

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

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

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 16, 2020
číslo 2

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

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

REDAKCIA

Redakčná rada

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

prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.

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

prof. Ing. Michal PRUŽINSKÝ, CSc.

doc. Ing. Emília DUĽOVÁ SPIŠÁKOVÁ, PhD.

doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.

doc. JUDr. Ing. Michal RADVAN, Ph.D.

doc. Ing. Bc. Petr SUCHÁNEK, Ph.D.

doc. Ing. Michal TKÁČ, PhD.

Šéfredaktorka

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Redaktorka 2/2020

Ing. Terézia Barlašová

Vydavateľ a adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20

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

Dostupnosť

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

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu

Jazyk vydania a periodicita

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

Všetky príspevky sú recenzované.

Časopis vychádza štvrťročne.

Ďalšie vydanie: september 2020.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou.

Redakcia nenesie zodpovednosť za obsahovú a jazykovú stránku.

OBSAH 2/2020

BEZPEČNOSŤ V INFORMATIKE <i>Jaroslav DUGAS – Vojtech FERENCZ – Marek HARGAŠ</i>	4
THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON BUSINESS PERFORMANCE <i>Hana KUČEROVÁ</i>	12
APLIKÁCIA FUNKČNEJ ANALÝZY NÁKLADOV V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV <i>Denisa ŠEFČÍKOVÁ</i>	22
ZVYŠOVANIE ÚROVNE KULTÚRY AKO PREDPOKLAD VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE <i>Hajnalka NÉMETH MAŽÁROVÁ</i>	30
EFFICIENCY OF SUGAR BEET PRODUCTION AS AN IMPORTANT AGRICULTURAL PRODUCT IN SLOVAKIA <i>Erika DUDÁŠ PAJERSKÁ – Stanislava JAMBOROVÁ</i>	44
POSTAVENIE DISTRIBÚCIE V LOGISTIKE <i>Patrik RICHNÁK – Veronika ANDRASYOVÁ</i>	55

BEZPEČNOSŤ V INFORMATIKE

SECURITY IN INFORMATICS

Jaroslav DUGAS – Vojtech FERENCZ – Marek HARGAŠ

ABSTRAKT

Najúčinnnejším nástrojom proti akémukoľvek počítačovému vírusu je kvalitné antivírusové programové vybavenie. Trh s takýmito antivírusovými programovými vybaveniami ponúka rôzne produkty. Tieto produkty sa líšia ich dostupnosťou a šíriteľnosťou a teda môže sa jednať buď o freeware, shareware alebo freemium. Antivírusových programov je dnes na trhu už dostatok. Užívateľ v súčasnosti od antivírusových programov očakáva nepretržitú ochranu pred akýmkoľvek útokom na jeho počítač, alebo zariadenie, v prípade nákazy možnosť vyliečenia, teda úplného odstránenia vírusu z počítača či iného zariadenia. Nestačí však len pravidelne kontrolovať počítač alebo zariadenie na možnú prítomnosť akejkoľvek nákazy, ale veľmi dôležitá je nepretržitá aktualizácia, ktorá vírusovú databázu neustále obnovuje. V našom príspevku predstavíme porovnanie najúčinnnejších antivírusových programových vybavení, ktoré je možné si v súčasnosti zaobstarat'. Námetom na tento náš príspevok boli recenzie prezentované na internetových stránkach testado.sk a 5naj.sk.

Kľúčové slová: bezpečnosť, počítačový vírus, ochrana, testovanie, spoľahlivosť

ABSTRACT

The most effective tool against any computer virus is quality antivirus software. The market for such antivirus software offers a variety of products. These products differ in their availability and scalability and can therefore be either freeware, shareware or freemium. There are already plenty of antivirus programs on the market today. The user currently expects antivirus programs to provide continuous protection against any attack on his computer or device, in the event of an infection, the possibility of healing, ie complete removal of the virus from the computer or other device. However, it is not enough to regularly check your computer or device for the possible presence of any infection, but it is very important to have a continuous update that constantly updates the virus database. In our paper, we will present a comparison of the most effective antivirus software that can be purchased at present. The topic of this article was the reviews presented on the websites testado.sk and 5naj.sk.

Key words: security, computer virus, protection, testing, reliability

JEL KLASIFIKÁCIA: O80

ÚVOD

Dnes je nevyhnutné aby akékoľvek zariadenie, ktoré spracováva dáta malo naimplementované kvalitné antivírusové programové vybavenie. Veľa užívateľov prestalo navštevovať rôzne „podozrivé stránky“ mysliac si, že sa takto vyhnú možnému zavíreniu, respektíve že túto hrozbu minimalizujú. Lenže akýkoľvek škodlivý softvér sa do zariadenia môže dostať rozličnými spôsobmi. Vírus, malware, spyware, adware alebo iný škodlivý kód

môžu zariadenie nakaziť aj otvorením akejkoľvek dátovej prílohy priloženej v elektronickej pošte, otvorením „bezpečnej“ internetovej stránky, alebo z ľubovoľného dátového nosiča, na ktorom môžu byť len a len „pracovné“ súbory. Pred zaobstaraním antivírusového programu je potrebné venovať pozornosť niekoľkým základným pravidlám.

1. Základné pravidlá pri obstaraní antivírusového programu

Pred samotným výberom a obstaraním antivírusového programu je nevyhnutné si na úvod ujasniť, akým spôsobom bude tento program využívaný, či bude potrebné zaobstarať si len jednu licenciu, alebo či týchto licencií bude viac. Súvisí to s tým, či bude antivírusový program využívaný iba na súkromné účely, alebo bude využívaný na komerčné účely.

V súčasnosti tvorcovia antivírusových programov berú zreteľ na multiplatformovosť, čo znamená fungovanie týchto programov na viacerých systémových platformách. Najrozšírenejším a teda najviac používaným operačným systémom je Microsoft Windows. Ďalej sú to systémy ako Mac OS - operačný systém pre počítače Macintosh; iOS pre zariadenia Apple; alebo Linux.

Čo sa predplatného (subscription) týka, platí tu jednoduchá matematika. Dvojročná alebo trojročná verzia predplatného je síce prvotne finančne náročnejšia ako ročná či polročná, no ak si to rozpočítate, tak je výhodnejšia. Povahou človeka je snaha čo najviac ušetriť. Ak teda viete, že budete softvér využívať dlhšie, nebojte sa predplatiť si ho na danú dobu. Vyplatí sa vám to. Kúpa balíčka s dlhšou životnosťou je vždy lepšou a výhodnejšou voľbou. Neplatilo by to iba v prípade, že si svojou voľbou ešte nie ste úplne istý. V takom prípade si vyberiete nejakú trial verziu (tie sú väčšinou dokonca zdarma – free), alebo siahnete po kratšom predplatnom. Nie je predsa nič horšie ako si zaplatiť antivírusový program na niekoľko rokov dopredu len preto, aby ste po pár týždňoch zistili, že vám nevyhovuje. Problematika predplatného by sa dala analogicky porovnať s tankovaním. Predstavte si, že chodíte každý mesiac tankovať za 20 eur. V konkrétny deň síce pár eur ušetríte, ale ďalšiemu tankovaniu sa aj tak nijako nevyhnete, a tak budete zbytočne strácať váš ďalší čas a na viac budete nútený prejsť ďalšie kilometre navyše k čerpacej stanici na nákup ďalších pohonných hmôt. Antivírusy sú na tom rovnako, pretože ich prítomnosť budete do budúcnosti rovnako potrebovať, preto sa nebojte zainvestovať viac a predplatiť si dlhší časový úsek. Najmä ak veríte kvalite a funkciám daného antivírusového balíčka. (<https://www.testado.sk/najlepsie-antivirusy/>)

Veľa programátorských spoločností, ktoré sa zaoberajú tvorbou antivírusových programov má v ponuke okrem komerčných verzií aj rôzne bezplatné, poprípade skúšobné verzie (free a trial). Pre užívateľov to znamená spôsob, ako si ten ktorý konkrétny produkt vyskúšať. Ale vzniká tu veľmi veľké nebezpečenstvo že nainštalovaná skúšobná verzia neposkytne plnohodnotnú ochranu zariadenia a niekedy tieto neplatené verzie majú aj obmedzené funkcie a môže sa stať, že takéto bezplatné verzie v konečnom dôsledku vyjdú užívateľa drahšie ako zakúpená verzia a to z dôvodu nápravy škôd spôsobených zavírením. Neplatená verzia antivírusového programu môže byť vhodná na vyskúšanie ale nikdy nebude poskytovať plnohodnotnú úroveň ochrany ako platená verzia.

V dnešnej dobe si užívateľ pre seba vyberá čo najjednoduchšie, najpriateľnejšie, teda čo najľahšie ovládateľné programové prostredie. Nevyhľadáva žiadne chaotické prostredie, čo dokáže potrápiť aj zdatných jedincov, ale očakáva jednoduchosť v podobe jedného kliknutia na príslušnú ikonku a následne už len dohliada, že program zaňho vykoná všetku softvérovú prácu.

Ešte donedávna niektoré antivírusové programy veľmi zaťažovali procesory v rôznych zariadeniach. Stávalo sa, že pri náročnom spracovávaní bol užívateľ nútený

antivírusový program dokonca úplne vypnúť, aby urýchlil spracovávanie týchto dát a tak sa stávalo, že v konečnom dôsledku antivírusový program narobil viac škody ako úžitku. Dnes už sú na jednej strane výkonnejšie procesory v zariadeniach a na druhej strane antivírusové programy sú zoptimalizované a programovo doladené, aby procesory v zariadeniach nijako neobmedzovali. Bežia non - stop „na pozadí“ popri iných spustených programoch a užívateľ ich nepretržitú prevádzku si ani neuvedomuje. Pri svojom behu antivírus nepretržite hľadá, identifikuje a následne odstraňuje akékoľvek hrozby vrátane eliminácie týchto hrozieb. V prípade ak antivírusový program nájde nejaký vírus, okamžite sa ho snaží odstrániť. Ak sa však odstrániť nedá, presunie nakazený súbor do karantény, teda úplne ho izoluje, aby sa vírus nešíril aj na ďalšie súbory a potom po ďalšej aktualizácii antivírusového programu je tento vírus úplne odstránený.

2. Porovnanie antivírusových programov

Antivírusových programov je dnes na trhu už dostatočné množstvo. Nech si už užívateľ vyberie akýkoľvek, očakáva od neho nepretržitú ochranu pred akýmkoľvek útokom na jeho ľubovoľné zariadenie a v prípade nákazy bude očakávať možnosť vyliečenia, teda úplného odstránenia vírusu z tohoto zariadenia. (Kokles – Romanová, 2018)

Ak sa užívateľ v antivíruoch programoch príliš nevyzná, odporúčame mu prečítať a naštudovať si niekoľko všeobecných rád a tipov nižšie pod výberom najlepších antivírusov roka 2020. V našom vybranom zozname je možné nájsť päťicu najlepších antivírusových programov pre bežných používateľov, ktoré je možné si v roku 2020 zaobstarať. Pritom môžeme skonštatovať, že každý jeden z týchto konkrétnych antivírusových programov je ozaj kvalitný a teda spoľahlivý. Postupne si ich teda predstavíme (<https://www.testado.sk/najlepsie-antivirusy/#5-najlepsich-antivirusov-sucasnosti>):

1) ESET Family Security Pack



Obrázok 1: Inštalčný balík ESET Family Security Pack

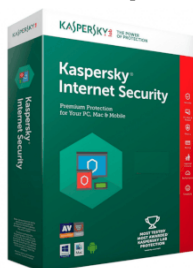
Zdroj: <https://www.eset.com/sk/>

Antivírusový program ESET internet Security pochádza z dielne firmy ESET, ktorá sa môže pýšiť tridsaťročnou tradíciou. Z pôvodne maličkého podniku sa vyvinula spoločnosť pôsobiaca vo viac ako 200 krajinách sveta. Služby a softvérové vymoženosti spoločnosti ESET používa vyše 100 miliónov spokojných užívateľov po celej planéte. ESET Family Security je antivírus, ktorý je ideálnou voľbou pre domáce i firemné využitie v spolupráci s operačným systémom Windows. Dokáže zaistiť výbornú mieru ochrany pred najrôznejšími typmi vírusov, malwarov a všemožných škodlivých softvérov. Pri používaní tohto antivírusového systému sa môžete bez obáv cítiť bezpečne. Ide o naozaj kvalitný ochranný softvér.

Po jednoduchej inštalácii softwaru sa všetky aktualizácie vybavujú automaticky. Vašou úlohou je už len jednoduché manažovanie a jednoduché používanie softvéru. Program
MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, roč. 16, 2020, č. 2
ISSN 1336-7137

ponúka mnoho zaujímavých funkcií. Medzi tými najobľúbenejšími je napríklad bezpečné internetové bankovníctvo, kontrola webovej kamery a routeru, firewall, rodičovská kontrola a ďalšie užitočné služby. Vyzdvihnúť bezpochyby musíme aj výbornú technickú podporu, ktorá je navyše aj v slovenskom jazyku. Klady: jednoduchá inštalácia; pohodlné užívanie; slušné funkcie; hardvérová optimalizácia; licencie pre štyri zariadenia. Zápory: vyššia cena.

2) Kaspersky Internet Security



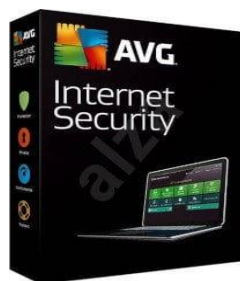
Obrázok 2: Kaspersky Internet Security

Zdroj: <https://www.kaspersky-antivirus.sk/>

Spoločnosť Kaspersky Lab patrí medzi dominantné spoločnosti v oblasti vyvíjania a predaja antivírusových programov. O kvalite softvérových produktov tejto spoločnosti svedčia mnohé skvelé výsledky, ktoré dosiahli v rôznych nezávislých testovaniach a recenziách. Nikoho teda neprekvapí, že jedným z najlepších antivírusových balíkov na trhu je Kaspersky Internet Security. Čo ale príjemne prekvapí môže byť fakt, že cena tohto antivírusového programu je výrazne nižšia, ako tomu je u konkurenčných softvérov.

Nižšia cena sa ale nijako negatívne nepodpísala pod schopnosti a účinnosť tohto antivírusového programu. Ako sme naznačili vyššie, ochrana, ktorú tento antivírus ponúka, je prvotriedna. Používateľ navyše ocení aj jednoduché používanie, intuitívne užívateľské rozhranie, zabezpečenie bezpečného internetového bankovníctva a v neposlednom rade aj rodičovskú kontrolu. Síce je táto licencia platná len pre jedno zariadenie, to však bude za každých okolností dokonale chránené. Klady: ľahká inštalácia; jednoduché používanie; pekné spracované menu; mnohé funkcie navyše; vyžaduje minimum miesta na HDD; skvelá cena. Zápory: úplná kontrola trvá dlhšie; bez live chatovej podpory; iba CZ verzia.

3) AVG Internet Security



Obrázok 3: AVG Internet Security

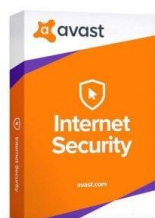
Zdroj: <https://www.avg.com/sk-sk/homepage#pc>

Možno ste si všimli, že spoločnosť AVG odkúpila v roku 2016 konkurenciu v podobe Avastu. Pôvodnú značku si však zachovali, z čoho by mali mať všetci fanúšikovia kvalitných antivírusových softvérov radosť. Naozaj, zákazníci spoločnosti AVG sú spokojní. Svoju spokojnosť vyjadrujú aj množstvom pozitívnych recenzií na Internete. Pochvaľujú si najmä výbornú úroveň ochrany a komplexnosť tejto ochrany. AVG pôsobí na trhu už poriadne dlho a je jasné, že svoju dominantnú pozíciu len tak ľahko nestratí.

Hoci je antivírusový program AVG Internet Security oproti konkurencii o pár eur drahší, avšak za menší príplatok získate niečo navyše. Jednu jedinou licenciu je totiž možné nainštalovať do neobmedzeného množstva vašich zariadení. Bez ohľadu na to, či ide o počítač alebo tablet, antivírus bude skvele fungovať na každom prístroji. Tento antivírusový program je teda ideálnou voľbou pre užívateľov, ktorí chcú ochrániť neobmedzený počet zariadení za rozumnú cenu. Klady: jednoduchá inštalácia; pohodlné užívateľské rozhranie; mnohé funkcie navyše; neobmedzená licencia. Zápory: mierne hardwarovo náročnejší; zaberá viac miesta na HDD; absencia rodičovskej kontroly; bez live chat podpory.

4) Avast Internet Security

Antivírusový program Avast patrí medzi jeden z najrozšírenejších digitálnych ochranných programov súčasnosti. Zahŕňa komunitu vyše 400 miliónov používateľov, ktorá jeho služby dennodenne spokojne a bezpečne využíva. Ide o veľmi efektívny a rýchly nástroj slúžiaci na odstránenie nežiaducich vírusov a iných škodlivých programov z vášho zariadenia. Balíček Avast Internet Security si potrpí na najdôležitejšie funkcie, ako je zabezpečenie, súkromie a optimálny výkon. Základný stupeň ochrany obsahuje napríklad aj súborový, behaviorálny, webový a e-mailový štít. Nutnou samozrejmosťou je prítomnosť firewallu a anti-spamu.

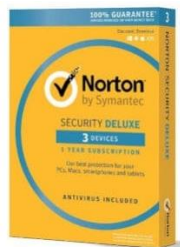


Obrázok 4: Avast Internet Security

Zdroj: <http://www.micronic.sk/avast/>

Poteší tiež prítomnosť čistenia prehliadačov od nepotrebných nástrojov, dát a programov. S týmto nástrojom na ochranu pred vírusmi chybu rozhodne neurobíte a udržíte svoje zariadenia v bezpečí. Klady: jednoduchá inštalácia; jednoduché používanie; slušné množstvo funkcií; podpora v slovenčine. Zápory: zaberá viac miesta na HDD; absencia ochrany webovej kamery; absencia rodičovskej kontroly; bez chatovacej podpory.

5) Norton Security Deluxe



Obrázok 5: Norton Security Deluxe

Zdroj: <https://support.norton.com/sp/sk/sk/home/current/info>

Od firmy Symantec Corporation odporúčame vynikajúci a osvedčený antivírusový nástroj Norton Security Deluxe. Tento antivírusový program sa z roka na rok vyvíja smerom dopredu k lepším výsledkom. Vďaka obrovskému pokroku pociťuje každoročne výrazné zlepšenie. Jedná sa o ľahko použiteľný a dobre prepracovaný softvér, ktorý je schopný vaše elektronické zariadenia perfektne ochrániť. Výborné pritom je, že jednu licenciu je možné použiť až na 3 počítače, tablety alebo smartfóny.

Nainštalovaním antivírusu získate vysoko kvalitnú ochranu proti vírusom a ďalším škodlivým kódom v reálnom čase. Komplexná ochrana a nízke hardvérové nároky sú presne to, čo si spokojní zákazníci cenia asi najviac. Hľadáte do tváre pokročilému antivírusovému programu, ktorý s nežiaducimi vírusmi efektívne a rýchlo zatočí. Klady: kvalitné funkcie a grafy; licencia pre 3 zariadenia; skvelá cena; podpora v slovenčine. Zápory: dlhšia inštalácia; neprehľadné menu; zaberá viac miesta na HDD; bez chatovacej podpory.

Internetová stránka 5naj.sk otestovala desiatky antivírusov a vybrala najlepších päť. Testovanie uvádzame na Obrázku č. 6. Celkové poradie je dané konkrétnou známku, ktorá je súhrnom piatich najdôležitejších oblastí: ochrana, užívateľská prívetivosť, záťaž počítača, podpora, nezávislé testovanie (<https://www.5naj.sk/porovnanie-antivirusov/>):

	Avast	ESET	Norton	AVG	McAfee
	Vyskúšať	Vyskúšať	Vyskúšať	Vyskúšať	Vyskúšať
	Recenzia	Recenzia	Recenzia	Recenzia	Recenzia
					
Finálne hodnotenie	7,5	7,4	7,3	7	6,8
	1. miesto	2. miesto	3. miesto	Finalista	Finalista

Obrázok 6: Výsledok testovania antivírusových programov internetovej stránky 5naj.sk

Zdroj: <https://www.5naj.sk/porovnanie-antivirusov/>

Na nasledujúcom Obrázku č. 7 znázorňujeme výsledok testovania internetovej stránky testado.sk.

	Eset Family Security	Kaspersky Internet Security	AVG Internet Security	Avast Internet Security	Norton Security Deluxe
					
Hodnotenie	9,1 RECENZIA	9,0 RECENZIA	8,0 RECENZIA	8,0 RECENZIA	7,5 RECENZIA
Cena na 1 rok	33 €	25 €	48 €	59 €	47 €
Antivírus a antispyware	✓	✓	✓	✓	✓
Herný mód	✓	✓	×	✓	✓
Nízke systémové nároky	✓	✓	×	✓	✓

Obrázok 7: Výsledok testovania antivírusových programov internetovej stránky testado.sk
Zdroj: <https://www.5naj.sk/porovnanie-antivirusov/>

ZÁVER

Odkedy sú užívatelia dátových zariadení napojení na internet, riešia oveľa viac osobných záležitostí online. Užívatelia majú zriadený e-mail, v ktorom častokrát majú rôzne svoje súkromné – citlivé informácie, prihlasujú sa do internetového bankovníctva a čo je veľmi nebezpečné - uchovávajú si vo svojich internetových prehliadačoch rôzne heslá z dôvodu budúceho jednoduchšieho prihlasovania sa. Teraz prichádza tá otázka: „ako veľmi si chránite svoje súkromie online?“ Vírusy sú zo dňa na deň stále sofistikovanejšie, často v úplnej tichosti sa správajú ako užívatelia a pomaličky zavírajú celé zariadenie užívateľa. Ale podľa čoho si má užívateľ vlastne vybrať to najlepšie antivírusové programové vybavenie, ktoré ho plnohodnotne ochráni a ktoré zároveň nebude zaťažovať jeho zariadenie? V našom príspevku sme zostavili požiadavky, podľa ktorých by si užívateľ mohol vedieť vybrať antivírusový program ktorý by mu najviac vyhovoval. Prezentované obrázky, na ktorých sú uvedené výsledné poradia jednotlivých antivírusových programov mu k tomuto rozhodovaniu môžu napomôcť ešte viac, pretože antivírusový program má byť pomocník, ktorý má slúžiť a hlavne pomáhať.

