu a zodpovedné podnikanie. UniCredit banka postúpila do užšieho výberu zloženého z 30 nominácií, z celkového počtu 75 nominácií. V kategórii Zelená cena sa prebojovala do prvej 3. V roku 2011 tiež UniCredit banka získala certifikát o zavedení systému environmentálneho manažérstva podľa požiadaviek európskej normy EN 16001:2009, ktorá predstavuje nákladovo efektívny nástroj organizácie na efektívne riadenie a zmenu situácie v oblasti spotreby energie. Pre UniCredit banku malo zavedenie systému environmentálneho manažérstva aj mnohé prínosy. Medzi prínosy môžeme zaradiť šetrenie peňazí v spojitosti s efektívnym využívaním energií, šetrenie zdrojov a zabraňovanie zmenám klimatických podmienok. Mobility manažment- limitované poskytovanie služobných áut - využívanie video a call konferencií, car policy = podpora zamestnancov strednej manažérskej úrovne, aby využívali na služobné účely svoje súkromné autá, pričom by im banka preplatila prepravné náklady, resp. využívanie taxislužieb, z čoho vyplynie znižovanie nákladov na emisie CO<sub>2</sub>. V roku 2012 vyše 60000 zamestnancov UniCreditu využilo viac ako 2000000 minút videokonferencií. Banka podporila aj edíciu aktivít, ktoré sú zamerané na zvýšenie povedomia kolegov o prvenstvách v oblasti životného prostredia. Medzi tieto aktivity patrili príprava videí, ktoré obsahovali dôležité informácie, organizovanie školení o šetrení energií a o úverovom riziku z hľadiska tejto oblasti. V rámci zapojenia sa do iniciatívy organizácie WWF Hodina Zeme, 26. marca 2011 zhasla svetlá v 47 pobočkách v rámci celej Európy. Využívanie informačných technológií za účelom efektívnej komunikácie

a sprostredkovania informácií na veľké vzdialenosti (e-mail, intranet), elektronické vzdelávanie zamestnancov. Odpadový manažment (štetrenie papiera) - UniCredit banka zaviedla v roku 2007 triedenie odpadu vo všetkých svojich priestoroch na plasty, sklo a tonery, umiestňovanie kontajnerov na triedenie odpadu pre jednotlivé obchodné miesta a budovu centrály, využívanie elektronických výplatných páso, preferencia využívania elektronických gratulačných kariet a vianočných pozdravov, elektronické bankové výpisy pre klientov aj zamestnancov, služby elektronického bankovníctva - využívanie elektronických prevodov má významný vplyv na spotrebu papiera, pravidelný zber a likvidácia starého nepotrebného kancelárskeho papiera, implementácia využívania výlučne recyklovaného papiera na tlač informačných materiálov, výročnej správy, kalendárov, zavedenie elektronického archívu, zavedenie personalizovanej tlače, podpora neziskových organizácií, škôl, škôlok a nemocníc vo forme vyradenej elektronickej výpočtovej techniky. V rámci separovaného zberu UniCredit banka zavádza nové a zefektívňuje existujúce systémy separovaného zberu komunálnych odpadov na základe vytvorenia koncepčných východísk separovaného zberu, vytriedovania vyseparovaných zložiek z komunálneho odpadu a zmesového komunálneho odpadu, budovanie zberných miest a dvorov, regionálnych zberných miest a dvorov na zložky komunálneho odpadu v rámci separovaného zberu, projekty zamerané na zavedenie komplexného systému separovaného zberu biologicky rozložiteľných komunálnych odpadov, projekty regionálneho charakteru na zavedenie separovaného zberu jedlých olejov a tukov, projekty na zavedenie separovaného zberu nebezpečných zložiek komunálnych odpadov. Ďalšou kategóriou, ktorú je vhodné v rámci životného prostredia spomenúť je spotreba vody. V banke sa snažia optimálne využívať pitnú vodu vďaka inštalovaným nádržiam s pitnou vodou v spoločných bankových priestoroch, pričom efektom má byť prevencia pred plytvaním pitnej vody, úspora PVC fliaš. Banka osobitnú pozornosť venuje aj odvádzaniu a čisteniu odpadových vôd a ochrane pred povodňami. V rámci odvádzania a čistenia odpadových vôd podporuje aktivity, akými sú výstavba, rozšírenie a zvýšenie kapacity stokových sietí, výstavba, rozšírenie a zvýšenie kapacity čistiarní odpadových vôd v aglomeráciách od 2000 do 10000 obyvateľov, výstavba čistiarní odpadových vôd v prípadoch, keď už je dobudovaná a prevádzkovaná stoková sieť v aglomeráciách do 2000 obyvateľov, výstavba stokovej siete a ČOV v aglomeráciách do 2000 obyvateľov. V spojitosti s ochranou pred povodňami banka podporuje preventívne aktivity na základe programu protipovodňovej ochrany SR do roku 2010, akými sú technické a biotechnické opatrenia v povodí spomaľujúce odtok vôd z povodia do vodných tokov, výstavba retenčných nádrží, ochranných hrádzí, protipovodňových líní a prečerpávacích zariadení, úprava tokov a ich nevyhnutná oprava, ako aj budovanie poldrov, opatrenia vyplývajúce zo smernice Európskeho parlamentu a Rady o hodnotení a manažmente povodňových rizík vrátane plánov manažmentu povodňových rizík. V orientácii na dodávateľov UniCredit banka tiež minimalizuje dopad na životné prostredie. V rámci skupiny banky bolo akceptovaných viac opatrení na znižovanie priameho dopadu na životné prostredie. Od roku 2008 UniCredit banka znížila emisie CO<sub>2</sub> o viac ako 70000 ton. Inštalovaním moderných systémov chladenia v ústredniach určených na spracovávanie údajov za posledné tri roky znížila množstvo emisií CO<sub>2</sub> o 1600 ton, čím sa ušetrilo také množstvo energií,

koľko by spotrebovalo 9,5 milióna svietiacich žiaroviek počas celého dňa. UniCredit banka ponúka aj bankové produkty zamerané na ochranu životného prostredia. Medzi takéto produkty patrí napríklad využívanie služieb elektronického bankovníctva každým tretím klientom UniCreditu, čím nepriamym spôsobom prispieva k ochrane životného prostredia cez obmedzenie spotreby papiera. V máji roku 2010 UniCredit banka úspešne implementovala elektronické výpisy a nastavenou cenovou politikou podporuje klientov, aby túto službu naplno využívali. UniCredit poskytuje skúsenosti klientom v podobe ponuky špeciálnych úverov pre podniky, ktoré zamýšľajú využiť podnety určené pre fotovoltarické elektrárne, veterné farmy a iné zdroje energií. UniCredit sa zaviazal financovať projekty s vyhlídkou do budúcnosti v oblastiach obnoviteľných zdrojov energií. Portfólio úverov v spojitosti s obnoviteľnou energiou dosahuje výšku 8,1 mld. €, čo oproti roku 2010 predstavuje zvýšenie o 33%. UniCredit leasing podporoval úkony v oblasti obnoviteľných energií v celkovej sume 2,1 mld. €, čo vo veľkej miere dopomohlo k chráneniu podnebných podmienok a k udržateľnému rozvoju v Európe. Skupina vyvinula veľké úsilie, aby zabezpečila kúpené tovary vždy v zhode s vnútornými politikami zodpovedného podnikania UniCreditu.

Na základe porovnania UniCredit banky a VÚB banky môžeme povedať, že najlepšou bankou na Slovensku s ohľadom na životné prostredie je UniCredit banka.

### 3 Metóda výskumu

Pre účely prieskumu sme zvolili metódu dotazníka. Jeho cieľom bolo získať objektívne, exaktné a overiteľné údaje o skúmanej problematike. Zisťovali sme, či sú klienti VÚB banky oboznámení s aktivitami banky v oblasti ochrany životného prostredia. Dotazník bol zložený z 12 uzatvorených otázok týkajúcich sa ochrany životného prostredia. Prvé tri otázky slúžili na overenie obecných údajov, ktoré boli potrebné na identifikáciu. Ostatných 9 otázok sa týkalo problematiky prístupu banky k ochrane životného prostredia a šíreniu osvedy medzi klientmi. Ako výskumný súbor sme si zvolili klientov VÚB banky vo vekovej kategórii 18 a viac rokov, z ktorých bolo 8 zamestnaných (32%), 3 študenti vysokej školy (12%), 6 študenti strednej školy (24%) a 3 dôchodcovia (12%). Výskumu sa zúčastnilo 25 ľudí. Celková návratnosť rozposlaných papierových dotazníkov bola 25 dotazníkov z celkového počtu 25 (100%).

### Vyhodnotenie výskumu

Na začiatku výskumu sme stanovili hypotézy, ktoré slúžili k overeniu cieľa a boli v praktickej časti potvrdené alebo vyvrátené.

**Hypotéza č. 1:** Banka vyvíja nedostatočné úsilie v spojitosti s ochranou životného prostredia a jej šírením. Túto hypotézu overovala otázka číslo 5. Máte vedomosti o aktivitách banky v oblasti ochrany životného prostredia? Ak áno, aké?

**Hypotéza č. 2:** Je dôležité, aby sa aktivity banky sústredili aj na oblasť životného prostredia. Túto hypotézu overovala otázka číslo 8: Myslíte si, že je dôležité, aby sa aktivity banky sústredili aj na túto oblasť?



**Hypotéza č. 3:** Banka by mala venovať oblasti životného prostredia vyššiu pozornosť. Túto hypotézu overovala otázka č. 9: Myslíte si, že by banka mala venovať tejto oblasti vyššiu pozornosť?

### Identifikačné otázky

Prvá otázka sa týkala pohlavia respondentov. Výskumu sa zúčastnilo 14 žien (56%) a 11 mužov (44%). Druhá otázka sa týkala veku respondentov. Z celkového počtu 25 účastníkov bolo 7 účastníkov (28%) vo veku 18- 25 rokov, 3 účastníci (12%) vo veku 25-30 rokov, 3 účastníci (12%) boli vo veku 30- 40 rokov, 5 účastníkov (20%) bolo vo veku 40- 50 rokov a 7 účastníkov (28%) bolo vo veku 50 a viac rokov. Tretia otázka bola zameraná na zistenie či sú účastníci zamestnaní, nezamestnaní alebo sú študentmi strednej alebo vysokej školy. Z 25 opýtaných boli 4 študentmi strednej školy (16%), 3 študentmi vysokej školy (12%), 8 zamestnaných (32%), 5 nezamestnaných (20%) a 5 dôchodcov (20%).

### Otázky ohľadom banky a jej prístupu k ochrane životného prostredia

**Otázka č. 4: Aký dlhý čas ste klientom VÚB banky?** Cieľom tejto otázky bolo zistiť, ako dlho klienti už využívajú služby VÚB banky. Z 25 opýtaných odpovedali 4 účastníci (16%), že sú klientmi 1 rok, 3 účastníci odpovedali (12%), že sú klientmi banky 5 rokov, 8 účastníkov (32%) odpovedalo, že sú klientmi banky 10 rokov, 2 účastníci (8%) odpovedali, že sú klientmi banky 15 rokov, 4 účastníci (16%) odpovedali, že sú klientmi 20 rokov, 1 účastník (4%) je klientom 23 rokov, 2 účastníci (8%) sú klientmi 24 rokov a 1 účastník (4%) odpovedal, že je klientom banky 25 rokov.

**Otázka č. 5: Máte vedomosti o aktivitách banky v oblasti ochrany životného prostredia? Ak áno, aké?** Na túto otázku odpovedalo 14 opýtaných (56%), že vedomosti o aktivitách banky v oblasti ochrany životného prostredia nemá. 11 opýtaných (44%) odpovedalo, že o týchto aktivitách počuli.

**Otázka č. 6: Akými spôsobmi by ste chceli byť o aktivitách informovaní?** Z dôvodu vysokej informatizácie spoločnosti 9 opýtaných (36%) odpovedalo, že by radi boli o týchto aktivitách informovaní prostredníctvom internetu, 9 opýtaných (36%) by bolo rado informovaných prostredníctvom reklamy v televízii alebo rádiu, informovanosť pomocou propagačných materiálov, akými sú letáky a rôzne prospekty by privítalo 5 opýtaných (20%) a 2 opýtaní (8%) spôsob neuviedli.

**Otázka č. 7: Ak by ste mali vedomosti o týchto aktivitách, ovplyvnilo by Vás to skôr pozitívne alebo negatívne?** Na danú otázku odpovedalo všetkých 20 respondentov (80%), že by ich to ovplyvnilo kladne a 5 respondentov (20%) odpovedalo, že by ich to neovplyvnilo, pretože sa o tieto aktivity nezaujímajú.

**Otázka č. 8: Myslíte si, že je dôležité, aby sa aktivity banky sústredili aj na túto oblasť?** Z 25 opýtaných na túto otázku odpovedalo kladne 18 opýtaných (72%) a 7 opýtaných (28%) sa nevedelo k danej otázke vyjadriť.

**Otázka č. 9: Myslíte si, že by banka mala venovať tejto oblasti vyššiu pozornosť?** 13 opýtaných (52%) odpovedalo na túto otázku kladne, pretože

životné prostredie je pre náš život dôležité a zatiaľ táto oblasť nie je veľmi rozšírená a v bankách známa. 10 opýtaných (40%) odpovedalo na otázku kladne, pretože sa kvalita životného prostredia znižuje a 2 opýtaní (8%) problematiku nepovažuje za potrebné riešiť.

**Otázka č. 10: Aké vylepšenia by ste banke v tejto oblasti odporučili?**

Respondenti na danú otázku odpovedali rôznorodo. 8 opýtaných (32%) odpovedalo, že by banka mala vyvíjať viac aktivít zameraných na ochranu životného prostredia. 6 opýtaných (24%) odpovedalo, že by banka mala vylepšiť aktivity, ktorými sa zaoberá, 4 opýtaní (16%) by banke odporučili vzdelávať zamestnancov v oblasti ochrany životného prostredia a 7 opýtaných (28%) by ako vylepšenie zaviedlo upozorňovanie klientov k ekologickému správaniu.

**Otázka č. 11: Bolo by pre Vás postačujúce v spojitosti s ochranou životného prostredia, keby Vám boli doručované výpisy z bankových účtov v papierovej podobe raz za pol roka a tým by ste šetrili životné prostredie?** opýtaných (60%) odpovedalo na danú otázku kladne a 10 opýtaných (40%) odpovedalo na danú otázku záporne z dôvodu, že požadujú výpisy z bankových účtov každý mesiac.

**Otázka č. 12: Čo navrhujete banke, aby vo svojich rozhodnutiach o poskytnutí úveru zvažovala aj zámer klienta chrániť ŽP?** (64%) opýtaných na túto otázku odpovedalo, že by banke navrhli, aby klientovi so zámerom chrániť životné prostredie pri poskytovaní úveru poskytla nižšiu úrokovú mieru a 9 opýtaných by banke navrhlo, aby takému klientovi poskytla nižšiu dobu splatnosti úveru.

## **Záver**

V prvej časti práce sme venovali nadnárodným inštitúciám a ich prístupom k ochrane životného prostredia. V začiatku sme opísali vznik a fungovanie každej zo spomenutých inštitúcií a tiež sme definovali ich vzťah k ochrane životného prostredia.

V rámci druhej časti sme použili metódu komparácie a dotazníka. Porovnávali sme environmentálny manažment konkrétnych bánk v rámci Slovenskej republiky a environmentálne politiky bánk a taktiež rozdielnosť v prístupoch k ochrane životného prostredia jednotlivých bánk, konkrétne išlo o VÚB banku a UniCredit banku. V rámci tejto časti sme upozornili na vybrané environmentálne aspekty samotných bánk orientované na recykláciu papiera, spotrebu vody a úsporu energie. V závere druhej časti sme dospeli k zisteniu, že spomedzi porovnávaných bánk najlepšie a najzodpovednejšie k problematike ochrany životného prostredia prispieva UniCredit banka, ktorá získala certifikát Zelená banka ako aj iné certifikáty v spojitosti s ochranou životného prostredia. Na základe spomínaného certifikátu sa UniCredit banka stala prvou certifikovanou bankou na Slovensku, ktorá svojou vnútornou politikou prispieva k ochrane životného prostredia.

Vo výskumnej časti práce sme vytvorili dotazník, ktorý pojednával o prístupe k ochrane životného prostredia vo VÚB banke. Z prieskumu vyplynulo, že 56% opýtaných nemá vedomosti o prístupe banky k ochrane životného prostredia, a teda bolo by potrebné viac túto problematiku propagovať. V rámci výskumu bola položená otázka, akým spôsobom by klienti odporučili banke vylepšiť prístup

k ochrane životného prostredia. Keďže klienti boli rôzneho veku a mali rôzne záujmy, odpovede na túto otázku boli veľmi rôznorodé. Najviac klientov, konkrétne 8 (32%) by banke odporúčalo vyvíjať viac aktivít zameraných na ochranu životného prostredia. Druhá najčastejšia odpoveď bola odpoveď upozornovanie klientov k ekologickému správaniu (separovaný zber, ekologické obálky, internetbanking), ktorú označilo 7 opýtaných, teda 28% respondentov.

Do budúcnosti by sme odporučili bankám, aby sa aktívnejšie zapájali do ochrany životného prostredia, motivovali svojich zamestnancov k lojalite k životnému prostrediu, pretože je to prostredie, v ktorom žijeme a budú tu žiť aj naši potomkovia.

## Literatúra

- [1] KOŠIČIAROVÁ, S. 2009. *Právo životného prostredia*. 2. Zmenené a rozšírené vydanie. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva, 2009. 680s. ISBN 978-80-89363-13-1.
- [2] KOTLEBOVÁ, J. 2006. *Medzinárodné finančné centrá*. 2. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2006. 302s. ISBN 80-8078-109-5.
- [3] MIHÓK, P. 2005. *Európska investičná banka*. Priatelia Zeme - CEPA, 2005. 32s. ISBN 80-968918-7-1.
- [4] PAULÍK, D. a kol. 2012. *Základy financií a meny*. 1. vydanie. Bratislava: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012. 313s. ISBN 978-80-89600-06-9.
- [5] ROMANČÍKOVÁ, E. 2011. *Ekonómia a životné prostredie*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 224s. ISBN 978-80-8078-426-3.
- [6] Nariadenie REACH: 2006. *Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady ES č. 1907*. [online]. 2006. [cit. 12.3. 2015]. Dostupné na internete: <[www.mhsr.sk/nariadenie-europskeho-parlamentu-a.../127910s](http://www.mhsr.sk/nariadenie-europskeho-parlamentu-a.../127910s)>.
- [7] VÚB BANKA. *Správa o zodpovednom podnikaní*. [online]. Bratislava: VÚB banka. 2012. [cit. 25.1. 2015]. Dostupné na internete: <[http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/hodnotyprincipy/spolocenskazodpovednost/vyroczna\\_sprava\\_o\\_zodpovednom\\_podnikani\\_2012.pdf](http://www.vub.sk/files/sekundarna-navigacia/o-banke/hodnotyprincipy/spolocenskazodpovednost/vyroczna_sprava_o_zodpovednom_podnikani_2012.pdf)>.
- [8] Interný materiál. 2011. *Pohľad na zodpovedné podnikanie*. UniCredit bank. 30 s.

# Motivácia pracovníkov a zvýšenie efektívnosti vo vybranej spoločnosti

Anita MAKÓOVÁ\*

## *Motivation of employees and increase efficiency in the selected company*

### **Abstract**

*Nowadays it is important for the employers and managers to realize that a successful company must ensure highly motivating workforce. The company should be guided by the factor considered important nowadays. Unsuitable working conditions may have a negative impact on employee and later company, too. In the following section the brief characterization of the company is found. The last part assess the results of the questionnaire. Answers to the questions are evaluated individually graphically and are also characterized by words.*

**Keywords:** *motivation, motivation of employees, work motivation, work, working conditions, reward*

### **Úvod**

Moderné riadenie ľudských zdrojov má strategickú povahu. Dôležitou súčasťou podávania výkonu v podniku sa stáva problematika intelektuálneho kapitálu, získavanie a výber pracovníkov, problematika emočnej inteligencie a v neposlednom rade aj nové formy odmeňovania.

Zlepšovanie pracovných, aj motivačných podmienok je jedným z ústredných prvkov rozvoja zamestnanosti. Všeobecne možno konštatovať, že človek strávi priemerne 1/3 dňa v práci, preto by nikomu nemalo byť jedno v akých podmienkach pracuje. Nevhodné pracovné podmienky môžu mať negatívny vplyv na psychiku človeka, jeho koncentráciu, a tiež aj výkonnosť. Snahou každého zamestnávateľa má byť vytvorenie takých pracovných podmienok, ktoré umožňujú čo najefektívnejším spôsobom vykonávať danú prácu a efektívne vplývajú na človeka v pracovnom priestore.

Pracovná atmosféra, prostredie, pracovná klíma, kvalita vzťahov, ale aj zhoda osobných hodnôt s hodnotami konkrétnej spoločnosti zabezpečia človeku pocit naplnenia a radosti z práce.

Zamestnávateľ musí zväziť ako motivovať svojich zamestnancov k podávaniu vysokého výkonu v práci.

Nadšenie k práci po určitom čase vyprchá a zamestnávateľ sa musí venovať aj problematike motivácie z dôvodu, že pracovná sila, ktorá nie je žiadnym spôsobom motivovaná má tendenciu znižovať produktivitu svojej práce.

---

\* Anita Makóová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: anita.makoova@gmail.com

V súčasnosti, keď je dôležité, aby si každá spoločnosť dokázala udržať svoje postavenie na trhu a pružne reagovala na zmeny, nie je možné vyhnúť sa ani oblasti motivácie zamestnancov. V závislosti od tohto trendu sú kladené aj vyššie nároky na zamestnancov a ich pracovný výkon.

Absencia súhrnných informácií o motivačných programoch, nedostatok podkladov a informácií nás motivujú zaoberať sa nasledovnými problémami:

1. Analýzou súčasného stavu motivovania a odmeňovania zamestnancov.
2. Priamym výskumom v konkrétnej spoločnosti vo výrobnjej sfére.

Hlavným cieľom príspevku je posúdiť úroveň motivácie vo vybranej spoločnosti na základe analýzy výsledkov dotazníka.

Organizácia pre svoju úspešnosť, rozvoj, prosperitu, dosahovanie dobrých výsledkov, zachovanie dobrého mena si prvom rade musí zabezpečiť vysoko motivované pracovné sily. Organizácia by sa mala riadiť podľa toho, čo sa v dnešnej dobe považuje za veľmi dôležitý faktor v celom podnikateľskom procese a to najmä pre dosahovanie vysokej úrovne výkonu. Motivácia personálu závisí predovšetkým od schopnosti riadenia manažéra organizácie.

## **1 Predstavenie spoločnosti Andrea Shop, s. r. o.**

### **1.1 Predmet podnikania**

- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi v rozsahu voľnej živnosti (maloobchod);
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti v rozsahu voľnej živnosti (veľkoobchod);
- sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti;
- prenájom kancelárskych a obchodných priestorov;
- prenájom osobných a nákladných motorových vozidiel;
- prieskum trhu a verejnej mienky;
- administratívne práce, automatizované spracovanie dát;
- reklamná a propagačná činnosť;
- marketing a management;
- poskytovanie informácií cez internet;
- obchodná činnosť v oblasti výpočtovej, kancelárskej techniky a spotrebnej elektroniky;
- nákladná cestná doprava vykonávaná cestnými nákladnými vozidlami, ktorých celková hmotnosť vrátane prípojného vozidla nepresahuje 3,5 t;
- osobná cestná doprava vykonávaná cestnými osobnými vozidlami, ktorých celková obsaditeľnosť nepresahuje deväť osôb vrátane vodiča s výnimkou vozidiel taxislužby;
- kuriérske služby;
- skladovanie;
- baliace činnosti, manipulácia s tovarom;
- služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov;

- prenájom hnutelných vecí;
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom;
- čistiace a upratovacie služby;
- počítačové služby.

Andrea Shop ako prvý na Slovensku začali distribuovať spotrebnú elektroniku od svetových výrobcov. V roku 2008 sa spoločnosť úspešne etablovala aj v prostredí internetových predajcov. Cieľom spoločnosti je prostredníctvom mimoriadne priaznivých cien osloviť potencionálnych zákazníkov na celom území Slovenskej republiky. V oblasti distribúcie čiernej a bielej techniky získala spoločnosť Andrea Shop silnú pozíciu na trhu. Ponúka produkty podľa dopytu trhu od najznámejších výrobcov ako napr.: Samsung, Sony, Apple, Bosch, LG, Electrolux, Whirlpool, a mnoho ďalších.

V súčasnosti Andrea Shop, s. r. o. prevádzkuje predajne v Dunajskej Strede, Šali a Šamoríne.

Vedenie spoločnosti už roky vychádza v ústrety svojim zákazníkom a čoraz väčší dôraz kladie aj na predaj a distribúciu tovaru cez e-shop. V predajniach je tovar rozdelený na oddelenia: veľké spotrebiče, malé spotrebiče, zdravie a starostlivosť, počítače, kancelária, TV, audio, video, foto, GPS, telefóny.

### **1.2 Ponúkané služby pri nákupe**

- Rezervovanie tovaru v predajni.
- Nákup na splátky prostredníctvom HOME CREDIT a Quatro.
- Darčkové poukazy.
- Preprava tovaru.

Na informovanie zákazníkov spoločnosť využíva sociálne siete a internetové portály ako Facebook, YouTube a Twitter.

Filozofia spoločnosti podľa majiteľa, Františka Vangela: "Príbeh mojej firmy je zároveň príbehom môjho života. Uvedomujem si, že všetky produkty, ktoré si zákazníci v ANDREA SHOPE kúpia sa zase stávajú súčasťou ich životov. Vstupujeme tak do ich domácností a viem, že je povinnosťou spoločnosti, aby naplnila požiadavky najvyššej kvality i komfortu. Za každý úspech firmy treba ďakovať zákazníkovi. Práve oni pomohli dostať ANDREA SHOP-u medzi najúspešnejších predajcov špičkovej elektroniky na Slovensku. Oni sú hnacou silou a motiváciou neustále zlepšovať služby a rozširovať ponuku."<sup>1</sup>

## **2 Prieskum spoločnosti**

Cieľom prieskumnej časti bolo zistiť, čo vo vybranej spoločnosti motivuje pracovníkov k vyššiemu výkonu práce, aké faktory uprednostňujú, čo pokladajú za dôležité vo vedení spoločnosti, aké pracovné podmienky považujú za najviac motivujúce. Čo si myslia o vzdelávacích programoch v spoločnosti a o medziľudských vzťahoch. Boli sme zvedaví aj na to, či pracovníci kladú dôraz aj na nepeňažné

<sup>1</sup> <<http://www.andreashop.sk/o-nas-cit>> [29. 3. 2015 19:25].

odmeňovanie, ako napríklad atmosféra na pracovisku, pochvala, pocit úspechu, resp. či považujú za jediný a prvoradý motivačný faktor iba peňažnú odmenu.

## 2.1 Cieľová skupina

V praktickej časti príspevku sme zvolili dotazníkovú metódu, ktorá bola realizovaná v spoločnosti Andrea Shop, s.r.o. Na vyplnenie dotazníkov sme vybrali tých zamestnancov Andrea Shop-u, ktorí vykonávajú priamu obsluhu zákazníkov na predajni v pobočke v Dunajskej Strede. Dotazník obsahoval 13 otázok. Na prieskume sa zúčastnilo 38 respondentov – 29 mužov a 9 žien. 12 respondentov bolo vo veku 31 – 40 rokov, 12 respondentov vo veku 21 – 30 rokov, 9 respondentov vo veku 41 – 50 rokov a 5 respondentov vo veku 51 – 60 rokov. Z opýtaných má ukončené stredoškolské vzdelanie 25 zamestnancov, 9 má ukončené vysokoškolské vzdelanie I. stupňa a štyria majú ukončené vysokoškolské vzdelanie II. stupňa. 22 osôb pracuje v spoločnosti menej ako 5 rokov a 10 osôb 6 – 10 rokov.

## 2. 2 Analýza výsledkov dotazníka – vybrané problémy

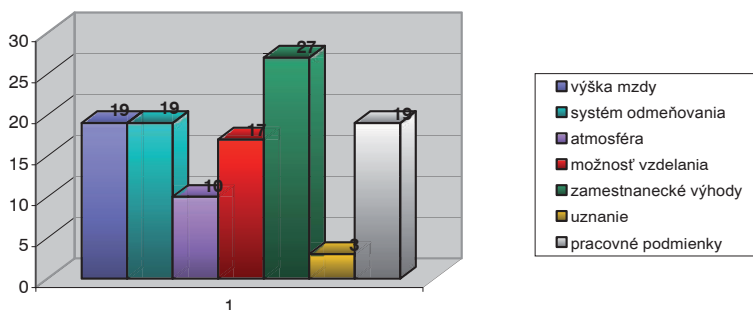
### Ste spokojný so systémom odmeňovania na Vašom pracovisku?

Respondenti si mohli vybrať z dvoch možností. Zo všetkých respondentov takmer 61% (23 osôb) označilo svoju spokojnosť, takže vybrali odpoveď „áno“. Ďalší respondenti - percentuálne 39% (15 osôb) vyjadrilo svoju nespokojnosť a to výberom odpovede „nie“.

### Označte 3 faktory, s ktorými ste konkrétne v spoločnosti najviac spokojný

V tejto otázke respondenti museli označiť 3 faktory, ktoré sa najviac podieľajú na ich spokojnosti a zvýšení efektívnosti práce. Medzi najpopulárnejšími odpoveďami boli faktory, ako – zamestnanecké výhody, označilo presne 27 respondentov, výšku mzdy 19 a systém odmeňovania označilo 19 respondentov. Následne označilo aj možnosť vzdelávania sa, ako vyhovujúci motivačný faktor v spoločnosti 17 respondentov. Podľa toho možno odhadovať, že zamestnanci sú obvykle spokojní s finančnou motiváciou podniku. Majú možnosť využívať výhody a zľavy produktov organizácie, sú dostatočne spokojné s odmeňovaním aj so mzdou. Spoločnosť dbá aj o vhodné odmeňovanie svojich zamestnancov.

### Obrázok 1 Najvyhovujúcejšie faktory v spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

## Podľa vlastného uváženia, ktorá z nasledujúcich motivačných výhod by Vás najviac zaujal/a?

Respondenti mali na výber z týchto možností – výhody sociálnej povahy, výhody majúce vzťah k práci a výhody spojené s postavením v spoločnosti. Odpovede boli veľmi rozdielne a prekvapivé. Z respondentov 34% (13 osôb) zvolilo možnosť výhody sociálnej povahy, ako napríklad pôžičky od spoločnosti, prevádzka materskej školy. Vzdelávanie, stravovanie, zľavy z nákupných cien produktov, ako výhody majúce vzťahy k práci označilo väčšina počet respondentov, percentuálne 40% (15 osôb).

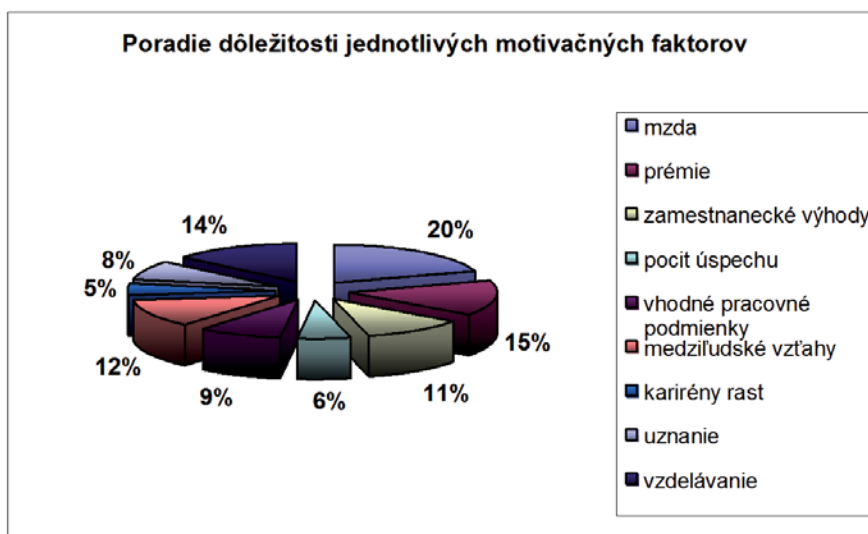
## Čo Vás najviac motivuje?

Otázka hľadá odpoveď na to, čo pracovníkov najviac motivuje. Na výber mali možnosti: peňažné odmeňovacie hodnoty, alebo uprednostňujú iné nepeňažné hodnoty. Odpoveď na túto otázku bola veľmi jednoznačná, 79% (29 osôb) respondentov uviedlo, že najväčšou motivačnou silou v práci je peňažné odmeňovanie.

## Označte poradie dôležitosti jednotlivých faktorov /čísлом 1 označte pre Vás najdôležitejší faktor/

Graf znázorňuje hodnotenie zamestnancov, nakoľko a ktorý motivačný faktor považujú v poradí za najdôležitejší. Jednoznačné prvé miesto podľa hodnotenia obsadila "mzda" - 20% (32 osôb) respondentov. Na druhom mieste sa umiestnila odpoveď "prémie" – 15% (24 osôb). Čo je zaujímavé, na poslednom mieste sa umiestnili faktory "pocit úspechu" – 6% zo všetkých respondentov a "uznanie" zaznačilo len 8% opýtaných. Z tohto výsledku vyplýva, že v dnešnej dobe ľudia uprednostňujú najmä finančnú stránku odmeňovania a najviac ich motivujú peniaze. Na poslednom mieste bola odpoveď „pocit úspechu“, z ktorej vyplýva, že v dnešnej dobe medziľudské vzťahy, a to ako sa zamestnanec cíti na pracovisku už nepovažujú za dôležité, respektíve podstatné.

Obrázok 2 Poradie dôležitosti motivačných faktorov



Zdroj: Vlastné spracovanie



### Myslíte, že máte istotu zamestnania v spoločnosti?

Z odpovedí vyplýva, že väčšina respondentov, 61% (23 osôb), si myslí, že majú istotu s ohľadom na zamestnanie, 39% (15 osôb) ešte vôbec nad tým nerozmýšľalo a ani jeden zamestnanec sa nevyjadril záporne. Podľa získaných údajov si myslíme, že zamestnanci v predajni majú istotu zamestnania.

### Máte možnosť pri práci v tejto spoločnosti využívať svoje schopnosti a vedomosti?

29 osôb označilo, že majú možnosť využívať svoje schopnosti a vedomosti, a iba 34% (9 osôb) respondentov označilo zápornú odpoveď, t. j. nemajú možnosť. Na tomto závere môžeme konštatovať, že výsledok je pozitívny, z toho vyplýva aj skutočnosť, že spoločnosť zamestnáva vhodných pracovníkov. Spoločnosť kladie veľký dôraz na pracovné pohovory a veľmi dôsledne a náročne vyberá uchádzačov o zamestnanie. Pre zaujímavosť by sme sa chceli zmieniť o tom, že z respondentov iba 7 žien a 2 muži rozmýšľa tak, že nemajú možnosť využívať svoje schopnosti.

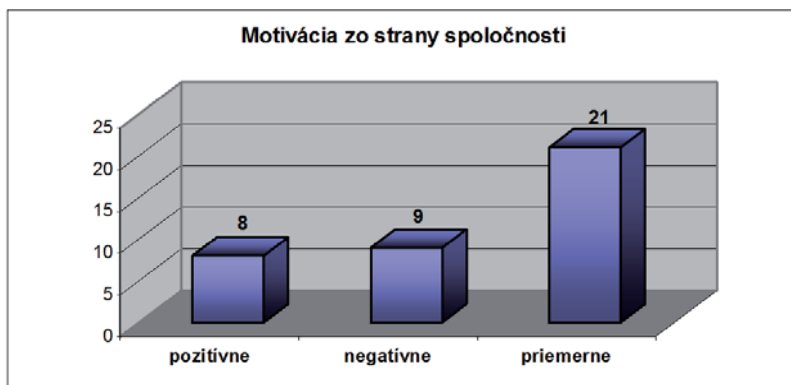
### Ste spokojný/a s medziludskými vzťahmi spoločnosti?

Medziludské vzťahy v spoločnosti sú veľmi dôležitým faktorom pre úspešné motivovanie a riadenie zamestnancov. Odpovede na otázku boli veľmi rozmanité, viac než polovica respondentov, 53% (20 osôb) je spokojných s medziludskými vzťahmi a 47% (18 osôb) nie je spokojných. Táto skutočnosť môže poukázať na to, že vzťah medzi nadriadenými a podriadenými nie je celkom poriadku. To musí spoločnosť uznať a hľadať správne riešenie, aby zamestnanci boli spokojní aj v záujme spoločnosti.

### Ako hodnotíte motivovanie zo strany spoločnosti?

Táto otázka bola zameraná na motiváciu zo strany spoločnosti. Väčšina zúčastnených respondentov, 55% (21 osôb) sa vyjadrilo tak, že spoločnosť sa priemerne stará o to, ako motivuje svojich zamestnancov. Ďalej 24% (9 osôb) z 38-tych zamestnancov to myslí tak, že spoločnosť venuje málo pozornosti motivácii svojich zamestnancov, a 21% (8 osôb) hodnotilo motiváciu zo strany spoločnosti pozitívne.

**Obrázok 3** Motivácia zo strany spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

## 2.3 Návrhy a odporúčania

Po zhodnotení výsledkov dotazníka podľa odpovedí respondentov môžeme konštatovať, že prevažná väčšina zamestnancov je optimálne motivovaná. Vedenie spoločnosti by malo byť ústretovejšie voči svojim pracovníkom, vynakladať viac síl na zvyšovanie spokojnosti svojich zamestnancov. V budúcnosti by to pozitívne vplývalo na postoj zamestnancov k pracovisku, i vzťah medzi pracovníkmi a vedúcim spoločnosti, ako aj na spokojnosť zákazníkov voči firme. Podľa nášho názoru by mala spoločnosť vynakladať viac úsilia aj na zlepšovanie medziľudských vzťahov a podieľať sa na vylepšení pracovnej atmosféry zamestnancov na pracovisku. Uľahčilo by to aj každodennú prácu. Spoločnosť by mohla pravidelne organizovať spoločné podujatia, stretávky, team - building a oslavy. Tieto stretnutia by prispievali k tomu, aby nadriadení lepšie spoznali podriadených, vedeli viac spolu komunikovať, diskutovať, aby mohli aj pracovníci predniesť svoje návrhy a nápady. Vedenie by mohlo tiež v priamom kontakte ústne vyhodnocovať výkony zamestnancov.

Pocit istoty zamestnania a uznania odporúčame upevňovať u zamestnancov na pravidelných stretnutiach s manažérmi/vedúcimi oddelení. Manažéri môžu podriadeným poskytovať informácie o ďalšom smerovaní spoločnosti, o úlohe zamestnancov, cieľoch a plánoch pre oddelenie.

### Záver

Na základe výskumných poznatkov môžeme vyhlásiť, že motivácia zamestnancov je výhodným procesom spoločnosti a dôležitým faktorom úspešnosti. Ak si zamestnanec uvedomí, že bude za svoju prácu dostatočne ohodnotený, ochotne zvýši pracovný výkon. Práve preto sa stala motivácia neoddeliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Zamestnanec nemusí byť motivovaný len finančne, existujú aj iné metódy na motivovanie. Primárnym cieľom je poskytnúť také odmeňovanie, ktoré u zamestnancov vyvoláva chcenie pracovať. Potom môžeme nasledovať Maslowovu teóriu hierarchie potrieb - fyziologické potreby, pocit bezpečia, sociálne potreby, uznanie a sebaaktualizácia. V dnešnej dobe je dôležitým motivačným nástrojom aj nehmotný nástroj, napr.: psychológia, ktorá nestojí podnik „nič“, považuje iba správny prístup manažéra.

Výsledky dotazníka sú jednotlivo analyzované, pričom sú uvedené grafické aj slovné hodnotenia výsledkov. Nemôžeme podceňovať nehmotné stimuly, ktoré majú dlhodobejší motivačný účinok, ako napríklad pochvala. Obyčajné slovo „ďakujem“ alebo „výborne“ je dôležitou, hoci málo používanou odmenou, ktorá nič nestojí a má veľký motivačný účinok.

Z výskumu vyplýva, že pri upevňovaní pocitu istoty zamestnania sa spoločnosť uberá správnym smerom. Výsledky poukazujú aj na tú skutočnosť, že zamestnanci nad tým ešte nerozmýšľali. Získané výsledky nám potvrdili, že okrem mzdy zamestnancov existujú aj iné motivačné faktory. Počas výskumu zamestnanci viackrát uviedli, že len mzda po istej dobe nie je primárnym faktorom, keď pracovné podmienky a prostredie nie sú vyhovujúce.

Cestou k úspechu spoločnosti je tiež vytvorenie vyhovujúceho pracovného prostredia a taktiež udržiavanie dobrých medziľudských vzťahov, teda aj vzťahov

medzi pracovníkmi, nadriadenými ale aj podriadenými. Z výsledkov vyplýva, že väčšina respondentov nie je spokojná s atmosférou spoločnosti a medziľudskými vzťahmi. Základom pozitívnych medziľudských vzťahov je komunikácia prostredníctvom diskusie a porady.

## Literatúra

- [1] AMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektum, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 2. vyd. Olomouc: ICV FF UP, 2004. ISBN 978-80-244-2088-2.
- [6] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2003. 124 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [7] FUCHSOVÁ, K. - KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.
- [8] GOSTICK, A. - ELTON, Ch. 2007. *Motivačný princíp – The carrot principle*. Bratislava: Eastone Books, 2010. 207 s. ISBN 978-80-8109-125-4.
- [9] KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2008. 102 s. ISBN 978-80-225-2424-7.
- [10] KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2003. 212 s. ISBN 80-89085 22-9.
- [11] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [12] *Motivácia zamestnancov*. [online]. [cit. 22. 2. 2015]. Dostupné na internete: <[http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma\\_11.pdf](http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_11.pdf)>.
- [13] VOLENTIER, K. *Motivácia zamestnancov*. [online]. 2006. [cit. 26. 2. 2015]. Dostupné na internete: <[http://www.lesy.sk/files/lesnik/2006/Lesnik%2010\\_2006/motivacia.htm](http://www.lesy.sk/files/lesnik/2006/Lesnik%2010_2006/motivacia.htm)>.
- [14] *Oficiálna webová stránka Andrea Shopu*. [online]. [cit. 29. 3. 2015]. Dostupné na internete: <<http://www.andreashop.sk/o-nas>>.
- [15] *Prečo je motivácia zamestnancov dôležitá?*. [online]. 2009. [cit. 30. 3. 2015 21:28]. Dostupné na internete: <<http://www.skolskyportal.sk/clanky/preco-je-motivacia-zamestnancov-dolezita>>.
- [16] GODIŠ, T. *Dynamika psychiky*. [online]. 2010. [cit. 30. 3. 2015 22:45] Dostupné na internete: <<http://www.oskole.sk/pages/printpage.php?clanok=6205>>.