LITERATÚRA

- HANÁK, I. 2005. Moderní počítačové viry. 3. vydání. [online] Hradec Králové : Univerzita Hradec Králové, 2005. 110 s. [cit. 30. 05. 2020] Dostupné na: http://www.cmsps.cz/~marlib/bezpecnost/viry/velka_kniha_o_virech.pdf
<http://www.micronic.sk/avast/>
<https://support.norton.com/sp/sk/sk/home/current/info>
<https://www.5naj.sk/porovnanie-antivirusov/>
<https://www.avg.com/sk-sk/homepage#pc>
<https://www.eset.com/sk/>
<https://www.kaspersky-antivirus.sk/>
<https://www.testado.sk/najlepsie-antivirusy/>
KOKLES, M – ROMANOVA, A. 2018 Informatika. 2. rozšírené a prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2, 2018. 245 s. ISBN 978-80-89710-40-9.
KOKLES, M. – BOLEK, V. 2013. Hrozby počítačovej kriminality. In Manažment v teórii a praxi: online odborný časopis o nových trendoch v manažmente. [online] 2013, roč. 9, č. 3, s. MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, roč. 16, 2020, č. 2
ISSN 1336-7137

4-16. ISSN 1336-7137. [cit. 29. 05. 2020] Dostupné na: <http://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2014/03/MTP-3-2013.pdf>.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Jaroslav Dugas, PhD.

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

doc. Ing. Vojtech Ferencz, PhD.

Technická univerzita v Košiciach, Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií
Park Komenského 19, 043 84 Košice
e-mail: vojtech.ferencz@gmail.com

Ing. Marek Hargas

Štatistický úrad Slovenskej republiky
Miletičova 3
824 67 Bratislava
marek.hargas@hotmail.com

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON BUSINESS PERFORMANCE

VPLYV VEDENIA NA VÝKONNOSŤ PODNIKU

Hana KUČEROVÁ

ABSTRAKT

Vedení lidí představuje v současné době populární téma díky rychlému procesu globalizace a internacionalizace. Vztah mezi vedením lidí a výkonností podniku byl v praxi zkoumán mnoha zahraničními vědci, nicméně v České republice bylo v minulosti toto spojení analyzováno spíše na teoretické úrovni. Cílem tohoto článku je analýza efektivnosti vedení lidí ve vybrané společnosti se zaměřením na komunikaci a následné propojení výkonů jednotlivců s výkonem celé organizace. Dále komparace výsledků s teoretickými východisky a návrhy opatření pro zlepšení. Analýza efektivnosti vedení lidí byla provedena ve společnosti Intrum, Czech s.r.o. pomocí kvantitativního výzkumu.

ABSTRACT

Leadership is currently a popular topic due to the rapid process of globalization and internationalization. The relationship between leadership and business performance has been researched in practice by many foreign scientists, however, in the Czech Republic, the connection in the past has been analyzed more on a theoretical level. This article aims to analyze effectiveness of leadership in a particular company with a focus on communication and the following connection of performance of individuals with the performance of the whole organization. Furthermore, the comparison of results with theoretical background and suggestions for improvement. Analysis effectiveness of leadership in the company Intrum Czech, Inc. was carried out using quantitative research.

Keywords: leadership, management, leadership styles, coaching, business performance

JEL CLASSIFICATION: M12, M51, M54

INTRODUCTION

Leadership is a frequently discussed term that cannot be assigned a clear and precise definition. In Czech translation, it means people management or also a way of leading people. Armstrong (2008) defines leadership as inspiration for people, how to use their best strengths and abilities to achieve desirable results, to get their loyalty for this matter, and motivate them to achieve their goals (Procházka et al., 2013). Leadership is dealt with by leaders who are focused on vision, business values, innovation, and goals. Leaders are most often lineal managers who are in contact with their subordinates. There is a connection with top management (Armstrong, 2015). The basic roles of leaders include defining, fulfilling tasks, and maintaining relationships (Mládková, 2005).

The leader applies a certain style of leadership in leading people. There are many different styles of leadership, but none of them is ideal. The style of leadership and its application depends on the circumstances and character of the company. Style of leadership

are differentiated based on the degree to which formal authority is used and whether other team members are involved in decision-making. Basic leadership styles include democratic, participatory, liberal, passive style and laissez-faire style (Šmejkal, 2010).

In the context of leadership, it is important to differentiate the term of management, although in common practice these two terms are used interchangeably. Management is a very broad concept and can be understood in more than one meaning. Management can be a management process, a group of managers and a set of management knowledge (Blažek, 2014). Management deals with the manager. It is a person who leads and effectively manages the business system. Depending on their responsibilities and position in the organizational structure, managers can be divided into three groups, namely top managers, midline managers, and first-line managers. The basic managerial functions include planning, organizing, managing and controlling (Wang et al., 2014). The manager's work can be described as fulfilling various „roles“. We distinguish three groups of roles, which are further divided. Basic roles include interpersonal roles, information roles, and decision-making roles (Thomas, 1988). Cejthamr (2010) compares the work of manager and leader as follows: the manager manages things, the leader innovates; the manager is a copy, the leader is an original; the manager concentrates on systems and structures, the leader on people, the manager relies on control, the leader on confidence; the manager has a short-term perspective, the leader has a long-term; the manager asks "how and when", the leader asks "what and why"; the manager looks down, the leader on the horizon; the manager imitates, the leader is looking for his own way.

Motivation is another important term, which a connection with leadership. Understanding the process of motivation and its relations to other processes of leadership is one of the basic tasks of leadership (Bush et al., 2019). Motivating people is a management activity where a manager applies his incentives to influence people's motivation and direct their activities in the desired direction (Forsyth, 2009). Communication is also an integral part of leadership. Effective communication is important in the process of leadership by developing cooperation and aiming to achieve a sense of belonging to the organization in which people work (Dvořáková et al., 2012).

No less important in the context of leadership is to mention the term of coaching. Coaching is a technique that leaders lead their subordinate's workers. Through coaching, they increase people's performance. Coaching is, therefore, a personal approach and its main goal is to help people think better, learn, develop their skills and abilities and improve their performance. Coaching brings performance and productivity improvements. Thanks to motivated employees, companies better achieve their goals. The coach tries to help people realize how to work effectively and what needs to be improved and learned (Wood, 2012).

1 METHODOLOGY

The research aimed to map the function of leadership in Intrum Czech, Inc. and its subsequent effect on performance. The company is engaged in the purchase, management, and collection of external receivables in the Czech Republic. The analysis was carried out using quantitative research. The method of questioning was used to collect the data because of the gain of the necessary information that other methods like observation and experiment in this research cannot bring.

For analysis of leadership in Intrum Czech, Inc. quantitative research was used. Based on qualitative analysis of professional literature was designed questionnaire in electronic form. The questionnaire is a way of asking questions in writing, which leads to obtaining multiple written answers. This way of obtaining information is one of the most

used research methods, which can be used to get answers from a larger number of respondents in a short time. (Čábalová, 2011). The questionnaire was completely anonymous and contained a total of 11 questions, including 10 closed questions and 1 open question. Once created, the questionnaire was posted on the website www.surveymonkey.com and sent to the company's employees in email. Questions were focused on the characteristics and roles of executives, leadership styles used in the company, communication. Furthermore, questions related to individual and team performance and employee motivation in the company. All questionnaires were recoded to MS Excel 2010 after the completion of the questionnaire survey so that their statistical analysis was possible.

2 RESEARCH

Of the 65 employees surveyed, 45 respondents completed the questionnaire. The return on the questionnaire was therefore 63 %. There are four divisions in the company, namely finance, receivables management, sales and IT. Table 1 shows the number of respondents according to the department in which they work.

Table 1: Number of respondents - department

Department	Number of respondents	%
Receivables management	35	77,78
Information technology	4	8,89
Financial department	3	6,67
Top management	2	4,44
Business department	1	2,22

Source: Author, 2019

The following Table 2 shows the number of respondents according to the position in which they work in the company. The questionnaire was filled in total by 23 department specialists, 13 administrative staff, 4 department heads, 3 managers and 2 top management respondents.

Table 2: Number of respondents – position in company

Position	Number of respondents	%
Specialist	23	51,11
Administration worker	13	28,89
Head of department	4	8,89
Manager of department	3	6,67
Top management	2	4,44

Source: Author, 2019

Also, respondents should evaluate eight human nature (Table 3), depending on whether their leader (direct supervisor) meets them and assigns a grade from 1 to 5 to each human nature, with 1 meaning human nature does not have and 5 – human nature has.

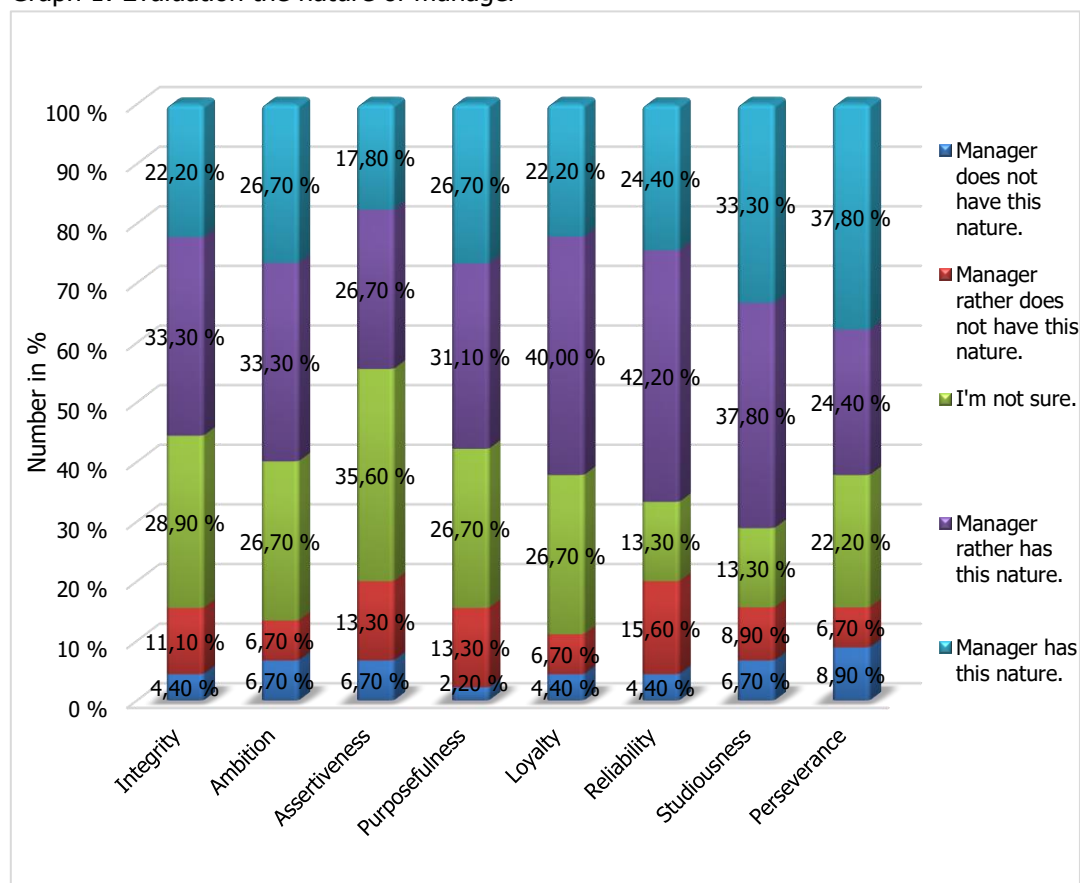
Table 3: Human nature of managers

Human nature	Average	Modus	Median
Integrity	3,58	4	4
Ambition	3,67	4	4
Assertiveness	3,36	3	3
Purposefulness	3,67	4	4
Loyalty	3,69	4	4
Reliability	3,67	4	4
Studiousness	3,82	4	4
Perseverance	3,76	5	4

Source: Author, 2019

Each manager has its specific characteristics. At Intrum, Czech s.r.o. are ambitious leaders who are not always able to deal adequately with subordinates. Managers in this company are purposeful, loyal, reliable and persistent.

Graph 1: Evaluation the nature of manager



Source: Author, 2019

Respondents of Intrum Czech, Inc. they were questioning what leadership style they were meeting at work. Employees could only select 1 of the 7 offered. From Table 4 we see that the largest number of respondents in their work encounters a democratic style. This leadership style means that executives take into account the opinions and comments of their subordinates, but only they make the final decisions. Participant style, i.e. the fact that subordinate workers are involved in management, was chosen by 6 respondents.

Table 4: Leadership styles

Leadership styles	Number of respondents	%
Democratic style	30	66,67
Participant style	6	13,33
Liberal style	5	11,11
Autocratic style	3	6,67
Passive style	1	2,22

Source: Author, 2019

Another question was focused on the evaluation of the roles do by managers at Intrum, Czech Inc. A total of 8 roles were mentioned in the questionnaire and respondents were asked to assign a value again from 1 to 5, where 1 means – manager does not have the role and 5 – manager has the role (Table 5).

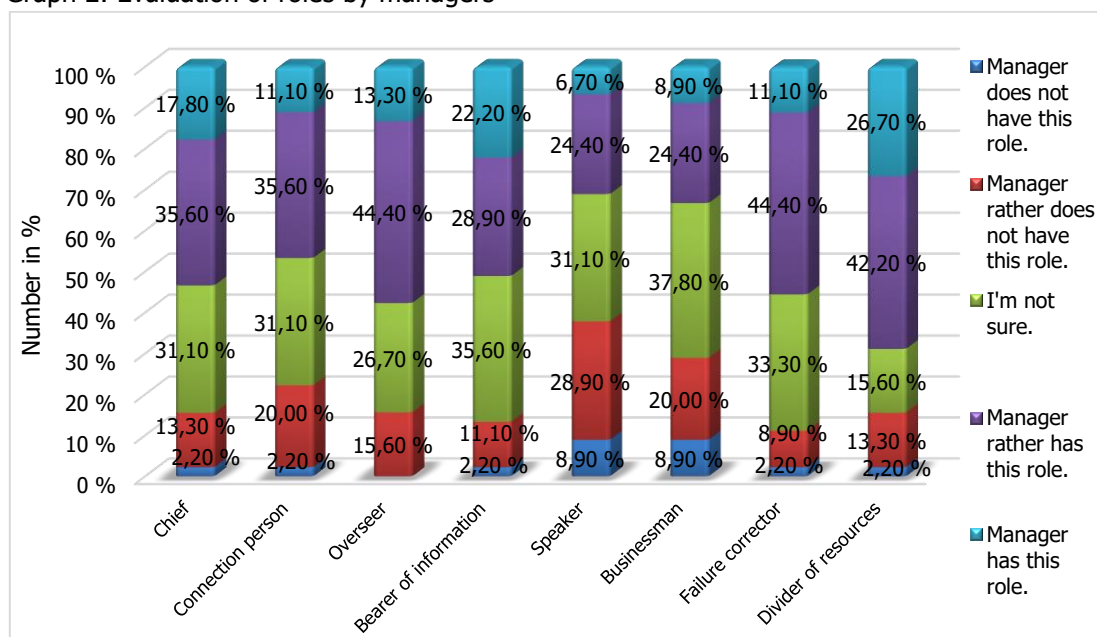
Table 5: Roles by managers

Roles	Average	Modus	Median
Role of the chief	3,53	4	4
Role of the connection person	3,33	4	3
Role of supervisor	3,56	4	4
Role of bearer of information	3,58	3	3
Role of speaker	2,91	3	3
Role of businessman	3,04	3	3
Role of failure corrector	3,53	4	4
Role of divider of resources	3,78	4	4

Source: Author, 2019

Table 5 shows that superiors have a leading role in this company. Leaders in the company look for and receive information, thus also acting as a chief. Leaders act as information disseminators by communicating information within the company and are also able to solve problems quickly, thus acting as a fault repairer. However, they play less as a linker, which means communication. They are also lagging behind as spokespersons.

Graph 2: Evaluation of roles by managers



Source: Author, 2019

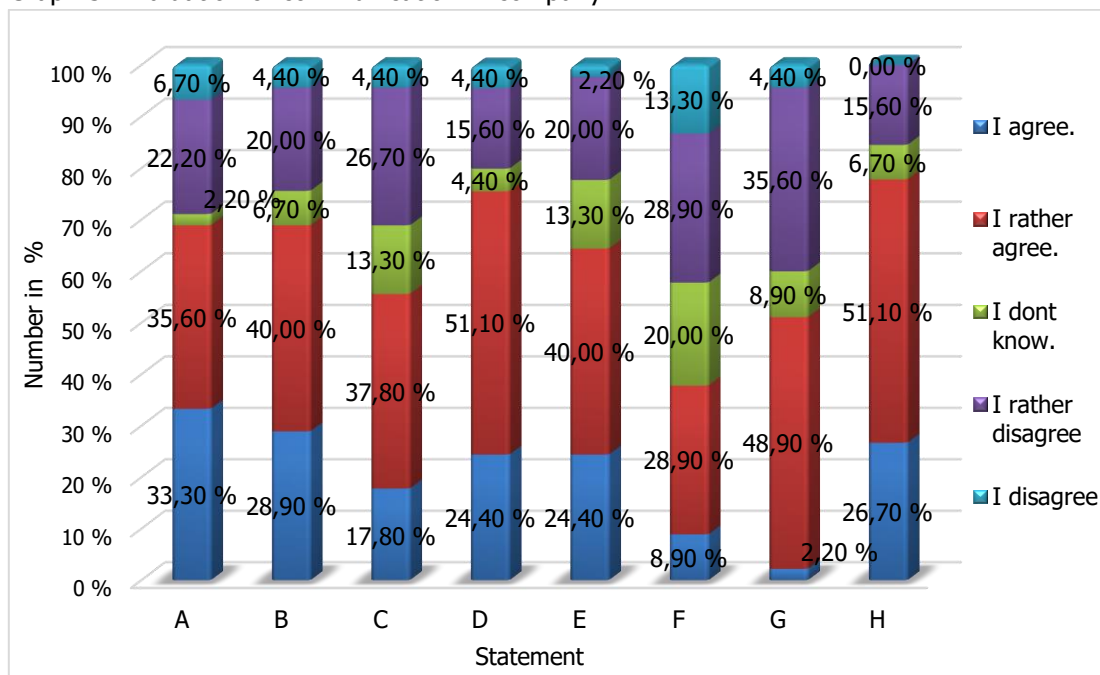
In the next part of the questionnaire survey, respondents were to evaluate the communication statement (Table 6). This means to what extent he agrees with them, 1 - totally agree and 5 totally disagree. A total of 69 % of respondents consider the way of communication in the company as good, while the remaining 29 % are dissatisfied with the way of communication between superiors and subordinates. A total of 56 % of respondents say they receive important information about the company on time. A total of 78 % of respondents are acquainted with the company's success. Roughly half of the respondents say that formal communication prevails in the company, while the other half say that non-formal communication prevails.

Table 5: Communication in company

Statement	Average	Modus	Median
A. Good communication between chief and subordinate.	2,33	2	2
B. Chief listens the comments of the subordinates.	2,31	2	2
C. You receive information in timely manner.	2,62	2	2
D. You are familiar with the success of company.	2,24	2	2
E. Sufficient information in a timely manner.	2,36	2	2
F. Obtaining unnecessary and redundant information.	3,09	4	3
G. Formal communication	2,91	2	2
H. Feedback from co-workes.	2,11	2	2

Source: Author, 2019

Graph 3: Evaluation of communication in company



Source: Author, 2019

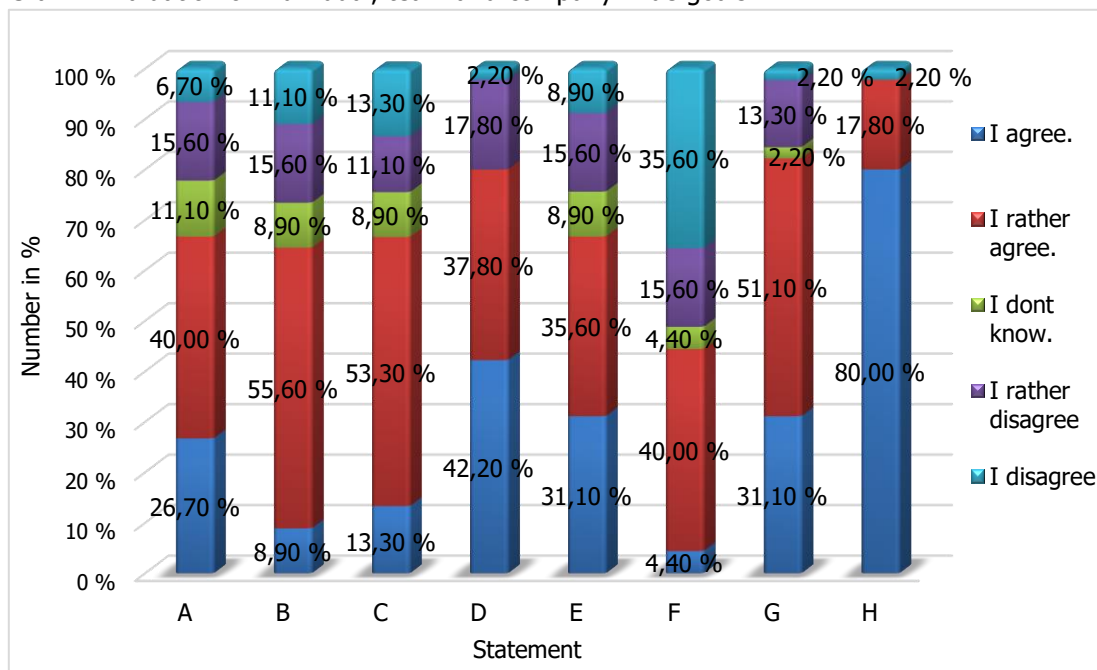
Other statements that were rated by respondents related to performance. Respondents should again indicate to what extent they agree with the following statements (Table 6). More than half of the employees agree that they know enterprise-wide goals and are involved in setting them. A total of 80 % of respondents know the assessment criteria. Altogether, 67 % of respondents report that teamwork is included in their assessment. A total of 44 % of respondents agree with the statement of whether the wage corresponds to the performance of employees.

Table 6: Employee performance

Statement	Average	Modus	Median
A. You know enterprise-wide goals.	2,36	2	2
B. You are involved in setting your goals.	2,64	2	2
C. Your goals are linked to individual performance.	2,58	2	2
D. You know the evaluation and remuneration criteria.	2	1	2
E. Teamwork is included in the evaluation	2,36	2	2
F. The salary corresponds with your performance.	3,38	2	4
G. You take work as a means of subsistence.	2,04	2	2
H. A good working place affects your performance.	1,27	1	1

Source: Author, 2019

Graf 4: Evaluation of individual, team and company-wide goals



Source: Author, 2019

In the penultimate part of the questionnaires, respondents should indicate how important motivation statements are for them. Table 7 shows that the most important for respondents is good cooperation with colleagues, a good working environment and a corresponding salary. Recognition for well-done work is also very important. They consider it less important to develop new skills and also the benefits that society provides them.

Table 7: Employee motivation

Statement	Average	Modus	Median
A. Good cooperation with colleagues.	4,4	5	5
B. Good working environment.	4,22	5	4
C. Good salary.	4,44	5	5
D. A feeling of job security.	4,22	5	5
E. Recognition of my work.	4,24	5	5
F. Good attitude of supervisor to subordinate.	4,44	5	5
G. Developing new skills and knowledge.	4,07	4	4
H. Benefits provided by the company.	3,89	4	4

Source: Author, 2019

The last question from the questionnaire survey was an open question. Most respondents complain about communication in the company. Respondents suggest regular monthly operational meetings. Respondents would also like to see improved inter-departmental relations. Another suggestion of employees is to organize teambuilding events.

2 RESULTS AND RECOMMENDATIONS

Based on the results of a questionnaire survey conducted in Intrum Czech, Inc. the way of leading people in a company can be described as effective leadership. The company fulfills the following features of effective leadership: employees are identified with the company's vision, mission, and strategy; employees are satisfied with working in the company; the company constantly makes the work environment more pleasant for its employees; the workers have a friendly relationship with each other and are team players; employees exchange important and clear information among themselves; communication between is very good. However, society does not meet some of the characteristics of leadership. These are the following: there is not enough career growth in society; employees are not adequately remunerated; society is facing high turnover; employees do not receive direct and clear information from the management.

Based on the analysis at Intrum Czech, Inc. some measures can be recommended. The company should address the issue of financial remuneration of the work of employees. It is also important to focus on improving communication towards management. It would be appropriate to organize management discussions with ordinary employees. The company should also focus on developing the communication skills of its employees.

CONCLUSION

Based on the quantitative research carried out in Intrum Czech, Inc., leadership can be described as effective and contributing to increasing the company's performance. The company uses a democratic style of leadership in its activities due to the character of the work performed. The company employs ambitious leaders who contribute their work and leadership to better business results and build integrity. Based on the results of the survey, the company should focus on improving communication between superiors and subordinates. The company's executives should focus more on the satisfaction and loyalty of their employees. Equally important is the focus on continually improving the working environment, which also contributes to increasing the performance of workers.

Based on the research we can confirm the fact that if the company carries out an effective way of leading people whose content is in line with the content of the business strategy, then the way of leading people has a positive influence on the value creation of the company (Buil et al., 2019).

LITERATURE

- ARMSTRONG, M. – STEPHENS T. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, M. – STEPHEN T. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLAŽEK, L. 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BUIL, I. et al. 2019. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, pp. 64-75.
- BUSH, T. et al. 2019. *Principles of Educational Leadership & Management*. SAGE Publications Limited, 2019. 386 s. ISBN 978-1-564-3174-8.
- CEJTHAMR, V. – DĚDINA J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

- ČÁBALOVÁ, D. 2011. *Pedagogika*. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-2993-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FORSYTH, P. 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-82-247-2128-6.
- MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005. 196 s. ISBN 80-7179-310-8.
- PROCHÁZKA, J. a kol. 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. 146 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- ŠMEJKAL, V. – RAIS K. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- THOMAS, A. B. 1988. Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 1988. Vol. 33, no. 3, pp. 388-400.
- WANG, H. et al. 2014. Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 2014. Vol. 35, no. 1, pp. 5-21.
- WOOD, D. 2012. *Manuál profesionálního kouče: Jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Praha, 2012. 97 s. ISBN 978-80-260-1672-4.

INFORMATION ABOUT AUTHOR

Ing. Hana Kučerová

Department of Business Economics and Administration
Faculty of Economics and Administration
University Pardubice
Studentská 84, Pardubice 530 09
Czech Republic
E-mail: hana.kucerova2@student.upce.cz

APLIKÁCIA FUNKČNEJ ANALÝZY NÁKLADOV V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

APPLICATION OF FUNCTIONAL-COST ANALYSIS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Denisa ŠEFČÍKOVÁ

ABSTRAKT

V posledných desaťročiach došlo k zásadným zmenám v systéme riadenia podnikov. Výsledkom týchto zmien boli nové prístupy ku kvalite riadenia zamestnancov. Na zlepšenie kvality personálneho riadenia je potrebné vyriešiť celý rad problémov spojených so zmenou systému personálneho riadenia. Z tohto hľadiska je zvyšovanie efektívnosti riadenia zamestnancov mimoriadne dôležité a praktické. Za jednu z efektívnych metód analýzy a zlepšovania efektívnosti personálneho riadenia podniku sa pokladá analýza funkčných nákladov (FSA). Táto analýza je považovaná za nevyhnutný krok k zlepšeniu podniku z hľadiska konverzie nákladov, ako aj výroby pridanej hodnoty. Tento článok je zameraný na analýzu metódy FSA ako po teoretickej stránke tak aj po praktickej. Praktickou ukážkou je v článku implementácia analýzy funkčných nákladov v personálnom manažmente na príklade stredne veľkého podniku za obdobie rokov 2016, 2017, 2018.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, analýza funkčných nákladov, efektívnosť podniku, personálny manažment, stratégia riadenia

ABSTRACT

In recent decades, there have been major changes in the corporate governance system. These changes resulted in new approaches to the quality of employee management. To improve the quality of human resource management, it is necessary to solve several problems related to the change of the human resource management system. From this perspective, increasing the effectiveness of employee management is extremely important and practical. One of the effective methods of analysing and improving the effectiveness of human resource management is the analysis of functional costs. This analysis is considered a necessary step to improve the business in terms of cost conversion as well as value-added production. This article focuses on the analysis of the FSA method both theoretically and practically. A practical example is the implementation of functional cost analysis in personnel management on the example of a medium-sized enterprise for the years 2016, 2017, 2018.

Key words: human resources management, functional cost analysis, business efficiency, personal management, strategy management

JEL KLASIFIKÁCIA: M54, M59

ÚVOD

Na prekonanie situácie, ktorá sa v modernom svete vyznačuje rýchlou zmenou a rastúcou konkurenciou, existuje mnoho užitočných nástrojov, ktoré by mohli pomôcť zvýšiť

efektívnosť podnikov pri dosahovaní lepších výsledkov a vyššej úrovne efektívnosti. Tieto zmeny a rýchlo rozvíjajúca sa konkurencia priniesli so sebou nové prístupy k riadeniu zamestnancov. V poslednej dobe sa preto zvyšuje záujem o nové metódy a prístupy personálneho manažmentu. Otázky personálneho manažmentu sa týkajú každého manažéra bez ohľadu na to, aké úlohy a funkcie vykonáva v podniku. Jednou z najefektívnejších metód na opis, kontrolu, analýzu a zlepšovanie personálu podniku je metóda analýzy funkčných nákladov.

1 ANALÝZA FUNKČNÝCH NÁKLADOV

V zahraničnej praxi sa táto metóda používa pod názvami analýza nákladov alebo inžinierstvo a analýza nákladov. Prvý termín sa používa, pokiaľ ide o analýzu už existujúcich výrobkov, druhý - pri navrhovaní nových výrobkov. Cieľová orientácia oboch typov analýz je však rovnaká: obidve sú navrhnuté tak, aby poskytovali rovnocenné charakteristiky produktu pri nižších nákladoch.

Analýza funkčných nákladov (FSA) je podľa autorky Gordashnikovej O. Y. (2006) systematická štúdia funkcií objektu (produktu, procesu, štruktúry) zameraná na minimalizáciu nákladov v oblasti návrhu, výroby a prevádzky objektu pri súčasnom zachovaní (zlepšení) jeho kvality a užitočnosti. Charakteristickým rysom tejto metódy je jej vysoká efektívnosť. Gordashnikova O. Y. (2006) tvrdí, že pri správnom uplatňovaní tejto metódy sa zníženie nákladov zabezpečí v priemere o 20 - 25%.

Podobnú definíciu prinášajú aj autorky Nosyreva I.G., Moskvitina N.V. (2019), ktoré tvrdia, že FSA je metóda štúdia funkcií objektu zameraná na vytváranie optimálnych vzťahov medzi užitočnosťou funkcií objektu, kvalitou ich realizácie a nákladmi vo všetkých fázach životného cyklu.

Metóda FSA sa spočiatku považovala iba za nástroj na zistenie nadmerných nákladov na existujúce výrobky. Neskôr sa začala používať ako prostriedok na zabránenie výskytu neefektívnych riešení už vo fáze navrhovania a výroby výrobkov, pri organizovaní a riadení rôznych prác. Táto metóda sa zásadne líši od konvenčných spôsobov znižovania výrobných a prevádzkových nákladov, pretože poskytuje funkčný prístup. Podstatou tohto prístupu podľa Gordashnikovej O. Y. (2006) je posúdenie objektu nie v jeho konkrétnej podobe ale ako súbor funkcií, ktoré by mal zahŕňať. Podľa autorky sa funkcia chápe ako externý prejav vlastností objektu v danom systéme vzťahov a funkcie vykonávané objektom možno rozdeliť na:

- základné/hlavné,
- pomocné,
- nepotrebné.

Hlavné funkcie určujú účel produktu. Pomocné sú funkcie, ktoré prispievajú k vykonávaniu základných funkcií alebo ich dopĺňajú. Nepotrebné funkcie neprispievajú k hlavnému účelu alebo naopak, zhoršujú technické parametre alebo ekonomické ukazovatele objektu. Aj napriek množstvu teoretických a praktických skúseností sa v súčasnosti metóde FSA nevenuje veľká pozornosť. Medzi hlavné dôvody autorka radí:

1. Nedostatočný záujem podnikových manažérov.
2. Nedostatok marketingových služieb v mnohých podnikoch.
3. Nedostatok finančných zdrojov na vedenie FSA.

Kobzeva V.V. (2015) tvrdí, že metóda FSA je jednou z metód, ktorá umožňuje uviesť možné spôsoby, ako zlepšiť výkonnosť nákladov. Cieľom vytvorenia modelu FSA na zlepšenie personálneho riadenia podnikov je dosiahnuť zlepšenie práce podnikov z hľadiska nákladov, pracovnej náročnosti a produktivity. Metóda je založená na údajoch, ktoré manažérom poskytujú informácie potrebné na zdôvodnenie a vykonanie manažérskych rozhodnutí pri použití metód, ako sú:

- Just-in-time (JIT) a KANBAN,
- globálne riadenie kvality,
- manažment kvality (TQM),
- neustále zlepšovanie (Kaizen),
- reengineering obchodných procesov (BPR).

Informácie FSA sa môžu podľa autorky Kobzeva V.V. (2015) použiť na súčasné (prevádzkové) riadenie aj na strategické rozhodnutia. Na taktickej úrovni riadenia sa dajú použiť informácie z modelu FSA ako odporúčania na zvyšovanie ziskov a zvyšovanie efektívnosti podniku. Pokiaľ ide o strategické rozhodnutia metóda predstavuje pomoc pri rozhodovaní o reorganizácii podniku, zmene sortimentu a služieb, vstupe na nové trhy, diverzifikácii atď. Informácie získané touto metódou umožňujú robiť informované a cielené rozhodnutia o alokácii zdrojov na základe pochopenia vzťahu funkcií a nákladových objektov, nákladových faktorov a množstva práce.

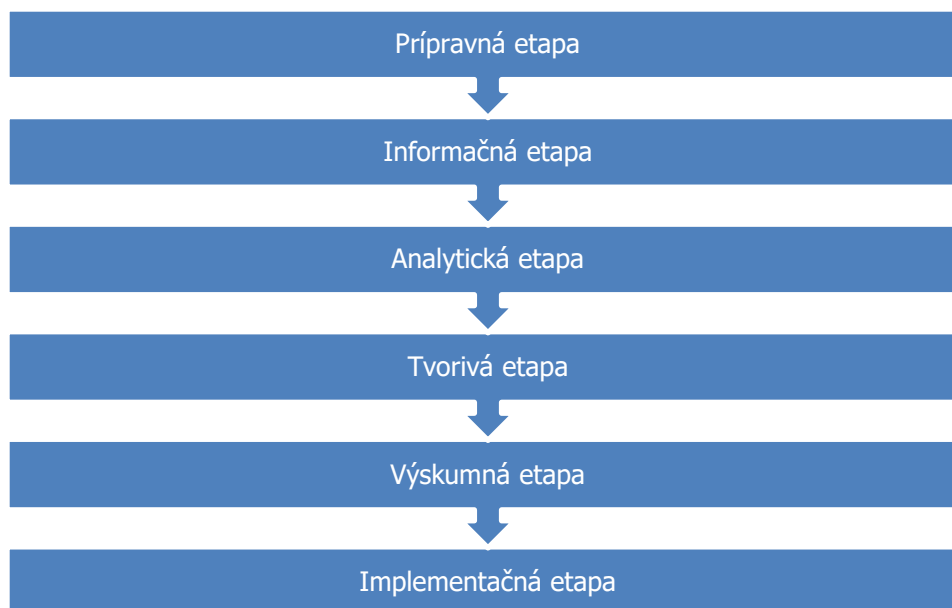
Pri uplatňovaní analýzy funkčných nákladov nemožno uvažovať iba o problémoch týkajúcich sa tvorby nákladov na personálne riadenie. Personálnym nákladom podniku je podľa Eroshina M. (2015) nutné porozumieť ako vytvoreniu určitého fondu hotovostných zdrojov, ktorý sa potom používa na rozvoj personálu a ich schopnosti pracovať. Náklady na personálne riadenie sa klasifikujú ako výška odmeny, vyjadrená v naturáliách aj v hotovosti, prevedená zamestnávateľom zamestnancovi za vykonanú prácu.

Novoselsky S.O. (2016) charakterizuje personálne náklady ako integrálny agregovaný ukazovateľ, ktorý zohľadňuje výdavky, ktoré podnik vynaložil pri vyhľadávaní, získavaní, organizovaní pracovných podmienok, materiálnom a sociálnom zabezpečení a prepúšťaní zamestnancov. Náklady na riadenie personálu možno klasifikovať podľa rôznych kritérií.

Eroshin M. (2015) ponúka túto klasifikáciu nákladov na personálne riadenie:

- produkcia práce, ktorá je spojená so získavaním, školením, rozvojom vlastného personálu,
- rozdelenie pracovných síl, ktoré je určené mierou vnútropodnikového pohybu pracovnej sily - presunom vlastných pracovníkov na iné štrukturálne jednotky,
- spotrebu (využitie) práce, ktorú určuje mzdový fond, dávky a stimuly zo stimulačných fondov, náklady spojené s udržiavaním kapacity pracovnej sily, sociálna ochrana a sociálne poistenie.

Na obr. 1 je uvedený všeobecný algoritmus, kroky na vykonávanie analýzy funkčných nákladov personálneho riadenia podniku.



Obr. 1 Algoritmus vykonávania analýzy funkčných hodnôt
Zdroj: Eroshin M. (2015)

Použitie rovnakého algoritmu vo svojej práci opisujú aj autorky Balashova N.V., Kuznetsova N.V. (2018), ktoré opisujú jednotlivé kroky takto:

V prípravnej fáze sa vykonáva komplexný prehľad o stave výroby a riadenia podniku, určia sa konkrétne úlohy pre analýzu, vypracuje sa pracovný plán. Najčastejšie sa používajú metódy: pohovory, fotografie pracovného dňa, dotazníky atď.

V informačnej fáze sa zhromažďujú, systematizujú a študujú informácie, charakterizujúce systém riadenia zamestnancov alebo jeho jednotlivé subsystemy, ako aj údaje o podobných systémoch, kompletizujú sa najlepšie postupy na zlepšenie riadenia. Používa rovnaké metódy ako v prípravnej fáze.

Analytická fáza je časovo najnáročnejšia. Predstavuje formuláciu, analýzu a klasifikáciu funkcií, analýzu funkčných vzťahov medzi jednotkami riadiaceho aparátu, náklady na implementáciu a úroveň kvality funkcií. Tu sa určuje stupeň závažnosti funkcie a dôvody ich nesúlady s úrovňou nákladov a kvalitou vykonávania funkcií. Zistia sa nadmerné, škodlivé, nezvyčajné a duplicitné funkcie. Úlohy vyhľadávania nápadov sú formulované

spôsoby zlepšenia systému riadenia zamestnancov. V tejto fáze sa používajú analytické metódy.

V tvorivej fáze sa predkladajú nápady a spôsoby plnenia funkcií riadenia, formulácia možností vykonávania funkcií, navrhujú sa spôsoby predbežného hodnotenia. S cieľom nájsť čo najväčší počet možností na zlepšenie systému riadenia zamestnancov sa odporúča použiť tieto metódy: kreatívne stretnutia, metóda 6-5-3, morfológická analýza atď. Výber metód na vyhľadávanie nápadov je založený na vlastnostiach predmetu analýzy a konkrétnych situáciách, ktoré sa vyvinuli v procese vykonávania funkcií riadenia.

Vo fáze výskumu sa vykoná podrobný opis každej vybranej možnosti, ich organizačné a ekonomické hodnotenie a výber najracionálnejších možností na

implementáciu. V tejto fáze sa vyvíja návrh systému riadenia zamestnancov so všetkými potrebnými odôvodneniami.

Vo fáze implementácie sa vykonáva sociálno-psychologická, odborná, materiálna a technická príprava na implementáciu. Vyvíja sa systém materiálnych a morálnych stimulov, vykonáva sa školenie, rekvalifikácia a ďalšie vzdelávanie zamestnancov.

Praktickým významom použitia analýzy funkčných nákladov je podľa autorky Vasyutkina N.V. (2011) fakt, že podnik musí pravidelne investovať do rozvoja personálu, aby zvýšil svoju kvalifikáciu a materiálny záujem o vysoké výsledky svojej činnosti. Úspory investícií do zamestnancov podniku negatívne ovplyvňujú nielen imidž podniku ale aj úroveň produktivity práce jeho zamestnancov. V tomto ohľade je použitie metód funkčnej analýzy hlavnou metódou na optimalizáciu nákladov na personálne riadenie podniku.

Výsledky uplatňovania analýzy funkčných nákladov podľa Novoselského S.O. (2015) možno vidieť v:

- raste produkcie v dôsledku rastu produktivity práce v podniku;
- zvýšení morálnej spokojnosti s prácou zamestnancov,
- znížení fluktuácie zamestnancov v dôsledku stabilizácie a príťažlivosti pracovných podmienok v podniku.

Rovnaké prínosy tejto metódy popisuje aj Voronovitský M.M. (2013), ktorý taktiež tvrdí, že uplatňovanie metódy analýzy funkčných nákladov je primárne zamerané na optimalizáciu nákladov na riadenie zamestnancov podniku, čo by malo pozitívne ovplyvniť rast efektívnosti podniku ako celku. Podobné prínosy vidia taktiež autorky Astrakhantseva A.S., Kulizhskaya Z.S. (2018), ktoré medzi hlavné pozitíva tejto metódy radia:

- dosiahnutie požadovaného stavu, pokiaľ ide o efektívnosť riadiacich pracovníkov a nákladov na nich,
- zvýšenie produktivity práce rôznych kategórií pracovníkov,
- zlepšenie využívania potenciálu zdrojov (materiálne, pracovné a finančné zdroje),
- odstránenie problémov pri riadení a výrobe,
- zníženie nákladov a zlepšenie kvality výrobkov alebo služieb.

1.1 Príklad analýzy funkčných nákladov v personálnom manažmente

Analýza funkčných nákladov bola aplikovaná na stredne veľký priemyselný podnik za obdobie 3 rokov: 2016, 2017, 2018.

Vychádzali sme z údajov, ktoré sme získali od vedúcich pracovníkov v podniku. Získané údaje sú uvedené v tab. 1 a každý z údajov je uvádzaný v tis. €.

Išlo o údaje k týmto funkciám riadenia ľudských zdrojov:

1. Nábor a výber zamestnancov.
2. Školenia a rekvalifikáciu pracovníkov.
3. Materiálna a technická podpora personálu.
4. Bezpečnosti a ochrany zdravia.
5. Sociálna stimulácia.
6. Celkové náklady na riadenie ľudských zdrojov.

Tab. 1 Analýza funkčných nákladov personálneho manažmentu v tis. €

Funkcie riadenia ľudských zdrojov	rok 2016	rok 2017	rok 2018	r.2018 v % k r.2016	Rozdiel r. 2018 od r. 2016
Nábor a výber zamestnancov	2317	2019	1591	68,67	-726
Školenia a rekvalifikáciu pracovníkov	19087	15813	11094	58,12	-7993
Materiálna a technická podpora personálu	3890	4381	4094	105,24	204
Bezpečnosti a ochrany zdravia	9873	11093	15894	160,98	6021
Sociálna stimulácia	6859	6980	5522	80,51	-1337
Celkové náklady na riadenie ľudských zdrojov	42026	40286	38195	90,88	-3831

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov od podniku

Zosumarizovaním a analyzovaním údajov z tab.1 môžeme dospieť k záveru, že v podniku došlo k zníženiu nákladov na personálne riadenie. V roku 2018 sa teda hodnota nákladov na personálne riadenie v porovnaní s rokom 2016 znížila o 9,12%. Zníženie nákladov na zamestnancov v podniku je spôsobené znížením výdavkov na jednotlivé položky, čo možno vidieť v tab. 1. V roku 2018 v porovnaní s rokom 2016 došlo k zníženiu nákladov na výber a nábor zamestnancov o 11,33%, výdavkov na vzdelávanie a rekvalifikáciu zamestnancov podniku o 41,98%, ako aj výdavkov na sociálne stimuly o 19,49%.

Tab. 2 predstavuje štruktúrnú analýzu funkčných nákladov na personálne riadenie.

Tab. 2 Štruktúrna analýza funkčných nákladov personálneho manažmentu

Funkcie riadenia ľudských zdrojov	2016		2017		2018	
	tis. €	v % k celkovej hodnote	tis. €	v % k celkovej hodnote	tis. €	v % k celkovej hodnote
Nábor a výber zamestnancov	2317	5,51	1591	5,01	1591	4,17
Školenia a rekvalifikáciu pracovníkov	19087	45,42	11094	39,25	11094	29,05
Materiálna a technická podpora personálu	3890	9,26	4094	10,87	4094	10,72
Bezpečnosti a ochrany zdravia	9873	23,49	15894	27,54	15894	41,61
Sociálna stimulácia	6859	16,32	5522	17,33	5522	14,46
Celkové náklady na riadenie ľudských zdrojov	42026	100	38195	100	38195	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Zvýšenie nákladov na ochranu pri práci v podniku je dôsledkom sprísnenia regulačných noriem v oblasti ochrany zdravia pri práci. V dôsledku toho sa náklady v roku 2018 zvýšili o 60,98% v porovnaní s rokom 2016 a výdavky na pracovné odevy (materiálna a technická podpora) tiež vzrástli o 5,24%.