# Získavanie a výber pracovníkov v podmienkach konkrétneho podniku

Noémi NOVÁKOVÁ\*

## *Getting and selection employees in the conditions of a specific company*

### **Abstract**

*This study deals with problem of recruitment and selection of new workers within HR department of concrete company. The goal of this thesis work is to propose improvements and new steps in the process to reflect qualitatively higher level as than current selection and sourcing of new employers. First part is focused on the introduction and description of selected company by us. Last part of this thesis work contains survey which was gathered in questionnaire form.*

**Keywords:** *human resources, getting employees, selection employees*

### **Úvod**

Témou práce je proces získavania a výberu pracovníkov v podmienkach konkrétneho podniku. Správny výber zamestnancov je mimoriadne dôležitý pre správne fungovanie podniku. Nájsť a vybrať vhodného zamestnanca, ktorý sa dokáže stotožniť s podnikovou filozofiou, adaptovať sa v čo najkratšom čase je náročný proces a v mnohých prípadoch, v závislosti od charakteru pracovného miesta, aj veľmi zdĺhavá záležitosť. Nový pracovník znamená pre podnik zakaždým risk.

Proces získavania a výberu zamestnancov je komplikovanejší ako sa na prvý pohľad môže zdať. Podnik musí zvážiť všetky dostupné cesty a vybrať si tie, ktoré mu prinesú najväčší úžitok. Trendy pre získavanie nových pracovníkov sa dobov menia. Podniky využívajú služby personálnych agentúr, úradov práce a internetových portálov.

Cieľom tohto príspevku je v rámci personálneho manažmentu proces získavania a výberu pracovníkov v podmienkach konkrétneho podniku s realizovaným prieskumom a komparáciou výsledkov, tak aby odrážali kvalitatívne vyššiu úroveň ako v súčasnej dobe prebieha získavanie a výber pracovníkov. Prieskum sa realizoval formou dotazníkovej metódy.

Práca je rozdelená na tri časti. Prvá časť pojednáva o význame ľudských zdrojov, v druhej predstavíme vybraný podnik, kde nájdete tiež kritéria kladené pre úspešného uchádzača a proces výberového konania v nami zvolenej spoločnosti. Tretia časť obsahuje prieskum v spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. Prieskum prebiehal dotazníkovou metódou, pomocou ktorej sme chceli odhaliť silné a slabé stránky spoločnosti v predmetnom procese z pohľadu zamestnancov. V závere praktickej časti sme navrhli opatrenia a zlepšenia v predmetnom procese tak, aby odrážali kvalitatívne

<sup>2</sup> Noémi Nováková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: noemi.novakova@gmail.com

vyššiu úroveň ako v súčasnej dobe prebieha získavanie a výber pracovníkov. Veríme, že tieto opatrenia budú prínosom ako pre zamestnancov, tak i pre spoločnosť.

Informácie potrebné pre praktickú časť a uskutočnenie prieskumu nám poskytla spoločnosť DHL Logistics (Slovakia) s.r.o.

## 1 Význam ľudských zdrojov

Stále sa rozširujúca globalizácia, celosvetové ekonomické problémy, zmeny v demografickej štruktúre populácie, vedecko-technický pokrok, silný vplyv turbulentných zmien v podnikateľskom prostredí a zvýšená intenzita pri hľadaní kvality a zvyšovaní produktivity ovplyvňujú väčšinu organizácií a sú zrejším dôkazom skutočností, že veľkým rozdielom a hlavnou konkurenčnou výhodou úspešných organizácií sú ľudia, ktorí v nich pracujú.<sup>1</sup>

Za zvýšením obratu, využitím podnikateľskej príležitostí, zvýšením zisku, či kvality poskytovaných služieb alebo vyrábaných výrobkov, zvýšením trhového podielu, získaním nových zákazníkov treba vidieť práve „ľudský rozmer“ každej organizácie.<sup>2</sup>

Podnik predstavuje spoločenstvo ľudí - zamestnancov, ktorí pre neho pracujú. Ľudia predstavujú významný zdroj organizácií, ktorý im pomáha uchovávať nielen existujúci status quo, ale sú zodpovední za vytváranie, podporovanie a posilnenie inovačných aktivít.<sup>3</sup>

Pokiaľ podniky tento fakt neakceptujú, alebo mu neprpisujú dostatočný význam, môže nastať nasledujúci jav: „Prílev kvalitného ľudského potenciálu by mohol plynule prúdiť do spoločnosti a vytváral hodnoty a identifikoval sa s politikou zamestnanosti svojho budúceho zamestnávateľa, ťažko sa dosahujú v rámci svojich vízií a strategického rozvoja optimálne hospodárske výsledky, pretože tie sa budú v prvom rade odvíjať len za účasti kvalitného a sústavne vzdelávajúceho manažmentu ľudských zdrojov v praxi.“<sup>4</sup> Úlohou personálneho manažmentu je dbať na to, aby sa činnosti zamerané na ľudské zdroje nezanedbávali. *„Je žiaduce mať hlavné postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov v písomnej podobe, aby sa zaistilo že zásady politiky ľudských zdrojov budú aplikované dôsledne a v súlade so zákonmi a zásadami etiky.“*<sup>5</sup>

## 2 Popis a predstavenie spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. – HARDLINE GÁŇ

*„Medzinárodné expresné doručovanie, globálne letecké, lodné a železničné nákladné špeditérstvo; skladovacie riešenia od balenia, cez opravy, až po skladovanie; svetové doručovanie zásielok; a ďalšie na mieru šité logistické služby- so všetkým, čo DHL uskutočňuje, pomáhame spájať ľudí a zlepšovať ich životy.“*<sup>6</sup>

<sup>1</sup> SEKOVÁ, M. a kolektív. 2013. *Manažment II.* s. 51.

<sup>2</sup> KOHUŤÁR, M. 2010. *Ľudské zdroje v praxi.* In: Hodnota duševnej práce pre organizáciu a spoločnosť. s.182.

<sup>3</sup> SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II.* s. 51.

<sup>4</sup> KOHUŤÁR, M. 2010. *Ľudské zdroje v praxi.* In: Hodnota duševnej práce pre organizáciu a spoločnosť. s. 188.

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů.* s. 713.

<sup>6</sup> www.dhl.sk [online].

Názov DHL je vytvorený z iniciálok zakladateľov, Adam Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn. Spoločnosť založili v roku 1969 v San Franciscu. Ich podnikanie začínalo veľmi skromne. Auto jedného zo zakladateľov bolo využívané ako kancelária, doručovacie auto ale aj ako hotelová izba. Skromné začiatky viedli k svetovému úspechu. Zakladatelia spoločnosti boli zvolení za členov Siene slávy a spoločnosť DHL je lídrom na trhu expresnej leteckej prepravy a poskytuje zákazníkom najmodernejšie riešenia podporené elektronickým obchodovaním a flexibilnou dodávateľskou sieťou, čo jej umožňuje prevážať čokoľvek - od jednoduchého dokumentu až po tisíce najmodernejších technologických komponentov.<sup>7</sup>

Spoločnosť pôsobí vo viac než 220 krajinách, zamestnáva vyše 315 000 zamestnancov, vďaka čomu je považovaná za najmedzinárodnejšiu spoločnosť sveta. Logo spoločnosti DHL predstavuje červený názov spoločnosti na žltom podklade. DHL je súčasťou poprednej svetovej poštovej a logistickej skupiny Deutsche Post DHL a má tri divízie: DHL Express, DHL Global Forwarding, Freight a DHL Supply Chain.<sup>8</sup>

DHL pôsobí na Slovensku viac ako 25 rokov. Na území Československej republiky poskytovala medzinárodné expresné služby spolu s partnerskou spoločnosťou Čechofracht. Ich spolupráca začala v roku 1986 a trvala až do roku 1993. V tomto období vznikol nový právny subjekt a DHL začala podnikáť pod vlastným menom. V súčasnosti spoločnosť na Slovensku zamestnáva viac ako 2360 ľudí, disponuje skladovou plochou, ktorá by zaberala viac ako 50 futbalových ihrísk, ročne prepraví kamióňmi zásielky o hmotnosti 57 Eiffelových veží (570 000 ton), odšpedituje takmer 120 000 námorných kontajnerov s celkovým objemom viac ako 25 mil. m<sup>3</sup> a jej triediacim strediskom prejde viac ako 2,5 milióna expresných zásielok.<sup>9</sup>

Prevádzka, ktorú sme si vybrali pre náš prieskum patrí pod divíziu DHL Supply Chain. Site DC2-DC1 Tesco Hardline so sídlom 925 31 Gáň patrí pod právny subjekt DHL Logistics (Slovakia) s.r.o., ktorý sídli na adrese Dialničná 2, 903 01 Senec. Prevádzky Senec a Gáň poskytujú logistické a distribučné služby pre spoločnosť Tesco. Prevádzky zásobujú Tesco medzisklady, ale aj priamo obchody. Prevádzka v Senci sa nazýva Softline a nájdeme tu oblečenie, obuv a doplnky, ktoré ponúka svojim zákazníkom Tesco. Hardline - prevádzka v Gáni skladuje pre spoločnosť Tesco všetok nepotravinový tovar okrem oblečenia a obuvi. V súčasnosti spoločnosť zamestnáva vyše 370 ľudí. 276 skladníkov, 44 administratívnych pracovníkov, 10 vodičov nákladnej dopravy, 3 upratovačky a 37 vedúcich pracovníkov a manažment. Spoločnosť okrem kmeňových pracovníkov zamestnáva aj agentúrnych pracovníkov, ktorých počet sa v závislosti od plánovaných objemov mení. Priemerný počet brigádnikov na 1 pracovný deň predstavuje 115 pracovníkov. V prevádzke Hardline sa pracuje na tri zmeny, výnimku tvorí pár pozícií a manažment.

## 2.1 Nábör zamestnancov

Prvoradou úlohou spoločnosti je zabezpečiť, aby všetky činnosti týkajúce sa výberu a získavania zamestnancov boli spravodlivé, transparentné a prispôsobené

<sup>7</sup> [www.dhl.sk/kurier](http://www.dhl.sk/kurier) [online].

<sup>8</sup> [www.dhl.sk](http://www.dhl.sk) [online].

<sup>9</sup> [www.logisticsatoz.sk](http://www.logisticsatoz.sk) [online].

konkrétnej pracovnej pozícii. Úlohou personálneho manažmentu je zabezpečiť, aby všetky činnosti boli v súlade s právnymi a etickými normami. Nie je prípustná žiadna forma diskriminácie a k tomu je prispôsobené aj pracovné prostredie spoločnosti.

Plán potreby pokrytia ľudských zdrojov vytvárajú manažéri ročne na jednotlivých prevádzkach. Plány sú pravidelne klasifikované a ohodnotené. Plány pomáhajú spoločnosti pri kariérom rozvoji jednotlivcov, určovaní plánu nástupníctva, ale taktiež pre čo najpresnejšie vyhodnotenie potreby získavania nových zamestnancov. Pokiaľ sa v spoločnosti vytvorí voľná pracovná pozícia, príslušné útvary prehodnotia súčasnú štruktúru a zhodnotia, či je potrebné obsadiť danú pracovnú pozíciu, alebo existuje možnosť prerozdelenia povinností medzi súčasnými pracovníkmi. Posudzuje sa možnosť kratšej pracovnej doby, práce na krátkodobý úväzok, prípadne či zdroj nebude nahradený agentúrnym pracovníkom.

Pokiaľ sa spoločnosť rozhodne pre nahradenie pozície, aktualizuje sa popis pracovnej pozície. Popis má zohľadňovať súčasné potreby spoločnosti. Spoločnosť má vypracovaný štandardný vzor pre všetky pracovné pozície. Tento dokument obsahuje popis pracovnej náplne a požiadavky na zamestnanca. V požiadavkách na zamestnanca je uvedená potrebná prax prípadne minimálne skúsenosti, ktoré sú potrebné aby uchádzač správne vykonával svoju prácu. Popis pracovnej pozície poskytuje obraz o vhodnom uchádzačovi. Takisto umožňuje uchádzačom o sebareflexiu vzhľadom na požadované požiadavky. Popis pracovnej pozície je alebo resp. mal by byť prehodnotený vždy, keď sa uvoľní pracovná pozícia. Uchádzači, ktorí nespĺňajú základné kritériá, nepostupujú do užšieho výberu. Po vypracovaní a prehodnotení popisu pracovnej pozície sa popis ohodnotí a zaradí do Systému klasifikácie pracovných miest.<sup>10</sup> V rámci programu sa určí úroveň odmeňovania a priznávajú sa zamestnanecké výhody. Hodnotenie vykonávajú výlučne pracovníci personálneho manažmentu.

Pred začatím nábora nových zamestnancov sa schvália a určia zodpovedné osoby. Na základe požiadavky na obsadenie pracovnej pozície sa určí a zabezpečí metóda výberu uchádzačov.

Inzerciu zabezpečuje DHL Centrálny nábor, v prípade skladových pracovníkov je poverená osoba z personálneho manažmentu (HR koordinátor). Centrálny nábor si overí informácie týkajúce sa požiadaviek, kritérií, dátumu uzávierky prihlášok a určí dátum pre zostavenie uchádzačov, ktorí postupujú do užšieho výberu.

Spoločnosť uprednostňuje interných uchádzačov, overených pracovníkov z personálnych agentúr, preto každá pracovná pozícia, ktorá sa uvoľní, je počas minimálne dvoch týždňov inzerovaná interne na DHL JobWatch a uvedená na nástenke pracovišť. Minimálne obdobie je možné skrátiť na jeden týždeň v prípade, ak existuje uprednostňovaný interný uchádzač. Uprednostňovanými uchádzačmi rozumieme agentúrnych pracovníkov, zamestnancov, ktorým hrozí nadbytočnosť, alebo ktorí majú predpokladaný posun v kariérom pláne a iné, ktoré schvaľuje Centrálny nábor.

---

<sup>10</sup> Interné zdroje spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. 2013. *Nábor zamestnancov*. s. 8.

Inzercia na voľnú pracovnú pozíciu obsahuje resp. mala by obsahovať názov pozície, referenčné číslo, miesto vykonávania práce, pokiaľ je to relevantné tak aj pracovný čas a zmennosť, očakávané zodpovednosti, grade pre pozície J a nižšie (každé pracovné oddelenie je ohodnotené príslušným písmenom abecedy podľa stupňa náročnosti a zodpovednosti), náplň práce, požiadavky na uchádzačov, kontaktné údaje.<sup>11</sup> Takisto aj spôsob ako sa má uchádzač prihlásiť na výberové konanie a dátum do ktorého je možné poslať prihlášky. Všetky prihlášky (interné aj externé zdroje) sa posielajú emailom na adresu Centrálného náboru, v prípade skladových pracovníkov na email HR koordinátora, alebo prostredníctvom JobWatch-u.

Spoločnosť kmeňových zamestnancov získava inzerciou na internetových portáloch, z úradov práce a tiež ponúka možnosť trvalého zamestnania pracovníkom personálnej agentúry.

Na pozícií skladový pracovník pracuje v súčasnosti 274 kmeňových zamestnancov. Pracujú na oddelení konsolidácie, príjmu, pickingu a retráku (práca s vysokozdvížným vozíkom). Všetci skladoví pracovníci pracujú na trojzmennú pracovnú dobu, pokiaľ si to zdravotný stav zamestnanca nevyžaduje inak. Od uchádzačov spoločnosť vyžaduje nasledovné požiadavky: ukončenie stredoškolského vzdelania, časová flexibilita ( práca na 3 zmeny a nadčasy podľa potreby), spoľahlivosť, zodpovednosť a presnosť v riešení zadanej úlohy, tímová spolupráca a schopnosť práce v rýchlo sa meniacich požiadavkách.

Výhodami pre uchádzačov sú nasledovné vlastnosti a skúsenosti: vlastnenie preukazu na riadenie vysokozdvížných vozíkov (a však nie je to podmienka, keďže spoločnosť vykonáva zaškolenie na svoje vlastné náklady), skúsenosti s prácou v sklade.

### **Popis pracovnej pozície pre pozíciu skladový pracovník - RCS GRADE: P**

- vykonáva manuálnu prácu v skladových priestoroch s použitím technických zariadení (VZV) a skenera,
- spolupracuje s ostatnými členmi tímu,
- pracuje podľa pravidiel BOZP, interných pravidiel a postupov DP DHL,
- spracováva potrebnú dokumentáciu,
- plní ďalšie úlohy v súlade s pokynmi nadriadených,
- práca v trojzmennej prevádzke.<sup>12</sup>

Kým požiadavky na skladových pracovníkov sú jednotné – nezávislé od zaradenia na konkrétne oddelenie – požiadavky na administratívnych pracovníkov sú prispôsobené konkrétnym oddeleniam.

### **Základné požiadavky pre administratívnych pracovníkov:**

- *minimálne stredoškolské vzdelanie,*
- *pracovné skúsenosti v oblasti administratívy,*
- *ovládanie anglického jazyka minimálne na úrovni začiatočník,*

<sup>11</sup> Interné zdroje spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. 2013. *Nábor zamestnancov*. s. 9.

<sup>12</sup> Interné zdroje spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. 2015. *HR oddelenie*.



- *ovládanie práce s PC na pokročilej úrovni (Word, Outlook, Excel, Power Point),*
- *schopnosť pracovať pod tlakom,*
- *zodpovednosť, orientácia na detail, orientácia na zákazníka,*
- *schopnosť práce v rýchlo sa meniacom prostredí a požiadavkách,*
- *časová flexibilita (práca na tri zmeny).*
- *ovládanie anglického jazyka na pokročilej úrovni slovom i písmom.*<sup>13</sup>

Pri pracovnej pozícii Team Leader, vedúci pracovník, sú uprednostnení uchádzači z interných zdrojov ktorí majú predpokladaný posun v kariérnom plane- zástupcovia Team Leadrov.

### **Požiadavky:**

- *stredoškolské vzdelanie s maturitou,*
- *znalosť práce s počítačom (Outlook, Word, Excel) na pokročilej úrovni,*
- *anglický jazyk na základnej úrovni (slovom i písmom),*
- *skúsenosti s prácou v sklade minimálne 1 rok podmienkou,*
- *schopnosť práce pod tlakom,*
- *vynikajúce komunikačné schopnosti (slovom i písmom),*
- *dobré analytické schopnosti,*
- *zodpovednosť, orientácia na detail, orientácia na zákazníka,*
- *časová flexibilita (práca na tri zmeny).*<sup>14</sup>

## **2.2 Výberový pohovor**

Po uplynutí dátumu uzávierky prihlášok alebo po prijatí dostatočného množstva sú poskytnuté údaje od uchádzačov porovnávané s vyžadovanými kritériami. Uchádzači, ktorí spĺňajú kritéria, postupujú do užšieho kola a ich prihlášky sa následne posunú priamemu nadriadenému pre obsadzovaciú pozíciu. Pre pozíciu skladový pracovník zodpovedá za pred výber HR koordinátor na danej prevádzke, pre ostatné pozície zostavuje užší výber Centrálny nábor, pokiaľ nie je dohodnuté inak. Po zostavení užšieho zoznamu zodpovedná osoba (priami nadriadení alebo HR koordinátor) pozve uchádzačov na osobný pohovor.

Uchádzači by mali byť kontaktovaní minimálne týždeň vopred, aby mali dostatočný čas na prípravu a aby sa zabezpečila ich účasť. Interní uchádzači musia o termíne výberového konania upovedomiť svojich priamych nadriadených a na čas výberového konania sú uvoľnení z práce. Pri pozícii skladový pracovník sa počas výberového konania využíva neformálny rozhovor, ale taktiež štruktúrovaný kompetenčne zameraný pohovor. Pri ostatných pozíciách sa najčastejšie využívajú metódy: *osobné dotazníky (pri interných zamestnancoch je to podmienka pre absolvovanie výberového konania), individuálne prezentovanie, vedomostné testy, testy zamerané na počítačové znalosti uchádzačov, písomné zadania, úlohy zamerané väčšinou na matematické znalosti.* Testy nie sú použité ako jediná výberová metóda, ale sú kombinované s inými metódami.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Interné zdroje spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. 2015. *HR oddelenie.*

<sup>14</sup> Tamtiež.

<sup>15</sup> Interné zdroje spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. 2015. *HR oddelenie.*

Na výberových pohovoroch sa najčastejšie zúčastňujú dvaja vyškolení jednotlivci (HR koordinátor + priamy nadriadený). V závislosti od pracovnej pozície sa tento počet môže odlišovať. Napr. pri pohovore administratívneho pracovníka na oddelenie GO Outband Cleark sa pohovoru zúčastňuje HR koordinátor, priamy nadriadený a manažér oddelenia. Každý uchádzač bez výnimky musí absolvovať pohovor s HR koordinátorom. Štýl a trvanie pohovoru sú prispôsobené danej pozícii. Po skončení výberového pohovoru a po vzájomnej dohode sa zabezpečí potrebné schválenie a úspešnému uchádzačovi je oznámená jeho úspešnosť na výberovom konaní. Hlavné slovo vo výbere uchádzača má priamy nadriadený pre danú pracovnú pozíciu.

### **Pracovnú ponuku dáva HRBP/HRC s písomným potvrdením dohodnutých podmienok nástupu.<sup>16</sup>**

Úspešní uchádzači z externých zdrojov pred prijatím do zamestnania musia prejsť lekárske vyšetrením, musia odovzdať výpis z registra trestov a musia prejsť BOZP školením.

V spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o.- Hardline Gáň a takisto vo všetkých divíziách DHL Supply Chain na Slovensku, v procese prijímacieho pohovoru vystupujú nasledovné osoby, ktorých úlohou je:

- **Priamy nadriadený/ manažér pre uvoľnenú pracovnú pozíciu**
- *Zadáva návrh na potrebu náboru zamestnancov.*
- *Vypracuje a aktualizuje popis pracovnej pozície.*
- *V prípade potreby vyplní príslušnú dokumentáciu.*
- *Vedie výberový pohovor spolu s HR koordinátorom.*
- *Vypracováva vhodné vedomostné testy, testy zamerané na počítačové znalosti uchádzačov a iné.*
- *V spolupráci s personálnym manažmentom zabezpečuje zaškolenie nového zamestnanca.*
- *Vykonáva hodnotenie zamestnanca.*
- **Pracovník personálneho manažmentu/ HR Koordinátor**
- *Posudzuje vhodnosť preradenia zamestnancov, ktorým hrozí nadbytočnosť.*
- *Usúdi, či by nemal byť uprednostnený zamestnanec z interných zdrojov.*
- *Kontroluje a pomáha priamemu nadriadenému pri činnostiach potrebných pre nábor nových zamestnancov.*
- *Komunikuje s uchádzačmi s užšieho zoznamu.*
- *Overuje referencie predtým ako sa uchádzač dostáva do užšieho zoznamu.*
- *Informuje úspešných aj neúspešných uchádzačov o výsledkoch pracovného pohovoru.*
- *Kontroluje a zabezpečuje správnosť a pravdivosť potrebných údajov ktoré sa zadávajú do všetkých HR systémov.*
- *Zodpovedá za umiestnenie inzercie na nástenke v danej prevádzke.*
- **DHL centrálny nábor**
- *Zodpovedá za zverejnenie inzercie na intranete- DHL Job Watch.*
- *Dohliada nad dodržaním stanoveného postupu pre všetkých uchádzačov.*

<sup>16</sup> Interné zdroje spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. 2013. *Nábor zamestnancov*. s. 12.

- Rozhoduje o inzercii.
- Buduje databázu a hľadá zdroje uchádzačov.
- Odporúča overené personálne agentúry.
- Poskytuje odborné poradenstvo v oblasti pracovnoprávnej legislatívy.
- Rozhoduje o vhodnosti použitých metódach počas výberového pohovoru.

Povinnosti uchádzača pochádzajúceho z interných zdrojov spoločnosti:

- **Zamestnanec**

- Má za povinnosť informovať svojho súčasného priameho nadriadeného o možnosti preradenia, prípadne kariérneho rastu a takisto ho informovať o výsledkoch výberového konania.
- Vyplní dotazník pre interného uchádzača.

Pokiaľ sa úspešným uchádzačom stane interný zamestnanec, jeho výpovedná doba na aktuálnej pozícii by mala byť polovica štandardnej výpovednej doby.<sup>17</sup>

## 2.3 Personálne agentúry

Spoločnosť taktiež využíva služby personálnych agentúr. V súčasnosti spolupracuje s nasledovnými personálnymi agentúrami: Index Nosluš, Eurotrade, Edymax. Agentúrni skladoví zamestnanci pracujú na oddelení konsolidácie, príjmu, pickingu a retráku. Počet zamestnancov z personálnych agentúr je premenlivý. V priemere je to 105 agentúrnych pracovníkov na jeden pracovný deň. V období sezóny je to v priemere 60 agentúrnych pracovníkov na jednu zmenu. Ich množstvo je prispôsobené objemu objednávok. Objem objednávok plánuje vždy na týždeň dopredu oddelenie Plainningu a podľa tohto čísla objednávajú potrebný počet agentúrnych pracovníkov. Plainning objednáva agentúrnych pracovníkov na oddelenie pickingu, konsolidácie a retráku. Vyčíslenie potreby agentúrnych pracovníkov na oddelení príjmu má na starosti Shift manager, pre každú zmenu zvlášť. Pokiaľ predpokladaný týždenný plán odchádzajúcich objednávok klesne pod hladinu 380 000 kusov, agentúrni pracovníci sa odvolajú.

Personálne agentúry poskytnú pracovníkov, ktorí pracovali/pracujú v spoločnosti a s ich výkonmi bola spoločnosť spokojná. Pokiaľ počet týchto pracovníkov nie je dostatočný, personálne agentúry inzerujú možnosť práce v skladových priestoroch .

Personálna agentúra Eurotrade v popise pracovnej pozície udáva nasledovné požiadavky pre uchádzačov:

1. Požadované vzdelanie:
  - základné vzdelanie,
  - stredoškolské bez maturity.
2. Požadovaná prax:
  - 1 rok.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Interné zdroje spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. 2013. *Nábor zamestnancov*. s. 12.

<sup>18</sup> [www.pseurotrade.sk](http://www.pseurotrade.sk) [online].

Pracovníci personálnej agentúry Edymax pracujú v spoločnosti na rovnakých oddeleniach ako pracovníci ostatných personálnych agentúr. Napriek tomu požiadavky pre uchádzačov sú odlišné:

- výučný list / maturita,
- vodič skupiny A,B,C,W1,
- dobrý zdravotný stav,
- manuálna zručnosť,
- chuť pracovať.<sup>19</sup>

Spoločnosť využíva služby personálnej agentúry aj pri pomocných administratívnych prácach. Konkrétne sa jedná o oddelenia Perpetual Inventory, Transport, Custom Clearans. Požiadavky sú upravené podľa konkrétnej pracovnej pozície.

Personálne agentúry na základe požadovaných kritérií uskutočnia predvýber uchádzačov. Uchádzači, ktorí spĺňajú požiadavky sa dostávajú do užšieho výberu a zúčastňujú sa výberového konania v rámci spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. Výberového konania sa zúčastňuje koordinátor personálnej agentúry (ale len ako pozorovateľ) a Shift Manager, ktorý vedie výberový pohovor.

### **Vlastný pohľad na skúmanú problematiku**

Spoločnosť sľubuje svojim zamestnancom a potenciálnym uchádzačom o pracovné miesto, prostredie bez diskriminácie, prostredie pre kariérny rast a možnosť osobného rozvoja. Myslíme si, že pokiaľ podnik bude pristupovať k svojim zamestnancom na základe týchto pilierov, má možnosť získať zamestnancov, ktorí sú hrdí na svojho zamestnávateľa a tým udržia alebo posilnia svoju pozíciu na trhu.

### **3 Realizácia prieskumu**

Každá spoločnosť svojim zamestnancom a uchádzačom o pracovné miesto sľubuje prístup bez diskriminácie, pracovné prostredie s možnosťou osobného rozvoja a dostatočný čas na prípravu pracovného pohovoru. Či je tomu naozaj tak sme sa snažili zistiť pomocou prieskumu.

Pre splnenie cieľov tohto príspevku bolo potrebné realizovať prieskum, ktorý prebiehal dotazníkovou metódou. Pre aplikáciu prieskumu sme si zvolili spoločnosť DHL Logistics (Slovakia) s.r.o., ktorú sme predstavili v predošlej časti.

#### **3.1 Dotazník**

Cieľom prieskumu bolo odhaliť silné a slabé stránky spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. v predmetnom procese z pohľadu zamestnancov. Dosiahnuté výsledky nám pomohli navrhnúť spoločnosti odporúčania a zlepšenia v procese získavania a výberu zamestnancov.

Cieľovou skupinou boli kmeňoví pracovníci spoločnosti DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. a pracovníci personálnych agentúr spoločnosti.

---

<sup>19</sup> [www.edymax.sk](http://www.edymax.sk) [online].

## **Postup prieskumu:**

V priebehu mesiaca február 2015 sa uskutočnil dotazníkový prieskum vo vybranej spoločnosti. Pre kvalitnejšiu komparáciu výsledkov sa vyhotovili dva dotazníky. Dotazník A pre kmeňových pracovníkov spoločnosti a dotazník B pre agentúrnych pracovníkov spoločnosti. Dotazníky obsahujú identické otázky pre správne porovnávanie výsledkov, pričom dotazník pre agentúrnych pracovníkov je rozšírený o niektoré otázky.

Dotazník A bol vyhodnotený na základe odpovedí 97 respondentov. Rozdalo sa 110 dotazníkov, vrátilo sa 103 dotazníkov, z čoho 6 sa vyhodnotilo ako neplatných. Dotazník obsahuje 11 otázok. Štyri otázky sú zamerané na získanie základných údajov o respondentoch, ďalšie otázky sú zamerané na proces získavania a výberu zamestnancov v rámci personálneho manažmentu podniku.

Dotazník B bol vyhodnotený na základe odpovedí 68 respondentov. Rozdalo sa 80 dotazníkov, vrátilo sa 76 z čoho 8 sa vyhodnotilo ako neplatných. Dotazník obsahuje 14 otázok. Štruktúra dotazníka je zhodná s dotazníkom A. Prvé štyri otázky sú zamerané na získanie základných údajov o respondentoch a zvyšných 10 otázok je zameraných na predmetný proces z pohľadu pracovníkov z personálnych agentúr.

Obidva dotazníky boli anonymné, čím sme zabezpečili pocit bezpečia respondentov a taktiež reálnejšie odpovede. Údaje z dotazníkov sú prezentované buď graficky, slovom alebo na základe tabuliek. Pre správnosť a takisto jednoduchšie vyhodnotenie dotazníkov sme použili program Microsoft Office Excel. Pre dosiahnutie cieľov tejto práce sme celkovo rozdali 190 dotazníkov, z čoho 14 bolo neplatných a údaje sa spracovávali zo 165 dotazníkov.

## **3.2 Spracovanie výsledkov prieskumu**

### **Dotazník A – Dotazník pre kmeňových pracovníkov spoločnosti**

#### **A. Základné údaje o respondentoch:**

##### **Pohlavie respondentov**

Väčšiu časť opýtaných respondentov tvoria muži - 58%, pričom ženy tvoria 42% z celkového počtu opýtaných respondentov.

##### **Vek respondentov**

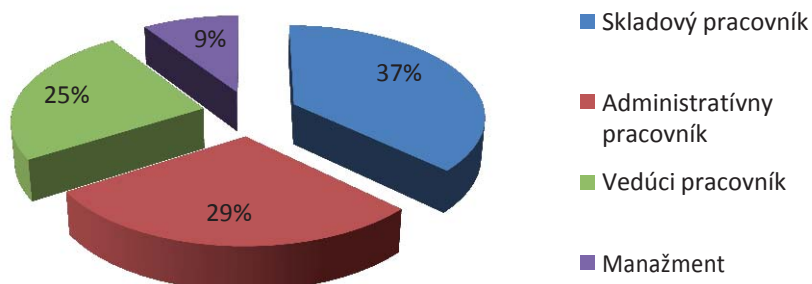
Na druhú otázku z dotazníka odpovedali respondenti nasledovne: 24% z opýtaných je vo veku do 25 rokov, 32% je vo veku 26-35 rokov, 26 % opýtaných je vo veku 36-45 rokov a 19% respondentov má 46 a viac rokov.

##### **Pracovné zaradenie**

Pri tretej otázke sme chceli zistiť na ktorom pracovnom zaradení pracuje najviac zamestnancov. Podľa odpovedí z dotazníka je najviac zamestnancov na oddelení Skladový pracovník - 37%, nasleduje Administratívny pracovník - 29% , na pozícií

Vedúci pracovník pracuje 25% z opýtaných respondentov a 9% z opýtaných respondentov pracuje vo vedení - Manažment. (Obrázok 1)

**Obrázok 1 Pracovné zaradenie**

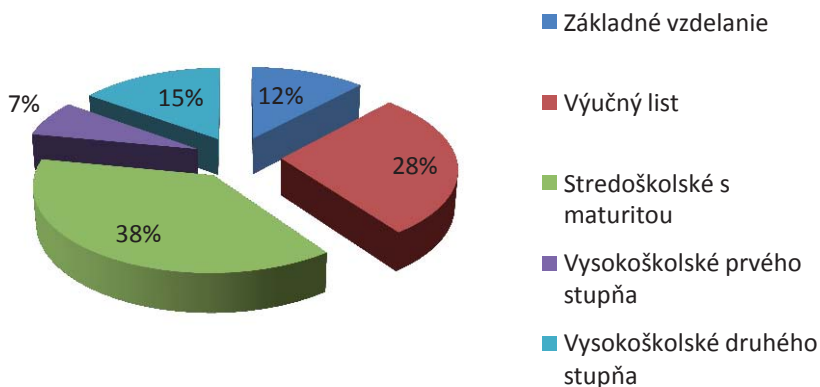


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Dosiahnuté vzdelanie

Pri štvrtej otázke mali respondenti uviesť dosiahnuté vzdelanie. 38% ukončilo svoje vzdelanie s maturitou, druhou najpočetnejšou skupinou sú zamestnanci, ktorí ukončili stredoškolské vzdelanie s výučným listom - 28%. Vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa dosiahlo 15%, základné vzdelanie 12% a 7% z opýtaných respondentov dosiahlo vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa. (Obrázok 2)

**Obrázok 2 Dosiahnuté vzdelanie**



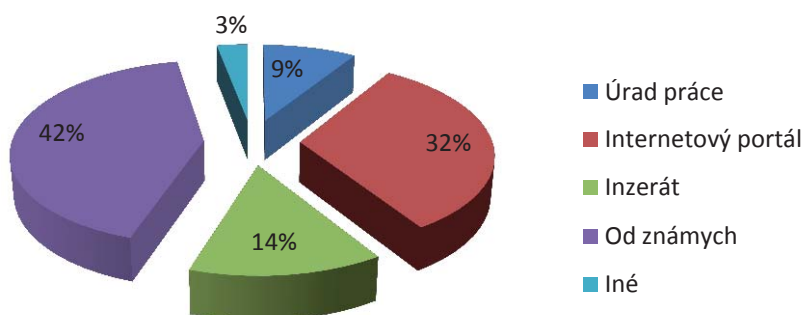
Zdroj: Vlastné spracovanie

## B. Otázky zamerané na skúmanú problematiku

### Forma ponuky

Pri tejto otázke mali respondenti uviesť akou formou sa dozvedeli o ponúkanej pracovnej pozícii. 42% respondentov sa o nej dozvedeli od známych, 32% z internetového portálu, 14% z rôznych inzerátov, 9% z úradu práce a 3% respondentov označili možnosť Iné, kde zhodne uviedli personálna agentúra. (Obrázok 3)

**Obrázok 3 Forma ponuky**



Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Dostatočný čas na prípravu**

Respondenti si vo veľkej miere myslia, že im bol poskytnutý dostatočný čas na prípravu výberového pohovoru - 68% a naopak 16% si myslí, že nemali dostatočný čas na prípravu pred výberovým pohovorom. 15% respondentov pri tejto otázke označilo odpoveď Neviem.

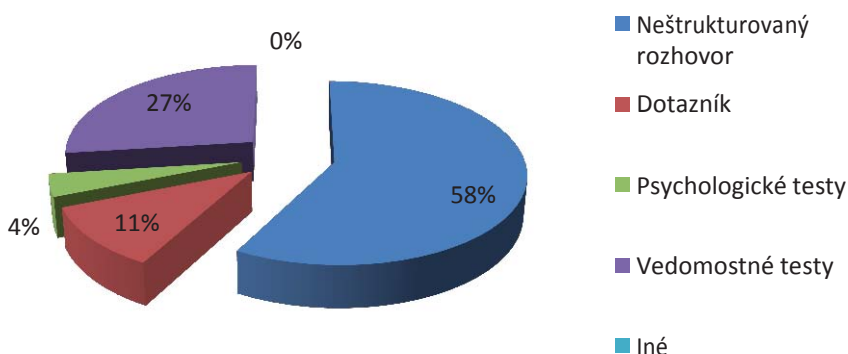
### **Požadované dokumenty**

Pri tejto otázke mali respondenti možnosť označiť viaceré odpovede. Celkovo bolo vyznačených 141 odpovedí. Respondenti mali uviesť, aké dokumenty od nich vyžadovala spoločnosť okrem životopisu. Vyhodnotenie odpovedí je nasledovné: 4% z respondentov uviedlo, že spoločnosť od nich nevyžadovala okrem životopisu iné dokumenty, 65% opýtaných označilo odpoveď - Výpis z registra trestov, 18% označilo možnosť- Iné, kde siedmi uviedli dotazník pre interných uchádzačov a 19 respondentov uviedlo – potvrdenie od lekára. Odpoveď - Referencie označilo 5% opýtaných, doklady o vzdelaní – 6% a motivačný list- 2%.

### **Aplikované metódy**

Cieľom tejto otázky bolo zistiť mieru aplikovaných metód počas výberového pohovoru. Respondenti mali možnosť označiť viaceré odpovede. Neštruktúrovaný rozhovor - 58%, Dotazník - 11%, Psychologické testy - 4%, Vedomostné testy - 27%. 97 respondentov celkovo vyznačilo 168 odpovedí. (Obrázok 4)

**Obrázok 4 Aplikované metódy**



Zdroj: Vlastné spracovanie

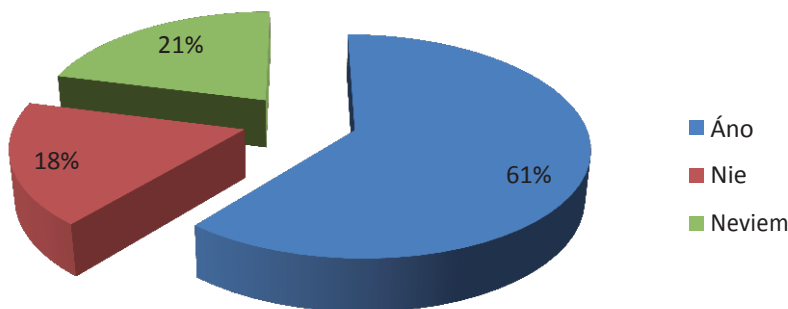
### **Nevhodnosť otázok**

Pri tejto otázke sme chceli zistiť pomocou odpovedí respondentov či spoločnosť počas výberového pohovoru neukladá uchádzačom nevhodné otázky. 70% respondentov si myslí, že Nie, 6% respondentov si myslí, že im boli položené nevhodné otázky a 24% respondentov vyznačilo možnosť – Nevie.

### **Spokojnosť respondentov s výberovým konaním**

Väčšina respondentov bola spokojná s priebehom výberového pohovoru - 61%, 18% respondentov nebolo spokojných s priebehom výberového pohovoru a 21% respondentov označilo odpoveď - Nevie. (Obrázok 5)

**Obrázok 5 Spokojnosť respondentov**



Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Odporúčanie známym**

Cieľom poslednej otázky v dotazníku A bolo zistiť či by respondenti odporúčali spoločnosť svojim známym. Respondenti odpovedali nasledovne: 42% - Áno, 37% - Nie a 21% z opýtaných označilo možnosť Nevie.



## Dotazník B - Dotazník pre agentúrnych pracovníkov spoločnosti

### A. Základné údaje o respondentoch:

#### Pohlavie respondentov

Z celkového počtu opýtaných respondentov - 68, dotazník vyplnilo 38% žien a 62% mužov.

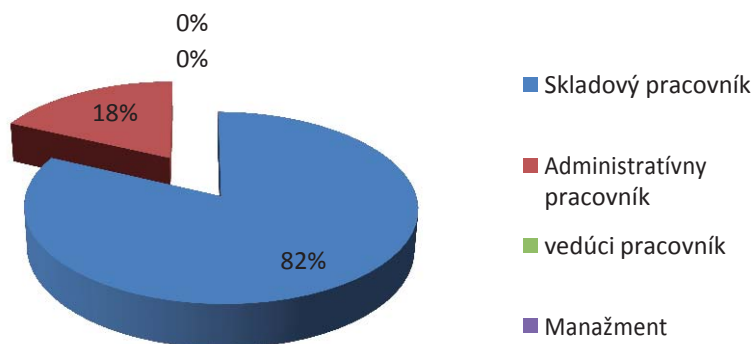
#### Vek respondentov

Najpočetnejšiu skupinu respondentov tvoria zamestnanci vo veku do 25 rokov - 31% zamestnanci vo veku od 36-45 tiež 31%. Druhú najpočetnejšiu skupinu tvoria respondenti veku od 26 - 35 rokov - 22% a respondenti, ktorí majú 46 rokov a viac -16%.

#### Pracovné zaradenie

Spoločnosť agentúrnych pracovníkov zamestnáva na pracovných pozíciách Skladový pracovník -82% a Administratívny pracovník - 18%. (Obrázok 6)

Obrázok 6 Pracovné zaradenie

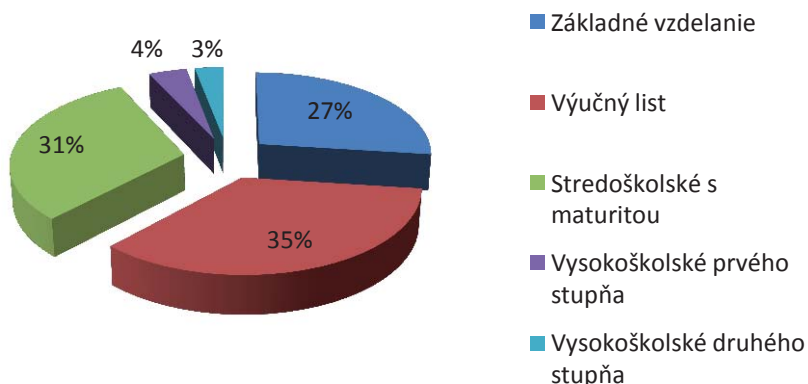


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Dosiahnuté vzdelanie

35% agentúrnych pracovníkov ukončilo stredoškolské vzdelanie s výučným listom. 31% respondentov dosiahlo stredoškolské vzdelanie s maturitou, 27% - základné vzdelanie. Medzi agentúrnymi pracovníkmi nájdeme aj respondentov, ktorí ukončili vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa - 4% a vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa - 3%. (Obrázok 7)

**Obrázok 7 Dosiiahnuté vzdelanie**



Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Dĺžka pracovného pomeru**

Cieľom tejto otázky bolo zistiť dĺžku pracovného pomeru agentúrnych pracovníkov so spoločnosťou DHL Logistics (Slovakia) s.r.o. 41 % opýtaných respondentov pracuje v spoločnosti 1 rok až 3 roky, 35% viac ako 3 roky a 24% pracuje v spoločnosti menej ako 1 rok.