Na základe použitia analýzy môžeme konštatovať, že použitie metód analýzy funkčných nákladov je dôležitým aspektom manažérskeho rozhodovania v oblasti budovania efektívneho systému strategického personálneho riadenia.

ZÁVER

Hlavným znakom metódy FSA je, že nie je možné správne určiť náklady na hlavný proces bez toho, aby sa vopred určili náklady na podporné procesy a procesy riadenia. Hlavné ťažkosti pri vykonávaní metódy FSA súvisia práve s nedostatkom alebo absenciou počiatkových údajov o procesoch a nákladmi na zdroje, ktoré tieto procesy spotrebujú. Počas vykonávania metódy FSA sa tieto údaje musia zbierať, spracúvať a triediť.

Pre spoločnosti, ktoré sú vo fáze vývoja a zrelosti môže analýza funkčných nákladov poskytnúť zásadný prielom v oblasti ochrany zdrojov alebo zlepšenia efektívnosti a tento účinok bude mať významné dlhodobé synergické pozitívne následky. Neschopnosť hodnotiť a merať produktivitu práce zamestnancov je kľúčovým problémom pri riadení ich efektívnosti.

Pri vykonávaní metódy FSA vznikajú určité kauzálne vzťahy, ktoré definujú prevod nákladov zo zdrojov na produkty. Použitie metódy neposkytuje odpoveď na otázku, ako zmeniť tieto vzťahy medzi príčinami a následkami s cieľom zlepšiť činnosť podniku ale poskytuje príležitosť zistiť, kde sú tieto príčiny a následky zlé.

LITERATÚRA

- ASTRAKHANTSEVA, A.S., KULIZHSKAYA, Z.S. 2018. Prístupy k riadeniu zlepšenia efektívnosti obecných inštitúcií. *Vestník ekonomiky a podnikania*. 2018. s. 959-963.
- BALASHOVA, N.V., KUZNETSOVA, N.V. 2018. Vplyv organizačnej kultúry na prevádzkovú efektívnosť spoločnosti. *Pracovné a sociálne vzťahy*. 2018. s. 5-15.
- EROSHIN, M. 2015. Analýza politiky minimalizácie nákladov na personálne riadenie. *Personálne riadenie*. 2015. č. 13. s. 24-32.
- GORDASHNIKOVA, O. Y. 2006. Analýza funkčných nákladov v oblasti kvality výrobkov a riadenia marketingu v podniku. 2006. č.3, s. 45-52.
- KOBZEVA, V.V. 2015. Manévrovateľnosť nákladov na riadenie personálu. *Personálny manažment*. 2015. č. 8. s.32-35.
- NOSYREVA, I.G., MOSKVITINA, N.V. 2019. Functional and cost analysis as a tool for improving the personnel management system in the budgetary educational institution of higher education. *Russian Journal of Labour Economics*, 2019. p. 971-990.
- NOVOSELSKY, S.O. 2016. Politika a mechanismus personálneho riadenia v sektore poisťovníctva. *Veda a prax regiónov*. 2016. č. 1. s.48-54.
- NOVOSELSKY, S.O. 2015. Úloha úverového ratingu vo finančnom mechanizme fungovania potravinárskeho priemyslu v regióne. *Bulletin Štátnej poľnohospodárskej akadémie v Kursku*. 2015. č. 8. s. 48-52.
- VASYUTKINA, N.V. 2011. Úloha marketingu v riadení zimných podnikov. *Economics and Management*. 2011. č. 6 s. 15–20.
- VORONOVITSKY, M.M. 2013. Model správania klientov bánk. *Ekonomika a matematické metódy*. 2013. č. 1. s. 73-87.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Denisa Šefčíková

Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice
tel.: +421915604087
e-mail: denisa.sefcikova@student.euke.sk

ZVYŠOVANIE ÚROVNE KULTÚRY AKO PREDPOKLAD VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE

INCREASING THE CULTURE LEVEL AS A PRESUMPTION OF PERFORMANCE OF ORGANIZATION

Hajnalka NÉMETH MAŽÁROVÁ

ABSTRAKT

Organizačná kultúra zohráva významnú úlohu pri dosahovaní výkonnosti a je kľúčovým determinantom rozvoja organizácie, ktorý výrazne určuje úspešnosť a postavenie podniku na trhu. Cieľom je identifikovať podstatu kultúry organizácie vo väzbe so systémom manažérstva kvality. Príspevok poskytuje prehľad o organizačnej kultúre ako kľúčového faktora úspechu, ktorý je predpokladom výkonnosti a úspešnosti organizácií. Poukazuje na zvyšovanie úrovne kultúry organizácie založenej na hodnotách výnimočnosti a spoločenskej zodpovednosti, zvyšujúc tak udržateľnosť rozvoja a prosperity organizácie.

Kľúčové slová: organizačná kultúra, hodnoty, výkonnosť, TQM, úspešnosť

ABSTRACT

Organizational culture plays an important role in achieving performance and is a key determinant of organizational development, which strongly determines the success and market position of a business. The aim is to identify the essence of the organization's culture in relation to the quality management system. The paper provides an overview of organizational culture as a key success factor, is a prerequisite for the performance and success of organizations. It points to increasing the culture of an organization based on values of excellence and responsibility, thus increasing the sustainability of the organization's development and prosperity.

Key words: organizational culture, values, performance, TQM, success

JEL KLASIFIKÁCIA: M10, M14, L15

ÚVOD

Úspech organizácie je závislý od jej kultúry. Organizácie si neuvedomujú dôležitosť kultúry, tak sa venuje aj menej pozornosti podpore výkonnosti a posunutiu organizácie smerom k hodnotám v porovnaní s inými determinantmi úspešnosti. Zvyšovanie úrovne kultúry je odrazom organizačného rozvoja, ktorého cieľom je zlepšiť výkonnosť a efektivitu organizácie. Organizačná kultúra by ovplyvnila aj zavádzanie systému zameraného na zvyšovanie výkonnosti. Tento príspevok sa zameriava okrem iného aj na kultúru kvality.

Úlohou bolo vymedziť význam a podstatu kultúry organizácie a podať usmernenie pre zvýšenie úspešnosti organizácie v kontexte zvyšovania úrovne kultúry v kontexte hodnôt. Zistilo sa, že kultúra organizácie ovplyvňuje prosperitu organizácie a môže mať vplyv na úspešnosť implementácie systému manažérstva kvality. Zvyšovanie výkonnosti a úspešnosti

organizácií je možné zvyšovaním úrovne kultúry organizácie vyznávaním hodnôt založených na princípoch spoločenskej zodpovednosti.

1 FAKTORY VÝKONNOSTI A VÝZNAM KULTÚRY VO ZVYŠOVANÍ VÝKONNOSTI

1.1 Faktory vedúce k zvýšeniu výkonnosti a konkurencieschopnosti

Problematika výkonnosti a úspešnosti organizácií v kontexte organizačnej kultúry nie je riešená až v takej miere, ako je potrebné, a keď áno, tak len čiastočne. Prikláňame sa k názoru, že: „úspešnosť a výkonnosť podniku rastie priamo úmerne s ochotou a so schopnosťou vedenia podniku poznať hodnototvorné činnosti podniku tak, aby boli prevádzkované efektívne a aby ich kvalita prevedenia spolurozhodovala o prínose pre zákazníka a zároveň napomáhala splneniu cieľov podniku“. (Krauszová, Janeková, 2008) „Nositeľmi organizačnej kultúry sú ľudia“, pričom „nezastupiteľnú úlohu má pritom manažment organizácie, ktorý je nositeľom všetkých rozhodnutí v riadiacich, komunikačných a inovačných procesoch“. (Kachaňáková, 2010, s. 11, 13)

Úloha v dosahovaní predpokladu efektívnosti a výkonnosti podnikov náleží vedeniu (spôsob vedenia ľudí, dôslednosť v komunikácii vízií a demonštrácii priorít). Model súvislostí vychádzajúci z výsledkov štúdií (Wiley, Brooks, 2000) poukazuje na kľúčové väzby pri dosahovaní výkonnosti (obrázok 1), t.j. vzájomne prepojené oblasti podmieňujúce výkonnosť podnikov.



Obrázok 1: Model súvislostí
Zdroj: Wiley, Brooks, 2000.

Na kľúčové väzby pri dosahovaní výsledkov možno nadviazať delenie prístupov na tradičné a moderné prístupy hodnotenia výkonnosti. Existuje niekoľko druhov klasifikácií ukazovateľov výkonnosti, ktoré boli doposiaľ sformulované. Ukazovatele výkonnosti vo väčšine prípadov delíme na kvalitatívne (mäkké) a kvantitatívne (tvrdé). (Marinič, 2008) Známe je aj členenie Kaplana a Nortona (1996) v architektúre Balanced Scorecard (BSC).

Ak sa pozrieme na koncept „7S“ firmy McKinsey, zistíme, že medzi vzájomne prepojené oblasti podmieňujúce úspešnosť organizácií zaraďujú tvrdé aj mäkké faktory, a to: stratégiu, štruktúru, systémy, ciele (hodnoty), schopnosti, spolupracovníkov a štýl vedenia (kultúra). Iný odborník (Mosadegh Rad, 2006) medzi faktory vedúce k zvýšeniu produktivity a spokojnosti zamestnancov s cieľom zlepšiť spokojnosť zákazníkov zaraďuje:

- tímovú prácu a spoluprácu,
- poskytovanie právomoci a zodpovednosti,
- istotu zamestnania,
- spravodlivosť,
- efektívnu komunikáciu,
- dobré finančné riadenie,
- kvalitu orientovanú na zákazníka,
- šandardizáciu procesov a postupov,
- partnerstvo s dodávateľmi,
- neustále zlepšovanie,
- faktické riešenie problémov – manažérstvo na základe faktov,
- zosúladzovanie procesov s cieľom zlepšiť spokojnosť zákazníkov,
- uplatňovanie najlepších postupov,
- používanie nástrojov na meranie,
- informácie a ich využívanie pre rozvoj,
- využívanie informácií na zlepšenie,
- kultúru kvality.

Ako sa už uviedlo, miera výkonnosti, úspešnosti a konkurencieschopnosti sa odvíja od rôznych faktorov v uplatnení špecifického spôsobu riadenia, ktoré sú charakteristické pre daný podnik. Dôsledným organizovaním a cieľovým riadením je možné dosiahnuť pozitívne výsledky, efektívne riadiť výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácií. Predpokladom konkurencieschopnosti i výkonnosti je vyspelá (silná) kultúra, budovanie konkurenčnej výhody založenej na využívaní strategickej schopnosti organizácie a flexibilné prispôbovanie požiadavkám doby v širokom slova zmysle. V tomto smere je možné vymenovať nové zdroje konkurenčnej výhody, ktoré považujem za smerodajné:

1. Znalostný manažment - od riadenia inovatívneho myslenia až po kontinuálnosť inovácií. (Longenecker a kol., 2005; Hill, Jones, 2009; Morschett a kol., 2010)
2. Optimalizované procesy - efektívne procesy.
3. Spoločenská zodpovednosť organizácií - zodpovedný prístup.

Zvyšovanie výkonnosti a úspešnosti organizácie predpokladá primeranú kultúru, tzv. kultúra rozhoduje o úspešnosti organizácií v podmienkach zostrujúceho sa konkurenčného prostredia. (Labská a kol., 2009)

Jednou z možností ako efektívne riadiť výkonnosť je naučiť sa čeliť výzvam, flexibilne reagovať na zmeny trhu a predchádzať problémom, prípadne zabrániť ich prehlbovaniu, zamedziť ich opakovaniu. Pri riadení výkonnosti sa hovorí o rôznych nástrojoch a technikách riadenia. Všeobecne je riadenie výkonnosti založené na manažovaní jednotlivých vstupov a výstupov. Existuje niekoľko manažérskych nástrojov pre prácu s hodnotením, sledovaním a meraním výkonnosti. Nástroje na hodnotenie výkonnosti by sme mohli kategorizovať na základe toho, v akých oblastiach sa používajú (logistika a výroba, marketing, financie, ľudské zdroje, technológie a IT). Uprednostňujeme komplexné nástroje, ktoré hodnotia organizáciu vo všetkých oblastiach a úrovniach, ako sú integrované manažérské systémy (napr. aj systém manažérstva kvality či model výnimočnosti EFQM). Medzi uplatňované metódy a nástroje zlepšovania výkonnosti, t.j. zlepšovania a zvyšovania konkurencieschopnosti, možno zaradiť nasledovné koncepty riadenia a merania výkonnosti:

- Benchmarking, ktorý je považovaný za najlepší nástroj na meranie konkurencieschopnosti a identifikáciu konkurenčnej výhody.
- Metóda ABC (Activity-based cost calculation).
- Metóda ABM (Activity based management).
- Balanced SCORECARD.
- Model výnimočnosti a iné systémy manažérstva kvality.
- EVA (Economic value added).
- CRM – riadenie vzťahov so zákazníkmi.
- Audity (audit procesov, audit systému, marketingové a iné) a metódy samohodnotenia.
- Rôzne analýzy.
- Outsourcing.
- Manažment zmien.
- Iné.

1.2 Kultúra a jej podstata v organizáciách

História pojmu „kultúra“ sa spája s Cicerom (filozofiu chápal ako kultúru ducha), pritom prvá vedecká definícia „kultúry“ pochádza od E. B. Taylora z roku 1871. (Kachaňáková, 2010; Lukášová, 2010) Kultúra, ako ju pozná verejnosť, je súbor presvedčení, hodnôt a noriem, ktorými sa riadi daná organizácia. Kultúra existuje v každej organizácii a možno ju chápať ako dušu organizácie.

Organizačná kultúra pramení z troch zdrojov: viery a hodnoty manažmentu, vzdelávacích skúseností členov skupiny počas existencie a rozvoja organizácie a nových presvedčení, hodnôt a predpokladov, ktoré priniesli noví členovia a vodcovia do organizácie. (Schein, 2004) Hodnota sa označuje za jadro každej kultúry. (Hofstede, 1999) Hodnoty môžu byť vyjadrené v schopnosti a spôsobilosti, výkonoch a tímovej práci. (Armstrong, 2007)

Kultúra si vyžaduje kvalitu vo všetkých aspektoch činnosti organizácie. (Mosadegh Rad, 2006) Silná organizačná kultúra podporuje výkonnosť. (Popescu, Otelea, 2013) Quinn a Rohrbaugh (In Lukášová, 2010) považujú kultúru za kritický faktor efektívnosti a dlhodobého úspechu organizácie. **Organizačná kultúra** je dôležitá z mnohých dôvodov (Horáková a kol., 2008; Zeitz a kol., 2009; Kachaňáková, 2010; Lukášová, 2010; Malhi, 2013; Popescu, Otelea, 2013):

- a) Utvára prostredie a definuje atmosféru, usmerňuje a ovplyvňuje prácu.
- b) Zvyšuje kvalitu súžitia a spolupráce zamestnancov, zvyšuje sa pocit spolupatričnosti - poskytuje zmysel a účel práce zvyšujúc tak angažovanosť, lojalitu a motiváciu zamestnancov z dôvodu ich väzby k určitým základným hodnotám; dlhodobý úspech organizácie sa spolieha na kompetencie a zodpovednosti, ako aj motiváciu zamestnancov.
- c) Vzniká priestor pre adaptáciu na zmeny a pre implementáciu inovácií, ako aj na zlepšenie sa a rozvoj organizácie, prosperitu a stabilitu na trhu.
- d) Tvorí podmienky pre komunikáciu a keďže hodnoty sú hlboko zakorenené prakticky vo všetkých aspektoch života organizácie, tak aj v štýle riadenia a rozhodovacích procesoch, čo sa odráža aj v úspešnosti na trhu.
- e) Umožňuje dosiahnutie strategických cieľov - úspech spočíva v existencii podpornej kultúry; stratégia a kultúra sa odrážajú v správaní zamestnancov voči zákazníkom.
- f) Podporuje výkonnosť organizácie a i zlepšenie finančných výsledkov.
- g) Je determinantom efektívnosti a zvyšuje konkurencieschopnosť organizácie, t. j. kľúčový faktor úspechu.

2 PREPOJENIE KULTÚRY S RIADENÍM KVALITY

Vzhľadom na to, že organizácie sa zameriavajú na zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti procesov, je možné vysloviť, že existuje prechod od tradičnej organizačnej kultúry ku „**kultúre výkonnosti**“, tzv. prístup zameraný na výkon. Ak je to kultúra výkonnosti, respektíve kvality, tak možno hovoriť o vysokovýkonnej organizácii. Na tomto mieste snád' možno dodať, že vedomý a systematický prístup k riadeniu organizácie prispieva aj k výkonnosti a efektívnosti. Komplexná iniciatíva rozvoja organizácie, respektíve organizačného rozvoja, zahŕňa od riadenia výkonnosti - plánovania, organizácie, vedenia, kontroly – až po hodnotenie výkonnosti aj integráciu rôznych manažérskych systémov a nástrojov výkonnosti.

Zvýšenie efektivity znamená nastavenie vyššej úrovne procesov a aktivít v danom prostredí, a to plánovaním, nastavením a sledovaním aktivít ako aj opatrení akčných plánov na zlepšenie produktivity. Každé opatrenie podporujúce zmenu musí byť dosiahnuteľné so stanovenou zodpovednosťou a musí byť podporované top manažmentom, t.j. musia byť vytvorené podmienky pre realizáciu. Je tu potreba širšieho pohľadu vnímania kvality ako takého v organizácii. Ako to naznačujú odborníci, **kultúra úzko súvisí s riadením kvality**. (Abdullah a kol., 2008; Zu a kol., 2010) Z tohto hľadiska, kultúra kvality predstavuje takú kultúru organizácie, ktorá sa zameriava na kvalitu. Organizačná kultúra je jedným z prvkov, vďaka ktorým je organizácia konkurencieschopná a podľa niektorých štúdií, organizácie využívajúce systém manažérstva kvality majú konkurenčnú výhodu. (Barney, 1986; Gimenez-Espin a kol., 2012) Systém manažérstva kvality možno opísať ako systém rozvoja kultúry, tzv. spôsob riadenia zameraný na zlepšenie efektívnosti, flexibility a konkurencieschopnosti organizácie ako celku. (Ho, Fung, 1994; In Mosadegh Rad, 2006) Komplexné manažerstvo kvality - TQM (z angl. Total Quality Management) - sa považuje za podstatný mechanizmus dosiahnutia konkurenčnej výhody. (Gimenez-Espin a kol., 2012)

Možnosť zlepšiť výkon prostredníctvom zavedenia systému manažérstva kvality je na rozhodnutí top manažmentu organizácie. (Lukášová a kol., 2004; Gimenez-Espin a kol., 2012) Úspech zavádzania TQM sa však môže líšiť od určitých kultúrnych hodnôt. Vzťahy medzi rôznymi typmi kultúr, silou kultúry a TQM sa však málokedy skúmajú. (Mosadegh Rad, 2006) Organizačná kultúra je predpokladom úspešnej implementácie systémov manažérstva kvality. (Barney, 1986; Schein, 1992; Mosadegh Rad, 2006) V každej kultúre môžu byť prítomné konkurenčné hodnoty, ktoré determinujú efektívnu implementáciu systému TQM. Štúdie poukázali na to, že kultúra je jednou z najdôležitejších premenných úspechov implementácie TQM. (Dean, Bowen, 1994; Tata, Prased, 1998; Cameron, Quinn, 1999; Metri, 2005; Mosadegh Rad, 2006; Gimenez-Espin, 2012)

TQM prispieva aj k zlepšeniu výkonu zamestnancov (Gimenez-Espin a kol., 2012), treba však dodať, že problémy s ľudskými zdrojmi sú dôležitými prekážkami pri implementácii TQM. (Mosadegh Rad, 2005) Pre úspech zavádzania TQM je rozhodujúce zapojenie a angažovanosť zamestnancov, tímová práca a komunikácia. (Mc Adam, Kelly, 2002; Mosadegh Rad, 2005) Už Peters a Waterman (1982) zistili, že existuje pozitívny vplyv kultúry na výkon, pričom na tento fakt poukazujú aj iné štúdie a výskumy. (Lukášová, 2010; Nurwati, 2013) Výskumy tiež zdôrazňujú, že orientácia na zákazníka a neustále zlepšenie sú princípy, ktoré majú zásadný vplyv na úspech implementácie TQM. (Jabnoun, Sedrani, 2005; Jančíková, Brychta, 2009) Možno teda konštatovať, že organizačná kultúra ovplyvňuje výkonnosť a úspešnosť organizácie.

Trvalo udržateľný rozvoj sa vo všeobecnosti chápe ako rozvíjanie procesov, schopností a manažérskych systémov a chápe sa aj ako rýchla reakcia organizácie na meniace sa požiadavky s cieľom dosiahnuť zlepšenie, neustále sa učiť a chrániť svoje zdroje so zapojením všetkých zainteresovaných strán. Toto je možné dosiahnuť len so

zodpovedným prístupom organizácie a jej všetkých zainteresovaných strán. Vzhľadom na súčasné výzvy globalizácie a smerom k trvalo udržateľnému rozvoju organizácie je žiaduce spomenúť spoločenskú zodpovednosť, ktorá sa odráža aj v kultúre organizácií a vyplýva aj z modelov manažérstva kvality (napr. model CAF). Trvalá udržateľnosť vyplýva zo základnej koncepcie modelu výnimočnosti EFQM, ktorú možno považovať za tvorca inovatívnej kultúry a aj z tohto dôvodu sa odporúča uplatniť tento model v praxi. Jedná sa o nasledovné koncepcie, respektíve zásady/princípy:

- vytváranie pridanej hodnoty,
- vytváranie trvalo udržateľnej budúcnosti,
- rozvíjanie (strategických) schopností organizácie,
- využívanie tvorivosti a inovácií, zapojenie zamestnancov do procesu rozhodovania,
- dosahovanie úspechu vďaka zamestnancom,
- vodcovstvo na základe vízie, inšpirácie a integrity,
- agilné riadenie,
- trvalé dosahovanie vynikajúcich výsledkov.

V nižšie uvedenej tabuľke sme zosummarizovali princípy vybraných systémov a modelov manažérstva kvality, z ktorých vyplývajú spoločné znaky týchto systémov. Tieto spoločné znaky môžu byť smerodajné pre trvalo udržateľný rozvoj nezávisle od typu a veľkosti organizácie.