### **B. Otázky zamerané na skúmanú problematiku**

#### **Forma ponuky**

Respondenti pri tejto otázke mali označiť odpoveď podľa toho, ako sa dozvedeli o ponúkanej pracovnej pozícii. Najviac respondentov označilo odpoveď - Internetový portál - 43%, 34% respondentov sa o pracovnej pozícii dozvedelo na základe inzerátu- 34% a 24% respondentov sa o možnosti zamestnať dozvedelo od svojich známych.

#### **Dostatočný čas na prípravu**

Väčšina zamestnancov personálnych agentúr pracujúcich v spoločnosti má pocit, že im nebol poskytnutý dostatočný čas na prípravu výberového pohovoru - 63%, 25% respondentov bolo spokojných s časom, ktorý im bol poskytnutý na prípravu výberového pohovoru a 12% z opýtaných sa k otázke nevedelo vyjadriť.

#### **Požadované dokumenty**

Pri tejto otázke mali respondenti možnosť označiť viacero odpovedí. Vyhodnotenie odpovedí je nasledovné: 51% - výpis z registra trestov, 29%- len životopis a 20% respondentov označilo možnosť Iné, kde 6 respondentov uviedlo preukaz na vedenie vysokozdvížneho vozíka a 11 respondentov - lekársky posudok.

#### **Aplikované metódy**

Respondenti mali odpovedať na základe toho, aké metodika boli u nich aplikované počas výberového pohovoru. Respondenti mali možnosť označiť viaceré odpovede.

Celkovo označili 119 odpovedí, ktorých vyhodnotenie je nasledovné: 52% - neštruktúrovaný rozhovor, 24% dotazník a 24% vedomostné testy.

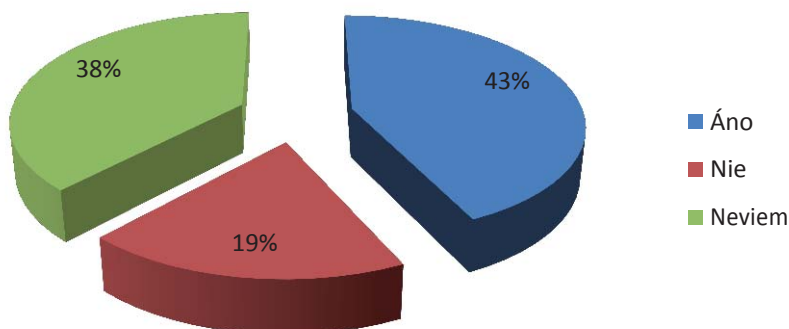
### **Nevhodnosť otázok**

Polovica opýtaných respondentov počas výberového pohovoru nedostala otázku, ktorá by bola podľa nich nevhodná, 13% si myslí, že im boli položené nevhodné otázky a 37% označilo možnosť neviem.

### **Spokojnosť respondentov**

Touto otázkou sme chceli zistiť mieru spokojnosti respondentov s výberovým pohovorom. Spokojných bolo 43% respondentov, 19% nebolo spokojných a 38% respondentov označilo možnosť neviem. ( Obrázok 8)

**Obrázok 8 Spokojnosť respondentov**



Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Výberový pohovor**

Otázka znie: Myslíte si, že váš výberový pohovor prebiehal rovnako ako u kmeňových zamestnancov?

Vyhodnotenie je nasledovné: 24% respondentov označilo možnosť Áno, 41% respondentov možnosť Nie a 35% respondentov označilo možnosť Neviem.

### **Ponuka na kmeňového zamestnanca**

Pri tejto otázke sme chceli zistiť či pracovníci personálnych agentúr dostali možnosť pracovať pre spoločnosť ako kmeňoví zamestnanci.

Odpoveď Áno, ale odmietol/ odmietla som označilo 34% respondentov, odpoveď Nie, využil/a by som možnosť označilo 25 % a 41% respondentov uviedlo, že takáto možnosť im nebola poskytnutá, ale ani by o ňu nemali záujem.

### **Odporúčanie známym**

Cieľom poslednej otázky bolo zistiť, koľko respondentov by spoločnosť odporúčala svojim známym. Áno- 31 %, Nie- 34% a 35 % respondentov označilo možnosť Neviem. (Obrázok 25)

### 3.3 Navrhované zlepšenia

Nasledujúci text obsahuje navrhované zlepšenia a pripomienky v predmetnom procese pre skúmaný objekt. Pri návrhu zlepšení sme vychádzali z realizovaného prieskumu. Text obsahuje pripomienku a následné odporúčanie, ktoré bude viesť ku kvalitatívne vyššej úrovne v predmetnom procese. Pripomienky a odporúčania sme rozdelili podľa cieľovej skupiny- kmeňoví zamestnanci a agentúrni zamestnanci spoločnosti.

#### **Odporúčania pre spoločnosť vo vzťahu ku kmeňovým zamestnancom**

**Pripomienka:** Z realizovaného prieskumu vyplynuli nasledovné skutočnosti: 6 respondentov uviedlo, že spoločnosť u nich aplikovala psychologické testy. Tento fakt by nebol ničím výnimočný, pokiaľ by dotazník nevyplňovalo 9 manažérov a 24 vedúcich pracovníkov.

**Odporúčanie:** Práca manažérov je veľmi náročná a často sú manažéri vystavení stresovým podmienkam. Vedúci pracovník je zamestnanec, ktorého náplňou práce je korigovať svojich priamych podriadených, dohliadať na nich a určovať základnú normu pre pridelené oddelenie. Manažment aj vedúci pracovník svojim priamym podriadeným navrhuje a v niektorých prípadoch aj schvaľuje finančné odmeny.

Vedúci pracovník a manažér, ktorý nemá základné predpoklady pre vedenie tímu nemôže tieto činnosti vykonávať správne a objektívne. Navrhujeme spoločnosti aby počas výberového pohovoru pre dané pracovné pozície aplikovala vždy psychologické testy bez výnimky.

**Pripomienka:** V interných materiáloch spoločnosti je uvedené, že uchádzač ktorý pochádza z interných zdrojov spoločnosti musí vyplniť dotazník pre interných uchádzačov. V prieskume ktorí sme realizovali bola otázka zameraná na požadované dokumenty pri výberovom pohovore. Z celkového počtu opýtaných respondentov-97 len 19 respondentov označilo možnosť dotazník. Vzhľadom na to, že dotazník vyplnilo 28 administratívnych pracovníkov, 24 vedúcich pracovníkov a 9 manažérov je výsledné číslo veľmi malé. Výsledné číslo môže byť nízke aj vzhľadom na fakt, že v minulosti spoločnosť od svojich interných zdrojov nevyžadovala dotazník pre interných uchádzačov.

**Odporúčanie:** Odporúčame spoločnosti aby výraznejšie uprednostňovala interné zdroje spoločnosti.

Zamestnanci môžu nadobudnúť pocit, že nemajú dostatočný priestor na osobný rozvoj. Pri pracovných pozíciách ako administratívny pracovník a vedúci pracovník je interný zamestnanec jednoznačne prínosom. Interný zamestnanec pozná filozofiu podniku, prostredie podniku a čas adaptácie u neho trvá pomerne kratšie ako pri externých zdrojoch.

**Pripomienka:** Pri vyhodnocovaní realizovaného prieskumu sme zistili, že spoločnosť od svojich zamestnancov vyžaduje len v minimálnej miere referencie a doklady o vzdelaní.

**Odporúčanie:** Podmienky kladené pre úspešného uchádzača pre pozíciu manažment sú náročné a veľmi prísne. Aby sa zamedzilo nesprávnemu výberu uchádzačov navrhujeme spoločnosti, aby pri tejto pracovnej pozícii vyžadovala vždy referencie a doklady o vzdelaní, prípadne doklady o absolvovaných kurzoch.

### **Odporúčania pre spoločnosť vo vzťahu k agentúrnym pracovníkom**

**Pripomienka:** Väčšina respondentov z dotazníka B uviedla, že nemala dostatočný čas na prípravu výberového pohovoru. Za túto negatívnu zodpovednosť respondentov je zodpovedná nie len spoločnosť, ale aj personálne agentúry.

**Odporúčanie:** Pracovník, ktorý nemá dostatok času na prípravu sa nemôže objektívne samo zhodnotiť a je vystavený tlaku, ktorý môže negatívne vplyvať na jeho výkon počas pracovného pohovoru. Spoločnosť musí informovať personálne agentúry včas o potrebe prijatia nových pracovníkov.

**Pripomienka:** Spoločnosť osvedčeným pracovníkom z personálnych agentúr ponúka možnosť trvalého zamestnania. Pre väčšinu pracovníkov je možnosť trvalého zamestnania výhodnejšia, avšak z realizovaného prieskumu sme zistili, že 23 pracovníkom spoločnosť poskytla možnosť práce na trvalý pracovný pomer, ale respondenti ju odmietli.

**Odporúčanie:** Pre spoločnosť je vždy výhodnejšie prijať do zamestnania pracovníka, ktorý je osvedčený a ktorý dokázal, že svojou prácou bude pre spoločnosť prínosom. Odporúčame spoločnosti, aby zrealizovala prieskum spokojnosti pracovníkov z personálnych agentúr. Spoločnosť by podľa výsledkov prieskumu zistila príčiny, kvôli ktorým respondenti odmietli ponuku trvalého zamestnania a mohla by podniknúť kroky, ktoré by tieto príčiny odstránili.

**Pripomienka:** Jednou z foriem reklamy pre spoločnosť sú pozitívne odporúčania od pracovníkov, ktorí v spoločnosti pracujú, prípadne pracovali. Pokiaľ sa pracovníci vyjadrujú negatívne o spoločnosti, môže to vo veľkej miere znížiť počet kvalifikovaných budúcich uchádzačov. V dotazníku 23 respondentov uviedlo, že spoločnosť by neodporúčali svojim známym.

**Odporúčanie:** Pre vyriešenie tohto problému odporúčame spoločnosti vykonať tiež prieskum spokojnosti pre agentúrnych pracovníkov. Spoločnosť nesmie zabúdať na fakt, že pracovníci z personálnych agentúr, aj keď nie sú v priamom pracovnom vzťahu so spoločnosťou, svojou prácou prispievajú k spokojnosti zákazníkov.

Pripomienky a odporúčania sme vypracovali na základe realizovaného prieskumu. Z prieskumu sme zistili skutočnosti, ktoré vypovedali o pozitívnych, ale aj negatívnych skúsenostiach respondentov. Výberový pohovor je prvým priamym kontaktom uchádzača so spoločnosťou, podľa ktorého si uchádzač vytvorí o spoločnosti názor, ktorý ho môže sprevádzať po celú dobu trvania pracovného pomeru. Veríme, že na základe vypracovaných odporúčaní spoločnosť zavedie zmeny, ktoré budú odrážať kvalitatívne vyššiu úroveň ako v súčasnej dobe prebieha získavanie a výber pracovníkov.

## Záver

Príspevok je zameraný na personálny manažment a proces získavania a výber zamestnancov, ktoré patria medzi jeho kľúčové činnosti. Vhodne zvolenou cestou pre získavanie zamestnancov, správnu metódou výberu zamestnancov a určením hlavných požiadaviek na uchádzačov sa zabezpečí voľba správneho uchádzača o pracovnú pozíciu. Hlavnou úlohou personálneho manažmentu je zabezpečiť pomocou ľudských zdrojov dosiahnutie operatívnych, ale aj strategických cieľov podniku.

Hlavným cieľom práce bola realizácia prieskumu, na základe ktorého sme navrhli odporúčania pre spoločnosť. Prieskum prebiehal dotazníkovou metódou. Cieľovou skupinou boli pracovníci spoločnosti. Respondenti boli selektovaní podľa vzťahu k zamestnávateľovi. Vypracovali sme Dotazník A pre kmeňových zamestnancov spoločnosti a dotazník B pre agentúrnych pracovníkov spoločnosti. Na základe analýzy realizovaného prieskumu sme spoločnosti navrhli odporúčania, ktoré majú viesť k zvýšeniu kvalitatívnej úrovni predmetného procesu.

Spoločnosť nesmie zabúdať na fakt, že pracovníci sú hybnou silou spoločnosti. Nespokojnosť pracovníkov môže vo veľkej miere viesť k nekvalitnému výkonu a tým sa môže ohroziť aj spokojnosť zákazníkov.

## Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10 vydanie. Praha: vyd. Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II. Ľudia v organizácií a organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2013. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6.
- [3] KOHUŤÁR, M. 2010. Ľudské zdroje v praxi. In *Hodnota duševnej práce pre organizáciu a spoločnosť*. Košice: UPJŠ v Košiciach, 2010. 433 s. (181- 188 s.). ISBN 978-80-7097-847-4.
- [4] DHL Slovensko. *Deutsche Post DHL* [online]. 2015. [cit. 15.01.2015]. Dostupné na internete: <http://www.dhl.sk/sk.html>.
- [5] DHL Slovensko. *Deutsche Post DHL. Profil spoločnosti* [online]. 2015. [cit. 13.01.2015]. Dostupné na internete: [http://www.dhl.sk/sk/o\\_nas/profil\\_spolocnosti.html](http://www.dhl.sk/sk/o_nas/profil_spolocnosti.html).
- [6] DHL Slovensko. *DHL kurier* [online]. 2012 [cit. 06.01.2015]. Dostupné na internete: <http://www.dhl.sk/kurier/08.htm>.
- [7] Interný materiál. 2015. *HR oddelenie*. [intranet] DHL Logistics (Slovakia), spol. s.r.o.
- [8] Interný materiál. 2013. *Nábor zamestnancov*. [intranet] DHL Logistics (Slovakia), spol. s.r.o. 16 s.
- [9] Logistika ATOZ. *DHL oslavuje 25 rokov na slovenskom trhu*. [online]. 2012 [cit. 09.01.2015]. Dostupné na internete <http://www.logisticsatoz.sk/dhl-oslavuje-25-rokov-na-slovenskom-trhu>.

- [10] Personálna agentúra Edymax. *Ponuka pracovnej pozície*. [online] 2015[cit. 26.02.2015]. Dostupné na internete:<http://edymax.com/ponuka-prace/hot-ponuky/operator-vyroby-plzen-ubytovanie-zdarma-nastup-ihned-2-2/>.
- [11] Personálna agentúra Eurotrade. *Ponuka pracovnej pozície*. [online] 2015 [cit. 26.02.2015]. Dostupné na internete: <http://www.pseurotrade.sk/hot-ponuky/ponuka/dhl-dobra-praca-pre-vodicov-vzv-a-nzv>.

# Investičná atraktivnosť ekonomiky Slovenskej republiky

Marek ONDREJČEK\*

## *Investment attractiveness of the Slovak republic economy*

### **Abstract**

*This paper deals with the Investment attractiveness of the Slovak republic economy for foreign investors. In the first part we further analyze FDI in Slovakia and the factors that influenced investors, benefits agency SARIO agencies and investment attractiveness of Trenčín region. The second part of the disclosure provisions also studied region and to suggest improvements.*

**Keywords:** *investment, foreign direct investment, attractiveness of the Slovak republic*

### **Úvod**

Pojem priame zahraničné investície (PZI) sa v posledných dvoch desaťročiach stal celosvetovým fenoménom. S týmto fenoménom sú spojené procesy ako medzinárodný pohyb kapitálu a globalizácia v súčasnom svetovom hospodárstve. Je to proces, v ktorom priamy investor, teda rezident jednej ekonomiky, hľadá najvhodnejšie miesto umiestnenia svojich investícií do druhej, väčšinou lacnejšej ekonomiky. Priame zahraničné investície sú dôležité predovšetkým pre rozvojové ekonomiky ako Slovensko, kde prinášajú nové pracovné miesta a zahraničný kapitál, ktorý je jednou z alternatív pre hospodársky rozvoj. To si uvedomujú všetky rozvojové ekonomiky, ktoré o investície medzi sebou súperia a tým sa zvyšuje konkurencieschopnosť vybraného územia. Medzi tieto ekonomiky patrí aj Slovensko, ktoré v rokoch 2004 - 2005, patrilo medzi najatraktívnejšie krajiny pre investorov.

Cieľom príspevku je zhodnotiť vývoj atraktívnosti Slovenskej republiky od éry jej samostatnosti pre zahraničných investorov, až po súčasnosť. Za pomoci vlastného prieskumu, zistiť spokojnosť vybraných zahraničných investorov, ktorí by mal tiež priniesť zhodnotenie súčasného stavu atraktívnosti našej ekonomiky. Problematiku sme zhodnotili vlastným prieskumom.

V príspevku sa venujeme skúmaniu stručnej histórie priamych zahraničných investícií na Slovensku od éry samostatnosti a hlavným faktorom, ktoré ju ovplyvnili, prílev investícií, ich pôvod a usilujeme sa priblížiť činnosť investičnej agentúry SARIO. V tejto časti sa snažíme tiež bližšie opísať Trenčiansky kraj ako atraktívny región Slovenska pre investorov.

Za pomoci otvorených otázok sa pokúsime preskúmať dôvody príchodu na Slovensko vopred vybraných investorov, ich spokojnosť a hodnotenie ich investícií, ako aj investičného prostredia, jeho súčasné nedostatky, či ich návrhy na jeho zlepšenie. Koniec príspevku bude obsahovať aj stručné zhodnotenie výsledkov prieskumu.

\* Marek Ondrejček, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: marekondrejcek1111@gmail.com



## 1 PZI na Slovensku

V rokoch 1990 - 1992 bolo Slovensko súčasťou Československého štátu, ktorý bol v rámci regiónu na popredných priečkach v príleve PZI. V tom období sa v Československu realizoval privatizačný proces a to bez účasti zahraničných investorov. Z toho vyplýva, že väčšia časť PZI prišla do štátu pomocou spoločných podnikov, avšak väčšina PZI smerovala do územia českej časti štátu. Po rozdelení spoločného štátu v roku 1993 bolo Slovensko v oblasti PZI na začiatku.

Malo podobné strategické výhody ako ostatné štáty V4 – pomerne lacnú kvalifikovanú pracovnú silu, lacné surovínové a energetické vstupy, výhodnú geografickú polohu a úzke vzťahy s EÚ prostredníctvom asociačnej zmluvy. Nevýhodou Slovenska bolo, že nový štát bol neznámou pre zahraničných investorov, ktorí nemali k dispozícii dostatok informácií o slovenskej ekonomike.<sup>1</sup>

Aby Slovensko mohlo konkurovať ostatným štátom v regióne, potrebovalo prilákať nové investície a tým aj nové technológie, pracovné miesta, nové manažérske schopnosti, know-how, novú podnikateľskú kultúru. Bolo zjavné, že tuzemský podnikateľský sektor nebol schopný ponúknuť potrebné impulzy hospodárskeho rastu, a tak bolo nevyhnutné impulzy nadobudnúť pomocou *priamych zahraničných investícií* zo sveta. Po začiatočnom váhaní začala Slovenská vláda aktívne podporovať prílev PZI, čo prinášalo úspechy v podobe rôznych globálnych firiem a to aj priemyselných odvetí, ako automobilový priemysel napr. (firmy: Volkswagen, KIA, PSA), elektronický napr. (firmy: Sony, Samsung, Siemens) a ďalšie investície v energetickom odvetví a telekomunikáciách a ďalšie iné. Noví investori priniesli predovšetkým nové pracovné miesta, ako aj progresívne technológie, ale hlavne skúsenosti a smer, ktorým by sa mala politická stratégia voči PZI uberať.

### 1.1 Hlavné faktory prílevu PZI pre investorov

Slovensko sa v prvých rokoch svojej samostatnosti nestalo pre zahraničných investorov zaujímavou destináciou. Situáciu ovplyvnilo niekoľko faktorov, časových míľnikov, ktoré sa stali kľúčové pre prílev PZI.

*Prvým hlavným faktorom* bola zmena politickej ako aj ekonomickej situácie. V roku 1998 – 2000, bola vypracovaná *Stratégia podpory vstupu* pre zahraničných investorov a popri tom sa schválil zákon o investičných stimuloch. Rast prílevu sa ukázal už v roku 2000 a dosiahol hodnotu 1,9 mld. USD, pozitívne čísla posunulo Slovensko na 4. miesto s najväčším prílevom PZI v regióne.

*Druhým faktorom* bolo zlepšenie imidžu vo svete, prijatie do OECD, prestížneho klubu hospodársky najvyspelejších štátov. Slovensko ako člen OECD už dávalo zahraničným investorom záruku, že je politicky a hospodársky stabilné a vstup do integračných združení EÚ a do NATO v rokoch 2003 – 2004.<sup>2</sup>

*Tretím faktorom* prílevu PZI v rokoch 2000 – 2003 bola nová privatizačná stratégia, ktorá neeliminovála zahraničné spoločnosti a tiež predaj 49% podielu štátnych

<sup>1</sup> DUDÁŠ, T. 2010. *Priame zahraničné investície v Slovenskej ekonomike*. s. 13 – 14.

<sup>2</sup> FABUŠ, M. - PRNO, I. 2014. *Investície a inovácie v podnikaní*. s. 78.

monopolov. V dnešnom období je privatizácia viac-menej uzavretá, pretože sa jednalo o transakcie s veľkou hodnotou, ktoré sa už v štáte pravdepodobne nezopakujú.

Štvrtým faktorom pre zahraničných investorov boli reformy realizované vládou 2003 – 2007, a to hlavne daňová reforma, ktorá znížila podnikavú daň zo zisku na 19%. Táto daň nie je až taká dôležitá, ale môže byť rozhodujúcim faktorom v konečnom rozhodovaní o mieste uloženia kapitálu investora. Ku prílevu prispelo aj zrušenie dane z dividend, čo môže zavážiť pri výplate a následnej repatriácii zisku z podnikania na Slovensku a späť do materských štátov.

Piatym faktorom bola nesporne cena práce, čo sa ukázalo na zvýšenom záujme o Greenfieldové projekty na Slovensku. Cena práce bola podľa v tom čase najnižšia v rámci V 4. Priemerné hrubé mzdy v priemysle a službách v roku 2004 boli najnižšie práve na Slovensku, v priemere okolo asi 500 € mesačne oproti ostatným krajinám V 4. Na porovnanie hrubé mzdy v rovnakých odvetviach v rovnakom roku dosahovali v Maďarsku 597€, v Česku 546€ a v Poľsku 519€. Toto prvenstvo bolo dôležité v priemyselných odvetviach, v ktorých sa uplatňovala menej kvalifikovaná pracovná sila. Slovensko si svoj náskok zachovalo aj v ďalších rokoch, keď vysoká nezamestnanosť a nízky tlak na zvyšovanie miezd je stále dostatočným lákadlom pre zahraničných investorov.

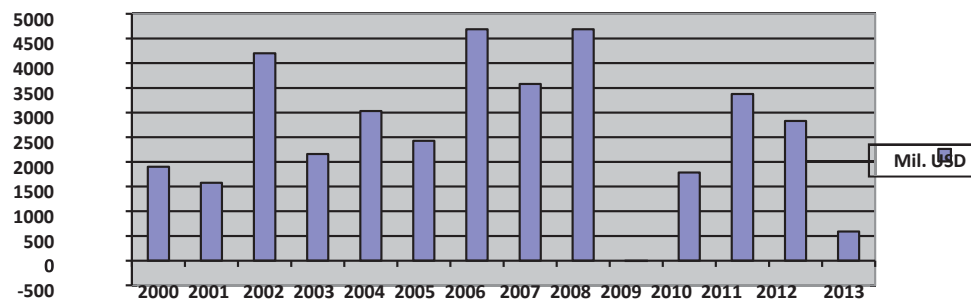
Šiestym faktorom sa stalo schválenie štátnej pomoci formou *investičných stimulov* vládou Slovenskej republiky v rokoch 2001–2006, keď bolo schválených 21 žiadostí.

Štedrosť sa prejavila hlavne v roku 2004, keď v spoločnosti KIA Motors bolo schválené poskytnutie regionálnej pomoci vo výške viac ako 179 mil. EUR, čo je najväčšia pomoc, ktorá bola štátom doteraz poskytnutá.<sup>3</sup>

V tejto politike sa pokračovalo aj po roku 2006, keď bola zvolená nová ľavicovo - konzervatívna vláda. O tom svedčí aj fakt, že od nástupu do konca roku 2009 schválila vláda ďalších 76 žiadostí o poskytnutie investičných stimulov.

Siedmym faktorom bol vstup Slovenskej republiky do EMÚ (Európskej menovej únie). Od 1.1.2009 potvrdzuje, že Slovensko plní podľa hodnotenia EU Maastrichtské konvergentné kritéria a tým aj makroekonomickú stabilitu.<sup>4</sup>

**Obrázok 1 Prílev PZI na Slovensko v období 2000 - 2013 v mil. USD**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov NBS a UNCTAD STAT

<sup>3</sup> Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. 2014. *Investičné stimuly*. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.economy.gov.sk/investicne-stimuly-6427/128112s>>.

<sup>4</sup> FABUŠ, M. - PRNO, I. 2014. *Investície a Inovácie v podnikaní*. s. 79.

Vypuknutie krízy v Európe v rokoch 2007–2009, zapríčinilo pokles prichádzajúcich PZI na Slovensko a v roku 2009 sa takmer zastavilo. Slovensko bolo zasiahnuté vo väčšej miere v príleve PZI ako jeho susedia, Česká republika a Maďarsko, ktorým sa na rozdiel od Slovenska v roku 2012 podarilo prekonať pred krízovú úroveň. PZI smerujúce do krajiny, dosiahlo v roku 2013 aktívne saldo v hodnote okolo 440 mil. eur.<sup>5</sup>

Na porovnanie s predchádzajúcimi dvoma rokmi to znamená pokles prílevu PZI. Investori kritizujú hlavne zrušenie rovnej dane a zvýšenie dane z právnických osôb. Pre investorov sa daňový systém, ako aj daňové zaťaženie z pôvodného pozitívneho faktora, premenil na negatívny. Aj napriek tomu je Slovensko svojou polohou a pomerne lacnou pracovnou silou vo výrobnom sektore stále zaujímavé miesto pre investovanie.

## 1.2 Pôvod PZI na Slovensku

Väčšina teórii PZI sa zhodujú na tom, že jazyková, geografická, kultúrna a hospodárska blízkosť je významným determinantom pre investorov a toky PZI. Dobrým príkladom pre toto tvrdenie je práve Slovensko. Do roku 2008 prichádzalo z EU takmer 70% celkových PZI do krajiny, z materských štátov, pre ktoré bola práve geografická vzdialenosť zaujímavá.

*Najväčším investorom sú na Slovensku firmy pochádzajúce z Holandska*, ktoré do konca roka 2009 preinvestovali 5,324 mld. eur (19,3% z celkových PZI na Slovensku), tento vysoký prílev je výsledkom ekonomickej sily holandských nadnárodných korporácií, akými sú (Heineken, ING Bank, Unilever, Royal Ahold, Philips, UPC, Aegon a ďalšie).<sup>6</sup>

V rokoch 1993–2009 sa za Holandskom v príleve PZI nachádzali predovšetkým krajiny susedné, alebo krajiny v blízkosti Slovenska – Rakúsko (14,1% z celkového prílevu), Taliansko (13,2%), Nemecko (12,8%), Maďarsko (7,5%) a Česká republika (6,7%), čiže krajiny, ktoré majú so Slovenskom najužšie hospodárske, politické a kultúrne vzťahy. Navyše väčšina týchto štátov, teda ich silné nadnárodné korporácie, sa podieľali na privatizačných procesoch v oblastiach poisťovníctva, bankovníctva a energetiky. Zmieniť možno korporácie ako Erster Group z Rakúska (Slovenská sporiteľňa), IntesaBci z Talianska (VÚB), alebo Allianz z Nemecka (Slovenská poisťovňa) a z oblasti finančníctva Enel z Talianska (Slovenské elektrárne), Ruhrgas (Slovenský plynárenský priemysel) EON i TWE z Nemecka, Slovnaft, ktorý bol odkúpený maďarskými investormi.

V rokoch 2008 a 2009 sa v príleve PZI na Slovensko uskutočnili zaujímavé zmeny, keď tradičné investorské štáty na čele prílevu, vystriedali štáty ako Cyprus, Česká republika alebo Brazília, keď v roku 2008 investície z Českej republiky mali hodnotu 54,25% z celkového prílevu PZI na Slovensko a Brazília mali v roku 2009 hodnotu 61,54%.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> MORVAY, K. 2014. *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2013 a výhľad do roku 2015*. s. 67 - 68.

<sup>6</sup> DUDÁŠ, T. 2010. *Priame zahraničné investície v Slovenskej ekonomike*. s. 23 – 24.

<sup>7</sup> DUDÁŠ, T. 2010. *Priame zahraničné investície v Slovenskej ekonomike*. s. 24 – 25.

Na Slovensku nie je veľa investícií z mimoeurópskych krajín. Podstatným investorom je USA a v posledných rokoch stúpol záujem z Ázie, hlavne z Južnej Kórei.

Z tejto krajiny bolo na Slovensko v rokoch 2008 – 2011 preinvestovaných 94,5 mil. USD. Investovalo približne viac ako 80 juhokórejských firiem, hlavne do automobilového a elektrotechnického odvetvia. Najväčším investorom je KIA a Hyundai pri Žiline (automobilky), nasledovne Samsung (elektrotechnický gigant), ktorý bol vo roku 2011 najväčším slovenským exportérom. Investície z tejto krajiny výrazne ovplyvňujú zamestnanosť na Slovensku.<sup>8</sup>

Najväčším americkým investorom je spoločnosť U. S. Steel v Košiciach. Ďalšími dôležitými spoločnosťami sú DELL, HP, IBM, či Microsoft v IT sektore, sídliace prevažne v Bratislave a Citi, KPMG finančná poradenská spoločnosť.

V posledných rokoch nenastala výraznejšia zmena v pôvode prílevu PZI na Slovensko. V súčasnosti stále zaostáva záujem amerických a japonských investorov za záujmom podnikov zo západnej Európy a Ázie.

### 1.3 Agentúra SARIO

Slovenská vláda na začiatku založila agentúru SNAZIR. Agentúra mala mať za úlohu rozvíjať činnosť v oblasti podpory prílevu PZI do Krajiny. SNAZIR si počas svojej existencie plnila úlohy so značnými rezervami a upozornila na seba najmä podozrivými finančnými operáciami, tak bola pretransformovaná na dnešnú agentúru SARIO.

Slovenská agentúra pre rozvoj investície a obchod (SARIO) vznikla v roku 2001, je príspevkovou organizáciou Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, financovaná zo zdrojov štátneho rozpočtu.<sup>9</sup>

Je členom Svetovej asociácie investičných agentúr WAIPA, ktorá v roku 2013 združovala 170 členov zo 130 krajín sveta.

Medzi hlavné úlohy patrí podpora prílevu zahraničných investícií a pomoc Slovenským firmám v exporte, tiež v ich úspešnosti na globálnom trhu. Úloha SARIO pri podpore prílevu investícií spočíva v nasledujúcich aktivitách: riešenie investičných projektov a servis s nimi spojený, konzultácie v oblasti štátnej podpory investorov, prezentácia Slovenska v zahraničí ako vhodnej investičnej lokality, asistencia pri vytvorení joint ventures s domácimi subjektmi, podpora a budovanie priemyselných parkov, znižovanie nezamestnanosti.

Podľa výročných správ, ktoré sú právnou povinnosťou Slovenskej agentúry pre rozvoj investície a obchodu, od roku 2002 až po rok 2013, úspešne ukončila celkom niečo okolo 396 investičných projektov v objeme zhruba 8,1 mld. EUR a bolo vytvorených približne 76 352 nových pracovných miest. Investičné projekty

<sup>8</sup> Veľvyslanectvo Kórejskej republiky na Slovensku. 2011. *Bilaterálne ekonomické vzťahy*. [online]. Dostupné na internete: [http://svk.mofa.go.kr/worldlanguage/europe/svk/bilateral/bilateral/index.jsp?sp=/webmodule/htsboard/template/read/engreadboard.jsp%3FtypeID=16%26boardid=5949%26seqno=619640%26tableName=TYPE\\_ENG\\_LEGATIO](http://svk.mofa.go.kr/worldlanguage/europe/svk/bilateral/bilateral/index.jsp?sp=/webmodule/htsboard/template/read/engreadboard.jsp%3FtypeID=16%26boardid=5949%26seqno=619640%26tableName=TYPE_ENG_LEGATIO).

<sup>9</sup> SARIO. *Kto sme*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.sario.sk/sk/o-nas/kto-sme>.

manažované SARIO sa na celkovom príleve investícií zo zahraničia do Slovenskej republiky pohybujú na úrovni cca 35 – 50 %, čo je veľmi úspešná bilancia, takže je nutné kladne hodnotiť doterajšie pôsobenie agentúry.<sup>10</sup>

**Tabuľka 1 Úspešne zrealizované projekty agentúrou SARIO za jednotlivé roky**

Rok	Počet zrealizovaných investičných projektov	Prílev v mil. EUR	Vytvorené nové pracovné miesta
2002	25	310,6	5356
2003	25	1 175,5	6057
2004	47	1 699,5	11 958
2005	48	692,4	7 219
2006	65	607	11 240
2007	64	1 277	14 738
2008	34	538,1	4 624
2009	8	244,43	2 625 – 4450
2010	20	122,92	2146 – 2351
2011	26	517,6	3634 – 4353
2012	16	474	3055
2013	18	442	3700

Zdroj: SARIO. <http://www.sario.sk/sk/o-nas/marketing-pr/vyroczne-spravy>

Podľa výročných správ SARIO boli v rokoch 2005 – 2012 projekty podporované a pozitívne ukončené agentúrou, krajiny boli rovnomerne rozložené medzi jednotlivé regióny, iba Nitriansky kraj výraznejšie prevyšoval tie ostatné.

V počte vytvorených pracovných miezd sú rozdiely viac citelné, pretože väčšina vytvorených miest bolo v západoslovenských regiónoch, rovnako tak aj z pohľadu výšky investovaného kapitálu, kde väčšina z celkového objemu PZI prúdila iba práve do Bratislavského kraja.

#### 1.4 Trenčiansky kraj

Trenčiansky kraj leží v západnej časti Slovenska, s rozlohou 4 502 m<sup>2</sup> patrí medzi menšie kraje v krajine. Z juhu susedí s Trnavským a s Nitrianskym krajom, zo severovýchodu so Žilinským a Banskobystrickým, západnú časť tvorí štátna hranica Českej republiky (Zlínsky kraj). Počet obyvateľov je 599 847 s hustotou 133,2 obyvateľa na m<sup>2</sup>, najviac obyvateľov je v krajskom meste Trenčín, celkom 56 215 obyvateľov. Podľa územno-správneho usporiadania je rozdelený na 9 okresov, najväčší z nich je Prievidza a najmenší Myjava, v nich je 18 miest a 276 obcí. Podiel kraja na celkovom HDP (hrubého domáceho produktu) Slovenskej republiky je podľa štatistického úradu ku roku 2011 v hodnote 9,7%.

Z *ekonomického hľadiska* patril Trenčiansky kraj v poslednom období medzi najsilnejšie regióny Slovenska s jednou z najnižších mier nezamestnanosti. Podľa priemyselnej štruktúry je charakterizovaný ako *priemyselno – poľnohospodársky*.

*Zloženie priemyslu* je zastúpené v rôznych odvetviach, dlhú tradíciu má v oblasti strojárstva, textilného, gumárenského a chemického priemyslu. Je tu silné zastúpenie v oblasti malých a stredných podnikov, celkom je zaregistrovaných

<sup>10</sup> SARIO. *Výročné správy*. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.sario.sk/sk/o-nas/marketing-pr/vyroczne-spravy>>.

niečo okolo 6500 podnikateľských subjektov. V súčasnosti najdôležitejšími odvetviami kraja sú automobilový, elektrotechnický, elektronický, strojársky, chemický a odevný priemysel. V kraji sa tiež nachádza niekoľko priemyselných parkov, a to hlavne v Dubnici nad Váhom, v Myjave a v Trenčíne.

Zamestnaných ľudí v jednotlivých sektoroch v Trenčianskom kraji je podľa štatistického úradu Slovenskej republiky okolo 247 tisíc, väčšina pracuje v priemysle a službách.

*Hlavné výhody pre investorov v Trenčianskom kraji:* veľmi dobrá geografická poloha (západný prihraničný región štátu), silná priemyselná výroba, rezervy podnikov, dostatočné výrobné kapacity, pomerne silná priemyselná výroba, energeticko-palivová základňa (ťažba hnedého uhlia celoštátneho významu), trh práce v kraji s voľnými pracovnými silami pre možnosť ich zapojenia do pracovného pomeru s minimálnymi nákladmi na ich zapracovanie (nezamestnanosť 9,52 %), doprava a infraštruktúra, výstavba infraštruktúry krajského a medzinárodného významu, pomerne dobrá veková štruktúra (väčšina 2/3 obyvateľstva vo veku od 15 – 64 rokov), školstvo, zaujímavé kultúrne a historické pamiatky (hrady, zámky, kúpele), celkom dobré podmienky pre cestovný ruch a agroturistiku.

### 1.5 PZI v Trenčianskom kraji

Vďaka dobrej dopravnej dostupnosti je Trenčiansky kraj veľmi zaujímavý región pre zahraničných investorov. V posledných rokoch 2005 – 2011 prílev PZI do kraja výrazne stúpa, avšak od roku 2012 – 2013 nastal odlev PZI.

Významný prílev bol zaznamenaný v roku 2010, keď mal hodnotu PZI na úrovni 1806 mil. EUR, čo je 4,8% v rámci celého Slovenska.

Najviac investorov v kraji sa koncentrovalo hlavne v automobilovom priemysle (výroba komponentov) v elektrotechnickej a elektronickej výrobe, v odevnom priemysle. Firmy investorov pochádzajú prevažne zo západnej Európy a Ázie.

#### Tabuľka 5 Najvýznamnejšie zahraničné spoločnosti v Trenčianskom kraji

Spoločnosť	Krajina pôvodu	Počet zamestnancov	Sektor	Mesto
YURA Corporation Slovakia, s. r. o.	Kórejská republika	3000	Automobilový (výroba súprav drôtov do aut.)	Lednické Rovné
Continental Mator Rubber	Nemecko	2250	Automobilový (výroba pneumatík)	Púchov
FORTISCHEM a. s.	Česká republika	1500	Chemický (výroba plastov)	Nováky
Gabor, spol. s r.o.	Nemecko	1470	Odevný (výroba obuvi)	Bánovce nad Bebravou
LEONI Slovakia, spol. s r.o.	Nemecko	1434	Automobilový (výroba súprav drôtov do aut)	Trenčín
RIALTO, s r.o.	Taliansko	1420	Odevný (výroba obuvi)	Partizánske
EMERSON, a. s.	USA	1396	Elektronický (výroba klimatizácií)	Nové Mesto nad Váhom
Hella Slovakia Signal-Lighting, s.r.o.	Nemecko	1 300	Automobilový (Výroba signálnych svetiel)	Bánovce nad Bebravou

Zdroj: <http://www.sario.sk/sk/investujte-na-slovensku/regionalne-analyzy/trenciansky-region>

## 2 Prieskum – investičná atraktivnosť Slovenska

Cieľom prieskumu je zistiť, prečo zahraniční investori investovali do skúmaného regiónu, ich spokojnosť, zistenie nedostatkov a kvalitu podnikateľského prostredia a návrhy na zlepšenie.

Prieskum bol realizovaný formou otvorených otázok, pretože skúmaná problematika je veľmi komplexná a treba ju definovať presne a výstižne, nielen formou dotazníka alebo vlastného hodnotenia, ktoré by nemuselo byť presné. Otázky boli priamo kladené investorom alebo konateľom v opýtaných firmách, ktorí najlepšie vedia ohodnotiť skúmané investičné prostredie a to, či boli splnené ich očakávania.

Opýtaných investorov, teda firmy, sme si vybrali hlavne preto, že veľkosťou patria medzi malé až stredné podniky. Ďalším faktorom bolo ich umiestnenie, nachádzajú sa práve v Trenčianskom kraji. Pomôcť prieskumu by mohol aj fakt, že sú to podniky, ktoré podnikajú v rôznych odvetviach – poľnohospodárstvo, výrobný podnik a dopravná spoločnosť.

Z otvorených otázok, na ktoré nám odpovedali konatelia (aj majitelia), bolo zistené, aké faktory boli pre nich rozhodujúce pri rozhodovaní umiestnenia investícií v Trenčianskom kraji, alebo na Slovensku, výhrady a následné zlepšenia nedostatkov v podnikateľskom prostredí pre malých podnikateľov.

### 2.1 Otázky v dotazníkovom prieskume

1. Aké boli hlavné dôvody investovania na Slovensku?
2. Splnili sa Vaše investičné očakávania?
3. Ako hodnotíte odvody a daňové zaťaženie, teda podnikateľské prostredie?
4. Aké sú Vaše návrhy na zlepšenie podnikateľského prostredia?
5. Aké máte plány do budúcnosti na Slovensku?

### 2.2 Poľnohospodársky podnik Biodynamic Libichava

**Spoločnosť Biodynamic Libichava s. r. o.**, bola založená v roku 2005, aktuálne zamestnáva 12 trvalých zamestnancov, počas zberu (3 mesiace) od 50 – 100 brigádnikov pracujúcich na dohodu. Na otázky odpovedal konateľ spoločnosti Johan Maskon.

1. Nádej, že tu nájdem čistú, neprehnojenú dusíkom a herbicídmi nezničenú pôdu, lacnejšie pozemky ako v Taliansku a ich prenájom, lacnejšia pracovná sila, (pracovnoprávny vzťah, dohoda), dokázať, že aj na veľkej ploche (100 ha) sa dá pestovať BIO ovocie, presun firmy za vhodnejším podnikateľským prostredím.
2. Splnené očakávania 50:50.
3. Na Slovensku sú odvody a daňové zaťaženie neúmerne vysoké pre BIO poľnohospodárov oproti iným štátom únie (Poľsko žiadne, Taliansko, atď.), aj napriek dotačnej politike (dotácie pre poľnohospodárov), ktorá existuje, je to pre poľnohospodárov veľmi náročné, na vlastné financie musím financovať 60% z vlastných zdrojov – 40% je príspevok, neúnosné papierovanie pri vybavovaní povolení a administratíva zaberajú veľmi veľa času.