Tabuľka 2: Princípy vybraných systémov a modelov manažérstva kvality

Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001	TQM	Model CAF	Spoločné zásady systémov
Zameranie sa na zákazníka	Zameranie sa na zákazníka	Orientácia na výsledky	Zameranie sa na zákazníka Orientácia na výsledky
Vodcovstvo	Rozvoj zamestnancov	Zameranie na občana	Vodcovstvo Zapojenie ľudí a tímová práca Rozvoj zamestnancov
Zapojenie ľudí	Komunikácia	Vodcovstvo a stálosť cieľov	Procesný prístup Vodcovstvo
Procesný prístup	Procesný prístup	Manažérstvo podľa procesov a faktov	Zlepšovanie a inovácia Otvorená komunikácia
Zlepšovanie a inovácia	Integrovaný systém	Rozvoj zamestnancov	Rozhodovanie na základe faktov / založené na dôkaze
Rozhodnutie založené na dôkaze	Trvalé zlepšovanie	Trvalá inovácia a zlepšovanie	Manažérstvo vzťahov
Manažérstvo vzťahov	Rozhodovanie na základe faktov	Rozvoj partnerstiev	Komunikácia Rozvoj partnerstiev
	Strategický a systematický prístup	Spoločenská zodpovednosť	Strategický, systematický prístup Zodpovednosť

Zdroj: sprac. podľa Westcott, 2013; Malhi, 2013.

3 ZVÝŠENIE ÚROVNE KULTÚRY ZALOŽENEJ NA HODNOTÁCH VÝNIMOČNOSTI

3.1 Predpoklady zvyšovania úrovne kultúry

Kultúra zahŕňajúc komunikáciu a ľudské zdroje je kľúčový faktor, ktorý výrazne určuje úspechy a postavenie organizácie na trhu (Charvátová, 2006). Manažéri by mali byť schopní vytvoriť takú kultúru a navrhnuť takú politiku, ktorá by bola zameraná na podporu inovácií. Mali by klásť dôraz na vzdelávanie a infraštruktúru, ktorá pomáha budovať organizačné prostredie prispievajúce tak k neustálemu zlepšovaniu a trvalo udržateľnému rozvoju. (Mosadegh Rad, 2006)

McKinsey & Company (2017) uvádza oblasti, na ktoré sa treba zamerať pri tvorbe vysoko výkonnostnej organizácie: výsledky, smerovanie (vizia), inovácie a vzdelávanie, vodcovstvo, koordinácia a kontrola, schopnosti, motivácia, pracovné prostredie, zodpovednosť, vonkajšia orientácia. Možno si tu všimnúť podobnosť s princípmi systémov manažérstva kvality.

Organizačná kultúra má vplyv na úspešnosť implementácie systému, a to v závislosti od typu organizačnej kultúry. V organizácii s kultúrou kvality je kvalita zakorenená vo všetkých aspektoch organizačného života, vrátane náboru zamestnancov, školenia, štýlu riadenia, rozhodovania, štruktúry, pracovných procesov a usporiadania miest. „Kvalita“ je tu vnímaná ako spôsob života, pričom sa princípy kvality odzrkadľujú v organizačných postupoch a správani. (Malhi, 2013) Pri použití metódy Demingovéhoho cyklu pri budovaní kultúry kvality organizácie môžu zvýšiť svoju konkurencieschopnosť. (Nugraha, Latief, 2019)

Najväčší vplyv na zavádzanie zmien, teda aj na zavedenie systému manažérstva kvality, majú určité prvky, t.j. predpoklady, na ktoré treba klásť väčší dôraz, než na ostatné: riadenie zmeny ako projektu, prepojenie práce zamestnancov so stratégiou a priebežná otvorená komunikácia - informačné a motivačné prepojenie. Efektívna komunikácia má významný vplyv na úspech zavádzania rôznych systémov, ako aj na výkonnosť a efektívnosť. (Nwabueze, Mileski, 2018)

V nadväznosti na zistenia z rôznych štúdií a výskumov, je možné zosumarizovať nároky zákazníkov/verejnosti, respektíve celej spoločnosti voči kvalite, čo spôsobuje:

- a) zmenené podmienky na trhu: zvyšujúci sa dopyt po tzv. „ekoproduktoch“ a i zvýšený počet potenciálnych zamestnancov s „ekomyslením“;
- b) zvýšené nároky na uplatnenie princípov spoločenskej zodpovednosti voči organizáciám;
- c) nároky zainteresovaných strán;
- d) zvýšené nároky na verejnú správu.

Uvedené nároky a zmenené podmienky konkurenčného prostredia majú vplyv na úspešnosť organizácie, ako aj na jej trvalo udržateľný rozvoj a konkurencieschopnosť. Je tu priestor na to, aby organizácie pokročili ďalej s uplatnením troch dimenzií koncepcie spoločenskej zodpovednosti v strategickom riadení.

3.2 Posunutie úrovne kultúry v nadväznosti na tvorbu hodnoty a dosiahnutia výnimočnosti

Zvýšené nároky spoločnosti naznačujú, že je potreba zamerať sa na výzvy budúcnosti s prihliadaním na trvalo udržateľný rozvoj. Zásady trhu sú navrhnuté tak, aby vyvolali spokojnosť zákazníkov a zlepšili kvalitu služieb (Walsh, Mitchell, 2010). Vychádzajúc z tejto koncepcie, ktorú možno považovať za smerodajnú, možno i podniknúť kroky, aby sa kultúra posunula **smerom k hodnotám založených na kvalite**. (Woods, 1997) Zastávame názor, že riešenie pre úspešnú stratégiu spočíva v zásade „**zdieľanej hodnoty**“. (Cammilleri, 2012) Hodnoty sú pre danú organizáciu jedinečné. Keď organizácia pridá k

svojej hodnotovej ponuke iný rozmer, napríklad sociálny, môže to znamenať konkurenčnú výhodu.¹ Porter a Kramer (2006) tvrdia, že „spoločenská zodpovednosť podnikov môže byť oveľa viac ako len náklady, obmedzenia alebo charitatívne skutky“. Spoločenskú zodpovednosť možno chápať „ako zdroj príležitostí, inovácií a konkurenčnej výhody“. Literatúra potvrdila, že zodpovedné správanie sa môže použiť ako strategický nástroj na tvorbu hodnoty. (Porter, Kramer, 2006; Orlitzky a kol., 2012)

Rozdiely vo vnímaní spoločenskej zodpovednosti ako konceptu vidieť na odlišných prístupoch organizácií k tomuto trendu. Významnú úlohu však začína hrať až v súčasnosti, keď globalizačné zmeny na čele s klimatickou zmenou kladú na nás veľmi vysoké nároky. Konceptia spoločenskej zodpovednosti sa za predpokladu, že jej obsah je pochopený a uplatňovaný správne, tak jej prínos je viditeľný, stáva sa kľúčovým faktorom úspešnosti tak pre organizácie, ako aj pre krajinu.

Vzťahy medzi uplatnením princípov spoločenskej zodpovednosti a smerovaním, cieľmi a stratégiou organizácie, sa môžu líšiť v určitom stupni hodnôt. Avšak väzby medzi rôznymi úrovňami organizácie, kultúrou a uplatnením princípov spoločenskej zodpovednosti sa len málokedy skúmali. Je tu výzva pre odborníkov: skúmať tieto vzťahy, ako aj prepojenosť zodpovednosti s výkonnosťou organizácie. Na základe presvedčení sa na tomto mieste spomína model predstavujúci „vytváranie zdieľanej hodnoty“, a to so zameraním na nasledovné oblasti (Cammilleri, 2012):

1. „udržateľné siete miestnych podnikov a siete založené na hodnotách;
2. vytváranie zdieľanej hodnoty; hodnota v podnikaní; tvorba hodnoty prostredníctvom sociálnej stratégie;
3. prístup zainteresovaných strán k maximalizácii obchodnej a sociálnej hodnoty“.

Základnou motiváciou takýchto prístupov je názor, že vytváranie spojení medzi zúčastnenými stranami otvorí príležitosti na vytváranie hodnôt. Odborníci na kultúru (Hofstede, Hofstede, 2010; Schein, 2004) poukazujú na to, že koncepty súvisiace s kultúrou sú komplexné javy. Aj z uvedeného dôvodu je tu potreba koordinácie uplatnenia zdieľaných zásad a štandardov, ktoré sa zameriavajú na uspokojovanie potrieb zákazníkov a neustále zvyšovanie kvality výrobkov a služieb (Malhi, 2013), tzv. orientácia na neustále zvyšovanie kvality výrobkov a služieb. V tomto smere je žiaduce stanoviť víziu, poslanie cieľov, ďalej vytvoriť plán stratégie, tak, aby smerovanie organizácie korešpondovalo s hodnotami vedenia. Možno tu vymenovať **základné hodnoty** a presvedčenia **kultúry kvality**, medzi ktoré patria (Malhi, 2013):

1. zameranie sa na zákazníka,
2. zapojenie a posilnenie postavenia zamestnancov,
3. otvorená komunikácia,
4. riešenie problémov a rozhodovanie na základe faktov,
5. neustále zlepšovanie ako spôsob života,
6. spolupráca,
7. procesné riadenie,
8. odmeny a uznanie.

Malhi (2013) udáva aj kroky pre tvorbu hodnoty v nadväznosti na udržateľnosť kultúry kvality v organizácii, a to od rozpoznávania potreby zmeny cez určenie požadovanej

¹ Medzi zdroje konkurenčnej výhody, ktoré majú nehmotný charakter sa zaradujú: strategické znalosti; strategické schopnosti; organizačné štruktúry; vzťahy; motivácia.

kultúry, ktorá podporuje víziu a stratégiu, až po posilnenie požadovaného správania k hodnoteniu pokroku smerom k požadovanej kultúre.

V nadväznosti na predchádzajúce kapitoly práce ako i na rôzne manažérske nástroje, metódy, systémy a modely, ako i iných odborných odporúčaní je možné zostrojiť model zvýšenia úrovne kultúry založeného na hodnotách výnimočnosti a zodpovednosti.

Jedným z možných smerovaní k zvyšovaniu kultúry je pridanie hodnoty/hodnôt k existujúcim hodnotám. Zodpovednosť je základnou hodnotou a spoločnosť je na zodpovednosti závislá. K tejto základnej hodnote sa môže pridať aspekt právomoci, - vzrastá tak význam zapojenia zamestnancov do procesu rozhodovania, zvyšuje sa lojalita zamestnancov a s tým aj výkonnosť, pokrok a rozvoj organizácií. Spojenie zásad manažérstva kvality a princípov spoločenskej zodpovednosti znamená integráciu, čo vedie k dodaniu novej pridanej hodnoty k existujúcim. Uvedomelosť a cieľavedomosť vstupujú do tvorby hodnôt, tzv. realizácia a aplikácia zmeny je vecou danej organizácie. Preto je kultúra organizácie spätá s oblasťami spoločenskej zodpovednosti:

1. Ekonomická oblasť - zameranie sa na zákazníkov, dodržanie etických princípov a transparentnosť, ochrana súkromia a údajov, zapojenie zainteresovaných strán. Investovanie do komunít - granty, sponzorstvo, rozmanitosť dodávateľov.
2. Sociálna oblasť - kultúra výkonnosti: posilňovanie postavenia zamestnancov, odborná príprava a rozvoj zamestnancov, zapojenie zamestnancov do rozhodovacích procesov, zodpovednosti a právomoci v súlade s ich vedomosťami a schopnosťami (rozvíjanie silných stránok).
3. Životné prostredie - ochrana životného prostredia: prevádzková efektívnosť, angažovanosť a informovanosť zamestnancov, programy ekologického dodávateľského reťazca, udržateľnosť vedúceho postavenia odvetvia

Princípy a zásady výnimočnosti prispievajú aj k jednote systému a kompatibilita s inými systémami, ktoré pôsobia v danej organizácii. Premennivosť hodnôt a systémov manažérstva vplyvajú na aplikáciu tvorby pridanej hodnoty, a tak k rozvíjaniu kultúry (zvyšovaniu jej úrovne) a sami sú prostredníctvom kultúry ovplyvňované systémami. Organizácie sú zamerané na určitú koncepciu finančnej výkonnosti, pričom nevyužitý zdroj a zapojenie zainteresovaných strán vytvára segment hodnôt, ktorý sa týka spôsobov, ako sa zaoberá s jednotlivými skupinami ľudí.

Zvyšovanie úrovne kultúry vyjadruje súlad s hodnotami organizácie v spoločenských vzťahoch s princípmi spoločenskej zodpovednosti (voči vedeniu spoločnosti, zamestnancom, životnému prostrediu). Pri úvahách o zmenách a transformácii, nemožno dostatočne zdôrazniť význam inovácií a orientáciu na hodnôt.

3.3 Postup zvyšovania úrovne kultúry

Efektívna zmena v kultúre organizácie sa opiera o sebapoznanie (vplyv posunutia kultúry založených na hodnotách výnimočnosti vidieť na obrázku 4). Zmenou je žiaduce zohľadňovať navrhnutú rámcovú stratégiu, vhodnosť konkrétnych prístupov, nástrojov a techník. Prechod z jednej úrovne do vyššej úrovne kultúry je možný pomocou strategického rámca založeného na hodnotách. Príprava a priebeh transformácie (zmena úrovne kultúry – Obrázok 2) pozostáva z nasledovných krokov (Obrázok 3):

1. Strategický rámec založený na hodnotách – definícia žiaduceho obsahu kultúry.
2. Analýza súčasného stavu – diagnostika kultúry (výber úrovne analýzy a indikátorov, výber výskumného postupu z rôznych metód a výber spôsobu spracovania dát).
3. Budúca vízia a strategický plán – stanovenie cieľov zmeny.

4. Zapojenie zainteresovaných strán a príprava zmeny.
5. Uskutočnenie / zavádzanie zmeny, ako aj monitorovanie priebehu zmeny.
6. Hodnotenie a akčný plán zameraný na udržanie alebo zvyšovanie úrovne kultúry (analytická časť – stav a rozvojový potenciál; strategická časť - návrh opatrení a úloh na zabezpečenie realizácie a plnenia plánu, časový harmonogram, stanovenie priorít).



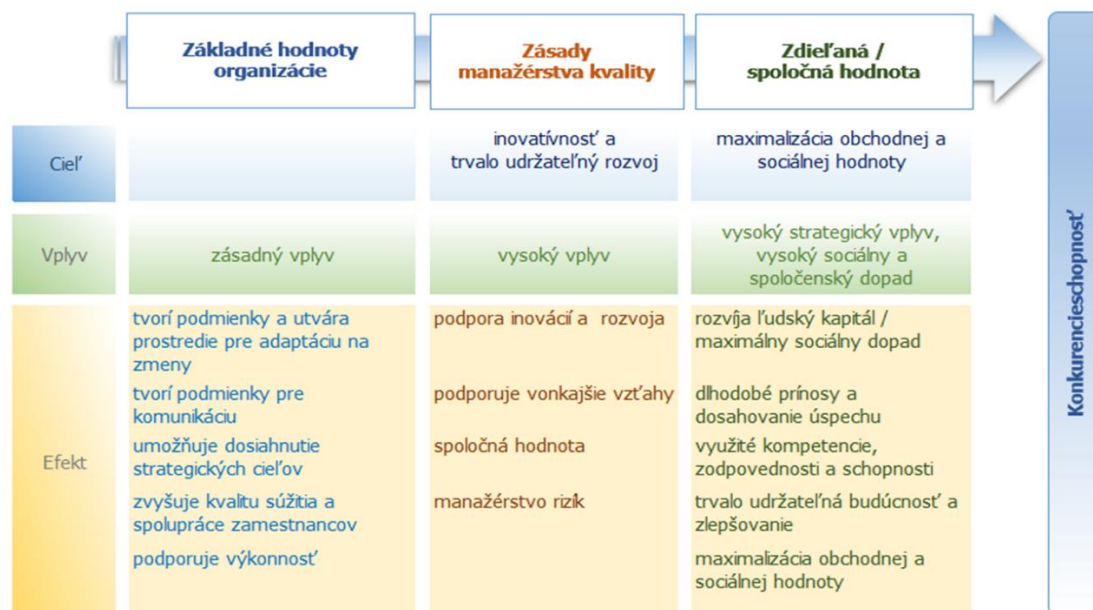
Obrázok 2: Zmena úrovni kultúry v organizácii

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 3: Transformácia kultúry organizácie

Zdroj: vlastné spracovanie.



Obrázok 4: Vplyv posunutia kultúry založených na hodnotách výnimočnosti
Zdroj: vlastné spracovanie.

ZÁVER

Globalizácia s digitalizáciou prináša radikálne zmeny vo všetkých oblastiach spoločenského života (kvalita života, zmena preferovaných hodnôt a spotrebiteľského správania a pod.). Predkladaná práca poskytuje pohľad na základný prístup k zvýšeniu úspešnosti organizácie v kontexte zvyšovania úrovne kultúry. Kultúra ako taká je ťažko uchopiteľná a ťažko kopírovateľná konkurenčná výhoda. Je veľmi dôležité, na akej hodnotovej báze je založená. Vízia istej kultúry má svoj pôvod v top manažmente, podmieňuje, ako sa robia rozhodnutia a ako sa preberá zodpovednosť. Podmieňuje správanie všetkých a má vplyv na úspešnú implementáciu systémov a modelov manažérstva kvality. Patrí k mäkkým záležitostiam, ktoré sa ťažko merajú.

Kultúru môžeme pokladať za cestu k úspechu organizácií. Aj z toho dôvodu má zmena kultúry nezastupiteľné miesto, že tvorí jadro každej jednej organizácie a je zdrojom konkurenčnej výhody. Je významná z hľadiska stanovenia cieľov, spracovania plánov, efektívneho a výkonného organizovania ľudských a materiálnych zdrojov, rozvoja zamestnancov, vytvárania pracovného prostredia. V uvedených kapitolách sa naznačilo, že v budúcnosti je možné očakávať isté dopady globalizácie a že spoločenská zodpovednosť (ako hodnota) sa bude okrem ďalších výziev zaoberať aj bojom s negatívnymi vplyvmi zmien v spoločnosti. Zároveň však je možné dodať, že realizáciou opatrení sa vplyvy zmien dajú čiastočne eliminovať. Spoločenská zodpovednosť má vo svojom koncepte všetko, čo organizácia potrebuje riadiť, aby bola konkurencieschopná, rozvíjala svoje schopnosti a vedela čeliť novým výzvam.

Dosiahnuť trvalú udržateľnosť a tak i konkurencieschopnosť je možné zohľadnením princípov výnimočnosti a komplexným manažérstvom kvality, ktoré sa zameriavajú na zvyšovanie výkonnosti. Domnievam sa, že trvalo udržateľný rozvoj organizácie nie je možný bez zvyšovania úrovne zodpovednosti všetkých zainteresovaných strán. Existujú rôzne metódy a nástroje riadenia výkonnosti a efektívnosti. Vidím potrebu zvyšovať povedomie a integrovať manažérske nástroje a systémy. Účinky kombinácie nástrojov a koncepcií

nastanú vždy až po ich prijatí. Aj keď zvyšovanie úrovne kultúry s pridaním hodnoty spája dôsledky so spoločenským dopadom, záväzok top manažmentu k zlepšovaniu je prvým krokom na ceste k trvalo udržateľnému rozvoju a úspechu.

LITERATÚRA

- ABDULLAH, M. M. B. a kol. 2008. The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers. In *TQM Journal*. 2008, roč. 20, č. 5, s. 436-452.
- ALVESSON, M. - SVENINGSSON, S. 2008. *Changing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress*. London: Routledge, 2008.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- BARNEY, J. B. 1986. Organizational culture: Can it be a resource of sustained competitive advantage? In *Academy of Management Review*. 1986, roč. 11, č. 3, s. 656-665.
- CAMERON, K. S. – QUINN, R. E. 1999. *Diagnosing and changing organisational culture. Based on the competing values framework*. Reading, Addison-Wesley, 1999.
- CAMILLERI, M. A. 2012. Creating Shared Value Through Strategic Corporate Social Responsibility. In *Proceedings of the 9th International Conference on Innovation & Management*. Wuhan: Wuhan University of Technology Press, 2012. s. 218-233.
- DEAN, J. W. – BOWEN, D. E. 1994. Management theory and total quality. Improving Research and practise through theory development. In *Academy of Management Review*. 1994, roč. 18, č. 3, s. 392-418.
- EFQM. 2010. *Introducing the EFQM Excellence Model 2010*. [online] EFQM. [cit. 2016-10-09]. Dostupné na: <http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf>.
- GIMENEZ-ESPIN, J. A. a kol. 2012. Organisational culture for total quality management. In *TQM. iFirst-2012*, s. 1-15.
- HILL, C. – JONES, G. 2009. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Mason: South Western Cengage Learning, 2009.
- HOFSTEDE, G. 1999. *Kultury a organizace*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 1999.
- HOFSTEDE, G. a kol. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill, 2010.
- HORÁKOVÁ, I. – STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008.
- JABNOUN, N. – SEDRANI, K. 2005. TQM, culture and performance in UAE manufacturing firms. In *The Quality Management Journal*. 2005, roč. 12, č. 4, s. 8-20.
- JANČIKOVÁ, A. - BRYCHTA, K. 2009. TQM and Organisational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: A Theoretical Perspective. In *Economics & Sociology*. 2009, roč. 2, č. 1, s. 80-95.
- KACHANÁKOVÁ, A. 2010. *Organizačná kultúra*. Bratislava: IURA, 2010.
- KRAUSZOVÁ, A. – JANEKOVÁ, J. 2008. Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku. In *Zborník*. Košice: TU v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, 2008. s. 443-448.
- LABSKÁ, H. a kol. 2009. *Základy marketingovej komunikácie*. Bratislava: Eurokódex, 2009. ISBN 978-80-89447-11-4.
- LONGENECKER, J. G. a kol. 2005. *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Mason, OH: Thomson - South-Western, 2005.