4. Nemuseli by byť dotácie pre poľnohospodárov, keby štát garantoval výkup produkcie ovocia, a to hlavne na domácom trhu. Lepšie možnosti dostať sa na slovenský trh do obchodných reťazcov, pretože v súčasnosti sa všetka produkcia vyváža do zahraničia, s čím sú spojené obrovské náklady na dopravu.
5. Všetko záleží na politike pre poľnohospodárov, pokiaľ nebude možnosť predávať ovocie na domácom trhu, bude ťažké prežiť, okrem iného sme závislí na klimatických podmienkach (hlavne riziko mrazu a škodcov).

### **2.3 Výrobný podnik VVS SK**

**Spoločnosť VVS SK, s.r.o.**, vznikla v roku 2006, ako dcérska firma českej spoločnosti VVS Verměřovice, s.r.o., ktorá je 49% podielnikom, ostatných 51% vlastní konateľ spoločnosti Ing. Roman Mokrář. Hlavná činnosť spoločnosti je výroba krmných zmesí pre poľnohospodárske, ale aj domáce zvieratá, predaj, poradenstvo a aj distribúcia zákazníkom (veľkoodberateľom aj maloodberateľom). Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva okolo 14 zamestnancov. Na otázky odpovedal konateľ spoločnosti Roman Mokrář (väčšinový vlastník).

1. Nový trh pre predaj našich produktov, dobrá poloha v Trenčianskom kraji blízko k hraniciam s Českou republikou, zaujať pozíciu na novom trhu.
2. Áno, splnili.
3. Daňové zaťaženie a odvody pre malých podnikateľov sa v posledných rokoch zvýšili, v porovnaní v Českom sú o niečo vyššie, administratíva podniku je zložitejšia ako v Česku.
4. Zníženie daní a odvodov na pôvodnú výšku v čase keď sme vstupovali na Slovensko, zlepšiť rýchlosť súdnictva - vymáhateľnosť práva.
5. Získanie nových klientov na východe a aj na celom Slovensku, do budúcnosti otvorenie ďalšej predajne alebo predajní v Nitrianskom kraji.

### **2.4 Dopravná spoločnosť T.D.E.**

**Spoločnosť T.D.E. s. r. o.**, sa presťahovala z Talianska na Slovensko v roku 2006 a pôsobí ako samostatný nezávislý podnik. Spoločnosť sa sústreďuje na vnútroštátnu a medzinárodnú prepravu rôzneho tovaru aj prepravu zeleniny. Sídlo spoločnosti sa nachádza v Považskej Bystrici. Majiteľmi firmy sú piati talianski investori (fyzické osoby) a jeden z nich je konateľom spoločnosti. Spoločnosť zamestnáva okolo 40 zamestnancov a patrí medzi malý podnik. Na otázky odpovedal konateľ spoločnosti Renato Pezzan (jeden z majiteľov).

1. Výhodné miesto – poloha pre založenie logistického parku na prepravu tovaru z Talianska do Poľska a Ruska (9h jazdy), menšie náklady na zamestnancov, nižšie náklady na prenájom logistických priestorov, menšia byrokracia štátnych úradníkov pri vydávaní povolení.
2. Áno splnili, do doby pokiaľ sme prepravovali tovar do Ruska, pretože boli menšie náklady na prepravu.



3. V počiatočných rokoch ideálne, až do roku 2008 – 2009, keď sa zvýšilo daňové zaťaženie a odvody pre zamestnancov.
4. Znížiť korupciu a výdavky štátu, aby sa stále nezvyšovalo daňové zaťaženie podnikateľom. Ak to bude takto pokračovať, podnikatelia budú nútení odísť do štátov s lepším podnikateľským prostredím.
5. Momentálne sa snažíme udržať nad vodou, po zaplatení daní, odvodov, cestnej dane a kvôli obrovskej korupcii nám neostáva takmer žiaden zisk. Uvažujeme o odchode zo Slovenska a presunutí firmy do Maďarska, prípadne Maroka.

## 2.5 Vyhodnotenie prieskumu

Poľnohospodársky podnik bol iba z časti spokojný, jeho existencia na Slovensku bude záležať na politike voči poľnohospodárom a hlavne klimatickým podmienkam.

Najmenej spokojná so svojimi investíciami *bola* dopravná spoločnosť, ktorá zvažuje odchod zo Slovenska do lacnejších podnikateľských podmienok to do Moldavska, Maďarska alebo Maroka.

Za najväčšie nedostatky podniky (investori) považovali hlavne slabú konkurencie schopnosť podnikateľského prostredia Slovenska voči okolitým štátom, zvýšenie odvodov a daní v posledných rokoch pre malých podnikateľov. Výhrady boli aj voči zložitej administratíve a zdĺhavému súdnictvu (vymáhateľnosti práva), korupcii v štátnej sfére, čo je dlhodobý problém. Spomenutá bola aj štátna podpora iba veľkých nadnárodných spoločností, slabá dotačná politika voči BIO hospodárom a zákaz preprav tovaru do Ruska.

Ako najreálnejšie riešenie by bolo pokúsiť sa byť opäť konkurenčne schopný voči okolitým štátom v podnikateľskom prostredí pre malých zahraničných investorov, zjednodušiť im administratívu, zrýchliť súdnictvo a začať dotovať nejakými bonusmi aj malých podnikateľov. Zmeny ako zníženie daní a odvodov sú málo pravdepodobné a eliminovanie korupcie je nereálne.

## Záver

Slovensko si ako samostatný štát prešlo zdĺhavou cestou ekonomickej transformácie, aby sa stalo zaujímavým miestom pre umiestnenie kapitálu zahraničných investorov. To sa aj splnilo a tým sa aj priblížilo vyspelým štátom sveta. V posledných rokoch nastal útlm prílevu PZI, čo zapríčinili zlé kroky vlády, alebo nepriaznivé okolnosti ako vypuknutie krízy v roku 2009. Lenže ďalšie investície prichádzajúce zo zahraničia sú pre ďalší rozvoj malej krajiny, ako je Slovensko nesmierne dôležité, pretože krajina nemá dostatok domáceho kapitálu pre svoj rozvoj. Atraktívnosť ekonomiky by mala byť ako jeden z hlavných cieľov každej úradujúcej vlády, ktorá by mala v tejto sfére prinášať ďalšie nové inovácie a návrhy pre prilákanie nových investorov, tomu sa aj od roku 2000 - 2009 značne darilo až na spomínané krízové obdobie.

Vykonaným prieskumom sme zistili, že Slovensko aj napriek výbornej geografickej polohe a pomerne kvalitnej a lacnej pracovnej sile, zaostáva v konkurencii voči okolitým štátom (hlavne Poľsko, Česko). K tomu prispelo zvyšovanie nákladov na podnikanie, hlavne pre malých investorov, ktorí sú rovnako dôležití ako nadnárodné

korporácie. Prieskum tiež poukazoval na zdĺhavý byrokratizmus a korupciu v štátnej správe, ktorými sa združuje podnikanie na Slovensku.

Odstránením týchto nedostatkov by sa krajina opäť zatriktívnila pre investorov a aplikovaním rôznych zvýhodnení a bonusov pre malých podnikateľov by sa opäť stala konkurenčne schopná.

Tiež by sme chceli vyzdvihnúť prácu investičnej agentúry SARIO, ktorá výrazne pomohla Slovensku prezentovať sa v zahraničí a prilákať nových investorov. Do budúcnosti by sme navrhovali zriadiť nové, podobné agentúry, ktoré by mali rovnakú úlohu ako SARIO a zdravo by si konkurovali, a to by pomohlo k ich motivácii podávať čo najlepšie výsledky.

Pre zlepšenie atraktívnosti celého Slovenska by pomohlo najmä urýchlenie výstavby infraštruktúry štátu, diaľnice D1 a rýchlostnej cesty R2, čím by sa aj západné regióny stali zaujímavejšie pre investorov a vyriešila by sa nerovnováha investovaného kapitálu v regiónoch.

Slovensko by malo prezentovať svojou atraktívnosťou hlavne v Ázii a malo by sa snažiť rozvíjať bližšie vzťahy so západnými susediacimi štátmi, čo by mohlo pomôcť prilákať nový kapitál a investorov.

Náročnosť týchto návrhov je z ekonomického a aj z časového hľadiska pri aktuálnom stave Slovenskej republiky ťažko dosiahnuteľná, napriek tomu sú zmeny pre lepšiu budúcnosť štátu potrebné.

Aj napriek nepriaznivým okolnostiam a podmienkam má Slovensko stále veľký potenciál stať sa jednou z najatraktívnejších krajín pre zahraničných investorov.

## Literatúra

- [1] DUDÁŠ, T. 2010. *Priame zahraničné investície v Slovenskej ekonomike*. Bratislava: Ekonóm, 2010. 90 s. ISBN 978-80-225-3084-2.
- [2] FABUŠ, M. - PRNO, I. 2014. *Investície a inovácie v podnikaní*. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, vysokoškolská učebnica, 2014. 226 s. ISBN 978-80-89654-04-8.
- [3] MORVAY, K. 2014. *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2013 a výhľad do roku 2015*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2014. 128 s. ISBN 978- 80-7144-224-0.
- [4] Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. 2014. *Investičné stimuly*. [online] Dostupné na internete: <<http://www.economy.gov.sk/investicne-stimuly-6427/128112s>>.
- [5] SARIO. *Kto sme*. [online] Dostupné na internete: <<http://www.sario.sk/sk/o-nas/kto-sme>>.
- [6] SARIO. 2002 - 2013. *Výročné správy*. [online] Dostupné na internete: <<http://www.sario.sk/sk/o-nas/marketing-pr/vyročne-spravy>>.
- [7] TSK. 2010. *Hlavná stránka - Trenčiansky samosprávny kraj*. [online] Dostupné na internete: <[http://www.tsk.sk/trenciansky-samospravny-kraj.html?page\\_id=116](http://www.tsk.sk/trenciansky-samospravny-kraj.html?page_id=116)>.

- [8] Veľvyslanectvo Kórejskej republiky na Slovensku. 2011. *Bilaterálne ekonomické vzťahy*. [online] Dostupné na internete: <[http://svk.mofa.go.kr/worldlanguage/europe/svk/bilateral/bilateral/index.jsp?sp=/web\\_module/htsboard/template/read/engreadboard.jsp%3FtypeID=16%26boardid=5949%26seqno=619640%26tableName=TYPE\\_ENGLEGATIO](http://svk.mofa.go.kr/worldlanguage/europe/svk/bilateral/bilateral/index.jsp?sp=/web_module/htsboard/template/read/engreadboard.jsp%3FtypeID=16%26boardid=5949%26seqno=619640%26tableName=TYPE_ENGLEGATIO)>.

# Úloha priamych zahraničných investícií v regionálnom rozvoji z hľadiska konkrétneho podniku

Nikola RIGÁŇOVÁ\*

## *The role of foreign direct investments in the regional development in terms of a specific company*

### **Abstract**

*The thesis deals with problems of foreign direct investments (FDI). The first chapter deals with the theoretical definition of FDI as one of the forms of international entrepreneuring and their role in regional development which could be used for small and medium business. The second, analytical chapter analyzes in detail the definition of FDI in Slovakia, paying attention to the Bratislava region and pointing out the motivation for foreign investors to enter the environment of this region. The last chapter is dedicated to apply the FDI to a specific company. We chose Volkswagen Slovakia. We are characterizing this company, observing its development, as well as the advantages and disadvantages of entering this particular region.*

**Keywords:** *foreign direct investments, forms of international entrepreneuring, regional development, foreign investor*

### **Úvod**

Priame zahraničné investície a ich problematika sa stali fenoménom po celom svete a majú svojich stúpcov aj odporcov. So vznikom Slovenska sa vytvorila potreba funkčnej ekonomiky, do ktorej by plynuli PZI, prinášajúce okrem finančných zdrojov aj voľné pracovné miesta, nové manažérske zručnosti a moderné technológie. Keďže podniky z nedostatku zdrojov neboli schopné pritiahnúť zahraničné investorov, vláda pre nich začala vytvárať podnikateľské prostredie. V súčasnosti vláda spolupracuje s vyššími územnými celkami na vytvorení vhodného a zaujímavého investičného prostredia, ktoré priláka investorov na vstup do krajiny.

Cieľom práce je teoreticky vymedziť priame zahraničné investície, ich podstatu, definície a ich význam v regionálnom rozvoji s možnosťou ich využitia v malých a stredných podnikoch. Ďalej analyzovať vývoj PZI na Slovensku v rokoch 2008 - 2013, pričom pozornosť sústreďujeme na bratislavský región a poukazujeme na motiváciu vstupu zahraničných investorov do prostredia tohto kraja. Získané teoretické poznatky sme využili v aplikačnej časti v konkrétnom podniku a vybrali sme si spoločnosť Volkswagen Slovakia, ktorú charakterizujeme, sledujeme jej vývoj, ale aj výhody a nevýhody vstupu v rámci regiónu a ekonomiky SR.

Prvú časť práce sme venovali analyzovaniu prílevu PZI na Slovensko, kde je vidieť aj pôsobenie hospodárskej krízy a následné oživenie ekonomiky. Taktiež sme sa zamerali aj na prílev PZI do bratislavského regiónu v rámci odvetví a ich

\* Nikola Rigáňová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: nikola.riganova@gmail.com

pozitívnym vplyvom na znižovanie nezamestnanosti. Pri analyzovaní sme použili údaje najmä z Národnej banky Slovenska, Štatistického úradu SR a Slovenskej agentúry pre rozvoj investícií a obchodu. Zároveň sme poukázali na motiváciu vstupu zahraničných investorov a na faktory, ktoré ich ovplyvňujú a ktoré sa zohľadňujú pri výbere hosťiteľskej krajiny.

V druhej časti sme sa zamerali na aplikáciu PZI v akciovej spoločnosti Volkswagen Slovakia. Charakterizujeme tento podnik s PZI a portfólio spoločnosti, jej niekoľkoročný vývoj až po súčasnosť, ktorý výrazne ovplyvnil bratislavský región, ale aj ekonomiku Slovenska.

## 1 Analyzovanie priamych zahraničných investícií v SR

V prvej časti práce sa budeme zaoberať analyzovaním a popisovaním vývoja vstupu PZI do slovenskej ekonomiky, predovšetkým pred recesiou v období 2008 až 2013, vývojom prekonávania krízy, regionálnymi aspektmi PZI na Slovensku, konkrétne v bratislavskom regióne v súčasnosti a poukázaním na faktory ovplyvňujúce zahraničných investorov, na základe ktorých sa rozhodnú investovať práve na Slovensku. Zároveň v skratke uvedieme predchádzajúce obdobie a stručne ho popíšeme, aby sme ľahšie nadviazali na analyzované obdobie.

Slovensko od roku 1993 disponovalo rovnakými výhodami ako krajiny V4<sup>1</sup>, malo lacnú pracovnú silu, energetické a surovinové vstupy, výhodnú geografickú polohu, avšak nevýhodou bolo, že to bol nový štát a neznámy pre zahraničných investorov, čo sa odrazilo aj na nízkom príleve PZI a v roku 1993 bol objem PZI len 179 mil. USD. Dva hlavné faktory zaostávania boli politická a ekonomická stabilita. V 1994 až 1998 Slovensko nebolo vybrané medzi zoskupenie NATO, zatiaľ čo štáty V4 boli pozvané. Spôsobil to ochladenie vzťahov aj k Európskej únii (EÚ) a Slovensko nebolo pozvané na rokovanie o vstupe do EÚ. Ako ďalší dôležitý faktor zaostávania môžeme označiť metódy privatizácie. V 1994 vláda rozhodla, že v ďalšom priebehu privatizácie sa bude zameriavať na vytvorenie silnej domácej podnikateľskej vrstvy a bude uskutočňovať privatizáciu priamym predajom domácich subjektov.<sup>2</sup> Napriek tomu prílev PZI bol nízky, v objeme 255 mil. USD.

O Slovensku bolo málo informácii a vláda zriadila agentúru SNAZIR,<sup>3</sup> ktorá mala podporiť rozvoj PZI. Po roku 1998 bola zrušená a pretransformovaná na dnešnú SARIO,<sup>4</sup> ktorá bola založená rozhodnutím Ministerstva hospodárstva SR dňa 1. októbra 2001 ako organizácia financovaná štátnym rozpočtom.<sup>5</sup>

Výraznejší objem prílivu PZI sme zaznamenali len v roku 1995, ktorý predstavoval 2587 mil. USD. Zlepšenie stavu prílevu PZI môžeme vidieť v roku 2000 v objeme 2720 mil. USD. Rekordný prílev je zaznamenaný až v roku 2002 a to 5865 mil. USD, čím sa Slovensko stalo kandidátom na vstup do EÚ a NATO a v rokoch 2003 - 2004 sa stalo ich členom. Podiel na zvýšení prílevu mala privatizácia v rokoch

<sup>1</sup> Štáty V4 – Slovensko, Česká republika, Poľsko a Maďarsko.

<sup>2</sup> DUDÁŠ, T. 2010. *Priame zahraničné investície v Slovenskej ekonomike*. s. 15.

<sup>3</sup> SNAZIR – *Slovenská národná agentúra pre zahraničné investície a rozvoj*.

<sup>4</sup> SARIO – *Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu*.

<sup>5</sup> NARMSP. 2009. *Podnikanie na Slovensku*. s. 38.

2000 - 2002, ktorá sa podpísala na príleve PZI v objeme 2976 mil. USD. V 2004 PZI mali stúpajúcu tendenciu 4029 mil. USD, postavili sa podniky „na zelenej lúke“ a začala sa meniť ekonomika Slovenska.

### 1.1 Vývoj vstupu PZI do slovenskej ekonomiky v rokoch 2008 – 2013

V roku 2008 sa začali objavovať prvé problémy na medzinárodných finančných trhoch, ktoré v druhej polovici roku vyústili do finančnej krízy a preniesli sa do ekonomiky, čo v roku 2009 viedlo k celosvetovej hospodárskej recesii, ktorej sa nevyhlo ani Slovensko. Odrazilo sa to na príleve PZI, pretože firmy sa správali opatrnejšie a výrazný prepád sa uskutočnil až v 2009.

Hospodárska kríza Slovensko v 2008 neovplyvnila do takej miery ako ostatné krajiny a objem PZI bol 4868 mil. USD. Slovensko vďaka charakteru prichádzajúcich investícií nezaznamenalo významný pokles, pretože charakter projektov „na zelenej lúke“ tvoril rozhodujúcu časť, pričom v zahraničí utrpeli najväčšie straty projekty ako cezhraničné fúzie a akvizície. Kríza sa prejavila až v nasledujúcom roku, kedy sme zaznamenali výrazný pokles PZI až na mínus 6 mil. USD. Môžeme povedať, že prišlo k odlevu PZI zo Slovenska.

Pohyby PZI sa sledujú v troch častiach – majetková účasť, reinvestovaný kapitál a ostatný kapitál.<sup>6</sup> Za negatívny výsledok v tomto roku mohla práve tretia časť, ostatný kapitál. Sú to úverové vzťahy subjektov so zahraničným vlastníctvom, ktoré nemôžeme ovplyvniť štátnou politikou a ich vývoj môže narušiť prílev aj v budúcnosti. Musíme spomenúť, že pokles bol spôsobený aj stratou atraktívnosti a konkurencieschopnosťou slovenskej ekonomiky, ale aj vstupom Slovenska do E urozóny. PZI zaznamenali nárast v roku 2010 oproti 2009, čo bolo spôsobené najmä prílevom ostatného kapitálu a oživením priemyslu sa zvýšili aj reinvestované zisky.

V máji 2010 sa uskutočnili voľby, zostavenie programu sa odvíjalo práve od nich a malo zabezpečiť hospodársky rast v tomto roku. V priebehu roka 2011 bol zaznamenaný rast prílevu PZI v objeme 3491 mil. USD, avšak do viacerých krajín EÚ sa rozšírila dlhová kríza. Rast slovenskej ekonomiky sa v roku 2012 spomalil, čo ovplyvnilo aj prílev PZI, ktorý bol v objeme 2826 mil. USD a zároveň sa začal strácať impulz pokrízového zotavovania. Avšak práve rok 2013 bol tým rokom, keď sa ukázala ďalšia vlna krízy. Prejavilo sa to aj v príleve PZI v hodnote 591 mil. USD. Slovenská ekonomika sa snažila odolávať druhému prepádu a v závere roka sa vyhladky zlepšili a môžeme povedať, že ekonomiku čaká mierne oživenie.

Odvetvia môžeme rozdeliť do dvoch skupín, prvú skupinu tvoria odvetvia vyznačujúce sa vysokým prílevom PZI v danom období, ktoré boli zároveň súčasťou privatizácie. Túto skupinu tvorí priemyselná výroba, finančné a poisťovacie činnosti, informácie a komunikácia, výroba a rozvoz elektriny plynu, dodávky vody, vedecké, technické a odborné činnosti, ale takisto aj maloobchod, stavebníctvo a doprava. Druhú skupinu odvetví tvoria stravovacie služby, zdravotníctvo, poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov, zábava, umenie, činnosti v oblasti nehnuteľností a vzdelávanie.

<sup>6</sup> DUDÁŠ, T. 2010. *Priame zahraničné investície v slovenskej ekonomike*. s. 21.

V rámci priemyselnej výroby plynuli investície najmä do automobilového priemyslu, ktorý sa významne podieľa na tvorbe HDP. Na Slovensku máme zastúpenie Volkswagen Slovakia, KIA Motors Slovakia a Peugeot Citroën Slovakia, vďaka čomu sa rozvinul aj dodávateľský sektor. Významným priemyslom je aj chemický, kde ide najmä o investície „na zelenej lúke“, z ktorých časť prešla do vlastníctva zahraničných investorov. Napr. Slovnaft, Duslo Šaľa a Continental Matador Rubber. Firmy z oblasti finančného sektora sa stali vlastníkami zahraničných investorov takisto vďaka privatizácii. Banky sa stali dcérskymi firmami nadnárodných bánk, ako napr. Slovenská sporiteľňa patriaca Erste Group, Tatra banka patriaca Raiffeisenn Bank alebo OTB Bank, ktorú vlastní OTB BANK Nyrt. V oblasti výroby a dovozu elektriny, vody a plynu PZI smerovali kvôli privatizácii a v rámci komunikácií a informácií taktiež, napr. Slovak Telecom, ktorý vlastní Deutsche Telecom a môžeme ho jednoznačne označiť ako najväčší predaj na Slovensku.

Poslednou skúmanou oblasťou je prílev PZI v rámci jednotlivých krajov Slovenska. Z regionálneho hľadiska vplývajú PZI na ekonomiku na dvoch úrovniach, z nadnárodného a národného hľadiska.<sup>7</sup>

V sledovanom období získal najväčší objem PZI, ktorý je vysoko nad priemerom v porovnaní s ostatnými krajinami a len v roku 2009 bol zaznamenaný odlev PZI v hodnote 158 190 tis. EUR, čo súvisí s nástupom hospodárskej krízy, ktorá ovplyvnila aj Žilinský kraj, kde bol takisto odlev PZI v hodnote 260 521 tis. EUR. Najvyšší odlev v rámci obdobia recesie bol v Košickom kraji, ktorý predstavoval 280 926 tis. EUR. V Trnavskom kraji je sústredený najväčší počet investícií v Trnave, kde sídli aj automobilka PSA Citroen. V rámci nástupu krízy plynul najvyšší prílev PZI práve do Trnavského kraja v hodnote 618 184 tis. EUR.

## 1.2 Analyzovanie súčasného stavu PZI v Bratislavskom kraji

Bratislavský samosprávny kraj leží v západnej časti Slovenska. Svojou rozlohou je najmenším krajom, avšak to neznamená jeho nevýhodu. Je stredoeurópskou križovatkou, susedí s Rakúskom, Maďarskom a Českou republikou. Počet obyvateľov vzhľadom na rozlohu je vysoký.

**Tabuľka 1 Rozloha a počet obyvateľov v Bratislavskom kraji v roku 2013**

Kraj	Rozloha	Počet obyvateľov	Hustota osídlenia
Bratislavský	2053km <sup>2</sup>	618 380 tis.	301,27 obyv./km <sup>2</sup>

Zdroj: *Vlastné spracovanie, na základe údajov zo štatistického úradu, <http://slovak.statistics.sk>*

Pozostáva z 8 okresov (Bratislava I až V, Malacky, Pezinok a Senec), 7 miest a 73 obcí. Krajské mesto Bratislava je hlavným mesto Slovenska, ktoré je zároveň sídlom vlády a rôznych inštitúcií. Medzi najdôležitejšie výhody kraja patrí ekonomický a exportný rast automobilového priemyslu, poloha poslúžila na vybudovanie ekonomicky najvýznamnejšieho kraja na Slovensku, sústredenosť zahraničného kapitálu, vysoký potenciál ornej pôdy, tradícia vo výrobe zeleniny a poľnohospodárskych oblastiach, vysoký prirodzený potenciál v oblasti zásob minerálov a zdrojov podzemnej

<sup>7</sup> HOŠKOVÁ, A. 2001. *Vplyv priamych zahraničných investícií na ekonomiku Slovenska*. s. 16. 230

vody, dobre vybudovaná infraštruktúra, osobný a nákladný prístav na Dunaji, medzinárodné letisko, železničná doprava, vysoká úroveň vysokoškolského vzdelania, vďaka množstvu univerzít, vysoká úroveň ekonomicky aktívneho obyvateľstva, ale aj nízka úroveň nezamestnanosti. Vďaka týmto výhodám je Bratislavský kraj vhodnou lokalitou pre zahraničných investorov.

**Tabuľka 2 Prílev PZI do Bratislavského kraja za rok 2013 v tis. Eur**

	Q1 2013 v tis. Eur	Q2 2013 v tis. Eur	Q3 2013 v tis. Eur	Q4 2013 v tis. Eur
<b>Bratislavský kraj</b>	119 640	89 275	186 022	487 664
<b>BA I</b>	82 710	4 344	42 666	465 484
<b>BA II</b>	-10 248	28 844	90 739	84 427
<b>BA III</b>		700	-875	-3 253
<b>BA IV</b>		14 415	15 616	17 616
<b>BA V</b>	-23 190	52 880	49 784	-69 702
<b>Malacky</b>		-17 458	-17 458	-17 458
<b>Senec</b>			5 550	10 550

*Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov NBS, <http://www.nbs.sk>*

Tabuľka poskytuje prehľad prílevu PZI v jednotlivých štvrťrokoch v Bratislavskom kraji, ale aj jeho ôsmich okresoch. Ako môžeme vidieť, v prvom štvrťroku prílev PZI bol nižší a niektoré okresy vykazovali odlev, čo bolo spôsobené aj nástupom už viac krát spomínanej druhej vlny krízy, ktorá sa prejavila najmä v druhom štvrťroku, kedy bol prílev PZI v rámci Bratislavského kraja najnižší. V treťom štvrťroku nastalo mierne oživenie ekonomiky, čo sa podpísalo aj na vyššom príleve PZI, no napriek tomu niektoré okresy vykazovali odlev. Pozviechanie ekonomiky sa naplno prejavilo až v poslednom štvrťroku kedy bol prílev PZI jednoznačne najvyšší.

Štruktúru odvetví v priemyselnej výrobe tvorí chemický, automobilový, strojársky, elektrotechnický a potravinársky priemysel. Práve tieto sektory využívajú výhody plynúce z tohto kraja, t.j. vzdelanostnú úroveň, rozvinutú infraštruktúru, najvyšší dopyt po tovaroch a službách, ale aj aktívny zahraničný obchod. V rámci chemického priemyslu je kľúčovým výrobcom olejových produktov Slovnaft Bratislava, Istrochem Bratislava je výrobcom chemických výrobkov pre gumárenský a farmaceutický priemysel a Matadorfix je výrobcom lepidiel.

Automobilový priemysel je v Bratislavskom kraji „ťahúňom“, ktorý zamestnáva obrovské množstvo ľudí, čo vplyva aj na mieru nezamestnanosti. Medzi najvýznamnejšie spoločnosti môžeme zaradiť Volkswagen Bratislava, Delphi Automotive Bratislava, Faurecia, Johnson Controls International a iné. Strojárske priemysel sa sústreďuje na výrobu strojov, kde významnou spoločnosťou je MicroStep – HDO s. r. o. Potrebné je spomenúť aj priemyselné a logistické parky, ktorých je tu hneď niekoľko a takisto sa podieľajú na znižovaní nezamestnanosti – DNV Logistics Park Bratislava, Industrial Park Eurovalley Malacky, Logistic Park Senec a iné.

Miera nezamestnanosti v Bratislavskom kraji na konci roka 2013 skončila na hodnote 6,17%, z toho ženy vo výške 6,38% a muži 5,98%, ktorá výrazne klesla oproti roku 2012, kedy boli evidované najvyššie miery nezamestnanosti.



Ekonomicky aktívnych obyvateľov za daný rok bolo 338 789, z toho 163 434 žien a 175 355 mužov a počet uchádzačov o zamestnanie bol 20 910, z toho 10 427 žien a 10 483 mužov. Priemerný mesačný plat dosahoval výšku 1307 EUR a až 64% obyvateľov v Bratislavskom kraji dostávalo menší plat. Najlepšie platenými pozíciami boli generálny, finančný alebo IT riaditeľ a naopak najhoršie zarábajúcimi boli upratovačka, priehradkový pracovník a vrátnik.

### 1.3 Determinanty prílevu PZI

Najdôležitejšími determinantmi na úrovni štátu sú<sup>8</sup> bezpečnosť a politická stabilita, ktorá je základňou ukazovateľov pre rozhodovanie sa o vstupe, resp. prílev PZI a investovanie nastáva až vtedy, ak je krajina relatívne bezpečná ekonomicky aj politicky, napr. či nehrozia vojnové konflikty. Všeobecným kritériom je aj veľkosť trhu, čím väčší trh krajina má, tým je aj väčší záujem investorov, upúta ich najmä dostupnosť a vhodná logistika. Otvorenosť ekonomiky sa meria pomocou podielu exportu a importu na HDP, ktorá má pozitívny vplyv na prílev PZI. Nemenej dôležitým faktorom je aj regionálna integrácia, ktorá spočíva v dohode viacerých štátov vo vytvorení spoločného hospodárskeho priestoru, vďaka čomu dochádza k odstraňovaniu bariér medzi vývozom a dovozom, čo má vplyv aj na transportné náklady a investori to takisto zohľadňujú. Záujem o investovanie na Slovensku vzrástol aj vďaka vstupu do EÚ, pretože sme sa stali súčasťou európskeho trhu, ktorý je bez akýchkoľvek obmedzení. Podnikateľské prostredie a investičné stimuly tvoria viacero faktorov, ktoré môžeme označiť ako vládnu politiku.

Najčastejšie poskytovanými investičnými stimulmi sú<sup>9</sup> daňové úľavy, prostredníctvom ktorých sa odpúšťajú dane z príjmov za určité obdobie, dotácie na pracovné miesta, ktorých výhodou je, že sú viazané na tvorbu pracovných miest a riešia otázky nezamestnanosti, dotácie na vzdelávanie zamestnancov podstatné pre investície s vysokou pridanou hodnotou, ktoré vyžadujú kvalifikáciu a vzdelanie a colné zvýhodnenia, do ktorých zaraďujeme slobodné colné pásma a poskytovanie zvýhodnených ciel na dovoz napr. materiálu.

## 2 Úloha PZI v regionálnom rozvoji vo Volkswagen Slovakia a.s.

Táto časť práce je zameraná na spoločnosť z automobilového priemyslu, Volkswagen Slovakia, a. s., ktorá výrazne vplýva na rozvoj bratislavského regiónu, ale aj celej ekonomiky Slovenska. Spomenieme historický vývoj a fungovanie spoločnosti až po súčasnosť, čím sa podnik zaoberá a predvídaním vývoja do budúcnosti. Informácie budeme čerpať najmä z oficiálnej stránky spoločnosti [www.vw.sk](http://www.vw.sk), [www.volkswagen.sk](http://www.volkswagen.sk) a ich rôznych výročných správ a štatistík, ale aj z rôznych štatistík vypracovaných agentúrou SARIO.

Volkswagen Slovakia, a. s. je súčasťou koncernu Volkswagen, ktorý je najväčším európskym a zároveň tretím najväčším výrobcom automobilov na svete. Závody má v 15 krajinách Európy (Nemecko, Belgicko, Bosna a Hercegovina, Veľká Británia, Taliansko, Poľsko, Portugalsko, Rusko, Slovensko, Španielsko, Česká republika,

<sup>8</sup> ŠIPIKAL - SZITÁSIOVÁ. 2012. *Regionálne podnikateľské prostredie*. s. 21.

<sup>9</sup> BUČEK a kol. 2006. *Regionálny rozvoj a novšie teoretické koncepcie*. s. 159.

Maďarsko, Ukrajina, Francúzsko a Švédsko) a 7 krajinách Ameriky, Ázie a Afriky (Mexiko, Brazília, Argentína, Čína, India, Južná Afrika, USA). Pôsobí v celkovo 153 krajinách sveta.

Spoločnosť existuje od roku 1937, kedy bola v nemeckom Wolfsburgu založená spoločnosť Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkes mbH. Počas druhej svetovej vojny bola fabrika premenovaná na Volkswagenwerk GmbH. Po vojne prebrala zodpovednosť za spoločnosť britská vojenská správa. V roku 1949 postúpila kontrolu nad závodom vláde Nemeckej spolkovej republiky, ktorá v marci 1950 rozšírila produktový rad. V roku 1956 Volkswagen získal samostatný závod. Internacionalizácia spoločnosti sa začala v 1952 založením spoločnosti v Toronte a Ontáriu, v 1953 v Brazílii. V 1960 Volkswagen GmbH pretransformoval spoločnosť na Volkswagenwerk Aktiengesellschaft. Rastúci americký trh spôsobil vznik spoločnosti aj v Mexiku v 1964.

Produkcia sa rozširovala o ďalšie modely až vzniklo spojenie Auto Union s NSU Motorenwerke na Audi AG. Koncern prešiel zmenou až v 70 rokoch vyrábaním modelov VW Golf a Passat. V 1982 prišiel koncern aj do Číny a v tom istom roku získal do svojho portfólia aj španielsky SEAT. V 1991 prišiel VW aj do východnej Európy akvizíciou Škody a výrobného závodu v Bratislave, kedy vznikol projekt Bratislavských automobilových závodov, a. s. a Volkswagen AG. Koncom 90-tych rokov kúpil VW aj Lamborghini, Bentley a Bugatti a v roku 2008 aj podiel v nákladných automobilov Scania.

V súčasnosti patrí koncern Volkswagen k najväčším svetovým výrobcam automobilov so silným predajom na všetkých významných automobilových trhoch. Rôznorodá paleta ponúkaných modelov a najvyššia kvalita svojich výrobkov prispievajú k tomu, že koncern Volkswagen v roku 2010 po prvýkrát prekonal métu 7 miliónov dodaných vozidiel zákazníkom.<sup>10</sup>

## 2.1 Charakteristika VW Slovakia, a. s.

Spoločnosť Volkswagen Slovakia, a. s. (ďalej len „Spoločnosť“,

„Volkswagen Slovakia“) so sídlom Jána Jonáša 1, 843 02 Bratislava, vznikla dňa 7. decembra 1998 zápisom do Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I a patrí medzi najväčšie spoločnosti na Slovensku.<sup>11</sup>

Hlavným predmetom hospodárskej činnosti spoločnosti je výroba a montáž vozidiel a ich častí, výroba prevodoviek, komponentov a príprava montážnych súprav motorových vozidiel v stupni SKD (semi knock-down) pred ich distribúciou na ruský trh. Spoločnosť má na Slovensku tri prevádzky. V najväčšom bratislavskom závode vyrába osobné automobily a prevodovky a v martinskom závode komponenty pre prevodovky a podvozky, ktorý zamestnáva viac ako 800 zamestnancov a svoju činnosť začal v roku 2000. V najmenšom košickom závode pripravuje vozidlá pre ruský trh a činnosť začal v roku 2004. Odbyt výrobkov je realizovaný

<sup>10</sup> [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/koncern\\_volkswagen/historia\\_koncernu.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/koncern_volkswagen/historia_koncernu.html).

<sup>11</sup> Volkswagen Slovakia. *Výročná správa 2013*. s. 3. Dostupné na internete: <http://sk.volkswagen.sk>.

spravidla v rámci koncernu Volkswagen. Všetky produkty, ktoré sú vyrábané na zákazku existujú príslušné výrobné zmluvy.<sup>12</sup>

### Tabuľka 3 Orgány spoločnosti

Predstavenstvo	Dozorná rada
Albrecht Reimold	Hubert Waltl
Wilfried von Rath (Personal – do 30. septembra 2013)	Dr. Arno Antlitz
Erich Reuting (Personal – do 1. októbra 2013)	Dirk Hornickel
Andreas Paschke (Financie – do 31. októbra 2013)	Zoroslav Smolinský
Jens Kellerbach (Financie – do 1. novembra 2013)	Ing.Mária Petrová (do 22. Januára 2013)
	Jolana Julkeová (do 23. januára 2013)

Zdroj: *Výročná správa 2013 VW Slovakia*. Dostupné na internete: <http://sk.volkswagen.sk>

Jediným akcionárom spoločnosti so 100 % podielom na základnom imaní je k 31. decembru 2013 spoločnosť Volkswagen International Finance N. V. (VIF), ktorá je zahrnutá do konsolidovanej účtovnej závierky spoločnosti Volkswagen AG. Spoločnosť nemá zriadenú žiadnu organizačnú zložku v zahraničí, nemá ani zahraničné dcérske podniky a takisto nie je neobmedzene ručiacim spoločníkom v iných účtovných jednotkách. V spoločnosti AUTOVISION SLOVAKIA, s. r. o. má od roku 2008 15%-ný podiel na základnom majetku.

V bratislavskom závode nachádzajúcom sa v Devínskej Novej Vsi s rozlohou 1 780 058 m<sup>2</sup> sa exkluzívne vyrábajú vozidlá Volkswagen Touareg, Audi Q7, karosérie Porsche Cayenne a prevodovky pre automobily koncernových značiek Volkswagen, Audi, SEAT a Škoda Citigo, SEAT Mii a karosérie pre Porsche Cayenne. Do jeho produkčného portfólia patrí aj prvé vozidlo koncernu Volkswagen s hybridným pohonom Volkswagen Touareg Hybrid. Prvé sériové vozidlo s logom VW bolo v bratislavskom závode vyrobené vo februári roku 1992. Viac ako 99% jeho produkcie smeruje na vývoz do 148 krajín sveta. Najväčšími exportnými trhmi Volkswagen Slovakia, a. s. sú krajiny Európskej únie, Čína, USA a Rusko. Bratislavský závod Volkswagen Slovakia, a. s. je zároveň jediným automobilovým závodom na svete, vyrábajúcim vozidlá piatich značiek pod jednou strechou.

VW Slovakia, a. s., ktorá vykonáva podnikateľskú činnosť, ju vystavuje rôznym finančným rizikám, napr. trhovému riziku, ktoré pozostáva z kurzového a cenového rizika, ďalej úverovému riziku, ale aj riziku likvidity. Riadenie finančného rizika spoločnosti sa zameriava najmä na nepredvídateľný vývoj finančných trhov a usiluje sa minimalizovať možné negatívne dopady na jej finančnú stránku. Tieto riziká sú riadené materskou spoločnosťou Volkswagen AG na konsolidovanej úrovni. Jednotlivé oddelenia, ktoré sú pod vedením právneho oddelenia spoločnosti v rámci skupiny implementovaných procesov „Governance Risk Compliance“ (GRC) identifikujú riziká, o ktorých je na základe stanovených kritérií následne informovaná spoločnosť Volkswagen AG.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Volkswagen Slovakia. *Výročná správa 2013*. s. 3. Dostupné na internete: <http://sk.volkswagen.sk>.

<sup>13</sup> Volkswagen Slovakia. *Výročná správa 2013*. s. 6. Dostupné na internete: <http://sk.volkswagen.sk>.

Pracovníci podávajú návrhy zamerané na znižovanie produkcie odpadov, odpadových vôd, znižovania spotreby energií, škodlivín do ovzdušia a spotreby výrobných materiálov. Ochrana životného prostredia je súčasťou stratégie spoločnosti zameranej na dlhodobý rast jej hodnoty, preto dopady výrobných procesov spoločnosť vopred zohľadňuje a vyberá najlepšie technologické možnosti.<sup>14</sup> V zavádzaní najšetrnejších výrobných technológií patrí spoločnosť Volkswagen Slovakia, a. s. na popredné miesta vo svete. Politika životného prostredia a energetiky bola prepracovaná a do platnosti vstúpila v roku 2012, ktorá sleduje súhrn kontinuálnych zlepšování podnikových aktivít v oblasti efektívnosti voči životnému prostrediu.

VW Slovakia, a. s. si je vedomá sociálnej zodpovednosti voči svojim zamestnancom, na základe ktorej bola v roku 2008 založená verejnoprospešná nadácia „Nadácia Volkswagen Slovakia“,<sup>15</sup> ktorá bola registrovaná pod číslom 203/Na-2002/915, snažiaca sa o spoluvytváranie priestoru pre život. Podporuje inovatívne vzdelávacie koncepty, pričom kladie dôraz na mladých ľudí. Nadácia si stanovila oblasti podpory, ktoré sprevádzajú ľudí v rôznych etapách života.

VW Slovakia, a. s. zároveň prináša moderné technológie, podporuje technický pokrok a patrične k tomu aj kladie dôraz na dôkladné zaškolenie svojich zamestnancov v prípade zapojenia nových technológií do výrobných procesov, čím zvyšuje efektívnosť výroby, ktorú preukážeme v číslach v nasledujúcej podkapitole. Koncern zamestnáva vysoko kvalifikovaných odborníkov disponujúcich najlepšimi manažérskymi zručnosťami, ktoré prelievajú manažéri aj do dcérskej spoločnosti na Slovensko a majú pozitívny vplyv na spoločnosti z oblasti priemyslu, ktoré si z koncernu môžu brať príklad pri riadení a organizovaní jednotlivých činností vo firme.

Okrem životného prostredia, VW Slovakia, a. s. má výrazný vplyv aj na celkové podnikateľské prostredie, zlepšuje štatistiky každý rokom, ponúka prácu obrovskému množstvu ľudí, vďaka čomu prispieva k znižovaniu nezamestnanosti v bratislavskom regióne, ale aj v celej ekonomike Slovenska. V posledných rokoch spoločnosť využíva aj systém duálneho vzdelávania, kde pomáha študentom uplatniť sa, ale ponúka aj zamestnancom rekvalifikačné kurzy, ktoré im pomáhajú v kariérom raste.

V neposlednom rade musíme spomenúť, že spoločnosť sa výrazne podieľala a naďalej sa bude podieľať na rozvoji infraštruktúry v regióne, najmä v Devínskej Novej Vsi, kde bolo potrebné vybudovať nové siete, ktoré zároveň viac sprístupnili sieť subdodávateľov, ale odľahčila aj mestskú časť od množstva nákladných áut a vybuodovala novú vrátnicu s napojením na diaľnicu. Naopak nevýhod zo vstupu koncernu na Slovensku vidíme len niekoľko, a to nižšiu ekonomickú výkonnosť domácich spoločností v porovnaní s VW Slovakia, a. s., čo je odvetvovým aj regionálnym negatívom.