- LUKÁŠOVÁ, R. a kol. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílu k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. 2010. Praha: Grada Publishing, 2010.
- MALHI, R. S. 2013. Creating and Sustaining: A Quality Culture. In *Journal of Defense Management*. ISSN 2167-0374, 2013, S3.
- MARINIČ, P. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- McADAM, R. – KELLY, M. 2002. A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. In *Benchmarking: An International Journal*. 2002, roč. 9, č. 1, s. 7-27.
- McKinsey & Company. 2017. *Creating a high-performance culture*. Mc Kinsey & Company, 10/2017. [online] [cit. 2018-10-09]. Dostupné na: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/creating-a-high-performance-culture>>.
- METRI, B. A. 2005. TQM critical success factors for construction firms. In *Management*. 2005, roč. 10, č. 2, s. 61-72.
- MISKA, Ch. a kol. 2018. Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. In *Journal of World Business*. 2018, roč. 53, č. 2, 2018, s. 263-279.
- MORSCHETT, D. a kol. 2010. *Strategic International Management: Text and Cases*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
- MOSADEGH RAD, A. M. 2005. A survey of total quality management in Iran: barriers to successful implementation in health care organizations. In *Leadership in Health Services*. 2005, roč. 18, č. 3, s. xii-xxxiv.
- MOSADEGH RAD, A. M. 2006. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. In *The TQM Magazine*. 2006, roč. 16, č. 6, s. 606-625.
- NUGRAHA, S. - LATIEF, Y. 2019. Developing quality culture in power plant construction company to improve competitiveness. In *International Journal of Engineering and Advanced Technology* 2019, roč. 8, č. 5, s. 654-661.
- NURWATI. 2013. Effect of Management Control to Organizational Culture, Compensation, Work Behavior and Employees Performance. (Studies in the Village Unit Cooperatives (KUD) in Southeast Sulawesi). In *IOSR Journal of Business and Management*. 2013, roč. 8, č. 4, s. 40-52.
- NWABUEZE, U. - MILESKI, J. 2018. Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. In *Journal of International Studies*. 2018, roč. 11, č. 1, s. 50-66.
- ORLITZKY, M. - SWANSON, D. L. 2012. Assessing Stakeholder Satisfaction: Toward a Supplemental Measure of Corporate Social Performance As Reputation. In *Corporate Reputation Review*. 2012, roč. 15, s. 119-137.
- POPESCU, C. – OTELEA, M. 2013. The Relation Organizational Culture - Firm Competitiveness and Ways of its Improvement. In *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2013, roč. 3, č. 8, s. 156-161.
- PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. 2006. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In *Harvard Business Review*. 2006, roč. 84, č. 12, s. 78-92.
- ROÓZ, J. 2007. *A menedzsment alapjai*. Budapest: Perfekt, 2007. ISBN 978-963-39-46-69-5.
- SCHEIN, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHEIN, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

- TATA, J. - PRASAD, S. 1998. Cultural and structural constraints on total quality management implementation. In *TQM*. 1998, roč. 9, č. 8, s. 703-710.
- WALSH, G. - MITCHELL, V. W. 2010. The effect of consumer confusion proneness on word of mouth, trust, and customer satisfaction. In *European Journal of Marketing*. 2010, roč. 44, č. 6, s. 838-885.
- WESTCOTT, T. R. 2013. *The Certified Manager of Quality / Organizational Excellence Handbook*. 4. vyd. ASQ Quality Management Division, 2013. 688 s.
- WILEY, J. W. – BROOKS, S. M. 2000. The High-Performance Organizational Climate. In ASHKANASY, N. M. a kol. 2000. *Handbook of Organizational Culture & Climate*. London: Sage Publications, 2000.
- WOODS, J. A. 1997. The six values of a quality culture. In *National Productivity Review*. 1997, roč. 16, č. 2, s. 49-55.
- ZEITZ, G. a kol. 2009. Boundaryless careers and institutional resources. In *The International Journal of HRM*. 2009, roč. 20, č. 2, s. 372-398.
- ZU, X. a kol. 2010. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma Practices. In *International Journal of Production Economics*. 2010, č. 123, s. 86-106.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

PhDr. Bc. Hajnalka Németh Mažárová

Konzultantka, P.N.L. Elektro, s.r.o.

Špecialistka riadenia systému kvality, ÚNMS SR

e-mail: h.nemeth.phdr@gmail.com

EFFICIENCY OF SUGAR BEET PRODUCTION AS AN IMPORTANT AGRICULTURAL PRODUCT IN SLOVAKIA

EFEKTÍVNOSŤ PRODUKCIE CUKROVEJ REPY AKO VÝZNAMNÉHO POĽNOHOSPODÁRSKEHO PRODUKTU NA SLOVENSKU

Erika DUDÁŠ PAJERSKÁ – Stanislava JAMBOROVÁ

ABSTRAKT

Pol'nohospodárske výrobky či už rastlinného alebo živočíšneho charakteru predstavujú základ potravín dostupných v obchodoch zabezpečujúcich potraviny pre konečných spotrebiteľov. Príspevok sa zaoberá vybraným poľnohospodárskym výrobkom rastlinného charakteru – cukrovou repou. Konkrétne analyzuje nákladovosť poľnohospodárskych podnikov pri pestovaní cukrovej repy. Pri tomto poľnohospodárskom produkte sa zameriava na ich nákladovosť počas obdobia rokov 2007 – 2016 a tiež na návratnosť tohto ukazovateľa pre podniky zaoberajúce sa práve produkciou tohto výrobku. Na základe toho definuje výrobné oblasti, pre ktoré je pestovanie tohto významného poľnohospodárskeho produktu efektívne.

Kľúčové slová: efektívnosť, nákladovosť, cukrová repa, poľnohospodárstvo, výrobné oblasti

ABSTRACT

Agricultural products, whether vegetable or animal, are the basis of the food available in the food supply shops for the final consumer. The article deals with selected agricultural product of plant character – sugar beet. Specifically, it analyses the costs of farms in sugar beet cultivation. For this agricultural product, it focuses on their cost over the period 2007 – 2016 and also on the return on this indicator for businesses engaged in the production of this product. On this basis, it defines the production areas for which the cultivation of this important agricultural product is effective.

Key words: efficiency, cost ratio, sugar beet, agriculture, production areas

JEL KLASIFIKÁCIA: O13, Q12

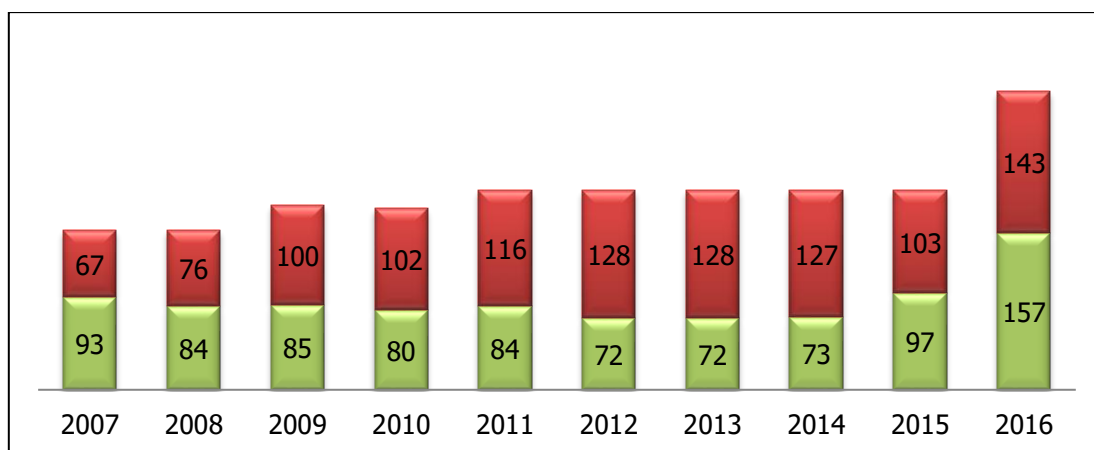
INTRODUCTION

Food is one of the goods a person needs every day. With this in mind, it is clear that it is precisely food prices that are most sensitive to food prices. The prices not only of the food but of each product on the market depend primarily on the costs to be incurred from production to ensuring the availability of the product to the final customers. Subsequently, the level of costs is covered by a margin by which companies secure profits and ultimately increase the market value of the whole enterprise.

1 COSTS OF AGRICULTURAL PRODUCTS

The cost of the selected agricultural product is elaborated on the basis of the resulting (actual) calculations of this crop category, in relation to the data on profitability and profit of farming units classified according to production areas within the whole territory of the Slovak Republic. Every year, a set of holdings operating in the agricultural area is designed to ensure an equal representation in terms of territorial areas as well as production areas. The data are processed on the basis of a unified questionnaire, which is distributed and completed annually by the Research Institute of Agriculture and Food Economics, sorted by production area. Various mathematical and statistical methods are used to compile a quality set of selected enterprises.

On the one hand, it is important to note that not all of the addressed companies are willing to cooperate. The companies often do not realize that the cost calculation could also be beneficial for them. After analysing and evaluating the costs, they could identify areas of production that have some shortcomings. On the basis of these results, for example, a change in the production structure could be taken into account, which could make the entire business production more efficient. On the other hand, more involved respondents also represent a more representative outcome and more credible crop production costs. In each year of the reporting period, the number of addressed respondents changes as well as the number of enterprises providing the necessary information. In the following chart we can see how the number of addressed and involved companies developed during the years 2007 – 2016.



Notes – green colour – addressed and involved companies, red colour – addressed and not involved companies

Figure 1: Graph of the number of farms addressed and involved

Source: own processing according to data of Kubánková – Burianová 2008, 2009; Burianová 2010, 2011; Trubačová 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017; NPPC, 2019

On the basis of the graph, we can see that the sample of respondents kept increasing during the period under review. In the first two years this group consisted of 160 respondents, in 2011 the number rose to 200, which remained unchanged until 2015. In 2016, we can observe a significant increase up to 300 respondents.

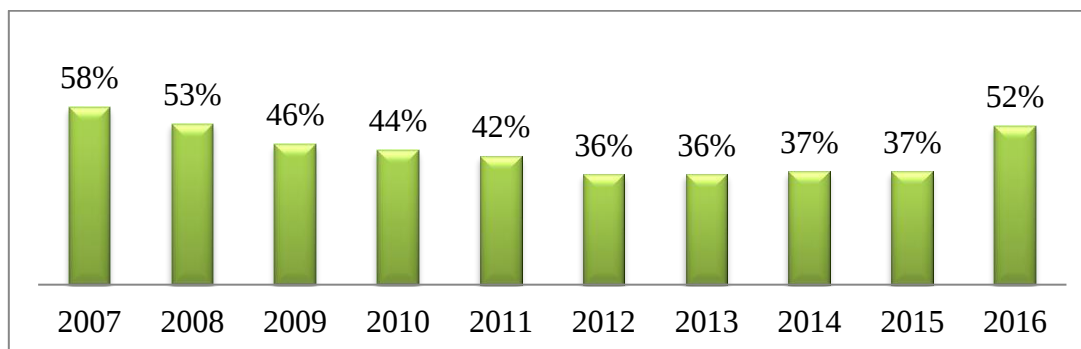


Figure 2: Graph showing the share of participating enterprises in the total

Source: own processing according to data of Kubánková – Burianová 2008, 2009; Burianová 2010, 2011; Trubačová 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017; NPPC, 2019

For companies that provided the required data, we observe the opposite trend, with the exception of 2016. This effect can be attributed to a significant increase in the number of respondents addressed.

In the previous chart, we can see how many percent of the total sample of respondents were businesses that decided to provide the required information. From 2007 to 2013, the share of these enterprises tended to decline. In 2014 and 2015, this share increased by 1%. Interesting is again the year 2016, in which the number of enterprises was the most involved in the whole monitored period. Although the percentage increase in the sample did not cause the highest percentage of respondents involved, it managed to double the level of participants by up to 15% year-on-year.

Apart from the number of participating companies, their structure has changed every year. The enterprises were divided into 5 production areas:

- maize area,
- beet area,
- potato area,
- the potato-oat area and
- mountain area.

Such a distribution was only applied until 2010. In general, the potato and potato-oat production areas are considered to be two different, but since 2010 the potato and oat-potato areas are combined into one area and reported with the common value of the undertakings involved for these areas.

1.1 Cost calculation procedure

The contribution focuses on the cost of the selected agricultural product, namely sugar beet. The cost per unit of production is in most cases calculated using the calculation formula. This formula generally consists of three main parts, which contain additional sub-items:

1. *production costs*
 - direct material, direct wages, other direct costs, production overhead.
2. *production cost of output*
 - administrative expenses.
3. *full production cost of output*
 - selling expenses.

By aggregating the individual items, we obtain the full production cost per unit of production. This figure is then a steppingstone for determining the selling price of the product.

In our case, we also proceed on the basis of the calculation formula. The individual calculation items are broken down in great detail, which allows us to observe the effects of certain factors on the unit cost of production of the agricultural product analysed. During the period of ten years - which is the object of our monitoring - the items of the calculation formula have not changed, and their specific wording can be seen in the following figure.

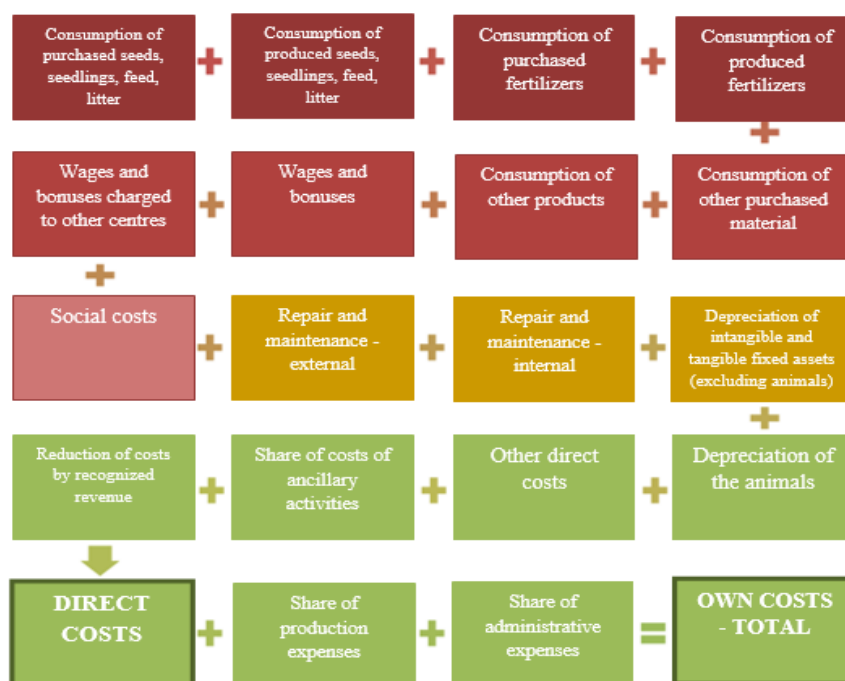


Figure 3: Cost calculation procedure

Source: own processing according to data of Kubánková – Burianová 2008, 2009; Burianová 2010, 2011; Trubačová 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017; NPPC, 2019

2 EFFICIENCY OF AGRICULTURAL PRODUCTS – SUGAR BEET

Subsequently, we analyse selected indicators within agricultural product of sugar beet. For this agricultural product we look at the following indicators: direct costs (hereafter referred to as DC), production expenses, administrative expenses, crop (t/ha), yields per ha calculated according to the first and second method, the realization price and the number of enterprises.

The income and profit / loss indicators are calculated according to the second method only during the first three years of the reference period, as the method was not used by the enterprises in the following years and the profit / loss was processed only according to the first method. The essence of quantification of these indicators according to the first method is the inclusion in the revenues of payments from the state tents, which by their presence also influence the economic result. These are payments according to the following regulations of the Slovak Government:

- n.159/2007 – on the conditions for granting agricultural support in the form of complementary national direct payments in crop production,
- n.158/2007 – on the conditions for granting agricultural support in the form of a payment for the cultivation of energy crops,
- n.580/2007 - amending the regulation of the Government of the Slovak Republic n. 158/2007 on the conditions for granting agricultural support in the form of a payment for the cultivation of energy crops,
- n.266/2007 - on the conditions for granting agricultural support in the form of a complementary national direct payment to large livestock units.

In the second method of quantifying revenue and profit / loss, other payments are counted in addition to the payments included in the first method. This is the payment for used agricultural area and the payment on less-favoured area.

The following tables and graphs, which reflect the values of selected indicators, are compiled according to available information, which the Research Institute worked with. In their publications, each year of our reporting period did not show the values of indicators for profit / loss, and since 2010, as we mentioned, has been recalculated only according to the first method.

Sugar beet is one of the basic crops that are grown in the Slovak Republic. On the one hand, it is used in the food industry for personal consumption (sugar) and on the other hand it is also applicable in industrial production (bioethanol). It is also used to a lesser extent in pharmacy and forage production. In the following table we can see how the values of individual indicators developed during the years 2007 – 2016.

Table 1 Agricultural production efficiency indicators - sugar beet

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DC	1435,14	1549,82	1475,88	1494,14	1636,78	1617,07	1557,12	1594,36	1871,21	1374,73
Prod. exp.	226,65	226,38	218,75	228,08	221,6	268,45	225,63	186,52	173,49	204,99
Admi. exp.	166,27	172,61	138,84	186,68	166,4	159,23	165,92	161,49	110,08	184,92
Crop t/ha	46,77	65,93	61,49	63,95	68,03	46,25	57,5	76,71	59,41	72,66
Yields per ha (I.M)	2285,30	2950,44	2808,62	1720,85	2358,19	2886	3388,85	3327,85	2279,01	2348,04
Yields per ha (II.M)	2398,36	3119,13	3002,66	-	-	-	-	-	-	-
Econ. result per t (I.M)	9,83	15,17	15,92	-	-	18,27	24,89	18,07	2,09	-4,1
Econ. result per t (II.M)	12,25	17,73	19,07	-	-	-	-	-	-	-
Realis. price €/t	36,48	32,90	28,01	25,98	35,65	40,06	40,55	29,07	26,43	23,97
Num. of enterprises	21	12	14	14	17	15	15	13	13	110

Notes: DC – direct costs, I.M – first method, II. M – second method

Source: own processing according to data of Kubánková – Burianová 2008, 2009; Burianová 2010, 2011; Trubačová 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017; NPPC, 2019

The first indicator of crop efficiency monitoring is DC per production. Direct costs include a number of items that are included in the work in the calculation formula according to which companies have quantified their direct costs. Other costs of production overheads and administrative overheads are then added to direct costs. These indicators are expressed in euro. In euro, yields per hectare of land and farming results are also calculated in either the first or second method. The exercise prices shall indicate the prices in euro at which one tonne of beet was sold. The t / ha yield indicator shows how many tonnes of sugar beet have been grown per hectare of land per year.

Direct costs varied between € 1374.73 - € 1871.20 during the reporting period. Interestingly, these boundary values were achieved in two consecutive periods in 2015 (€ 1871.20) and in 2016 (€ 1374.73). The average amount of direct costs during the period under review was € 1560.63. Regarding other costs – production and administrative overheads, of course, showed a much lower level than DC. The differences between production overheads and overheads were not very significant, but over the entire period overhead costs outweighed overheads. The biggest difference occurred in 2012, when this difference climbed up to € 109.22, while the differences over the whole period were on average € 56.81.

Another indicator in the table is the cost counterpart – yields per hectare of land. Revenues in 2007 – 2016 were at different levels. In 2010 they fell to below € 2000 / ha and in 2013 and 2014 they reached the highest level when they exceeded the mentioned limit. In recent years they ranged from € 2279.01 to € 2950.44.

By the difference of revenues and costs we get the economic result, for which data from 2010 and 2011 are missing. This indicator has had an upward trend since 2007 – 2013 and reached the highest level in 2013, with sugar beet companies gaining an average of € 24.89. In the following years, this value dropped rapidly until it reached negative figures in 2016, namely € -4.10 per tonne.

The realization price gradually decreased during the first four years of the period under review, but after that period in 2011 it rose to approximately the same level as at the beginning. In the next two years, sugar beet prices reached a level above € 40 per tonne, but in the last three years the values have fallen again until in the last year the exercise price has reached the lowest level of the whole period under review, to € 23.97 per tonne.

The last indicator is the number of enterprises, which speaks of how many enterprises have been cultivating sugar beet in each year. These holdings include holdings from the maize and rapeseed areas, as this crop is not grown in other areas.

In Figure 4 we can see graphically depicted yields per hectare of land shown along with the direct costs of sugar beet. Both indicators are divided into maize and beet areas, since in other areas sugar beet is not grown.

On the basis of the graph we can also see that in 2008 only sugar beet companies were engaged in sugar beet cultivation. Furthermore, yields per hectare of land are given only according to the first method, as the second method was applied only in the first three years of the reference period.

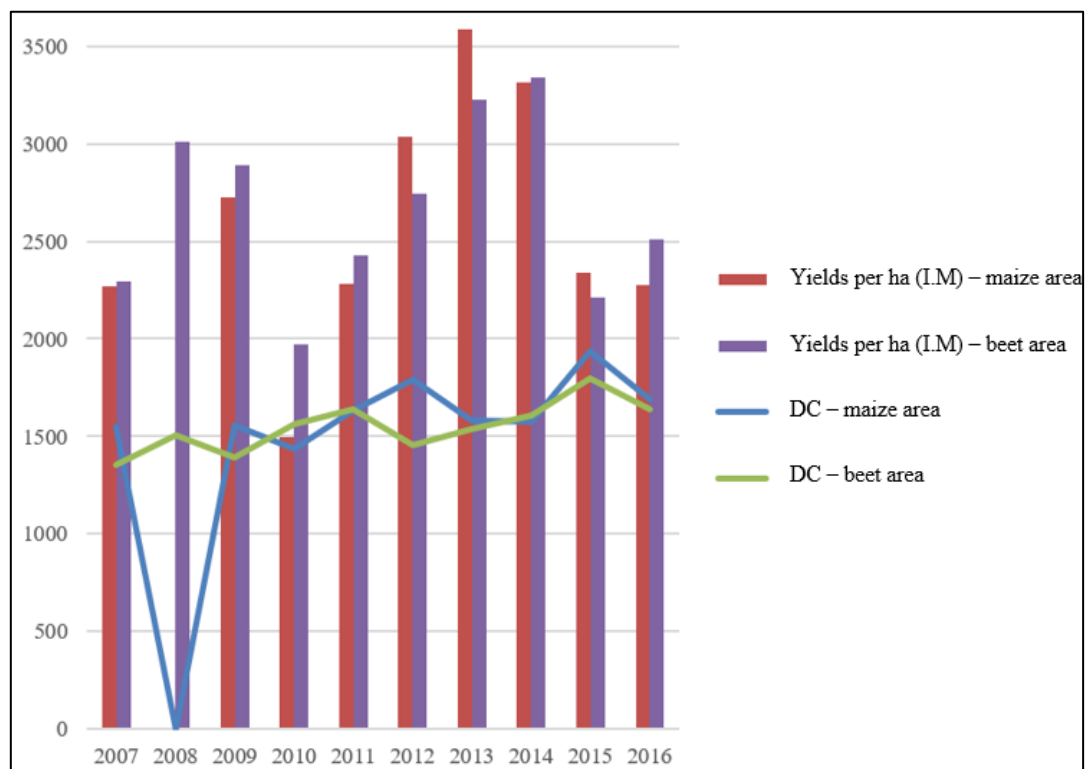


Figure 4: Graph of development of selected indicators of production efficiency of agricultural products by production areas - sugar beet

Source: own processing according to data of Kubánková – Burianová 2008, 2009; Burianová 2010, 2011; Trubačová 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017; NPPC, 2019

If we compare the yields, we can conclude that in six of the nine years (2008 we do not take into account in this case), higher yields were achieved by companies within the beet sector. The maize area came first only in 2012, 2013 and 2015. In 2013, even the maize area reached the maximum value of the yields from both mentioned areas, when the yields reached € 3587.31 per hectare of land. As for the minimum value (€ 1496.53) of yields for the period under review, maize businesses also took care of this in 2010. This value of yields exceeded the PD per hectare of land by a very small amount of € 63.47.