## **2.2 Vývoj VW po súčasnosť**

Od vzniku spoločnosti Volkswagen Slovakia v roku 1991 ubehlo už viac ako 23 rokov. Za toto obdobie vyrobila spoločnosť viac ako tri milióny áut, šesť miliónov

<sup>14</sup> [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/ochrana\\_zivotneho\\_prostredia.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/ochrana_zivotneho_prostredia.html).

<sup>15</sup> [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/nadacia\\_volkswagen\\_slovakia.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/nadacia_volkswagen_slovakia.html).

prevodoviek a 200 miliónov komponentov. Volkswagen Slovakia je tak najväčším a najdlhšie produkujúcim výrobcom automobilov v modernej histórii Slovenskej republiky a významnou mierou sa podieľa na exporte. Je najvýznamnejšou firmou na Slovensku v rámci porovnania tržieb s inými spoločnosťami v automobilovom priemysle a zároveň aj najviac investujúcou spoločnosťou.

Vláda Slovenskej republiky a koncern Volkswagen spolu s Bratislavskými automobilovými závodmi, a. s. (BAZ) podpísali 12. marca 1991 dohodu o podnikateľskom zámere a vytvorení novej spoločnosti. Podpísaním zmluvy o prevode aktív a spoločenskej zmluvy na území devínsko-novoveského závodu BAZ v Bratislavskom kraji vzniká spoločnosť Volkswagen Bratislava, s. r. o., ktorej 80% podiel vlastnil Volkswagen AG a 20% podiel BAZ.<sup>16</sup> Sériová výroba automobilov sa začala v Bratislave 14. februára 1992. Prvým vyrobeným automobilom bol Volkswagen Passat Variant 3. Generácie v červenej a bielej farbe. Za deň dokázali vyrobiť až 15 vozidiel. Január 1994 bol začiatkom výroby najúspešnejšieho modelu. Volkswagen Golf, ktorý sa v závode vyrábala v 3. generácii sa zaradil neskôr k najvyrábanejším modelom tohto závodu.

Okrem výroby vozidiel v auguste toho istého roku začala produkcia troch typov prevodoviek určených pre Volkswagen Golf a Passat. O pár rokov neskôr, vo februári 1998 pokoril bratislavský závod hranicu 100 000 kusov vyrobených automobilov. Týmto kusom bol Volkswagen Golf 4. generácie. O výrobu prevodoviek bol veľký záujem a po štyroch rokoch prekročila výroba hranicu 1 000 000 kusov. V roku 1999 prišla zmena, kedy sa Volkswagen Bratislava, s. r. o. zmenila na akciovú spoločnosť Volkswagen Slovakia, a. s. so 100-percentným vlastníctvom koncernu Volkswagen.<sup>17</sup>

V rovnakom roku, 1. júla odštartovala výroba automobilov Volkswagen Polo, ktorý sa neskôr vyrábala v dvoch verziách. Verzia Cross sa počtom 777 000 stala najvyrábanejším vozidlom v histórii spoločnosti VW Slovakia. Rok 2000, príchod nového tisícročia znamenal zmeny v spoločnosti, ktoré trvalo zmenili tvár závodu Bratislave. Bratislavský závod čakal najväčší investičný projekt v histórii, výroba vozidiel SUV – Volkswagen Touareg a karosérií pre Porsche Cayenne. Kvôli výrobe, ktorá sa začala v júni 2002 pribudla nová montážna hala a karosáreň. V súvislosti s výrobou SUV sa v závode vystavala lanovka, prototyp na prevážanie vozidiel z montážnej haly na testovaciu dráhu, ktorá je jedinou externou lanovkou v automobilovom priemysle na svete.

V roku 2003 v mesiaci november pribudol do portfólia bratislavského závodu nový model, Audi Q7. Toto prémiové vozidlo prémiovej značky doplnilo dvojicu hi-tech automobilov Volkswagen Touareg a Porsche Cayenne, ktoré sa vyrábajú pre zákazníkov z celého sveta. Obdobie rokov 2006 až 2010 prinieslo do Bratislavy novú značku a najnovšie technológie v rámci koncernu.

V apríli 2006 z výrobnéj linky zišlo 250 000-ci Volkswagen Touareg, ktorý disponuje offroad vlastnosťami testujúcimi pracovníkmi závodu na vlastnej offroad dráhe.

<sup>16</sup> [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia\\_vw\\_sk/1991-1995.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia_vw_sk/1991-1995.html).

<sup>17</sup> [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia\\_vw\\_sk/1996-2000.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia_vw_sk/1996-2000.html).

Hranicu 2 000 000 kusov vyrobených vozidiel prekročil VW Slovakia v máji 2007.<sup>18</sup> Výroba Škody Octavia odštartovala v marci 2008, čím sa portfólio opäť rozšírilo o štvrtú značku.

Nová generácia modelov Volkswagen Touareg a Porsche Cayenne sa začala vo februári 2010. Touareg získal prívlastok najinovatívnejšieho vozidla od vzniku značky Volkswagen. VW Slovakia v marci 2010 vyrobila 5 000 000 prevodoviek, týmto kusom bola určená pre vozidlá druhej generácie BlueMotion značky VW. V tom čase sa vyrábalo 30 typov prevodoviek pre 4 druhy značiek. O mesiac neskôr toho istého roku spomedzi 61 závodov koncernu VW začal bratislavský závod so sériovou produkciou automobilu s hybridným pohonom a to Volkswagen Touareg Hybrid, na ktorého výrobu je zaškolená tisícka pracovníkov. V tom istom čase prekonal závod hranicu 1 000 000 vyrobených SUV vozidiel.

V rovnakom roku 2010 v mesiaci máj prekročil VW Slovakia hranicu 2 500 000 kusov vyrobených vozidiel. V rámci svojej histórie produkoval 9 modelov rôznych generácií. Začiatkom decembra vyrobila spoločnosť 500 000-ci Touareg, ktorého produkcia bola v dvoch generáciách a hybridnej verzii, ktoré z neho urobili najvyrábanejším SUV vozidlom bratislavského závodu. Jubilejný Touareg si objednal zákazník z Luxemburska. Automobily nového modelového radu NSF opustili bratislavský závod v druhej polovici roku 2011.

Modely značiek Volkswagen, SEAT a Škoda sa vyrábajú v trojdverovom alebo päťdverovom prevedení, vďaka čomu sa stal tento závod s piatimi vyrábanými značkami automobilov v rámci jedného závodu svetovým unikátom. V roku 2012 VW Slovakia plánoval zvýšiť produkciu približne o dvojnásobok áut vo výške 400 000, čím by sa naplnila výrobná kapacita. SUV automobily sa na výrobe podieľali 56% a mestské vozidlá New Small Family 44%. Na porovnanie, KIA plánovala zvýšiť produkciu na 285 000 kusov a PSA na 240 000 kusov vozidiel. Rok 2013 bol významným rokom pre spoločnosť ako aj pre jej zamestnancov, kedy prvýkrát v histórii VW Slovakia vyprodukoval závod viac ako 426 000 kusov vozidiel v jednom roku. Za týmto úspechom stoja práve zamestnanci, ktorí sú základnými kameňmi úspešnej personálnej politiky spoločnosti, a preto spoločnosť investuje nielen to techniky, ale aj do zamestnancov, ako napr. vybudovanie nových umyvární, chodníkov, parkovísk a jedální. Okrem toho sa zúčastnili aj na kvalifikačných opatreniach v tréningových centrách, využívajú sa transparentné procesy odmeňovania a rôzne nové programy rozvoja. V súčasnosti v spoločnosti VW Slovakia pracuje 9415 zamestnancov a 65 učňov. Na základe nasledujúcej tabuľky si môžeme pozrieť zvyšujúci počet zamestnancov za posledné štyri roky.

**Tabuľka 4 Vývoj počtu zamestnancov za obdobie 2010 – 2013 vo VW Slovakia**

	31. 12. 2010	31. 12. 2011	31. 12. 2012	31. 12. 2013
<b>Počet zamestnancov</b>	6 902	8 385	9 373	9 415
<b>Počet učňov</b>	62	34	45	65
<b>Spolu</b>	6 964	8 419	9 418	9480

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe údajov z výročných správ.* <http://sk.volkswagen.sk>

<sup>18</sup> [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia\\_vw\\_sk/2006-2010.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia_vw_sk/2006-2010.html).

Veková štruktúra zamestnancov je roztriedená do jednotlivých skupín, v zásade od 18 až po ľudí nad 61. V spoločnosti pracujú zamestnanci v priemere 25 až 45 rokov. Čo sa týka kvalifikačnej štruktúry, najväčšie zastúpenie má SOU bez maturity a s maturitou, ale aj stredná odborná škola s maturitou a hneď za ňou nasledujú zamestnanci s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním.

Volkswagen Slovakia každoročne od roku 2006 zostavuje účtovnú závierku podľa Medzinárodných štandardov pre finančné vykazovanie platných v Európskej únii v zmysle ustanovení zákona o účtovníctve. Najväčšie zisky po zdanení spoločnosť dosiahla v roku 2012 vo výške 170,3 mil. EUR a najnižšie v roku 2013 vo výške 45,4 mil. EUR. V roku 2010 bol zisk po zdanení vo výške 75,2 mil. EUR a o rok neskôr stúpol na 135,1 mil. EUR. Tržby v danom období boli nasledovné v mld. EUR – v roku 2010 dosiahli hodnotu 4,1 mld. EUR, v roku 2011 5,2 mld. EUR, v ďalšom roku 6,6 mld. EUR a v poslednom roku určeného obdobia dosiahli výšku 6,5 mld. EUR, z čoho je opäť zrejmé, že rok 2012 bol najúspešnejším rokom. Tržby z predaja môžeme rozdeliť na skupiny z predaja motorových vozidiel, prevodoviek, komponentov a služieb. Najväčšie tržby VW Slovakia dosahoval práve z predaja motorových vozidiel a naopak najmenšie zo služieb. Tržby z predaja prevodoviek a komponentov sa pohybovali v tomto období na približne rovnakej úrovni.

**Tabuľka 5 Objem výroby v období 2010 až 2013**

	2010	2011	2012	2013
<b>Motorové vozidlá v ks</b>	144 510	210 441	419 888	426 313
<b>Prevodovky v ks</b>	378 858	401 395	268 374	268 497
<b>Komponenty v mil.</b>	31,5	34,08	28,85	32,91

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z výročných správ, <http://sk.volkswagen.sk>

Vďaka tabuľke sme získali prehľad o zvyšovaní objemu výroby v jednotlivých rokoch čo sa týka motorových vozidiel, kde sa v roku 2012 podarilo zvýšiť produkciu na takmer dvojnásobok prechádzajúceho roku, čím sa naplnila výrobná kapacita a o rok neskôr sa produkcia znova zvýšila, kedy sa objem výroby v počet 426 313 kusov zapísal do histórií Slovenska, ako už bolo vyššie spomenuté.

### 2.3 Perspektíva vývoja do budúcnosti

Spoločnosť Volkswagen Slovakia, a. s. sa bude aj v blízkej budúcnosti zameriavať najmä na optimalizáciu výrobných procesov, znižovanie nákladov a rast produktivity. Naďalej bude vyrábať vozidlá typu Volkswagen Touareg, karosérie pre Porsche Cayenne, Audi Q7, mestské vozidlá Volkswagen up, SEAT M ii, ŠKODA Citigo, ale aj prevodovky a komponenty. VW Slovakia chce zostať aj ďalšie roky na trhu ako „číslo jedna“ a podľa člena predstavenstva pre personálnu oblasť Wilfrieda von Ratha plánuje spoločnosť rozširovať svoju výrobu aj v budúcnosti.<sup>19</sup> Môžeme očakávať nové verzie modelov, prípadne nových značiek.

V Bratislave je plánovaná výroba nového modelu Volkswagen e-up!, ktoré je určené hlavne ekologicky zameraným zákazníkom a malo by byť prvým sériovým vozidlom

<sup>19</sup> <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/284603-bratislavsky-volkswagen-sapripravuje-na-nove-auta/>.

s čisto elektrickým pohonom, čím sa spoločnosť stane jednou zo 100 závodov na svete, ktorá vyrába elektromobily. Výroba bude sústredená aj v Bratislave, pretože zamestnanci majú skúsenosti s výrobou hybridného Touaregu, ale aj klasického mestského Volkswagenu - up!. Spoločnosť zároveň môže flexibilne reagovať na zvýšený dopyt. Podiel predaja do roku 2018 je predpokladaný na úrovni 3% zo všetkých vyrobených vozidiel. K masovej výrobe by malo prísť až pri poklese ceny na 20 tisíc EUR, zatiaľ čo momentálna cena sa pohybuje na cca 30 tisíc EUR. V úvode predaja bude vo vyspelých krajinách tlačaná smerom dole pomocou rôznych foriem štátnej podpory. Auto by v budúcnosti malo disponovať batériou, vďaka ktorej bude možné prejsť na jedno nabitie 230 kilometrov. Taktiež je potrebné dodať, že s príchodom elektronických vozidiel príde na Slovensko aj najmodernejšie technológie a know-how automobilového priemyslu. S výrobou tiež súvisí aj vykonanie množstva technologických úprav v karosárni, ale aj zaškolenie tisícok zamestnancov. Produkcia bude smerovaná najmä za hranice Slovenska do väčších miest.

Koncern chce v rámci svojho závodu v Bratislave investovať 1,5 miliardy EUR v období 2012 až 2016. Časť investície sa už prejavila v novej lisovni, čím sa rozšírili výrobné možnosti. Zvyšok bude investovaný do novej karosárne, vďaka ktorej vzniknú kvalifikované pracovné miesta. Výroba by mala byť aj napriek klesajúcemu trhu stabilná. V porovnaní s konkurenciou spoločnosť nezaznamenáva výraznejšie výkyvy v produkcii a tento trend by chcela udržať aj v nasledujúcich rokoch. Bratislavský závod VW Slovakia je na budúcnosť so svojimi špičkovými produktmi viacerých koncernových značiek dobre pripravený. V podmienkach regiónu si chce spoločnosť udržať svoje dobré meno a zostať tak atraktívnym zamestnávateľom v oblasti priemyslu, poskytovať zamestnancom profesionálnu personálnu starostlivosť, možnosť vzdelávania a kariérneho rastu. Spoločnosť aj budúcnosti bude klásť dôraz na vzdelávanie zamestnancov, aby bolo možné udržať zamestnanosť a konkurencieschopnosť. Zároveň bude závod investovať do rozvoja a zlepšenia infraštruktúry, vďaka ktorej majú zabezpečenú subdodávateľskú sieť.

Vízia budúcnosti spoločnosti v roku 2028 je plná nových ideí a inovatívnych technológií. Výzvou bude eliminovať bezpečnostné riziká vo vozidle a zároveň v ňom vytvoriť maximálny komfort.<sup>20</sup> Momentálne trendy, technológie, spoločenský vývoj a prognózy ovplyvňujú expertov spoločnosti pracujúcich na štúdiách nových konceptov automobilov. Vozidlá by mali disponovať viacerými zaujímavými vlastnosťami ako napr. komunikácia s križovatkami, ale aj s inými vozidlami, ovládanie vozidla hlasovými príkazmi a schopnosť nájsť voľné parkovacie miesto a zaparkovať bez prítomnosti vodiča. V autách, ktoré budú vyrobené na mieru si budeme môcť meniť farby a tvary.

## **Záver**

Slovensko za 22 rokov svojej samostatnosti prešlo dlhou cestou ekonomickej transformácie, čím sa priblížilo k vyspelým krajinám celého sveta. Dovoľujeme si

---

<sup>20</sup> [http://www.vw.sk/svet\\_volkswagen/inovacie\\_tehnika/mobilita\\_buducnosti/volkswagen\\_2028](http://www.vw.sk/svet_volkswagen/inovacie_tehnika/mobilita_buducnosti/volkswagen_2028).



tvrdiť, že práve PZI sa významným podielom podieľali na úspešnom rozvoji slovenskej ekonomiky, do ktorej plynuli PZI v minulosti a budú plynúť aj v budúcnosti.

Cieľom práce bolo teoreticky vymedziť priame zahraničné investície ich podstatu, definície a ich význam v regionálnom rozvoji s možnosťou ich využitia v malých a stredných podnikoch, analyzovať ich vývoj a na konkrétnom príklade poukázať na výhody a nevýhody, resp. celkovú činnosť podniku s PZI.

V prvej analytickej časti práce sme analyzovali vývoj PZI na Slovensku v rokoch 2008 - 2013, pričom sme sa zamerali na Bratislavský región a motiváciu vstupu zahraničných investorov do prostredia tohto kraja. Dospeli sme k poznaniu, že zahraniční investori najskôr prejavovali voči Slovensku istú nedôveru, kedy sa vláda s pomocou vyšších územných celkov musela snažiť o vytvorenie lepších ekonomických podmienok a zlepšenia investičného prostredia.

Analyzovaniu prílevu PZI sme sa venovali z viacerých hľadísk, kde jednou zo skupín bol aj prílev PZI v rámci jednotlivých krajov. Je potrebné uviesť výrazné disparity medzi regiónmi Slovenska, kde sa vláde nepodarilo vytvoriť také podmienky v znevýhodnených regiónoch a prilákať zahraničných investorov aj do chudobnejších krajov. Konštatujeme, že sa pozornosť zahraničných investorov sústreďuje najmä na západné regióny, kde jasne dominoval síce rozlohou najmenší, no pre investorov jednoznačne najpríťažlivejší Bratislavský kraj, ktorému sme sa podrobnejšie venovali. Kraj disponuje viacerými výhodami oproti iným krajom ako napr. geografická poloha, rozvinutá infraštruktúra a existujúci investori, ktoré napomáhajú pri rozhodovaní o vstupe, čo práve spôsobuje aj ich výraznú disparitu a sústredenosť investorov v tomto kraji. V rámci Bratislavského kraja, čo sa týka odvetví je práve automobilový priemysel ten, ktorý spôsobuje ekonomický a exportný rast.

Cieľom druhej aplikačnej časti bolo skúmanie činnosti konkrétneho podniku s PZI. Vybrali sme si VW Slovakia, a. s., ktorý od začiatku svojho vzniku dominuje v oblasti automobilového priemyslu na Slovensku, čo dokazujú aj uvádzané štatistické údaje. Je zamestnávateľom číslom jedna, ponúka množstvo pracovných miest, čím sa výrazne aj podieľa na znižovaní nezamestnanosti v regióne. Spoločnosť je vzorom pre ostatné podniky, ktoré si z nej môžu brať príklad. Má viaceré výhody, ktoré prevládajú nad nevýhodami a prispieva k celkovému rozvoju v regióne. Spoločnosť plánuje aj v budúcnosti pokračovať vo výrobe automobilov a preinvestovať prostriedky na Slovensku. Môžeme povedať, že PZI pomáhajú k dlhodobému udržateľnému rozvoju hospodárstva Slovenska.

## Literatúra

- [1] BUČEK, M. a kol. *Regionálny rozvoj: novšie teoretické koncepcie*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006. 270 s. ISBN 80-225-2151-5.
- [2] DUDÁŠ, T. *Priame zahraničné investície v slovenskej ekonomike*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2010. 92 s. ISBN 978-80-225-3084-2.
- [3] ŠIPIKAL, M. - SZITÁSIOVÁ, V. *Regionálne podnikateľské prostredie*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2012. 136 s. ISBN 978-80-225-3433-8.

- [4] HOŠKOVÁ, A. 2001. *Vplyv priamych zahraničných investícií na ekonomiku Slovenska*. Bratislava: Národná banka Slovenska. s. 7 - 11.
- [5] NARMSP. 2009. *Podnikanie na Slovensku*. Bratislava: NARMSP, 2009. s. 11 – 40. ISBN 978-80- 88957-47-8.
- [6] Volkswagen Slovakia. 2014. *Výročná správa 2013*. Bratislava: Volkswagen Slovakia. [15. 03. 2015]. <[http://sk.volkswagen.sk/content/medialib/vwd4/sk/downloads/vyrocna-sprava-2013/\\_jcr\\_content/renditions/rendition.file/vyrocna-sprava-vw-sk\\_2013.pdf](http://sk.volkswagen.sk/content/medialib/vwd4/sk/downloads/vyrocna-sprava-2013/_jcr_content/renditions/rendition.file/vyrocna-sprava-vw-sk_2013.pdf)>.
- [7] <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/284603-bratislavsky-volkswagen-sa-pripravuje-na-nove-auta/> [31. 03. 2015].
- [8] [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia\\_vw\\_sk/1991-1995.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia_vw_sk/1991-1995.html) [22. 03. 2015].
- [9] [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia\\_vw\\_sk/1996\\_-\\_2000.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia_vw_sk/1996_-_2000.html) [24. 03. 2015].
- [10] [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia\\_vw\\_sk/2006-2010.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/historia_vw_sk/2006-2010.html) [25. 03. 2015].
- [11] [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/nadacia\\_volkswagen\\_slovakia.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/nadacia_volkswagen_slovakia.html) [20. 03. 2015].
- [12] [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/ochrana\\_zivotneho\\_prostredia.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/ochrana_zivotneho_prostredia.html) [18. 03. 2015].
- [13] [http://www.vw.sk/svet\\_volkswagen/inovacie\\_technika/mobilita\\_buducnosti/volkswagen\\_2028](http://www.vw.sk/svet_volkswagen/inovacie_technika/mobilita_buducnosti/volkswagen_2028) [03. 04. 2015].

# Účtovanie dlhodobého hmotného majetku v sústave podvojného účtovníctva

Renáta SERFŐZŐVÁ\*

## **Accounting of tangible investment goods in constitution of double-entry accounting**

### **Abstract**

*The work deals with the accounting presentation of tangible investment goods in accordance with the valid chart of accounts in allowance organization the Water Research Institute. Followed analysis of the current state allows to identify the solutions how to improve a process of accounting and registration of concerned goods.*

**Keywords:** *accounting, book-keeping by double entry, double-entry accounting*

### **Úvod**

Zámerom predkladaného príspevku je ponúknuť prehľad o spôsobe hospodárenia s dlhodobým hmotným majetkom vo Výskumnom ústave vodného hospodárstva a na základe nami zistených skutočností pomôcť tejto organizácii skvalitneniu účtovania a evidencie predmetného majetku.

V práci sa snažíme objasniť dôležitosť účtovania a evidencie dlhodobého hmotného majetku, nakoľko prostredníctvom účtovania je poskytnutý pravdivý obraz o skutočnej hodnote majetku. Priebežne, postupným zaúčtovaním jednotlivých životných etáp majetku, ako je odpisovanie, vyradenie a technické zhodnotenie vieme vždy určiť aktuálnu peňažnú hodnotu predmetného majetku daného podniku.

## **1 Účtovanie dlhodobého hmotného majetku vo Výskumnom ústave vodného hospodárstva**

### **1.1 Charakteristika organizácie, predmet činnosti VÚVH**

Výskumný ústav vodného hospodárstva, Nábřežie armádneho generála L. Svobodu číslo 5, 812 49 Bratislava 1 (ďalej len VÚVH) bol zriadený Ministerstvom životného prostredia SR 1.1.1968, IČO 00156850, DIČ 2020798593. VÚVH je príspevková organizácia, ktorá vykonáva vedecko–výskumnú činnosť v oblasti vodného hospodárstva a vodohospodársko-ekologických problémov v Slovenskej republike. Zabezpečuje výkon funkcie vyplývajúci z predmetu činnosti Národného referenčného laboratória pre oblasť vôd na Slovensku, ktorá je najvyšším metodickým centrom na kontrolu kvality vody.

Štatutárnym orgánom VÚVH je generálny riaditeľ, ktorého vymenováva a odvoláva minister životného prostredia SR. K 31.12.2014 mal VÚVH celkom 174 zamestnancov, z toho 23 riadiacich.

\* Renáta Serfőzová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: serfozo@pobox.sk

Svoju činnosť VÚVH zabezpečuje z finančných prostriedkov, ktoré sa skladajú z príspevku (bežného transferu) od zriaďovateľa, z finančných prostriedkov v rámci projektov EÚ a z vlastných zdrojov. VÚVH je jediným pracoviskom na Slovensku, ktoré zabezpečuje komplexný vodohospodársky výskum a ďalšie súvisiace činnosti vyplývajúce z potrieb vodného hospodárstva Slovenskej republiky, ako aj z požiadaviek, činností definovaných v príslušných dokumentoch EÚ, z medzinárodných zmlúv a záväzkov SR, ale aj z možnosti ústavu uplatniť sa na medzinárodnom trhu.

Ústav je odbornou organizáciou s celoslovenskou pôsobnosťou zameranou na zabezpečovanie úloh v oblasti vodného hospodárstva a v oblasti vodohospodársko-ekologických činností v celom komplexe.

Najdôležitejším poslaním VÚVH v súčasnej dobe je implementácia európskych smerníc v oblasti vôd. V rámci implementácie ostatných smerníc nosnou činnosťou je smernica 91/271/EHS o čistení komunálnych odpadových vôd, smernica Rady 91/676/EHS o ochrane vôd pred znečistením dusičnanmi z poľnohospodárskych zdrojov a práce súvisiace s implementáciou smernice 2007/60/ES o hodnotení a manažmente povodňových rizík.

## **1.2 Obstaranie, evidencia a vyradenie DHM vo VÚVH**

VÚVH pri obstarávaní, oceňovaní, evidencii, odpisovaní a vyradovaní dlhodobého hmotného majetku postupuje podľa príslušných ustanovení zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, zákona č. 278/1993 Z. z. o správe majetku štátu v znení neskorších predpisov, platných v zmysle opatrení zriaďovateľa a v zmysle platných Postupov účtovania ustanovených v opatrení MF SR.

VÚVH má vypracovanú internú smernicu „Správa majetku štátu“, ktorá je dokumentom Systému manažérstva kvality, SSMK – 22/10, druhé vydanie je z 18.7.2013. V smernici sú definované základné pojmy v zmysle platnej legislatívy a interných predpisov VÚVH. Podľa smernice „Správa majetku štátu“ je dlhodobým hmotným majetkom majetok, alebo súbor hnutelných vecí, ktorého ocenenie je vyššie ako 1 700,0 € a doba použiteľnosti je dlhšia ako 1 rok. Tento majetok sa účtuje na účtoch 02.

Dlhodobý hmotný majetok do 1 700,00 € vrátane – bude organizácia účtovať do nákladov. Tento majetok je obstaraný z bežných výdavkov a eviduje sa v centrálnej operatívnej evidencii od 100,00 € do 1 700,00 € (nábytok je evidovaný od 10,00 €). Majetok od 100,00 € do 1 700,00 € sa eviduje aj na podsúvahovom účte.

Pod technickým zhodnotením dlhodobého hmotného majetku rozumie organizácia dokončené stavby, nadstavby, prístavby, stavebné úpravy, rekonštrukcie a modernizácie prevyšujúce v úhrne za zdaňovacie obdobie 1 700,00 €.

Obstaranie majetku VÚVH sa realizuje kúpou alebo zmluvou o nájme veci s právom kúpy prenajatej veci (nájomné sa uhrádza z vlastných zdrojov, alebo z prostriedkov

EÚ a z prostriedkov štátneho rozpočtu, ktoré sú určené na financovanie spoločných programov). Takúto zmluvu môže VÚVH uzavrieť po vyhodnotení najmenej troch ponúk nezávislých uchádzačov.

Obstaranie dlhodobého hmotného majetku nad 1 700,0€ sa realizuje prostredníctvom oddelenia služieb a správy majetku na základe schválenej Žiadanky, ktorá musí byť schválená zodpovednými zamestnancami a generálnym riaditeľom ústavu. Majetok je až do doby uvedenia do užívania investíciou účtovaná na účte 04 - Obstaranie dlhodobého majetku. Po zabezpečení všetkých technických funkcií potrebných na používanie a splnenie všetkých podmienok v oblasti stavebnej, ekologickej, požiarnej, bezpečnostnej a hygienickej, sa majetok zaúčtuje na základe Zápisu o prevzatí stroja alebo zariadenia na príslušný účet účtovnej skupiny 02, 03. Po zaradení do užívania sa zabezpečí analytická evidencia dlhodobého hmotného majetku.

Dlhodobý majetok sa medzi jednotlivými strediskami prevádza na základe vyplneného tlačiva o prevode dlhodobého majetku - Prevodka dlhodobého hmotného majetku, ktoré vyhotoví poverený zamestnanec a schváli vedúci odovzdávajúceho útvaru a zodpovední zamestnanci. Majetok sa môže preradiť aj na základe inventúrnych súpisov po vykonaní inventarizácie. Každý zamestnanec, ktorý obstará nový majetok je povinný ho dať zaevidovať referentovi evidencie majetku. Každý majetok bez ohľadu na cenu musí byť označený. V každej miestnosti musí byť viditeľne umiestnený miestny zoznam majetku, ktorý je aktualizovaný po skončení inventarizácie majetku. Miestne zoznamy vyhotoví referent evidencie majetku a následne poverený zamestnanec zabezpečí ich umiestnenie do príslušných miestností.

Správca majetku štátu (VÚVH) je oprávnený a povinný majetok štátu užívať na plnenie úloh v rámci predmetu činnosti alebo v súvislosti s ním a udržiavať ho v riadnom stave, využívať všetky právne prostriedky na jeho ochranu a dbať, aby nedošlo najmä k jeho poškodeniu, zneužitiu alebo zmenšeniu.

Majetok, ktorý neslúži a ani v budúcnosti nebude slúžiť správcovi na plnenie úloh v rámci predmetu jeho činnosti alebo v súvislosti s ním, sa považuje za prebytočný majetok. O prebytočnosti majetku VÚVH rozhoduje štatutárny orgán správcu. Rozhodnutie musí byť písomné a zároveň musí byť doklad o tom, ako sa s týmto majetkom naložilo. Na rozhodnutie o trvalej prebytočnosti je potrebný súhlas zriaďovateľa VÚVH, t.j. Ministerstva životného prostredia.

Na základe smernice „Evidencia prístrojov a zariadení“ vydanéj dňa 21.7.2005 je zabezpečená evidencia prístrojov, strojov a zariadení. Zaevidovanie majetku na prevádzkach oddelení a odborov sa vykonáva pomocou inventárnych kariet hmotného majetku (používa sa tlačivo ŠEVT), evidenčných kariet prístrojov (na vybraných oddeleniach) a následne sú označené evidenčným štítkom.

Zvlášť sa vedie evidencia prístrojov v NRL, ktoré je vybavené potrebnými vzorkovacími, meracími a skúšobnými zariadeniami, ktoré sú vyžadované na správne vykonávanie skúšok vrátane odberu, prípravy, spracovania a rozborov vzoriek a následného spracovania rozborov skúšobných údajov (výsledkov meraní). NRL nepoužíva zariadenia nenachádzajúce sa pod jeho stálou kontrolou. Tieto zariadenia a

ich programové vybavenie používané na skúšanie sú schopné dosiahnuť vyžadovanú presnosť a spĺňajú špecifikácie súvisiace s danými skúškami.

Zoznam všetkých potrebných skúšobných a meracích prístrojov, zariadení a meradiel na realizáciu akreditovaných skúšok je uvedený v internom metrologickom predpise. Zoznam je vypracovaný tak, že skúšobné zariadenia, meracie prístroje a meradlá sú uvedené podľa nasledujúceho členenia: určené meradlá, skúšobné zariadenia overené/ kalibrované, skúšobné zariadenia, pomocné zariadenia. Každé zariadenia je jednoznačne identifikačne označené a evidencia údajov obsahuje: evidenčnú kartu prístroja (zariadenia), záznam o zásahu do zariadenia, údržbu, opravu, servis a plán údržby zariadenia, záznam o kontrolách a tiež záznam o internej kontrole kvality po zásahu do zariadenia (pri analytických váhach a skúšobných zariadeniach).

Evidenciu údajov o zariadení spracováva, aktualizuje, vedie a uchováva metroológ v spolupráci s pracovníkmi zodpovednými za zariadenia v oddeleniach NRL.

Rovnako sa samostatná evidencia prístrojov, zariadení a meradiel vedie aj v kalibračných laboratóriách, ktoré sú vybavené meracím a skúšobným zariadením požadovaným na správne vykonávanie skúšok a kalibrácií a členia sa na: etalónové meradlá, pracovné meradlá, skúšobné meradlá, pomocné meradlá. Evidenčná karta prístroja/zariadenia v kalibračnom laboratóriu obsahuje nasledovné údaje: názov a typ prístroja/zariadenia, výrobcu, výrobné číslo, rok výroby, metrologické parametre, označenie miestnosti (laboratória), v ktorej je zariadenie umiestnené, odbor merania, rok uvedenia do prevádzky v kalibračnom laboratóriu, podrobnosti o vykonanej údržbe, údaje o kalibrácii/overení, údaje o vykonávateľovi týchto činností, údaje o všetkých poškodeniach a poruchách, nefunkčnosti a opravách a tiež je uvedená aj lehota kalibrácie.

Evidencia prístrojov v akreditovaných laboratóriách je zabezpečená aj prostredníctvom softwaru na evidenciu prístrojov a zariadení – Meradlá (Q-test).

Vyradenie a likvidácia majetku vo VÚVH sa riadi „Štatútom vyradovacej a likvidačnej komisie“, ktorý bol schválený dňa 18.7.2013. Cieľom „Štatútu vyradovacej a likvidačnej komisie na VÚVH je posudzovanie návrhov na vyradovanie prebytočného a neupotrebitelného majetku štátu v správe ústavu a návrhov na likvidáciu neupotrebitelného majetku štátu v správe ústavu vrátane dohľadu nad touto likvidáciou.

V prípade, že vyradovaný majetok má zostatkovú hodnotu respektíve je v záručnej dobe je prílohou návrhu na vyradenie odborný technický posudok o či nepoužitelnosti, neopraviteľnosti alebo nerentabilnosti opravy vyradovaného majetku. Bez takéhoto odborného posudku nie je možné navrhnúť neupotrebitelné veci na likvidáciu a zlikvidovať ich. Komisia dozerá na dôkladnú likvidáciu vyradeného majetku, ktorú vykonávajú buď poverení pracovníci alebo organizácia oprávnená na likvidáciu. Likvidácia musí byť vykonaná najneskôr do konca roka od rozhodnutia generálneho riaditeľa o likvidácii neupotrebitelného majetku.

### 1.3 Účtovanie, odpisovanie, inventarizácia DHM vo VÚVH

VÚVH vedie podvojnú účtovníctvo za organizáciu ako celok, pričom systém analytického členenia a používaný software zároveň umožňujú podrobné sledovanie údajov o stave majetku, pohľadávok, záväzkov a hospodárskeho výsledku.

Spracovanie účtovníctva je zabezpečené programom SOFTIP. Organizácia používa kompletný program, ktorý sa skladá z jednotlivých častí a to: účtovníctvo, fakturácia (vystavenie faktúr), dodávateľa (evidencia došlých faktúr), saldokonto (evidencia pohľadávok a záväzkov), inventarizácia, majetok (kompletná evidencia, zaradenia, vyradenia a odpisovanie majetku), mzdy a personalistika (kompletná mzdová a personálna agenda). Syntetické členenie účtov je realizované v zmysle aktuálneho Opatrenia MF SR platného pre rozpočtové a príspevkové organizácie, štátne fondy, obce a VÚC. Účtovný rozvrh je každoročne aktualizovaný.

Výskumný ústav vodného hospodárstva mal k 31.12.2014 dlhodobý hmotný majetok v celkovej obstarávacej cene 12 520 916,56 €. Dlhodobý hmotný majetok VÚVH tvoria stavby, stroje, prístroje a zariadenia, inventár – nábytok, dopravné prostriedky, pozemky a predmety z drahých kovov. Zostatková cena dlhodobého hmotného majetku spoločnosti k 31.12.2014 bola 2 733 348,77 €, z toho 1 749 319,85 € tvorí majetok, ktorý sa neodpisuje (pozemky a predmety z drahých kovov).

**Tabuľka 1 Prehľad DHM vo VÚVH v €**

Druh majetku	Obstarávacia cena k 1.1.2014	Obstarávacia cena k 31.12.2014	Oprávky k 31.12.2014	Zostatková cena k 31.12.2014
<b>Stavby</b>	5 726 333,58	6 126 775,40	4 248 484,59	1 878 290,81
<b>Stroje, prístroje a zariadenia</b>	4 557 392,26	4 269 050,34	4 164 169,03	104 881,31
<b>Inventár-nábytok</b>	79 896,63	79 818,22	79 818,22	0,00
<b>Dopravné prostriedky</b>	295 952,75	295 952,75	295 095,95	856,80
<b>Pozemky</b>	1 638 338,04	1 638 338,04	0,00	1 638 338,04
<b>Predmety z drahých kovov</b>	110 996,68	110 981,81	0,00	110 981,81

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

VÚVH obstaráva dlhodobý hmotný majetok najčastejšie kúpou. Majetok sa obstaráva na základe Žiadanky na obstaranie tovaru, služby alebo prác. Po schválení vedúcim organizačného útvaru predloží žiadateľ žiadanku poverenému zamestnancovi Oddelenia služieb a správy majetku (ďalej len OSaSM), ktorý zabezpečí ďalší schvaľovací proces v zmysle Obehu účtovných dokladov (interná smernica VÚVH vydaná dňa 13.8.2013). Po schválení žiadanky je vystavená objednávka (príloha D), respektíve návrh zmluvy.

Na obstaranie tovarov, služieb a prác v zmysle aktuálne platného zákona o verejnom obstarávaní sa uzatvárajú objednávky a zmluvy v súlade s ustanoveniami tohto zákona. Prípravu podkladov k verejnému obstarávaniu a k návrhom zmluvy zabezpečuje

poverený referent OSaSM. Všetky objednávky sú zverejnené na webovom sídle VÚVH do desiatich pracovných dní od ich schválenia. Originál objednávky je uložený na OSaSM. Druhý originál je zaslaný dodávateľovi, ak nie je na žiadanke uvedené inak (napríklad nákup v hotovosti). Dodávateľ na základe objednávky respektíve zmluvy dodá objednaný dlhodobý hmotný majetok. Následne po dodaní majetku je doručená faktúra. Túto VÚVH prostredníctvom programu SOFTIP - dodávateľa zaeviduje a následne v programe účtovníctvo zaúčtuje. Obstaranie dlhodobého hmotného majetku sa účtuje na účte 042, ktorý má VÚVH analyticky rozdelený na obstaranie DHM – stroje ( 042001 ) a obstaranie DHM – stavebné (042002).

Až do odovzdania majetku do užívania je tento zaúčtovaný na účtoch obstarania majetku ako nezaradená investícia. Dlhodobý hmotný majetok sa vo VÚVH zaraďuje do užívania na základe Zápisu o prevzatí stroja alebo zariadenia .

### Tabuľka 2 Účtovanie obstarania DHM

Popis účtovného prípadu	Účtovný predpis strana účtu MD	Účtovný predpis strana účtu D
<b>Obstaranie dlhodobého hmotného majetku kúpou (bez poskytnutia preddavku ):</b>		
- cena bez DPH	042001	
- DPH	343	
- cena s DPH		321001

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

V programe SOFTIP – majetok je každému DHM pridelené inventárne číslo. Poverený referent majetku vystaví každému DHM inventárnu kartu (príloha F), v ktorej sú uvedené všetky základné údaje o predmetnom majetku (inventárne číslo, typ majetku, obstarávací cena, klasifikácia produkcie, odpisová skupina , dátum nadobudnutia, dátum zaradenia do majetku, dátum vyradenia, stredisko na ktoré je príslušný majetok zaradený, druh a číslo dokladu o zaradení , výška odpisov účtovných aj daňových , zostatková cena a pod.). Každému druhu majetku pridelená druhová skupina , na základe ktorej sa majetok zaraďí na príslušné analytické účty.

### Tabuľka 3 Druhové skupiny pre DHM vo VÚVH

Druhová skupina	Názov druhovej účtovnej skupiny
2	Budovy
3	Stroje, prístroje a zariadenia
4	Nábytok
5	Dopravné zariadenia
6	Pozemky

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

V programe sú zadefinované pohyby (zaradenie majetku, vyradenie majetku, preradenie majetku, odpisovanie majetku, predaj majetku so zostatkovou cenou a iné) a každý pohyb má zadefinovanú predkontáciu účtov podľa typu majetku.



Na základe klasifikácie produkcie – číselného kódu je každému majetku priradená odpisová skupina pre daňové odpisy (kódy klasifikácie produkcie sú uvedené v prílohe zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov – zaradenie hmotného majetku do odpisových skupín).

Po zvolení príslušného pohybu sa prevedie zaradenie majetku a následný export dávky na zaúčtovanie do účtovníctva. V programe účtovníctvo sa dá príslušná dávka zaúčtovať.

**Tabuľka 4 Účtovanie zaradenia DHM**

Popis účtovného prípadu	Účtovný predpis strana účtu MD	Účtovný predpis strana účtu D
Zaradenie stavby do užívania	021001	042002
Zaradenie stroja, prístroja a zariadenia	022001	042001
Zaradenie dopravného prostriedku	023001	042001
Zaradenie pozemku	031001	042002
Zaradenie predmetov z drahých kovov	033001	042002

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Dlhodobý hmotný majetok ústavu sa odpisuje na základe odpisového plánu prostredníctvom účtovných odpisov. Odpisy sa účtujú mesačne a zaokrúhľujú sa na celé euro. Pozemky a predmety z drahých kovov sa neodpisujú. Daňové odpisy si VÚVH uplatňuje v zmysle zákona o dani z príjmov č. 595/2003 Z. z.. VÚVH uplatňuje metódu rovnomerných odpisov. Dlhodobý hmotný majetok VÚVH bol k 31.12.2014 zaradený do štyroch odpisových skupín: 4, 6, 12 a 20 rokov. Výpočet rovnomerných odpisov podľa odpisových skupín je: 1/4, 1/6, 1/12 a 1/20 z obstarávacej ceny majetku. Odpisy sa účtujú na nákladové účty, ktoré sú analyticky rozdelené podľa zdroja financovania nákupu dlhodobého hmotného majetku. Odpisy sa účtujú oproti oprávkam, ktoré sú tiež analyticky rozdelené. Odpisy sú vypočítané automaticky v programe SOFTIP – majetok a celá účtovná dávka je vyexportovaná do programu účtovníctvo, kde sa následne zaúčtuje.

**Tabuľka 5 Účtovanie odpisov DHM**

Popis účtovného prípadu	Účtovný predpis strana účtu MD	Účtovný predpis strana účtu D
Odpisy stavieb	551002, 551007,551010	081001
Odpisy strojov, prístrojov a zariadení	551002,551007,551010	082001
Odpisy dopravných prostriedkov	551002,551007,551010	083001

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Prebytočný alebo neupotrebitelný majetok sa vyraduje v zmysle internej smernice VÚVH „Štatút vyradovacej a likvidačnej komisie.“ Organizácia DHM vyraduje na základe návrhu na vyradenie a následne je vykonaný zápis o vyradení. Ak je DHM úplne odpísaný, tak sa vyraduje v obstarávacej cene a vo výške vytvorených oprávok.

V prípade, že majetok nie je úplne odpísaný (má zostatkovú cenu), organizácii vznikne jednorazový odpis vo výške zostatkovej ceny majetku. Majetok môže byť vyradený aj z dôvodu predaja, darovania, manka a škody.

#### Tabuľka 6 Účtovanie vyradenia DHM

Text účtovného prípadu	Účtovný predpis strana účtu MD	Účtovný predpis strana účtu D
Vyradenie odpísaného DHM	081001,082001,083001	021001,022001,023001
Vyradenie neodpísaného DHM ( zostatková cena )	551002, 551007, 551010	081001,082001,083001
Predaj neodpísaného DHM ( zostatková cena )	541001	081001,082001,083001
Vyradenie DHM z dôvodu škody ( zostatková cena )	549001	081001,082001,083001

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

V zmysle zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov organizácia vykonáva na základe príkazného listu generálneho riaditeľa VÚVH riadnu inventarizáciu k 31.12. príslušného roka.

Inventarizáciu vykonávajú inventarizačné komisie (IK) v rozsahu a termínoch stanovených príkazom generálneho riaditeľa. VÚVH ako účtovná jednotka inventarizáciou overuje, či stav majetku, záväzkov a rozdielu majetku a záväzkov v účtovníctve zodpovedá skutočnosti. Pri majetku hmotnej povahy sa skutočné stavy zisťujú fyzickou inventúrou, pri záväzkoch, rozdiel majetku a záväzkov a pri iných druhoch majetku (pri ktorých nemožno vykonať fyzickú inventúru) sa skutkový stav zisťuje dokladovou inventúrou, resp. ich kombináciou.

Fyzickú inventúru hmotného majetku možno vykonať v priebehu posledných troch mesiacoch účtovného obdobia, pričom stav tohto majetku sa musí preukázať ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka údajmi fyzickej inventúry upravenými o prírastky a úbytky uvedeného majetku, za dobu od skončenia fyzickej inventúry do konca účtovného obdobia. Stavy majetku zaznamenáva IK na inventarizačných súpisoch majetku (príloha CH, príloha I) podľa jednotlivých miestností, pracovísk respektíve zodpovedných osôb z dôvodu neskoršej aktualizácie miestnych zoznamov.

Pri inventúre dlhodobého hmotného majetku (DHM), najmä pri strojoch a dopravných prostriedkoch je nutné skontrolovať aj úplnosť ich príslušenstva a súčasti podľa Zápisu o prevzatí stoja alebo zariadenia do užívania.

Skutočné stavy majetku, záväzkov, rozdielov majetku a záväzkov zaznamenané na inventúrnych súpisoch IK sa odovzdávajú oddeleniu rozpočtu a účtovníctva na porovnanie s účtovnou evidenciou a so zostavou majetku evidovaného v programe SOFTIP – majetok (príloha J). Učtáraň odsúhlasenie potvrdí na súpise o odsúhlasení inventúrnych súpisov IK vyhotoví inventarizačný zápis, kde uvedie výsledky porovnania skutočných stavov s účtovnými stavmi. Spracovanie a zaúčtovanie rozdielov inventarizácie zabezpečí oddelenie rozpočtu a účtovníctva k termínu riadnej účtovej uzávierky príslušného roka. Zápisnica o výsledku inventarizácie so závermi a návrhmi opatrení je predložená na podpis generálnemu riaditeľovi.

## **2 Analýza účtovania dlhodobého hmotného majetku, zhodnotenie evidencie dlhodobého hmotného majetku vo VÚVH**

Pri kompletnej analýze životného cyklu dlhodobého hmotného majetku vo VÚVH sme zistili, že VÚVH vedie účtovníctvo skutočne preukazným spôsobom v zmysle zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov a tiež v zmysle aktuálnych opatrení Ministerstva financií SR, platných pre rozpočtové a príspevkové organizácie.

Vzhľadom na skutočnosť, že Výskumný ústav vodného hospodárstva je príspevkovou organizáciou, ktorej zriaďovateľom je Ministerstvo životného prostredia SR, organizácia sa riadi aj zákonom č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy v znení neskorších predpisov a rovnako je dôsledne dodržiavaný aj zákon č. 278/1993 Z. z. o správe majetku štátu v znení neskorších predpisov, v zmysle platných opatrení zriaďovateľa a v zmysle platných postupov účtovania ustanovených v opatrení MF SR.

VÚVH je aj daňovníkom dane z príjmu a tak sa dôsledne dodržiava aj Zákon o dani z príjmu č. 595/2003 Z. z. v znení neskorších predpisov, ktorý sa uplatňuje hlavne pri odpisovaní dlhodobého hmotného majetku, kde odpisy na daňové účely sú vypočítané v zmysle tohto zákona. Zároveň je VÚVH aj daňovníkom dane DPH a teda sa riadi aj Zákonom o DPH č. 222/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov.

Zistili sme, že najdôležitejším kritériom pri ďalšom postupe ako naložiť a novonadobudnutým majetkom je zdroj jeho financovania. Je to veľmi dôležité pri určení správnej obstarávacej ceny majetku, v našom konkrétnom prípade sa jedná o dlhodobý hmotný majetok.

Pri analýze inventárnych kariet dlhodobého hmotného majetku sme zistili, že v niektorých prípadoch je obstarávacia cena uvedená vrátane DPH a v niektorých prípadoch je obstarávacia cena nadobudnutého dlhodobého hmotného majetku bez DPH.

VÚVH na financovanie nadobudnutia dlhodobého hmotného majetku môže použiť vlastné zdroje, alebo sú mu pridelené finančné prostriedky vo forme transferu na kapitálové výdavky a tiež sa v poslednom období dosť často využívajú nenávratné finančné prostriedky v rámci projektov EÚ.

V prípade použitia kapitálového transferu od zriaďovateľa na nákup dlhodobého hmotného majetku je veľmi dôležité si uvedomiť, že do obstarávacej ceny majetku je zahrnutá aj DPH, nakoľko pri takto financovaných výdavkoch nie je možné si uplatniť odpočet DPH.

Rovnako tento spôsob nákupu ovplyvňuje aj výsledok hospodárenia VÚVH a to cez odpisy, ktoré sa v tomto prípade účtujú na analytický účet 551007 – Odpisy dlhodobého investičného majetku (transfer). Suma odpisov takto nadobudnutého majetku sa zaúčtováva v plnej výške aj do výnosov na analytický účet 682001 (Výnosy z kapitálového transferu zo ŠR MŽP).

Naopak pri nákupe dlhodobého hmotného majetku z vlastných zdrojov sa na faktúre uplatňuje odpočet DPH a teda obstarávacia cena majetku je uvedená bez DPH.

Pri nákupe dlhodobého hmotného majetku, ktorý je platený zo zdrojov EÚ je veľmi dôležité, či je DPH v rozpočte, ktorý je súčasťou zmluvy o nenávratný finančný príspevok uvedená ako oprávnený, alebo neoprávnený výdavok. Ak ide o oprávnený výdavok, tak sa na faktúre za nákup DHM neuplatňuje odpočet DPH a DPH je súčasťou obstarávacej ceny tak, ako pri nákupe DHM z transferu od zriaďovateľa.

Ak DPH nie je podľa zmluvy k projektu EÚ oprávneným výdavkom, tak sa postupuje rovnako, ako keď nakupujeme DHM z vlastných zdrojov. DPH nevstupuje do obstarávacej ceny predmetného majetku.

Pri odpisovaní majetku, ktorý bol predmetom daru, respektíve bol zakúpený z finančných prostriedkov EÚ sa tiež výška odpisov v plnej sume účtuje aj do výnosov. Odpisy účtované týmto spôsobom neovplyvňujú výsledok hospodárenia.

Pri analýze účtovania dlhodobého hmotného majetku vo VÚVH sme tiež zistili, že organizácia neposkytuje preddavky na obstaranie dlhodobého hmotného majetku pred splnením zmluvy a prakticky nepoužíva na účtovanie analytický účet 052001 – Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok.

Pri podrobnej analýze účtovnej skupiny 02 – Dlhodobý hmotný majetok sme zistili, že VÚVH využíva na účtovanie analytické účty 022001 – Stroje, prístroje a zariadenia a 022024 – Inventár -nábytok. Na účet 022001 sa účtujú všetky stroje, prístroje, zariadenia, výpočtová technika, kancelárske stroje, meracie zariadenia a podobne. Zistili sme, že uvedená skutočnosť je veľmi nepostačujúca, nakoľko z účtovníctva nemôžeme okamžite vyčísliť, v akej hodnote vlastní VÚVH napríklad počítače, kancelársku techniku, rôzne meracie zariadenia. Tieto hodnoty môžeme zistiť len z programu Softip – Majetok a to tak, že na základe požiadavky si dáme vytvoriť tlačovú zostavu, kde uvedieme príslušný kód klasifikácie produkcie a na základe tohto údaja sa vyfiltruje požadovaná zostava majetku. Vybraný druh majetku sa nedá vyfiltrovať ani na základe názvu, nakoľko rovnaký druh majetku je zaradený pod rôznymi názvami. Jedná sa napríklad o počítače, ktoré sa vyskytujú v zozname pod názvom počítač, alebo PC, alebo je uvedený presný názov, napr. HP LE1901w a podobne. Z tohto dôvodu navrhujeme organizácii vykonať v rámci inventarizácie odčlenenie výpočtovej techniky ako takej, založiť nový analytický účet napr. 022002 s názvom Výpočtová technika a celú hodnotu obstarávacej ceny výpočtovej techniky preúčtovať z účtu 022001 na účet 022002. Takto budeme hneď v účtovníctve pri prehľade Hlavná kniha vidieť, v akej obstarávacej cene VÚVH vlastní výpočtovú techniku a v akej obstarávacej cene má iné stroje, prístroje a zariadenia.

Rovnako je dôležité takýmto spôsobom odčleniť aj oprávky k výpočtovej technike. Navrhujeme vytvoriť analytický účet napr. 082002 – Oprávky k výpočtovej technike a z účtu 082001 – Oprávky k strojom preúčtovať hodnotu oprávok k výpočtovej technike. Po tejto zmene hneď z účtovníctva získame potrebné informácie o hodnote oprávok k výpočtovej technike a v neposlednom rade aj o zostatkovej cene výpočtovej techniky.

Analytický účet 022024 – Inventár - nábytok bol vytvorený po zrušení analytického účtu 024001 – Inventár. Obstarávacia cena majetku evidovaná na účet 024001 bola preúčtovaná v plnej výške na účet 022024. Rovnako tak bol aj vytvorený nový účet 082084 – Oprávky k inventáru- nábytku, na ktorý bola z pôvodného analytického účtu 084001 – Oprávky k inventáru preúčtovaná celá suma oprávok.

Pri prehľade zostavy majetku k príslušnému účtu sme zistili, že v názve majetku je v štyroch prípadoch a to pre inventárne číslo 871/7, 2684/7, 872/7, 63/7 uvedený názov Obraz. Následne sme urobili kontrolu na pôvodných inventárnych kartách a zistili sme, že v prípade týchto obrazov sa jedná o umelecké diela, ale VÚVH nemá na účte účtovnej triedy 03 – Dlhodobý hmotný majetok – neodpisovaný, zaúčtovaný žiadny majetok. Navrhujeme, aby bol vytvorený analytický účet 032001 – Umelecké diela a zbierky a aby bol tento predmetný majetok v celkovej obstarávacej cene 831,64 € preúčtovaný z analytického účtu 022024 na účet 032001. Rovnako bude potrebné v programe Softip – Majetok vytvoriť novú druhovú skupinu pre dlhodobý hmotný majetok, v našom prípade je ďalšie poradové číslo 7. Týmto budú aj v programe Majetok umelecké diela odčlenené zo zostavy Inventár – nábytok a budeme môcť vytlačiť samostatnú zostavu umelecké diela.

**Tabuľka 7 Prehľad umeleckých diel v evidencii VÚVH**

Názov umeleckého diela	autor	inventárne číslo	obstarávacia cena v €
Obraz olej „Dunaj pri Devíne“	Martin Tvrdoň	871/7	124,48
Obraz olej „Stará Bratislava“	Michal Tillner	872/7	99,58
Obraz olej „Priebrada Hnilická“	Michal Tillner	63/7	142,87
Obraz olej „Pri Dunaji “	JuloNemčík	2684/7	464,71
Obstarávacia cena spolu			831,64

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Pri analýze sme zistili rozdiel v účtovaní dopravných prostriedkov. Vo VÚVH sa dopravné prostriedky účtujú na analytickom účte 023001 a oprávky k dopravným prostriedkom sa účtujú na analytickom účte 083001.

Podnikateľský subjekt účtuje dopravné prostriedky na účte 022 – Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí a oprávky k nim na účte 082 – Oprávky k hnutelným veciam a súborom hnutelných vecí.

## **2.1 Analýza opotrebenia dlhodobého hmotného majetku vo VÚVH**

Pri analýze opotrebenia dlhodobého hmotného majetku VÚVH sme vychádzali z údajov, ktoré nám poskytlo účtovníctvo za roky 2013 a 2014. Porovnali sme obstarávacie ceny dlhodobého hmotného majetku, prislúchajúce oprávky a výslednú zostatkovú cenu majetku.

**Tabuľka 8 Opatrebovanie dlhodobého hmotného majetku vo VÚVH v €**

Názov majetku	Obstarávacia cena (2013)	Oprávky (2013)	Zostatková cena (2013)
Stavby	5 726 233,58	4 049 830,33	1 676 403,25
Stroje prístroje a zariadenia	4 637 288,89	4 500 279,83	137 009,06
Dopravné prostriedky	295 952,75	282 693,77	13 258,98
Pozemky	1 638 338,04	0,00	1 638 338,04
Predmety z drahých kovov	110 996,68 0,00		110 996,68

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

**Tabuľka 9 Opatrebovanie dlhodobého hmotného majetku vo VÚVH v €**

Názov majetku	Obstarávacia cena (2014)	Oprávky (2014)	Zostatková cena (2014)
Stavby	6 126 775,40	4 248 484,59	1 878 290,81
Stroje prístroje a zariadenia	4 348 868,56	4 243 987,25	104 881,31
Dopravné prostriedky	295 952,75	295 095,95	856,80
Pozemky	1 638 338,04	0,00	1 638 338
Predmety z drahých kovov	110 981,81	0,00	110 981,81

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Pri analýze opotrebovanosti dlhodobého hmotného majetku VÚVH sa musíme zamerať na jednotlivé účtovné skupiny samostatne.

Stavby, ktoré sa účtujú na účte 021001 mali k 31.12.2013 obstarávaciu cenu 5 726 233,58 €. V roku 2014 sme zaznamenali nárast obstarávacej ceny stavieb o 400 541,82 €. Konečná hodnota tak predstavuje 6 126 775,40 €. Navýšenie obstarávacej ceny stavieb bolo spôsobené čiastočnou rekonštrukciou budovy (Hala II., inventárne číslo 0003), ktorá bola v auguste 2013 poškodená následkom požiaru .

V evidencii stavieb na účte 021001 sú evidované aj prevádzkové budovy, nachádzajúce sa v Mengusovciach, v Palcmanskej Maši, v Bratislave a v Senci. Celková obstarávacia cena týchto budov je 545 639,42 €, zostatková hodnota je 387 219,51 €. Uvedené budovy sú v horšom technickom stave a sú prakticky nevyužívané.

Na účte 022001 – Stroje, prístroje, zariadenia vidíme v rokoch 2013 a 2014 celkový nárast hodnoty obstarávacej ceny dlhodobého hmotného majetku o 113 331,96 €. Navýšenie spôsobilo zaobstaranie výpočtovej techniky a zriadenie novej serverovne, nakoľko pôvodná bola úplne zničená požiarom v roku 2013.

Zníženie obstarávacej ceny dlhodobého hmotného majetku bolo spôsobené vyradením odpísaného a nefunkčného majetku v celkovej hodnote 369 400,99 €, pričom časť tohto majetku bola poškodená požiarom.

Pri porovnaní zostatkovej ceny dlhodobého hmotného majetku, ktorý je záúčtovaný na účte 022001 musíme skonštatovať, že VÚVH vlastní veľkú časť majetku, ktorý má nulovú zostatkovú cenu, je doodpisovaný.

Dlhodobý hmotný majetok evidovaný na účte 022024 má nulovú zostatkovú hodnotu. Na tento účet sa už obstaranie majetku neúčtuje a obraty sú len na strane dal, nakoľko sa tu účtuje už len vyradenie majetku tu evidovaného.

Na účte 023001 sú zaúčtované dopravné prostriedky, ktorých obstarávacia cena je v celkovej hodnote 295 952,75 €. Zostatková cena dopravných prostriedkov k 31.12.2014 bola len 856,80 €. Z uvedeného vyplýva, že VÚVH má vozový park prakticky v nulovej zostatkovej hodnote. Dopravné prostriedky sú plne využívané, majú veľa najazdených kilometrov, v poslednom období sa objavuje častá poruchovosť a opravy sú dosť nákladné.

Na účte 031001 – Pozemky sme v rokoch 2013 a 2014 nezaznamenali žiadny obrat.

Na účte 033001, 033002, 033003 – Predmety z drahých kovov, sú evidované platinové misky, platinové kelímky, platinové viečka, platinové hviezdice, platinové a strieborné elektródy, ktoré sa využívajú pri prácach v laboratóriu. Zníženie obstarávacej ceny predstavuje opotrebenie, ktoré je spôsobené používaním. Opotrebovanie sa zisťuje prevažovaním jednotlivých predmetov a účtuje a priamo do nákladov na analytický účet 501020 – Ostatný materiál na réžiu. Prevažovanie sa vykonáva v rámci inventarizácie majetku.

Z uvedenej analýzy dlhodobého hmotného majetku vyplýva, že VÚVH síce vlastní značnú časť majetku, ktorý ešte nie je doodpisovaný, ale i napriek tomu je potrebné sledovať proces odpisovania majetku a v prípade dostupnosti finančných zdrojov dlhodobý hmotný majetok obnoviť.

### **3 Návrh obnovy dlhodobého hmotného majetku vo VÚVH**

Pri obnove dlhodobého hmotného majetku musí Výskumný ústav vodného hospodárstva vychádzať hlavne zo svojich finančných možností. Z tohto dôvodu navrhujeme organizácii zvážiť možnosť odpredaja nevyužívaných prevádzkových budov, ktoré sa nachádzajú v Mengusovciach, v Palcmanskej Maši, v Bratislave na Bohúňovej ulici a v Senci a takto získané finančné prostriedky použiť na obnovu dlhodobého hmotného majetku. Zároveň odporúčame organizácii prehodnotiť dlhodobý hmotný majetok, ktorý je evidovaný na účte 022001 - stroje, prístroje a zariadenia. Zastaralý a poruchový dlhodobý hmotný majetok z tejto skupiny odporúčame vyradiť z evidencie majetku VÚVH. Funkčné a nepoužívané stroje, prístroje a zariadenia navrhujeme odpredať ako neupotrebiteľný majetok. Zistili sme, že alarmujúca situácia je hlavne pri dopravných prostriedkoch, preto je potrebné, aby organizácia zabezpečila nákup nových motorových vozidiel.

Navrhujeme, aby organizácia požiadala svojho zriaďovateľa – Ministerstvo životného prostredia SR o kapitálový transfer. Získaný kapitálový transfer by bol použitý na zakúpenie nového dlhodobého hmotného majetku, hlavne dopravných prostriedkov a moderných a výkonných prístrojov, strojov a rôznych meracích zariadení, ktoré sa využívajú pri rôznych analýzach v laboratóriách. Moderné stroje, prístroje a zariadenia by značne urýchlili prácu a tiež zvýšili aj jej kvalitu.

V závere by sme chceli organizácii navrhnúť aj možnosť získania finančných prostriedkov na nákup dlhodobého hmotného majetku prostredníctvom zapojenia sa projektov, ktoré sú financované zo zdrojov Európskej Únie.

## **Záver**

Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sme sa začlenili do spoločenstva krajín, kde je aj ich ekonomika regulovaná rôznou nadnárodnou legislatívou. Je dôležité, aby každý podnik poskytoval čo najucelenejšie informácie o svojom majetku, záväzkoch, vlastnom imaní, nákladoch, výnosoch a výsledku hospodárenia. Túto informačnú funkciu podniku plní účtovníctvo.

VÚVH vedie podvojnú účtovníctvo, ktoré je charakteristické podvojnými zápismi. Každý účtovný prípad je zaúčtovaný aj na strane má dať (MD) príslušného účtu a rovnako aj na strane dal (D), v tomto prípade hovoríme o súvzťažných zápisoch. VÚVH má podrobne rozpracovaný svoj účtovný systém, používa moderný účtovný program. Účtovná osnova obsahuje veľké množstvo analytických účtov, ktoré umožňujú vytvoriť podrobný prehľad o majetku, záväzkoch, pohľadávkach podniku. Aj v prípade analytických účtov, na ktorých sa účtuje dlhodobý hmotný majetok môžeme hovoriť o ich rozmanitosti. Ako sa však ukázalo, ich množstvo, respektíve členenie nie je postačujúce, aby sme mali podrobný prehľad o dlhodobom hmotnom majetku, konkrétne o účte 022 – Samostatne hnutelné veci a súbory hnutelných vecí. Odporúčame organizácii, aby doplnila túto skupinu účtov o nový analytický účet 022002 a aby tak odčlenila účtovanie výpočtovej techniky od ostatných strojov a zariadení.

Pri podrobnej analýze opotrebovanosti dlhodobého hmotného majetku sme zistili, že VÚVH vlastní značnú časť majetku, ktorý je už odpísaný, má nulovú zostatkovú hodnotu a je zastaraný.

Závažná je situácia hlavne pri dopravných prostriedkoch, ktoré sa často kazia a náklady na opravu sú dosť vysoké. Navrhujeme organizácii, aby obnovila svoj vozový park. Znížia sa náklady na stále sa opakujúce opravy a novšie autá budú spĺňať vyššie požiadavky na bezpečnosť prevádzky. V prípade evidencie a starostlivosti o meracie zariadenia a prístroje, ktoré sa využívajú na rôzne analýzy musíme skonštatovať, že organizácia sa skutočne o tieto zariadenia vzorne stará, má dokonalú evidenciu o ich prevádzke a údržbe.

Rovnako sme zistili, že organizácia vlastní neupotrebitelný majetok – budovy, ktoré by si vyžadovali značné náklady na opravu. V tomto prípade by boli tieto náklady nerentabilné a výhodnejšie by bolo pre organizáciu tieto budovy odpredať a za získané peniaze nakúpiť chýbajúce stroje, prístroje, zariadenia, automobily a podobne.

Organizácia využíva metódu rovnomerného odpisovania. Pri dlhodobom hmotnom majetku, ktorý sa rýchlo opotrebováva a je skoro zastaraný (napr. výpočtová technika, meracie prístroje) navrhujeme použiť zrýchlené odpisovanie.



V našom príspevku sme sa snažili čo najprehľadnejšie ukázať, ako VÚVH hospodári s dlhodobým hmotným majetkom, chceli sme poukázať na pozitíva a zároveň pomôcť odstrániť prípadné zistené negatíva v danej problematike.

## Literatúra

- [1] ALEXY, J. - SIVÁK, R. 2005. *Podniková ekonomika*. Tretie vydanie. Bratislava: IRIS, 2005. 234 s. ISBN 80-89018-82-3.
- [2] CENIGOVÁ, A. 2014. *Podvojný účtovníctvo podnikateľov: Praktická príručka*. Štrnásťte vydanie. Bratislava: CENIGA, s. r. o., 2014. 704 s. ISBN 978-80-969946-5-6.
- [3] CENIGOVÁ, A. 2004. *Podvojný účtovníctvo podnikateľov: Praktická príručka*. Šieste vydanie. Bratislava: Ing. Anna Cenigová, 2004. 509 s. ISBN 80-967483-8-6.
- [4] KAJANOVÁ, J. 2014. *Podvojný účtovníctvo: Vybrané účtovné prípady*. Prvé vydanie. Bratislava: KARTPRINT, 2014. 171 s. ISBN 978-80-89553-19-8.
- [5] KALETOVÁ, V. - TURÓCIOVÁ, J. 2013. *Účtovné súvzťažnosti*. Trinásťte vydanie. Žilina: Poradca podnikateľa, spol. s r. o., 2013. 528 s. ISBN 978-80-89363-6-7.
- [6] MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200.
- [7] MAJOROVÁ, M. - KAŠIROVÁ, L. 2010. *Súvzťažnosti pre verejnú správu: Postupy účtovania*. Tretie vydanie. Žilina: PORADCA, s r. o., 2010. 424 s. ISBN 978-80-89213-83-2.
- [8] MAJOROVÁ, M. - KAŠIAROVÁ, L. 2008. *Súvzťažnosti pre verejnú správu: Postupy účtovania*. Druhé vydanie. Žilina: Poradca s. r. o., 2008. 496 s. ISBN 978-80-89213-66-5.
- [9] MÁZIKOVÁ, K. a kol. 2006. *Účtovníctvo: nadobúdanie zručnosti v podvojnom účtovníctve*. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2006. 269 s. ISBN 80-8078-088-9.
- [10] PATAKY, J. - ŠKORECOVÁ, E. 2011. *Podvojný účtovníctvo pre samoukov*. Druhé vydanie. Nitra: Effeta, 2011. 236 s. ISBN 978-80-7139-148-7.
- [11] PETRJANOŠOVÁ, B. 2003. *Účtovníctvo II*. Prvé vydanie. Bratislava: Súvaha, spol. s r. o., 2003. 415 s. ISBN 80-88727-67-7.
- [12] SEDLÁK, M. a kol. 2006. *Podnikové hospodárstvo*. Prvé vydanie. Bratislava: MERKURY spol. s.r.o., 2006. 233 s. ISBN 80-89143-30-X.
- [13] SPITZOVÁ, A. 2004. *Nový pomocník účtovníka: Zbierka riešených príkladov z účtovníctva*. Prvé vydanie. Bratislava: Petrus, 2004. 240 s. ISBN 80-88939-77-1.
- [14] ŠTANGOVÁ, N. - VÍGHOVÁ, A. - HAJDUCHOVÁ, E. 2012. *Účtovníctvo v kontexte verejnej správy a malých a stredných podnikov*. Prvé vydanie. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012. 439 s. ISBN 978-80-970802-9-7.
- [15] ŠTANGOVÁ, N. - HAJDUCHOVÁ, E. 2010. *Účtovníctvo*. Prvé vydanie. Bratislava: crr. sk. s. r. o., 2010. 198 s. ISBN 978-80-970495-5-3.

- [16] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka v znení neskorších predpisov.
- [17] Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
- [18] Opatrenie Ministerstva financií SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva.
- [19] Interné materiály organizácie VÚVH.

# Nepeňažné aspekty ceny vo vnímaní zákazníkov MSP

Albín SLIVONĽ\*

## *Non-monetary prices aspects in perception of the SME customers*

### **Abstract**

*The work deals with the impact of non-monetary prices aspects in perception of the SME customers. In the first part we present selected company from the perspective of history, scope, structure, product portfolio and competition. In the second we analyse to detail non-monetary impact of the two customers of the selected company. Based on the evaluation as real as possible, we try to detect specific non-monetary aspects of the impact of prices on customers selected company.*

**Keywords:** *SMEs, price, non-monetary aspects, customer SMEs*

### **Úvod**

V dnešnej spoločnosti sme si zvykli, že hodnota sa vyjadruje v dvoch základných úrovniach. Najčastejšie a najzrozumiteľnejšie vyjadrenie hodnoty pre väčšinu populácie je vyjadrenie v peňažnej úrovni a teda vyčíslením nejakej menovej hodnoty. Samozrejme, že toto je hodnotenie z objektívneho hľadiska, nakoľko hodnota je pre všetkých rovnaká a stanovuje sa na základe určitých kritérií. Existuje ešte aj druhá úroveň stanovenia hodnoty a to je subjektívne hľadisko jednotlivca. Pre neho je dôležitým aspektom pohľad na daný tovar, alebo službu okrem peňažnej hodnoty aj vplyv nepeňažnej hodnoty, a teda zohľadňovanie rôznych nepeňažných aspektov. Tieto spotrebiteľ vníma pri prejavení dopytu o ponúkaný tovar, alebo službu. Nepeňažné aspekty a ich vplyv na jednotlivca sú omnoho ťažšie merateľné a predvídateľné, nakoľko ide o subjektívne zmýšľanie jednotlivca, ktoré pri tovare s rovnakou peňažnou hodnotou môže byť diametrálne rozdielne.

V ekonomicky vyspelom trhovom hospodárstve sa mnohokrát stretávame s tým, že dôležitým impulzom na strane kupujúceho je práve mix týchto hodnôt a teda vnímanie peňažnej aj nepeňažnej hodnoty tovaru a služieb. Zistenie pomeru medzi týmito aspektmi vplyvu na zákazníka je práve predmetom príspevku, kde sa budeme venovať výskumu vplyvu nepeňažných aspektov na cenu produktov vybraného podniku.

### **1 Charakteristika vybraného podniku**

Firma Maroš, spol. s r.o. so sídlom v Trenčíne sa zaoberá výrobou a predajom mäsa a mäsových výrobkov. Bola založená v r. 1993. Patrí medzi stredne veľké spracovateľské firmy.

V roku 2002 sa firma presťahovala do novovybudovaných priestorov na Kasárenskej ulici v Trenčíne. Tieto sú vybavené najmodernejším technologickým zariadením, ktoré

\* Albín Slivoň, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: aslivon@centrum.sk

sa neustále modernizuje a dopĺňa, aby uspokojovali rastúce potreby zákazníkov a splňali najnáročnejšie veterinárne – hygienické požiadavky. Firma má pridelené veterinárne kontrolné číslo SK 614 ES. Vyrába mäso aj údeniny, tepelne opracované aj neopracované mäsové výrobky. Ponúka široký sortiment špecialít aj tradičných výrobkov. Všetko v najlepšej kvalite, vyrobené na základe najnovších vedeckých poznatkov na najmodernejšej technológii, čím sú výrobky porovnateľné s produkciou najvyspelejších krajín v Európe. Organizácia MAROŠ spol. s r.o. má vytvorený, zdokumentovaný, zavedený a udržiavaný systém manažérstva kvality v súlade s požiadavkami normy EN ISO 9001:2008 a trvalo zlepšuje jeho výkonnosť.

### **1.1 História a vývoj podniku Maroš, spol. s r.o.**

Firma MAROŠ vznikla a začala podnikat' od 1.4.1993 v priestoroch bitúnku v Trenčíne, po stagnácii, reštitúcii a úpadku štátneho podniku bývalého ZMP. Výrobným programom bolo zásobovanie výsekovým mäsom a predaj polotovarov. V roku 1999 sa firma transformovala z fyzickej osoby MAROŠ na spoločnosť s ručením obmedzeným MAROŠ, spol. s r.o. Začiatkom roku 2002 sa firma presťahovala do novovybudovaných priestorov na Kasárenskej ulici v Trenčíne. Nové priestory splňajú najmodernejšie priemyselné ponímanie technológie výroby výsekového mäsa a mäsových výrobkov. Sústreďenie moderných strojov poskytuje nové možnosti a vytvára podmienky na výrobu širokého sortimentu mäsových výrobkov v špičkovej kvalite, ktorá vyhovuje prísny m hygienickým kritériám v Európskej únii. Firma je držiteľom úradného veterinárneho čísla SK 614 s možnosťou obchodovať so svojimi výrobkami v krajinách Európskej únie.

V ďalšom období existencie firmy je cieľom stabilizovať jej postavenie na trhu v Slovenskej republike a rozšíriť objem výroby pri dodržaní všetkých parametrov dnes už tradičnej kvality svojich výrobkov. Firma má ambície investovať do ďalšej infraštruktúry či už skladovacích priestorov alebo strojných výrobných zariadení. Predajne spoločnosti môžete nájsť v štyroch mestách v Trenčianskom a Nitrianskom kraji. Päť predajní sa nachádza v Trenčíne, dve v Novom Meste nad Váhom a po jednej predajni nájdete aj v Topolčanoch a Nemšovej.

### **1.2 Organizačná a produktová štruktúra**

V organizácii je uplatnená organizačná štruktúra s centrálnym riadením. Riadenie v organizácii je dvojstupňové so sústreďením kompetencií u riaditeľa, ktorý je súčasne konateľom. Vedenie menovalo predstaviteľa manažmentu so stanovenými zodpovednosťami za identifikáciu, zavedenie, udržiavanie a zlepšovanie procesov systému manažérstva kvality, za plánovanie a zabezpečovanie zdrojov pre udržiavanie a zlepšovanie úrovne systému manažérstva kvality a za komunikáciu s tretími stranami vo veciach SMK.

V organizácii sú vytvorené komunikačné kanály, týkajúce sa efektívnosti a účinnosti SMK. V jednotlivých kartách procesov sú stanovené zodpovednosti za získavanie a odovzdávanie informácií. Oboznamovanie s úlohami v oblasti kvality, pracovnými úlohami a výsledkami dosahovanými v rámci realizácie poskytovaných služieb prebieha prostredníctvom interných porád. V rámci porád je v oblasti kvality zvyčajne

prejednávaná problematika so zameraním na kvalitu priebehu realizácie produktu a poskytovaných služieb, spokojnosti zákazníkov, vzťahov s dodávateľmi, riešenia sťažností a nezhôd.

V rámci procesu riadenia ľudských zdrojov organizácia zabezpečuje, aby pracovníci, ktorí vykonávajú činnosti ovplyvňujúce zhodu produktu boli kompetentní. Organizácia zamestnáva v pracovnoprávnom vzťahu cca 80 zamestnancov. Pre pracovné pozície súvisiace s vedením výroby a zabezpečovaním ekonomických a administratívnych činností organizácia určila požiadavky na kompetentnosť a stanovila ich právomoci a zodpovednosti nasledovne:

Vrcholové vedenie organizácie - predstavuje riaditeľ organizácie, ktorý je súčasne konateľom spoločnosti. Riaditeľ rozhoduje o všetkých dôležitých skutočnostiach v organizácii a zastupuje ju navonok. Okrem toho má v priamej kompetencii nákup základných surovín, mäsa a jatočných zvierat.

Ekonomický úsek – útvar riadenia ľudských zdrojov - zabezpečuje prijímanie zamestnancov do pracovného pomeru. Zabezpečuje komplexné vedenie a správu personálnej agendy zamestnancov. Zabezpečuje preškolenie pracovníkov z oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a z predpisov požiarnej ochrany. Vede evidenciu o kvalifikácii a vzdelávaní pracovníkov v organizácii. Preveruje splnenie kvalifikačných predpokladov u prijímaných pracovníkov, zostavuje a zabezpečuje plán školení pracovníkov organizácie.

Výroba mäsa - vedúci výroby - kontroluje kvalitu dovážaného mäsa k ďalšiemu spracovaniu, t.j. hovädzie a bravčové mäso (hovädzie štvrte a bravčové polovice). Dohliada na správnosť a presnosť rozrábania mäsa, triedenie výrezov z mäsa. Zodpovedá za správnosť označovania mäsa v skladoch mraziarenských a chladiarenských. Zodpovedá za správnosť váženía mäsa do rozrábok a expedície, dohliada na správne skladovanie a vyskladňovanie mäsa z chladiarní a mraziarenských zariadení. Riadi a zaraďuje ľudí na pracovisku. Zodpovedá za hygienu na pracovisku a hygienu pracovníkov. Zodpovedá za správnu evidenciu a odovzdávanie dokladov na ďalšie spracovanie (denne, dekadne, mesačne). Vedenie evidencie o konfiškátoch. Počas hygienickej kontroly veterinárnej služby je prítomný pri výkone kontroly a zodpovedá za celkový stav zverených pracovných priestorov (chladiarne, rozrábka mäsa, chodba, sociálne zariadenie, balička mäsa, chladiareň baleného mäsa, sklad čistiacich prostriedkov a vykladacia rampa).

Výroba mäsových výrobkov – vedúci výroby - zodpovedá za oddelenie výroby mäsových výrobkov, riadi a zaraďuje pracovníkov vo výrobe mäsových výrobkov. Zodpovedá za kvalitu výrobkov a za dodržiavanie technologických postupov v rámci HACCP, zodpovedá za hygienu na pracovisku, ako aj hygienu pracovníkov. Je prítomný pri hygienických kontrolách vykonávaných veterinárnou službou – konzultuje prípadné nedostatky a pracuje na ich odstránení. Testuje a uvádza nové výrobky do výroby, vypracováva normy a cenové kalkulácie nových výrobkov podľa požiadaviek nadriadeného. Objednáva prísady a pomocný materiál potrebný pre výrobu mäsových výrobkov. V rámci harmonogramu HACCP odoberá vzorky mäsa, mäsových výrobkov pre kontrolné laboratórium, taktiež odoberá stery z jednotlivých

technologických zariadení za účelom bakteriologického vyšetrenia (voda). Kontroluje správnosť údajov na etiketách popis potlač na obaloch jednotlivých výrobkov tak, aby boli vždy v súlade s potravinovým kódexom. Vedenie správnej evidencie o surovine nachádzajúcej sa v mäsovej výrobe, správne označenie tovarov v rámci spätnej sledovateľnosti hotového výrobku. Kontroluje, váži a uvoľňuje hotové výrobky z výroby pre expedíciu. Riadi senzorickú komisiu.

Sklad korenín a obalov – skladník prísad - navažuje koreniny pre výrobu, skladuje koreniny a pomocný materiál pre výrobu a zodpovedá za sklad ako celok. Zodpovedá za vedenie správnej evidencie o skladových zásobách, objednáva tovar pre výrobu podľa požiadaviek nadriadeného vždy včas, tak aby nevznikali problémy v nadväznosti na výrobu (t.j. aby bola k dispozícii vždy príslušná zásoba korenín a obalov). Kontroluje a riadi baličku mäsa a mäsových výrobkov, kontroluje správnosť údajov na etiketách jednotlivých tovarov určených k expedícii. Preberá prikupované mäsové výrobky do expedície mäsových výrobkov. Kontroluje teploty v skladoch mäsových výrobkov a v mäsovej výrobe ako celok (PC kancelária majstrov výrobná časť). Odovzdáva doklady k ďalšiemu spracovaniu a zodpovedá za ich správnosť. V neprítomnosti vedúceho výroby zastupuje túto funkciu.

Odbyt - vedúci odbytu a dopravy - telefonicky komunikuje so zákazníkmi, odberateľmi za účelom predaja tovaru (mäsa, mäsových výrobkov). Spätne kontroluje vyexpedovaný tovar podľa jednotlivých odberateľov, či bol tovar vyexpedovaný v požadovanej kvalite a objednanom množstve.

Doprava - určuje harmonogram rozvozov tovaru podľa jednotlivých smerov. Určuje hodinu nakládky a príchod vodiča do práce tak, aby nevznikali prestoje a aby bola zabezpečená plynulá nakládka a rozvoz tovaru. Kontroluje hygienu jednotlivých vodičov, ako aj hygienu samotných motorových vozidiel. Dbá na efektívnosť dopravy správnou voľbou rozvozovej trasy na vyťaženosť vozidla. Dohliada a inštruuje vodičov k tomu, aby odovzdávali doklady o predanom tovare z rozvozového dňa správne a včas, taktiež správne a včasné odovzdávanie dokladov z prikupovaného tovaru cez vlastnú dopravu. Kontrola technického stavu vozidiel a zabezpečovanie pravidelných technických prehliadok. Zaraďuje vodičov na jednotlivé rozvozové dni tak, aby bola zabezpečená rovnomerná pracovná vyťaženosť medzi jednotlivými vodičmi.

Technický úsek - vedúci údržby - zabezpečuje údržbu strojov a zariadení tak, aby boli vždy v dobrom technickom stave. Dodržiava harmonogram preventívnych prehliadok strojov a zariadení. Objednáva a nakupuje náhradné diely podľa potreby a zabezpečuje servis (servisné prehliadky). Vede evidenciu o odpadovom hospodárstve, archivuje technickú dokumentáciu o všetkých strojoch a zariadení vo vlastníctve firmy, certifikáty. Zabezpečuje a zodpovedá za činnosť čističky odpadových vôd. Archivuje všetky doklady o meracích prístrojoch a zariadeniach, dbá na aktuálnosť príslušných dokladov o týchto zariadeniach. V prípade kontroly je priamo účastný a zodpovedný v rámci uložených kompetencií. Vede evidenciu o pridelenom sklade náhradných materiálov. Vykonáva nákup pomocného materiálu pre firmu v rámci požiadaviek.

Predstaviteľ manažmentu - riaditeľ spoločnosti stanovil Ing. Jána Beňadika ako predstaviteľa manažmentu v zmysle systémovej normy a pridelil mu právomoci a zodpovednosti potrebné k implementácii politiky kvality, vytvoreniu, zavedeniu a údržbe systému manažérstva kvality v súlade s požiadavkami medzinárodnej systémovej normy STN EN ISO 9001: 2009.

Výroba výsekového a výrobného mäsa - spoločnosť produkuje bravčové, hovädzie a hydinové výsekové mäso. Dodávané je buď voľne v prepravkách, balené do ochrannej fólie. Mäsa bez kosti môžu byť aj vákuovo balené.

Výroba mäsových výrobkov - spoločnosť vyrába 9 tovarových skupín mäsových výrobkov a to mäkké mäsové výrobky, solené mäsa, trvanlivé tepelne opracované mäsové výrobky, trvanlivé tepelne neopracované mäsové výrobky, varené mäsové výrobky, pečené mäsové výrobky, údené a tepelne opracované slaniny a ostatné mäsové výrobky. Tieto výrobky sú plnené do prírodných alebo umelých obalov. Dodávajú sa buď nebalené alebo balené vo vákuu, alebo v ochrannej atmosfére plynov, čím sa spotrebiteľom ponúka kvalita s predĺženou trvanlivosťou.

Najvýznamnejšími obchodnými partnermi spoločnosti MAROŠ, spol. s r.o. sú:

METRO Cash & Carry Slovakia s.r.o., Senecká cesta 1881, Bratislava,

MIRAN s.r.o, Raninec Michal, Mánesovo nám. 7 , 908 89 Bratislava,

Retail Value Stores a.s. – CARREFOUR, Panónska cesta 16, 851 04 Bratislava,

ACHBERGEROVÁ EMÍLIA, Šancova 23, 831 01 Bratislava,

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., Jeremiášova 1249/7, Praha 5,

COOP Jednota, Mierové nám.19, 911 01 Trenčín,

COOP Jednota, Korzo Bélu Bartóka 790, 92 901 Dunajská Streda,

COOP Jednota, Revolučná štvrť 953, 924 14 Galanta,

Slovenské Liečebné Kúpele Piešťany, a.s.