If we look at the CD within the beet area, as with the yields in the beet area, the beet area was better than the maize during the six years of the reference period. This means that maize area businesses have achieved lower returns and higher costs over the beet area for most of the time. In sugar beet cultivation, management of the beet area was better managed during the period under review, and at the same time it follows that in the beet area the conditions for growing this crop are more suitable.

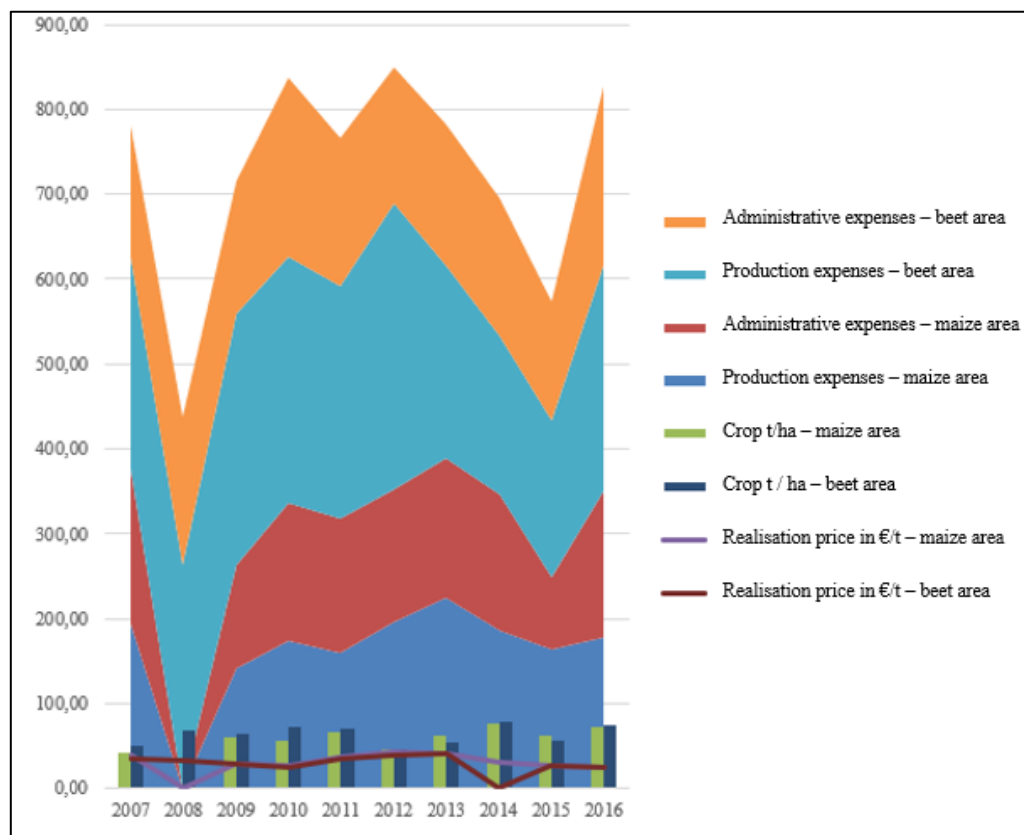


Figure 5: Graph of development of selected indicators of production efficiency of agricultural products by production areas – sugar beet

Source: own processing according to data of Kubánková – Burianová 2008, 2009; Burianová 2010, 2011; Trubačová 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017; NPPC, 2019

Figure 5 shows four indicators that reflect the values achieved in each year of the reporting period. The colour and surface area show the correct and production overhead in the beet and maize areas. In other areas, as we have already mentioned, there was no cultivation of this crop in the companies that cooperated with VÚEPP.

At first glance, we can see that in 2008 we have no information on the monitored indicators from maize businesses. In recent years, the production area shows that the light blue area (production overhead of the beet area) is larger than the dark blue area (production overhead of the maize area). The only year when the maize production overhead exceeded the cost of the maize production overhead was 2014, but the deviation was a minimum of € 0.48, with an average deviation of up to € 76.87 over the reporting period. If we look at the red and orange areas, we do not identify such a clear difference in this indicator as in the production overhead. However, the source data of the chart shows that the overhead costs are lower than the production overheads, and these maize costs exceed the beet area only in the first year of the reference period, with a difference of € 27.82. The calculated difference is slightly higher than the average mutual deviation of the indicator being disbursed, which is worth € 19.71. The highest value of administrative

expenses is recorded in 2010 and € 212.40 in the beet area. The lowest value was found in 2015 - € 84.8 in the maize area.

Another indicator is the hectare yield, which gives us information on how many tons of sugar beet were grown per year on one hectare of land. Sugar beet fertility was subject to a fluctuating trend during the period under review, but at the same time the values in the maize and beet area were close. However, higher fertility was generally achieved by enterprises in the beet area where the highest value was recorded in 2014, namely 77.74 tonnes per hectare of land. The lowest value was in the maize area in the first reference year, namely 42.49 tons per hectare of land. The last indicator is the exercise price at which the companies sold a ton of sugar beet. In the previous graph we can see two significant decreases. The first decline is in the maize area in 2008, when there was no sugar beet cultivation in the involved enterprises. The second decrease is in 2014 in the beet area. This year, compared to the previous decline, the cultivated crop was cultivated but no information on the realization price was available. In recent years, the exercise prices in the beet and maize regions have been very close and in general, the exercise price has ranged from € 24.72 (beet area, 2016) to € 40.95 (beet area, 2013).

2.1 Status assessment

The conclusion is devoted to the evaluation of information obtained on the development of crop product indicators in individual agricultural production areas. During the period under review, sugar beet was produced only in the maize and beet areas. There is no sugar beet growing in the potato-oat and mountain areas. Table 2 shows the maximum, minimum and average values of the characteristics of sugar beet enterprises whose values were available in each year of the reference period, namely DC, revenues, production expenses, administrative expenses and exercise price. The last column shows the profitability of individual crops in the maize and beet areas.

Table 2 Rate of profitability of agricultural products – sugar beet

	DC		Yields per ha (t.M)		Production expenses		Administrative expenses		Realisation price in €/t		Rate of profitability	
	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.	min.	max.
	average		average		average		average		average		average	
Sugar beet – maize area	1433,06	1936,35	2270,20		142,2	24,79	84,8	182,67	23,62	42,03	1,584	1,853
	1475,12		3587,31		161,69		136,34		29,29		1,581	
			2331,88									
Sugar beet – beet area	1356,60	1794,32	1969,20	339,63	185,52	37,11	139,93	212,40	24,72	40,95	1,452	1,861
	1548,85		2662,36		257,22		171,48		31,70		1,719	

Source: own processing according to data of Kubánková – Burianová 2008, 2009; Burianová 2010, 2011; Trubačová 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017; NPPC, 2019

On the basis of the following table, we can see the level of DC in the maize area which companies had to spend on sugar beet cultivation. In the beet area, these costs are higher, but the positive thing is that, in addition to the higher costs, sugar beet companies have also achieved higher yields in this production area, whether in absolute or relative terms. The average cost of production expenses is 18.59% higher than the average cost of administrative expenses. The sale price ranged from € 23.62 to € 42.03 per ton of sugar beet. The rate of profitability of sugar beet in the maize area is 1.581. Based on the profitability rate, the management of maize enterprises is advantageous in sugar beet

cultivation. The profitability of this crop says that on average, € 1,581 was returned to businesses during the period 2007 – 2016 for every euro spent on sugar beet.

As in the maize area, in the beet area, on the basis of the calculated rate of profitability of the agricultural product surveyed, we can see that businesses have achieved a relatively low return on their costs in sugar beet cultivation. During the period 2007 – 2016, they returned an average of € 1,719 for each euro spent.

Just as every business needs a continuous improvement in order to achieve a positive economic result and increase its market value, so too do farms need new and modern techniques for their development. With the results of the farms we have seen in our work, these farms often do not have the space to finance new farm machinery or new agricultural techniques to eliminate costs and ultimately contribute to better farm management. The Slovak Republic is a country with plenty of arable land and agriculture should flourish. This is not the case with the problems currently taking place in our environment. The best version of each country is to be independent or, to a limited extent, dependent on other countries in the field of agriculture and food. For this, however, state support is also largely needed for businesses.

Based on the data, we can see that by 2019 sugar beet plants also wanted to expand their area. By 2019, sugar beet companies planned to invest a total of € 715,968. A smaller part of it – 968 € plan to invest in repairs of acquired machines. They decided to invest € 715,000 in land purchase and new technology. The area of planned expansion of arable land is 162 ha.

CONCLUSION

Our company has recently undergone a number of cases concerning imported foods and the trend of the present time is the purchase of foods that are originally Slovak. It is therefore important to deal with them and also to monitor the factors affecting their prices. In our work, we focus on the cost of individual crops or farms, which ultimately translates into domestic food prices. It is food prices that are most sensitive because they belong to a group of goods (along with, for example, medicines) that people need and buy, regardless of their incomes.

At present, the topic of agriculture is very much discussed in Slovakia. There are also a number of domestic food sales promotion projects where initiators are trying to get people's attention to prioritize products made in our country over imported ones. Often, however, the decisive factor in food choice is the price, which unfortunately plays in favour of imported products. In order to improve the situation, more support from the state and the European Union should be used in our environment. In the paper we focused on the costs of the selected agricultural product and came to the conclusion that the cost-effectiveness of sugar beet as an agricultural product of plant character is at a minimal level.

The paper was solved within the project VEGA 1/0376/17: Marketing as a tool of health policy support.

REFERENCES

BURIANOVÁ, V. 2010. Náklady a výnosy poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2009 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava: Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 2010. 66 p. ISBN 978-80-8058-551-8.

- BURIANOVÁ, V. 2011. Nákladovosť poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2010 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava: Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 64 p. ISBN 978-80-8058-571-6.
- KUBÁNKOVÁ, M. – BURIANOVÁ, V. 2008. Náklady a výnosy poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2007 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava: Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 66 p. ISBN 978-80-8058-492-4.
- KUBÁNKOVÁ, M. – BURIANOVÁ, V. 2009. Náklady a výnosy poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2008 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava: Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 66 p. ISBN 978-80-8058-525-9.
- NPPC. 2019. Aktuality. [online]. . [cit. 2020-02-28]. Dostupné na internete: <<http://www.nppc.sk/index.php/sk/>>.
- TRUBAČOVÁ, A. 2012. Náklady a výnosy poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2011 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava: Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 62 p. ISBN 978-80-8058-581-5.
- TRUBAČOVÁ, A. 2013. Nákladovosť poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2012 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava: Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 64 p. ISBN 978-80-8058-591-4.
- TRUBAČOVÁ, A. 2014. Nákladovosť poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2013 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava: Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 64 p. ISBN 978-80-8058-595-2.
- TRUBAČOVÁ, A. 2015. Nákladovosť poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2014 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava: Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 64 p. ISBN 978-80-8058-605-8.
- TRUBAČOVÁ, A. 2016. Nákladovosť poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2015 v triedení podľa výrobných oblastí. Bratislava: Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 62 p. ISBN 978-80-8058-613-3.
- TRUBAČOVÁ, A. 2017. Nákladovosť poľnohospodárskych výrobkov SR za rok 2016 v triedení podľa výrobných oblastí [online]. Bratislava: Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum. Výskumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, 64 p. [cit. 2020-02-28]. Dostupné na internete: <<http://www.vuepp.sk/dokumenty/vn/vn2016.pdf>>.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Erika Dudáš Pajerská, PhD.

Department of Commercial Entrepreneurship
Faculty of Business Economics with seat in Košice
University of Economics in Bratislava
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: erika.dudas.pajerska@euke.sk

Bc. Stanislava Jamborová

Faculty of Business Economics with seat in Košice
University of Economics in Bratislava
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: stanislava.jamborova@student.euke.sk

POSTAVENIE DISTRIBÚCIE V LOGISTIKE

THE ROLE OF DISTRIBUTION IN LOGISTICS

Patrik RICHNÁK – Veronika ANDRASYOVÁ

ABSTRAKT

Cieľom príspevku bolo na základe bibliograficko-informačného aparátu preskúmať postavenie distribúcie v logistike z dôvodu, že distribučná logistika sa neustále mení a rastie na dôležitosť. Príspevok je teoretického charakteru a obsahuje definovanie distribúcie, distribučných systémov a distribučnej logistiky. Pri spracovaní príspevku sa využila literárna rešerš, komparatívna analýza a metóda vizualizácie na sprehľadnenie teoretických poznatkov vo forme obrázkov a tabuliek.

Kľúčové slová: distribúcia, distribučný systém, distribučná politika, distribučná logistika

ABSTRACT

The aim of the paper was to examine the role of distribution in logistics on the basis of the bibliographic-information apparatus due to the fact that distribution logistics is constantly changing and growing in importance. The paper is theoretical and contains the definition of distribution, distribution systems and distribution logistics. Literary research and comparative analysis were used in the processing of the paper. The method of visualization was also used to clarify theoretical knowledge in the form of figures and tables.

Key words: distribution, distribution system, distribution policy, distribution logistics

JEL CLASSIFICATION: L91, M30, R40

ÚVOD

V súčasnom turbulentnom podnikateľskom prostredí a progresívnej globalizácii rastie dôležitosť pružnej adaptácie hospodárskych organizácií na zmeny (Čambalíková, 2018). Globalizácia trhov v súčasnosti zvýšila záujem o logistiku a distribúciu, v súvislosti so všetkými problémami s riadením tokov materiálu a informácií prostredníctvom komplexných sietí, ktorých uzly zastupujú dodávateľov surovín, výrobcov, sklady, maloobchodníkov, prepravcov a zákazníkov. Zložitosť distribučných sietí súvisí s rôznymi problémami, ktoré je potrebné zvládnuť na to, aby sa tovar prepravil na správne miesto v správny čas, za správnu cenu a v neposlednom rade, v správnej kvalite. Dizajn siete, plánovanie a kontrola výroby, interná a externá preprava a nakoniec riadenie zásob predstavujú všetky kritické a vzájomne súvisiace problémy.

Hlavným cieľom príspevku bolo na základe bibliograficko-informačného aparátu preskúmať postavenie distribúcie v logistike z dôvodu, že distribučná logistika sa neustále mení a rastie na dôležitosť. Pri spracovaní informácií a poznatkov v príspevku sme vychádzali z bibliograficko-informačného aparátu a excerpcie domácich a zahraničných odborných knižných zdrojov opisujúcich predmetnú problematiku.

1 VYMEDZENIE DISTRIBÚCIE

Distribúcia prepája výrobu s dopytom, nielen na strane priemyselných spracovateľov, ale aj na strane spotrebiteľov. Bez uskutočnenia distribučných výkonov nemôžu produkty prostredníctvom trhu uspokojovať potreby. Distribúcia zatvára okruh medzi výrobou a spotrebou a zároveň má význam v procese národohospodárskeho zhodnocovania. Distribúcia zohráva svoje úlohy v jednotlivých krajinách rôznym spôsobom a na rôznej úrovni, pretože distribučné štruktúry krajín sa vyznačujú svojimi špecifikami. Priamo alebo nepriamo na oblasť distribúcie vplyvajú faktory, ako napríklad technický pokrok, právne podmienky, hospodárska politika štátu, štruktúra spotreby, štruktúra zahraničného obchodu, dopravné podmienky atď. (Daňo, 2017).

Zamazalová (2010) považuje distribúciu za dôležitú súčasť podnikovej politiky a zároveň marketingového mixu. Neoddeliteľnou súčasťou distribúcie sú kroky, ktoré zahŕňajú dodávku produktov od producenta ku koncovému spotrebiteľovi. Spôsoby distribúcie sú pod vplyvom rôznych faktorov ako je samotný výrobok alebo služba, cena, ale najmä zákazník a jeho potreby.

Červeňan (2003) definuje distribúciu ako hospodársky sektor resp. činnosť, ktorá sa zaoberá kolobehom tovarov. V užšom vymedzení distribúcia znamená priestorové a časové prepojenie miest výroby a spotreby produktov a statkov. V odbornej literatúre sa môžeme stretávať so zamieňaním pojmov distribúcia s odbytom a predajom, avšak ich význam nie je totožný.

Cibáková & Bartáková (2007) pod distribúciou rozumejú vytvorenie a riadenie prevozu produktu od výrobcu k spotrebiteľovi. Tieto opatrenia zahŕňajú všetky rozhodnutia o tvorbe interných a externých podnikateľských odbytových organizácií, ktoré prostredníctvom marketingu vytvárajú kontakt medzi ponukou a dopytom.

V procese distribúcie vystupuje veľký počet zainteresovaných účastníkov, ktorí majú rôzne záujmy a ciele. To následne v rozhodovacích procesoch značne sťažuje priebeh optimalizácie siete. Nedostatok informácií, ktorý bol v minulosti hlavným dôvodom znemožnenia tvorby zložitých optimalizačných modelov, už v súčasnosti nie je problémom. Naopak, veľké množstvo informácií, ktoré majú účastníci k dispozícii, niekedy komplikuje proces prijímania správnych rozhodnutí.

Distribúcia predstavuje komplexný celok, ktorý je tvorený niekoľkými hlavnými a čiastkovými komponentmi, ktoré sú vyobrazené na obrázku 1.

Z ekonomického hľadiska plní distribúcia dve základné úlohy, medzi ktoré patrí úloha tvorby pridanej hodnoty a úloha tvorby rovnováhy medzi dopytom a ponukou (vytvorenie efektívneho toku medzi zdrojom a spotrebiteľom).

K ďalším úlohám môžeme zaradiť: nákup tovaru od výrobcov; preprava tovaru z bodu výroby do bodu spotreby; uskladnenie tovaru; ponúkanie tovaru v mieste predaja; predaj tovaru spotrebiteľom; ďalšie činnosti a služby, akými sú dodanie tovaru, jeho inštalácia; zabezpečenie informovania zákazníka počas celého procesu distribúcie (Straka, 2019).



Obrázok 1: Kľúčové a čiastkové komponenty distribúcie

Zdroj: spracované podľa BAKER, P. - CROUCHER, P. – RUSHTON, A. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Londýn : Kogan Page Publishers, 2017. s. 6. ISBN 978-07-4947-678-6.

Tabuľka 1 ponúka ďalší pohľad na funkcie, ktoré plní distribúcia, a to z hľadiska toku tovarov, financií a informácií.

Tabuľka 1: Funkcie distribúcie z hľadiska toku tovaru, financií a informácií

	Čas	Priestor	Množstvo	Kvalita
Tok tovaru	vytváranie a udržiavanie zásob v reálnom čase	presun tovaru z miesta výroby do miesta spotreby	zhromažďovanie, triedenie, skladovanie, balenie	triedenie a vytváranie sortimentu
Tok financií	predfinancovanie výrobcov, úverovanie spotrebiteľov	prevody financií od spotrebiteľov k výrobcovi	inkasovanie a prerozdelenie financií	premena peňažných prostriedkov
Tok informácií	uchovávanie a zálohovanie informácií	presun informácií od spotrebiteľov k výrobcovi a naopak	zber informácií	interpretovanie informácií, poskytnutie korektných informácií

Zdroj: spracované podľa MALINDŽÁK, D. – STRAKA, M. *Teória logistiky*. Košice: Elfa, 2007. s. 16. ISBN 978-80-8073-893-8.

Proces distribúcie je tvorený činnosťami a úlohami, ktoré sú spojené so zdolávaním priestorových, časových, sortimentných a kvalitatívnych odlišností medzi výrobou a spotrebou tovarov z mikroekonomickej, a taktiež makroekonomickej perspektívy. Tabuľka MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, roč. 16, 2020, č. 2
ISSN 1336-7137

2 znázorňuje pohľad na jednotlivé vývojové etapy distribúcie. V 50. a skorých 60 rokoch distribúcia predstavovala neplánované a neformulované distribučné systémy. V 60. a 70. rokoch sa rozvinul koncept fyzickej distribúcie s uvedomovaním si, že existuje celý rad vzájomne prepojených fyzických činností, ako sú skladovanie, manipulácia s materiálom, balenie a preprava, ktoré by sa mohli vzájomne prepojiť a efektívnejšie riadiť. V 80. rokoch sa zvýšila profesionalita v rámci distribučných systémov, prišli pokusy o identifikáciu a vykonanie opatrení na zníženie nákladov, vznikla centralizovaná distribúcia, čím sa znížili zásoby v skladoch a nastal nárast odvetvia distribučných služieb. V 90. rokoch vznikol pojem supply chain management (riadenie dodávateľského reťazca). Od roku 2010 po súčasnosť sa zvýšil význam environmentálnych otázok v distribúcii, narástlo environmentálne nakupovanie a rozvoj štíhlych environmentálnych otázok.

Tabuľka 2: Vývojové etapy distribúcie

Obdobie	Vývojová etapa
50. a skoré 60. roky	neplánované a neformulované distribučné systémy
60. a skoré 70. roky	zistenie potreby zahrnúť distribúciu do riadiacej štruktúry podnikov, väčšie maloobchodné reťazce si vytvorili vlastné distribučné štruktúry
80. roky	výrazné zvýšenie profesionality v rámci distribučných systémov, pokusy o identifikáciu a vykonanie opatrení na zníženie nákladov, centralizovaná distribúcia, zníženie zásob v skladoch, rast odvetvia distribučných služieb
koniec 80. a začiatok 90. rokov	kombinácia správy materiálov (vstupné činnosti) s fyzickou distribúciou (výstupné činnosti) prostredníctvom pokrokov v informačno-komunikačných technológiách
90. roky	vytvorenie konceptu „supply chain management“ (riadenie dodávateľského reťazca)
2000 - 2010	distribúcia ako uznávaná obchodná oblasť, uznanie organizácií, že logistika môže zohrávať pozitívnu úlohu „s pridanou hodnotou“.
2010 po súčasnosť	zvýšenie významu environmentálnych otázok v distribúcii, rast elektronického nakupovania, rozvoj štíhlych dodávateľských reťazcov

Zdroj: spracované podľa BAKER, P. - CROUCHER, P. – RUSHTON, A. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Londýn: Kogan Page Publishers, 2017. s. 7. ISBN 978-07-4947-678-6.

Moderná distribúcia je založená na faktoroch, ktoré pozostávajú z časovej (stabilná ponuka a dopyt na dopravnom trhu) a priestorovej štruktúry (rast dopravnej infraštruktúry) a taktiež vzniku nových časových štruktúr impulzného charakteru (rozvoj dopravného trhu); vzniku dopravných vln; vzniku a tvorbe dopravných reťazcov a vzniku deterministických chaosov (Šulgan & Gnap & Majerčák, 2008).