Plánovanie realizácie produktu - organizácia zabezpečuje plánovanie realizácie produktu v súlade s požiadavkami zákazníka a v súlade s technickými a technologickými podmienkami pri realizácii výroby mäsa a mäsových výrobkov. Ciele kvality pre jednotlivé produkty sú spracované formou technologických postupov a receptúr na ich výrobu a sú súčasťou zásad správnej potravinárskej praxe a HACCP.

Kritériom pre zabezpečenie cieľov kvality sú ustanovenia Potravinového kódexu SR súvisiace s výrobou a uvádzaním na trh potravinárskych výrobkov a požiadavky ostatnej legislatívy týkajúcej sa potravinárskych výrobkov. Dokumentácia súvisiaca so stanovením cieľov kvality pre produkty je spracovaná kvalifikovanými pracovníkmi. V rámci technickej a technologickej dokumentácie sú stanovené aj rozsahy vedenia záznamov o priebehu samotnej realizácie v súlade s požiadavkami na produkt a požiadavkami legislatívy.

Procesy týkajúce sa zákazníka - organizácia zabezpečuje, že všetky požiadavky špecifikované zákazníkom sú zabezpečené a preskúmané. Vzhľadom na charakter

produktu – mäso a mäsový výrobok – sú všetky činnosti súvisiace s jeho realizáciou, dodaním a podmienkami súvisiacimi s dodaním a po dodaní uvedené v sprievodnej dokumentácii k výrobku (dodacie listy, etikety) v súlade s požiadavkami potravinárskej legislatívy. Všetky podmienky dodávky produktov a činností po dodaní sú zahrnuté v zmluvnom vzťahu medzi organizáciou a zákazníkom. Organizácia zabezpečuje priebežne komunikáciu so zodpovednými predstaviteľmi zákazníka.

Organizácia pravidelne jedenkrát ročne vyberá a hodnotí dodávateľov v súlade s požiadavkou EN ISO 9001:2008. V rámci riadenia procesu nakupovania sú stanovené kritériá pre výber a hodnotenie dodávateľa. Za výber a hodnotenie dodávateľov zodpovedá konateľ organizácie.

Pre zabezpečenie realizácie produktu organizácia využíva len dodávateľov, ktorí sú súčasťou zoznamu schválených dodávateľov. O realizácii procesu nakupovania organizácia udržiava príslušné záznamy.

Riadenie výroby - organizácia plánuje realizáciu výroby na základe riadených podmienok, v rámci ktorých zabezpečuje: dostupnosť informácií, ktoré opisujú charakteristiky produktu. Dostupnosťou riadiacej dokumentácie, používaním vhodných zariadení, pracovných pomôcok, pracovného prostredia, zavedením monitorovania, zabezpečením primeranosti kvalifikačného profilu pracovníkov a dodávateľov a im poskytovaných školení. Trvalého preverovania efektívnosti procesov súvisiacich s poskytovanými službami pomocou auditov kvality.

Organizácia zabezpečuje realizáciu produktu vlastnými prostriedkami a vlastnými pracovníkmi. V zdokumentovaných postupoch je opísaný spôsob samotnej výroby, výrobné postupy a postupy pre použité vhodných výrobných zariadení pri realizácii produktu. Zamestnanci vykonávajúci uvedené činnosti sú plne kompetentní na základe požadovaného vzdelania a majú tiež potrebné skúsenosti so zabezpečením uvedených činností.

Zamestnanci sú vybavení potrebnými zariadeniami na samotnú realizáciu produktu, ako aj na zabezpečenie monitorovania a merania požadovaných parametrov pri realizácii produktu. V rámci plynulého chodu organizácie a všetkých činností je zabezpečené plné zastupovanie zodpovedných zamestnancov počas ich prípadnej neprítomnosti. V prípade, že v rámci realizácie produktu je potrebné vykonať činnosti, kde organizácia nedisponuje kvalifikovanými pracovníkmi alebo potrebnými technologickými prostriedkami používa externých dodávateľov formou zabezpečených zmluvných vzťahov. Nad všetkými externe zabezpečovanými činnosťami organizácia zabezpečuje kontrolu. Kontrola je zabezpečená na všetkých stupňoch realizácie produktu odborne spôsobilými osobami a legislatívne stanovenými postupmi. O kontrole externe riadených činností sú vykonávané príslušné záznamy.

Validácia procesov poskytovaných služieb - v prípade, že v rámci realizovanej zákazky je potrebné niektoré činnosti validovať sú na to vypracované príslušné postupy. Potreba validácie konkrétnych činností v rámci realizovaných výrobkov je definovaná v technickej a technologickej dokumentácii. Organizácia zabezpečuje pravidelnú validáciu procesu balenia výrobkov do ochrannej atmosféry a výrobkov



balených do vákua. Validácia procesu balenia sa uskutočňuje vždy po zmene technických parametrov zariadenia pri jeho nastavovaní (napr. výmena fliaš s médiami, zmena rozmerov baliacich misiek, výkon údržby väčšieho rozsahu). Validácia sa vykonáva podľa spracovaného postupu.

Identifikácia a sledovateľnosť - v organizácii je jednoznačne zabezpečená identifikácia a sledovateľnosť a to hlavne v činnostiach, pri ktorých ich zanedbanie by mohlo spôsobiť vážne nezhody vedúce k nezhodnému produktu a tým ohrozeniu zdravia zákazníkov. O priebehu realizácie sú vedené príslušné záznamy, ktoré sú súčasťou operatívnej dokumentácie v rámci schváleného HACCP.

Ochrana produktu - za manipuláciu, balenie a uloženie produktu počas dodávania ku zákazníkovi zodpovedá organizácia. Produkt je chránený najmä voči vonkajším vplyvom s cieľom zamedziť prípadnej kontaminácii mikrobiologickej, resp. fyzikálnej. Za ochranu produktu počas dodávania do organizácie zodpovedá dodávateľ.

### **1.3 Monitorovanie a meranie – spokojnosť zákazníka, zlepšovanie**

V rámci organizácie je zabezpečené pravidelné monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníka. Za týmto účelom sa využívajú informácie od zákazníkov, ktoré sa získavajú prostredníctvom informácií z vlastnej obchodnej siete. Uvedené monitorovanie spokojnosti zákazníka sa uskutočňuje v polročných intervaloch pomocou prieskumných dotazníkov. Uvedené dotazníky sú predkladané zákazníkom vo vlastných predajniach organizácie, alebo sa rozposielajú zákazníkovi spolu so sprievodným listom, kde sa vysvetlí sledovaný cieľ. V rámci uvedeného postupu sa uskutočňuje zber údajov, spracovanie údajov, t.j. ich vyhodnotenie, rozbor výsledkov analýzy.

Prezentácia výsledkov analýzy sa uskutočňuje v rámci preskúmania manažmentom, kde sa zo zistení prijímajú v prípade potreby preventívne a nápravné opatrenia. Za celý proces monitorovania spokojnosti zákazníka nesie zodpovednosť PM. Všetky dotazníky a záznamy sa archivujú u PM.

Organizácia MAROŠ, s.r.o. má zavedený systém monitorovania pre nasledujúce procesy: sleduje a vyhodnocuje sa zhoda produktov s požiadavkami. Zabezpečuje sa sledovanie a vyhodnocovanie procesov (hlavné a podporné procesy) vrátane nápravnej a preventívnej činnosti.

Zhody systému manažérstva kvality s požiadavkami sa monitorujú interným auditom. Zistenia v jednotlivých oblastiach sa analyzujú v rámci preskúmania manažmentom a prijímajú sa opatrenia na trvalé zlepšovanie efektívnosti systému manažérstva kvality. Spokojnosť zákazníka - v rámci organizácie je zabezpečené pravidelné monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníka. Za týmto účelom sa využívajú informácie od zákazníkov, ktoré sa získavajú prostredníctvom informácií z vlastnej obchodnej siete. Uvedené monitorovanie spokojnosti zákazníka sa uskutočňuje v polročných intervaloch pomocou prieskumných dotazníkov. Uvedené dotazníky sú predkladané zákazníkom vo vlastných predajniach organizácie, alebo sa rozposielajú zákazníkovi spolu so sprievodným listom, kde sa vysvetlí sledovaný cieľ. V rámci uvedeného postupu sa uskutočňuje zber údajov, spracovanie údajov,

t.j. ich vyhodnotenie, rozbor výsledkov analýzy. Prezentácia výsledkov analýzy sa uskutočňuje v rámci preskúmania manažmentom, kde sa zo zistení prijímajú v prípade potreby preventívne a nápravné opatrenia. Za celý proces monitorovania spokojnosti zákazníka nesie zodpovednosť PM. Všetky dotazníky a záznamy sa archivujú u PM. Interný audit - vedenie organizácie formou dokumentovaného postupu stanovilo zodpovednosti plánovania, prípravy, realizácie a hodnotenia interných auditov s cieľom posúdiť efektívnosť fungovania SMK organizácie a určiť zhodu s požiadavkami normy EN ISO 9001:2008.

V súlade s ustanoveniami uvedenými v tejto KP, PM vypracováva Program interných auditov, zabezpečuje evidenciu záznamov o priebehu a zisteniach interných auditov, kontroluje realizáciu uložených opatrení a vyhodnocuje ich priebeh. PM podľa výsledkov auditov a návrhov zodpovedného audítora rozhoduje o uložení následného nápravného, resp. preventívneho opatrenia. Monitorovanie a meranie procesov - ukazovatele výkonnosti procesov sú definované pre rozhodujúce, kľúčové procesy. Tieto ukazovatele sú sledované vlastníkom procesu a slúžia ako podporný nástroj pre sledovanie a vyhodnocovanie naplnenia cieľov kvality. Dosahované výsledky sú sledované priebežne a vyhodnocované na každom preskúmaní SMK manažmentom. Stanovené cieľové hodnoty môžu byť prehodnotené, a zvolené ukazovatele upravené v rámci opatrení z preskúmania. Monitorovanie a meranie produktu - pre poskytovaný produkt – mäso a mäsový výrobok – sú definované potrebné činnosti monitorovania v priebehu celej doby realizácie produktu, z hľadiska plnenia naň kladených požiadaviek.

V postupoch definovaných a rozhodujúcich pre realizáciu produktu, sú stanovené kontrolné činnosti so zadanou frekvenciou a zodpovednosťou za ich vykonávanie. Vzhľadom na to, že pri realizácii produktu sa jedná o potravinárske výrobky, ktorých priebeh výroby je neustále monitorovaný sú údaje dokazujúce zhodu vykonávaných postupov s požiadavkami súčasťou záznamov správnej potravinárskej praxe – HACCP. Záznamy dokladujúce stav monitorovania sú uchovávané.

V prípade zistenia nezhôd (nedodržanie predpísaných postupov a stanovených limitných hodnôt) sú tieto riešené v zmysle postupu riadenie nezhody, nápravné a preventívne opatrenia. Riadenie nezhodného produktu v prípade zistenia nezhôd (nedodržanie predpísaných postupov a stanovených limitných hodnôt) sú tieto riešené v zmysle dokumentovaného postupu uvedeného v Riadenie nezhody, nápravné a preventívne opatrenia. Uvedený dokument konkrétne popisuje: Zodpovednosti a právomoci pri zistení a riešení nezhody. Možné oblasti zistenia a druhy nezhodných produktov. Systém identifikácie nezhodného stavu / produktu. Spôsob informovania o nezhodnom produkte. Spôsob stanovenia postupu na odstránenie nezhody. Systém evidencie nezhôd. V rámci preskúmania SMK manažmentom prebieha sledovanie a hodnotenie SMK za účelom posúdenia jeho vhodnosti, efektívnosti a účinnosti so zámerom posúdenia ďalších možností zlepšovania a potrebami manažmentu organizácie.

V organizácii sú stanovené oblasti a metodika pre vyhodnocovanie údajov a činností, ktorá obsahuje termíny, postupy a zodpovednosti za realizáciu jednotlivých

hodnotení a analýz. Druh, frekvenciu a zodpovednosti za realizáciu jednotlivých vyhodnocovaní a analýz, rovnako ako formu výstupného hodnotenia stanovuje „Harmonogram analýz“. Výsledky analýz sú súčasťou Správy k preskúmaniu SMK, ktorú vypracováva PM a predkladá v rámci Preskúmania systému kvality manažmentom.

Organizácia zabezpečila, že predovšetkým preventívna činnosť na všetkých úrovniach riadenia je používaná ako nástroj na zlepšovanie. Nápravné opatrenie - Oprávnenia a postupy v procese navrhovania, schvaľovania, ukladania, realizácie, kontroly a hodnotenia účinnosti nápravných a preventívnych opatrení ošetruje pod proces - Nápravné a preventívne opatrenia v KP – 8.5 Riadenie nezhody, nápravné a preventívne opatrenia. V súlade s touto KP každý pracovník organizácie je povinný okamžite ak zistí nezhodné konanie, alebo pozná nedostatky (príčiny) v dôsledku ktorých vznikla nezhoda, chyba alebo iná nezhodná situácia upozorniť príslušného nadriadeného pracovníka na zistený stav. Príslušný nadriadený pracovník bezodkladne prijme príslušné nápravné opatrenie.

Vedenie organizácie stanovilo zodpovednosti za realizáciu a dokumentáciu uvedených činností a definovalo potrebné vstupy, výstupy, kritérium výkonnosti tohto procesu a možné zdroje nápravných a preventívnych opatrení.

Po realizácii nápravného opatrenia PM preverí jeho účinnosť. V prípade potreby stanoví termín neplánovaného interného auditu na oblasť, kde ku nezhodnému konaniu došlo.

Nápravné opatrenia môžu byť navrhnuté v nadväznosti na realizované audity, reklamácie, záznamy o nezhodnom produkte, výstupy analýz údajov, výstupy merania spokojnosti klientov, výsledok niektorého ukazovateľa procesu, výstupy z preskúmania, konštatovanie zamestnanca, zasadnutia porád.

Preventívne opatrenia sú zamerané na zisťovanie príčin potenciálnych nezhôd, s cieľom predísť ich výskytu. Zdroje informácií pre možné navrhnutie preventívnych opatrení sú prakticky tie isté ako sú uvedené pre nápravné opatrenia doplnené však o podnety a návrhy od zamestnancov, preskúmanie potrieb a očakávaní klientov, poučenie získané z minulých skúseností, a nápravné činnosti vykonané v iných oblastiach.

## **2 Výskumná časť záverečnej práce**

Cieľom tejto časti práce je na základe výskumnej metódy zistiť, ako vnímajú zákazníci nami vybraného podniku nepeňažné aspekty ceny jednotlivých výrobkov.

### **2.1 Dotazníková metóda výskumu**

Pre naše zistenia sme si zvolili jednoduchú, rýchlu a dostupnú výskumnú metódu prostredníctvom dotazníkového dopytovania. Dotazník je výskumný (resp. prieskumný), vývojový a vyhodnocovací nástroj na hromadné a rýchle zisťovanie informácií o názoroch vybraných opytovaných osôb (respondentov). Samotnému výskumu dotazníkovou metódou predchádzalo dôkladne spracovanie výberu

otázok. Pri výbere otázok sme brali ohľad na cieľ zisťovania. V snahe motivovať respondenta k vyplneniu dotazníka sme sa snažili formulovať otázky tak, aby bola každá otázka jednoduchá a zrozumiteľná. Taktiež sme premyslene usporiadali poradie otázok. Dotazník sme pripravili tak, aby si respondent bez dlhšieho zaváhania vybral odpoveď, ktorá najlepšie vystihuje jeho postoj k otázke. Určili sme si výskumnú vzorku, ktorá bola stanovená v počte 50 oslovených osôb. Respondenti mali zodpovedať 18 otázok. Dotazník bol zložený z dvoch častí. V prvej časti bolo zaradených 6 otázok, zamerané boli na identifikáciu respondenta (pohlavie, vek, vzdelanie, stav...). Druhá časť obsahovala 12 konkrétnych otázok zameraných na cieľ práce s možnosťou výberu odpovede, ktorá najviac vystihuje postoj respondenta k dopytovanej otázke.

## **2.2 Priebeh výskumu a jeho vyhodnotenie**

Vo výskume sme sa zamerali na produkty vybraného podniku a teda otázky v dotazníku boli zamerané na vplyv nepeňažných aspektov ceny pri nákupe mäsa a mäsových výrobkov. Výskum sme uskutočnili oslovením respondentov v OC Kaufland Trenčín, kde sa nachádza aj súkromná mäsiareň spoločnosti MAROŠ spol. s. r. o. a v OD TESCO Trenčín, v období november a december 2014. V prvej časti dotazníka identifikuje stručný profil respondenta na základe otázok, ktoré sú zamerané na tieto oblasti:

### **Otázka č. 1: Identifikácia pohlavia respondenta**

Do prieskumu sa zapojilo 72,7% žien a 27,3% mužov.

### **Otázka č. 2: Vek respondenta**

V dotazníku bol vek rozdelený do 5 kategórií s nasledovným výsledkom:

Do 20 rokov: 0%

21 - 30 rokov: 50%

31 - 40 rokov: 40,9%

41 - 50 rokov: 9,1 %

Nad 50 rokov: 0%

### **Otázka č. 3: Rodinný stav**

Respondenti mali možnosť zaradenia do troch kategórií:

Vydatá / ženatý – 54,5%

Slobodná / ý – 40,9% Rozvedená / ý – 4,5%

### **Otázka č. 4: Vzdelanie respondenta**

Rozdelenie bolo podľa stupňa vzdelania s výsledkom:

Základné – 0%

Stredoškolské – 68,2% Vysokoškolské – 31,8%

**Otázka č. 5: Konzumujete mäso, alebo mäsové výrobky?**

Áno - 100%

Nie – 0%

**Otázka č. 6: Kto nakupuje mäso a mäsové výrobky do Vašej domácnosti?**

Ja - 54,5%

Manžel/manželka – 0% Obaja – 45,5%

Druhá časť dotazníku bola zameraná už na získanie konkrétnych informácií potrebných na vykonanie výskumnej činnosti smerujúcej na dosiahnutie cieľa práce a teda zodpovedanie týchto otázok:

**Otázka č. 7: Je pre Vás dôležitý pôvod kupovaného mäsa?**

Áno – 100%

Nie – 0%

Nezistujem pôvod – 0%

**Otázka č. 8: Je pre Vás pri kúpe na prvom mieste cena?**

Áno – 13,6%

Nie – 86,4 %

Z nášho zistenia vyplýva, že len 13,6% respondentov dáva na prvé miesto pri nákupe mäsa a mäsových výrobkov samotnú cenu tovaru. Teda 86,4% opýtaných uprednostňuje pred cenou iné nepeňažné vplyvy, na základe ktorých sa rozhoduje pre nákup mäsa a mäsových výrobkov.

**Otázka č. 9: Kde nakupujete častejšie mäsové výrobky?**

V nákupnom centre – 9,1% Priamo v mäsiarni – 68,2%

Je mi to jedno – 22,7%

Výskumom sa potvrdilo, že viac ako 68% respondentov dáva prednosť nákupu mäsa a mäsových výrobkov priamo v mäsiarni, pred nákupom v nákupnom centre. Takmer 23% osôb z nášho výskumu neprikladá dôraz tomuto rozhodnutiu a je im jedno kde nakupujú mäso a mäsové výrobky.

**Otázka č. 10: Aké mäso a mäsové výrobky kupujete?**

Čerstvé, priamo z pultu – 54,5%

Vákuovo balené – chladené – 36,4%

Mrazené – 4,5%

Nerozhoduje – 4,5%

Podľa prieskumu môžeme potvrdiť, že 54,5% opýtaných nakupuje mäso a mäsové výrobky v čerstvom stave priamo z pultu. Ďalších 36,4% nakupuje hlavne vákuovo balené výrobky. Zvyšných 9% opýtaných tvorila skupina respondentov, ktorí si nakupujú mrazené mäso a mäsové výrobky v zastúpení 4,5% a posledných 4,5% tvorili tí, u ktorých nerozhoduje v akom stav sa mäso a mäsové výrobky nachádzajú.

**Otázka č. 11: Ovplyvňuje Vás reklama pri nákupe mäsa a mäsových výrobkov?**

Áno – 4,5%

Nie – 59,1

Občas – 36,4%

Je jasne viditeľné, že 59,1% opýtaných vôbec neovplyvňuje reklama pri nákupe mäsa a mäsových výrobkov a len 4,5% potvrdilo, že sú ovplyvniteľný. Treťou skupinou boli respondenti, ktorých občas ovplyvňuje reklama pri nákupe mäsa a mäsových výrobkov.

**Otázka č. 12: Zohľadňujete pri nákupe otváraciu dobu predajne?**

Áno – 27,3%

Nie – 36,4 %

Prispôsobím sa – 36,4%

Nasledujúca otázka mala zodpovedať do akej miery môže ovplyvniť otváracia doba predajne zákazníka pri vyberaní miesta na nákup mäsa a mäsových výrobkov. Ukázalo sa, že až 36,4% sa dokáže prispôbiť otváracím hodinám. Rovnaké zastúpenie 36,4% opýtaných potvrdilo, že pri výbere miesta nákupu mäsa a mäsových výrobkov vôbec nezohľadňuje otváraciu dobu predajne. Zostávajúca skupina v pomere 27,3% respondentov uviedlo, že pri výbere miesta nákupu zohľadňuje otváraciu dobu predajne.

**Otázka č. 13: Nakupujete si mäso a mäsové výrobky aj do zásoby?**

Áno – 40,9%

Občas – 50,0% Nie – 9,1 %

V tejto otázke sme sa zamerali na skutočnosť, či si respondenti nakupujú mäso a mäsové výrobky aj do zásoby. Výskum ukázal, že len 9,1% opýtaných si nenakupuje mäso a mäsové výrobky do zásoby. Rovných 50% uviedlo, že občas nakupujú aj do zásoby a 40,9% oslovených priznalo, že si nakupujú mäso a mäsové výrobky aj do zásoby.

**Otázka č. 14: Vyberáte si miesto Vášho nákupu aj podľa správania personálu?**

Áno – 86,4 %

Nie – 13,6 %

Či si zákazníci vyberajú miesto nákupu podľa správania personálu mala zodpovedať naša ďalšia výskumná otázka. Ukázalo sa, že až 86,4% opýtaných respondentov si vyberá miesto nákupu mäsa a mäsových výrobkov aj podľa správania personálu. Zvyšných 13,6% uviedlo, že si podľa tohto parametru nevyberajú miesto nákupu.

**Otázka č. 15: Je pre Vás dôležité pre rozhodnutie k nákupu, či je možné pri predajni parkovať?**

Áno – 68,2%

Nie – 31,8%

V tejto otázke sme sa zamerali na aktuálne požiadavky dnešnej motorizovanej doby, keďže často počujeme o problémoch s parkovaním a dostupnosťou mnohých inštitúcií. Zaujímalo nás, či je pre rozhodnutie o mieste nákupu dôležitá skutočnosť, či sa dá pri predajni parkovať, alebo nie. Výsledok nám potvrdil, že u 68,2% opýtaných je dôležité pre rozhodnutie k nákupu, či je možné pri predajni parkovať. Len 31,8% respondentov nekladie dôraz pri rozhodovaní o nákupe mäsa a mäsových výrobkov na skutočnosť, či je možné pri predajni parkovať.

**Otázka č. 16: Nakupujete mäso a mäsové výrobky pravidelne v tej istej predajni?**

Áno - 72,7%

Nie - 27,3%

Pravidelnosť nákupov, je určite jednou s dôležitých faktorov, ktoré hovoria o spokojnosti zákazníka so službami v predajni, ktorú opakovane navštevuje. Určite je cieľom každého úspešného obchodníka, aby sa jeho zákazníci pravidelne vracali. Skutočnosť, ako to vnímajú naši respondenti pri nákupe mäsa a mäsových výrobkov nám deklaruje priložený graf. Môžeme vidieť, že 72,7% opýtaných sa opakovane vracia na nákupy do tej istej predajne. Zvyšných 27,3% uviedlo, že nenakupuje pravidelne mäso a mäsové výrobky v tej istej predajni.

**Otázka č. 17: Kupujete akciové / zľavnené mäso, alebo mäsové výrobky?**

Áno - 4,5%

Nie - 40,5%

Občas - 54,5%

V otázke č. 17 sme sa zamerali na zistenie skutočnosti, či „populárnosť“ akciových nákupov funguje aj pri nákupoch mäsa a mäsových výrobkov. Výskum ukázal, že len 4,5% jednoznačne odpovedalo na našu otázku kladne. V porovnaní s tým 40,5% opýtaných respondentov zase jednoznačne uvidelo, že si nekupujú akciové/ zľavnené mäso, alebo mäsové výrobky. Najväčšie zastúpenie však bolo tých, ktorí pripustili, že občas si kupujú aj akciové/ zľavnené mäso, alebo mäsové výrobky.

### **Otázka č. 18: Dokáže Vás pri výbere mäsa a mäsových výrobkov ovplyvniť množstevná zľava?**

Áno - 27,3%

Nie - 40,9%

Niekedy – 31,8%

V poslednej otázke nás zaujímalo, či sa aj v tomto segmente môžu uplatňovať marketingové nástroje typu množstevných zliav, alebo zvýhodnenie nákupu vo väčšom množstve. Nakoľko v tomto segmente je dôležitým a zároveň obmedzujúcim faktorom aj časovo obmedzená doba spotreby. Výskum ukázal, že len 27,3% opýtaných dokáže pri výbere mäsa a mäsových výrobkov ovplyvniť množstevná zľava. Ďalších 31,8% pripustilo, že sa niekedy nechajú ovplyvniť a 40,9% respondentov jednoznačne uviedlo, že ich pri výbere mäsa a mäsových výrobkov nedokáže ovplyvniť množstevná zľava.

### **2.3 Závery a odporúčania**

Prieskum bol realizovaný na vzorke 50 dopytovaných respondentov. Všetci oslovení vyplnili dotazník a pre výskum bolo spracovaných 50 ks vyplnených dotazníkov, čo tvorí 100% z oslovených. Zúčastnení boli tvorení oboma pohlaviami s prevahou ženskej časti populácie. Najviac oslovených respondentov bolo vo vekovej kategórii od 21 do 30 rokov, teda produktívni ľudia, ktorí môžu byť ešte študentmi, ale aj pracujúcimi, alebo aj súčasne oboma. Najviac oslovených bolo v rodinnom stave ženatý / vydatá. Prevládali respondenti so stredoškolským vzdelaním a nikto zo zúčastnených nemal ukončené len základné vzdelanie. Všetci zapojení respondenti boli konzumentmi mäsa a mäsových výrobkov.

Ako kľúčovou informáciou sa preukázal záujem zákazníkov o pôvod nakupovaného mäsa a mäsových výrobkov, čo môže spoločnosť MAROŠ, spol. s r. o. využiť, ako konkurenčnú výhodu, ak bude dostatočne a viditeľne preukazovať pôvod svojich výrobkov pri predaji konečnému zákazníkovi, prípadne ak marketingové aktivity bude smerovať k propagácii tejto informácie.

Ďalším prínosom výskumu je zistenie, že len 4,5 % opýtaných sa nechá ovplyvniť reklamou. V praxi to môže znamenať, že spoločnosť MAROŠ, spol. s.r.o. sa nemusí vo zvýšenej miere zameriavať priamo na reklamnú podporu svojich produktov, ale môže sa zameriavať na iné vplyvy, ktoré skôr ovplyvnia zmýšľanie zákazníka a teda napomôžu k rozhodnutiu nákupu mäsa a mäsových výrobkov priamo od firmy MAROŠ, spol. s.r.o. v ich firemných predajniach.

Len 13,6% opýtaných dáva pri rozhodovaní o kúpe cenu na prvé miesto. Prieskum poukázal, že zákazníci sa skôr rozhodujú na základe iných nepeňažných aspektov ceny, ako na základe ceny samotnej pri nákupe mäsa a mäsových výrobkov. Zistili sme, že takmer jedna tretina opýtaných si vyberá predajňu podľa otváracích hodín a až viac ako 86% si vyberá podľa správania personálu.



Výskum ukázal aj to, že 40,9% opýtaných si kupuje mäso a mäsové výrobky aj do zásoby a len 4,5% si kupuje pravidelne akciové, alebo zľavnené výrobky. Množstevná zľava nedokáže ovplyvniť pri výbere mäsa a mäsových výrobkov viac ako 40% opýtaných. Oveľa účinnejším v boji o zákazníka sa ukazuje výber správneho miesta pre predajňu, nakoľko až 68,2% respondentov pokladá za dôležité možnosť parkovať pri predajni. Tiež sa potvrdila dôležitosť „vlastných mäsiarstiev“, nakoľko prieskumom bolo zistené, že až 68,2% respondentov ich uprednostňuje pred nákupom mäsa a mäsových výrobkov v nákupných centrách.

Zo strategického hľadiska pokladáme za dôležité aj zistenie, že až 72,7% zákazníkov opakovane nakupuje mäso a mäsové výrobky v tej istej predajni, čo posilňuje myšlienku rozvoja vlastných predajní spoločnosti MAROŠ, spol. s r.o., kde ale treba brať zvýšený ohľad na vhodný výber personálu predajní, nakoľko sme pri výskume zistili vysokú dôležitosť tejto skutočnosti pre vplyv na zákazníkov, pri výbere miesta pre nákup mäsa a mäsových výrobkov. Odporúčame preto spoločnosti MAROŠ, spol. s r.o. naše zistenia zohľadniť pri tvorbe ďalšej obchodnej a marketingovej stratégie spoločnosti Maroš, spol. s r.o.

## **Záver**

Cena je len jeden z nástrojov marketingového mixu, ktorý firma používa na dosiahnutie marketingových cieľov. Rozhodovanie o cenách musí byť koordinované s rozhodovaním o produkte, distribúcii a podpore predaja, aby spolu harmonizovali a vytvorili efektívny marketingový program. Firmy často rozhodujú o cenách ako prvých a potom svoje rozhodnutia o marketingovom mixe odvodnia od ceny, ktorú chcú účtovať.

Významný podiel na tvorbe cien majú aj faktory externé, ktorých zdrojom je vonkajšie prostredie a podnik ich nemôže priamo ovplyvniť. Preto by ich mal pozorne sledovať a prispôbovať im svoje činnosti. Medzi externé faktory patrí povaha trhu a dopytu, cena a ponuka konkurencie a ostatné vonkajšie faktory.

V prvej časti sme si priblížili základné informácie o vybranom podniku, jeho históriu, štruktúru, charakteristiku a produktové portfólio. Objasnili sme si jednotlivé procesy fungovania vo vybranom podniku. V druhej časti sme pomocou získaných odpovedí z dotazníka spracovali výstupy. Dozvedeli sme sa dôležité informácie, ktorými sme stanovili vplyv konkrétnych nepeňažných aspektov ceny na zákazníka vybraného podniku pri kúpe mäsa a mäsových výrobkov. Na základe poznatkov, ktoré boli zistené pri výskumnej činnosti môžeme konštatovať, že vplyv nepeňažných aspektov ceny na zákazníka je omnoho vyšší ako vplyv samotnej ceny, čo dokazuje aj prieskum v otázke č. 8. Zo zistenia vyplýva, že len 13,6% respondentov dáva na prvé miesto pri nákupe mäsa a mäsových výrobkov samotnú cenu tovaru. Teda až 86,4% opýtaných respondentov uprednostňuje pred cenou iné nepeňažné vplyvy, na základe ktorých sa rozhoduje pre nákup mäsa a mäsových výrobkov.

Cieľom práce bolo zamerať sa na odhaľovanie vplyvov nepeňažných aspektov ceny na zákazníka vybraného podniku MAROŠ, spol. s r.o. prostredníctvom výskumnej metódy, za účelom navrhnutia opatrení na využitie zisteného vplyvu konkrétnych

nepenažných aspektov ceny na zákazníka pri nákupe mäsa a mäsových výrobkov od spoločnosti MAROŠ, s r.o., čo pokladáme za naplnené.

## Literatúra

- [1] CIBÁKOVÁ, V. - RÓZSA, Z. - CIBÁK, L. 2008. *Marketing služieb*. Bratislava: IURA EDITION, 2008. 214 s. ISBN 978-80-8078-210-8.
- [2] DAŇKOVÁ, A. a kol. 2007. *Podnikanie malých a stredných podnikov*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2007. 198 s. ISBN 978-80-7265-628-9.
- [3] GERDESMEIER, D. 2008. Určujúce faktory cenového vývoja. In *Cenová stabilita*. Frankfurt: ECB, 2008. 90 s. ISBN 978-92-899-0354-7.
- [4] KAJANOVA, J. 2005. *Náklady a ceny*. Bratislava: PhDr. Milan Štefanko – IRIS, 2005. 152 s. ISBN 978-80-89018-92-0.
- [5] KITA, J. a kol. 2005. *Marketing*. Bratislava: IURA EDITION, 2005. 431 s. ISBN 80-8078-049-8.
- [6] KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. Praha: GRADA, 2007. 1042 s. ISBN 978-80-247-1545-7.
- [7] LESÁKOVÁ, D. a kol. 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: SPRINT, 2007. 354 s. ISBN 987-80-89085-92-7.
- [8] MEDVEĎ, J. - KOVÁČOVÁ, Z. 2003. *Finančný a bankový marketing*. Bratislava: SPRINT, 2003. 224 s. ISBN 80-89085-25-3.
- [9] OLÁH, M. 2006. *Cenové stratégie*. Bratislava: MERKURY spol. s r.o., 2006. 82 s. ISBN 80-89143-33-4.
- [10] OLÁH, M. a kol. 2009. *Ceny v marketingu*. Bratislava: Vydavateľský dom ELITA, spol. s r.o., 2009. 239 s. ISBN 978-80-970135-0-9.
- [11] SEDLÁK, M. a kol. 2006. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: MERKURY spol. s r.o., 2006. 233 s. ISBN 80-89143-30-X.
- [12] SEDLAK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: EKONÓMIA, 2010. 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4.
- [13] RAJŇÁK, M. et al. 2007. *Cenové rozhodovanie*. Bratislava: SPIRIT, 2007. 236 s. ISBN 978- 8089085-89.
- [14] Zákon Č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.
- [15] [http://www.marosmaso.sk/download/katalog\\_web\\_marosmaso.pdf](http://www.marosmaso.sk/download/katalog_web_marosmaso.pdf). Dostupné dňa 27.5.2014.
- [16] <http://www.ibispartner.sk/sk/zakaznický-fokus-a-predaj/206-viete-co-chce-zakaznik>. Dostupné dňa 24.02.2015.

# Skúsenosti s uplatňovaním konceptu spoločenskej zodpovednosti v malých a stredných podnikoch

Adriana ŠTEFÁNEKOVÁ\*

## *Experience with the application of the concept of social responsibility in small and medium-sized enterprises*

### **Abstract**

*This paper deals with the topic of corporate social responsibility (CSR). Based on theoretical preparation we identify CSR areas and we study what possibilities there are of applying the concept of CSR in SME. We also show advantages that an enterprise can gain by incorporating CSR into its strategy. We describe the current state of CSR implementation in Slovakia and identify organizations active in this field in Slovakia and their activities. In order to achieve the goal of this thesis we explore experience of CSR application in small and medium-sized enterprises in Slovakia using a questionnaire. We analyzed the data obtained and formulated suggestions for improvement in this area.*

**Keywords:** *corporate social responsibility, stakeholders, small and medium-sized enterprises*

### **Úvod**

V práci sa zaoberáme témou spoločensky zodpovedného podnikania, ktorej význam v súčasnej dobe narastá. Dôvodom, prečo je táto filozofia tak aktuálna, sú zmeny, ktoré nastali v posledných rokoch dôsledkom globalizácie.

Veľké nadnárodné spoločnosti pôsobia po celom svete a hľadajú optimálne podmienky na svoje podnikanie. Častým dôsledkom toho je porušovanie ľudských práv, ničenie životného prostredia či finančné škandály veľkých firiem. V súvislosti s týmito skutočnosťami Organizácia spojených národov vyhlásila iniciatívu Global Compact, ktorej cieľom je presadzovať princípy spoločensky zodpovedného podnikania.

Cieľom našej práce je zistiť, akým spôsobom sa uplatňuje filozofia spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku a aké skúsenosti s ňou majú malé a stredné podniky.

V prvej časti sa venujeme vymedzeniu pojmu a definovaniu konceptu spoločensky zodpovedného podnikania.

V druhej časti opisujeme súčasný stav podpory a uplatňovania konceptu spoločensky zodpovedného podnikania v malých a stredných podnikoch na Slovensku. Popisujeme realizovanie vlastného prieskumu o uplatňovaní spoločensky

---

\* Adriana Štefánková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: adastefanekova@gmail.com

zodpovedného podnikania vo vybraných malých a stredných podnikoch na Slovensku, o ich aktivitách a skúsenostiach z tejto oblasti v praxi prostredníctvom dotazníka.

Obsahom tretej časti je interpretácia analyzovaných výsledkov a vyhodnotenie získaných poznatkov. V závere časti navrhujeme opatrenia na podporu rozvoja zodpovedného podnikania na Slovensku a zdôrazňujeme úlohu štátu v tomto procese.

## 1 Vymedzenie pojmu spoločensky zodpovedného podnikania (SZP)

Pojem spoločensky zodpovedné podnikanie – SZP (budeme používať aj preklad anglického pojmu Corporate social responsibility – CSR) možno najjednoduchším spôsobom vysvetliť ako podnikanie, z ktorého má prospech nielen samotný podnik, ale aj jeho okolie. Súčasný proces globalizácie ekonomiky priniesol podnikom nové výzvy. Mnohé z nich si uvedomili, že vo svojej podnikateľskej činnosti sa nestačí zameriavať iba na dosiahnutie maximálneho zisku. Podľa Pavlíka a Bělčíka „je tiež zrejmé, že zodpovedné a etické správanie ovplyvňuje postavenie organizácií na trhu, ich schopnosť konkurencie a v poslednom rade i zisk.“<sup>1</sup>

Podniky sú súčasťou spoločnosti, ich podnikanie ovplyvňuje ekonomiku, životné prostredie, ľudí – pozitívnym aj negatívnym spôsobom, čo znamená, že by mali prevziať za svoje konanie určitú zodpovednosť. Ako uvádza Bašistová a kol., Richard Holme charakterizoval SZP ako „kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“<sup>2</sup> Môžeme teda povedať, že spoločensky zodpovedné konanie znamená, že podnikateľ premieta do svojho podnikania princípy trvalo udržateľného rozvoja, ktoré sa prejavujú v troch oblastiach: ekonomickej, sociálnej a environmentálnej.

## 2 Súčasný stav podpory a uplatňovania konceptu SZP v MSP na Slovensku

Štúdiom literatúry, dostupných dokumentov a internetových zdrojov sme sa pokúsili zistiť, ako štát podporuje koncept spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku. Zistili sme nasledovné skutočnosti:

**a) Dokumenty Úradu vlády SR neobsahovali problematiku spoločensky zodpovedného podnikania.** Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2012 – 2016 obsahovalo vyhlásenia o úlohách vlády v sociálnej oblasti, v oblasti životného prostredia, stanovilo priority v oblasti trvalo udržateľného hospodárskeho rozvoja ako sú: stabilita a priaznivé podnikateľské prostredie, rast konkurencieschopnosti, rozšírenie uplatňovania európskych zásad rozvoja malého podnikania.<sup>3</sup> S trvalo udržateľným rozvojom však súvisí aj spoločensky zodpovedné podnikanie, avšak o tomto koncepte sa dokument nezmieňuje.

<sup>1</sup> PAVLÍK, M. - BĚLČÍK, M. a kol. 2010. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál.* s. 19.

<sup>2</sup> Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2012-2016. [online]. 2012. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.vlada.gov.sk/trvalo-udrzatelny-hospodarsky-rozvoj/>>.

<sup>3</sup> Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2012 - 2016 .[online]. 2012. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.vlada.gov.sk/trvalo-udrzatelny-hospodarsky-rozvoj/>>.

- b) Hoci Európska komisia odporučila Slovenskej republike aby prijala **Národný akčný plán pre zodpovedné podnikanie**, doteraz sa tak nestalo. Chýbajú vládne stimuly, ktoré by motivovali podniky k zodpovednému podnikaniu. Alexandra Záni z Ministerstva práce soc. vecí a rodiny tvrdí: „Veríme, že akčný plán bude môcť vzniknúť v blízkej budúcnosti, v rozpätí rokov 2015 - 2016. Momentálne nemôžeme ešte nič konkretizovať, ale plánujeme vytvoriť expertnú skupinu pod gesciou ministerstva práce, pozostávajúcu zo sociálnych partnerov, zástupcov relevantných rezortov a odborníkov, ktorí v tejto oblasti pôsobia. Tí by pracovali predovšetkým na príprave Národného akčného plánu pre oblasť spoločensky zodpovedného podnikania, ktorý by bol predložený na schválenie vláde Slovenskej republiky.“<sup>4</sup>
- c) **Na Slovensku nepôsobí žiadna inštitúcia na úrovni vlády, ktorá by sa priamo venovala problematike spoločensky zodpovedného podnikania.** Napriek tomu však niektoré ministerstvá vyvíjali aktivity, ktoré súviseli so zodpovedným podnikaním.

Preštudovaním literatúry a dostupných zdrojov sme zistili, že v súčasnosti neexistuje v Slovenskej republike žiadny orgán na úrovni vlády, ktorý by sa komplexne venoval problematike spoločensky zodpovedného podnikania. Hlavnými aktérmi v tejto oblasti boli predovšetkým mimovládne organizácie, ktoré, ako sme už uviedli v predchádzajúcej kapitole, boli propagátormi a podporovateľmi zodpovedného podnikania na Slovensku. Poskytovaním informácií, vzdelávania, poradenstva, uskutočňovaním prieskumov z oblasti SZP, realizovaním projektov a spoluprácou s firmami, s komunitami a verejnými inštitúciami presadzovali tento koncept v praxi. Vyzdvihovali firmy, ktoré uplatňovali princípy zodpovedného podnikania vo svojej podnikateľskej stratégii, dobrovoľne vyvíjali činnosť nad rámec zákona a tým boli dobrým príkladom pre ostatných. Môžeme skonštatovať, že mimovládne organizácie sa najväčšou mierou podieľali na rozvíjaní konceptu v praxi a prispievali k šíreniu filozofie spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku.

## 2.1 Prieskum o zodpovednom podnikaní

V tejto časti príspevku sú uvedené výsledky prieskumu a ich analýza na základe dotazníka „Koncept spoločensky zodpovedného podnikania – prieskum o skúsenostiach s jeho uplatňovaním.“ Interpretácia a vyhodnotenie prieskumu sú predmetom kapitoly 3.

Otázky v prieskumnom dotazníku sme koncipovali ako uzatvorené vzhľadom na to, že sme chceli docieľiť, aby sa respondenti vyjadrili zreteľne a aby vyplnenie dotazníka nebolo časovo náročné. Pri niektorých otázkach sme umožnili respondentom označiť viac ako jednu odpoveď, čo viacerí aj urobili.

Prieskumu sa zúčastnilo 31 podnikov z celkového počtu 77 oslovených podnikateľských subjektov, čo v relatívnom vyjadrení predstavuje 40,26%. Miera návratnosti dotazníkov bola uspokojivá, vzhľadom na to, že kontakt s oslovenými aj zber údajov prebiehal cez emailovú komunikáciu.