2 DISTRIBUČNÉ SYSTÉMY

Distribučný systém predstavuje typ dopravného systému, ktorý zabezpečuje transfer tovaru z jedného, prípadne z viacerých centrálnych zdrojov smerom k zákazníkovi. Preprava

tovaru môže mať priamu formu, alebo môže ísť o prepravu, v ktorej sa vyskytuje prekládka na miestach zvaných terminály. Terminálom sú obvykle sklady, prípadne medzisklady.

Viestová (1993) pod distribučným systémom rozumie distribučné orgány, ktoré sú zapojené do procesu distribúcie určitého produktu so vzájomnými vzťahmi a väzbami. Autorka ho nazvala aj tovarovo orientovaná obchodná alebo distribučná reťaz od prvého po posledný článok distribučného procesu.

Distribučné systémy spoločností v praxi sa od seba líšia svojimi rozdielnymi a osobitnými štruktúrami. Štruktúra distribučného systému závisí od mnohých faktorov. Tieto faktory sú zachytené na obrázku 2.

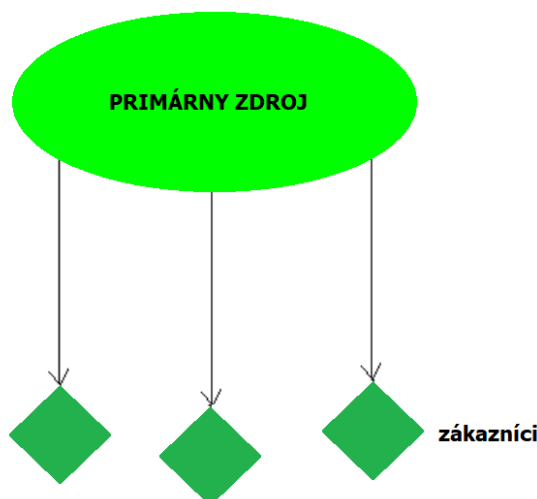


Obrázok 2: Faktory ovplyvňujúce štruktúru distribučného systému

Zdroj: spracované podľa WEISZEROVÁ, M. *Logistika v doprave*. Bratislava: Kontakt plus, 2007. s. 12. ISBN 978-80-88855-76-7.

V prípade, že spoločnosť disponuje už existujúcim distribučným systémom, je nutné zaoberať sa optimalizáciou jeho jednotlivých častí. Ak spoločnosť navrhuje a buduje nový distribučný systém, je dôležité navrhnuť a odhadnúť rozsah pôsobenia každej položky systému. Cieľom odhadovania vplyvu, čiže dimenzovania položiek distribučného systému, je navrhnuť optimálny distribučný systém s jeho vstupnou kapacitou do uzlov, s výstupnou kapacitou mimo uzlov a s kapacitami, ktoré sú priamo spojené s uzlami v distribučnej sieti (Malindžák & Straka, 2007).

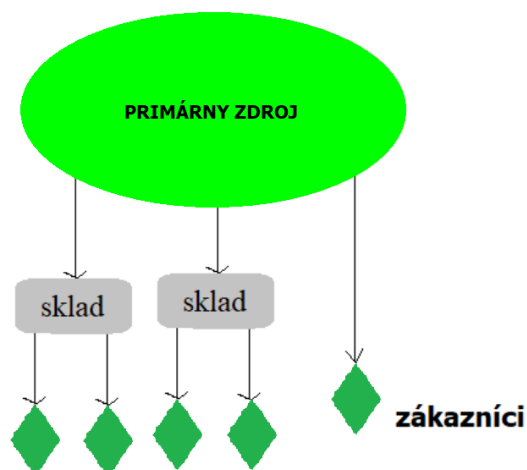
Distribučné systémy sa podľa počtu rôznych druhov prepravovaného tovaru členia na jednokomoditné, viackomoditné a multikomoditné systémy. V jednokomoditnom distribučnom systéme je zákazník zásobovaný jedným druhom tovaru. Tento typ systému je znázornený na obrázku 3.



Obrázok 3: Jednokomoditný distribučný systém s priamou prepravou

Zdroj: spracované podľa WEISZEROVÁ, Mária. *Základy logistiky*. Bratislava: Kontakt plus s.r.o., 2008. s. 65. ISBN 978-80-88855-81-1.

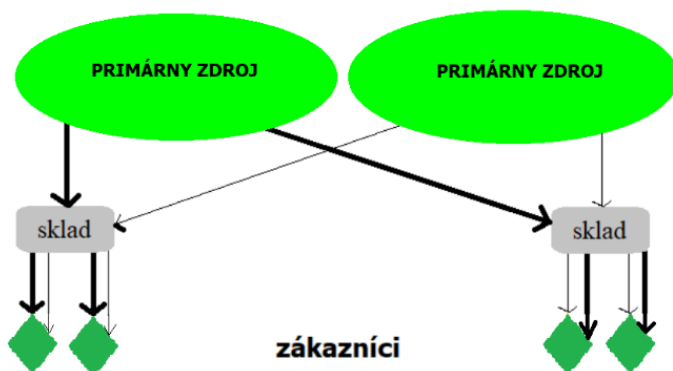
Viac komoditný distribučný systém, zobrazený na obrázku 4, má na starosti prepravu viacerých druhov tovarov.



Obrázok 4: Viac komoditný distribučný systém s prekládkou

Zdroj: spracované podľa WEISZEROVÁ, M. *Základy logistiky*. Bratislava: Kontakt plus s.r.o., 2008. s. 65. ISBN 978-80-88855-81-1.

Tretí, multikomoditný typ distribučného systému môžeme vidieť na obrázku 5.



Obrázok 5: Multikomoditný distribučný systém s prekládkou

Zdroj: spracované podľa WEISZEROVÁ, M. *Základy logistiky*. Bratislava: Kontakt plus s.r.o., 2008. s. 66. ISBN 978-80-88855-81-1.

Distribučná sieť predstavuje najkomplexnejšiu a najkritickejšiu časť logistického systému, a to z dôvodu vysokého percentuálneho podielu celkových nákladov absorbovaných jej prevádzkou a podstatného vplyvu jej riadenia na úroveň služieb a spokojnosť zákazníkov. Termín distribučná sieť sa používa na opis spôsobu a prostriedkov, ktorými sa výrobok alebo skupina výrobkov fyzicky prenášajú alebo distribuujú z miesta ich výroby do miesta, v ktorom sú sprístupnené konečnému zákazníkovi. V prípade spotrebných výrobkov je koncovým bodom vo všeobecnosti maloobchodný predajca, no čím ďalej tým

MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, roč. 16, 2020, č. 2
ISSN 1336-7137

častejšie využívanéjšou možnosťou to môže byť aj zákazníkov domov, pretože niektoré kanály obchádzajú obchod a smerujú priamo k spotrebiteľovi. V prípade niektorých produktov, napríklad hudby, filmov a podobne, sa produkt môže preniesť k zákazníkovi cez internet. Pri priemyselných výrobkoch bude fyzický kanál od výrobcu/dodávateľa do konečného bodu, ktorým bude pravdepodobne závod. Distribučná sieť je vytváraná medzi dodávateľom a konečným spotrebiteľom, za pomoci už spomínaných dopravných prostriedkov, no taktiež aj prostredníctvom distribučných zdrojov, distribučných centier a ich vzájomných väzieb.

Distribučný zdroj, ako prvok distribučnej siete, predstavuje miesto, kde sa vyrába tovar, ktorý je neskôr prepravený do distribučného centra. Vzdialenosť medzi distribučným zdrojom a distribučným centrom je rozhodujúcim faktorom pri určení, či bude tovar prepravený priamou distribúciou, alebo distribúciou s prekládkou. V distribučných skladoch je okrem skladovacích procesov realizované aj triedenie tovaru, jeho balenie a distribúcia. Nevhodne nastavená lokalita distribučného centra môže mať eventuálne dopad na zlyhaní celej distribučnej siete. Za predpokladu, že budú distribučné centrá umiestnené ďaleko od seba, nebude možné vykonávať ich zásobovanie prostredníctvom okružných rozvozov, iba cez priamu distribúciu (Straka, 2013).

Kozel (2006) hovorí, že distribučná politika sa zaoberá rozhodovaním o počte účastníkov distribúcie, či bude produkt distribuovaný od výrobcu priamo k spotrebiteľovi alebo medzi nich vstúpi určitý medzičlánok t.j. sprostredkovateľ/pomocník, ktorý sa bude podieľať na tejto distribúcii.

Nagyová (2014) tvrdí, že distribučná politika je komplex cieľov, rozhodnutí o forme, uskutočňovaní a kontrole kontaktov medzi výrobcom a spotrebiteľom, medzi oblasťami produkcie a spotreby výrobkov a služieb. Zámerom sú rozhodnutia, ktoré súvisia s efektívnym presadením produktu na trh, čím sa zabezpečí zvýšenie trhovej pozície podniku. Cieľom je vybudovať optimálny vzťah medzi produkciou a spotrebou. Obsah distribučnej politiky je orientovaný na výber najvhodnejšej lokality výrobného podniku, odbytových a predajných miest.

Cieľom distribučnej politiky je vytvárať racionálne rozhodnutia o presadení výrobku na trhu a taktiež má na starosti vytýčenie cieľov, nutných na dosiahnutie, udržanie, prípadne znásobenie trhovej pozície podniku. Je možné usúdiť, že globálnym cieľom distribučnej politiky je vytvoriť súlad medzi odvetvím marketingu a odvetvím logistiky.

Podľa Lukoszovej (2011) je cieľom distribučnej politiky zaistiť hospodársky pohyb tovaru k vynaloženým nákladom; preniknutie na cieľové trhy; uspokojenie požiadaviek zákazníkov na cieľovom trhu; získanie stanoveného trhového podielu a maximalizácia tržieb z predaja v dôsledku zvolenej distribučnej cesty.

Distribučnú politiku tvoria dve úrovne, a to strategická a operatívna úroveň. Obidve úrovne majú spoločný cieľ, a to vytvoriť efektívny distribučný systém. Spôsob, akým tento cieľ napĺňajú sa však líši výkonnými činnosťami. Strategická úroveň má na starosti organizačné funkcie a je tvorená strategickými rozhodnutiami o podobe obchodných spoluprác, o odbytových cestách a podobne. Operatívna úroveň sa naopak zaoberá samotným pohybom tovaru, toku financií a informácií.

Vychádzajúc z činiteľov, akými sú charakter tovaru, zákaznícke požiadavky, spôsob nákupu a podobne, môže spoločnosť rozhodnúť o množstve sprostredkovateľov a štruktúre distribučnej siete. Tieto činitele sú aplikované pri selekcii distribučnej stratégie. Tvorba distribučnej stratégie pozostáva z niekoľkých krokov, ktoré sú znázornené na obrázku 6.



Obrázok 6: Postup tvorby distribučnej stratégie

Zdroj: spracované podľa SIXTA, J. - MAČÁT, V. *Logistika – Teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. s. 62. ISBN 80-251-0573-3.

3 DISTRIBUČNÁ LOGISTIKA

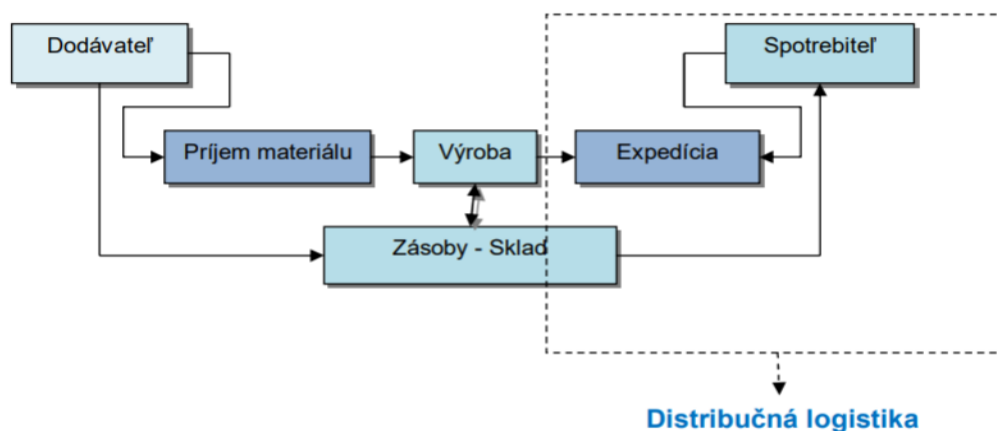
Distribučná logistika predstavuje hlavnú súčasť riadenia dodávateľského reťazca a týka sa všetkých tokov tovaru a informácií medzi výrobnými miestami a zákazníkom.

Kubasáková & Šulgan (2013) pod distribučnou logistikou chápu súhrn logistických úloh a opatrení, ktoré sú potrebné na prípravu a vykonanie distribúcie teda odbytu. Jej hlavnou úlohou je zaoberať sa činnosťami, ktoré súvisia s tokom tovaru od skladu hotových výrobkov k odbytovému trhu vrátane informácií a financií. Distribučná logistika plní funkcie v podobe vybavenia objednávky, skladovania produkcie a dopravy hotových výrobkov.

Cempírek a kol. (2009) definujú distribučnú logistiku ako spojovací článok medzi výrobou a odbytovou časťou podniku. Táto logistika zahŕňa všetky skladové a dopravné pohyby tovaru k odberateľovi a s tým spojené informačné, riadiace a kontrolné činnosti. Medzi hlavné okruhy distribučnej logistiky patrí voľba stanovišť distribučných skladov, skladovanie, obalové hospodárstvo, výstup tovaru a zaistenie nakladacích činností a dopravy.

Jurová (2016) hovorí o logistike distribúcie ako tej časti logistického reťazca, ktorý začína pri prijíme produktov na sklad, kde sa výrobky zabalia a následne sa pomocou dopravy expedujú z podniku k zákazníkovi. Na základe zapojenia dopravcu, veľkoobchodov či maloobchodov sa táto logistika orientuje na spôsoby a modely, ako efektívne riešiť distribúciu, vysledovateľnosť a rýchlosť doručenia výrobku k zákazníkovi.

Distribučná logistika z hľadiska makrologistiky zabezpečuje fyzické prepojenie medzi subjektmi logistickej siete a logistickými reťazcami. Toto komplexné prepojenie je znázornené na obrázku 7.



Obrázok 7: Ohraničenie distribučnej logistiky

Zdroj: STEHLÍK, A. – KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. s. 110. ISBN 978-80-86929-37-8.

Krajčovič a kol. (2004) presadzujú názor, že význam a postavenie distribučnej logistiky je závislé od charakteru činnosti podniku. Ak je výroba produktov reprezentovaná vysokou kapitálovou náročnosťou je pre podnik dôležité optimálne riadenie nákupu materiálu, v prípade vysokej výrobnéj náročnosti je kľúčovou činnosťou optimalizácia riadenia výroby. Situácia pri jednoduchých výrobkoch, ktoré sú charakteristické nízkou kapitálovou aj výrobnou náročnosťou je taká, že je potrebné zabezpečiť, aby sa nízke náklady nepremárnili pri neefektívnej distribúcii. Taktiež sa nesmie zabúdať, že takéto produkty sú vyrábané vo veľkých množstvách a distribuované v malých dávkach do veľkého počtu odberných miest.

Distribučná logistika sa na strategickej úrovni venuje tomu, ako definovať topológiu distribučného systému podniku, systém distribučných sietí, výber umiestnenia distribučných prvkov, návrh distribučného regiónu, návrh distribučnej politiky. Tieto rozhodnutia majú účinky dlhodobého charakteru a sú veľmi relevantné. Na tejto úrovni sa rozhoduje o zložení celého distribučného systému, prijímajú sa rozhodnutia o umiestnení skladov, výbere dopravného prostriedku a vymedzení spôsobu spracovania objednávok. Na taktickej úrovni sa vykonávajú rozhodnutia o využívaní zdrojov, výstavbe skladov, potrebnom vybavení na manipuláciu s materiálom a konkrétnom type vozidiel. Táto úroveň určuje efektívne využívanie zariadení, ktoré má spoločnosť k dispozícii (Straka, 2019).

Distribučná logistika rieši všetky pohyby viazané na skladovanie a dopravu tovaru spotrebiteľom, ako aj riadenie informačných a kontrolných aktivít, ktoré k nim prislúchajú. Hlavné ciele distribučnej logistiky rozdeľujeme na nákladové a vecné. Konkrétne ciele rozčlenené do týchto skupín sú znázornené na obrázku 8.

Nákladové ciele	Vecné ciele
• znižovanie nákladov v procese logistiky • znižovanie viazania kapitálu • efektívne manipulovanie s materiálom • efektívne dopravné siete	• zvýšenie flexibility • adekvátny počet distribučných centier • redukcia prepravných časov • zrýchľovanie a skvalitňovanie informačného toku

Obrázok 8: Členenie cieľov distribučnej logistiky

Zdroj: spracované podľa ROSOVÁ, A. *Podniková logistika*. Košice: Technická univerzita, 2012. s. 49. ISBN 978-80-553-0881-4

ZÁVER

Neustále sa meniace prostredie v hospodárstve spochybňuje tradičné ekonomické a podnikateľské koncepcie (Čambalíková, 2018). Trh je orientovaný na zákazníka a jeho požiadavky v prepojení na rapidný vývoj v oblasti inovácií. Pokiaľ je cieľom spoločnosti získať konkurenčnú výhodu na trhu, musí ponúknuť svojim zákazníkom určitú pridanú hodnotu, ktorú vytvorí predovšetkým tak, že bude vykonávať svoju činnosť efektívnejšie, než jej konkurencia. Distribučná logistika predstavuje oblasť, kde je možné túto konkurenčnú výhodu získať a následne si ju pochopiteľne aj udržať, prostredníctvom optimalizácie distribučných činností.

Hlavným cieľom príspevku bolo na základe bibliograficko-informačného aparátu preskúmať postavenie distribúcie v logistike z dôvodu, že distribučná logistika sa neustále mení a rastie na dôležitosť. Tlaky na optimalizáciu všetkých činností, týkajúcich sa distribúcie sú čím ďalej tým výraznejšie a spoločnosti, ktoré sa chcú presadiť, resp. udržať na domacom, alebo svetovom trhu prepravy čelia rôznym výzvam. Tie spočívajú v skúmaní optimálnych distribučných tokov, efektívnych trás rozvozu a zvozu tovaru, najvhodnejších lokalít skladov a distribučných centier, topológie distribučných sietí a optimálneho využitia pracovnej sily.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0375/20 „Nová dimenzia rozvoja manažmentu výroby a logistiky pod vplyvom Industry 4.0 v podnikoch na Slovensku“.

LITERATÚRA

- BAKER, P. - CROUCHER, P. – RUSHTON, A. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Londýn: Kogan Page Publishers, 2017. 912 p. ISBN 978-07-4947-678-6.
- CEMPÍREK, V. - KAMPF, R. - ŠIROKÝ, J. - SLIVONĚ, M. 2009. *Logistické a přepravní technologie*. 1. vydání. Pardubice: Institut Jana Pernera, 197 s. ISBN 978-80-86530-57-4
- CIBÁKOVÁ, V.- BARTÁKOVÁ, G. *Základy marketingu*. Bratislava: Iura edition, 2007, 224. s. ISBN 978-80-8078-156-9.

- ČAMBALÍKOVÁ, A. Moderné manažérske metódy uplatňované v kontrole: Modern Management Methods Applied in Control Process. *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev: [recenzovaný zborník vedeckých statí]*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií, 2018, 88-96. ISBN 978-80-7556-027-8.
- ČAMBALÍKOVÁ, A. Využívanie sociálnych médií ako nástroj inovatívneho manažmentu a jeho uplatňovanie v podnikoch na Slovensku: Social Media Programs As a Tool for Innovative Management and Its Application in Enterprises in Slovakia. *Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky: recenzovaný zborník vedeckých statí*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií, 2018, 118-128. ISBN 978-80-7556-034-6.
- ČERVENÁN, Š. a kol. *Logistika v praxi manažéra*. Trnava: Tripsoft, 2003. 193 s. ISBN 80-968734-1-5.
- DAŇO, F. *Distribučný manažment – študijný materiál k predmetu*. Bratislava: Ekonóm, 2017. 128 s.
- JUROVÁ, M. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016, 254 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- KUBASÁKOVÁ, I. - ŠULGAN, M. *Logistika pre zasielateľstvo a cestnú dopravu*. Žilina: Žilinská univerzita: Edis, 2013. 294 s. ISBN 978-80-554-0740-1.
- KRAJČOVIČ, M. a kol. *Priemyselná logistika*. Žilina: Žilinská univerzita, 2004. 378 s. ISBN 80-8070-226-8.
- LUKOSZOVÁ, X. *Distribuční politika*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2011. 122 s. ISBN 978-80-7248-639-7.
- MALINDŽÁK, D. – STRAKA, M. *Teória logistiky*. Košice: Elfa, 2007. 215 s. ISBN 978-80-8073-893-8.
- NAGYOVÁ, Ľ. *Marketingová komunikácia*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2014. 392 s. ISBN 978-80-552-1270-8.
- ROSOVÁ, A. *Podniková logistika*. Košice : Technická univerzita, 2012. 100 s. ISBN 978-80-553-0881-4.
- SIXTA, J. – MAČÁT, V. 2005. *Logistika : teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- STEHLÍK, A. – KAPOUN, J. 2008. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- STRAKA, M. *Distribution and Supply Logistics*. Newcastle upon Tyne : Cambridge Scholars Publishing, 2019. 627 p. ISBN 978-1-5275-3607-4.
- STRAKA, M. *Logistika distribúcie : ako efektívne dostať výrobok na trh*. Bratislava: Epos, 2013. 399 s. ISBN 978-80-562-0015-5.
- ŠULGAN, M. - GNAP, J. - MAJERČÁK, J. *Postavenie dopravy v logistike*. 2. preprac. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2008. 238 s. ISBN 978-80-8070-784-2.
- VIESTOVÁ, K. *Distribúcia a logistika*. 1. vyd. Bratislava: Alfa, 1993. 103 s.. ISBN 80-05-01129-6.
- WEISZEROVÁ, M. *Základy logistiky*. Bratislava: Kontakt plus s.r.o., 2008. 120 s. ISBN 978-80-88855-81-1.
- WEISZEROVÁ, M. *Logistika v doprave*. Bratislava: Kontakt plus, 2007. 120 s. ISBN 978-80-88855-76-7.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s.
ISBN 97-88-07400-115-4.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Patrik Richnák, PhD.

Ing. Veronika Andrasiová

Katedra manažmentu výroby a logistiky

Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

e-mail: patrik.richnak@euba.sk, veronikaandrasiova@outlook.com