<sup>4</sup> MEDIAPLANET. Podnikáme zodpovedne. 2015. *Diskusia o CSR: Aktuálne výzvy a trendy*. [online]. 2015. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.podnikamezodpovedne.sk/diskusie-a-rozhovory/diskusie-o-csr-aktualne-vyzvy-a-trendy>>.

### 3 Interpretácia a vyhodnotenie prieskumu

Obsahom tejto časti práce je interpretovanie analyzovaných výsledkov prieskumu zistených prostredníctvom elektronického dotazníka a vyhodnotenie poznatkov, ktoré sme prieskumom získali.

Miera návratnosti vyplnených dotazníkov bola uspokojivá (40,26%), musíme však podotknúť, že skúmaná vzorka 31 podnikov nebola reprezentatívnou vzorkou všetkých malých a stredných podnikov na Slovensku. Bolo tomu tak z viacerých dôvodov.

Prvým dôvodom bolo, že išlo o málo početnú skupinu respondentov. Druhý dôvod bol ten, že sme v súlade s hlavným cieľom práce, ktorým bolo zistiť, aké skúsenosti majú malé a stredné podniky s uplatňovaním zodpovedného podnikania v slovenskom podnikateľskom prostredí, vybrali do databázy určenej na prieskum také podniky, u ktorých sme predpokladali, že takúto skúsenosť majú a poskytnú nám dostatočné množstvo informácií.

Na základe vykonaného prieskumu sme zistili, že až 71% oslovených malých a stredných podnikov malo znalosti o koncepte spoločensky zodpovedného podnikania.

Väčšina ho poznala veľmi dobre, iní vedeli len približne, čo znamená. Napriek tomu, že tretina opýtaných podnikateľských subjektov odpovedala, že nemajú o ňom informácie, na ďalšiu otázku, či uplatňujú zodpovedné podnikanie v praxi, všetci respondenti označili kladnú odpoveď. Táto reakcia sa dá vysvetliť tým, že zodpovedné podnikanie v malých a stredných podnikoch nezávisí od znalosti konceptu, ale je pravdepodobne vyjadrením osobného vnútorného presvedčenia vlastníka, jeho vlastných morálnych princípov v prístupe k práci, k ľuďom, k svojmu okoliu a k podnikaniu ako takému.

Čo sa týkalo oblastí uplatňovania spoločensky zodpovedného podnikania, 38,71% respondentov označilo, že princípy zodpovedného podnikania uplatňuje vo všetkých oblastiach svojej podnikateľskej činnosti, t.j. ekonomickej, sociálnej a environmentálnej. Rovnako početnou skupinou boli respondenti, ktorí označili kombináciu dvoch z uvedených oblastí. Najmenej podnikateľských subjektov označilo len jednu oblasť. Vyhodnotenie údajov z hľadiska jednotlivých oblastí podnikania zobrazuje nasledujúca tabuľka:

**Tabuľka 1 Najčastejšie uplatňovanie princípov zodpovedného podnikania podľa oblastí**

Oblasti uplatňovania princípov zodpovedného podnikania	Ekonomická oblasť	Sociálna oblasť	Environmentálna oblasť
Iba ekonomická oblasť	12,91%		
Iba sociálna oblasť		9,67%	
Iba environmentálna oblasť			0%
Ekonomická a sociálna oblasť	19,35%	19,35%	
Sociálna a environmentálna oblasť		12,91%	12,91%
Ekonomická a environmentálna oblasť	6,45%		6,45%
Všetky tri oblasti	38,71%	38,71%	38,71%
Spolu za jednotlivé oblasti	77,42%	80,64%	58,07%

*Zdroj: Vlastné spracovanie na základe prieskumu*

Ako môžeme vidieť, prieskumy ukázali najväčšiu angažovanosť v sociálnej oblasti. Podľa nášho názoru je to spôsobené tým, že pojem „zodpovedné podnikanie“ sa u malých a stredných podnikov spája predovšetkým so sociálnym cítením, so starostlivosťou o svojich zamestnancov a o ich pracovné podmienky. Pravdepodobne si uvedomujú, že je výhodou byť dobrým zamestnávateľom a mať spokojných zamestnancov - odborníkov, čo sa prejaví na ich pracovnej výkonnosti a v konečnom dôsledku aj na úspešnej činnosti celého podniku.

Tento predpoklad potvrdil aj výsledok nasledujúceho zisťovania, v ktorom nás zaujímalo, akým spôsobom malé a stredné podniky uplatňujú princípy zodpovedného podnikania vo svojej podnikateľskej činnosti. Najčastejšou odpoveďou bolo, že podporujú vzdelávanie zamestnancov (32,26%). Na druhom mieste boli rovnako časté odpovede v oblastiach „poskytovanie benefitov“, „uskutočňovanie prieskumu spokojnosti zákazníkov“ a „triedenie odpadu“. Bolo pre nás prekvapujúcim zistením, že iba tretinu (29,03%) podnikateľov zaujímala spätná väzba na ich podnikanie. Domnievali sme sa, že zisťovanie spokojnosti zákazníkov s produktmi firmy bude prioritou väčšieho počtu podnikateľských subjektov. Je to podľa nášho názoru spôsobené tým, že malé a stredné podniky pôsobia v určitej lokalite, kde sa navzájom všetci poznajú a podnikatelia sú presvedčení, že keď ich produkty zákazníci kupujú, je to dostatočným dôkazom toho, že sú spokojní.

Ďalej nás zaujímalo, akými dokumentmi sa malé a stredné podniky riadia pri svojom zodpovednom podnikaní. Najviac respondentov (41,93%) uviedlo, že majú implementovaný systém manažérstva kvality. Svedčí to o snahe väčšiny malých a stredných podnikateľov deklarovať kvalitu svojich produktov, čo ich určite robí konkurencieschopnejšími. Ďalej nasledovali environmentálny manažérsky systém a systém manažérstva BOZP. Najmenej podnikov uviedlo, že majú zavedený etický kódex, čo znamená, že nepovažujú za potrebné mať oficiálny dokument na to, aby sa eticky správali. Zrejme skutočnosť, že pôsobia v „známom prostredí“ je pre nich dostatočná na to, aby sa správali zodpovedne a dodržiavali pritom základné princípy „etického podnikania“. Traja respondenti uviedli, že majú implementovanú stratégiu spoločensky zodpovedného podnikania. O aký druh a rozsah tejto stratégie v skutočnosti išlo, sme sa nedozvedeli, nakoľko toto nebolo predmetom nášho zisťovania.

Potešiteľnou skutočnosťou bolo pre nás zistenie, že 87,1% respondentov uviedlo, že sleduje informácie z oblasti zodpovedného podnikania a 38,70% z nich chce svoje aktivity v tomto smere rozvíjať. Iba necelých 13% uviedlo, že nevyhľadávajú informácie z tejto oblasti, čo však nemusí znamenať, že by nechceli uplatňovať princípy zodpovedného podnikania vo svojej podnikateľskej činnosti. Malé a stredné podniky sú závislé na prostredí, v ktorom podnikajú. Ich zodpovedné správanie je „kontrolované“ okolím, nezodpovedné a neetické podnikanie by rýchlo viedlo k zániku podniku, čo si podnikatelia dobre uvedomujú. Domnievame sa, že tieto skutočnosti vplyvajú na to, že malé a stredné podniky sa v tak vysokej miere zaujímajú o fenomén spoločensky zodpovedného podnikania.

Položením nasledujúcej otázky sme chceli zistiť, aké dôvody viedli podnikateľské subjekty k tomu, aby zodpovedne podnikali. Najväčší počet respondentov (77,41%) uviedlo etické a morálne dôvody. Toto vyjadrenie nám znova potvrdilo vyššie uvedenú skutočnosť, že to, či malý a stredný podnik uplatňuje princípy zodpovedného podnikania, vo veľkej miere závisí od osobnosti jeho vlastníka. Ďalšími dôvodmi pre zodpovedné podnikanie boli „lepší imidž podniku“ a „snaha udržať si zákazníkov“, čo zhodne uviedlo 64,51% respondentov. Pre necelú tretinu respondentov boli dôvodom „dobré vzťahy s obchodnými partnermi“ a „snaha udržať si kvalifikovaných zamestnancov“. Konkurencieschopnosť, ako dôvod zodpovedného podnikania, neuviedol ani jeden respondent, čo bolo pre nás ďalším prekvapujúcim zistením. Túto skutočnosť si vysvetľujeme tak, že pravdepodobne ich vlastné skúsenosti presvedčili o tom, že konkurencieschopnosť je vo väčšej miere skôr dôsledkom zodpovedného podnikania než jeho dôvodom.

Odpovede na ďalšiu otázku nás informovali o tom, ktoré zásady považujú malí a strední podnikatelia pri svojom podnikaní za najdôležitejšie. 67,74% respondentov označilo „transparentnosť a poctivosť pri podnikaní“, ďalej nasledovala „podpora komunity“ (61,29% respondentov), potom „dobrovoľnícke aktivity“ a „starostlivosť o zamestnancov“. Toto zistenie poukazuje na to, že malí a strední podnikatelia sú spätí s miestom svojho podnikania a že poctivosťou v svojej podnikateľskej činnosti sa chcú presadiť práve v lokalite, v ktorej pôsobia. Pre väčšinu z nich je táto lokalita aj ich bydliskom, žijú tu rodinní príslušníci podnikateľa a jeho zamestnanci tiež často pochádzajú z blízkeho okolia. Je teda samozrejmé, že podporujú komunitu a angažujú sa v oblastiach, ktoré umožňujú jej rozvíjanie.

Dôležitou skutočnosťou, ktorá nás zaujímala, bolo, aké majú malí a strední podnikatelia skúsenosti s uplatňovaním zodpovedného podnikania v praxi. Väčšina respondentov (80,64%) sa vyjadrila, že má pozitívne skúsenosti. Negatívne skúsenosti so zodpovedným podnikaním uviedlo 16,13% respondentov a 3,23% respondentov to nevedelo posúdiť. Toto zistenie svedčí o tom, že koncept spoločensky zodpovedného podnikania je prínosom pre väčšinu malých a stredných podnikov. V súvislosti s tým nás zaujímalo, v ktorých oblastiach zaznamenali podnikatelia pozitívne a v ktorých negatívne skúsenosti. Respondentom bolo umožnené označiť tri odpovede. Zistené údaje sme spracovali a zoradili podľa počtu najčastejšie označovaných odpovedí.

Poradie pozitívnych skúseností, ktoré podnikatelia uviedli vo svojich odpovediach, zobrazuje tabuľka 2.

**Tabuľka 2 Pozitívne skúsenosti so zodpovedným podnikaním**

Poradie	Skúsenosti ponúknuté v dotazníku	Odpovede v %
1.	Spokojnosť a lojalita zamestnancov	29,03
2.	Zlepšenie imidžu podniku a väčšia dôvera zo strany partnerov	19,35
	Ľahšia spolupráca s obchodnými partnermi	19,35
3.	Lepšie vzťahy s komunitou	16,12
4.	Lepšie ekonomické výsledky podniku	12,90
5.	Lepšia komunikácia s partnermi	9,67

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu



Poradie pozitívnych skúseností je v súlade s predchádzajúcimi zisteniami. Znamená to, že investovanie do rozvoja zamestnancov a vytváranie vhodných pracovných podmienok sa prejavilo v spokojnosti a lojalite zamestnancov, čo je dôležitým faktorom úspešnej činnosti podniku. Takíto zamestnanci mnohokrát vedia „podržať“ podnikateľa aj v neľahkých časoch, keď má podnik ťažkosti. Podnikateľ má zasa oporu vo svojich zamestnancoch, ktorí sú ochotní „vydať“ zo seba viac, ak je to potrebné, a to nielen z dôvodu, že si chcú udržať zamestnanie, ale aj preto, že pociťujú väčšiu zodpovednosť.

Dobré vzťahy medzi zamestnávateľom a jeho zamestnancami boli podľa nášho názoru dôležité aj pre lepší imidž podniku a vzájomnú dôveru zo strany partnerov, čo sa prejavilo, ako sme mohli vidieť z poradia pozitívnych skúseností v tabuľke, aj v ľahšej spolupráci s obchodnými partnermi a v lepších vzťahoch s komunitou.

Pozitívnym javom je zaznamenanie lepších ekonomických výsledkov podniku. Túto skúsenosť uviedlo síce len 12,90% respondentov, ale je to dôkazom toho, že uplatňovanie princípov zodpovedného podnikania môže priniesť podniku prosperitu.

Pozitívnu skúsenosť zaznamenali podnikateľské subjekty aj v lepšej komunikácii s partnermi.

Čo sa týka negatívnych skúseností s uplatňovaním zodpovedného podnikania, zoradili sme ich rovnako, ako v predchádzajúcom prípade, podľa počtu najčastejšie označovaných odpovedí a ich poradie sme uviedli v tabuľke 3.

**Tabuľka 3 Negatívne skúsenosti so zodpovedným podnikaním**

Poradie	Skúsenosti ponúknuté v dotazníku	Odpovede v %
1.	Zodpovedné podnikanie nie je dostatočne zvýhodnené zo strany štátu	51,61
2.	Vyššia časová náročnosť, lebo musím uspokojovať zvýšené požiadavky zo strany partnerov	19,35
3.	Vyššie náklady, čo spôsobuje znižovanie zisku	16,12
4.	Zamestnanci požadujú ešte viac benefitov	12,90
	Nedostávam uznanie zo strany širšieho okolia	12,90
5.	Zníženie konkurencieschopnosti – stratenie zákazky	9,67
6.	Nedostatok dôveryhodných partnerov pre spoluprácu	6,45

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu*

Ako môžeme vidieť, pre najpočetnejšiu skupinu respondentov bolo najväčším negatívom to, že štát nepodporuje zodpovedné podnikanie malých a stredných podnikov určitým zvýhodnením. Vysvetľujeme si to skutočnosťou, že malé a stredné podniky sa cítia byť „zraniteľnejšie“ v porovnaní s veľkými podnikmi. Pôsobia často v takých lokalitách, ktoré sú pre veľké podniky málo atraktívne, kde nie je dostatočne rozvinutá infraštruktúra, kde je často veľká miera nezamestnanosti a s tým následne spojená aj nižšia kúpyschopnosť obyvateľstva. Omnoho častejšie „bojujú o vlastné prežitie“, preto by uvítali pomoc a zvýhodnenie zo strany štátu.

Ďalšou skutočnosťou, ktorú respondenti vnímali ako negatívum, bola časová náročnosť pri uspokojovaní požiadaviek svojich partnerov. Domnievame sa, že je to spôsobené tým, že obchodní partneri si lepšie všimajú zodpovedne

podnikajúce malé a stredné podniky a vyžadujú od nich viac než od podnikov, o ktorých je známe, že tieto princípy vo svojom podnikaní neuplatňujú. Majú zvýšené nároky na kvalitu ich produktov, očakávajú profesionálny a zodpovedný prístup v obchodných vzťahoch s nimi. Pre zodpovedné malé a stredné podniky to znamená dôslednejšiu kontrolu kvality a lepšiu pripravenosť poskytovať svoje produkty, aby vyhovelí náročným požiadavkám partnerov, nestratili reputáciu a udržali si dobrý imidž podniku. Toto sa samozrejme prejavuje vo zvýšenej časovej náročnosti, čo môže byť pre podnikateľov záťažou.

S touto skutočnosťou mohlo súvisieť aj nasledujúce zistenie, podľa ktorého boli ďalším negatívom vyššie náklady. Tieto bývajú dôsledkom počiatočného investovania do najnovších moderných technológií a uplatňovania inovatívnych postupov pri poskytovaní kvalitných služieb a výrobkov. Vyššie náklady spôsobuje aj uplatňovanie samotnej stratégie zodpovedného podnikania, ako je uspokojovanie zamestnancov (ako sme už uviedli vyššie) v oblasti vzdelávania a poskytovania benefitov. Zvyšujúce sa nároky zo strany zamestnancov pocítilo ako negatívum 12,90% respondentov. Všetky tieto náklady sa však môžu v konečnom dôsledku prejaviť ako úspora a zabezpečiť zvýšenie zisku v budúcnosti.

Rovnaký počet respondentov, ako v predchádzajúcom prípade, označilo za negatívnu skúsenosť absenciu uznania zo strany širokého okolia. Podnikateľské subjekty citlivo vnímajú, že odozva širšieho okolia nie je adekvátna ich snaženiu a aktivitám, ktoré realizujú v snahe prispieť k rozvoju komunity. Očakávajú viac uznania, než sa im dostáva. Môže to byť spôsobené tým, že okolie vníma ich aktivity ako niečo, čo je bežné a samozrejmé.

Zaujímavým zistením pre nás bolo, že 9,67% respondentov uviedlo ako negatívnu skúsenosť so zodpovedným podnikaním zníženie konkurencieschopnosti, v dôsledku čoho stratili zákazku. Je to závažný fakt, ktorý nás prinútil zamyslieť sa nad tým, čo túto skutočnosť spôsobilo. Domnievame sa, že príčinou mohlo byť netransparentné trhové prostredie, v ktorom sa vyskytuje korupcia a „rodinkárstvo“. Podnikatelia, ktorí uplatňujú stratégiu zodpovedného podnikania a vo svojej podnikateľskej činnosti sa riadia etickými a morálnymi princípmi, môžu byť znevýhodnení v tendroch a súťažiach o zákazku, ak sú konfrontovaní so záujemcami, ktorým sú tendre „ušíť na mieru“.

Negatívnou skúsenosťou so zodpovedným podnikaním je aj nedostatok dôveryhodných partnerov pre spoluprácu, čo označilo 6,45% respondentov. Táto skutočnosť je zrejme založená na ich vlastných skúsenostiach s neserióznou spoluprácou s niektorými podnikateľskými subjektmi.

Podľa vyjadrenia respondentov (61,29%), je najväčšia možnosť uplatňovať zodpovedné podnikanie na Slovensku v oblasti trhu. Podľa ich reakcie usudzujeme, že sú presvedčení, že koncept spoločensky zodpovedného podnikania prispieva k tomu, že jeho uplatňovaním môžu zabezpečiť prosperitu svojmu podniku a presadiť sa v súčasnom trhovom prostredí. Ako ďalšiu možnosť uviedli oblasť komunitného rozvoja, čo dokazuje, že majú záujem o dobré vzťahy s lokalitou, v ktorej podnikajú. 3,23% respondentov uviedlo oblasť pracovného prostredia, ale ani jeden respondent neuviedol oblasť životného prostredia. Je zaujímavé, že v našom prieskume sa

veľmi málo prejavil záujem o túto oblasť v súvislosti so zodpovedným podnikaním. Podnikateľské subjekty sa vyjadrili pri vyššie položenej otázke, ktorou sme zisťovali spôsob uplatňovania princípov zodpovedného podnikania v ich podnikateľskej činnosti, že triedia a redukovujú odpad, čím dali najavo, že prispievajú k menšiemu zaťaženiu životného prostredia. Ani v ďalších predchádzajúcich zisteniach sme nezaznamenali, že by naši respondenti rozvíjali svoje aktivity smerom k ochrane životného prostredia, čo pravdepodobne súvisí s predmetom ich podnikania.

Pri písaní práce sme sa stretli s nedostatkom tlačenej literatúry o zodpovednom podnikaní na Slovensku, väčšina zdrojov pochádzala z internetu, (čo bolo pre nás dobré z hľadiska aktuálnosti informácií), preto sme chceli zistiť, ako hodnotia poskytované informácie o zodpovednom podnikaní naši respondenti. 54,83% z nich uviedlo, že ich majú dostatočné množstvo a vždy si nájdu to, čo potrebujú. Menej ako polovica (45,17%) uviedlo, že síce informácií je málo, avšak sú užitočné. Svedčí to o tom, že ten, kto má skutočný záujem o uvedenú problematiku, sa k informáciám dostane.

Ďalšou otázkou sme chceli zistiť, či si respondenti myslia, že na Slovensku sú dostatočne vytvorené podmienky pre zodpovedné podnikanie.

Odpoveď „nie“ uviedlo 77,42% respondentov. Toto vyjadrenie je ťažko komentovať-dôvodov, prečo je tomu tak, je viac. Jedným z nich je určite nestabilné podnikateľské prostredie na Slovensku, často sa meniacia a neprehľadná legislatíva, či vysoká odvodová zaťaženosť podnikateľov. Riešenie vidíme v konštruktívnom dialógu medzi zainteresovanými stranami, ktorý by prispel k odstráneniu prekážok a zmierneniu negatívnych vplyvov súčasnej globalizácie trhu.

Námetom na vytvorenie lepších podmienok pre rozvoj zodpovedného podnikania na Slovensku by mohli byť aj zistenia z poslednej nami skúmanej témy. Pýtali sme sa respondentov, akú formu pomoci by uvítali na podporu rozvoja zodpovedného podnikania na Slovensku zo strany štátu. Respondenti mali možnosť viacerých odpovedí. (Z tohto dôvodu presahuje súčet relatívnych vyjadrení 100%).

Zistenia sme zoradili podľa počtu najčastejších odpovedí do tabuľky 4.

**Tabuľka 4 Formy pomoci požadované malými a strednými podnikmi na podporu rozvoja zodpovedného podnikania na Slovensku**

Poradie	Forma pomoci zo strany štátu	Odpovede v %
1.	Motivovanie pomocou stimulov (úľavy na dani)	90,32
2.	Zabezpečenie stabilnejšieho podnikateľského prostredia	64,51
3.	Vyzdvihovanie a oceňovanie dobrých príkladov v praxi	29,03
	Jednoznačne a zreteľne formulované zákony	29,03
4.	Zníženie administratívnej záťaže v podnikaní	25,80
5.	Účinnnejšie presadzovanie transparentnosti pri verejnom obstarávaní	22,58
6.	Prísnejšie postihy za korupciu a podvody	6,45
7.	Aktívne propagovanie zodpovedného podnikania	3,23

*Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu*

Na základe zistení z prieskumu môžeme zhrnúť naše poznatky nasledovne:

Zodpovedne podnikajúce malé a stredné podnikateľské subjekty, ktoré spĺňali nami stanovené kritériá, a u ktorých sme prieskum realizovali:

- mali záujem sa v tejto oblasti naďalej vzdelávať a viac ako tretina z nich chcela svoje aktivity v oblasti zodpovedného podnikania rozvíjať,
- princípy zodpovedného podnikania uplatňovali najmä v oblasti starostlivosti osvojich zamestnancov a v podpore komunity,
- k zodpovednému podnikaniu ich viedli predovšetkým etické a morálne dôvody, lepší imidž podniku a snaha udržať si zákazníkov,
- za najdôležitejšie zásady považovali transparentnosť a poctivosť v podnikaní,
- väčšina z nich mala pozitívne skúsenosti s uplatňovaním zodpovedného podnikania, najčastejšie k nim patrili: spokojnosť a lojalita zamestnancov, zlepšenie imidžu podniku a lepšia spolupráca s obchodnými partnermi,
- ako negatívne skúsenosti uvádzali: nedostatočnú podporu zo strany štátu, vyššiu časovú náročnosť a vyššie náklady,
- najväčší počet z nich malo vo svojom podniku zavedený systém manažérstva kvality,
- najväčšou možnosťou uplatňovať zodpovedné podnikanie bolo podľa nich v trhovom prostredí,
- takmer 80% z nich si myslelo, že na Slovensku nie sú dostatočne vytvorené podmienky pre zodpovedné podnikanie,
- 90% z nich by uvítalo motivovanie k zodpovednému podnikaniu zo strany štátu formou daňových úľav.

Na základe zistených skutočností odporúčame urobiť opatrenia na podporu rozvoja zodpovedného podnikania na Slovensku nasledovným spôsobom:

- zlepšením informovanosti o koncepte spoločensky zodpovedného podnikania medzi podnikateľmi, všetkými stakeholdermi ako aj širokou verejnosťou formou vzdelávania a to uskutočňovaním školení a prostredníctvom médií,
- poskytovaním vzdelávania v tejto oblasti budúcim podnikateľom a manažérom - študentom na stredných a vysokých školách,
- zadefinovaním pravidiel zverejňovania informácií o zodpovednom podnikaní v legislatíve, aby médiá nemali obavy pri informovaní o dobrých príkladoch z praxe (obava z poskytnutia reklamy) alebo zo sankcií pri poukazovaní na nevhodné a nezodpovedné správanie sa podnikov,
- zriadením štátnej inštitúcie, ktorá by sa venovala problematike spoločensky zodpovedného podnikania komplexne, od poskytovania informácií, cez vzdelávanie až po poradenstvo v tejto oblasti. Usmerňovala by podniky, ktoré sa rozhodli pre uplatňovanie konceptu spoločensky zodpovedného podnikania a poskytla by im pomoc pri jeho implementácii do svojej podnikovej stratégie. Organizovala by v prípade záujmu konzultácie so záujemcami, uvádzala by príklady zodpovedného podnikania tých podnikateľov, ktorí uplatňujú zodpovedné podnikanie v praxi a tým by inšpirovala ostatné podnikateľské subjekty,
- zriadením registra podnikateľských subjektov, ktoré majú implementovanú

konceptiu spoločensky zodpovedného podnikania do svojej podnikovej stratégie,

- prejavom záujmu zo strany štátu o zodpovedné podnikanie motivovaním podnikov rôznymi stimulmi, daňovými úľavami,
- priznaním určitých výhod malým a stredným podnikom, ktoré sa rozhodnú implementovať stratégiu SZP do svojho podnikania napr. aj tým, že si budú môcť časť nákladov na implementáciu SZP zaradiť do daňových výdavkov.

Prieskumy na Slovensku dokazujú, že záujem o zodpovedné podnikanie zo strany podnikov narastá a zvyšuje sa taktiež vnímanie verejnosti o tomto koncepte. Je dôležité, aby sa do tohto procesu zapojil aj štát. Sme presvedčení o tom, že ak by podniky mali väčšiu podporu od štátu, realizovali by omnoho viac aktivít v tejto oblasti, než doteraz. V súčasnej ekonomickej situácii nestačí zo strany štátu iba dbať na dodržiavanie zákonov, ale je potrebné vytvoriť priestor pre podniky, ktoré chcú urobiť čosi navyše, nad rámec zákona. V konečnom dôsledku by to prinieslo úžitok podnikateľom aj celej spoločnosti.

## **Záver**

Téma spoločensky zodpovedného podnikania je veľmi rozsiahla a zasahuje do všetkých oblastí podnikania. Prejavuje sa v ekonomickej, sociálnej aj v environmentálnej rovine. Hoci je táto téma v súčasnosti veľmi aktuálna, viaceré prieskumy ukázali, že na Slovensku nie je dostatočne propagovaná. Informovaniu a rozširovaní povedomia o zodpovednom podnikaní sa u nás venujú niektoré mimovládne organizácie, nadácie a združenia.

V našej práci sme sa zamerali na problematiku uplatňovania konceptu spoločensky zodpovedného podnikania v malých a stredných podnikoch. Na základe prieskumu prostredníctvom elektronického dotazníka sme zistili, aké skúsenosti s uplatňovaním zodpovedného podnikania majú malé a stredné podniky na Slovensku, čím sme splnili hlavný cieľ našej práce. K jeho dosiahnutiu bolo potrebné stanoviť niekoľko čiastkových cieľov, ktoré sa nám podarilo tiež splniť a na základe ktorých sme sa dozvedeli:

- aká je informovanosť malých a stredných podnikov o koncepte spoločensky zodpovedného podnikania,
- akým spôsobom a v ktorých oblastiach sa podniky najčastejšie angažovali pri uplatňovaní princípov spoločensky zodpovedného podnikania,
- čo viedlo malých a stredných podnikateľov k tomu, aby zodpovedne podnikali,
- aké výhody a nevýhody prinieslo zodpovedné podnikanie malým a stredným podnikom,
- aké formy pomoci očakávajú malé a stredné podniky zo strany štátu.

Zdôraznili sme dôležitosť väčšej angažovanosti štátu v tejto oblasti, ktorý by mohol vhodnými stimulmi výrazne pomôcť pri rozširovaní zodpovedného podnikania hlavne malým a stredným podnikom a navrhli sme niekoľko opatrení, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu situácie v oblasti uplatňovania spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku.

## Literatúra

- [1] CHOMOVÁ, K. 2013. *Zodpovedné podnikanie v praxi. Nové výzvy v podnikaní na Slovensku a v Čechách*. 1.vydanie. Bratislava: EKONÓM, 2013. 84 s. ISBN 978-80- 225-3570-0.
- [2] KAŠPAROVÁ, K. - KUZ, V. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. Vydanie. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978- 80-247-4480-3.
- [3] KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1.vydanie. Praha: Grada Publishig, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-7703-0.
- [4] PAVLÍK, M. - BĚLČÍK, M. a kol.2010. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál*. 1.vydanie. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80- 247-3157-5.
- [5] PERNSTEINER, H. – WAGNER, E. – KABÁT, L. a kol.2011. *Podnikanie v nových ekonomických a sociálnych podmienkach*. 1.vydanie. Bratislava: EUROKÓDEX, 2011. 112 s. ISBN 978-80-89447-51-0.
- [6] PIKO, M. 2013. *59 inšpiratívnych podnikateľských príbehov. Ako vybudovať úspešnú firmu na Slovensku*. 1.vydanie. Bratislava: Inventic, 2013. 252 s. ISBN 978-80-971172-1-4.
- [7] POKORNÁ, D. 2012. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*.1.vydanie. Olomouc. Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 327 s. ISBN 978- 80-244-3348-6.
- [8] REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. 3. Prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Kalligram, 2011. 496 s. ISBN 978-80-8101-402-4.
- [9] ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. 2010. *Společenská oddpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1.vydanie. Praha: C.H.Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [10] BAČOVÁ, M. 2009. Spoločensky zodpovedné podnikanie v období globalizácie. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Semafor 09*. Bratislava: EKONÓM, 2009. s. 11 – 21. ISBN 978-80-225-2841-2.
- [11] BAŠISTOVÁ, A. - OLEXOVÁ, C. - STANKOVIČ, L. 2011. Spoločensky zodpovedné podnikanie s dôrazom na sociálnu oblasť. In *Trendy v podnikání – Business Trends*. ISSN 1805-0603. 2011. roč.1. č.2. s.5 – 13.
- [12] ČMELÍKOVÁ, Z. - ČMELÍK, J. 2011. Etická dimenzia spoločensky zodpovedného podnikania. In *Trendy v podnikání – Business Trends* . ISSN 1805-0603. 2011. roč.1. č.2. s. 32 – 38.
- [13] GIRGOŠKOVÁ, M. 2009. Spoločenská zodpovednosť firiem. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Semafor 09*. Bratislava: EKONÓM, 2009. s. 477 – 484. ISBN 978-80-225-2841-2.
- [14] PORVAZNÍK, J. – HUDÁKOVÁ, F. 2013. Skúsenosti a ponaučenia z uplatňovania spoločenskej zodpovednosti vo vybraných slovenských podnikoch. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013. Zborník vedeckých prác*. Bratislava: EKONÓM, 2013. s. 456 – 461. ISBN 978-80-225-3636-3.

- [15] VASILENKOVÁ, D. 2013. Spoločenská zodpovednosť firiem v malých a stredne veľkých podnikoch. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013. Zborník vedeckých prác*. Bratislava: EKONÓM, 2013. s. 558 – 561. ISBN 978-80-225-3636-3.
- [16] ZELENÝ, J. 2007. Orientácia v oblasti systémového inžinierstva - základ úspešného environmentálneho inžiniera II. Environmentálne problémy – vonkajšie ohraničenie. In *Ekológia a environmentalistika*. Zvolen: PARTNER, 2007. s. 253 – 264. ISBN 978-80-89183-33-3.
- [17] BUSSARD, A. a kol., 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. [online]. Bratislava: Nadácia Integra, 2005. [cit.3.3.2015]. Dostupné na internete: < <http://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/csr-nahlad-vseobec.-dobry.pdf>>.
- [18] BUSINESS LEADERS FORUM. *O BLF. Kto sme*. [online]. Nadácia Pontis. [cit. 3.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.blf.sk/o-blf>>.
- [19] BUSINESS LEADERS FORUM. 2012. *14 otázek a odpovědí o CSR*. [online]. BLF. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>>.
- [20] CENTRUM PRE FILANTROPIU. *O nás – čo robíme*. [online]. Centrum pre filantropiu. [cit.3.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.cpf.sk/sk/co-robime/>>.
- [21] CENTRUM PRE SPOLOČNOSŤ, EKONÓMIU A EKOLÓGIU (CSEE). *Spoločenská zodpovednosť firmy*. [online]. CSEE. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html#top>>.
- [22] DRIENIKOVÁ, K. a kol. 2011. Enterprise 2020 – východiská, ciele a realita. In *Transfer inovácií*. [online]. 2011, č.19 [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/19-2011/pdf/150-159.pdf>>. ISSN 1337-7094.
- [23] EURACTIV. 2008. *CSR na Slovensku: Pomaly ale iste*. [online]. EurActiv, 2008. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html#top>>.
- [24] EURÓPSKA KOMISIA. 2011. *Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie rokov 2011- 2014*. [online]. Brusel, 2011. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/oznamenie-ek-pre-spolocensku-zodpovednost-podnikov-na-obdobie-rokov-2011-2014.pdf>>.
- [25] FIFEKOVÁ, E. – KARABÍNOŠ, S. – LÁBAJ, M. 2011. Úspešnosť Slovenska vo vytváraní podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie. [online]. Bratislava: Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/sprava-o-vytvarani-pomienok-pre-szp-na-slovensku.pdf>>.

- [26] GALLOVÁ KRIGLEROVÁ, E. a kol. 2007. *Východisková štúdia o uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku*. [online]. Dunajská Streda: Valeur, 2007. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <[http://www.cpf.sk/files/files/VV%20UNDP\\_Baseline\\_Study\\_CSR\\_SK\\_Slovensky.p df](http://www.cpf.sk/files/files/VV%20UNDP_Baseline_Study_CSR_SK_Slovensky.p df)>. ISBN 978-92-9504-275-9.
- [27] GAVORA, P. a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. [cit.3.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>>. ISBN 978-80-223-2951-4.
- [28] GREŠKO, J. 2007. *Spoločenská zodpovednosť firmy*. [online]. 2007. [cit. 9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html#top>>.
- [29] INEKO – Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy.2000. *O nás*. [online]. INEKO. [cit.3.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.ineko.sk/onas/o-nas>>.
- [30] INŠTITÚT ZAMESTNANOSTI. Úvod do spoločensky zodpovedného podnikania.
- [31] [online]. 2007. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov/CSR-uvod>>.
- [32] JURIŠOVÁ, V. 2012. Koncepty príbuzné CSR. In *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky 12. Mimoriadne číslo elektronického časopisu Podniková ekonomika a manažment*. ŽU v Žiline. [online]. 2012 [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <http://ke.uniza.sk/assets/KONFERENCIA/Zbornik2012finalupravaweb.pdf>>. ISSN 1336-5878.
- [33] JURIŠOVÁ, V. 2013. Stakeholderi – kľúčový element CSR. In *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky 13. Mimoriadne číslo elektronického časopisu Podniková ekonomika a manažment*. ŽU v Žiline. 2013. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://ke.uniza.sk/assets/KONFERENCIA/ZbornikprispievkovGlobalizacia2013.pdf>>. ISSN 1336-5878.
- [34] MEDIAPLANET Podnikáme zodpovedne. 2015. *Zodpovednosť je pri podnikaní konkurenčnou výhodou*. [online].2015 [cit.9.3.2015].Dostupné na internete: <<http://www.podnikamezodpovedne.sk/okruhly-stol#.VQB3ivmG-wg>>.
- [35] MEDIAPLANET Podnikáme zodpovedne. 2015. *Diskusia o CSR: Aktuálne výzvy a trendy*. [online]. 2015. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.podnikamezodpovedne.sk/diskusie-a-rozhovory/diskusie-o-csr-aktualne-vyzvy-a-trendy>>.
- [36] MINISTERSTVO PRÁCE SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY. 2014. *12. Ročník súťaže Zamestnávateľ ústretový k rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí*. [oline]. 2014. cit.9.3.2015].Dostupné na internete: <[http://www.sspr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/2014/sutaz\\_12\\_rocnik\\_maj\\_2014.pdf](http://www.sspr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/2014/sutaz_12_rocnik_maj_2014.pdf)>.
- [37] MINISTERSTVO PRÁCE SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY. *Spoločenská zodpovednosť*. [online]. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/>>.



- [38] NADÁCIA INTEGRA. *Nadácia Integra. Platforma mimovládnych rozvojových organizácií*. [online]. Nadácia Integra. [cit. 3.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.mvro.sk/en/members/full-members/item/nadacia-integra>>.
- [39] NADÁCIA PONTIS. 2012. *Jesenné semináre o zodpovednom podnikaní. Spolupráca v dodávateľskom reťazci*. [online]. 2012. [cit.3.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.m.zodpovednepodnikanie.sk/skupina/male-a-stredne-podniky/spolupraca-v-dodavateľskom-reťazci/>>.
- [40] NADÁCIA PONTIS. *Kto sme a čo robíme*. [online]. Nadácia Pontis. [cit. 3.3.2015]. Dostupné na internete:<<http://www.nadaciapontis.sk/kto-sme-a-co-robime>>.
- [41] NADÁCIA PONTIS. 2015. *Poznáme firmy, ktoré postúpili do užšieho kola ocenenia ViaBona Slovakia za rok 2014*. [online]. 2015. [cit.3.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.nadaciapontis.sk/clanok/pozname-firmy-ktore-postupili-do-uzsieho-kola-ocenenia-via-bona-slovakia-za-rok-2014/1387>>.
- [42] NADÁCIA PONTIS – NARMSP - FOCUS. 2010. *Vnímanie konceptu a praktík spoločensky zodpovedného podnikania malými a strednými podnikmi na Slovensku. Záverečná správa z reprezentatívneho prieskumu „Spoločensky zodpovedné podnikanie v sektore MSP“*. [online]. 2010. [cit.3.3.2015]. Dostupné na internete:<[http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava\\_csr\\_sme.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_csr_sme.pdf)>.
- [43] PANET. *O nás*. [online]. Panet. [cit.3.3.2015]. Dostupné na internete:<<http://www.panet.sk/zdruzenie>>.
- [44] TRENČANSKÝ, G. 2014. *Vo filantropii kraluje Slovenská sporiteľňa*. In *Next Future – svet financií jasne a pútavo*. [online]. Bratislava: Infinity language institute, 2014. [cit.3.3.2015]. Dostupné na internete:<<http://www.nextfuture.sk/banky/clanky/vo-filantropii-kraluje-slovenska-sporitelna/>>.
- [45] ÚRAD VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2012. *Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2012-2016*. [online]. 2012. [cit.9.3.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.vlada.gov.sk/trvalo-udrzatelny-hospodarsky-rozvoj/>>.

## INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. **Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor.** V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku.

### Príspevky sa predkladajú:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: [daniela.conkova@vsemvs.sk](mailto:daniela.conkova@vsemvs.sk))
- a v dvoch tlačенých exemplároch na adresu redakcie časopisu CasOpis, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word (2003 alebo staršom). Rozsah príspevku je limitovaný na max. 10 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

### Základné formátovanie

#### NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je A4.
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm.

#### TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

#### OBRÁZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

#### GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.
- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom.

#### TABUĽKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal.

#### ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovnic Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovnic.

#### ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)).

#### LITERATÚRU:

- Uvádzať v súlade s normou STN ISO 690 v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne.
- Odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry tak, že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14).

#### Recenzovanie príspevkov:

Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

**Príspevky nie sú honorované.**

## Instructions for authors

The scientific journal - Public administration and Regional Development publishes scientific contributions, discussion contributions and reviews related to its focus. Contributions must be at the required professional and scientific level. They are published in the Slovak, Czech, Russian or English language.

The editor's office of the journal accepts contributions electronically (by email to: [daniela.conkova@vsemvs.sk](mailto:daniela.conkova@vsemvs.sk)), or in a written form in 2 copies together with a CD in the text editor Word (operation system Windows), page size A4 (21×29.7), 2 cm margins, font type: ARIAL, single line spacing.

### **Title of Article (size 12 pt bold)**

*Name and SURNAME\* (size 10,5pt, italic)*

### **Abstract (size 10pt bold)**

*Body text (size 10pt, italic, max. 8 lines)*

### **Keywords (size 10pt bold):**

*text (size 10pt, italic)*

### **Introduction (size 10pt bold)**

*Text (size 10pt, normal)*

### **1 Title of chapter (size 10pt bold)**

*Text (size 10 pt normal)*

### **1.1 Subchapter title (size 10pt bold)**

*Text (size 10 pt normal)*

### **Conclusion (size 10pt bold)**

*Text (size 10 pt normal)*

### **References**

---

\* Contact information of author (or authors), workplace, address, email address

## **Autori príspevkov**

Eva Bojková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra marketingu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [bojkovaeva@gmail.com](mailto:bojkovaeva@gmail.com)

Ivana Bystrianska, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [ivana.bystrianska@zoznam.sk](mailto:ivana.bystrianska@zoznam.sk)

Aneta Čaputová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [aneta.caputova@gmail.com](mailto:aneta.caputova@gmail.com)

Dávid Farkas, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [farkas92@gmail.com](mailto:farkas92@gmail.com)

Ludmila Gogolová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra marketingu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [ludmilkagogolova@gmail.com](mailto:ludmilkagogolova@gmail.com)

Miroslava Jančovičová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [jancovicovamira@gmail.com](mailto:jancovicovamira@gmail.com)

Ivana Kaclíková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [ivana.kaclikova@gmail.com](mailto:ivana.kaclikova@gmail.com)

Diana Kazárová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra marketingu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [diana.kazarova@gmail.com](mailto:diana.kazarova@gmail.com)

Kristína Krátka, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra manažmentu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava

Ing. Jaroslav Krč, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [krcjaroslav@gmail.com](mailto:krcjaroslav@gmail.com)

Andrej Kuba, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra marketingu, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [andrej.kuba@gmail.com](mailto:andrej.kuba@gmail.com)

Katarína Levárska, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [Katka600@azet.sk](mailto:Katka600@azet.sk)

Anita Makóová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [anita.makoova@gmail.com](mailto:anita.makoova@gmail.com)

Noémi Nováková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra malého a stredného podnikania, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [noemi.novakova@gmail.com](mailto:noemi.novakova@gmail.com)

Marek Ondrejček, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [marekondrejcek1111@gmail.com](mailto:marekondrejcek1111@gmail.com)

Nikola Rigáňová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [nikola.riganova@gmail.com](mailto:nikola.riganova@gmail.com)

Renáta Serfözöová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [serfozo@pobox.sk](mailto:serfozo@pobox.sk)

Albín Slivoň, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [aslivon@centrum.sk](mailto:aslivon@centrum.sk)

Adriana Štefánková, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Katedra ekonómie a financií, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: [adastefanekova@gmail.com](mailto:adastefanekova@gmail.com)



ISSN 1337-9593